



**Universität
Zürich^{UZH}**

CHESS Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Welche Professionalisierung des Hochschulmanagements?

Berinform Hochschulevent 2016

«Modernes Hochschulmanagement – Adaptation betriebswirtschaftlicher Konzepte in Universitäten und Hochschulen – sinnvoll und möglich?»

Bernhard Nievergelt

16. 11. 2016



Fragen

- **Sind Hochschulen Organisationen?**
- **Entwickeln sich (universitäre) Hochschulen vom Selbstverwaltungsmodell zum Managementmodell?**
- **Was heisst das für die Professionalisierung des Hochschulmanagements?**



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)



Strukturwandel der Hochschulen vom Kollegial- zum Managementmodell?

- **Strukturwandel findet statt – in der Schweiz seit 20 Jahren**
 - Dass sich die Universitäten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess 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 Mischverhältnisse 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**
- **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

- **Beruflicher und Organisationaler Professionalismus – eine Idealtypische Unterscheidung von Julia Evetts (2012):**
 - Beruflicher Professionalismus – die akademischen Professionen
 - Organisationaler Professionalismus – eine eng an das Organisationsfeld der Hochschule gebundene berufliche Sozialisation

- **Aufsteigende Organisation – Absteigende Profession. Das Missverständnis mit der Autonomie der Hochschulen:**
 - Aushandlungsprozess zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation nach wie vor zentrale und oft spannungsgeladene Auseinandersetzungen an Hochschulen



Die Professionalisierung des Hochschulmanagements – eine Führungsaufgabe

- Professionalisierungsfragen des Hochschulmanagements werden an Schweizer Hochschulen durch die von Professorinnen und Professoren geführten Hochschulleitungen, Fakultäten und Institute entschieden.
- 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 allein an der kompletten Organisation orientiert.
- Professionalisierung des Hochschulmanagements braucht eine Richtungsangabe durch die Hochschulleitung, die Fakultäten und Institute – auf welches Organisationsziel hin wird eine Professionalisierung angestrebt?



Anforderungsprofile für das Hochschulmanagement

- **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),



Herausforderungen für die Führung der „Autonomen Hochschulen“

Die Organisation

- Welche Organisationsform, welche Organisationskultur wird angestrebt
- Wie weit soll die Tendenz von der Selbstverwaltung in Richtung Führung (organisatorischer Durchgriff) verstärkt oder geschwächt werden?

Das Managementpersonal

- Welche Mitarbeitenden eignen sich für das Hochschulmanagement
- Welche Anforderungsprofile der Mitarbeitenden sollen gestärkt werden?
- Wie kann das erreicht werden?



Schlussfolgerungen

- Es ist unbestritten, dass „autonome Hochschulen“ ein „professionelles Hochschulmanagement“ brauchen. **Geklärt werden muss aber, was man unter Professionalisierung versteht und auf welche Zielvorstellung der Organisation hin professionalisiert werden soll.**
- Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement versprechen dann für die Hochschule erfolgreich zu sein, wenn auch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Kerngeschäft der Forschung und der Lehre vom Nutzen überzeugt sind. **Diese Legitimation herzustellen sollte deshalb ein integraler Bestandteil der Professionalisierung des Hochschulmanagements sein.**



**Universität
Zürich^{UZH}**

CHESK Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

bernhard.nievergelt@chess.uzh.ch

www.chess.uzh.ch

www.caslg.uzh.ch