pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Teichler, Ulrich; Henke, Justus; Schneijderberg, Christian

# 'Hochschulprofessionelle' – 'Wissenschaftsmanager*innen'. Die Berufsgruppe der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals

*Pasternack, Peer [Hrsg.]; Reinmann, Gabi [Hrsg.]; Schneijderberg, Christian [Hrsg.]: Hochschulforschung. Forschung über Hochschule und Wissenschaft. Baden-Baden : Nomos Verlag 2025, S. 745-756. - (NomosHandbuch | NomosHandbook)*

Quellenangabe/ Reference:
Teichler, Ulrich; Henke, Justus; Schneijderberg, Christian: 'Hochschulprofessionelle' – 'Wissenschaftsmanager*innen'. Die Berufsgruppe der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals - In: Pasternack, Peer [Hrsg.]; Reinmann, Gabi [Hrsg.]; Schneijderberg, Christian [Hrsg.]: Hochschulforschung. Forschung über Hochschule und Wissenschaft. Baden-Baden : Nomos Verlag 2025, S. 745-756 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-339574 - DOI: 10.25656/01:33957

*https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-339574*
*https://doi.org/10.25656/01:33957*

**Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-License: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

# IV.3.5
# ‚Hochschulprofessionelle' – ‚Wissenschaftsmanager*innen': Die Berufsgruppe der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals

*Ulrich Teichler, Justus Henke und Christian Schneijderberg*

**Abstract |** Im Laufe der Zeit hat sich – in Deutschland wie in vielen anderen Ländern – an Hochschulen und in Forschungsinstituten neben den für die Zentralfunktionen Forschung und Lehre Zuständigen und den in Leitung und Verwaltung Tätigen eine dritte Berufsgruppe entwickelt. Diese nehmen vielfältige und anspruchsvolle Aufgaben der Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung wahr, denen heutzutage eine größere Bedeutung zugeschrieben wird als zuvor: etwa Organisation und Unterstützung von Lehrprozessen, Studiengangentwicklung, Beratung, Forschungsorganisation und Qualitätsentwicklung. Vorgeschlagen wird, diese sich immer noch entwickelnde dritte Berufsgruppe der ‚Hochschulprofessionellen, ‚Wissenschaftsmanager*innen' usw. unter dem Begriff Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals zu subsumieren.

**Stichworte |** Hochschulprofessionelle, Professionalisierung, Third Space Professionals; Wissenschaftsmanager*innen

## Einleitung

Hochschulen sind Institutionen, die durch die substanzielle Tätigkeit von Wissenschaftler*innen geprägt waren. Diese sind bis heute für die Durchführung der zentralen Aufgaben der Universität – Forschung und Lehre – zuständig. Traditionell hatten sie die gesamte Institution durch die Wahrnehmung des Rechts auf akademische Selbstverwaltung geprägt (→ III.1.3 Profession und akademische Selbstorganisation). Ein personell bescheiden ausgestattetes Rektorat, unterstützt durch die Verwaltung, konzentriert sich auf organisatorische Aufgaben wie institutionelle Infrastruktur und Finanzen; hinzu hatten besondere Bereiche wie Bibliotheken und ggf. eine Universitätsklinik gehört, in denen entsprechende berufliche Spezialisten tätig sind.

Seit den 1960er Jahren ist ein durchgreifender Wandel der Hochschulen erfolgt, der zunächst von der Expansion in der Zahl der Studierenden sowie von der studentischen Kritik an den Schwächen der traditionellen Hochschulsystems geprägt gewesen ist. Ab etwa Mitte der 1990er Jahre erfolgte eine Stärkung der Leitung und Verwaltung als nunmehr so verstandenem ‚Hochschulmanagement' und der Systeme von Leistungsbewertung – ‚Hochschulevaluation', leistungsbezogene Personalbewertung, vermehrte leistungsbezogene Forschungsmittelvergabe u. a. m. beeinflusst. Dadurch sind Forschung und Lehre seit geraumer Zeit nicht mehr ausschließlich von Generierung und Dissemination systematischen Wissens geprägt, und die Tätigkeiten der Leitung und der Verwaltung sind in deutlich geringerem Maße auf die klassischen Praktiken beschränkt. Darüber hinaus sind viele Berufspositionen geschaffen worden, die dafür zu sorgen haben, dass die anspruchsvolle Organisation und Unter-

stützung von Lehrprozessen, Studiengangentwicklung, Beratung, Betreuung besonderer Gruppen von Hochschulangehörigen, Forschungs- und Lehrorganisation, Qualitätsverbesserung und anderes mehr professionell erfolgt (z. B. Wissenschaftsrat 2018; Schneijderberg u. a. 2013; Schneider u. a. 2022; Krempkow u. a. 2019, 2023a, 2023b).

Seit einiger Zeit steigt die Zahl der Beschäftigten an Hochschulen und in Forschungsinstituten sehr stark, die nicht primär in Forschung, Lehre und klassischen Verwaltungsaufgaben tätig sind, sondern diese durch Entscheidungsvorbereitung, anspruchsvolle Dienstleistungen und systematische Managementunterstützung ergänzen. Bisherige quantitative Analysen kamen zu unterschiedlichen Aussagen über Ausmaß und Phasen der Steigerung, was auch auf unterschiedlichen Definitionen der zu berücksichtigenden Personen zurückzuführen ist. Doch hat sich zweifelsfrei eine sichtbare dritte Berufsgruppe an Hochschulen herausgebildet, die an den einzelnen Universitäten in Deutschland inzwischen etwa so groß wurde wie die Zahl der Professuren. Die Entstehung dieser dritten Gruppe von Berufstätigen an Hochschulen wurde treffend von Whitchurch (2013) als „third space professionals" bezeichnet. Allerdings hat sich weder in Deutschland noch international bisher eine allgemein akzeptierte Benennung durchgesetzt.

Die Heterogenität der Bezeichnungen liegt vermutlich an der kontinuierlichen Differenzierung der Berufsgruppe, was konzeptionelle Herausforderungen birgt. Theoretisch weisen Professionalisierung, Professionen und Berufe gemeinsame Grundmerkmale auf. Beruf wird definiert als „jene Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person […], welche für sie Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbschance ist" (Weber 1925/2019: 80). Berufe können durch bestimmte Qualifikationen und Karrierewege erreicht werden, weisen ein bestimmtes Berufsprestige aus, und Berufsverbände haben prägenden Einfluss auf die Berufsgestaltung. Professionalisierung baut auf Berufen auf (z. B. Wilensky 1964; Teichler u. a. 2006; Klumpp/Teichler 2008; Kloke 2014; Daheim 1973). Der Prozess der Professionalisierung von Positionen in Hochschulverwaltungen zeichnet sich durch die steigenden Ansprüche an die Ausbildung für Verwaltungspositionen (Stichwort: Akademisierung) und damit verbunden einem formalen Statusanstieg, dem Entstehen einer gemeinsamen kognitiven Basis und deren Formalisierung in Netzwerken (z. B. von Studienberater*innen) aus. Nach gegenwärtigem Stand der Forschung scheinen die Professionalisierungsansprüche in der Lehramtsausbildung und Hochschuldidaktik (→ II.2.2 Professionalisierung in Lehre und Hochschuldidaktik) noch weiter ansteigend, wobei dieser Eindruck auch der bisher vorherrschenden Heterogenität der Forschung zu ‚Hochschulprofessionals (HOPROs)', ‚Wissenschaftsmanager*innen (WiMas)', ‚third space professionals' usw. geschuldet sein mag.

Wir setzen uns in diesem Beitrag eingangs mit einigen einschlägigen Definitionen auseinander: zunächst mit der Differenzierung von Beruf, Profession und Professionalisierung und dann mit den Konzeptualisierungen der HOPROs und der WiMas. Dem folgt eine Erörterung der Systematisierungen der Tätigkeitsbereiche, die den beiden Begriffen jeweils zugeordnet wurden. Hieraus entwickeln wir einen Vorschlag zur Kategorisierung von ‚Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals' nach Aufgaben und Tätigkeiten und schließen mit einem Fazit und Ausblick.

# Definitionen

## Hochschulprofessionals (HOPROs)

Auf der Suche nach einer angemessenen Bezeichnung für die Gruppe derjenigen, die anspruchsvolle Hochschulgestaltungsaufgaben wahrnehmen, war immer eine Absicht leitend: Es muss über das hinausgegangen werden, was generell einen Beruf als ‚Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person' für den kontinuierlichen Broterwerb charakterisiert. Zum einen wurde daher von Seiten der Hochschulforschung international wiederholt der Terminus ‚Professionals' gewählt – etwa „support professionals" (Rhoades 2001), „new professionals", „managed professionals", „blended professionals" (Whitchurch 2009), „third space professionals" (Witchurch 2013) oder generell „higher education professionals" (Whitchurch 2018). Auch in Deutschland wurde vielfach auf die Professionalität dieser Berufstätigen im Sinne einer hohen Ausbildung (zumindest abgeschlossenes Hochschulstudium), einer generell funktionsbedeutsamen Kompetenz und einer ausgeprägten sachbezogenen beruflichen Identität hingewiesen. Vorgeschlagen wurde bereits zu Beginn des 21. Jahrhunderts, generell die Bezeichnung Hochschulprofessionelle bzw. -professionals (HOPROs) zu nutzen, um diese dritte Gruppe der an Hochschulen für wichtige Gestaltungsaufgaben zuständigen hochqualifizierten Personen, die weder leitende Manager sind noch direkte wissenschaftliche Aufgaben in Forschung und Lehre wahrnehmen (Klump/Teichler 2008), zu benennen. Nach dieser allgemeinen Definition gehören zu den HOPROs sowohl Personen mit Gestaltungsaufgaben mit Nähe zur wissenschaftlichen Tätigkeit als auch solche mit Aufgaben in der Nähe zu Hochschulleitung und -verwaltung (→ administrativ-technisches Personal) – gleichgültig, ob sie formal als wissenschaftliche Mitarbeiter oder als Verwaltungsmitarbeiter beschäftigt sind.

Theoretisch stehen Beruf, Profession und Professionalität sehr nahe beieinander Die einschlägigen Untersuchungen dazu unterscheiden hierbei Berufe in der Hochschulverwaltung mit klassischer Berufsausbildung (z. B. Verwaltungswirt*in) und darauf aufbauender Professionalisierung (z. B. Studienberatung und Wissenschaftsmanagement) sowie Professor*innen als Wissenschaftsprofession. Die Wissenschaftsprofession wird durch die zwei Professionsbereiche Forschung (Oevermann 2005) und Lehre (Stichweh 1994) definiert (s. a. Stock 2005). Im Gegensatz zur klassischen Professionstheorie betont Larson (1977) das Entstehen von Organisationsprofessionen, welche durch die Annäherung der bürokratischen Einheiten Staat, Kapitalismus (bzw. deren zusammengehen im New Public Management) und Universitäten entstehen. Analog zu Larsons (1977: 199) Betonung der Komplementarität von Organisation und Profession verstehen wir auch die Professionalisierung von HOPROs als gebunden an die Organisation Hochschule (s. a. Schneijderberg 2017a; Blau 1994).

## Wissenschaftsmanager*innen (WiMas)

Im Laufe der Zeit fand in Deutschland auch der Begriff ‚Wissenschaftsmanager*innen' eine größere Resonanz. Die Betonung von ‚Management' hatte bereits Anklang gefunden, etwa in den Bezeichnungen „non-academic management" (Deem 1998) und „mid-level management" (Kehm 2006). Der deutsche Begriff bringt nicht zum Ausdruck, dass diese Berufsgruppe zum Management in Sinne

der Leitung einer Organisation gehört, sondern dass sie ohne machtvolle Position neue Gestaltungsakzente setzt (→ IV.2.5 Hochschulorganisationskultur). Der Bezug auf Wissenschaft unterstreicht, dass Berufstätige dieser Art nicht nur an Hochschulen, sondern auch an außeruniversitären Forschungsinstituten und darüber hinaus an Forschungsförderorganisationen, Projektträgern usw. anzutreffen sind (und auch problemlos zwischen all diesen Organisationen wechseln). In vielen Analysen wird unterstrichen, dass diese Berufstätigen in ihrer Aufgabenzuschreibung und institutionellen Ansiedlung zumeist mit der Leitung und Verwaltung verbunden sind, aber in ihrer gestaltenden Tätigkeit ähnlich wie „Hochschulprofessionelle" Brücken zwischen wissenschaftlicher Substanz und ihrem organisatorischen Rahmen schlagen.

Die Entwicklung einer einheitlichen Definition des Wissenschaftsmanagements gestaltet sich bis heute als Herausforderung, was sich in einer anhaltenden wissenschaftlichen Diskussion widerspiegelt (Schneider u. a. 2022: 49–53; Nickel 2017: 90). Weitgehend einhellig wird der Begriff Wissenschaftsmanagement heute in Deutschland als Sammelbegriff für das Management der Rahmenbedingungen aller Leistungsbereiche (Forschung, Lehre und Transfer) von Hochschulen und Forschungsinstituten verwendet (Schneider u. a. 2024: 14). In diesem Sinne sehen ihn etwa Lemmens u. a. (2017: 18) als ein offenes Integrationskonzept, das Handlungsorientierung auf verschiedenen Ebenen bietet und sich auf alle Akteure, Institutionen und Prozesse im Wissenschaftssystem erstreckt. Allerdings schlagen die meisten Autor*innen deutlich spezifischere Definitionen und Konzeptualisierungen vor, z. B. mit Blick auf Arbeits-, Organisations-, Tätigkeitsbereiche (Klumpp/Teichler 2008: 169; s. a. Krempkow u. a. 2019). Insgesamt zeigen die Studien, wie eng die Begriffe Hochschulprofessionals und Wissenschaftsmanager*innen letztlich konzeptionell beieinander liegen (Schneijderberg u. a. 2013; Schneider u. a. 2022).

## Aufgaben und Tätigkeitsbereiche der dritten Berufsgruppe an Hochschulen und Forschungsinstituten

### Hochschulprofessionals

Pionierarbeit leistete die Studie zu den „Neuen Hochschulprofessionen" (Schneijderberg u. a. 2013). Analysiert wurden die Aufgaben und Tätigkeitsfelder in den verschiedenen Funktionsbereichen, die Qualifikation und Kompetenzen, die Bewertung der beruflichen Situation, das Selbstverständnis der beruflichen Rolle und beruflichen Identität sowie schließlich die Einschätzung der Zusammenarbeit mit anderen in der Hochschule Tätigen, insbesondere mit Professor*innen. Die Studie machte deutlich, dass bei detaillierter Analyse eine Vielfalt der Einsatzbereiche und beruflichen Aufgaben besteht, die kaum vollständig zu beschreiben ist. Sicher lässt sich sagen, dass es sich um wissenschaftsnahe Tätigkeiten in den Bereichen Studienberatung und - services, Geschäftsführung in Fachbereichen, zentraler Hochschulverwaltung, Entwicklungsplanung, Qualitätsprüfung und -entwicklung sowie internationale Kooperation und Mobilität handelt. Die gestaltenden Aufgaben umfassen häufig bei lehr- und studiennaher Tätigkeit die Organisation von Lehre und Studium, die Beratung, vielfältige Services, klassische Verwaltungsaufgaben, die Studiengangplanung, den Umgang mit EDV sowie

verschiedene Planungsaufgaben. So kann nicht überraschen, dass ein sehr breites Spektrum von erforderlichen Kompetenzen sichtbar wird.

Wie für Professionals generell typisch, wurde in der Studie die Erfordernisse einer hohen Ausbildung – in jedem Falle ein abgeschlossenes Hochschulstudium und in 40 Prozent der Fälle sogar eine Promotion – sowie einer ausgeprägten sachbezogenen beruflichen Identität sichtbar. Die Bezeichnung ‚Neue Hochschulprofessionen' bot sich an, weil gegenüber den traditionellen Professionen die funktionsbedeutsame Kompetenz in der Regel nicht – nur wenige Ausnahmen sind festzustellen (Teichler u. a. 2006) – durch ein auf die spätere berufliche Tätigkeit ausgerichtetes Studium mit enger fachlicher Affinität von Studium und Beruf erworben worden ist. Professionelle Berufstätigkeit ist unter diesen Bedingungen charakterisiert durch „learning by doing", „doing by learning", hohes Problembewusstsein, Neugierde für Unbekanntes, Experimentierbereitschaft, Aufbau neuer Kompetenzen u. a. m.

Insgesamt kam diese HOPRO-Studie zu dem Schluss, dass in diesen Berufen der Hochschulgestaltung eine „einzigartige Professionalität" darin erkennbar ist, „dass

- sie ihr ‚Schaffensglück' als Virtuosen des Unbestimmten finden bzw. finden können;
- ihre Arbeitssituation sich jenseits von einigen regelmäßigen Aufgaben und Tätigkeiten durch Unbestimmtheit auszeichnet, sowohl in Bezug auf die Wege als auch in Bezug auf die Ziele;
- sie als formal überwiegend machtlose Gestalter/innen der Wissenschaftslandschaft in Universitäten – analog zu Wissenschaftler/inne/n – die Expertenarbeit des unbestimmten Nachdenkens, Problemlösens und Organisierens übernehmen, und
- sie Funktionen erfüllen, die sich fluide auf dem Kontinuum zwischen Wissenschaft und Verwaltung bewegen, was eine Stabilisierung einer Mittlerfunktion sui generis bedeutet" (Schneijderberg u. a. 2014: 44).

## Wissenschaftsmanager*innen

Wenn von Wissenschaftsmanagement gesprochen wird, dann muss dies als Wissenschaftsbedingungsmanagement verstanden werden: als zielgebundenes kontextgestaltendes Organisieren, das dem Gegenstand seiner Bemühungen Möglichkeiten schafft (Pasternack 2006: 507). Die Tätigkeiten eines kontextgestaltenden Wissenschaftsmanagements lassen sich entlang verschiedener Dimensionen systematisieren. Eine derartige Strukturierung nehmen Schmidlin u. a. (2020: 21–23) vor, indem sie vier Hauptaufgabenbereiche identifizieren: Im Bereich der forschungsnahen Unterstützungsleistungen steht die Begleitung von Forschungsprozessen und -projekten im Vordergrund, während die lehrnahen Unterstützungsleistungen auf die Optimierung von Studium und Lehre abzielen. Der dritte Bereich umfasst Governance und Management mit Fokus auf strategische Organisationsentwicklung (→ IV.1.1 Hochschulgovernanceforschung). Als vierter Bereich wurden Dienstleistungs- und Querschnittsaufgaben identifiziert, die beispielsweise Kommunikation, Marketing oder Diversity-Management umfassen. In Banscherus u. a. (2017: 89) wurden die Tätigkeitsbereiche des Wissenschaftsmanagements empirisch ermittelt, womit sich die Zuordnungen spezifizieren ließen. Das Wissenschaftsmanagement verteilt sich demnach nahezu gleichmäßig auf drei organisatorische Bereiche: die zentrale Hochschulverwaltung, die dezentrale Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung

sowie zentrale Stabsstellen oder Service-Bereiche. Sie sind also nicht primär in zentralen Stabsstellen angesiedelt.

In Schneider u. a. (2024: 19–21) findet sich eine weitere konzeptionell angelegte Systematisierung, die Aufgabenfelder als Tätigkeiten an verschiedenen Schnittstellen der Hochschule abgrenzt. Diese hebt zwar hier auf den Leistungsbereich Forschung ab, lässt sich aber auch für Lehre und Transfer verallgemeinern. An der Schnittstelle ‚Strategieentwicklung und -umsetzung' agieren Wissenschaftsmanager*innen, die sich mit der Etablierung von Strukturen und Prozessen für die Governance von Lehre und Forschung befassen und die Entwicklung sowie Umsetzung entsprechender Strategien unterstützen. Die zweite Schnittstelle ‚administrative Regelungsstrukturen' betrifft die administrativ-gestalterische Umsetzung strategischer Vorgaben. Akteure in diesem Bereich verfügen über privilegierten Zugang zu strategischen Informationen und besitzen definierte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, etwa als Dezernats-, Sachgebiets-, Referats- oder Abteilungsleitungen. An der dritten Schnittstelle ‚koordinative Informations- und Instrumentenversorgung' sind Wissenschaftsmanager*innen tätig, die Lehrende und Forschende im Servicebereich unterstützen, koordinative Aufgaben übernehmen und Wissenschaftler*innen beraten. Explizit ausgeklammert werden dabei Inhaber*innen akademischer Wahlämter, überwiegend fachwissenschaftlich tätige Akteure, die sekundär auch Managementfunktionen wahrnehmen, sowie Personen mit klassischen Verwaltungsaufgaben.

Eine weitere Differenzierung nach Einrichtungstypen lässt sich ferner erkennen, wenn man auch die außeruniversitäre Forschung mit in den Blick nimmt. Während lehrbezogenes Wissenschaftsmanagement ausschließlich an Hochschulen zu finden ist, wird forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement sowohl an Hochschulen als auch an außeruniversitären Forschungseinrichtungen praktiziert. Bemerkenswert ist hier die starke Überlappung der forschungsbezogenen Tätigkeitsbereiche, die für erfolgreiches berufliches Handeln als bedeutsam gilt (Schneider u. a. 2024: 45–50; Behlau 2017: 211). Das wiederum ist auch ein Hinweis auf problemlose – und vielfach wahrgenommene – Möglichkeit des Wechsels des Berufsbereichs.

## Kategorisierung der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals (HoWiPros) nach Zeitaufwand von Tätigkeiten in Funktionsbereichen

Für den zukünftigen Diskurs wie für zukünftige Forschungsarbeiten über die dritte Berufsgruppe an Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Institutionen, die für wissenschafts- und verwaltungsnahe Gestaltungsaufgaben zuständig ist, schlagen die Autoren dieses Beitrags vor, den Begriff der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals (HoWiPros) zu verwenden. Er unterstreicht die Akzentsetzung der Aufgaben und Tätigkeiten sowie den institutionellen Rahmen, in dem diese wahrgenommen werden.

Die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben der HoWiPros zeichnen sich durch eine eindrucksvolle Breite aus. Dazu gehören Studiengangentwicklung, Studiengangorganisation, Studienberatung, Lehrqualifikationsförderung, fachliche Koordination des Prüfungswesens, Unterstützung ausländischer Studierender, Studiengangabstimmung mit ausländischen Partnerinstitutionen, Betreuung von Gastwissenschaftler*innen, wissenschaftliche Personalplanung, Forschungsplanung und -management, Koor-

dination von Evaluationen und verschiedenen Leistungsbewertungsaktivitäten, Berichtswesen der Hochschule, Öffentlichkeitsarbeit, Unterstützung von → III.2.2 Wissens- und Technologietransfer, Entscheidungsvorbereitungen für Hochschulleitung, Fachbereichsleitung u. ä., Finanzplanung, Unterstützung der Einwerbung von staatlichen Mitteln und weiteren externen Mitteln und anderes mehr. Das breite Spektrum dieser Aufgaben und Tätigkeit ist auch als „Rollen-Kontinuum" beschrieben worden zwischen einem ‚Überlappungsbereich Wissenschaft' – mit den Wissenschaftler*innen – einerseits und einem ‚Überlappungsbereich Verwaltung' – mit Leitung und Verwaltung – andererseits (Schneiderberg/Merkator 2012: 80; Schneijderberg 2017b: 2).

Inzwischen liegen zahlreiche Publikationen vor, in denen diese Gruppe der in der Hochschulgestaltung Tätigen charakterisiert wird. Aber ins Detail gehende und empirisch gestützte Information liegt nur in überschaubarem Umfange vor (v. a. Schneijderberg u. a. 2013; Pohlenz/Harris-Huemmert 2017; Krempkow u. a. 2023a; Banscherus u. a. 2017). Sowohl in allgemeinen Beschreibungen wie in empirischen Studien werden bisher unterschiedliche Systematisierungen vorgenommen. Die Autoren dieses Textes schlagen vor, bei zukünftigen Untersuchungen

- die Berufsgruppe nach Funktionsbereichen (Forschungsmanagement, Lehrunterstützung u. a. m.) zu gliedern,
- die primären Tätigkeitsbereiche (Unterstützung, Beratung u. a. m.) in den jeweiligen Funktionsbereichen zu ermitteln,
- den ungefähren Umfang der jeweiligen Tätigkeiten in den jeweiligen Funktionsbereichen in Prozent der jährlichen Arbeitszeit zu bestimmen.

Erste Analysen dieser Art (siehe Tab. IV.3.5.1, die auf Steinhardt/Schneijderberg 2014 basiert) machen deutlich, wie sehr die HoWiPros nach Funktionsbereichen, Art der Tätigkeiten und zeitlichem Umfang der Tätigkeiten variieren. In Tab. IV.3.5.1 werden Mindest- und Maximalangaben vorgeschlagen. Über die Arbeitszeitanteile können auch weitere Aufgaben- und Tätigkeitbereiche spezifiziert werden; z. B. sind HoWiPros in unterschiedlichen Funktionen auch in Forschung und Lehre involviert (→ IV.2.2 Institutional Research zur Organisationsentwicklung). Selbstverständlich können Selbsteinschätzungen bei Befragungen ungenau sein, auch, weil sich viele Befragte gar nicht der Lage sehen, solche Einschätzungen vorzunehmen, z. B. bei Mischrollen, die sich nicht eindeutig den in der Tabelle genannten Kategorien zuordnen zu lassen. So ist zu erwarten, dass weitere dieser Analysen zu Veränderungen in der Charakterisierung der Berufstätigkeit bzw. in Aussagen zum Arbeitsaufwand im Detail führen werden. Jedoch ist anzunehmen, dass Studien zum Zeitumfang der Tätigkeiten in den jeweiligen Funktionsbereich einen guten Überblick über die Vielfalt der Berufsgruppe der HoWiPros bieten können.

*Tab. IV.3.5.1: Typisierung der HoWiPros: Zeitaufwand für Tätigkeiten in den Funktionsbereichen (Prozent der Arbeitszeit im Jahresdurchschnitt)*

| | **(Routine-) Verwaltung** | **Management u. Leitungsunterstützung** | **Beratung (z. B. Studierende u. Wissenschaft)** | **Forschung** | **Lehre** |
|---|---|---|---|---|---|
| Forschungsunterstützung (z. B. Förderberatung) | ≥ 5% | ≥ 20% | ≥ 30% | | |
| Forschungsmanagement (z. B. Leistungskontrolle) | ≥ 5% | ≥ 40% | ≥ 5% | | |
| Lehrunterstützung (z. B. Studienberatung) | ≥ 5% | ≥ 20% | ≥ 30% | | |
| Lehrmanagement (z. B. Studiengangorganisation) | ≥ 5% | ≥ 40% | ≥ 5% | | |
| Hybrid Forschungs- und Lehrunterstützung | ≥ 5% | ≥ 10% | ≥ 30% | | |
| Hybrid Forschungs- und Lehrmanagement | ≥ 5% | ≥ 40% | ≥ 5% | | |
| Organisationsmanagement (z. B. Dekanat und Hochschulleitung) | ≥ 5% | ≥ 40% | ≥ 5% | | |
| Verwalter*in (z. B. Finanz- und Personalwesen) | ≥ 80% | | | | |
| Wissenschaftler*in (Forschung und Lehre) | ≤ 20% | | | ≥ 20% | ≥ 20% |
| Forscher*in | ≤ 20% | | | ≥ 50% | |
| Lehrer*in, z. B. Lehrkraft für besondere Aufgaben | ≤ 20% | | | ≥ 10% | ≥ 50% |

*Quelle: Steinhardt/Schneijderberg (2014: 67); modifiziert durch Autoren; Zeichenerklärung: ≥ größer/gleich als, ≤ kleiner/gleich als.*

## Fazit und Ausblick

Universitäten und Forschungsinstitute waren traditionell – in Deutschland und vielen anderen Ländern – durch die Freiräume und die Konventionen des Forschens und Lehrens von Personen geprägt, die ‚Wissenschaft als Beruf' kennzeichnen. Eine zweite Gruppe von Berufstätigen, die für Leitung und Verwaltung zuständig war, sorgte für den erforderlichen Rahmen. Seit einigen Jahrzehnten ist ein deutlicher Wandel sichtbar – zunächst vor allem durch die starke Expansion und den studentischen Protest in den 1960er Jahren, später im Gefolge stärkerer Gestaltungskraft des Hochschulmanagements und größerer Aufmerksamkeit auf die gesellschaftlichen Funktionen der Hochschulen seit den 1990er Jahren. Dabei wuchs die Aufmerksamkeit für Funktionen und Probleme, die traditionell

verborgen geblieben waren oder *en passant* erledigt wurden: Eine Fülle vielfältiger Berufsrollen der Gestaltung des Hochschul- und Wissenschaftslebens wuchs zu einer dritten sichtbaren Gruppe von in den Organisationen Hochschule und Forschungsinstituten Tätigen an.

Für die Bezeichnung dieser Gruppe entwickelte sich bisher kein Konsens – weder international noch spezifisch in Deutschland, weder unter den Akteur*innen im Hochschulsystem noch unter den Hochschulforscher*innen und anderen Expert*innen. Zum einen wurde mit Begriffen wie ‚Mid-Level Managers' und ‚Wissenschaftsmanagern' darauf verwiesen, dass die Funktionen dieser Berufsgruppe sich zwar verschiedenen in Berührung mit Wissenschaft und Verwaltung etabliert wurden, aber oft in Handeln und in der institutionellen Zuordnung dem Management nahestehen. Auf der anderen Seite wurden Bezeichnungen wie ‚Third Space Professionals' und ‚Neue Hochschulprofessionen' gewählt, mit denen die Bedeutung einer hohen Ausbildung, einer eindrucksvollen Kompetenz und einer großen sachbezogenen Identität unterstrichen wird. Die kontinuierliche Entwicklung von Berufen und die Heterogenität der sie ausübenden Professionals respektierend, schlagen wir den Überbegriff Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals vor, welche organisations-, aufgaben- und tätigkeitsbezogen vielfältige Berührungspunkte – auch zu den Funktionen Forschung, Lehre und Wissens- und Technologietransfer – aufweisen, wie in Abb. IV.3.5.1 schematisch dargestellt.

*Abb. IV.3.5.1: Berufe, Aufgaben und Tätigkeitsbereiche von HoWiPros*

*Quelle: eigene Darstellung.*

Gleichgültig jedoch, welcher Bezeichnung für angemessener gehaltenen wird, ist bei dieser neuen Berufsgruppe der HoWiPros sichtbar geworden, dass sie sich in ihren Berufsrollen und Tätigkeiten grundsätzlich von traditionellen Professionen unterscheidet: Bei ihr baut die berufliche Kompetenz nicht auf einer fachbezogenen vorberuflichen Qualifizierung auf, sondern von ihnen wird eine Virtuosität des Umgangs mit Phänomenen erwartet, die zunächst so unbekannt wie unbestimmt sind und die eher mit Neugierde und Bereitschaft zu bisher unbekanntem Experimentieren zu bewältigen sind.

In Zukunft wird es interessant zu sein zu beobachten, wie die Berufsgruppe der HoWiPros mit sich selbst und ihren Aufgaben der Hochschulgestaltung sowie den Erwartungen und Versuchen der

Einflussnahmen seitens der anderen Hochschulakteure umgeht. Was wird aus den ‚paradoxes and dilemmas' der Professionals, die einerseits – wie jede Profession – davon leben kann, dass sich ihre Reputation auf die Bewältigung schwieriger Aufgaben mit routinisierter Qualifikation und Kompetenz stützt, und andererseits mit Unsicherheit umgehen kann, die auf Offenheit, Neugier und Bereitschaft zur ständigen Suche neuer Lösungen gründet? Drängen sie stärker oder werden sie stärker in erstere Richtung gedrängt, somit eher „standard professionals", oder werden sie sich als „elite professionals" (Whitchurch 2015: 96) etablieren?

## Literaturempfehlungen

Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine/Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara M. (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M./New York: Campus. *Das Buch stellt die erste große deutschlandweite Erhebung und Konzeptualisierung zu Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals vor.*

Schneijderberg, Christian (2017a): Higher Education Professionals: A Growing Profession. In: Shin, Jung Cheol/Teixeira, Pedro (Hg.), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. Dordrecht: Springer, https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553_303-1. *Der Beitrag systematisiert knapp die Forschung zu Hochschulprofessionals und deren Organisationseinbindung sowie deren mit der Wissenschaft sich überschneidenden Aufgaben und Tätigkeitsbereiche.*

Schneider, Sebastian/Mauermeister, Sylvi/Aust, Robert/Henke, Justus (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung (HoF), https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_119.pdf (09.12.2024). *Der Bericht legt eine empirische Vermessung der Anzahl von Wissenschaftsmanager*innen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen vor und schlägt eine Definition dieser Berufsgruppen vor.*

## Literaturverzeichnis

Banscherus, Ulf/Baumgärtner, Alena/Böhm, Uta/Golubchykova, Olga/Schmitt, Susanne/Wolter, Andrä (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Stuttgart: Hans Böckler Stiftung.

Behlau, Lothar (2017): Forschungsmanagement: Ein praktischer Leitfaden. München/Wien: De Gruyter.

Blau, Peter (1994). The Organization of Academic Work. New Brunswick: Transaction Press.

Daheim, Hansjürgen (1973), Professionalisierung: Begriff und einige latente Makrofunktionen. In: Albrecht, Günther/Daheim, Hansjürgen/Sack, Fritz (Hg.), Soziologie; Sprache, Bezug zur Praxis, Verhältnis zu anderen Wissenschaften. Opladen: Westdeutscher Verlag, 232–249.

Deem, Rosemary (1998): New Managerialism and Higher Education: The Management of Performances and Cultures in Universities in the United Kingdom. In: International Studies in Sociology of Education 8(1), 47–70.

Henke, Justus/Schneider, Sebastian/Mauermeister, Sylvi (2022): Forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement: Konzept und Vermessung. FortBeam-Lessons-Learned-Paper 1, Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/FortBeam_Lesson_Learned_Paper_1.pdf (09.12.2024)

Kehm, Barbara M. (2006): Strengthening Quality through Qualifying Mid-Level Management. In: Fremerey, Michael/Pletsch-Betancourt, Martina (Hg.), Prospects of Change in Higher Education: Toward New Qualities and Relevance. Frankfurt a. M.: IKO Verlag, 161–171.

Kloke, Katharina (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen: Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: Springer VS.

Klumpp, Matthias/Teichler, Ulrich (2008): Experten für das Hochschulsystem: Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, Barbara/Mayer, Evelies/Teichler, Ulrich (Hg.), Hochschulen in neuer Verantwortung. Strategisch, überlastet, divers? Bonn: Lemmens, 169–171.

Krempkow, René/Harris-Huemmert, Susan/Hölscher, Michael/Janson, Kerstin (2019): Was ist die Rolle des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements bei der Entwicklung von Hochschulen als Organisation? In: Personal- und Organisationsentwicklung 14(1), 6–15.

Krempkow, René/Harris-Huemmert, Susan/Janson, Kerstin/Höhle, Ester/Rathke, Julia/Hölscher, Michael (Hg.) (2023a): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld: UVW.

Krempkow, René/Höhle, Ester/Janson, Kerstin (Hg.) (2023b): Karriere im Wissenschaftsmanagement? Bielefeld: UVW.

Larson, Magali S. (1977): The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. Berkeley: University of California Press.

Lemmens, Markus/Horváth, Péter/Seiter, Mischa (2017): Motivation und Ziel: Handbuch & Kommentar: Anlass, Form und Fortschreibung. In: Lemmens, Markus/Horváth, Péter/Seiter, Mischa (Hg.), Wissenschaftsmanagement. Bonn/Berlin: Lemmens, 16–19.

Nickel, Sigrun (2017): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement. In: Truniger, Luzia (Hg.), Führen in Hochschulen. Wiesbaden: Springer, 89–103.

Oevermann, Ulrich (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. In: die hochschule 14(1), 15–51.

Pasternack, Peer (2006): Qualität als Hochschulpolitik: Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes. Bonn: Lemmens, https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Qualitaet-als-Hochschulpolitik.pdf (09.12.2024).

Pohlenz, Philipp/Harris-Huemmert, Susan/Mitterauer; Lukas (Hg.) (2017): Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Bielefeld: UVW.

Rhoades, Gary (1998): Managed Professionals: Unionized Faculty and Restructuring Academic Labor. Albany: New York State University Press.

Schmidlin, Sabina/Bühlmann, Eva/Muharremi, Fitore (2020): Next Generation und Third Space: neue Karriereprofile im Wissenschaftssystem, https://doi.org/10.5281/ZENODO.3923494.

Schneider, Sebastian/Krull, Frederic/Henke, Justus (2024): Qualitätswirksam gestalten. Bedingungen und Kriterien für ein erfolgreiches forschungsbezogenes Wissenschaftsmanagement. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung, https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HR_FortBeaM_ONLINE.pdf (09.12.2024).

Schneider, Sebastian/Mauermeister, Sylvi/Aust, Robert/Henke, Justus (2022): Paralleluniversen des Wissenschaftsmanagements (Arbeitsbericht, Nr. 119). Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung, https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/ab_119.pdf (09.12.2024).

Schneijderberg, Christian (2017a): Higher Education Professionals: A Growing Profession. In: Shin, Jung C./Teixeira, Pedro (Hg.), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. Dordrecht: Springer, https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553_303-1.

Schneijderberg, Christian (2017b): Overlap Model of Roles and Tasks in University Organizations. In: Shin, Jung C./Texeira, Pedro (Hg.), Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions, https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_306-1.

Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine (2012): Higher Education Professionals: A Literature Review. In: Kehm, Barbara M./Teichler, Ulrich (Hg.), The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges. Dordrecht: Springer, 53–92.

Schneijderberg, Christian/Schneider, Natalia/Teichler, Ulrich (2014): Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen. Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität. Kassel: International Center for Higher Education Research Kassel, https://doi.org/10.25656/01:16249.

Steinhardt, Isabel/Schneijderberg, Christian (2014): Hochschulforschung als Gemischtwarenladen. Karrieremöglichkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses in einem heterogenen Feld. In: die hochschule 23(1), 63–75.

Stichweh, Rudolph (1994): Wissenschaft, Universität, Profession. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Stock, Manfred (2005): Hochschule, Professionen und Modernisierung. Zu den professionssoziologischen Analysen Talcott Parsons'. In: die hochschule 14(1), 72–91.

Teichler, Ulrich (2003): The Future of Higher Education and the Future of Higher Education Research. In Tertiary Education and Management 9(3), 171–185.

Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara M./Alesi, Bettina/Winde, Mathias (Hg.) (2006): Qualifizierung für Hochschulprofessionen. Neue Studiengänge in Deutschland. Essen: Stifterverband.

Weber, Max (1925/2019): Wirtschaft und Gesellschaft. Max Weber Gesamtausgabe, Bd. 22-2. Hg. von Horst Baier, M. Rainer Lepsius, Wolfgang J. Mommsen, Wolfgang Schluchter und Johannes Winckelmann. Tübingen: Mohr/Siebeck.

Whitchurch, Celia (2009): The Rise of the Blended Professional in Higher Education: A Comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. In Higher Education 58(3), 407–418.

Whitchurch, Celia (2013): Reconstructing Identities in Higher Education: The Rise of Third Space Professionals. Abingdon: Routledge.

Whitchurch, Celia (2015): Thee Rise of Third Space Professionals: Paradoxes and Dilemmas. In: Teichler, Ulrich/Cummings, William K. (Hg.), Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession. Cham: Springer, 79–99.

Whitchurch, Celia (2018): Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space. In: Padró, Fernando F./Bossu, Carina/Brown, Natalie (Hg.), Professional and Support Staff in Higher Education. Cham: Springer, 1–11.

Wilensky, H. (1964): The Professionalization of Everyone? In: American Journal of Sociology, 70, 137–158.

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Drs. 7328-18. Hannover.