



**Universität  
Zürich<sup>UZH</sup>**

**CHESSE Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung**

---

# **Third Space an Hochschulen – Personalkategorie oder Raum für organisatorische Innovationen?**

**CHESSE talk**

**Bernhard Nievergelt**

**27. März 2019**



## **Struktur des Referats**

### **Vorbemerkungen**

- **Third Space oder Hochschulprofessionelle – Funktionen oder Personen**
- **Third Space an universitären Hochschulen, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen**

**Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell – die Hochschulen als hybride Organisationen**

**Die Bedeutung des Third Space für die Hochschulen?**



## Quellen

### **Schweizerischer Wissenschaftsrat (und Technologierat/und Innovationsrat)**

- HFKG – Autonomie und Hochschultypologie

### **SNF Projekt an der Universität Basel**

- Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der 'Neuen Governance der Wissenschaft'

### **CHES Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung, Universität Zürich**

- CAS Leadership und Governance an Hochschulen
- Aufbau UZH interner Führungsweiterbildung



## Vorbemerkung Third Space und Hochschulprofessionelle

### Third Space (Celia Whitchurch 2008)

- Raum zwischen der Administration einer Hochschule und den akademischen Kernaufgaben in Forschung und Lehre.
- Darin eine Vielzahl von neuen Aufgaben, die oft von Personen mit akademischer Qualifikation übernommen werden.

### Hochschulprofessionen (Christian Schneijderberg et al; 2013)

- Hochschulprofessionelle?! Die unbekannteren Wesen
- Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre



# **Vorbemerkung Third Space in verschiedenen Hochschultypen**

## **Der gleiche Auftrag**

Forschung – Lehre – Weiterbildung – Dienstleistungen

## **Andere Problemlagen**

- Die Autonomie der HochschullehrerInnen
- Die Bedeutung der Forschung
- Die Bedeutung der Lehre

**Unterschiedliche Bedeutung zeigt sich auch in den Finanzierungsbestimmungen des HFKG**



## 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.



## Die Hochschule als «komplette» Organisation ?

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

## Engere strukturelle Kopplung (Nickel 2012)

«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»



Abbildung 1: Dreiteilung der Hochschulorganisation





## Unterschiedliche Herausforderungen für das Organisationshandeln

- **Universitäten** mit langer Tradition, rund um die autonomen HochschullehrerInnen gebaute Strukturen.
- **Fachhochschulen** in der NPM Blütezeit entstanden.
- **Pädagogische Hochschulen** mit der starken Verankerung in den Kantonen – finanziell und inhaltlich.



## **Grössere Autonomie der Hochschulen – neue Organisationsanforderungen an alle Hochschulangehörigen**

### **Umwertung bestehender Aufgaben und die Schaffung neuer Funktionen**

- Manager Academics (Hochschul-Leitungsgremien)
- Manager Bureaucrats
- Neue Professionelle (*third space/neue Hochschulprofessionelle* zwischen Verwaltung und Akademie)



# Anforderungsprofile für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

## ▪ **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),



## 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 Hochschul- und Wissenschaftsmanagements – 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
  - Interne und externe Kandidatinnen
  - Kurz- und Langzeitengagement
  - **Gutem Manager und guter Wissenschaftlerin**
  - **Stützung akademischer Karriere und Hilfe für berufliche Neuorientierung**



## 2. Motivation der Hochschul- und WissenschaftsmanagerInnen

- 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 Hochschule 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 Organisations-Handeln

- **Interne Governance (formell):** Neuverteilung der Entscheidungsbefugnisse – gestärkte Leitungen (Präsident/Rektorin), 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 Organisations-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 eine 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



## Third Space

### These

- Die Third Space 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.

**Eine enge Definition von Third Space Mitarbeitenden oder Hochschulprofessionellen nicht sinnvoll.**



## Bedeutung eines vielgestaltigen und nicht klar gefassten Third Space an Hochschulen

Ein «Third Space», welcher die Hochschulorganisation ständig an ihre Grenzen bringt, bzw. die Grenzen auslotet ist ein wesentlicher Beitrag zur Erneuerung jeder Hochschule.

Ein solch verstandener «Third Space» ist auch am besten in der Lage, die lokalen Traditionen und Qualitäten einer Hochschule mit den externen Anforderungen zu verbinden und kreative und für die Hochschule passende Lösungen zu finden.

### **Grundvoraussetzung für Third Space Funktionen aus Sicht der Organisation**

- organisationsaffine Wissenschaftler/-innen
- wissenschaftsaffine Organisator/-innen



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**CHES** 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](mailto:bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch)  
[www.chess.uzh.ch](http://www.chess.uzh.ch)  
[www.caslg.uzh.ch](http://www.caslg.uzh.ch)