

Restrukturierung statt Expansion

Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen

Albrecht Blümel
Katharina Kloke
Georg Krücken
Nicolai Netz
Speyer

Umfassende Reformen der Governance-Strukturen und die damit einhergehenden Reorganisationsprozesse an Hochschulen haben erhebliche Auswirkungen auf die Entwicklung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals. So gibt es zahlreiche Hinweise auf Veränderungen sowie Professionalisierungsprozesse im Bereich der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter (Rhoades/Sporn 2002; Klumpp/Teichler 2006; Gornitzka/Larsen 2004, Whitchurch 2006). Während jedoch die Auswirkungen der Hochschulreformen auf die Entwicklung und Arbeit des wissenschaftlichen Personals zum zentralen Gegenstand der international-vergleichenden Hochschulforschung gehört (Kogan/Teichler 2007; Schimank 2005; Lanzendorf/Kehm 2007), sind Entwicklungen im Bereich der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter¹ und des Verwaltungspersonals bislang kaum untersucht.²

In diesem Beitrag gehen wir deshalb der Frage nach, welche grundsätzlichen Entwicklungen sich für den deutschen Hochschulsektor konstatieren lassen. Zu diesem Zweck geben wir zunächst einen Überblick über den Stand der Forschung zu Veränderungen des nichtwissenschaftlichen Personals in verschiedenen nationalen Hochschulsystemen (Kapitel 1.2). Anschließend stellen wir die Ergebnisse einer deskriptiven Analyse von Personaldaten der deutschen Hochschulen vor (Kapitel 2). Hier zei-

¹ Wenn im Folgenden von Mitarbeitern, Wissenschaftlern, Beamten usw. gesprochen wird, wird die männliche Form aus Gründen der Lesbarkeit jeweils stellvertretend für beide Geschlechter verwendet.

² Während in der internationalen Literatur die Begriffe „nichtwissenschaftliches Personal“ und „Verwaltungspersonal“ häufig synonym verwendet werden, umfasst das Verwaltungspersonal an deutschen Hochschulen in der Hochschulstatistik nur einen Teil des nichtwissenschaftlichen Personals und ist somit nicht identisch mit dem nichtwissenschaftlichen Personal insgesamt.

gen sich zwei zentrale Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals für den Analysezeitraum 1992-2007: Im Unterschied zu Entwicklungen in anglo-amerikanischen oder skandinavischen Hochschulsystemen lässt sich im deutschen System kein substanzieller Anstieg oder eine Expansion des nichtwissenschaftlichen Personals feststellen. Vielmehr lassen sich im deutschen Hochschulsektor für diesen Personalbereich qualitative Restrukturierungsprozesse konstatieren. Während im Bereich des höheren und gehobenen Dienstes ein deutlicher Anstieg von Mitarbeitern zu beobachten ist, sinkt die absolute Anzahl von Mitarbeitern im mittleren und einfachen Dienst. Ein Anstieg von Personal im höheren Dienst ist dabei besonders deutlich im Bereich des Verwaltungspersonals an Hochschulen beobachtbar. Im abschließenden Kapitel 3 werden Implikationen der Ergebnisse diskutiert und Anregungen für weitergehende Forschungen benannt.

1. Nichtwissenschaftliches Personal an Hochschulen: Rahmenbedingungen und Forschungsstand

Mitarbeiter des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen gehören zum öffentlichen Dienst und sind zumeist entweder als Landesbeamte beschäftigt oder befinden sich in einem Angestelltenverhältnis.³ In Anlehnung an die Vorgaben im öffentlichen Dienstrecht ist die Rekrutierung, Beförderung, Bezahlung sowie Fort- und Weiterbildung von nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern an Hochschulen durch detaillierte Regelungen festgelegt. Demnach gilt auch für diese Mitarbeiter an staatlich finanzierten Hochschulen weitgehend die laufbahn- bzw. funktionsorientierte Einteilung in höherer, gehobener, mittlerer und einfacher Dienst.⁴

Zudem findet im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals lediglich eine grobe Kennzeichnung von Funktionsbereichen (Verwaltungspersonal, Bibliothekspersonal, technisches Personal sowie sonstige

³ Das hauptberuflich tätige wissenschaftliche und künstlerische Personal setzt sich zusammen aus angestellten sowie verbeamteten Professoren, Dozenten und Assistenten, wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitern sowie Lehrkräften für besondere Aufgaben. Das hauptberuflich tätige nichtwissenschaftliche Personal umfasst das angestellte und verbeamtete Verwaltungspersonal in den Zentral- und Fachbereichsverwaltungen, den Bibliotheken, sowie das technische Personal und sonstige Personal (Statistisches Bundesamt, 2009, Fachserie 11, Reihe 4.4, „Erläuterungen“).

⁴ Für die Beamten vgl. Bundeslaufbahnverordnung, für die Angestellten siehe TvöD; für deren Eingruppierung Anlage 1a zum BAT.

nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter) statt. Eine darüber hinaus gehende Differenzierung von formalen Berufs- oder Organisationsrollen gibt es hingegen nicht (Hanft 2004: 120). Dieses korrespondiert mit einer auch in anderen Ländern existierenden weitgehenden „Unsichtbarkeit“ (Rosser 2004: 317; Szekeres 2004: 7-8) des nichtwissenschaftlichen Personals sowohl hinsichtlich der Kategorisierung als auch in der hochschulpolitischen Öffentlichkeit.

1.1. Reorganisation von Hochschulverwaltung und Personal

Veränderungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals sind vor dem Hintergrund der grundlegenden Transformation von Hochschulen in strategisch orientierte, handlungs- und entscheidungsfähige Akteure zu verstehen, die über ein zunehmend hohes Maß an institutioneller Autonomie verfügen (Krücken/Meier 2006; Krücken/Blümel/Kloke 2009). Diese Grundannahme korrespondiert mit dem Forschungsstand zu Veränderungen in der Hochschul-Governance. Dahingehend wird vor allem der formale Rückzug des Staates auf einen supervisorischen Regulierungsmodus mittels Kontraktsteuerung und wettbewerbsorientierter Mittelvergabe, die verstärkte intermediäre Kontrolle durch Hochschulräte oder Evaluationsagenturen sowie die stärker an Managementprinzipien orientierte Organisationsentwicklung an Hochschulen betont (Lange/Schimank 2007; de Boer/Enders/Schimank 2007; Kehm/Lanzendorf 2006). Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Organisation von Hochschulverwaltungen, das Personalmanagement und die Rekrutierung sowie Tätigkeitsprofile sowohl der Wissenschaftler als auch der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter an Hochschulen.

Neben dem durch Kürzungen von Personalstellen und Outsourcing verursachten Wegfall von Organisationsbereichen lassen sich auch der Aufbau zahlreicher neuer Organisationseinheiten und die Reorganisation der bislang stark nach innen orientierten Dezernatsstruktur von Hochschulverwaltungen in Deutschland konstatieren. In einer deutschlandweiten Befragung des Deutschen Forschungsinstituts für Öffentliche Verwaltung in Speyer wurden im Jahr 2008 Hochschulkanzler befragt, in welchen Bereichen der Hochschulverwaltung in den letzten 10 bzw. 5 Jahren neue Organisationseinheiten und Stellen eingerichtet oder substanziell reorganisiert wurden (Krücken/Blümel/Kloke 2009: 18-19). Im Ergebnis zeigte sich, dass die Reorganisation der Verwaltung vor allem durch Prozesse der Organisationsentwicklung geprägt ist, die auf eine verstärkte Öffnung der Hochschule nach außen, neue Funktionen und Aufgaben sowie die

Institutionalisierung neuer Mechanismen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung hindeuten.

Durch die Einrichtung von neuen Stabsstellen und Projektbereichen an vielen Hochschulen kommt es demnach zu einer stärkeren Ausdifferenzierung, Rekrutierung und Abteilungsgründung innerhalb der Hochschuladministration, z.B. in den Bereichen Qualitätssicherung und Forschungsmanagement, Hochschulkommunikation, Fakultätsmanagement sowie Career Services (Blümel/Kloke/Krücken 2010; Leichsenring 2007; Adamczak et al. 2007; Joerns 2002; von Luckwald 2008). Insofern übernimmt die herkömmliche Hochschulverwaltung neue Planungs- und Managementfunktionen, weshalb Beobachter von einem intensivierten Aus- und Aufbau eines „mittleren“ administrativen Managements in der Hochschule ausgehen (Kehm 2006).⁵

Im Kontext dieser Öffnung und Restrukturierung der Binnenorganisation der Hochschulverwaltungen vollzieht sich auch die Etablierung von neuen Mitarbeitern und Expertengruppen, die Barbara Kehm, Matthias Klumpp und Ulrich Teichler als „neue Hochschulprofessionen“ bezeichnen (Kehm 2006; Klumpp/Teichler 2006).⁶ Damit etabliert sich den Autoren zufolge ein neuer, hybrider Bereich des Hochschulmanagements neben der Hochschulleitung und der leitenden Routineverwaltung, deren Aufgaben „weder in Bereichen der klassischen Standardaufgaben von Verwaltung und Dienstleistung (Finanzverwaltung, Bibliothek o.ä.) noch direkt in Forschung und Lehre zu verorten sind, sondern verschiedene Aufgaben der Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungen, der laufenden Gestaltung und der Dienstleistungen (...) erfüllen“ (Klumpp/Teichler 2006: 2). Diese agieren beispielsweise als Referenten für For-

⁵ Während unter „mittlerem Management“ zumeist die akademische Leitung von Fakultäten und Instituten verstanden wird (Clegg/McAuley 2005; Amaral et al. 2004) lässt sich aus einer stärker betriebswirtschaftlichen Sicht (Hauschildt et al. 1983; Freimuth et al. 2003) mittleres Management auch auf den administrativen Bereich übertragen: Mittleres Management „hat die Aufgabe, Ziele und unternehmenspolitische Entscheidungen in Programme, Regeln und konkrete Vorgaben zu übersetzen und deren Einhaltung und Ausführung zu überwachen (vgl. Hauschildt et al. 1983: 73 ff.). Es ist durch eine „Sandwichposition“ gekennzeichnet, da die mittleren Manager zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern verortet sind, und Mitarbeiter in diesem Bereich nehmen vor allem Transferfunktionen in beide Richtungen wahr: Sie vermitteln strategische und politische Ziele nach unten, bekommen aber zugleich auch Rückkopplungen von dort, was machbar und realistisch erscheint“ (Freimuth et al. 2003:25). Die letztgenannte Definition ist auch für uns maßgeblich, da sie den Besonderheiten der akademischen Tätigkeit und ihrer Organisation eher entspricht als die Gleichsetzung von „mittlerem Management“ mit akademischen Leitungspositionen (Krücken 2008).

⁶ Kritisch zu diesem Begriff aus professionssoziologischer Sicht Blümel/Kloke/Krücken 2010.

schungsförderung, Präsidial- und Fakultätsmanagement oder aber Koordinatoren für Alumni-Beziehungen und Fundraising zwischen der zentralen Verwaltung, der Hochschulleitung und wissenschaftlichen Einheiten - bislang deutlich voneinander abgetrennten Bereichen der etablierten Organisationsstruktur an Hochschulen. Dies ist keineswegs eine deutsche, sondern vielmehr eine internationale Entwicklung, die zumal in anderen Ländern schon wesentlich früher eingesetzt zu haben scheint.

1.2. *Expansion und Hybridisierung des administrativen Personals an Hochschulen*

Studien zu anderen nationalen Hochschulsystemen zeigen, dass es seit den 1990er Jahren zu einem Anwachsen des Personals in der Hochschulverwaltung gekommen ist (Gumport/Pusser 1995; Leslie/Rhoades 1995⁷; Gornitzka/Larsen 2004; Rhoades/Sporn 2002). So argumentiert Vicki Rosser (2004), dass sogenannte „middle-level leaders“ an amerikanischen Hochschulen seit Beginn der 1980er mit zu den am schnellsten wachsenden Beschäftigungsgruppen im amerikanischen Hochschulsektor gehören.

Gary Rhoades und Barbara Sporn beschäftigen sich insbesondere mit so genannten „managerial professionals“ (Rhoades/Sporn 2002). Darunter verstehen sie Mitarbeiter im Hochschulmanagement auf allen Ebenen der Hochschule, welche weder zur Routine-Administration noch zum leitenden Senior-Management der Hochschulen gehören (Rhoades/Sporn 2002: 17). Ausgehend von ihren empirischen Analysen zum amerikanischen System argumentieren sie, dass „managerial professionals“ sowohl aufgrund ihrer steigenden Anzahl als auch durch ihre spezifischen Kompetenzen für die Hochschulentwicklung eine zunehmend zentrale Rolle spielen. Ein wesentliches Indiz dafür ist aus der Sicht von Rhoades/Sporn die deutliche Zunahme von in Vollzeit angestellten „managerial professionals“. Sie argumentieren, dass der Anstieg und der vergrößerte Handlungsspielraum dieser Berufsgruppe insbesondere in Bereichen stattfinden, in denen Potential zur Kapitalisierung von Wissen und eine Vergrößerung der Mitteleinnahmen steckt (z.B. Technologietransfer, Marketing und Student-Recruitment). Das Wachstum und der vergrößerte Entscheidungsspielraum solcher professioneller Hochschulmanager wird dabei vor allem im Verhältnis (und auf Kosten) der Vollzeitprofessoren sowie der administrativen Mitarbeiter deutlich: Während die Gruppe der „managerial professionals“

⁷ Gumport/Pusser (1995) und Leslie/Rhoades (1995) weisen den Anstieg des Verwaltungspersonals nicht auf der Basis von Personaldaten, sondern anhand von Finanzstatistiken nach.

von 19% auf knapp 30% (damit um plus 10% gewachsen ist), wuchs die Anzahl der Wissenschaftler lediglich um 7% (Rhoades/Sporn 2002: 17).

Aufbauend auf diesen Beobachtungen analysieren Rhoades/Sporn auf der Basis von Fallstudien und Daten der statistischen Landesämter auch die Entwicklungen in Deutschland, Österreich und Italien (Rhoades/Sporn: 2002: 7-15). So konstatieren sie beispielsweise für Österreich für den Zeitraum von 1993 bis 1999 einen Anstieg von 7% im Bereich der zentralen Administration sowie in der Fakultätsverwaltung, eine Abnahme von 13% hingegen für den Bereich von Serviceeinheiten wie Bibliotheken und akademischen Auslandsämtern. Allerdings kann auch in Österreich eine starke Zunahme (+11%) des wissenschaftlichen Personals im gleichen Zeitraum beobachtet werden (Rhoades/Sporn 2002: 15). Insgesamt gehen Rhoades/Sporn (2002) davon aus, dass sich die Personalstruktur auch an europäischen Hochschulen stärker den Entwicklungen im anglo-amerikanischen Bereich angleichen wird und damit auf eine Stärkung und Expansion administrativer Managementpositionen hinausläuft.

Detaillierte empirische Ergebnisse hierzu liefern Ase Gornitzka und Ingvild Larsen (2004) anhand einer detaillierten Auswertung von Personaldaten an norwegischen Hochschulen. Sie konstatieren einen deutlichen Anstieg hochqualifizierter Mitarbeiter im höheren Dienst der Hochschuladministrationen, der unter anderem durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter in diesen Bereichen begründet ist (+25% im Zeitraum von 1995 bis 1999); gleichzeitig nimmt das Verwaltungspersonal ohne Universitätsabschluss stark ab (-25% im Zeitraum von 1995 bis 1999). Sie schlussfolgern daher, dass „by the turn of the century, executive officers, advisors and administrative managers made up over 70 per cent of the administrative corps at the four Norwegian universities“ (Gornitzka/Larsen 2004: 458).

Ähnliche Entwicklungen lassen sich auch in Finnland beobachten. Jarmo Visakorpi (1996) beschreibt einen im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal starken Anwachs des nichtwissenschaftlichen Personals. Dieses ist vor allem auf einen wachsenden Anteil des hoch qualifizierten nichtwissenschaftlichen Personals zurückzuführen; in dem genannten Zeitraum wuchs diese Gruppe um 39%, während der Anteil des niedrig qualifizierten technischen Personal und Verwaltungspersonals um 11,8% abnahm. Visakorpi schlussfolgert deshalb, dass in Zukunft das „non-teaching or non-academic personell will increasingly be academic; they will need more and more education (...) [and] special skills“ (Visakorpi 1996: 49). Weiterhin geht er davon aus, dass die Zunahme an höher qualifiziertem Personal zu einer Entstehung von neuen Berufsgruppen im

Hochschulsektor führen wird. Somit kann in den untersuchten Ländern von einer starken Zunahme des Verwaltungspersonals gesprochen werden; ein Zuwachs, der sich vermutlich vor allem auf neu entstandene, hoch qualifizierte Positionen zurückführen lässt.

2. Hochschulpersonal an deutschen Hochschulen: Entwicklungen zwischen 1992 und 2007

2.1. Das Verhältnis wissenschaftliches – nichtwissenschaftliches Personal

Zur Analyse der Entwicklung des wissenschaftlichen sowie des nicht wissenschaftlichen Hochschulpersonals in Deutschland haben wir auf die durch die ICEland-Datenbank des Hochschul-Information-Systems (HIS) aufbereiteten Personaldaten der Jahre 1992 bis 2007 zurückgegriffen.⁸ Im Rahmen der Hochschulstatistik wird das gesamte an Hochschulen tätige Personal erhoben, unabhängig von der Finanzierungsart, d.h. die Daten beinhalten auch durch Drittmittel finanzierte Stellen.⁹

Es lässt sich feststellen, dass die Anzahl von Personen, die an deutschen Hochschulen beschäftigt sind, in den letzten Jahren deutlich angestiegen ist. Eine nach Personalgruppen differenzierte Analyse zeigt jedoch den ebenso deutlichen wie vor dem Hintergrund der in Teil II dargestellten Literatur überraschenden Befund, dass dieser Anstieg lediglich aufgrund des absoluten Zuwachses des wissenschaftlichen Personals zustande kam. Das nicht wissenschaftliche Personal hingegen wurde in den vergangenen Jahren abgebaut. Wie Tabelle 1 veranschaulicht, wuchs das wissenschaftliche Personal an deutschen Hochschulen zwischen 1992 und 2007 um

⁸ „Die Datenbank ICEland ist ein Web-gestütztes Informationssystem, das umfangreiche Datenbestände insbesondere aus den Themenbereichen Studienberechtigte, Studienanfänger und Studierende, Prüfungen und Absolventen sowie zu Personal und zur Hochschulfinanzierung zur Verfügung stellt“ (<http://www.iceland.his.de/iceproject/icewww/ice/homepage/kurzueberblick.html>). Die verfügbaren Daten basieren auf Angaben der statistischen Landesämter. Der Vorteil der ICEland-Datenbank gegenüber der amtlichen Hochschulstatistik besteht in der technischen Möglichkeit der flexiblen und interaktiven Tabellengenerierung. So können vorhandene, in der Hochschulstatistik separierte Datenbestände kombiniert und gefiltert werden. Zudem ist eine unkomplizierte Zusammenstellung von Datenbeständen aus verschiedenen Jahren möglich.

⁹ Aus sämtlichen im Folgenden verwendeten Daten wurde das Personal an Hochschulkliniken exkludiert. Grund hierfür ist vor allem die Integration des Pflegepersonals und des technischen Personals an Hochschulkliniken in das nichtwissenschaftliche Personal. Da dieses an Hochschulklinken einen Großteil des nicht wissenschaftlichen Personals ausmacht, hätte dessen Einbezug die Gesamtauswertung zu sehr verzerrt.

28,3%, während das nichtwissenschaftliche Personal einen Rückgang von -4,6% verzeichnete.¹⁰

Tab. 1: Veränderung der Anzahl des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals zwischen 1992 und 2007 (jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

Hochschulen insg.			Universitäten			Fachhochschulen		
Pers. insg.	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.	Pers. insg.	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.	Pers. insg.	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.
+14,2%	+28,3%	-4,6%	+8,3%	+22,4%	-9,5%	+48,9%	+64,1%	+23,9%
+39935	+45561	-5626	+19356	+29105	-9749	+21325	+17376	+3949
1) Hochschulen insg. inklusive Verwaltungsfachhochschulen 2) Universitäten einschl. Gesamthochschulen, Pädagogischer und Theologischer sowie Kunsthochschulen 3) Fachhochschulen ohne Verwaltungsfachhochschulen 4) Zahlen enthalten haupt- und nebenberufliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken 5) Wissenschaftliches Personal ohne studentische Hilfskräfte								

Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

Dieser Abbau des nichtwissenschaftlichen Personals betrifft vor allem die Universitäten. Durch die vielen Neugründungen von Fachhochschulen haben sich an diesem Hochschultyp beide Personalgruppen stark vergrößert, wenngleich auch hier der absolute wie relative Zuwachs von wissenschaftlichen Personalstellen überwiegt. Im Hinblick auf die Personalzusammensetzung ergibt sich somit in Deutschland ein hochschultypen-übergreifender Trend, bei dem insbesondere das wissenschaftliche Personal anwächst (vgl. Tab. 1). Zwar gehörten bereits im Jahr 1992 mehr als die Hälfte (57,1%) des deutschen Hochschulpersonals der Gruppe des wissenschaftlichen Personals an; bis 2007 vergrößerte sich dessen Anteil am gesamt Hochschulpersonal jedoch noch einmal deutlich (64,2%). An Fachhochschulen fiel der Anteil des nichtwissenschaftlichen Personals schon 2002 auf unter ein Drittel und betrug im Jahr 2007 nur noch 31,6%.

¹⁰ Diese Berechnungen basieren auf Daten aus der Hochschulpersonalstatistik. Letztere erfasst das wissenschaftliche und nicht wissenschaftliche Personal, welches am 1. Dezember eines Jahres in haupt- oder nebenberuflichem Arbeitsverhältnis an deutschen Hochschulen tätig ist (Statistisches Bundesamt, 2009, Fachserie 11, Reihe 4.4).

Tab. 2: Verhältnis von wissenschaftlichem zu nichtwissenschaftlichem Personal zwischen 1992 und 2007 (jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

	Hochschulen insg.		Universitäten		Fachhochschulen	
	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.	wiss. Pers.	nicht wiss. Pers.
1992	57,1% 161038	42,9% 121072	55,8% 129908	44,2% 102840	62,1% 27090	37,9% 16557
1997	59,7% 171558	40,3% 115963	58,9% 137398	41,1% 95896	62,6% 30323	37,4% 18097
2002	61,5% 184228	38,5% 115092	60,1% 142197	39,9% 94379	67,1% 38014	32,9% 18655
2007	64,2% 206599	35,8% 115446	63,1% 159013	36,9% 93091	68,4% 44466	31,6% 20506

1) Hochschulen insg. inklusive Verwaltungsfachhochschulen
2) Universitäten einschl. Gesamthochschulen, Pädagogischer und Theologischer sowie Kunsthochschulen
3) Fachhochschulen ohne Verwaltungsfachhochschulen
4) Zahlen enthalten haupt- und nebenberufliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken
5) Wissenschaftliches Personal ohne studentische Hilfskräfte

Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

2.2. Veränderungen in der Zusammensetzung des nicht-wissenschaftlichen Personals

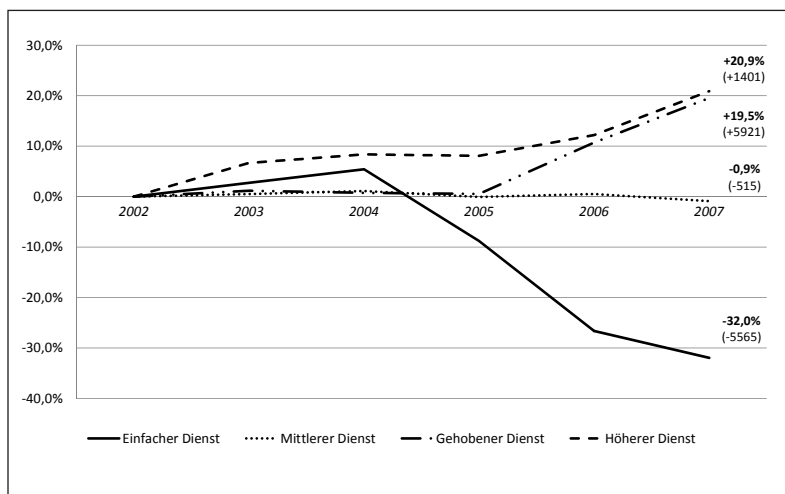
Um zu analysieren, ob sich ähnlich wie in anderen Ländern auch in Deutschland Veränderungen hinsichtlich der Qualifizierung des nichtwissenschaftlichen Personals beobachten lassen, untersuchen wir eine mögliche Restrukturierung des nichtwissenschaftlichen Personals anhand der Einordnung dieser in die verschiedenen Laufbahngruppen.¹¹ Da der Ein-

¹¹ Zwar stellen diese Laufbahngruppen beamtenrechtliche Vorgaben dar, jedoch können diese nach Vorbemerkung 6, B1.1.3 der Anlage 1a des Bundesangestelltentarifvertrages mit den Vergütungsgruppen der Angestellten verglichen werden. Dieses ermöglicht eine Einteilung der Angestellten in die Laufbahngruppen, was wiederum Schlüsse auf die formalen Voraussetzungen, vor allem in Bezug auf die Qualifikationen, erlaubt. Somit ist für eine Beschäftigung im höheren Dienst ein mit Master, Diplom, Magister oder Staatsexamen abgeschlossenes Universitätsstudium Voraussetzung (siehe Anlage 1 zum BAT). Bis 2007 war bei Mastern an Fachhochschulen die Bildungsvoraussetzung nach § 19 Abs. 1 Nr. 1 BBG nur erfüllt, wenn der Akkreditierungsbescheid den Zusatz „Der Masterabschluss eröffnet den Zugang zum höheren Dienst“ enthielt. Diese gesonderte Feststellung bedarf es nunmehr nicht mehr (vgl. KMK-Beschluss vom 20.09.2007). Für eine Beschäftigung im gehobenen Dienst ist keine an einen Bildungsabschluss gebundene Voraussetzung gegeben, allerdings wurde aus Experteninterviews mit Kanzlern und Personalverantwortlichen an Hochschulen deutlich, das Diplom-Fachhochschulabsolventen zumeist im gehobenen Dienst eingestellt

tritt in die Laufbahngruppen des öffentlichen Dienstes an das Vorhandensein bestimmter Bildungsabschlüsse auf Seiten der Aspiranten gebunden ist, die umso höher sein müssen, je höher die jeweilige Laufbahngruppe ist, lässt sich durch diese Weise eine Veränderung des formalen Bildungsniveaus des nichtwissenschaftlichen Personals im Zeitverlauf nachzeichnen.

In dem beobachteten Zeitraum (2002 bis 2007) hat an deutschen Hochschulen ein überproportional starkes Wachstum der Stellen im höheren und gehobenen Dienst des nichtwissenschaftlichen Personals stattgefunden.

Abb. 1 Veränderungen der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen zwischen 2002 und 2007



- 1) Hauptberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Hochschulen insgesamt
 - 2) Zahlen enthalten Lehr- und Forschungsbereiche ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken
- Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

Daraus lässt sich ableiten, dass die Anzahl von Personen in nichtwissenschaftlichen Tätigkeiten mit Hochschulabschluss, und vor allem mit Universitätsabschluss, zwischen 2002 und 2007 stark zugenommen hat. Die Personalstellen auf geringeren formellen Qualifikationslevels blieben hingegen relativ konstant (mittlerer Dienst) bzw. wurden stark abgebaut

werden. Für die Bachelor-Absolventen konnten die Personalverantwortlichen und Kanzler noch keine Aussagen treffen, da sie noch keine eingestellt hätten; sie würden diese aber hypothetisch wie Fachhochschulabsolventen mit einem Diplom eingruppiieren.

(einfacher Dienst). Letzteres ist vermutlich auf Rationalisierungsprozesse bei weniger anspruchsvollen Tätigkeiten sowie Outsourcing-Prozesse vor allem im Bereich des Reinigungsdienstes sowie des technischen Dienstes zurückzuführen, eine Entwicklung, die in ähnlicher Weise in vielen Bereichen des gesamten öffentlichen Dienstes beobachtbar ist (vgl. Bull 2006: 19). Es lässt sich demnach festhalten, dass der relative Zuwachs an Personal innerhalb einer Laufbahngruppe umso höher ist, je höher die betrachtete Laufbahngruppe und das damit verbundene Qualifikationsniveau ist.

Wie Tabelle 3 verdeutlicht, ist dieser Trend an Universitäten und Fachhochschulen gleichermaßen zu beobachten, mit dem Unterschied, dass die Fachhochschulen vor allem im gehobenen Dienst stärker rekrutieren als die Universitäten.

Tab. 3: Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals insgesamt und nach Laufbahngruppen zwischen 2002 und 2007 (jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

	nicht wiss. Pers. insg.	höherer Dienst	gehobener Dienst	mittlerer Dienst	einfacher Dienst
Hochschulen insg.	+1,1% +1242	+20,9% +1401	+19,5% +5921	-0,9% -515	-32,0% -5565
Universitäten	-0,2% -210	+20,5% +1079	+18,9% +4262	-1,2% -565	-32,7% -4986
Fachhochschulen	+9,0% +1661	+22,2% +298	+22,9% +1645	+1,5% +122	-23,1% -404
1) Hochschulen insg. inklusive Verwaltungsfachhochschulen 2) Universitäten einschl. Gesamthochschulen, Pädagogischer und Theologischer sowie Kunsthochschulen 3) Fachhochschulen ohne Verwaltungsfachhochschulen 4) Zahlen enthalten hauptberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken					

Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

Die verwendeten Daten erlauben, die Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals nach Tätigkeitsbereichen aufzuschlüsseln. Letztere umfassen das an Fakultäten wie zentralen Einrichtungen angesiedelte Verwaltungspersonal, das Bibliotheks- sowie das technische und das sonstige Personal.¹² Eine Analyse des Personals mit dieser Auffächerung ist in zweier-

¹² Laut dem Definitionskatalog des Statistischen Bundesamtes zählen zum sonstigen nichtwissenschaftlichen Personal Wartungspersonal und Techniker, sofern diese hauptberuflich beschäftigt sind.

lei Hinsicht aufschlussreich. Wie Tabelle 4 zu entnehmen ist, wuchs die Gruppe des Personals im höheren Dienst im Vergleich zur Gruppe des einfachen bis gehobenen Dienstes¹³ zwischen 1992 und 2007 in allen Tätigkeitsbereichen überproportional stark. Folglich erhöhte sich in allen Bereichen der nichtwissenschaftlichen Tätigkeiten der Anteil des formell hoch qualifizierten Personals.

Tab. 4: Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals im höheren Dienst und im einfachen bis gehobenen Dienst zwischen 1992 und 2007 nach Tätigkeitsbereichen (jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

	Verwaltungs- personal	Bibliotheks- personal	Technisches Personal	Sonstiges Personal
Höherer Dienst	+90,1% +2579	+10,0% +74	+12,5% +139	+33,8% +155
Einf. bis geh. Dienst	+8,0% +3166	-2,2% -218	+12,3% +3703	-38,8% -13459
1) Nicht wissenschaftliches Personal an Hochschulen insgesamt 2) Zahlen enthalten haupt- und nebenberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken				

Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

Weiterhin kann anhand der Aufteilung des nichtwissenschaftlichen Personals nach Tätigkeitsbereichen gezeigt werden, dass das Verwaltungspersonal im höheren Dienst mit Abstand die stärksten Zuwächse verzeichnete. Schon 1992 war das Verwaltungspersonal die größte Personalgruppe innerhalb des nichtwissenschaftlichen Personals im höheren Dienst (siehe Tabelle 5). Im Jahr 2007 hatte sich diese Gruppe auf über zwei Drittel (67%) vergrößert, während der Anteil aller anderen Tätigkeitsbereiche im Vergleich zum Jahr 1992 gesunken war.

Es lässt sich schlussfolgern, dass Hochschulen dem Ausbau einer Gruppe von formal hoch qualifizierten Verwaltungsmitarbeitern, welche die administrativen Aufgaben an Fakultäten und in zentralen Einrichtungen wahrnehmen, eine höhere Priorität eingeräumt haben als dem Ausbau bzw. der Konsolidierung des Bibliotheks-, technischen und sonstigen Personals. Die eingangs skizzierten neuen und komplexer werdenden Auf-

¹³ Da in der vorhandenen Datenstruktur der ICE-Datenbank im Bereich des Verwaltungspersonals bezüglich der Eingruppierung lediglich zwischen einerseits höherem Dienst und andererseits kumuliert anderen Dienstgruppen differenziert wird, kann leider keine differenzierte Aussage zur Zu- oder Abnahme im Bereich des Verwaltungspersonals im einfachen, mittleren und gehobenen Dienst gemacht werden.

gaben im administrativen Hochschulmanagement werden vermutlich von Angehörigen der stark wachsenden Gruppe des hoch qualifizierten Verwaltungspersonals wahrgenommen.

Tab. 5: Verteilung des nichtwissenschaftlichen Personals im höheren Dienst auf verschiedene Tätigkeitsbereiche zwischen 1992 und 2007 (jeweils in % und absolute Anzahl von Personen)

	Verwaltungs- personal	Bibliotheks- personal	Technisches Personal	Sonstiges Personal
1992	55,3% 2861	14,3% 742	21,6% 1116	8,9% 459
1997	58,5% 3414	14,1% 825	21,7% 1267	5,6% 327
2002	63,4% 4259	12,4% 832	19,0% 1276	5,2% 347
2007	67,0% 5440	10,0% 816	15,4% 1255	7,6% 614
1) Nicht wissenschaftliches Personal an Hochschulen insgesamt 2) Zahlen enthalten haupt- und nebenberufliches nichtwissenschaftliches Personal an Lehr- und Forschungsbereichen ohne human- und tiermedizinische Fakultäten sowie Hochschulkliniken				

Quelle: ICEland Datenbank (Hochschulpersonalstatistik)

3. Fazit

Unsere Analyse zeigt, dass der Zuwachs des an deutschen Hochschulen beschäftigten Personals nicht auf den Anstieg des nichtwissenschaftlichen Personals, sondern auf den des wissenschaftlichen Personals zurückzuführen ist. Dieses Ergebnis steht im Unterschied zu den Befunden in anderen nationalen Hochschulsystemen, wobei einschränkend zu betonen ist, dass die Unterschiedlichkeit der Datenquellen keinen systematischen internationalen Vergleich erlaubt. Zudem scheint dieses Ergebnis auch im Widerspruch zu den subjektiven Einschätzungen vieler Hochschulangehöriger in Deutschland, insbesondere auf Seiten der Wissenschaftler zu stehen. Anscheinend wird hier die im Untersuchungszeitraum stattgefundenene Expansion des wissenschaftlichen Personals, die auf zahlreiche Förderprogramme, unterschiedliche Drittmittelquellen und die zunehmende Personalintensität der wissenschaftlichen Forschung zurückzuführen ist, systematisch unterschätzt.

Ebenso konnten wir zeigen – und dies steht sowohl im Einklang mit den internationalen Befunden als auch den subjektiven Einschätzungen von Hochschulangehörigen –, dass erhebliche Restrukturierungsprozesse innerhalb der Gruppe des nichtwissenschaftlichen Personals stattgefunden haben. Dies gilt vor allem im Bereich des Verwaltungspersonals. Hier haben sich die Mitarbeiterzahlen zwischen 1992 und 2007 im höheren Dienst nahezu verdoppelt (+ 90,1%), während die kumulierten Zahlen für den einfachen, mittleren und gehobenen Dienst im Verwaltungsbereich nur auf ein eher schwaches Wachstum hindeuten (+ 8,0%).

Die präsentierten Daten und ihre Interpretation eröffnen eine Fülle an Anschlussfragen, die es zukünftig vertiefend zu behandeln gilt. Aus unserer Sicht sind vor allem zwei Fragenkomplexe von besonderer Bedeutung, um den hinter den hoch aggregierten Zahlen liegenden Veränderungen nachzugehen.

Erstens sind die Implikationen für die Wissenschaftler näher auszu-leuchten. Wie wir festgestellt haben, ist die Zunahme des an den deutschen Hochschulen beschäftigten Personals zum weitaus größten Teil auf das Anwachsen der Wissenschaftlerstellen zurückzuführen. Sowohl für die Einzelnen als auch für das Hochschulsystem im Ganzen ist dieser auch für uns überraschend deutliche Zuwachs des wissenschaftlichen Personals insofern nicht unproblematisch, als derartige Stellen vor allem den befristet beschäftigten akademischen Nachwuchs betreffen.¹⁴ Hier stellt sich insbesondere die Frage nach nachhaltigen Karrierechancen im Wissenschaftssystem. Darüber hinaus gilt es zu klären, ob sich möglicherweise das Tätigkeitsprofil des wissenschaftlichen Personals dahingehend verschiebt, dass Wissenschaftler zunehmend administrative Aufgaben übernehmen müssen, die weniger Zeit für die Konzentration auf die wissenschaftlichen Kernaufgaben Forschung und Lehre erlauben. Eine solche Betrachtungsweise, die gleichsam intrapersonal an den jeweiligen Tätigkeitsprofilen und dem hierauf verwendeten Zeitbudget ansetzt, ist grundsätzlich anders als die hier eingenommene, die auf der klaren Zuordnung und dem Vergleich von Personen basiert, die entweder zum wissenschaftlichen oder zum nichtwissenschaftlichen Personal gehören.¹⁵ Mit einer intrapersonalen Aufschlüsselung von Tätigkeitsprofilen und Zeitbudgets

¹⁴ Im Zeitraum von 1992 bis 2007 wuchs die Anzahl der befristet beschäftigten Mitarbeiter in der Personalkategorie der wissenschaftlichen Mitarbeiter von 53310 auf 95452; dies entspricht einem Zuwachs von 79% (Quelle: Eigene Berechnungen anhand der ICE-Datenbank).

¹⁵ Diese Einschätzung korrespondiert mit den Aussagen aus den Interviews mit Personalverantwortlichen und Kanzlern an deutschen Hochschulen, die angeben, dass Tätigkeiten

käme man möglicherweise zu anderen Ergebnissen, da der nichtwissenschaftliche Bereich auch auf der Wissenschaftlerebene eine wichtige Rolle spielt. Ebenso ließen sich die aus der Veränderung des Tätigkeitsprofils resultierenden Zielkonflikte auf der Ebene der individuellen Wissenschaftler erfassen.¹⁶

Zweitens gibt es ein Bündel an Fragen, die sich auf das nichtwissenschaftliche Personal beziehen. Grundsätzlich stellen sich auch hier die Fragen nach den jeweiligen Tätigkeitsprofilen und nach längerfristigen Karrierechancen im System. Aus anderen Untersuchungen wissen wir, dass für weite Teile der neuen Mitarbeiter in der Hochschuladministration Karrierewege weder berechenbar sind noch die hier Beschäftigten rein administrative Aufgaben wahrnehmen. Es scheint sich vielmehr momentan ein neuer Hybridbereich zwischen klassischer Hochschulverwaltung und Wissenschaft herauszubilden, in dem Personal mit eigenen Forschungserfahrungen beschäftigt ist, dessen Tätigkeit durchaus Forschungsanteile einschließt – etwa in den Bereichen Evaluation und Qualitätssicherung.

Wie man sieht, wird also auch hier die vermeintlich klare Differenz zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Tätigkeiten, die in den von uns untersuchten Personalzahlen implizit angenommen wird, unterlaufen. Es ist noch völlig offen, ob sich im Hochschulsystem spezifische Karrierewege und neue Identitätskonstrukte ergeben, die klassische Annahmen zu „Wissenschaft als Beruf“ (Weber 1922) und der ebenfalls von Max Weber so pointiert dargestellten Verwaltungsrationalität nachhaltiger in Frage stellen als die eingangs zitierten New Public Management-Reformen, die auf direkte Steuerungswirkungen abzielen.

Einstweilen ist jedoch festzuhalten, dass die auf durchaus nachvollziehbaren Alltagsevidenzen basierende Annahme einer Ausdehnung des nichtwissenschaftlichen Personals zu Lasten der Wissenschaftler an deutschen Hochschulen einer systematischen empirischen Überprüfung nicht standhält.

im Wissenschaftsmanagement häufig auch von Personen ausgeführt werden, die formal auf einer wissenschaftlichen Stelle beschäftigt sind.

¹⁶ Ein vom BMBF gefördertes Anschlussprojekt „Congo@universities“ geht im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsdesigns, dem psychologische und soziologische Annahmen und Kompetenzen zugrunde liegen, dieser Frage nach. Weitere Informationen unter www.foev-speyer.de/multiplehochschulziele.

Literatur

- Adamczak, Wolfgang / Debusmann, Robert / Krause, Ellen / Merkator, Nadine (2007): Traumberuf ForschungsreferentIn. Werkstattbericht 68. Kassel: Verlag Winfried Junior.
- Amaral, Alberto / Santiago, Rui / Carvalho, Teresa / Meek, Lynn v. (2004): Changing Patterns in the Middle Management of Higher Education Institutions: The Case of Portugal. In: *Higher Education* 52, S. 215-250.
- Blümel, Albrecht / Kloke, Katharina / Krücken, Georg (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, In: Langer, Andreas / Schroer, Andreas (Hrsg.): *Professionalisierung im Not-for-Profit-Management*. Wiesbaden: VS Verlag (Im Erscheinen).
- Boer, Harry de / Enders, Jürgen / Schimank, Uwe (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: Jansen, Dorothea (Hrsg.): *New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht: Springer, S. 37-152.
- Bull, Hans P. (2006): Vom Staatsdiener zum öffentlichen Dienstleister. Zur Zukunft des Dienstrechts. Berlin: Edition Sigma.
- Clegg, Sue / McAuley, John (2005): Conceptualising Middle Management in Higher Education: A Multifaceted Discourse. In: *Journal of Higher Education Policy and Management* 27 (1), S.19-34.
- Greenwood, Royston / Hinings, C.R. (1993): Understanding Strategic Change. The Contribution of Archetypes. In: *Organization Studies* 9, S. 1052-1081
- Freimuth, Joachim / Hauck, Ottmar / Trebesch, Karsten (2003): They (n)ever come back - Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: *Organisationsentwicklung* 1, S. 24-35.
- Gornitzka, Ase / Larsen, Ingvild (2004): Towards Professionalisation? Restructuring of Administrative Work Force in Universities. In: *Higher Education*, 47 (4), S. 455-471.
- Gumport, Patricia. J. / Pusser, Brian (1995). A Case of Bureaucratic Accretion: Context and Consequences. In: *Journal of Higher Education* 66 (5). S. 493-520.
- Hanft, Anke (2004): Personalentwicklung als Hochschulentwicklung. Ergebnisse einer empirischen Erhebung zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklung an Hochschulen und Anmerkungen für ihre zukünftige Gestaltung. In: Laske, Stephan / Scheytt, Tobias / Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): *Personalentwicklung und universitärer Wandel*. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 119-138.
- Hauschildt, Jürgen / Gemünden, Hans-Georg / Grotz-Martin, Silvia / Haidle, Ulf (1983): Entscheidungen der Geschäftsführung – Typologie, Informationsverhalten, Effizienz. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Joerns, Susanne (2002): Berufsvorbereitung durch Career Services im Rahmen der universitären Ausbildung. Dissertation Universität Göttingen, veröffentlicht unter <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2002/joerns>.
- Kehm, Barbara. (2006): Professionalizing Mid-Level Management in Higher Education Institutions. Paper presented at the International UNISTAFF Alumni Conference, November 6th-11th 2006, Nairobi.

- Kehm, Barbara / Lanzendorf, Ute (2006): Germany – 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm, Barbara / Lanzendorf, Ute (Hrsg.): *Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries*. Bonn: Lemmens, S. 135-186.
- Klatezki, Thomas / Tacke, Veronika (2005): Einleitung. In: Klatezki, Thomas / Tacke, Veronika (Hrsg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 7-30.
- Klump, Matthias / Teichler, Ulrich (2006): Experten für das Hochschulsystem. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: Kehm, Barbara / Mayer, Evelies / Teichler, Ulrich (Hrsg.): *Hochschulprofessionen - zwischen Wissenschaft und Administration*. Hochschule Innovativ 16, S. 2-3.
- Kogan, Maurice / Teichler, Ulrich (2007): *The Changing Face of the Academic Profession*. INCHER Werkstattberichte.
- Krücken, Georg (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: *Wissenschaftsrecht* 41, S. 345-358
- Krücken, Georg / Blümel, Albrecht / Kloke, Katharina (2009): *Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations*. Speyer: FÖV Discussion Paper 48.
- Krücken, Georg / Meier, Frank (2006): *Turning the University into an Organizational Actor*. In: Drori, Gili / Meyer, John / Hwang, Hokyung (Hrsg.): *Globalization and Organization*. Oxford: Oxford University Press, S. 241-257.
- Lange, Stefan / Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina / Joergens, Helge / Knill, Christoph (Hrsg.): *Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken*. Wiesbaden: Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift, S. 522-548.
- Lanzendorf, Ute / Kehm, Barbara (2007): *The Impacts of University Management on Academic Work*. In: *Management Revue* 18 (2), S. 153-173.
- Leichsenring, Hannah (2007): *Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements - Bericht zur Befragung 2006*. Gütersloh: CHE.
- Leslie, Larry L. / Rhoades, Gary (1995): *Rising Administrative Costs: Seeking Explanations*. In: *Journal of Higher Education* 66 (2), S. 187-212.
- Luckwald, Johanna von (2008): *Stellenwert der Career Service-Arbeit an deutschen Universitäten*. In: Seeber, Günther (Hrsg.): *Forschungsfelder der Wirtschaftsdidaktik*. Schwalbach: Wochenschau Verlag.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rhoades, Gary / Sporn, Barbara (2002): *New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States*. In: *Tertiary Education and Management* 8 (1), S. 3-28.
- Rosser, Vicki J. (2004): *A National Study of Midlevel-Leaders in Higher Education: The Unsung Professionals in the Academy*. In: *Higher Education* 48, S. 317-337.
- Schimank, Uwe (2005): *Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung*. In: Klatezki,

- Thomas / Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession: Organisation und Gesellschaft. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 143-164.
- Statistisches Bundesamt (2009): Personal an Hochschulen 2008. Fachserie 11 Reihe 4.4. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Szekeres, Judy (2004): The Invisible Workers. In: *Journals of Higher Education Policy and Management* 26 (1), S. 7-22.
- Visakorpi, Jarmo K. (1996): Academic and Administrative Interface: Application to National Circumstances. In: *Higher Education Management* 8 (2). S. 37-41.
- Weber, Max (1922): Wissenschaft als Beruf, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr, S. 524-555.
- Whitchurch, Celia (2006): Who Do They Think They Are? The Changing Identities of Professional Administrators and Managers in UK Higher Education. In: *Journal of Higher Education Policy and Management* 28 (2), July 2006, S. 159-171.