Universität Zürich[UZH]

CHESS - Center for Higher Education and Science Studies

Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Herausforderung für die Hochschulorganisation

in der Lehre, in der Forschung und in der Führung und Positionierung der Hochschulen

Bernhard Nievergelt, Martina Arioli, Franziska Zellweger

CHESS talk, 30. Januar 2018

Struktur des CHESS talks

Vorbemerkungen

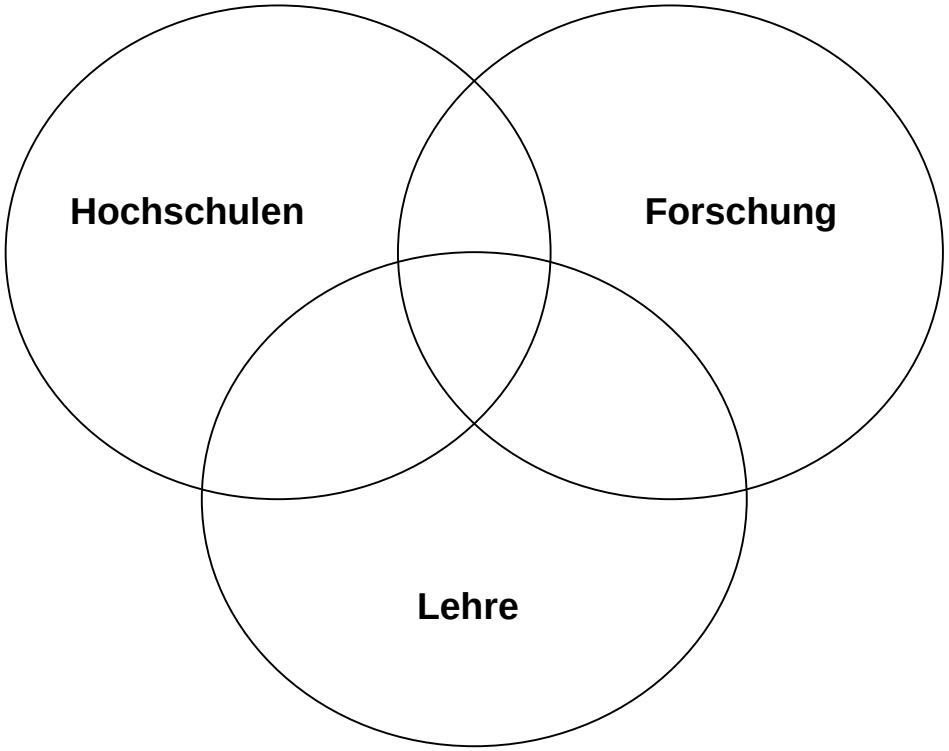
Teil 1 Die Hochschullandschaft Schweiz in Bewegung

- Treiber eines tiefgreifenden Strukturwandels
- Grössere Autonomie der Hochschulen – neue Organisationsanforderungen an alle Hochschulangehörigen
- Professionalisierung – Profession

Teil 2 Information

- CAS Forschungsmanagement (Unibe)
- CAS Führen von Projekten und Studiengängen an Hochschulen (PHZH)
- CAS Leadership und Governance an Hochschulen (UZH)

Vorbemerkung
Organisieren – Koordinieren – Management



Vorbemerkung
Universitäten – Fachhochschulen – Pädagogische Hochschulen

Die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der verschiedenen Hochschultypen, wenn es um Fragen der Organisation geht.

- in der Forschung
- in der Lehre
- Autonomiebegriff

Strukturwandel der Hochschulen

Treiber

- New public management in der öffentlichen Verwaltung
- Wissen (-schaft) als Innovationsressource
- Wettbewerb zwischen Hochschulen/ zwischen Hochschulsystemen
- Wachstum (nicht Krise der Hochschulen)
- Neues Hochschulgesetz HFKG – (Ent-)Differenzierung der Hochschullandschaft mit den drei Hochschultypen: universitäre Hochschulen, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen

- **Aber auch: endogene Veränderungen von Forschungs- und Lehrpraktiken in unterschiedlichen wissenschaftlichen Feldern**

Die Hochschule als «komplette» Organisation ?

New Public Management complete organizations	Traditionelles Governance Regime Incomplete organizations
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)

Quelle: Brunsson/Sahlin-Andersson (2000), Hüther/Krücken (2012)

Strukturwandel der Hochschulen vom Kollegial- zum Managementmodell?

- **Strukturwandel findet statt – in der Schweiz seit 20 Jahren**
  - Dass sich die Universitäten in einem tiefgreifenden Transformations-prozess hin zu «complete organizations» befinden und dass dabei die Einführung von Managementtechniken und Managementfunktionen auf allen Stufen ein zentrales Element darstellen, ist in der Hochschul- und Organisationsforschung unbestritten.

- **Aber Hochschulen werden keine «kompletten Organisationen»**
  - Die Hochschulforschung beschreibt unterschiedliche Misch-verhältnisse zwischen der alten Hochschulgovernance mit starker Orientierung an der akademischen Selbstverwaltung und der neuen Governance mit autonomen und gestärkten Hochschulleitungen.

Grössere Autonomie der Hochschulen – neue Organisationsanforderungen an alle Hochschulangehörigen

- Managen – die generalisierte Erwartung an alle Hochschulangehörigen
- Managen für die Organisation - Managen für die Forschung – Managen für die Lehre
- Die Umwertung bestehender Aufgaben und die Schaffung neuer Funktionen
  - Manager Academics (Leitungsgremien an Hochschulen)
  - Manager Bureaucrats
  - Neue Professionelle (*third space* zwischen Verwaltung und Akademie)

Professionalisierung - Profession

- Missverständnis Autonomie der Hochschulen: Aufsteigende Organisation – absteigende Profession.

- 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

- **Hochschulspezifisches Anforderungsprofil**
  «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» (Schneijderberg et al 2013)
- **Organisatorisches Anforderungsprofil**
  Führungsknowhow (Leadership, Kommunikation), Betriebswirtschaftliches Knowhow (z.B. Strategie, Planung, Tools), Finanzwirtschaftliches Knowhow (z.B. Budgetprozess), Technisches Knowhow (z.B. IT).

UNIVERSITÄT BERN

Forschungsmanagement

Dr. Martina Arioli
Studiengangleiterin CAS Forschungsmanagement

Zentrum für universitäre Weiterbildung
Universität Bern

Spannungsfeld Forschung an Hochschulen

Autonomisierung/
Ökonomisierung
der Hochschulen

Freiheit von
Forschung und Lehre

Third

Studiengangl

Forschungsmanagement

Hochschulmanage

Exzellente Forschung

Forschung + Management = **Forschungsmanagement** (?)

Forschung

Management

neuartig

Prozess

kreativ

Hypothese

praktisch

Organisation

Struktur

Transparenz

komplex

aufwendig

dynamisch

iterativ

Prozess

Resultate

Koordination

nachvollziehbar

Zielgerichtet

zyklisch

Nicht planbar

Planung

Ergänzungen nicht Gegensätze

Forschungsmanagement als Beruf

Wie wird man Forschungsmanager?

"Learning by doing"

Disziplinäres Wissen

Kommunikative Fähigkeiten

Handwerkszeug

CAS Forschungsmanagement Entstehung

2007:
Anfrage der Universitätsleitung (Zentrum Forschung) ans ZUW für ein Weiterbildungsprogram Science Administration

2009:
Bedarfsabklärung bei verschiedene Stakeholdern (SNF, Bundesämter, Hochschulen (FH, PH) etc.

2011:
Start des ersten CAS Forschungsmanagement

Programm CAS FoMa (15 ECTS) Überblick

UNIVERSITÄT BERN

6 Module (18 Kurstage, 11 ECTS, Lernportfolio)

- *Einführungsveranstaltung (1/2 Tag)*
- Einführung, Rahmenbedingungen & Strategie (2 Tage)
- Forschungsförderung, Innovation (3 Tage)
- Projektmanagement, Teamentwicklung (4 Tage)
- Interdisziplinarität, Transdisziplinarität (2 Tage)
- Qualitätsmanagement (3 Tage)
- Kommunikation, Transfer & Marketing (3 Tage)
- *Abschlussworkshop (1/2 Tag)*

Zertifikatsarbeit (4 ECTS)

Forschungsmanagement am Bsp: Finanzierung (Modul 2)

- Kennenlernen der verschiedene Facetten der Forschungsförderung resp. der unterschiedlichen Wege der Drittmittelakquise (klassisch wie auch alternativ (bsp. Fundraising).
- Ziel des Moduls ist es, die Strukturen und Prozesse von Forschungsförderungsinstitutionen zu erkennen und sichtbar zu machen und die Möglichkeiten der Nehmer- als auch Geberseite zu definieren.
- Instrumente wie bsp. Drittmitteldatenbanken kennenlernen

Referenten:

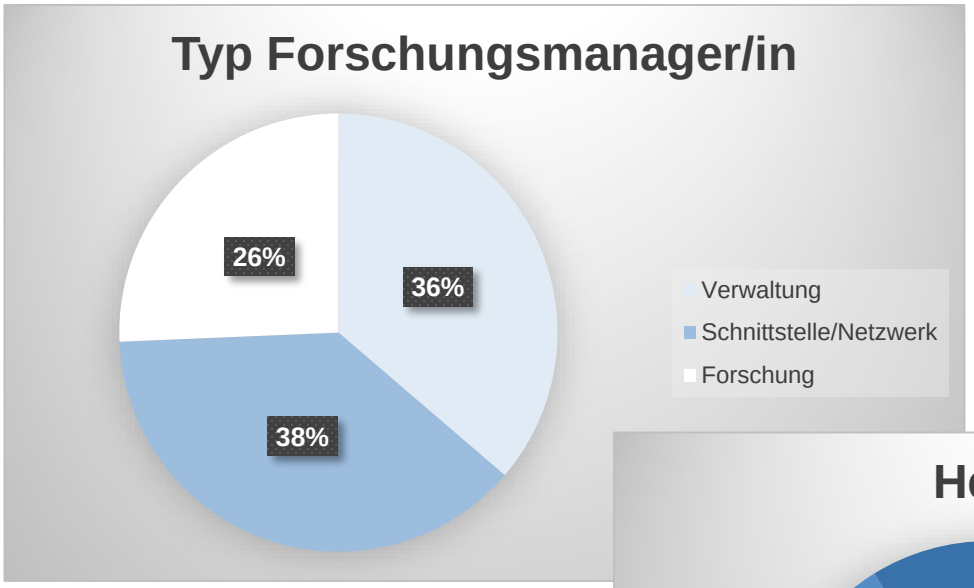
Dr. Matthias Held, Euresearch Fribourg
Dr. Luca Wacker, EU GrantsAccess Zürich
Dr. Markus Schaad, UZH Foundation
Dr. Micheal Hartschen, BRAIN CONNECTION GmbH
Roundtable mit SNF, KTI, BAFU und anderen Forschungsförderern

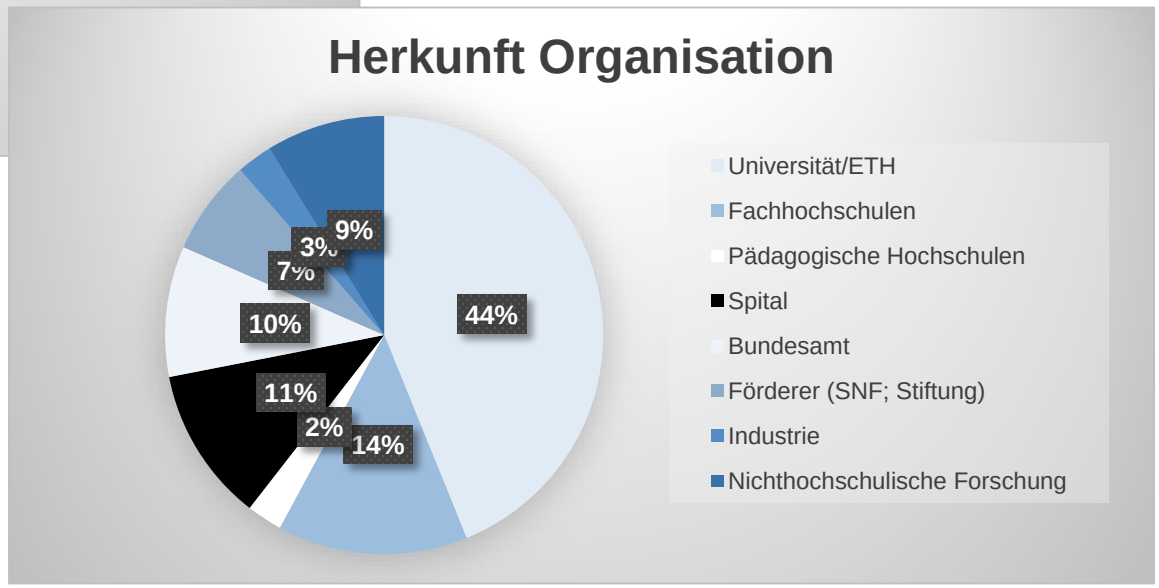
Forschungsmanagement am
Bsp: Qualitätsmanagement (Modul 5)

- Qualitätssicherung von Forschung kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Von Seiten der Hochschulen oder Forschungsförderer wird Qualitätsmanagement als strategisches Instrument genutzt.
- Kennenlernen von Instrumente zur Messung und Valorisierung von Forschungsleistungen, die auf institutioneller Seite und bei projektinternen Evaluationen angewendet werden.

Referenten:
Dr. Jürg Friedli, Vizerektorat Forschung/Vizerektorat Qualität
Dr. Urs Hugentobler, ETH Zürich
Prof. Dr. Lukas Rohr, BFH
Daniel Schönmann, Erziehungsdirektion Kanton Bern
Dr. Dirk Verdicchio, Universitätsbibliothek Bern
Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel, Evaluationsstelle UZH
Dr. Fabian Amschwand, Universität Fribourg

110 Teilnehmende (7 Durchgänge seit 2011)





Kontakt

Informationen zur Anmeldung und den Kosten finden sich in der Kursbroschüre und auf der CAS Homepage
www.forschungsmanagement.ch

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Martina Arioli
Studiengangleiterin CAS Forschungsmanagement

Zentrum für universitäre Weiterbildung
Schanzeneckstrasse 1, 3001 Bern
Tel: 031 631 33 63
martina.arioli@zuw.unibe.ch

CAS Forschungsmanagement Termine

UNIVERSITÄT BERN

Termine 2018/19

	Module	Daten
	Halbtägiger Einführungsworkshop	18. April 2018
1	Grundlagen und Rahmenbedingungen des Forschungs-managements	19./20. April 2018
2	Nationale und internationale Forschungsförderung: Von der Idee zur Finanzierung	6.– 8. Juni 2018
3	Projektmanagement im Forschungskontext	3.– 7. September 2018
4	Spezielle Aspekte des Forschungsmanagements: Inter- und Transdisziplinarität	1./2. November 2018
5	Qualitätsmanagement in der Forschung	23.– 25. Januar 2019
6	Kommunikation, Transfer und Marketing von Forschung	27.– 29. März 2019
	Halbtägiges Abschlusskolloquium	5. Juli 2019

PÄDAGOGISCHE
HOCHSCHULE
ZÜRICH

CAS Führen in Projekten und Studiengängen an Hochschulen

30. Januar 2018
Franziska Zellweger

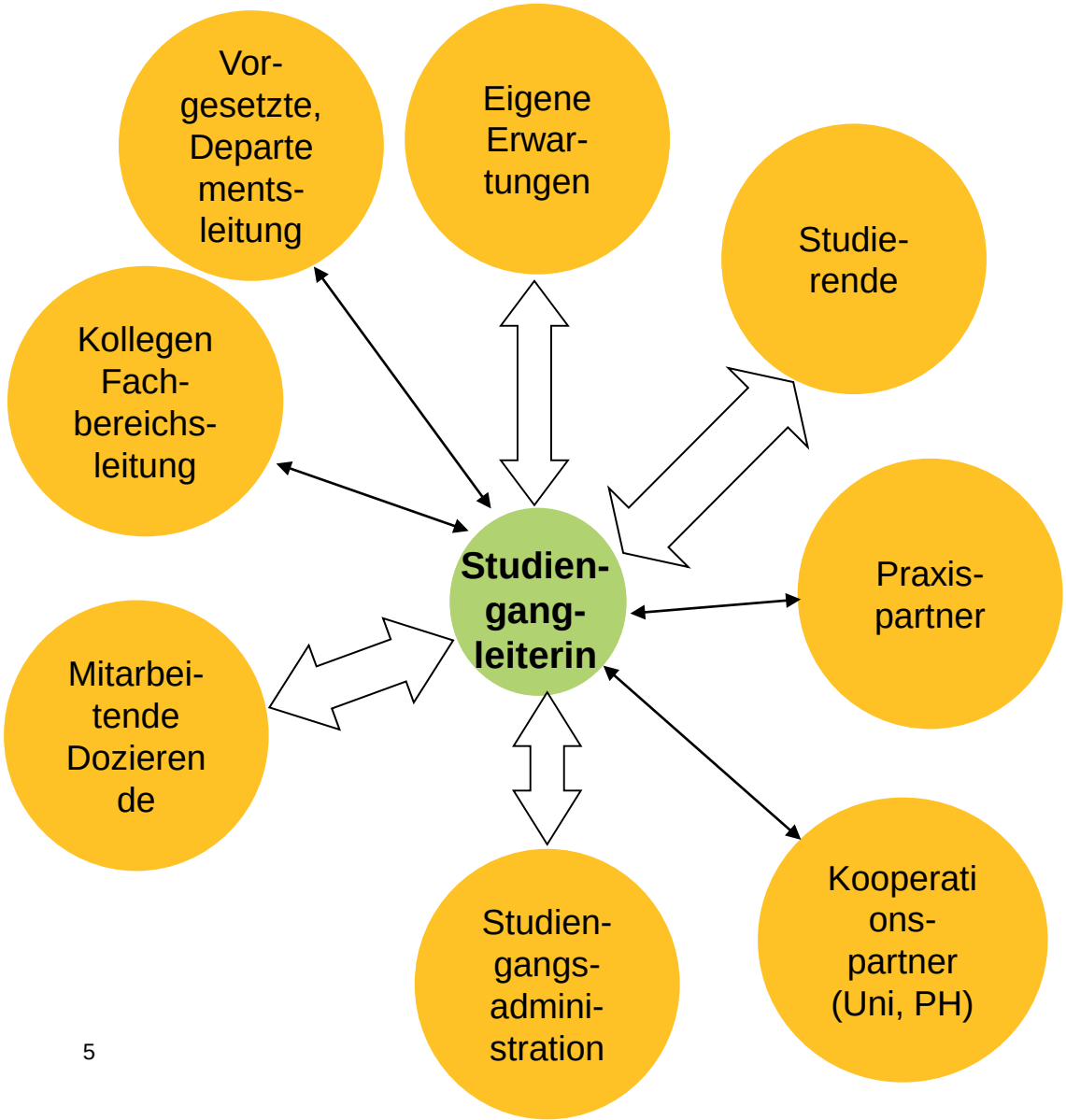
Lagerstrasse 2 8090 Zürich **phzh.ch**

Wie reagieren Sie?

Anspruchsvolle Rollen - Herausforderungen

- Spagat zwischen inhaltlich-fachlich und administrativen Logiken, Managementvorstellungen versus akademische Selbstverwaltung
- Ansprüche unterschiedlichster Personengruppen (Studierende, Dozierende, Vorgesetzte, Praxis etc.) "unter einen Hut bringen"
- Eine zielgerichtete, bewusst gestaltete Bewirtschaftung der Nahtstellen
- Entscheiden. Delegieren. Abgrenzen
- Einzel-Betreuung/-Coaching der Studierenden über die ganze Studienzeit
- Umsetzung der z.T. realitätsfremden und unsinnigen Vorgaben
- Vielfalt an Aufgaben bewältigen ohne den Fokus zu verlieren
- Balance zwischen Leitung und Selbstverantwortung
- Positionierung innerhalb der Organisation

Studiengangleitung - eine laterale Führungsaufgabe



- Rollenbedingte Herausforderungen
  - Rollenkonflikte
  - Rollenüberlastung
  - Rollenunklarheiten
- Deutung dieser Herausforderungen
  - Bedrohung
  - Chance

nach Schein, 2006

Thomann, G. & Zellweger, F. (Hrsg). (2016). *Lateral führen - Aus der Mitte der Hochschule Komplexität bewältigen*. Bern: hep Verlag.

Wovon ist die Mitte die Mitte?

(Wehner & Gross, 2016)

Vertikal gesehen ist die Mitte

≫was nicht ganz ‹oben› und nicht ganz ‹unten› einzuordnen ist≪ also ohne strategische Verantwortung und
ohne Ansiedelung im operativen Kern≪ auskommen muss (Stahl, 2005, S. 16)

Horizontal gesehen ist die Mitte

oszillierend zwischen den Polen Administration und Akademia (Third Space)

Beispiele für Positionen «in der Mitte»

- **Personen mit «Produkt»verantwortung im Bereich der Kernprozesse mit und ohne Personalverantwortung:**
  Z.B. Studiengangsleitende, Studiengangskoordinator(inn)en, Studiendekan(inn)e(n), Forschungsgruppenleitende

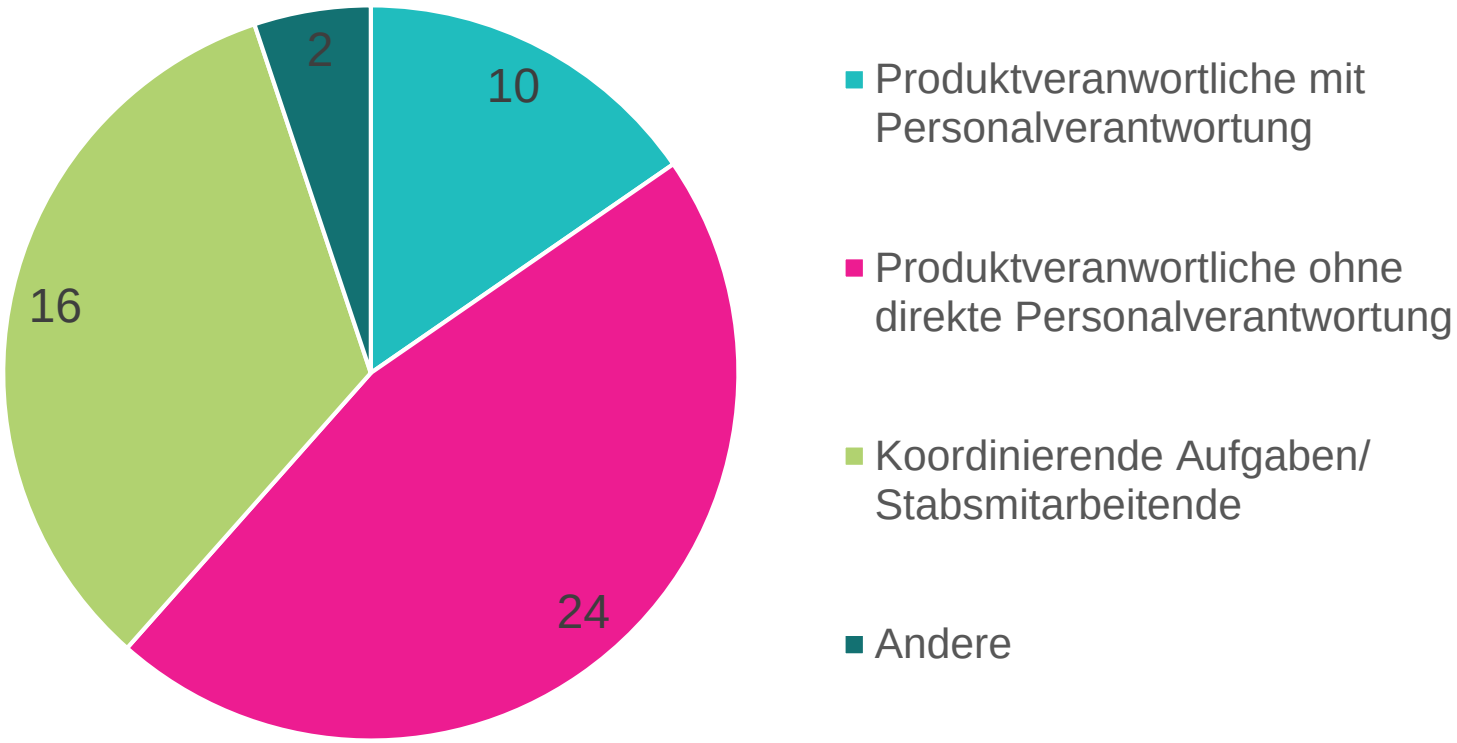
- **Personen mit Verantwortung für Querschnittsfragen im Bereich der Supportprozesse:**
  Z.B. Qualitätsverantwortliche, Studierendenmarketing, eLearning Support

- **Personen mit temporärer Projektverantwortung**
  mit meist grenzüberschreitendem Charakter

- **Stabsmitarbeitende**, welche Unterstützungsleistungen erbringen

Teilnehmende im CAS Führen in Projekten und Studiengängen an Hochschulen

Bisher 53 Teilnehmende



Laterale Führung an Hochschulen

Laterale Führung **im engeren Sinne**

Es geht um die Führung von Kolleg(inn)en auf ein Arbeitsziel hin, zu denen keine direkte Führungsbeziehung besteht.

– Keine Einflusswege der direkten Führung (z. B. Anweisen, Aufgaben übertragen oder Prioritäten setzen)
– Keine «Sanktionsmöglichkeiten»

Laterale Führung **im weiteren Sinne**

Es geht mehr um ein Konzept in einem bestimmten Kontext denn um eine Funktion.

Keine neue Great Man Theorie.

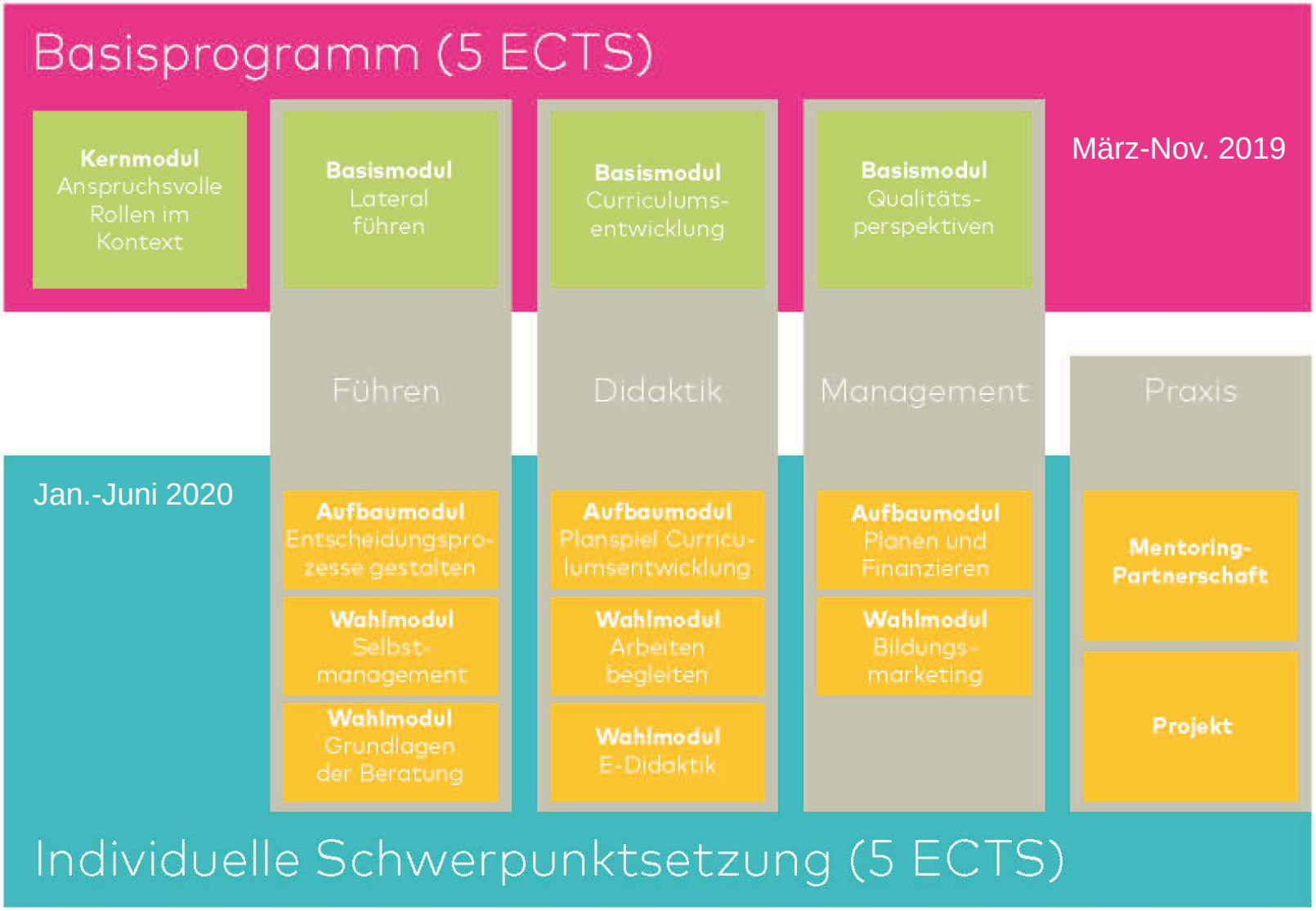
Systemischer Blick: Laterale Führung ist angewiesen auf Rahmenbedingungen

Anforderungen an laterale Führung in der Mitte von Hochschulen

- Rahmenbedingungen für Führungsarbeit realistisch setzen
- Handeln in komplexen Situationen/ Probleme lösen
- Führen von Teams
- Die individuelle Entwicklung mitdenken
- Zur Organisationsentwicklung beitragen
- Innovationskraft entwickeln, »markt«orientiert handeln

(vgl. Thomann & Zellweger, 2016, S. 15-16)

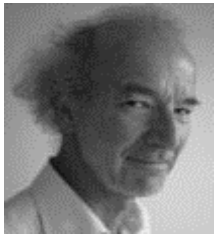
Programm – Schwerpunkte und Arbeitsweise



Ausblick Basisprogramm

Programmaufbau

Wer steht dahinter?



Wie weiter?

Konkrete Anlässe 2018

- Modul Lateral Führen 26./27. März 2018 an der PH Zürich
- Modul Marketing for Learning Professionals 26.-27. April 2018 an der Uni St. Gallen
- Kurztagung «Wieviel Personalisierung darf es sein?» 25. April 2018 13:30-17:30
- Modul Grundlagen der Beratung 30.8.–1.9.2018 an der PH Zürich

Nächster CAS Start

- Start März 2019

Wie reagieren Sie?

Kontakt

Dr. Franziska Zellweger Moser

ZHE - Zentrum für Hochschuldidaktik
und -entwicklung
Pädagogische Hochschule Zürich
Lagerstrasse 2, CH-8090 Zürich

+41 43 305 6356
franziska.zellweger@phzh.ch
http://www.phzh.ch/Hochschuldidaktik/

Bernhard Nievergelt

CAS Leadership und Governance an Hochschulen (UZH)

CHESS talk 30. Januar 2018, Universität Zürich

Zum CAS Leadership und Governance an Hochschulen

- Entstehung und Grundidee
- Vorstellung der Trägerschaft
- Veranstaltungsorte
- Fünf Module mit Leistungsnachweisen
- Teilnehmende

Entstehung des Angebots und Grundidee

Diskussion an der UZH

- Überlegungen zur UZH internen Weiterbildung mit Ausbau des Kursangebotes
- Konzeptualisierung eines CAS «Leadership und Governance an Hochschulen»

CAS Leadership und Governance an Hochschulen

- Führungskräfte unterschiedlicher Hochschulen und Hochschultypen als gute Grundlage, organisationsvergleichend an diesen Fragen zu arbeiten.
- Governance, Management, Finanzielle Führung, Kommunikation, Leadership
- Stand der Wissenschaft und praktische Übungen

CAS Trägerschaft

Leitender Ausschuss

Prof. Dr. Klaus Jonas
Psychologisches Institut UZH
Modul «Leadership»

Prof. Dr. David Seidl
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Modul «Management»

Prof. Dr. Gabriele Siegert
Institut für Kommunikationswissen-
schaft und Medienforschung UZH
Modul «Kommunikation»

Prof. Dr. Alexander Wagner
Institut für Banking und Finance UZH
Modul «Finanzielle Führung»

Studiengangleitung

Bernhard Nievergelt
Geschäftsführer CHESS
Modul «Governance»

Céline Gloor
Administration CAS

Veranstaltungsorte

Auftakt- und Schlussveranstaltung mit Diplomübergabe

Gartenpavillon Künstlergasse 15

Arbeitsort Module

Zentrum für Weiterbildung UZH, Schaffhauserstr. 228

Die fünf Module mit Leistungsnachweisen

18 Kurstage mit 15 ECTS Punkten

Modul Governance (3 Tage; 2 ECTS Punkte) - Essay

Wissen, in welcher Welt man in Hochschule und Wissenschaftspolitik arbeitet, die eigene Position erkennen und verstehen als Voraussetzung für die aktive Mitgestaltung.

Modul Management (4 Tage; 3 ECTS Punkte) - Klausur

Wissen, welche organisatorischen Optionen es für die Gestaltung gibt und was es braucht, um Gestaltungsprozesse (Strategie und Change) an Hochschulen erfolgreich durchzuführen.

Modul Finanzielle Führung (2 Tage; 2 ECTS Punkte) - Klausur

Welches Wissen über Finanzen an Hochschulen braucht es, um erfolgreich führen und gestalten zu können.

Modul Kommunikation (4 Tage; 3 ECTS Punkte) – Kommunikations-konzept in einer Gruppenarbeit

Licence to operate. Wissenschafts- und Organisationskommunikation gegen aussen, Organisationskommunikation in der Hochschule. Chancen und Risiken von Kommunikation – Kommunikationstätigkeiten üben.

Modul Leadership (5 Tage; 5 ECTS Punkte) - Schriftliche Fallbearbeitung als Führungskraft oder Geführte/r

Sensibilisierung für die Spezifika von Führen an Hochschulen.

- Führungstheorien, Führungsstil, praktische Instrumente der Personalführung
- Personalauswahl, Gestaltung von Meetings, Peer Coaching
- HR an Hochschulen, Personalrecht, Personalentwicklung

Es gibt keine Abschlussarbeit!

Modul Governance

Tag 1 – Freitag, 29. September 2017
Governance-Perspektive auf Hochschulen, Hochschullandschaft Schweiz

Zeit	Verantwortliche/r	Thema
8.30 – 10.00	Bernhard Nievergelt	Die Governance-Perspektive auf die Hochschulen: - Verhältnis Hochschulen zur Gesellschaft: New Public Management, Innovationsressource Wissen (Makro) - Die Hochschule als organisationaler Akteur (Meso) - Die Akteure des Wissenschafts- und Organisationshandelns (Mikro) - Hochschullandschaft Schweiz im int. Vergleich
10.00 – 10.30	Kaffeepause	
10.30 – 12.00	Bernhard Nievergelt	Moderierte Kleingruppen: Vorstellung und Positionierung der eigenen Tätigkeit in den Governance-Strukturen
12.00 – 13.00	Mittagessen	
13.00 – 14.30	Dr. Sebastian Brändli	Föderalismus im Schweizer Hochschulsystem - Universitäre Entwicklung in der Schweiz - Politische Erwartungen und Inputs - Hochschulautonomie - Entwicklung eines Universitätssystems - Erweiterung des Hochschulsystems durch Fachhochschulen
14.30 – 15.00	Kaffeepause	
15.00 – 16.30	Dr. Sebastian Brändli	Ziele und Instrumente im Schweizer HS-Föderalismus - Koordination versus Konkurrenz - Fallstudie - BV 63a und BFI-Botschaft - Projektgebundene Beiträge und Forschungsförderung
16.30 – 16.45	Pause	
16.45 – 18.00	Dr. Martina Weiss	swissuniversities – die Rektorenkonferenz der Schweizer Hochschulen: - Aufbau, Strukturen und Herausforderungen

Tag 2 – Samstag, 30. September 2017
Governance der Hochschule – die akademische Selbstverwaltung

Zeit	Verantwortliche/r	Thema
8.30 – 10.00	Prof. Dr. Barbara Sporn	Hochschule als organisationaler Akteur - Spannungsfeld gemanagte Organisation und akademische Selbstverwaltung - Hochschulorganisation als «lose Kopplung», «organisierte Anarchie», «professionelle Bürokratie» oder «unternehmerische Universität»
10.00 – 10.30	Kaffeepause	
10.30 – 12.00	Prof. Dr. Barbara Sporn	Diskussion Fallbeispiel Wirtschaftsuniversität Wien WU
12.00 – 13.00	Mittagessen	
13.00 – 14.30	Prof. Dr. Otfried Jarren	Akademische Governance - Grundsätze der Führung in der akademischen (Selbst-) Verwaltung (Selbstorganisation, Organisationsentwicklung) sowie bei der Planung und Entwicklung von Lehre, Forschung und Transfer. - Wesentliche Herausforderungen und Auseinandersetzung mit adäquaten Formen der Governance.
14.30 – 15.00	Kaffeepause	
15.00 – 16.30	Bernhard Nievergelt	Kleingruppen: Positionierung der eigenen Tätigkeit in den Governance-Strukturen und Schlussdiskussion

TeilnehmerInnen

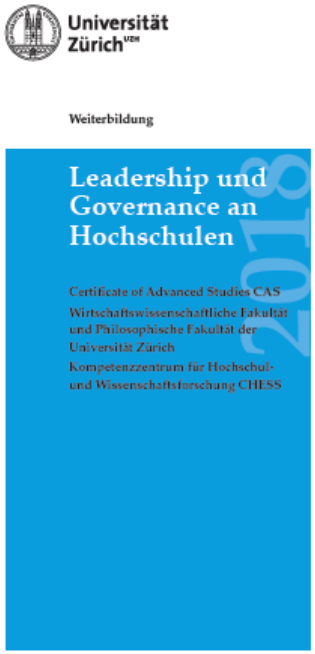
Grosse Nachfrage für die ersten beiden Lehrgänge, maximal 24 Plätze

Kriterien für die Aufnahme in den CAS

- Verschiedene Hochschulstandorte
- Verschiedene Hochschultypen
- Führungsverantwortung (für wie viele Personen)
- Führungsstufe (Institute, Fakultäten, Kompetenzzentren, Zentrale Dienste, Hochschulleitung)
- Arbeitsbereich (Forschungs-, Lehr- oder Organisationsbezogen, auch thematisch)
- Motivationsschreiben

Zusätzliche Kriterien: Geschlechterverhältnis, Eingang der Anmeldung

Informationen zur Anmeldung und den Kosten finden sich in der Kursbroschüre und auf der CAS Homepage www.caslg.uzh.ch

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Bernhard Nievergelt
Geschäftsführer CHESS
Studiengangleiter CAS in Leadership und Governance an Hochschulen
bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch
www.chess.uzh.ch
www.caslg.uzh.ch