



**Universität
Zürich** UZH

CHES - Center for Higher Education and Science Studies

Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Professionalisierung in der Schweizer Hochschullandschaft

Die neuen Hochschulprofessionellen im «Third
Space» zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Bernhard Nievergelt
CHES talk, 12. April 2016



Struktur des CHES talks

- Die Hochschullandschaft Schweiz in Bewegung – die Treiber eines tiefgreifenden Strukturwandels
- Vorbemerkung: Universitäten – Hochschulen – Organisationsprozesse im ganzen Bildungssystem
- Grössere Autonomie der Hochschulen – neue Organisationsanforderungen an alle Hochschulangehörigen
- Professionalisierung – Profession
- Schlüssel für die Black Box Organisationshandeln
- Erträge für die Professionalisierungsdiskussion



Strukturwandel der Hochschulen vom Kollegialmodell (Selbstverwaltung) zum Managementmodell

- Treiber des Strukturwandels
 - New public management in der öffentlichen Verwaltung
 - Wissen (-schaft) als Innovationsressource
 - Wettbewerb zwischen Hochschulen/ zwischen Hochschulsystemen
 - Wachstum (nicht Krise der Hochschulen)
 - Aber auch: endogene Veränderungen von Forschungs- und Lehrpraktiken in unterschiedlichen wissenschaftlichen Feldern
- Hochschulen auf dem Weg zu „richtigen“ oder „kompletten“ Organisationen mit einem klaren Profil (corporate identity), einer Entscheidungshierarchie (gestärkte Rektorate), und Zielsetzungen, welche mit Indikatoren überprüft werden können. Vorbild dieses Strukturwandels ist die Unternehmung.



Strukturwandel der Universitäten auf verschiedenen Ebenen

- **Makroebene** – das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Hochschule
 - Neue Governance der Hochschulen – Zielvereinbarungen, grössere Autonomie, grössere Rechenschaftspflicht, neue Stakeholder
- **Mesoebene** – die Hochschulen als Organisationen
 - Es gibt eine Vielzahl von Mischformen zwischen Kollegialmodell und Managementmodell, aber „Standardisierungsprozesse“ gibt es in allen Hochschulen, welche die strukturelle Kopplung zwischen Verwaltung und Wissenschaft erhöhen.
- **Mikroebene** – die Hochschulakteure
 - Organisationshandeln und Wissenschaftshandeln – ein ambivalentes Verhältnis



Grössere Autonomie der Hochschulen – neue Organisationsanforderungen an alle Hochschulangehörigen

- Managen – die generalisierte Erwartung an alle Hochschulangehörigen
- Managen für die Organisation vs. Managen für die Forschung und die Lehre
- Konzentration auf strategisch-planerische Managementfunktionen in der Organisation Hochschule – die Umwertung bestehender Aufgaben und die Schaffung neuer Funktionen
 - Manager Academics (universitäre Leitungsgremien)
 - Manager Bureaucrats
 - Neue Professionelle (*third space* zwischen Verwaltung und Akademie)



Professionalisierung - Profession

- Missverständnis Autonomie der Hochschulen: Aufsteigende Organisation – absteigende Profession.
 - Neuformierungsprozesse innerhalb der Hochschulen unter Konfliktbedingungen
- Professionalisierung des Organisationshandelns in Auseinandersetzung mit dem Wissenschaftshandeln.
- Idealtypische Unterscheidung von Julia Evetts (2012):
 - Beruflicher Professionalismus – die akademischen Professionen
 - Organisationaler Professionalismus – eine eng an das Organisationsfeld der Hochschule gebundene berufliche Sozialisation



Organisationshandeln an Hochschulen

Die «neuen», strategisch-planerisch arbeitenden Hochschulakteure sind da, in immer grösserer Zahl und auf allen Ebenen, aber die Professionalisierung dieser Akteure ist ein ergebnisoffener und ambivalenter Prozess, der sich nicht alleine an Standardisierung orientiert.

These: Diese Akteure sind einerseits Indikatoren dafür, wie sich die moderne Hochschule zu einem 'organisationalen Akteur' wandelt. Andererseits sind sie Indikatoren für die Brüche und Probleme, die sich durch die Transformation der Hochschulen zu neuen Formen von Organisation ergeben.

Forschungsprojekt: "Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der 'Neuen Governance der Wissenschaft'"



Vier Fragen zur Öffnung der Black Box Organisationshandeln

1. Wer wählt mit welcher Motivation und mit welchen Sanktionsmöglichkeiten das Hochschulmanagement auf allen Stufen aus - entscheidend für den zugeschriebenen Gestaltungsspielraum?
2. Wer stellt sich mit welcher Motivation und mit welchen Berufsalternativen für diese Aufgaben zur Verfügung - entscheidend für die Nutzung des wahrgenommenen Gestaltungsspielraums?
3. Welche organisationsinternen und -externen Kontextbedingungen bestimmen das Organisationshandeln mit?
4. Wie entfalten sich diese Akteure in ihren Funktionen (**sachlich, zeitlich, sozial**) und was bedeutet das als ständige Herausforderung für die Organisation?



1. Auswahl des Hochschulmanagements – Entscheidend für den zugeschriebenen Handlungsspielraum

- Auswahl der hochschulorganisierenden Akteure auf allen Ebenen wird mit wenigen Ausnahmen durch ProfessorInnen gemacht.
- Die Anforderungen an diese Akteure sind ausgesprochen heterogen, lassen sich aber durch Bandbreiten beschreiben, wie etwa zwischen:
 - Turnaround Manager und Konsolidierer
 - Internen und externen KandidatInnen
 - Kurz- und Langzeitengagement
 - Gutem Manager und guter Wissenschaftlerin
 - Stützung akademischer Karriere und Hilfe für berufliche Neuorientierung



2. Motivation der HochschulmanagerInnen

- Den heterogenen Auswahlprofilen der auswählenden Gremien stehen die heterogenen Qualifikationen und Motivationslagen der sich für solch strategisch-planerische Stellen an Hochschulen interessierenden Personen.
- Auch hier lassen sich Bandbreiten beschreiben wie etwa:
 - Job erledigen und an einer Universität arbeiten wollen
 - Erfinden des Wissenschaftsmanagements und bestehendes verwalten wollen
 - Akademischer und beruflicher Orientierung
 - Traditionsorientiert und visionär
 - Unternehmerisch und kooperativ
 - Kurz- und Langzeittätigkeit



3. Hochschulinterne Kontextbedingungen für das Management-Handeln

- **Interne Governance (formell):** Neuverteilung der Entscheidungsbefugnisse – gestärkte Leitungen (Präsident/Rektor), aber auch neue Orte organisatorischer Macht (Bsp. NCCR).
- **Interne Governance (informell):** Organisationskultur
- **Finanzen:** Absolut und Verhältnis Grund- und Drittmittelfinanzierung
- **Homogenität/Heterogenität:** Wissenschaftskulturen
- **Grösse und Wachstumsdynamik**
- **Zeit** im Sinne unterschiedlicher Phasen der Organisationswerdung einer Hochschule mit diskontinuierlichen Anforderungen an das Hochschulpersonal (leadership, administration)



3. Hochschulexterne Kontextbedingungen für das Management-Handeln

- **Externe Governance** (formell): Hochschulräte, Leistungsaufträge, Akkreditierung und Qualitätssicherungsanforderungen.
- **Externe Governance** (informell): personelle Verknüpfung mit Hochschulträgern
- **Finanzierung**, z.B. Drittmittelförderung für kooperative Forschung, Forschungsverbünde und für Programmforschung, aber auch Overhead und Förderprofessuren (Übersteuerung der Universitäten) oder wirtschaftliches Umfeld für Kooperation und Fundraising.
- **Positionierung in der nationalen und internationalen Hochschul-landschaft** (auch Rankings)
- **Spezifika Schweiz** (Föderalismus, Verhältnis zur EU, gute Finanzierung)



4. Wie entfalten sich die Akteure in ihren Funktionen

- **Ständige Herausforderung an die Organisation, individuelle Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten zu integrieren:**
 - Der Verantwortliche für ein weltweit führendes Masterangebot
 - Die kompetente Fakultätsmanagerin
 - Der langjährige Departementskoordinator
 - Die nach wenigen Jahren gescheiterte Departementskoordinatorin
- **Koproduktion der Organisation und Adaptation externer Anforderungen**
 - Der Verwaltungsdirektor positioniert sich neu als Rektoratsmitglied
 - Der Rektor nutzt den Zwang zur «kooperativen Forschung» zur Profilbildung
 - Der Banker als Chief Financial Officer CFO
 - Die Stabsmitarbeiterin gestaltet einen neuen Strategieprozess



Erträge für die Professionalisierungsdiskussion

- Zu den klassischen Management- und Organisationstechniken kommen insbesondere das Wissen über die Ambivalenzen der Professionalisierung des Hochschulmanagements hinzu.
- Keine Verkürzung der Perspektive auf HochschulmanagerInnen als Funktionsträger – Analyse nur zusammen mit den Kontextbedingungen, dem organisatorischen Kontext fruchtbar.
- Deregulierung mit der Autonomie der Hochschulen – hochschulinterne Reregulierung unter akademischer Führung.
- Vertrauen/Misstrauen auf mehreren Ebenen gegenüber der Wissenschaft, gegenüber der Verwaltung, gegenüber den HochschulmanagerInnen.



Dem Strukturwandel mit einem Kulturwandel begegnen

- Die Bedeutung von Organisation (Hochschulmanagement) erkennen und die Bereitschaft, die notwendigen Professionalisierungsprozesse auf allen Führungs- und Koordinationsebenen zu fördern.
- Arbeit an der grundsätzlichen Problematik zwischen Administration und Akademie → vom Bild des gescheiterten Wissenschaftlers als Administrator der Universität zur „University Service Motivation“.
- Arbeit am Selbstverständnis der Hochschulakteure als aktive Mitproduzenten der „Neuen Governance der Universität“



**Universität
Zürich** ^{UZH}

CHES - Center for Higher Education and Science Studies

Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Bernhard Nievergelt

Geschäftsführer CHES

Studiengangleiter CAS in Leadership und Governance an Hochschulen

bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch

www.chess.uzh.ch

www.caslg.uzh.ch