

# **Forum 3**

## **Rolle und Selbstverständnis von Qualitätsmanager(inne)n**

**Christian Schneijderberg**

Christian Schneijderberg, Nadine Merkator,  
Ulrich Teichler, Barbara M. Kehm (Hg.)

## VERWALTUNG WAR GESTERN?

*Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung  
von Studium und Lehre*

campus

## Kapitel 8 Rollen und berufliche Identitäten von Hochschulprofessionellen

Christian Schneijderberg  
und Natalia Schneider

Erscheinungsdatum  
November 2013

# Übersicht

---

- Ausgangssituation
- Definitionen zu Rolle(n) und beruflicher Identität
- Ergebnisse (n=133) zu
  - beruflicher Situation
  - Arbeitssituation
  - Akzeptanz
  - Zufriedenheit
  - Kern der Tätigkeit
- Schlussbetrachtung

# Ausgangssituation

---

- Frage nach Spannungs- und Konfliktverhältnis zwischen professionellem Selbstbild und selbst wahrgenommenem bzw. von außen zugeschriebenem Fremdbild.
- Berufsfeld der Hochschulprofessionen befindet sich in einer Phase nachhaltiger Entwicklungs-, Umstrukturierungs- und Differenzierungsprozesse.
- Vermutung, dass individuelle, soziale und symbolische Rolle(n) und berufliche Identitäten der Personen mit Aufgaben und Tätigkeitsfeld Qualitätssicherung, -vergewisserung, -entwicklung und -management noch im Fluss sind.

# Berufliche Identität(en) und Rolle(n)

---

»In simple terms, identities organize the meaning while roles organize the function.«  
(Castells 1997, S. 7)

- Funktionen von Berufsrollen, beruflich bestimmten sozialen Positionen und sozialem Prestige:
  - Prägung und Stabilisierung der Personen in Beziehung zu ihrer Umwelt,
  - hohes identitätsstiftendes Potenzial.

(Luckmann und Sprondel 1972; Bourdieu 1988; Giddens 1991; Jenkins 1996; Castells 1997)

# Leistung der Berufsrolle

---

- Umweltstabilisierung wie auch die Innenstabilisierung der Person (Ordnungsmerkmale):
  - berufliche Qualifikationen und Befähigungen,
  - berufliche Leistungen und,
  - soziale Stellung und soziales Ansehen des Berufs.
- Als Umgebung prägen Arbeitsstätte bzw. Räume beruflicher Beziehungen maßgeblich identitätsstiftende Prozesse (wesentliche Sozialkontakte von Individuen neben Familie etc.) (z.B. Stichweh 1996).

# Sekundäre Sozialisation im Beruf

---

- Jenkins (1996, 2000):
  - Identitätskonstruktion durch Beruf ist sekundäre Sozialisation,
  - primäre Sozialisation baut auf Primäridentitäten wie Persönlichkeit und Gender auf,
  - Individuelle, soziale und symbolische Grenzen (siehe auch Lamont/Molnar 2002).
- Während Whitchurch (2008a, 2008b, 2009) ihre Analyse auf Arbeitsstrukturen und -handlungen konzentriert, ist unseres Erachtens auch erforderlich, soziale und Umwelteinflüsse zu berücksichtigen.

# Drei Prozesse nach Jenkins (1996, 2000)

---

1. Gruppeninterne Definition (*internal definition*) als (positive oder negative) Kategorisierung der Selbstzuschreibung in Abgrenzung zu anderen.
2. Fremdzuschreibung (*external definition*) durch andere, was auch Einfluss auf deren Verhalten gegenüber der als anders erkannten Gruppe hat.
3. Verteidigungsdefinition (*defense definition*), welche auf Basis der Selbstzuschreibung zur Abwehr von Fremddefinitionen genutzt wird und durch Resistenz und Reaktion dazu beitragen kann die eigene Gruppenidentität kategorisch zu verfestigen.

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre berufliche Situation zu? Sie verstehen sich als:

	Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung		Insgesamt	
	AM	SD	AM	SD
Dienstleister/in	2,1	1,1	1,9	1,0
Hochschulprofessionelle/r	2,2	1,2	2,3	1,2
Generalist/in*	2,7	1,2	3,0	1,3
Expert/in bzw. Spezialist/in*	2,7	1,2	2,5	1,2
Wissenschaftler/in	3,7	1,4	3,6	1,4
* signifikante Werte				

Skala von 1 = »trifft völlig zu« bis 5 = »trifft überhaupt nicht zu«

# Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Arbeitssituation von Hochschulprofessionellen zu?

	Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung		Insgesamt	
	AM	SD	AM	SD
Sie arbeiten an Schnittstellen*	1,5	0,8	1,7	0,9
Sie sind multifunktional tätig*	1,7	0,9	1,8	1,0
Sie gestalten neue Tätigkeitsfelder	2,1	1,1	2,2	1,2
Sie sind Troubleshooter (Vermittler/in in schwierigen Situationen)*	2,3	1,0	2,4	1,1
Sie springen oft dort ein, wo unmittelbarer Bedarf besteht	2,3	1,1	2,4	1,2
Sie führen Routinetätigkeiten aus	3,0	1,1	2,9	1,2
* signifikante Werte				

Skala von 1 = »trifft völlig zu« bis 5 = »trifft überhaupt nicht zu«

Sicht der Professor(innen)				
Hochschulprofessionelle...	AM	Trifft (völlig) zu	teils teils	Trifft (überhaupt) nicht zu
sind Troubleshooter	3,2	29	29	42
springen oft dort ein, wo unmittelbarer Bedarf besteht	3,2	33	26	42
sind multifunktional tätig	2,7	47	26	28
arbeiten an Schnittstellen	2,5	53	33	14
gestalten neue Tätigkeitsfelder	2,8	41	31	28
führen Routinetätigkeiten aus	2,5	55	30	16
Sicht der Hochschulprofessionellen				
Hochschulprofessionelle...	AM	Trifft (völlig) zu	teils teils	Trifft (überhaupt) nicht zu
sind Troubleshooter	2,4	60	24	17
springen oft dort ein, wo unmittelbarer Bedarf besteht	2,4	60	22	18
sind multifunktional tätig	1,8	80	14	5
arbeiten an Schnittstellen	1,7	83	12	5
gestalten neue Tätigkeitsfelder	2,2	69	16	15
führen Routinetätigkeiten aus	2,9	38	32	31

## Wie schätzen Sie die Akzeptanz Ihrer Funktion als Hochschulprofessionelle/r bei folgenden Personengruppen ein?

	Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung		Insgesamt	
	AM	SD	AM	SD
Hochschulleitung	2,2	1,1	2,4	1,1
Vorgesetzte der Organisationseinheit	1,7	0,9	1,8	1,0
Dekan/in	2,2	1,0	2,3	1,1
Professor/innen	2,6	1,0	2,5	1,0
Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen in Forschung und Lehre	2,4	1,0	2,3	1,0
Andere Hochschulprofessionelle	2,0	1,0	2,1	0,9
Technisch-administrative Mitarbeiter/innen	2,4	1,0	2,3	1,0
Studierende	2,1	1,1	2,0	1,0
Externe Kooperationspartner/innen	2,2	1,1	2,0	1,0

Skala von 1 = »sehr hoch« bis 5 = »sehr gering« plus »Antwortmöglichkeit nicht beantwortbar«

# Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Aspekte des Berufes?

---

- Eigenverantwortliches Arbeiten (1,4),
- gutes Betriebsklima (1,4),
- Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen, sowie Möglichkeiten zur Einflussnahme (jeweils 1,6),
- verantwortungsvolle (1,6) und abwechslungsreiche Aufgaben (1,7) zu haben,
- eine Arbeit zu haben, die sie fordert (ebenfalls 1,7).

Skala von 1 = »in sehr hohem Maße« bis 5 = »gar nicht, in sehr geringem Maße«

# Differenzen Bedeutungszuschreibung und Wahrnehmung der tatsächlichen Situation

---

Differenzen:

- gute Aufstiegsmöglichkeiten (Differenz von 1,3)
- angemessenes Einkommen (0,8)
- gutes Betriebsklima, Möglichkeiten zur Einflussnahme und Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung (jeweils 0,7).

Gemeinsamkeiten:

- gesellschaftliche Anerkennung, eine Arbeit zu haben, die einen fordert, und die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen (jeweils 0,2).

## In welchem Maße sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer beruflichen Situation zufrieden?

	Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung		Insgesamt	
	AM	SD	AM	SD
Mit den alltäglichen Tätigkeiten	2,0	0,9	2,3	0,8
Mit der Arbeitsinfrastruktur (räumliche und technische Ausstattung)	2,3	1,0	2,3	1,0
Mit dem Verhältnis zu den Kolleg/innen	1,7	0,9	1,8	0,8
Mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes	1,9	1,3	2,0	1,3
Mit den Aufstiegsmöglichkeiten	3,2	1,1	3,5	1,1
Mit der Sichtbarkeit Ihrer Arbeitsergebnisse	2,6	1,1	2,6	1,0
Mit der Art, wie die Hochschule verwaltet wird	3,3	1,0	3,4	1,0
Mit der Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen	2,3	0,8	2,3	1,0
Mit der erreichten beruflichen Position	2,5	1,1	2,4	1,0
Mit der Anerkennung Ihrer Funktion/Tätigkeit in dieser Hochschule	2,7	1,0	2,7	1,1

# Kern der Tätigkeit

---

- Dienstleister(in), die selber mitdenken.
- Serviceleistungen für Hochschul- und Fachbereichsleitungen sowie die (inter-)disziplinären Forschungs- und Lehreinheiten.
- Daten generieren und diese Entscheider(inne)n an die Hand geben, damit diese ihre Arbeit optimieren und bessere Entscheidungen treffen können.
- Informationen bündeln und weitergeben.
- Vermittlungsinstanz und keine Kontrollinstanz.
- Schnittstelle zwischen Studierenden, Lehrenden und (zentraler beziehungsweise dezentraler) Verwaltung.
- Qualitätsmanagement sowie die Erhebungsverfahren und Datennutzung an der Universität weiterentwickeln.

# Berufliche Identität muss noch wachsen

---

- Qualitäts- und Wissenschaftsmanager(in).
- Dienstleister(in).
- Soziologin/Soziologe.
  
- »Verwaltung – Hochschulmanagement – weiß nicht« (Interview 37, Absatz 75).
- »Beraterin aber auch irgendwo Managerin« (I. 28, A. 117).
- »Alleinkämpfer an Schnittstelle, der sich gut auskennt« (I. 22, A. 73).
- habe »kein Wort« (I. 13, A. 109) für berufliche Identität.

# Schlussbetrachtung

---

- Eine (einheitliche) berufliche Identität existiert gegenwärtig nicht.
- Kernbereich der Tätigkeit strukturiert das Verständnis der beruflichen Aufgaben:
  - „reine“ Aufgaben der Qualitätssicherung,
  - Hybride Aufgaben,
  - Verortung in der Organisation (zentral, dezentral, Präsidium, Verwaltung etc.).
- große Mehrheit der Befragten *bekannt* sich zu Universität, sozusagen als Organisationsprofession bzw. »organizational professionals« (Larson 1977).
- Entwicklung noch nicht abgeschlossen.

---

# Vielen Dank

Kontakt: [schneijderberg@incher.uni-kassel.de](mailto:schneijderberg@incher.uni-kassel.de)

# Literaturverweise

---

- Bourdieu, P. (1988), *Homo Academicus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Castells, M. (1997), *The information age: economy, society and culture. The power of identity*. Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. (1991), *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Jenkins, R. (1996), *Social identity*. Abingdon/New York: Routledge.
- Jenkins, R. (2000), »Categorization: Identity, social process and epistemology.« *Current Sociology*, 48(3), 7–25.
- Luckmann, T. und Sprondel, W. M. (Hrsg.) (1972), *Berufssoziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Lamont, M. und Molnár, V. (2002), »The study of boundaries in the social sciences.« *Annual Review Sociology*, 28, 167–195.
- Larson, M. S. (1977), *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Stichweh, R. (1996), »Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft.« In A. Combe und W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität: Untersuchungen zum Typus*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 49–69.
- Whitchurch, C. (2008a), »Beyond administration and management: Reconstructing the identities of professional staff in UK higher education.« *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 375–386.
- Whitchurch, C. (2008b), »Shifting identities and blurring boundaries: The emergence of third space professionals in UK higher education.« *Higher Education Quarterly*, 62(4), 377–396.
- Whitchurch, C. (2009), »The rise of the blended professional in higher education: A comparison between the United Kingdom, Australia and the United States.« *Higher Education*, 58(3), 407–418.