

# Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen

## Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel

**Ulf Banscheraus**

Berlin

Um einen authentischen Eindruck vom Stand des Verhältnisses zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf der einen sowie Verwaltungsbeschäftigten an Hochschulen auf der anderen Seite zu erhalten, genügt es zu meist, im Gespräch mit Angehörigen einer der beiden Personalgruppen das

Thema auf die Abrechnung von Reisekosten zu lenken. Die Reaktionen reichen in aller Regel von einem achselzuckenden Seufzen über ein entnervtes Augenrollen bis zu heftigen Wutausbrüchen, in denen die jeweils andere Seite wahlweise als arrogant, verboht oder absolut unkooperativ – bis hin zum aktiven Sabotageversuch – beschrieben wird. Sich selbst beschreiben die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner hingegen als sachorientiert, konstruktiv und kooperativ.

Dass ein eher nebensächliches Thema wie die Abrechnung von Dienstreisen sich vielerorts zu einem symbolbeladenen Konfliktfeld entwickelt hat, an dem jeweils die Unzulänglichkeiten der „anderen Seite“ aufgezeigt werden, resultiert nicht so sehr aus gezielten Provokationen Einzelner – obwohl dies oftmals angenommen wird –, sondern ist vielmehr ein Ausdruck konfligierender Rationalitäten zwischen den traditionell ganz unterschiedlich verfassten Systemen Wissenschaft und Verwaltung, die an den Hochschulen unmittelbar aufeinandertreffen.

Dieser Beitrag unternimmt vor diesem Hintergrund zunächst den Versuch, die Gründe für den häufig anzutreffenden hochschulinternen „Kulturkampf“ unter Rückgriff auf die historische Entwicklung des deutschen Hochschulsystems zu erläutern. Daran anknüpfend wird kurz an die Genese von Beschäftigungspositionen im Wissenschaftsmanagement und in weiteren neuen Hochschulprofessionen erinnert, bevor die in Hochschulen und Hochschulpolitik, aber auch in der Hochschulforschung kaum wahrgenommenen tiefgreifenden Veränderungen skizziert werden, die im Zuge einer umfassenden Modernisierung der öffentlichen Verwaltung insgesamt seit den 1990er Jahren erfolgt sind. Abschließend wird ein kur-

zer Ausblick auf ein zunehmend integriertes Miteinander von Wissenschaft, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement als Voraussetzung für ein Gelingen der strategischen Selbststeuerung der Hochschulen gegeben.<sup>1</sup>

## 1. Ausgangslage: Hochschulen als hybride Organisationen

Eine in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzende Ursache für den häufig beschriebenen strukturellen Antagonismus zwischen Wissenschaft und Verwaltung ist die historisch gewachsene rechtliche Verfasstheit der deutschen Hochschullandschaft. Insbesondere Universitäten werden in der Literatur häufig als *lose gekoppelte Expertenorganisationen* bzw. *Professionsorganisationen* mit weitgehenden Selbstverwaltungsrechten beschrieben. Bei der Betrachtung der internen Prozesse von Hochschulen könne insgesamt festgestellt werden, dass „die in bürokratisch-rationalen Organisationen typischen Kopplungsmechanismen kaum eine Rolle spielen. Weder finden sich eine besondere Funktionsabhängigkeit der Elemente noch eine ausgeprägte Hierarchie bzw. eine Kontrolle im Hinblick auf die Güte der Arbeitserfüllung“ (Hüther/Krücken 2016: 177).

Als deutlich relevanter werden akademische Selbstkontrollmechanismen beschrieben, die in erster Linie professionsbasierten Entscheidungsmustern folgen und sich von formal-bürokratischen Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäben klar abgrenzen. Die an Hochschulen dennoch stets vorhandenen bürokratischen Prozesse treffen vor diesem Hintergrund auf erhebliche Widerstände seitens der Expertinnen und Experten, nicht zuletzt versuchen diese, ihre Autonomie dadurch zu schützen, dass auch administrative Prozesse weitgehend an die Entscheidungen des professionellen Personals gebunden werden (Kleimann 2016; Hüther/Krücken 2016).

Diese – in der Literatur weit verbreitete – Perspektive berücksichtigt allerdings den Doppelcharakter, den Hochschulen in Deutschland aufgrund ihrer formalen Verfasstheit ganz überwiegend aufweisen, zu wenig: Die staatlichen Hochschulen sind traditionell Organisationen mit einer dualen Rechtsform. Sie sind – mit Ausnahme von Stiftungshochschulen und vergleichbaren Einzelfalllösungen – zum einen Körperschaften öffentlichen Rechts mit vergleichsweise weitgehenden Selbstverwaltungsrechten in akademischen Angelegenheiten und zum anderen zu-

---

<sup>1</sup> Die Basis für diese Ausführungen bildet eine umfangreiche Studie zum Wandel des „Arbeitsplatzes Hochschule“, die ihren Fokus vor allem auf die Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen gelegt hat (Banscherus u.a. 2017).

gleich staatliche Einrichtungen, die für das jeweilige Trägerbundesland gesetzlich festgelegte Aufgaben erfüllen und deshalb der staatlichen Aufsicht und Steuerung unterworfen sind (Löwer 2012).

Die duale Verfasstheit der Hochschulen als Körperschaft mit einem kollegialen Selbstverwaltungsprinzip auf der einen und als hierarchisch strukturierte staatliche Behörde auf der anderen Seite wurde traditionell verkörpert durch eine doppelte Leitungsstruktur mit einem von den akademischen Gremien gewählten Rektor bzw. einer gewählten Rektorin und einem – zunächst extern eingesetzten, später ebenfalls gewählten – Kanzler bzw. einer Kanzlerin als Spitze der Hochschulverwaltung (Blümel 2016). Es gilt also:

„Universitäten [weisen] eine doppelte Hierarchie auf ..., nämlich einerseits diejenige der universitären Selbstverwaltung, die durch ein Mehrebenensystem von Entscheidungsgremien und -organen gekennzeichnet ist, und andererseits diejenige der Verwaltung, deren Stab-Linien-Struktur sich grosso modo am traditionellen Aufbau einer ministeriellen Behörde orientiert“ (Kleimann 2016: 265).

Es würde deshalb zu kurz greifen, Hochschulen allein als Experten- oder Professionsorganisation zu verstehen, auch wenn sie dieses Element unzweifelhaft enthalten, passender erscheint vielmehr der Begriff einer „multiplen Hybridorganisation“, da dieser „die mannigfaltigen Widersprüchlichkeiten und Spannungen der Universitätsstrukturen (darunter ihre janusköpfige ‚Professionalität‘) treffend abbildet“ (ebd.: 227).

Mit dem Dualismus aus Selbstverwaltungskörperschaft und Behörde korrespondieren innerhalb der Hochschulen notwendigerweise verschiedene Organisationskulturen zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Die Hochschule als Selbstverwaltungskörperschaft ist insbesondere von der herausgehobenen Stellung der Gruppe der Professorinnen und Professoren geprägt, deren Interaktion traditionell dem Prinzip der *Kollegialität* folgt, das sich auch auf die Organisationskultur der Körperschaft insgesamt auswirkt. Dabei werden nicht-professorale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen wie Verwaltung, Bibliotheken und Technik sowie Studierende in aller Regel nicht als Kolleginnen bzw. Kollegen betrachtet. Mit dem Kollegialitätsprinzip korrespondieren – in der Vergangenheit stärker als heute – informelle Nichtangriffspakte, die eine zentrale Ursache für die häufig geäußerte Bewertung der Gruppenuniversität als schwerfällig, blockadeanfällig und reformunfähig darstellen (Schimank 2007).

Zu den Erwartungsstrukturen und Entscheidungsprämissen der Beschäftigten in der Hochschuladministration, die im Wesentlichen als Angehörige des als Behörde verfassten Teils der Hochschule betrachtet wer-

den können, ist im Unterschied zu den Professorinnen und Professoren nur wenig bekannt. Dies gilt auch für den öffentlichen Dienst insgesamt. Es wird allerdings davon ausgegangen, dass sich die Beschäftigten dieses Teilarbeitsmarktes hinsichtlich ihrer Arbeitsorientierung deutlich von denen der Privatwirtschaft unterscheiden:

„Der ‚öffentliche Dienst‘ wird eben auch durch spezifische Verhaltenserwartungen und -normen bestimmt, die keineswegs alle schriftlich fixiert sind. Was für einen öffentlich Beschäftigten ‚angemessenes Verhalten‘ ist, kann nicht allein durch finanzielle Anreize gesteuert und erst recht nicht nur durch formale Überwachung kontrolliert werden“ (Jann/Wegrich 2010: 188).

Traditionell galt der öffentliche Dienst in Deutschland als eine Art Gegenmodell zur Privatwirtschaft, wozu sicher auch eine nahezu flächendeckende Tarifbindung sowie die in fast allen öffentlichen Betrieben existierenden Personalvertretungen beigetragen haben dürften. Im Unterschied zu Gewinnstreben und einer individuellen Orientierung am Ziel der Nutzenmaximierung als dominanten Orientierungsmustern wurde den Beschäftigten in öffentlichen Einrichtungen eine Art *Amtsethos* zugeschrieben, das sich durch spezifische Werte wie Loyalität, Rechtsgebundenheit und Gemeinwohlorientierung auszeichnet. Dabei erwarten die Beschäftigten im Gegenzug für die im Vergleich zur Privatwirtschaft häufig niedrigeren Gehälter vom Staat als Arbeitgeber neben einem sicheren Arbeitsplatz auch die Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistungen (Vogel/Pfeuffer 2016; Gottschall u.a. 2015).

## **2. New Public Management als „doppeltes“ Reformmotiv**

Unter der Überschrift „New Public Management“ sind an den Hochschulen seit den 1990er Jahren zahlreiche Reformen durchgeführt worden, die das Ziel verfolgten, die Hochschulen wettbewerbsfähiger zu machen, ihre Leistungen zu verbessern und gleichzeitig ihre Effizienz zu erhöhen. Hierzu gehörten auch neue Governancemodelle, die die internen Entscheidungsprozesse beschleunigen und die Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen erhöhen sollten (z.B. Schimank 2014; Hüther/Krücken 2016). Die Reformen beanspruchten nicht weniger als eine fundamentale Umwälzung der grundlegenden Funktionsweise der Selbstverwaltungskörperschaft Hochschule. Die Veränderungsprozesse brachten natürlich auch die Notwendigkeit einer Reorganisation der Verwaltung mit sich. Als Bestandteil des öffentlichen Dienstes wurde die Hochschuladministration allerdings gleichzeitig mit einem zweiten Transformationsansatz konfrontiert: der ebenfalls mit der Überschrift „New Public Manage-

ment“ versehenen grundlegenden Modernisierung der öffentlichen Verwaltung (Bogumil/Jann 2009; Holtkamp 2012; Bogumil u.a. 2013).

Beide Ansätze weisen in ihrer Programmatik gewisse Schnittmengen auf, es sind aber auch einige wichtige Unterschiede im Detail zu erkennen, die in einem Spannungsverhältnis zueinanderstehen. Hierzu gehört beispielsweise die Frage, wie weit hierarchische Steuerung reichen soll. Diese wurde im Sinne des Konzeptes der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen zuungunsten der akademischen Selbstverwaltung eher ausgebaut, während die Konzepte zur Reform der öffentlichen Verwaltung eine größere Eigenständigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betonen.

Ähnliche Herausforderungen lassen sich etwa in Bezug auf Personalentwicklungskonzepte festhalten, die im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung einen hohen Stellenwert genießen, bei den Diskussionen zur Reform des Hochschulwesens allerdings bislang eine sehr deutlich untergeordnete Rolle spielen. Ein weiteres Beispiel ist die Notwendigkeit zur aktiven Einwerbung von Drittmitteln im Wettbewerb mit anderen Hochschulen. Diese ist für die neue Steuerung des Hochschulwesens von grundlegender Bedeutung, findet im Kontext der Verwaltungsmodernisierung jedoch keine direkte Entsprechung.

Eine weitere Reibungsfläche ergibt sich schließlich aus dem vielfach nicht vollständig geklärten Verhältnis von Angelegenheiten der akademischen Selbstverwaltung, bei denen die Hochschulen über weitgehende Autonomie verfügen, und der Ausführung staatlicher Aufgaben, bei denen eine ministerielle Weisungsbefugnis (fort-)besteht. Das folgende Zitat verdeutlicht dies an einem Beispiel:

„Die Trennung von staatlichen und akademischen Angelegenheiten lässt sich ... nur idealiter aufrecht erhalten. De facto lassen sich [diese] nicht stringent trennen. Beispielsweise handelt es sich bei der Berufung eines Professors um eine akademische Angelegenheit; diese ... ist jedoch zugleich staatliche Angelegenheit, weil die Berufung auch finanzwirksam wird; somit bestehen auch hier zumindest Genehmigungsvorbehalte der Ministerialverwaltung.“ (Bogumil u.a. 2013: 51)

Insgesamt wurden die Ansätze zur Verwaltungsmodernisierung in Hochschulpolitik und Hochschulforschung kaum beachtet. Auch die Frage, wie eine reformierte Hochschuladministration in den Transformationsprozess der Hochschule als Organisation einbezogen werden könnte bzw. welchen konstruktiven Beitrag sie hierbei leisten könnte, wurde in aller Regel nicht gestellt. Im Gegenteil wurde eher ein Fortdauern der wahrgenommenen strukturellen Differenz zwischen Wissenschaft und Verwaltung konstatiert, die nur durch den Aufbau wissenschaftsnaher Servicebereiche und die Etablierung von *neuen Hochschulprofessionen*, vor allem

im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, zu überwinden sei (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Klumpp 2010; vgl. Schneijderberg u.a. 2013).

### **3. Herausbildung neuer Hochschulprofessionen**

Unter dem Einfluss der zuvor skizzierten Reformansätze wurden an den Hochschulen in erster Linie an den Schnittstellen zwischen den primären wissenschaftlichen Tätigkeitsbereichen (Forschung und Lehre) und dem Arbeitsfeld Verwaltung – teilweise aber auch parallel zu bestehenden administrativen Einheiten – neue Stellen im „Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagement“ eingerichtet. Im internationalen Diskurs wird dies auch als Etablierung eines „third space“ bezeichnet – dem neuen Tätigkeitsbereich zwischen den wissenschaftlichen und „nicht-wissenschaftlichen“ Berufen (vgl. Whitchurch 2013). Diese neu eingerichteten Positionen wurden in aller Regel mit akademisch qualifizierten Personen (häufig ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) besetzt, die sich vorrangig an der strategischen Entwicklung der Hochschulen beteiligen sollten. Dabei sollen Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und weiterer neuer Hochschulprofessionen im Idealfall als Brücke zwischen Verwaltung und Wissenschaft fungieren (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Klumpp 2010).

Aufgrund der unterschiedlichen Erfassung der Beschäftigten in den neuen Tätigkeitsfeldern in der amtlichen Statistik sind Aussagen zum Wandel der Aufgabenstruktur an den Hochschulen – weg von der reinen Administration, hin zu einer stärkeren Managementorientierung – auf Schätzungen sowie eine differenzierte Dateninterpretation angewiesen. In ihren Untersuchungen zur Entwicklung der Beschäftigtenstruktur an den Hochschulen haben Blümel u.a. (2010) beispielsweise für den Zeitraum 1992 bis 2007 gezeigt, dass die Mitarbeiterzahlen des „nicht-wissenschaftlichen Personals“ im höheren Dienst deutlich stärker angestiegen sind als in den anderen Laufbahngruppen. Daraus, dass dieser Befund vor allem auf die Gruppe der Verwaltungsbeschäftigten zutrifft, haben die Autorinnen und Autoren einen tiefgreifenden Restrukturierungsprozess in Folge der organisationsbezogenen Reformen der Hochschullandschaft abgeleitet, in dem Angehörigen der neuen Hochschulprofessionen bzw. des Wissenschaftsmanagements eine stark gewachsene Bedeutung zukommt (vgl. Schneijderberg u.a. 2013).

In der Tat hat die Zahl der Hochschulbeschäftigten des höheren Dienstes eigenen Auswertungen der amtlichen Hochschulpersonalstatistik zufolge im Zeitverlauf deutlich zugenommen, insbesondere in der Per-

sonalgruppe Verwaltung. Hier hat sich die Beschäftigtenzahl zwischen 1992 und 2012 von ca. 3.300 auf ca. 10.800 Personen mehr als verdreifacht.<sup>2</sup> Dies kann durchaus als Hinweis auf eine Akademisierung der wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen betrachtet werden. Dieser Befund relativiert sich allerdings unter Berücksichtigung der Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den anderen Laufbahngruppen.

Zwar hat sich der Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst von 5,6 Prozent im Jahr 1992 auf 13,1 Prozent im Jahr 2012 deutlich erhöht, mit fast neun Zehnteln ist der weit überwiegende Teil der Beschäftigten aber auch weiterhin den anderen Laufbahngruppen zuzurechnen. Aus den Daten der Hochschulpersonalstatistik kann also trotz des massiven Anwachsens der Beschäftigtenzahl im höheren Dienst nicht umstandslos auf eine strukturprägende Rolle dieser Laufbahngruppe geschlossen werden. Dies gilt auch für die aus dem Personalaufwuchs im höheren Dienst abgeleitete strukturell dominierende Position von Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement und in den neuen Hochschulprofessionen (Banscherus u.a. 2017: 16–27).

#### **4. Tiefgreifende Verwaltungsmodernisierung**

Durch die weitgehende Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Herausbildung der neuen Hochschulprofessionen erfolgte die umfassende Verwaltungsmodernisierung an den Hochschulen quasi „im toten Winkel“, denn seit den 1990er Jahren kam es im gesamten öffentlichen Dienst und somit – teilweise in modifizierter Form – auch an den staatlichen Hochschulen zu einer weitgehenden Rationalisierung der Arbeit (vgl. Banscherus u.a. 2009). Analog zum Dienstleistungsbereich insgesamt hat auch im öffentlichen Dienst „ein substantieller Bruch mit bisher gültigen Vorstellungen über Charakter und ‚Strickmuster‘ der Dienstleistungen“ stattgefunden. Diese werden nunmehr „als wettbewerbsfähiges Produkt, als Standardprodukt und auf Basis neuer Qualitäts- und Leistungskriterien“ interpretiert (Baukrowitz 2012: 137). Hierzu hat neben einer veränderten Arbeitsorganisation auch die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse durch eine Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung und befristeten Arbeitsverträgen sowie teilweise durch Outsourcing beigetragen.

---

<sup>2</sup> Aufgrund von Anpassungen in der Systematik der amtlichen Hochschulpersonalstatistik werden seit 2013 der einfache und der mittlere Dienst zur Laufbahngruppe 1 sowie der höhere und der gehobene Dienst zur Laufbahngruppe 2 zusammengefasst. Differenzierte Analysen der Laufbahngruppen konnten somit nur bis zum Jahr 2012 durchgeführt werden.

Das Zusammentreffen von umfassenden Reorganisationsprozessen und einem Personalabbau in einer relevanten Größenordnung im öffentlichen Dienst, der an den Hochschulen erst seit 2007 wieder schrittweise ausgeglichen worden ist, musste in erster Linie durch eine verstärkte *Subjektivierung der Leistungspolitik* kompensiert werden. Diese zeigt sich vor allem in steigenden Arbeits- und Leistungsanforderungen, einer Zunahme des Arbeitsvolumens, einer stärkeren institutionellen Orientierung an den Zielen Effizienz und Serviceorientierung, höheren Anforderungen an die individuelle Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie der individuellen Kompensation einer unzureichenden Qualifikation durch personale Kompetenzen der Beschäftigten.

Diese Entwicklung hat auch höhere Belastungen für die einzelnen Beschäftigten mit sich gebracht, was wiederum durch eine deutliche Alterung der Belegschaften infolge ausbleibender Neueinstellungen sowie eine als zu gering empfundene Wertschätzung der erbrachten Leistungen weiter verstärkt wird (Baukrowitz 2012; Gottschall u.a. 2015). Letzteres tritt besonders häufig in Bereichen *unsichtbarer Arbeit* auf, wozu vor allem personenbezogene Dienstleistungen auf der mittleren und einfachen Qualifikationsebene gehören. Beispielsweise wird der Beitrag vieler Beschäftigter zur Aufrechterhaltung eines funktionierenden Dienstleistungssystems sowohl in klassischen „Care-Bereichen“ als in der öffentlichen Verwaltung kaum wahrgenommen und somit auch kaum wertgeschätzt. Dies ändert sich erst dann, wenn das koordinierte Zusammenspiel scheitert und keine oder bestenfalls suboptimale Ergebnisse erzielt werden – wofür dann erst recht keine Anerkennung zu erwarten ist (Hoffmann/Kratzer/Wehrich 2012).

Die Etablierung eines neuen Verwaltungsverständnisses und daraus abgeleiteter neuer Organisationsprinzipien hat an den Hochschulen – verstärkt durch die allgemeine technische Entwicklung – dazu geführt, dass sich die Arbeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen massiv verändert hat. Dies gilt sowohl für das Arbeitsvolumen als auch für die fachlichen Anforderungen, die an die Beschäftigten gerichtet werden. In der Konsequenz berichten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschuladministration über mehr Stress – und vermissen außerdem eine Wertschätzung ihrer Arbeit, die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, aber auch Studierenden und seitens der Hochschulleitung aus Sicht der Befragten zu häufig als selbstverständlich betrachtet wird (Banscherus u.a. 2017).

Aufgrund des gewandelten Verständnisses von Dienstleistungen und infolge veränderter technischer Rahmenbedingungen vermischen sich zunehmend die Perspektiven von Angebot und Nachfrage. Diese Entwick-

lung wird bei Finanzdienstleistungen und im Tourismusbereich besonders deutlich. Hier sind im Rahmen von Rationalisierungsprozessen viele Aufgaben (z.B. Überweisungen, Hotelreservierungen, Flugbuchungen) internetbasiert längst auf die Nutzerinnen und Nutzer verlagert worden. Der Arbeitsalltag an den Hochschulen ist zwar noch weit von einer solchen Situation entfernt, Ansätze lassen sich aber auch hier bereits verzeichnen: Wissenschaft und Verwaltung sind unter veränderten institutionellen Bedingungen weitgehend eigenständig geblieben, in der Praxis – und somit unabhängig von der vorherrschenden Rhetorik der Abgrenzung – nehmen jedoch auf allen organisatorischen Ebenen die Schnittstellen zwischen den Bereichen zu.

Während auf der einen Seite ein wachsender Teil der Verwaltungsbeschäftigten stärker wissenschaftlich oder zumindest wissenschaftsorientiert arbeitet, wozu auch ein höheres Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit gehört (Banscherus u.a. 2017), muss sich das wissenschaftliche Personal auf der anderen Seite – überwiegend eher widerwillig – stärker mit administrativen Aufgaben auseinandersetzen. Dies ist nicht zuletzt eine Folge von immer differenzierteren Projektanträgen und Vorgaben zur Mittelverwaltung. Insgesamt wird nicht nur vom Wissenschaftsmanagement, sondern auch von den Kernbereichen der Verwaltung immer stärker erwartet, „gute institutionelle Rahmenbedingungen für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeitsprozesse zu gewährleisten und dadurch die Kernarbeitsbereiche [Forschung und Lehre] bei der Erfüllung des Organisationszwecks zu unterstützen“:

„Statt bürokratisch zu administrieren, sollen Verwaltungsmitarbeiter nun unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter für Lehrende und Forschende sein. Im Ergebnis rücken Wissenschaft und Verwaltung dichter aneinander heran, werden also wesentlich enger gekoppelt als in traditionellen Hochschulorganisationen. Die Folge ist, dass sich die Bereiche entsprechend intensiver miteinander auseinandersetzen müssen. Dass diese Entwicklung nicht ohne Spannungen vorstättengeht, versteht sich aufgrund der nach wie vor bestehenden Unterschiedlichkeiten von selbst. Dennoch kommt es ... inzwischen vermehrt zu Überschneidungen zwischen den wissenschaftlichen und den administrativen Organisationsbereichen. Und das wiederum hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen“ (Nickel 2012: 286f).

## **5. Verschwimmende Unterschiede, unscharfe Kategorien**

Auch eine modernisierte Hochschuladministration behält natürlich ihren Kern – die eingeforderte Serviceorientierung ist dem Prinzip der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns klar untergeordnet, und sicherlich

sind an den Hochschulen nicht alle Effizienz- und Effektivitätsreserven bereits erschlossen. Dennoch wurde bei den qualitativen Interviews, die im Rahmen der eingangs erwähnten Studie durchgeführt wurden, deutlich: Die Beschäftigten in der Hochschuladministration sehen ihre Tätigkeit zwar ganz überwiegend als inhaltlich eindeutig von wissenschaftlichen Aktivitäten abgegrenzt, und sie erleben sich auch als eigene Beschäftigtengruppe neben der Wissenschaft. Bei nahezu allen Befragten war jedoch gleichzeitig eine starke Affinität zu wissenschaftlichen Themen erkennbar. Insbesondere Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte äußerten, dass die Nähe zu Forschung und Wissenschaft ihren Arbeitsplatz für sie besonders attraktiv mache, da sie dadurch Einblicke in interessante Fragestellungen, wissenschaftliche Ergebnisse und gesellschaftliche Entwicklungen erhielten. Eine Ausnahme bildeten die Angehörigen des Wissenschaftsmanagements und der neuen Hochschulprofessionen, die ihr Tätigkeitsfeld als sowohl von der Wissenschaft als auch von der Verwaltung inhaltlich abgegrenzt begreifen (Banscherus u.a. 2017).

Insgesamt entstand der Eindruck, dass die Qualität der Zusammenarbeit und die empfangene Wertschätzung stärker von *individuellen Persönlichkeitsmerkmalen* als von der Statusgruppe der jeweiligen Personen abhängig sind. Dies gilt nach Aussagen der Befragten nicht nur für das Verhältnis zum wissenschaftlichen Personal, sondern auch zu Hochschulbeschäftigten anderer wissenschaftsunterstützender Bereiche. Als wesentliche Voraussetzung für eine kooperative und angenehme Zusammenarbeit stellte sich das *Verständnis für die Tätigkeit des Gegenübers* heraus.

Von den Verwaltungsbeschäftigten wurde häufig berichtet, dass die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal dann besonders kooperativ und wertschätzend sei, wenn diese Einblicke in ihre Tätigkeit und ihre Situation (z.B. hohe Arbeitsbelastung) hätten und über die Hintergründe ihrer Arbeit (z.B. rechtliche Erfordernisse, hochschulinterne Vorgaben) Bescheid wüssten. Zu Unstimmigkeiten und Konflikten komme es vor allem, wenn wissenschaftliche Beschäftigte nicht ausreichend über hochschulinterne Verwaltungsvorgänge informiert seien und infolge dessen die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche für unbequeme Lösungen ihrer Anliegen verantwortlich machten:

„Oftmals hat man so das Gefühl, ach, die aus der Verwaltung, die machen uns [den Wissenschaftlern] immer das Leben schwer. [...] Wir machen das nicht, um sie zu ärgern, wir machen das, weil wir uns einfach an die Gegebenheiten halten müssen, ja. Wir können hier nicht einfach drauflos bestellen. Das sind nun mal Steuergelder, die ausgegeben werden“ (Interview F\_06).

Die befragten Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager sehen sich demgegenüber häufig als Strategieentwicklerinnen und -ent-

wickler, von denen erwartet wird, Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulen zu initiieren, zu begleiten und dabei auch die Notwendigkeit zu Veränderungen gegenüber den beteiligten Organisationseinheiten plausibel zu machen. Ihr Selbstbild stimmt also mit den programmatischen Aufgabenzuschreibungen weitgehend überein.

Als Herausforderung beschrieben einige Befragte aus diesem Bereich allerdings die Konfrontation mit Vorbehalten – sowohl bei Beschäftigten in der Verwaltung als auch beim wissenschaftlichen Personal. Diese Vorbehalte und Widerstände werden von den Befragten vor allem auf eine grundlegende Angst vor Veränderungen zurückgeführt, wobei sie sich allerdings die an den Hochschulen faktisch bestehenden parallelen Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen von Selbstverwaltungskörperschaft und Behörde nicht selten erst erschließen und diese mühsam zu verstehen lernen mussten:

„Also wie tickt eine Hochschule, das ist schon eine Herausforderung gewesen am Anfang. Dass Sachen einfach nicht so ohne weiteres gehen. Also wenn man so naiv einfach dachte, was rausgeschrieben, ja, wir machen das so, kamen immer ganz empörte Mails zurück ‚Das geht ja gar nicht!‘“ (Interview F\_07).

Im Rahmen der qualitativen Interviews, die mit Beschäftigten in unterschiedlichen Aufgabebereichen geführt wurden, zeigte sich außerdem: Die Befragten, die eine Tätigkeit ausüben, die in der Literatur als Bestandteil der neuen Hochschulprofessionen beschrieben wird, nehmen sich zu relevanten Teilen selbst nicht als Hochschul- oder Wissenschaftsmanagerinnen und -manager wahr und kennen diesen in der Hochschulforschung gängigen Begriff auch gar nicht. Es entstand der Eindruck, dass diese Wahrnehmung und Zuordnung in einem engen Zusammenhang mit der Tradition und dem Verständnis von Verwaltung an den jeweiligen Hochschulen steht.

## **6. Gesamteinschätzung**

Insgesamt hat an den Hochschulen in Deutschland in den letzten beiden Jahrzehnten ein Prozess der Annäherung zwischen den in der Vergangenheit strikt getrennten Sphären stattgefunden, der in erster Linie auf einem Wandel der Anforderungsprofile in Wissenschaft und Verwaltung basiert. So sind die administrativen Kompetenzen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zunehmend gefordert, wenn es beispielsweise um die strategische Projektakquise oder die Bearbeitung strukturierter Forschungsprogramme wie Sonderforschungsbereiche oder Exzellenzcluster geht. Hier ist ein souveräner Umgang mit rechtlichen und verwaltungs-

technischen Vorgaben ein zentraler Bestandteil der Aufgabenbeschreibung von Projektleitung und -koordination.

Andererseits ist die Arbeit in der Verwaltung inhaltlich anspruchsvoller geworden und auch mit einem höheren Maß an individueller Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Beschäftigten verbunden. Dies setzt zumindest in einem gewissen Rahmen ein Verständnis für wissenschaftliche Arbeitsprozesse voraus, um deren Unterstützung es letztlich geht, wenn Verwaltung als die Wissenschaft unterstützende Dienstleistung verstanden wird.

In gewisser Weise stellen beide Entwicklungen eine durch die doppelten organisationsbezogenen Reformprozesse im Sinne des New Public Management erzwungene Professionalisierung dar. Diese Entwicklung, die weder in der Wissenschaft noch in der Verwaltung auf ungeteilte Zustimmung traf, sondern an vielen Stellen vielmehr offenen Widerstand auslöste, ist allerdings noch nicht abgeschlossen, wie folgendes Zitat eines Praktikers des Hochschulmanagements verdeutlicht:

„Die Professionalisierung muss sicherlich auf beiden Seiten vorangetrieben werden. [...] Sowohl in der Hochschulverwaltung als auch in der Wissenschaft sind Qualifikationen im Wissenschaftsmanagement gefragt. Das bedeutet, dass der Arbeitsalltag auf beiden Seiten ein vertieftes, auf die Besonderheiten des Wissenschaftssystems abgestimmtes Managementwissen verlangt“ (Müller 2017: 212f.).

Eine grundlegende Managementorientierung – verbunden mit den entsprechenden Kompetenzen wie strategischem Denken und eigenverantwortlichem Handeln – ist also keineswegs ein Monopol der neuen Hochschulprofessionen, insbesondere der zahlreichen Hochschul- und Wissenschaftsmanagerinnen und –manager. Sie ist eher eine Querschnittsanforderung, die im Rahmen des neuen Governancemodells, das in den letzten gut zwanzig Jahren im deutschen Hochschulwesen etabliert worden ist, an einen relevanten Teil der Beschäftigten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Verwaltung gestellt wird.

Aus dieser Sicht üben die Angehörigen der neuen Professionen zwar überwiegend Tätigkeiten im Kernbereich des Wissenschaftsmanagements aus, dieser ist jedoch zu beiden Seiten hin erheblich durchlässiger, als dies in Hochschulpolitik und Hochschulforschung vielfach konstatiert wird. Die Verantwortlichen für die strategische Entwicklung der Hochschulen täten also gut daran, einen Perspektivwechsel vorzunehmen – vom traditionellen Antagonismus zwischen Wissenschaft und Verwaltung hin zu einem integrierten Modell, in dem Wissenschaft, Verwaltung und Wissenschaftsmanagement als kommunizierende Röhren gedacht werden und jeweils ihren Beitrag zur Qualität der Leistungen der Hoch-

schulen in den wissenschaftlichen Kernbereichen Forschung und Lehre leisten.

## Literatur

- Banscherus, Ulf/Baumgärtner, Alena/Böhm, Uta/Golubchikova, Olga/Schmitt, Susanne/Wolter, André (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Study Nr. 362 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Banscherus, Ulf/Dörre, Klaus/Neis, Matthias/Wolter, André (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“, Memorandum im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Baukrowitz, Andrea (2012): Dienstleistungen im Umbruch – Herausforderung für die Qualifizierung, In: Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sibylle/Schipanski, Agnes (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Gabler, S. 130–145.
- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg/Netz, Nicolai (2010): Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen, In: Die Hochschule, H. 2/2010, S. 154–171.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin: edition sigma.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden: VS.
- Gottschall, Karin/Häberle, Andreas/Heuer, Jan-Ocko/Hils, Sylvia (2015): Weder Staatsdiener noch Dienstleister. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland, TranState-Working Paper No. 187, Bremen.
- Hoffmann, Anna/Kratzer, Nick/Wehrich, Margit (2012): Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden, In: Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sibylle/Schipanski, Agnes (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Gabler, S. 442–456.
- Holtkamp, Lars (2012): Verwaltungsreformen. Problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: VS.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2016): Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Wiesbaden: SpringerVS.
- Jann, Werner/Wegrich, Kai (2010): Governance und Verwaltungspolitik, In: Benz, Arthur/Dose, Nicolai (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, S. 175–200.
- Kehm, Barbara M./Merkator, Nadine/Schneijderberg, Christian (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jg., Nr.4, S. 23–39.
- Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation, Wiesbaden: Springer VS.
- Klump, Matthias (2010): Die neuen Akteure im Hochschulmanagement. Hochschulprofessionen, In: Hochschulmanagement, H. 4/2010, S. 120–126.

- Löwer, Wolfgang (2012): Ein Jahrzehnt Hochschulreform in Deutschland, In: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik, 11. Jg., Nr. 1, S. 7–23.
- Müller, Vera (2017): Mehr Verständnis füreinander. Über das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung, Interview mit dem Kanzler der Universität Ulm, Dieter Kaufmann, In: Forschung & Lehre Nr. 3/2017, S. 212–213.
- Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen, In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation, Wiesbaden: Springer VS, S. 279–291.
- Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, In: Altrichter, Herbert/Brüsemeister, Thomas/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden: VS, S. 231–260.
- Schimank, Uwe (2014): Krise – Umbau – Umbaukrise? Zur Lage der deutschen Universitäten, In: Ricken, Norbert/Koller, Hans-Christoph/Keiner, Edwin (Hrsg.): Die Idee der Universität – revisited, Wiesbaden: SpringerVS, S. 33–44.
- Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine/Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara M. (Hrsg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Frankfurt am Main: Campus.
- Vogel, Berthold/Pfeuffer, Andreas (2016): Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst, In: WSI-Mitteilungen, 69. Jg., Nr. 7, S. 513–520.
- Whitchurch, Celia (2013): Reconstructing Identities in Higher Education. The rise of Third Space professionals, London: Routledge.

## **die hochschule. journal für wissenschaft und bildung**

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Konakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-63-2

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können sozial- und geschichtswissenschaftliche Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

## **Arbeit an den Grenzen**

### **Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen**

*Daniel Hechler, Peer Pasternack:*

Schnittstellenmanagement an Hochschulen .....7

*Markus Drüding:*

Jubiläumssieber und Jubiläumitis?

Fragen zur Jubiläumsbegeisterung deutscher Universitäten.....23

*Olaf Eigenbrodt:*

Räumliche Lernarrangements in Hochschulen.

Eine sozialkonstruktivistische Erörterung .....35

*Christian Nille:*

Hochschulforschung und historische Bildwissenschaft.

Potenziale einer bislang unerprobten Zusammenarbeit .....46

*Felix Maximilian Bathon:*

Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft

als brauchbare Illegalität .....67

*Ulf Banscheraus:*

Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen:

Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel .....87

*Julia Reuter, Oliver Berli:*

Wissenschaft im (Un)Ruhestand. Wie ProfessorInnen das

altersbedingte Ausscheiden aus der Universität meistern.....101

*Cornelia Driesen:*

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen.

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen.....112

*Katrin Girgensohn:*

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit. Ein neuer Blick  
auf Governance an Hochschulen am Beispiel der

Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren .....125

*Christian Decker, Anna Mucha, Michael Gille:*  
Organisationale Diversitätsrendite und individuelle Heterogenitätskosten.  
Internationalisation-at-Home in einem international ausgerichteten  
Studiengang.....138

*Manuel Pietzonka:*  
Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung  
von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen.....147

*Alfred Ruppert:*  
„Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“.  
Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken .....165

## **GESCHICHTE**

*Ulrich Teichler:*  
Der studentische Protest der 1960er Jahre und die Entstehung der  
Hochschulforschung in der Bundesrepublik Deutschland.....179

*Herbert Wöltge:*  
Die unordentliche Präsidentenwahl von 1990. Notizen zu einem  
ungewöhnlichen Akademieereignis aus der Endzeit der DDR.....204

## **FORUM**

*Justus Henke, Peer Pasternack:*  
Kein systematischer Zusammenhang. Politische Zusammensetzungen  
der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen .....219

*Gerd Grözinger:*  
Die Internationalität der deutschen Professorenschaft.....236

## **PUBLIKATIONEN**

*Peer Pasternack, Daniel Hechler, Norman Richter:*  
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945.....245

**Autorinnen & Autoren**.....269

## **Autorinnen & Autoren**

**Ulf Banscheraus**, Dr., Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. eMail: ulf.banscheraus@tu-berlin.de

**Felix Maximilian Bathon** B.A., Student der Soziologie an der Universität Bielefeld und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät für Soziologie. eMail: felix.bathon@uni-bielefeld.de

**Oliver Berli**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: oberli@uni-koeln.de

**Christian Decker**, Prof. Dr., Professur für Internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Lehrschwerpunkten Internationale Finanzierung und Unternehmensfinanzierung am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: christian.decker@haw-hamburg.de

**Cornelia Driesen** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Drittmittelprojekt „Strategien und Organisationsstrukturen am Übergang Schule-Hochschule deutscher Hochschulen“ an der Technischen Universität Berlin. eMail: driesen@campus.tu-berlin.de

**Markus Drüding**, Dr. phil, zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der historischen Lehr-Lernforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, jetzt Lehrer. eMail: m\_drue02@uni-muenster.de

**Olaf Eigenbrodt** M.A., Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Vertreter der Fachaufsicht und Baubeauftragter an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Lehrbeauftragter im Bereich Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bibliotheksakademie Bayern. eMail: olaf.eigenbrodt@sub.uni-hamburg.de

**Astrid Frankze**, Dr. phil, Privatdozentin am Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Allgemeine Erziehungswissenschaft. eMail: franzke@em.uni-frankfurt.de

**Michael Gille**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsrecht am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: michael.gille@haw-hamburg.de

**Katrin Girgensohn**, Dr. phil. habil, Hochschulforscherin mit Schwerpunkt Lehr- und Lernforschung, Europa-Universität Viadrina, Leiterin Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Forschendes Lernen. eMail: girgensohn@europa-uni.de

**Gerd Grözing**, Prof. Dr., Professur für Bildungs- und Sozialökonomik, Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. eMail: groezing@uni-flensburg.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Justus Henke**, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

**Anna Mucha**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de

**Christian Nille**, Dr. phil., Kunsthistoriker mit Schwerpunkt der Geschichte und Theorie der Kunstgeschichte. eMail: nille@uni-mainz.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Manuel Pietzonka**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

**Julia Reuter**, Prof. Dr., Professur Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

**Norman Richter** B.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: norman.richter@hof.uni-halle.de

**Alfred Ruppert**, Dr. rer. soc., Fachgebiet: Organisationssoziologie und Soziologie der Quantifizierung; letzte Wirkungsstätte: Universität Bern. eMail: alfred.ruppert@gmail.com

**Ulrich Teichler**, Prof. Dr., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

**Herbert Wöltge**, Dr. rer. pol., Wissenschaftsjournalist, langjähriger Leiter der Presseabteilung der Akademie der Wissenschaften der DDR und Gründungsmitglied der Leibniz-Sozietät. eMail: hwoeltge.leibniz@gmx.de