



«New Public Management» an der Hochschule «La nouvelle gestion publique» aux Hautes Ecoles



Mit Beiträgen von

Yves Emery et David Giauque

Sebastian Brändli

Benedetto Lepori

Bruno Staffelbach und Marcel Schwerzmann

Bernhard Nievergelt

Daniel Schönmann

Fabian Amschwand

Joël Mesot und Robert Perich

Stefan Kölliker

Editorial Gernot Kostorz	2
-----------------------------	---

«New Public Management» an der Hochschule «La nouvelle gestion publique» aux Hautes Ecoles

La nouvelle gestion publique en Suisse: quels défis pour le monde de l'enseignement supérieur Yves Emery et David Giaque	5
200 Jahre nach Humboldt – Erneuerung der universitären Autonomie Sebastian Brändli	12
The Università della Svizzera italiana. New Public Management 'à la Suisse' Benedetto Lepori	15
New Public Management am Beispiel der Universität Luzern Bruno Staffelbach und Marcel Schwerzmann	20
Die Universität zwischen Management und Akademischer Selbstverwaltung – Herausforderungen in der Schweiz Bernhard Nievergelt	26
Hochschulreformen im Geiste von «New Public Management»: Erfahrungen und Pläne des Kantons und der Universität Bern Daniel Schönmann	33
Steuerung von Universitäten über Zielvereinbarung und Globalbudget: Erste Erfahrungen an der Universität Freiburg Fabian Amschwand	38
Hochschulmanagement im Spannungsfeld nationaler Erwartungen und globalen Wettbewerbs Joël Mesot und Robert Perich	44
Universität St.Gallen – Gesetzesrevision im Licht des NPM Stefan Kölliker	49

Stellenausschreibungen/Postes à pourvoir	ii, 11, 32, 37, 43, 50, 51, iii
--	---------------------------------

Die Universität zwischen Management und Akademischer Selbstverwaltung – Herausforderungen in der Schweiz

Bernhard Nievergelt*

Der Geist von New Public Management (NPM) hat längst das Weite gesucht, sein Atem aber ist noch spürbar und die Nachwirkungen seines Erscheinens bleiben virulent, auch und gerade in der Schweiz mit der im internationalen Vergleich späten Orientierung an diesen neuen Konzepten, die in den 1990er Jahren eingesetzt hat und seit nunmehr gut 20 Jahren wirksam ist. Im vorliegenden Text wird die Genese des NPM-Geistes als Teil des Governancediskurses beschrieben, der anstelle der klassisch staatlichen Steuerungsperspektive getreten ist. Dieser Perspektive lag lange die Vorstellung zugrunde, dass aus Universitäten normale Organisationen am Vorbild der Unternehmungen werden und dass es nur eine Frage der Zeit und unterschiedlicher Managerialisierungsdynamiken ist, bis dies im Einzelfall erreicht wird. Nach gut 20 Jahren Strukturwandel der Universitäten in der Schweiz zeigt sich aber ein anderes Muster, für welches erst noch die richtigen Kategorien zur Beschreibung von Universitäten jenseits von «hybriden Organisationen» gefunden werden müssen – die Universität als eigenständige Organisationsform!

1. Die Programmatik von New Public Management als spezielle Governancekonstellation

Spricht man von einem Strukturwandel der Universitäten vom Kollegialmodell zum Managementmodell, so ist NPM als spezielle Governancekonstellation der wichtigste Treiber dieser Entwicklung. Der Governan-

cebegriff lässt sich zunächst mit der kurzen Formel «Alle Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können» (Benz 2004) beschreiben. Wichtig für das Verständnis des Governanceansatzes ist neben der mehr oder weniger grossen Autonomie aller Akteure zudem der Blick auf intentionale Gestaltungsversuche verschiedener Akteure: «Die Governance-Perspektive betrachtet also eine Akteurskonstellation im Hinblick auf tatsächlich geschehende oder mögliche multiple Bestrebungen intentionaler Gestaltung – Sachinteressen, Machtinteressen» (Schimank 2007). Die Governanceperspektive tritt damit an die Stelle der früheren politischen Steuerungsperspektive und relativiert den Nutzen staatlicher Massnahmen. «Steuerungskonstellationen als Governancekonstellationen zu betrachten heisst, die analytische Perspektive zu dezentrieren. Der wissenschaftliche Beobachter blickt nicht länger einem bestimmten Steuerungsakteur über die Schulter und erschliesst die Konstellation aus dessen Warte, sondern nimmt die Konstellation gleichsam aus der Vogelperspektive als Kräftefeld in den Blick» (Schimank 2007). Die so beschriebene Governanceperspektive bleibt analytisch offen und es lassen sich auf Universitäten bezogen ganz viele Konstellationen denken. NPM als eine spezifische Governancekonstellation wurde dagegen als normatives Programm für die Neugestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung im öffentlichen Sektor konzipiert und versucht umzusetzen. Die NPM-Kernbotschaft lautete denn auch, das alte Governance-Regime, das von Profession und Staat dominiert wurde, durch ein neues zu ersetzen, in dem Markt und Organisation vorherrschen. Der Staat behält dabei seine grosse Bedeutung, aber anstelle bürokratischer Regulierung tritt das «*management by objectives*» mit ausgebauter Rechenschaftspflicht (*accountability*) (Schimank 2005).

Vor diesem Hintergrund entsteht im Hochschulbereich eine Programmatik der neuen Governance der Hochschulen als Managementmodell, die sowohl in der Hochschulforschung wie auch in den Bildungsverwaltungen und an den Hochschulen selbst eine grosse Wirksamkeit entwickelt hat. Diese NPM-Programmatik – und das ist zentral für das Argument in diesem Aufsatz – beinhaltet eine spezifische Vorstellung einer richtigen Organisation – nämlich diejenige der Unternehmung – an der sich die Hochschulreformen

* Universität Zürich, Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS c/o IKMZ, Andreasstr. 15, 8050 Zürich.

E-mail: bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch
www.chess.uzh.ch
www.caslg.uzh.ch



Bernhard Nievergelt, lic. phil. I, MPA, seit 2014 Geschäftsführer Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS, seit 2016 Studiengangleiter des CAS «Leadership und Governance an Hochschulen» und Beteiligung am Aufbau der UZH internen Führungsausbildung. Studium der Soziologie in Zürich, Berlin und Paris mit Spezialisierung auf Wissenschaftspolitik. Ab 2000 verschiedene wissenschaftspolitische Tätigkeiten und Dozent für Forschungs- und Wissenschaftspolitik. 2004–2009 Sekretariatsleiter Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat SWTR, auch zuständig für die Begleitung der HFKG-Arbeiten und die dem SWTR angegliederten Zentren für Wissenschafts- und Technologiestudien CEST und für Technikfolgenabschätzung TA-SWISS. 2009–2011 Executive MPA an der Universität Bern. 2011–2014 Mitarbeit im Nationalfondsprojekt «Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der «Neuen Governance der Wissenschaft»». Schwerpunkte: Wissenschaftspolitik, Wissenschafts- und Technikforschung, Governance der Hochschulen, Professionalisierung des Hochschulmanagements.

vom Kollegialmodell hin zum Managementmodell orientieren sollen. Dies unterscheidet sich fundamental von früheren Transformationsprozessen, weil das Organisationsvorbild erstmals nicht aus einer besonders guten Hochschulorganisation wie etwa dem humboldtschen Universitätsmodell kommt, sondern sich an einem systemfremden Modell aus der Wirtschaft orientiert (Hüther/Krücken 2011). Wegweisend für das grundsätzliche Verständnis dieses Prozesses ist der Artikel «*Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform*» von Brunsson/Sahlin-Andersson aus dem Jahre 2000. Sie beschreiben die NPM-Reformen als Versuch, aus Universitäten «*Complete Organizations*» mit Akteursstatus zu konstruieren. Diese «*Complete Organizations*» zeichnen sich durch eine Gesamtidentität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation), Hierarchie (Koordination und Kontrolle, internes Management) und Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen (Hüther/Krücken 2011) aus. Arbeiten und Aktivitäten der Organisationsmitglieder müssen der Organisation zugeschrieben werden können und möglichst auf die Organisationsziele hin ausgerichtet werden. Dies vom akademischen Personal unterhalb einer Professur zu erwarten, erscheint abenteuerlich. Wird doch von diesen Wissenschaftler*innen erwartet, dass sie sich ihre (inter)disziplinäre Reputation durch grosse Mobilität und Erfahrungen an anderen Hochschulen erwerben und sie in aller Regel auch an anderen Hochschulen das Ziel Professur erreichen. Und auch bei Professor*innen ist die Orientierung an und in ihrer wissenschaftlichen Community zentral.

Mit der Vorstellung einer «*Complete Organization*» können oder konnten aber Universitäten als «*Incomplete Organizations*» beschrieben werden: Wissenschaftler*innen orientieren sich stärker an ihrer Disziplin als an ihrer Hochschule, Hierarchie widerspricht dem Kollegialitätsprinzip und Rationalität impliziert eine aus wissenschaftlicher Sicht unmögliche Planbarkeit der Wissensgenerierung (vgl. Abb. 1).

2. Der Geist von New Public Management – die Universität als werdende Unternehmung

Der Geist von NPM im Hochschulbereich lässt sich mit zwei Facetten fassen. Einerseits die starke Orientierung am Organisationsvorbild der Unternehmung, die zu einer betriebswirtschaftlichen Deutung der neugewonnenen Autonomie der Universitäten führt. Der Geist von NPM steht damit in starkem Gegensatz zur Autonomievorstellung der Wissenschaftler*innen, für welche Stichworte wie «*protected spaces*» und «*academic heartland*» oder die «Wissenschafts- und Lehrfreiheit» zentrale Orientierung sind – die Profession steht im Zentrum und nicht die Organisation. Und

New Public Management Complete organizations	Traditionelles Governance Regime
Gesamtidentität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation)	Lose gekoppelte Systeme ohne Gesamtidentität (Orientierung und Identität im wissenschaftlichen Fachbereich)
Hierarchie (Koordination und Kontrolle, internes Management)	Kollegialitätsprinzip (Professionsperspektive, akademische Selbstverwaltung)
Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen)	Organisierte Anarchien (Prozesse laufen typischerweise nicht zweckrational ab)

Quellen: Brunsson/Sahlin Andersson (2000); Hüther/Krücken (2011)

Abb. 1. Gegenüberstellung New Public Management und traditionelles Governance Regime.

zweitens die Annahme, dass sich der Strukturwandel der Universitäten vom Kollegialmodell mit starker akademischer Selbstverwaltung hin zum Managementmodell vollziehen wird und es eine Frage der Zeit ist, bis sich das Managementmodell vollständig durchgesetzt hat – auch als Imperativ der Gegenwart, um den Herausforderungen als Universität in der Gesellschaft gerecht zu werden. Dieser Geist von New Public Management, als starke Programmatik formuliert, hat sich an den vielgestaltigen und jahrhundertealten Traditionen in unterschiedlichen Hochschulsystemen und Universitäten immer mehr aufgegeben und hat heute keine diskursive Kraft mehr. Was ist geschehen?

2.1. Governance Equalizer

Zunächst wurden wissenschaftliche Konzepte entwickelt, um diesen Strukturwandel empirisch beobachten zu können. Mit dem «*Governance Equalizer*» (Governance-Schieberegler) hat Schimank 2007 ein Raster vorgelegt, mit welchem der Grad der Umsetzung von NPM-Reformen an jeder Hochschule, aber auch in Hochschulsystemen analysiert werden kann. Er unterscheidet fünf Governance-Dimensionen (s. Abb. 2), bei welchen sich NPM und traditionelles Governance-Regime diametral unterscheiden.

	New Public Management	Traditionelles Governance Regime
Staatliche Regulierung	–	+
Staatliche Steuerung	+	–
Akademische Selbstorganisation	–	+
Konkurrenzdruck	+	–
Hierarchische Selbststeuerung	+	–

Abb. 2. Governance-Dimensionen nach Uwe Schimank (2007).

Der Schieberegler-Ansatz erlaubt es graduelle Verschiebungen zu zeigen und eine einzelne Universität bezüglich der Durchsetzung von NPM Elementen zu charakterisieren – wo steht sie auf dem Weg zur «Complete Organization»?

Ramuz *et al.* (2011) haben mit dem «Governance Equalizer» Gesetze und Reglemente der Schweizer Universitäten analysiert und konnten zeigen, dass verschiedene Elemente von NPM in jeder Universität unterschiedlich stark umgesetzt sind. Vergleicht man nur schon die Universitätsräte, so fällt auf, dass es bspw. an der Universität Bern keinen Universitätsrat gibt, an der Universität Lausanne der Universitätsrat als Standesorganisation ohne hochschulexterne Mitglieder aufgebaut ist, an den Universitäten Zürich und St. Gallen die Universitätsräte von den Bildungsdirektor*innen präsiert werden und an den Universitäten Basel und Luzern ein Universitätsrat mit ausschliesslich hochschulexternen Mitgliedern besteht, wie es bei vollständiger Durchsetzung des NPM-Modells sein sollte. Mit der Aussage, dass an allen Schweizer Universitäten das NPM-Modell und die traditionelle Hochschulgovernance koexistieren, hat Braun (2011) auf Grundlage der Analyse von Ramuz *et al.* (2011) für die Schweiz vier Governancetypen beschrieben (s. Abb. 3).

Über diese formale Analyse der Governancestrukturen hinaus zeigen sich weitere Unterschiede in der Umsetzung von New Public Management an Universitäten, die nicht einem einheitlichen Muster folgen und in der Hochschulforschung schon früh antizipiert wurden: «Universities are best understood as historical, time-dependent systems that are strongly embedded in their own national and organizational histories. The «new multiversity» emerges because universities all over the world devise divers solutions in the face of global trends, that may appear standard, but that are never standardized in their effects, as they are adapted, incorporated or resisted by universities that are ultimately rooted in particular times and places.» (Krücken *et al.* 2007)

Solche Unterschiede lassen sich auch an Schweizer Hochschulen erkennen, die wie die ETH Zürich und

die EPF Lausanne vermeintlich demselben Governancetypus «Unternehmer- oder Präsidentenmodell» zugehörig sind, aber eine ganz andere Geschichte, eine andere Grösse und eine andere regionale Einbettung haben. An der ETHZ wurde eine ganz andere Governancepraxis entwickelt als an der EPFL, obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen – das Präsidentenmodell – und die übergeordneten Akteure mit dem ETH-Rat und dem zuständigen Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) identisch sind. Während der organisatorische Durchgriff an der EPFL mit dem langjährigen Präsidenten Patrick Aebischer vollständig umgesetzt wurde und an der EPFL letztlich alle relevanten Entscheide top-down gefällt werden können, ist es an der ETHZ nach der gescheiterten Reform unter Ernst Hafen im Jahre 2006 im Gegenteil zu einer Stärkung der Selbstverwaltung der Departemente gekommen.

2.2. Enger werdende strukturelle Kopplung zwischen Wissenschaft und Verwaltung

Ausgelöst durch NPM-Reformen wurden viele vormalig von den Bildungsverwaltungen verantwortete Aufgaben (Personal, Finanzen, Berufungen und zuletzt auch Immobilien) an die Hochschulen übertragen oder anders formuliert, die Universitäten werden immer weitgehend in die Autonomie entlassen. Zur Analyse der Konsequenzen für die Arbeit innerhalb der Organisation Hochschule auf dem Weg zum Managementmodell fasst dies Nickel (2012) treffend mit: «Unabhängig vom Ausmass der Durchsetzung des Managementmodells kann von einer enger werdenden strukturellen Kopplung zwischen der traditionell nur lose gekoppelten Wissenschaft mit der Verwaltung gesprochen werden». Sie macht dazu eine Dreiteilung der Hochschulorganisation mit unterschiedlichen Formalisierungsgraden und Orientierungen und schärft damit auch den Blick für unterschiedliche Schnittstellen zwischen Verwaltung und Forschung und Verwaltung und Lehre:

- Verwaltung: Hohe Formalisierung, sehr gut organisierbar, Top-Down-Orientierung wie bei Arbeitsorganisationen
- Forschung: Geringe Formalisierung, ausgeprägte Selbstorganisation, Bottom-up-Orientierung wie bei Interessenorganisationen
- Lehre: Mittlere Formalisierung, gut organisierbar, Bottom-up-Orientierung wie bei Interessenorganisationen

In jedem Fall steigen aber die Management-Anforderungen an die hochschulinternen Führungsaufgaben und stellen auch die Frage nach der Qualifikation für diese neuen Aufgaben.

Sowohl das Analyseraster «Governance Equalizer» wie auch der Ansatz der «enger werdenden strukturellen Kopplung» schliessen eine vollständige Durchsetzung

	Bleibender Einfluss akademischer Kooperation	Reduzierter Einfluss akademischer Kooperation
Starke Autonomie nach aussen	«Korporatistisches Modell» (Basel, Lausanne, Zürich, Genf)	«Unternehmer- oder Präsidentenmodell» (EPFL, ETHZ)
Geringe Autonomie nach aussen	«Rationalisiertes Selbstverwaltungsmodell» (Lugano, Luzern, St. Gallen)	«Staatlich geführtes Modell» (Bern, Freiburg, Neuenburg)

Abb. 3. Governancetypen an Schweizer Universitäten (Braun 2011:9).

des Managementmodells an Hochschulen nicht aus, eignen sich aber auch sehr gut zur Beschreibung der Koexistenz von New Public Management und traditioneller Hochschulgovernance. Dieser Befund und die ersten empirischen Resultate schlagen den Bogen zur Betrachtung, dass die NPM Programmatik der Hochschulen als Managementmodell nicht vorschnell als empirische Tatsache zu betrachten ist und sich die Praxis – mindestens vorläufig - viel besser als ein mit- und nebeneinander beider Modelle charakterisieren lässt (Maasen/Weingart 2008:56).

2.3. Strukturelle Gründe gegen die Durchsetzung des Managementmodells

Immer stärker werden aber auch grundsätzliche Einwände struktureller Art formuliert, die einer vollständigen Durchsetzung des Managementmodells im Wege stehen, bzw. dieses als nicht funktional für Universitäten erscheinen lassen. Dieses Argument findet sich in den wichtigsten Grundzügen im viel beachteten Aufsatz «*Are universities specific organizations?*» von Christine Musselin (2007). Darin beschreibt sie, wie Hochschulen traditionell als spezifische Organisationen angesehen werden, welche sich fundamental von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen unterscheiden und arbeitet heraus, dass dies partiell auch als gezielte Abschottungsrhetorik der Hochschulforscher*innen gegenüber externen Steuerungsversuchen zu verstehen ist. «*When describing universities as collegial entities, authors relied on their observations but at the same time were convinced that universities should be collegial. Notions like «organized anarchy», «garbage can model» (Cohen, March, Olson 1972) or «loosely coupled system» (Weick 1976) – intentionally – gave credence to the idea, that such institutions are not ordinary ones and in a way intended to discourage the appointed presidents as well as the public authorities to try to steer them.*» (Musselin 2007, S. 67). Darüber hinaus vertritt Musselin aber die starke These, dass aus der Dynamik der Wissensproduktion in den Kernprozessen Forschung und Lehre immer wieder neue Anforderungen an die Organisation entstehen, die in hochschulspezifischer Weise verhandelt werden müssen. Dabei ist aus ihrer Sicht immer darauf zu achten, ob Wissenschaftler*innen die Eigenarten zur Abschottung konstruieren oder ob sie der wissenschaftlichen Arbeit tatsächlich intrinsisch sind. Trotz dieser Relativierung der Universität als spezieller Organisation kommt sie zum Schluss, dass Universitäten eben doch einen eigenen Status haben: «*Such a conclusion is not intended to disqualify the introduction of managerial tools and practices within universities. It simply stresses that the specificity of universities should not be ignored and that change should build on their specificities. Rather than being considered as obstacles for change and*

rather than fighting against them, they should be used as strengths and resources.» (Musselin, 2007: 79).

Zur Charakterisierung von Hochschulen als spezielle Organisationen lässt sich auch die weitgehend fehlende Motivation der Professor*innen diskutieren, Führungsfunktionen für die Organisation auf allen Stufen – Institut, Fakultät, Universitätsleitung – zu übernehmen. Nur ganz wenige Professor*innen sind bereit, für die Universität auf ihre primäre Orientierung in ihrer Disziplin für längere Zeit oder gar hauptsächlich zu verzichten. Und wenn sie das tun, werden sie von Ihren Kolleg*innen oft gefragt, weshalb sie sich das antun und ob sie denn noch Zeit für Forschung in ihrer Disziplin hätten. Die Übernahme einer organisatorischen Führungsfunktion ist also aus wissenschaftlicher Sicht legitimationsbedürftig, sicherlich aber nicht a priori erstrebenswert.

Durch die Entlassung der Universitäten in die Autonomie haben Hochschulleitungen zudem eine neue Rolle erhalten und werden Träger einer operativ tätigen Organisationsebene. Der Rektor oder die Rektorin ist nicht mehr der kurzzeitig gewählte Kollege zur Repräsentation der Hochschule, sondern in vielen Fällen – gemeinsam mit der gesamten Universitätsleitung – der Chef oder die Chefin. Viele Professor*innen sehen denn auch ihre Fakultät als primären und von ihrer Profession geprägten Referenzrahmen, die Universitätsleitung dagegen als Managementebene weit entfernt von wissenschaftlicher Praxis. In dieser Perspektive ist der mit dem HFKG auf Bundesebene geschaffene Akteur *swiss-universities* noch viel weiter weg und wird kaum als akademisches Gremien wahrgenommen. Dies obwohl das HFKG mit *swissuniversities* ein «Rektorat» geschaffen hat, welches alle Schweizer Hochschulen koordinieren und gegenüber der Politik – der Schweizerischen Hochschulkonferenz – strategisch positionieren soll.

2.4. Fazit – Strukturwandel der Hochschulen vom Kollegial- zum Managementmodell?

Der Strukturwandel vom Kollegial- zum Managementmodell findet statt, in der Schweiz seit gut 20 Jahren, im angelsächsischen Raum und den Niederlanden schon seit den 1980 Jahren. In der Hochschul- und Organisationsforschung unbestritten befinden sich die Universitäten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess hin zu «*Complete Organizations*». Managerialisierungsprozesse lassen sich vor diesem Befund an jeder Universität beschreiben. Managementtechniken und -funktionen werden auf allen Ebenen eingeführt und angestrebt wird die Professionalisierung der Führungskräfte auf allen Stufen.

Die Hochschulforschung beschreibt aber gleichzeitig, dass sich das Managementmodell nicht als dominie-

rendes Muster durchgesetzt hat. Vielmehr zeigen sich an jeder Hochschule unterschiedliche Mischverhältnisse und damit eine Koexistenz der alten Hochschulgovernance mit starker Orientierung an der akademischen Selbstverwaltung und der neuen, am Managementmodell orientierten Governance der Hochschulen (Hüther/Krücken 2016). Universitäten werden als hybride Organisationen beschrieben mit unterschiedlichen Managerialisierungsgraden. Es stellt sich aber verstärkt die Frage, ob sich ein eigener Organisationstypus für Hochschulen erkennen lässt, der nicht mehr nur zwischen dem traditionellen Governance-Modell und dem Managementmodell zu verorten ist. Voraussetzung für diese Debatte wäre der definitive Abschied von der Vorstellung, dass Hochschulen Unternehmen werden können. Ganz wichtig wäre aber auch der definitive Abschied von der Vorstellung, dass Hochschulen von Wissenschaftler*innen selbstverwaltete Organisationen sind und Managementanforderungen als zweitrangig betrachtet werden können.

Damit würde der Blick frei zur Entwicklung einer eigenständigen Organisationsform Universität, auf welche hin sich die Universitäten in der täglichen Praxis orientieren können. Also durchaus Organisationsprozesse und durchaus viel Management, aber entlang der spezifischen Eigenarten der Universitäten. Hauptorientierungspunkt ist damit nicht mehr die richtige Organisation am Beispiel der Unternehmung, sondern die beste Organisation für die Kernprozesse der Hochschule – Forschung und Lehre. Die Referenzpunkte werden also wieder im System selbst gesucht, entwickelt und realisiert.

3. Herausforderungen für Schweizer Universitäten

Auch wenn der Geist von NPM schon lange das Weiße gesucht hat und heute kaum noch jemand über diesen Ansatz diskutiert, braucht es noch viel Arbeit, um seine Auswirkungen konstruktiv verarbeiten zu können. Einen Beitrag dazu kann auch die Wissenschaft leisten, indem sie andere mögliche Governancekonstellationen in den Blick nimmt, wie das zu Beginn der Debatte um die Relativierung des Staates als Steuerungsakteur diskutiert wurde (Schimank 2007). Die Wissenschaft und da in erster Linie die Hochschul-, Wissenschafts- und Organisationsforschung ist gefordert, Universitäten über den Begriff «hybride Organisation» hinaus klarer zu fassen. Hybrid sind die Universitäten nur, wenn man ein Vorher und ein Nachher klar definiert und den Blick noch nicht frei hat für eine eigenständige Organisationsform Universität, die – so die These – sich gegenwärtig am Herausbilden ist. Zu erarbeiten ist also eine Begrifflichkeit für die spezifische Organisation Universität, die die Governance- und Organisationsperspektive integriert und die Besonderheiten der akademischen

Arbeitsweise mit ihren disziplinären Erfordernissen berücksichtigt.

3.1. Mesebene - die Universität als Organisation *Selbstverständnis als spezielle Organisation in der eigenen Universität entwickeln – eine eigene Organisationsperspektive.*

Empirische Resultate zeigen die Koexistenz von Kollegial- und Managementmodell und die mehr oder weniger kreative Adaptation dieser beiden Governanceregime an jeder einzelnen Universität. Die strukturellen Herausforderungen sind dabei grundsätzlich die gleichen, aber jede Universität geht mit der eigenen Geschichte und den eigenen Möglichkeiten in diese Auseinandersetzung. Wo also steht die einzelne Universität und in welche Richtung möchte sie sich entwickeln?

Die Arbeit an diesem Selbstverständnis ist voraussetzungsvoll und muss mit viel Sorgfalt und Umsicht auf allen Ebenen der Universität ausgestaltet werden. Die Universität Zürich hat diese Notwendigkeit erkannt und bietet unterschiedliche Plattformen zur Diskussion dieser Fragen an (<http://www.weiterbildung.uzh.ch/de/mitarbeitende.html>). Die Diskussionen in diesen Gefässen drehen sich immer um ähnliche Fragen und zeigen, dass hier noch viel zu tun ist. Durch die vielen Wechsel in universitären Führungsaufgaben müssen diese Diskussionen zudem immer wieder von Neuem geführt werden. Das Verständnis für die spezifische Situation der eigenen Universität zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation muss immer wieder neu hergestellt und aktualisiert werden.

3.2. Makroebene – das Verhältnis zwischen Universität und Gesellschaft

Das Selbstverständnis von Universitäten als spezieller Organisation im gesellschaftlichen Diskurs verankern – Universitäten sind keine Unternehmungen, aber zur Erfüllung der Kernaufgaben Forschung und Lehre optimal aufgestellte Organisationen, die auch die «Third Mission»-Erwartungen erfüllen können.

Jede einzelne Universität ist gefordert, sich in den gesellschaftlichen Diskurs einzubringen und das für die faktische Gewährung der Autonomie und die Finanzierung relevante organisatorische Umfeld in den Kantonen, dem Bund und der Gesellschaft von spezifischen organisatorischen Erfordernissen für Hochschulen zu überzeugen. Gut organisiert, aber so, wie das eben für die Universitäten passt und funktional ist für deren Erfolg.

3.3. Mikroebene – Die Hochschulakteure

Geeignetes Personal zur Führung der Hochschulen finden – organisationsaffine AkademikerInnen und akademieaffine OrganisatorInnen.

Vielleicht die schwierigste Aufgabe und zugleich entscheidend für die Bewältigung der spezifischen Her-

ausforderungen einer guten Hochschulorganisation ist es, die richtigen Leute für die Führungsfunktionen auf allen Stufen der Universität zu gewinnen: die Universitäten brauchen organisationsaffine Wissenschaftler*innen und wissenschaftsaffine Organisator*innen. Schneijderberg et al (2013) haben dieses hochschulspezifische Anforderungsprofil konzipiert gefasst: «Anders als Hochschulangehörige in Forschung und Lehre müssen Hochschulprofessionelle Experten des Hochschulsystems sein, das heisst Kenntnisse haben über die Organisation Universität und die politische Landschaft, in die das – zumeist – öffentliche Hochschulsystem eingebettet ist, darüber hinaus ist für sie anders als für Spezialisten von Management und Verwaltung grosse Vertrautheit mit den Kernfunktionen der Hochschulen unentbehrlich. Das doppelte Anforderungsprofil prägt das professionelle Handeln von Hochschulprofessionellen». Ergänzend dazu muss natürlich auch noch ein organisatorisches Anforderungsprofil formuliert werden, nämlich das notwendige Führungsknowhow (Leadership, Kommunikation), Betriebswirtschaftliches Knowhow (z.B. Strategie, Planung), Finanzwirtschaftliches Knowhow (z.B. Budgetprozess) und Technisches Knowhow (z.B. IT).

*Wissenschaftler*innen* brauchen Affinität und Interesse an Organisationsfragen. Sie bringen ihr spezifisches Wissen aus einem Fachbereich mit, müssen dies aber je nach Organisationsstufe, ganz speziell aber in Universitätsleitungen auch erweitern um Kenntnisse anderer Fachkulturen und disziplinären Eigenarten. Viele Wissenschaftler*innen haben aber keine oder nur wenig Organisationsaffinität und es ist sowohl für sie wie auch für die Organisation Universität dysfunktional, wenn sie eine organisatorische Führungsaufgabe übernehmen. Wichtig ist hier aber, dass auch die nicht organisationsaffinen Wissenschaftler*innen erkennen können und schätzen lernen, was eine gute Hochschulorganisation an Beteiligung aller Hochschulakteure erfordert. Hier ist viel innerorganisatorische Kommunikations- und Verständigungsarbeit gefragt. Organi-

sationsaufgaben an Hochschulen können darüber hinaus nicht viel zur Lösung mangelnder Karriereperspektiven in der Postdoc-Phase beitragen, wie das jüngst im Rahmen der Akademien Schweiz (<https://sagw.ch/sagw/archiv/veranstaltungen/third-space/>) diskutiert wurde. Aus Sicht der Organisation Universität eignen sich nur wenige Wissenschaftler*innen für organisatorische Führungsaufgaben und die gilt es zu erkennen und zu gewinnen. Aber auch aus Sicht der Wissenschaftler*innen gibt es nur wenige, die in organisatorischen Führungsfunktionen glücklich werden würden.

*Hochschulexterne Mitarbeiter*innen*, Organisations-spezialist*innen in einem Bereich wie etwa Human Resources, Kommunikation, Finanzen oder Immobilien brauchen eine Affinität zur Wissenschaft und insbesondere das Wissen, dass eine Universitätsleitung nicht mit einer Unternehmensleitung verwechselt werden darf, weil der organisatorische Durchgriff auf die Fakultäten und Institute vergleichsweise schwach und die Führungsdynamik damit eine ganz andere ist.

Aus diesen Überlegungen lassen sich aber nur sehr allgemeine Profile für ideale Institutsleiter*innen, Dekan*innen oder Hochschulleitungsmitglieder ableiten. Organisations- und Wissenschaftsaffinität haben immer grosse Bedeutung, aber die spezifischen Herausforderungen einer Organisationsebene zu einer bestimmten Zeit können sehr stark variieren. Geht es um die Schärfung des wissenschaftlichen Profils oder die bessere Verankerung im gesellschaftlichen Diskurs oder um die Erschliessung neuer Finanzquellen oder um die Bewältigung vieler Emeritierungen oder Wechsel auf Führungspositionen. Folgt man als Führungsperson auf eine äusserst umtriebige Person, die viel Neues initiiert hat oder auf eine langjährige Phase der Agonie aufgrund sich blockierender Personen. Hier sind unterschiedliche Fähigkeiten gefragt und sollten in aller Regel von den auswählenden Gremien berücksichtigt werden. ■

Literatur

- Benz, Arthur (Hg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, VS, Wiesbaden.
- Braun, Dietmar (2011): Die Förderung wissenschaftlicher Innovationen an Schweizer Universitäten, in: Heinze, Thomas/Krücken, Georg (Hg.): Die institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung, Wiesbaden.
- Brunsson, Nils/Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform, in: *Organizational Studies*, 2000, Vol. 21,4, S. 721–746, Sage Publications.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2011): Wissenschaftliche Karriere- und Beschäftigungsbedingungen – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen, in: *Soziale Welt*, 3/2011, S. 305–325, Nomos-Verlag, Baden-Baden.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2016): Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Springer VS, Wiesbaden.
- Krücken, Georg et al. (2007): Towards a Multiversity – Universities between Global Trends and National Traditions, Transcript Verlag, Berlin.
- Maasen, Sabine/Weingart, Peter (2008): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur, in: Matthies, Hildegard/Simon, Dagmar (Hrsg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Leviathan Sonderheft 24/2007, S. 141–160, Wiesbaden.

- Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organizations? in: Georg Krücken *et al.*, Towards a Multiversity – Universities between Global Trends and National Traditions, Transcript Verlag, Berlin.
- Nickel, Sigrun (2012): Engere Kopplung zwischen Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Wahrnehmung professioneller Rollen in der Organisation «Hochschule», in: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian (Hg.): Hochschule als Organisation, VS Verlag, Wiesbaden.
- Nievergelt, Bernhard/Jonas, Klaus/Seidl, David (2018): Leadership und Governance an Hochschulen. Mit Weiterbildung zu organisationsspezifischer Professionalisierung, in: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 2, 2018: 21–31.
- Nievergelt, Bernhard (2013): Professionalisierungsprozesse in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft, in: Gautschi/Fischer (Hg.), Arbeitsplatz Hochschule im Wandel, zoom Nr. 3, Universität Bern.
- Nievergelt, Bernhard (2011): Strukturwandel der Universität – Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation, Masterarbeit «Master of Public Management MPA», Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern.
- Ramuz, Raphaël/Gorga, Adriana/Benninghoff, Martin (2011): Governance of higher education institutions in Switzerland: An authority relation perspective, Working Paper OSPS, Université de Lausanne.
- Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universitäten: «New Public Management» und eine drohende Entprofessionalisierung, in: Klatetzki/Tacke (Hg.), Organisation und Profession, Springer, S. 143–164.
- Schimank, Uwe (2007): Die Governance Perspektive – Analytisches Potential und anstehende konzeptuelle Fragen, in: Altrichter, H. *et al.* (Hg.): Educational Governance – Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, VS: S. 231–260.
- Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine/Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus, Frankfurt am Main.