

Strukturwandel der Universität

Spannungsgeladene Aushandlungsprozesse zwischen kollegialer Selbstverwaltung und gemanagter Organisation

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Fritz Sager**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Bernhard Nievergelt**
aus Wädenswil/Oberhelfenschwil
Josefstrasse 194
8005 Zürich

Bern, 6. Oktober 2011

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Zusammenfassung

Der „Strukturwandel der Universität“ vom lange Zeit dominierenden Kollegialmodell hin zum Managementmodell ist Gegenstand vorliegender Masterarbeit. Dieser Wandel vollzieht sich in allen entwickelten Hochschulsystemen als langsamer, diskontinuierlicher, aber letztlich unumkehrbarer Prozess. Wesentliche Treiber dieses Wandels sind die Einführung von New Public Management in den öffentlichen Verwaltungen, der stärkere Wettbewerb zwischen Wissenschaftssystemen und zwischen einzelnen Hochschulen und das stete Wachstum der Universitäten.

Das Besondere dieses Transformationsprozesses der Universitäten ist die Übernahme eines Organisationsvorbilds, welches wesentlich in einem systemfremden Zusammenhang entwickelt wurde. Mit einer betriebswirtschaftlichen Deutung der „Autonomie der Hochschulen“ wird versucht, die Universitäten zu „vollständigen“ Organisationen zu machen, die über eine Gesamtidentität und eine klare Entscheidungshierarchie verfügen, und in welcher für den Organisationserfolg messbare Leistungen erbracht werden. Dadurch entstehen neue Anforderungen an das interne Management der Hochschulen und an die Gestaltung der Schnittstelle von der Hochschule zu Politik und Verwaltung. Dieser Strukturwandel der Universität führt aber nicht zu einer Ersetzung des Kollegialmodells durch das Managementmodell, sondern zu vielfältigen Mischformen, welche durch „lokale“ Aushandlungsprozesse unter den betroffenen Hochschulakteuren bestimmt werden. Diese theoretische Annahme kann für die Schweiz mit empirischen Daten gestützt werden. Auf der Ebene der formalen Ausgestaltung findet sich für jede Universität eine etwas anders gelagerte, aber immer unvollständige Implementierung von New Public Management Elementen. Geht man einen Schritt weiter zur „gelebten“ Governance an den Hochschulen, kann am Beispiel der ETH Zürich und der ETH Lausanne gezeigt werden, wie es unter demselben „Präsidentenmodell“ und derselben Struktur und personellen Besetzung der Oberbehörden zu erheblich unterschiedlichen Entwicklungspfaden kommen kann.

Die Stärkung der Organisation Universität wird von den WissenschaftlerInnen mit Unbehagen verfolgt und insbesondere im Rahmen der Indikatorendiskussion auf dysfunktionale Effekte hin befragt. Spannungen entstehen deshalb, weil die im Kollegialmodell nur lose gekoppelten Bereiche Verwaltung und Wissenschaft nun mit ihrer unterschiedlichen Funktionslogik näher zusammenrücken. Die fortschreitende Managerialisierung der Universitäten führt zu einer Redefinition bisher vorhandener akademischer und administrativer Leitungsfunktionen hin zu deutlich gesteigerten Handlungsspielräumen auf Kosten der akademischen Selbstverwaltung. An den Schnittstellen der engeren strukturellen Kopplung entstehen zudem neue Funktionen wie „Geschäftsführer einer Fakultät“ oder „Koordinatorin eines Forschungsverbands“, welche nicht eindeutig der Verwaltung oder der Wissenschaft zugeordnet werden

können. Diese hochschulinternen Veränderungen erfordern auch Anpassungsleistungen der übergeordneten hochschulorganisierenden Akteure (Universitätsräte, Rektorenkonferenzen, Bildungsverwaltungen, Bildungskommissionen) an die neue Governance der Hochschule.

Roter Faden der Masterarbeit bildet die Annahme, dass es einen grossen Bedarf an Handlungs- und Orientierungswissen und an Rollenklärung aller Akteure im Hochschulbereich gibt und dass der stattfindende Strukturwandel nur mit einem Kulturwandel aller Akteure konstruktiv aufgenommen werden kann. Als besonders wichtig wird der stärkere Einbezug der WissenschaftlerInnen als Verantwortliche der Kernaufgaben Forschung und Lehre betrachtet. Gelingt dies nicht – so die Annahme –, droht die Entstehung oder Verstärkung inneruniversitärer Blockaden. Ein Blick über die Landesgrenzen hinweg zeigt, dass es insbesondere in den angelsächsischen Ländern weit entwickelte Bemühungen zur Professionalisierung der HochschulmanagerInnen auf allen Stufen gibt und dass auch in Deutschland versucht wird, die Professionalisierung weiter voranzutreiben. Ein wichtiger Beitrag dazu leisten ein ausdifferenziertes Weiterbildungsangebot, praxisorientierte Begleitforschung und Berufsverbände für WissenschaftsmanagerInnen zur Stärkung der professionellen Identität. Die Entwicklung einer positiven Managementkultur im Wissenschaftssystem wird zwar angemahnt. Konkrete Massnahmen zum Einbezug der WissenschaftlerInnen werden aber nicht vorgeschlagen.

Abgesehen von einzelnen interessanten Ansätzen sind die Professionalisierungsbemühungen in der Schweiz weit weniger fortgeschritten. Es ist anzunehmen, dass es auch hier einen steigenden Bedarf an gut ausgebildetem Personal mit spezifischen Kenntnissen in der Führung und im Management von Hochschulen gibt und dass es durch die engere strukturelle Kopplung von Verwaltung und Wissenschaft zu Abwehrreaktionen der WissenschaftlerInnen kommen wird. Zum Schluss der Arbeit werden deshalb Perspektiven einer Professionalisierung im Hochschulmanagement und für einen Kulturwandel an den Schweizer Universitäten vorgestellt. Als wichtige Voraussetzung jeder Form der Unterstützung des Kulturwandels wird die Bereitstellung einer soliden Wissensbasis bezeichnet:

- zum Strukturwandel der Universitäten (theoretisch und empirisch)
- zum konkreten Transformationsprozess an den Schweizer Universitäten
- zur Universität als spezifischer Organisation
- zu den hochschulpolitischen Akteuren und zu den politischen Strukturierungsprozessen im BFI-Bereich

Mit diesem auch in unterschiedliche Weiterbildungsformate umgesetzten substantiellen Wissen zu den akademischen Besonderheiten kann ein Beitrag gegen eine zu stark betriebswirtschaftlich orientierte Managerialisierung der Universitäten geleistet werden. Die betroffenen Hochschulakteure in der Schweiz erhalten damit eine hochschulspezifische Grundlage, um sich in der „neuen Welt der Universitäten“ zu positionieren und diese aktiv mitzugestalten.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Einleitung	6
1 Der Strukturwandel der Universität	9
1.1 Vom Kollegialmodell zum Managementmodell.....	9
1.2 Die neuen Hochschul- und WissenschaftsmanagerInnen	11
1.3 Das Unbehagen der WissenschaftlerInnen.....	17
1.4 Die aktive Gestaltung des Transformationsprozesses.....	20
2 Orientierungswissen für die hochschulpolitischen Akteure der Schweiz	23
2.1 Der Transformationsprozess der Hochschulen in der Schweiz.....	23
2.2 Hochschulpolitik in der Schweiz	31
2.2.1 Die institutionellen Akteure	32
2.2.2 Zentrale Strukturierungsprozesse.....	35
3 Konturen einer Professionalisierung des Hochschulmanagements	40
3.1 Die Professionalisierungsbemühungen im internationalen Vergleich.....	40
3.2 Professionalisierungsansätze in der Schweiz.....	44
3.3 Perspektiven für die Professionalisierung im Hochschulmanagement und für einen Kulturwandel an den Schweizer Universitäten	48
4 Literaturverzeichnis	52
5 Anhang: Empfehlungen zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland	55
6 Selbstständigkeitserklärung	57
7 Über den Autor	58

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Management-Positionen im akademischen und im administrativen Bereich	12
Abbildung 2:	Die neuen Akteure und neuformierten klassischen Positionen im Hochschulbetrieb	13
Abbildung 3:	Die institutionellen Akteure der Schweizer Hochschulsteuerung	32
Abbildung 4:	Die institutionellen Akteure der Schweizer Hochschulsteuerung im neuen Hochschulgesetz HFKG	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Governance mechanism and authority relation	24
Tabelle 2:	Governancetypen an Schweizer Universitäten	25

Abkürzungsverzeichnis

BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFI	Bildung, Forschung und Innovation
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CRUS	Rektorenkonferenz der Schweizer Hochschulen
DVK	Departementsvorsteherkonferenz
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren
EFHK	Eidgenössische Fachhochschulkommission
EPFL	Ecole Polytechnique Fédéral de Lausanne
ETH-Rat(CFIT)	Rat der Eidgenössisch Technischen Hochschulen
ETHZ	Eidgenössisch Technische Hochschule Zürich
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement
FH	Fachhochschule
HFKG	Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich
IEPI	Institut d'études politiques et internationales, Universität Lausanne
KFH	Rektorenkonferenz der Schweizer Fachhochschulen
NPM	New Public Management
NFP	Nationale Forschungsprogramme
NFS	Nationale Forschungsschwerpunkte
OSPS	Observatoire Science, Politique et Société
SAGW	Schweizerische Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften
SBF	Staatssekretariat für Bildung und Forschung
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SUK	Schweizerische Universitätskonferenz
SWTR	Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat
UFG	Universitätsförderungsgesetz
WBK –N/- S	Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrates/des Ständerates.

Einleitung

„During the last decade dramatic changes have emerged in the way governments interact with colleges and universities. Governmental authorities are no longer as receptive to the traditional self-regulatory processes that have dominated university development for centuries. A new economic motivation is driving states to redefine relationships by pressuring institutions to become more accountable, more efficient, and more productive in the use of publicly generated resources“ (King 2000 : 412)

Dieser von King im Jahre 2000 beschriebene „dramatic change“ ist mit etwas Verzögerung in der Schweiz angekommen und hat seinen Niederschlag in den neuen Hochschulgesetzgebungen, der Etablierung von Akkreditierungen und der Schaffung von Evaluations- und Qualitätssicherungsstellen an den Hochschulen gefunden. Die Universitäten befinden sich nun auch hier in einem Transformationsprozess vom bisher dominierenden „Kollegialmodell“ in Richtung „Managementmodell“. Wesentliche Treiber für diese Entwicklung sind die Implementierung von New Public Management NPM im öffentlichen Sektor und das stete Wachstum der Universitäten. Dazu kommt der zunehmende Wettbewerb zwischen nationalen Wissenschaftssystemen und zwischen Wissenschaftseinrichtungen, wie dies prägnant in den regelmässig publizierten Hochschul-Rankings zum Ausdruck kommt.

Die gegenwärtige Entwicklung 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: 309). Viele aktuelle Aufsätze (wie Kosmützky/Borggräfe 2011, Hüther/ Krücken 2011, Heintz 2008) verweisen für das grundsätzliche Verständnis dieses Prozesses auf einen Artikel von Brunsson/Sahlin-Andersson aus dem Jahre 2000. Letztere beschreiben die NPM-Reformen als Versuch, auch aus Universitäten „complete organizations“ mit Akteurstatus zu konstruieren. Diese „complete organizations“ zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: 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: 309). Vor diesem Hintergrund können oder konnten Universitäten als „incomplete organizations“ beschrieben werden: Wissenschaftler 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. Auf diesem Weg hin zu „vollständigen“ Organisationen, welche oft auch unter

dem Stichwort „Autonomie der Hochschule“ diskutiert werden, entstehen neue Anforderungen an das interne Management der Hochschulen und an die Neugestaltung der Schnittstelle von der Hochschule zu Politik und Verwaltung. Mit der Herausarbeitung von unterschiedlichen Sichtweisen auf diesen Prozess soll verdeutlicht werden...

- dass es sich dabei zwar um einen Prozess handelt, welcher in allen entwickelten Hochschulsystemen ähnlich abläuft, seine konkrete Gestalt aber erst unter den lokalen, länderspezifischen Bedingungen und in den Auseinandersetzungen an den Hochschulen annimmt,
- dass die Neuformierungsprozesse innerhalb der Hochschulen und zwischen Hochschulen und Politik/Verwaltung als komplexes Aushandlungsfeld verstanden werden kann, innerhalb welchem die Akteure mit politischer oder administrativer Verantwortung für die Hochschulen ständig neue Spielregeln festlegen und wieder modifizieren,
- dass durch diese Transformation die „strukturelle Kopplung“ von Forschung, Lehre und Verwaltung innerhalb der Universitäten enger wird und damit die internen Spannungen steigen, die Auseinandersetzungen also unter „Konfliktbedingungen“ stattfinden. Auf den Schnittstellen dieser engeren strukturellen Kopplung finden sich auch die neuen WissenschaftsmanagerInnen (wie Geschäftsführer oder Koordinatorin), welche sich nicht mehr eindeutig der Forschung, der Lehre oder der Verwaltung zuordnen lassen,
- dass die WissenschaftlerInnen als Träger der universitären Kernaufgaben Forschung und Lehre nur unbefriedigend in den Transformationsprozess eingebunden sind.

Aus meiner Sicht besteht – nicht von allen Akteuren im Feld erkannt/anerkannt – ein grosser Bedarf an Handlungs- und Orientierungswissen und an Rollenklärung aller Akteure im Hochschulbereich, um den Strukturwandel der Hochschulen konstruktiv aufzunehmen. Leitende Frage ist dabei: Wie kann die Organisation Hochschule mit Referenz auf substantielle Wissenschaftspolitik, unter Berücksichtigung systemspezifischer Anforderungen und unter Einbezug der zentralen Akteure gemanagt werden? Falls nicht aktiv an dieser Frage und an der Rollenklärung aller Akteure gearbeitet wird, führt das – so die Annahme – zur Entstehung oder Verstärkung inneruniversitärer Blockaden, aber auch zu Blockaden zwischen Hochschulen und Politik/Verwaltung. Zentrales Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es denn auch, einen Beitrag zur konstruktiven Gestaltung dieses Transformationsprozesses durch die Beteiligten Akteure zu leisten.

Voraussetzung für jede konstruktive Bearbeitung des Transformationsprozesses der Hochschulen ist die Kenntnis der grundlegenden Dynamik und der unterschiedlichen Sichtweisen darauf. Im **ersten Kapitel** wird deshalb der Prozess vom „Kollegialmodell“ zum „Managementmodell“ beschrieben und unterschiedliche Analysemodelle wie das der „unternehmerischen Universität“ oder der Hochschule als „organisationaler Akteur“ vorgestellt. Besondere Aufmerksamkeit wird dann auf die veränderten Managementanforderungen an das bestehende Personal der Hochschulen und der Hochschulpolitik/-verwaltung wie auch auf die

neu entstehenden Management-Funktionen innerhalb der Hochschulen gelegt. Mit der Diskussion des Unbehagens der WissenschaftlerInnen gegenüber dem Strukturwandel der Universität wird herausgearbeitet, dass ein notwendiger Kulturwandel an den Hochschulen nur mit Einbezug aller beteiligten Akteure gelingen kann. Im **zweiten Kapitel** wird jenes spezifische Handlungs- und Orientierungswissen skizziert, welches die hochschulpolitischen Akteure in der Schweiz brauchen, um sich in der „neuen Welt der Hochschulen“ positionieren und diese – aus welcher Position auch immer – aktiv mitgestalten zu können. Dazu gehört selbstverständlich und in Anlehnung an die allgemeinen Diskussionen des Transformationsprozesses der Hochschulen erstens die spezifische Kenntnis über den Stand des Transformationsprozesses in der Schweiz, zweitens aber auch das Wissen über die Bedeutung der anderen hochschul- und wissenschaftspolitischen Akteure aus demselben Aushandlungsfeld. Und schliesslich drittens die Kenntnisse der zentralen politischen Prozesse (Strategiebildung, Gesetzgebung etc.). Im **dritten und letzten Kapitel** wird ein möglicher Beitrag zum Kulturwandel im Hochschulbereich und zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in der Schweiz diskutiert. Auf der Basis bestehender Weiterbildungsangebote im In- und Ausland werden einige Anregungen formuliert, in welche Richtung man Wissen aufbauen und Weiterbildungsangebote entwickeln müsste.

Die vorliegende Arbeit wurde in engem Austausch mit dem seit März 2011 laufenden Nationalfondsprojekt „Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der ‚Neuen Governance der Wissenschaft‘“ am Programm Wissenschaftsforschung der Uni Basel erarbeitet. Für die Literaturarbeit im ersten Kapitel waren die Vorarbeiten des Projektes und die Diskussionen innerhalb des Projektes äusserst hilfreich. Im zweiten Kapitel konnte ich von der Beteiligung an leitfadengestützten Experteninterviews an verschiedenen Hochschulen profitieren und dabei einen wesentlichen Einblick in die Forschung zu diesem Thema in der Schweiz gewinnen.

1 Der Strukturwandel der Universität

1.1 Vom Kollegialmodell zum Managementmodell

In diesem Abschnitt wird zunächst diskutiert, was die beiden Modelle charakterisiert, bevor der Frage nachgegangen wird, inwiefern das Kollegial- durch das Managementmodell ersetzt wird und welche Konsequenzen sich für die hochschulinterne Zusammenarbeit ergeben. Braun (2011) diskutiert das Kollegialmodell als „bürokratisch-oligarchisches Modell“¹. Dieses lange Zeit für den europäischen Kontinent typische Modell ist gekennzeichnet durch eine staatliche Finanzierung der Universitäten bei weitgehender akademischer Selbstverwaltung innerhalb der Universitäten. Die akademische Lehr- und Forschungsfreiheit wird von der politischen Leitung grundsätzlich akzeptiert, diese behält aber die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Ausgabenpolitik, für die Investitionen und die Letztentscheidung bei Berufungen. Die Steuerung der globalen Ressourcen und die Personalpolitik bleiben also bei der Politik. Demgegenüber steht die akademische Selbstverwaltung auf allen Stufen, bei welcher die WissenschaftlerInnen, Institute, Fakultäten und Senate eine wichtige Rolle spielen. Sie können den Betrieb der Universität und die Entscheidungen der Organisation über die laufenden Geschäfte weitgehend selbst bestimmen.

„Die Universität ist insofern kein kooperativer Akteur, sondern eine akademische Organisation, in der das Organisationshandeln die Summe der Vielzahl von Interessen ist. Nach Cohen et al. (1972) herrscht in diesem Modell die „organisierte Anarchie“, eine „lose Kopplung“ von Organisationseinheiten und Individuen, die strategisch mittelfristiges Handeln äusserst schwierig machen. Zielambiguität gehört zum Alltag dieses Modells. Das Leitungsprinzip ist der akademischen Gemeinschaft fremd. Insofern ist auch die Macht des Rektorats grundsätzlich auf Zustimmung und Wohlwollen des ‚Lehrkörpers‘ angewiesen.“ (Braun 2011: 5)

Diesem Modell stellt Braun das Managementmodell als „New Public Management Modell“ entgegen, bei welchem die Universitäten aus der kameralistischen Kontrolle der Politik entlassen werden und ein höheres Niveau an „operationeller Freiheit“ erhalten. Entscheidungen über Ausrichtung, Investitionen, Anstellungen und Mittelverwendungen können die Universitäten nun selbst treffen, müssen sich dabei aber an den „Vertrag“ halten, der zuvor mit den politischen Vertretern abgeschlossen wurde.

„Dieser Vertrag beinhaltet die anvisierten Leistungen der Universität in einem mittelfristigen Zeitrahmen, ihre grundsätzlichen Pflichten und Aufgaben. Wie sie diese schliesslich zu erfüllen gedenken, soll den Universitäten selbst überlassen bleiben. Die Verträge werden im Allgemeinen über die Vorschläge der Universitäten und in Verhandlungen mit der jeweiligen Regierung definiert.“ (Braun 2011: 6)

¹ Die folgenden Ausführungen basieren auf Braun (2011: 5ff)

Braun beschreibt die Koexistenz unterschiedlicher Mischformen zwischen „bürokratisch-oligarchischem Modell“ und dem „New Public Management Modell“, wenn etwa Universitäten über eine Budgethoheit verfügen, aber noch keine Personalhoheit besitzen. Er kommt zum Schluss, dass es unterschiedliche Grade der Autonomie der Universitäten gibt, welche ausschlaggebend dafür sind, wie selbständig die Universitäten handeln können und damit wie sehr sie als „kooperativer Akteur“ auftreten können. Mit diesem Befund trifft er sich mit anderen AutorInnen die empfehlen, die Programmatik der neuen Governance der Hochschulen als Managementmodell nicht vorschnell als empirische Tatsache zu betrachten. Die Praxis lässt sich also vielmehr als ein Mit- und Nebeneinander beider Modelle charakterisieren, oder als Integration des klassischen Modells in das neoliberale Modell (Maasen/Weingart 2008: 156). Daraus wird die Vermutung abgeleitet, dass die Governance der Hochschulen in der Kopplung von Kollegial- und Managementmodell unter den je lokalen Bedingungen ausgehandelt wird. Die Governance einer Hochschule ist also nicht als „planmäßige Umsetzung politischer Programmatiken, Empfehlungen und Leitbilder zu begreifen, sondern emergiert aus dem Zusammenwirken der Akteure und Funktionen, Programmatiken und Organisationsstrukturen“ (Lösch 2011: 4).

Auch wenn das Kollegialmodell nicht vollständig durch das Managementmodell ersetzt wird, gewinnen manageriale Aspekte für alle Hochschulen an Bedeutung. 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. Je weiter der Entwicklungsprozess von Hochschulen zu „kooperativen Akteuren“ voranschreitet, desto mehr nehmen die Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung zu (Nickel 2011: 9)²

„(..) das Betreiben einer Hochschule wird dadurch stärker zu einer Gemeinschaftsaufgabe, was eine veränderte Kooperation und Koordination erfordert. Diese herzustellen ist eine Kernaufgabe von Organisationsentwicklungsprozessen in Hochschulen, was angesichts der internen Heterogenität allerdings eine immense Herausforderung darstellt.“ (Nickel 2011: 1)

Das intensivere Aufeinandertreffen unterschiedlicher Funktionslogiken führt denn auch zu einer Zunahme organisationsinterner Spannungen. Nickel beschreibt, wie es im Zuge des Veränderungsprozesses zu Abwehrreaktionen der Wissenschaft gegen die Zunahme von für Arbeitsorganisationen typischen Mechanismen wie etwa der Stärkung von Leitungspositionen kommt. (Nickel 2011: 6). 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 Hoch-

² Die Funktionslogik der Verwaltung unterscheidet sich dabei insbesondere von jener der Forschung, aber auch von der Lehre. Die Verwaltung ist gekennzeichnet durch eine hohe Formalisierung, sehr gute Organisierbarkeit und eine Top-Down-Orientierung wie bei einer Arbeitsorganisation. Forschung dagegen ist charakterisiert durch geringe Formalisierung, eine ausgeprägte Selbstorganisation und eine Bottom-Up-Orientierung wie bei einer Interessenorganisation. Auch bei der Lehre ist die Bottom-Up-Orientierung im Vordergrund, die Lehre ist aber relativ gut organisierbar und verfügt über eine mittlere Formalisierung. (Nickel 2011: 2)

schul- und Organisationsforschung unbestritten. Für die Analyse dieses Prozesses lassen sich aber zwei unterschiedliche Konzepte unterscheiden:

„ (...) das (Konzept) des organisationalen Akteurs (Meier/Krücken 2006; Musselin, 2007; Enders, 2008; Meier, 2009) und das der unternehmerischen Universität (Clark, 1998; Clark, 2004; Etzkowitz 2004). Ersteres fokussiert auf organisationale Aufbauprozesse, die den traditionell schwachen Akteur Universität, mit fragmentiertem Innenleben und eingeschränkter kollektiver Handlungsfähigkeit zu einer autonomen, zunehmend zentral gesteuerten, handlungsfähigen und profilierten Organisation machen, ohne dabei eine spezifisch ökonomische Orientierung (oder auch andere ‚inhaltliche Füllung‘) zu betonen. In Letzterem ist neben dem Aufbau von Organisationsmerkmalen (z.B. einer starken zentralen Leitung oder den Aufbau von Organisationseinheiten jenseits der traditionellen Fakultäten), vor allem die ökonomische, d.h. proaktiv kommerzielle Orientierung der Universitäten und Hochschulen zentral, die wirtschaftliche Verwertung ihrer Forschung neben Forschung und Lehre zum wichtigen Ziel erklären. Dabei fokussiert die unternehmerische Universität im Unterschied zum organisationalen Akteur auch auf die Mitglieder der Organisation. Damit eine Universität als Ganzes unternehmerisch werden kann, bedarf es auf der Ebene der Fakultäten, Lehrstühle, Institute etc. einer unternehmerischen Organisationskultur, die unternehmerisches Handeln fördert sowie Hochschulmitglieder und Studierende mit einem entsprechenden unternehmerischen Ethos.“ (Kosmützky/Borggräfe 2011: 1f)

Für die vorliegende Arbeit eröffnet das Konzept der „unternehmerischen Universität“ eine interessante Perspektive. Dieser Ansatz bezieht sich ganz direkt auf eine Verhaltens- oder Kulturänderung der ProfessorInnen und der anderen akademischen Akteure in Richtung einer stärker ökonomisch orientierten Arbeitsweise. Übernommen werden soll hier nicht das Ziel der stärkeren ökonomischen Orientierung der Hochschulmitglieder. Von Interesse ist vielmehr die Möglichkeit, dass damit proaktives strategisches Verhalten der Hochschulmitglieder mitbedacht werden kann. Damit können akademische Hochschulmitglieder als aktive Mitproduzenten der Institutionalisierung der Universität als organisationaler Akteur verstanden werden und bleiben nicht als Objekt konzipierte passive Opfer von neuen Steuerungsinstrumenten und organisationalem Wandel (Kosmützky/Borggräfe 2011: 10).

Resümierend kann festgehalten werden, dass der Transformationsprozess an allen Hochschulen stattfindet, dass seine konkrete Gestalt aber in spannungsgeladenen Aushandlungsprozessen unter den lokalen Bedingungen definiert wird. Die proaktive Bearbeitung der hier vermutlich in zunehmendem Masse entstehenden Konflikte soll in den nächsten Kapiteln vorgeschlagen werden.

1.2 Die neuen Hochschul- und WissenschaftsmanagerInnen

Der Transformationsprozess der Universitäten hin zu „complete organizations“ im Zuge neuer ökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen wirkt sich direkt auf das „Innenleben“ der Hochschulen aus. Die neuen Managementaufgaben der „autonomen Universität“ erfordern

einerseits die Neuorientierung der bestehenden Führungskräfte einer Hochschule, aber auch - wie es als Phänomen an vielen Hochschulen beobachtet werden kann – den Einsatz von neuen Hochschul- und WissenschaftsmanagerInnen auf allen Stufen, deren Aufgaben und Profil wenig geklärt ist und die nicht eindeutig dem akademischen oder dem administrativen Bereich zugeordnet werden können. In der folgenden Aufstellung werden - für Deutschland - die Management-Positionen im akademischen und im administrativen Bereich dargestellt, welche sich nun neu orientieren müssen oder teils neu geschaffen wurden:

Abbildung 1: Management-Positionen im akademischen und im administrativen Bereich

A. Management-Positionen im akademischen Bereich

- **Einstiegspositionen:**
Juniorprofessor(in), Wissenschaftliche(r) Assistent(in), Assistent(in) des Dekans oder der Dekanin, Fakultätsassistent(in), Doktorand(inn)en mit Managementaufgaben in Doktorandenkollegs und Forschergruppen
- **Mittleres Management:**
Dekan(in), Direktor(in) bzw. Vorstand eines Instituts, Leiter(innen) von Forschungsprojekten und Forschergruppen, Manager(innen) von Forschungsclustern und Graduiertenschulen, Fakultätsmanager(innen), Manager(innen) von Studien- und Doktoratsprogrammen
- **Top-Management:**
Rektor(in), Präsident(in), weitere Präsidiumsmitglieder und Rektoratsmitglieder, Vorstandsmitglieder

B. Management-Positionen im administrativen Bereich

- **Einstiegspositionen:**
Nachwuchskräfte mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss
- **Mittleres Management:**
Dezernent(inn)en bzw. Leiter(innen) von Verwaltungsabteilungen, Stabsstellen, Leiter(innen) von Fakultätsverwaltungen, Fakultätsmanager(innen).
- **Top-Management:**
Kanzler(innen) bzw. Verwaltungsleiter(innen), Vizekanzler(innen), Bibliotheksleiter(innen), Leiter(innen) von Rechenzentren.

Quelle: Nickel/Ziegele (2010: 37)

Bei den Vorarbeiten für das Nationalfondsprojekt "Universitäres Wissenschaftsmanagement: die Mikroebene der ‚Neuen Governance der Wissenschaft‘"³ wurde ein vorläufiges Bild von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der neuen Akteure im Wissenschaftsmanagement gezeichnet.

³ Laufzeit: März 2011-Februar 2014. Projektleitung: Sabine Maasen, Koordination: Andreas Lösch. Projekthomepage: <http://wifo.unibas.ch/forschung/laufende-projekte/>.

Basis dafür waren vorsondierende Gespräche mit solchen Akteuren in Geschäftsführungs-, Forschungs Koordinations- und Lehrplanungspositionen in der Schweiz und Deutschland.

Abbildung 2: Die neuen Akteure und neu-formierten klassischen Positionen im Hochschulbetrieb

Die neuen Akteure und neu-formierten klassischen Positionen im Hochschulbetrieb

finden sich auf allen **Organisationsebenen**, z.B.

Präsidiien, Rektorate, Dekanate, Departemente, Institute, Service-Zentren, Forschungsverbände, Graduiertenschulen, ...

haben unterschiedliche **Tätigkeitsfelder**, z.B.

- *Beratung von Präsidenten, Rektoren, Dekanen*
- *Entwicklung von Curricula*
- *Koordination der Forschungs Kooperation zwischen Universitäten, Fachbereichen, Instituten*
- *Ressourcenplanung und Verwaltung (Budgetierung von Personal- und Sachmittel)*
- *Organisation von Wissens- und Technologietransfer*
- *Beratung in Rechtsangelegenheiten, Drittmittel, Gleichstellungsfragen, Fragen der Nachhaltigkeit ...*
- *Koordination der Durchführung von Evaluationen*
- *Organisation von Weiterbildungsangeboten, E-Learning, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing*
- *Koordination der Integration der Alumni*

haben unterschiedliche **Weisungsbefugnisse**, z.B.

- *Stabsfunktionen in der Ressourcenplanung und der Entwicklung von Strategieplänen gegenüber hierarchisch Vorgesetzten (z.B. Präsident, Dekan)*
- *Geschäftsleitungsfunktionen in der Koordination unterstellter Dienste (z.B. CVs, Evaluation der Lehre, Fachbibliotheken)*
- *Koordinations- und Vernetzungsaufgaben ohne definierte Weisungsbefugnisse (z.B. Koordinatoren temporärer Forschergruppen)*

zeichnen sich durch unterschiedliche **Professionalisierungswege** aus, z.B.

- *vom teilzeit-delegierten Institutsassistenten zum hauptamtlichen Geschäftsführer*
- *nach Promotion im Fach zur Geschäftsleitung eines Instituts desselben Fachs*
- *nach wirtschaftswissenschaftlicher Promotion und Berufserfahrung im Bankwesen zur Geschäftsleitung eines medizinischen Instituts*
- *nach Forschung im Verbund zur Leitung des Verbunds*

Gemeinsamkeiten der neuen Akteure und neu-formierten klassischen Positionen

Sie beschreiben ihre **Position** als

- *Mädchen für alles*
- *Organisieren einer Organisation, in der selbst „alles oder vieles im Fluss ist“*

strukturell ähnliche Konflikte zu bewältigen, z.B.

- *das Austarieren von Stabs- und Geschäftsführungsfunktionen in einer Position*

- *den Umgang mit unklaren Kompetenzen zwischen ihnen und anderen Akteuren (z.B. ‚Wer ist Dienstleister, wer ist Kunde und von wem?‘)*
- *gegenseitige narzisstische Kränkungen (z.B. als Wissenschaftler in Geschäftsleitungsfunktion gegenüber dem verwaltungstechnisch ausgebildeten Personal/als Managementexperte gegenüber den eigenen Fachkollegen in ihrer Wissenschaftskarriere)*

*Sie haben oft **ähnliche Professionalisierungserfahrungen**, nämlich*

- *„learning by doing“ aus Mangel an geeigneten Fortbildungsangeboten*
- *keine ‚career tracks‘*

Quelle: Lösch (2011: 3)

Diese neuen und nicht klar dem akademischen oder administrativen Bereich zuordenbaren Managementfunktionen wurden von Cecilia Whitchurch als „third space“ bezeichnet, um damit den hybriden Charakter des neuen Wissenschaftsmanagements an Hochschulen hervorzuheben (Whitchurch 2010: 9). Genau diese Undefiniertheit machen diese Positionen einerseits zu einem interessanten Untersuchungsgegenstand (Maasen/Lösch 2010) und regen andererseits zum Nachdenken über die Notwendigkeit verstärkter Professionalisierungsbemühungen (Nickel/Ziegele 2010) an.

Maasen/Lösch (2010) formulieren in ihrem Nationalfonds-Forschungsantrag ihr Interesse an den neuen WissenschaftsmanagerInnen in der aus ihrer Sicht wenig erforschten Mikroebene der „Neuen Governance der Hochschule“. Diese Gruppe ist besonders interessant, wenn man davon ausgeht, dass die konkrete Ausgestaltung des Transformationsprozesses wesentlich auch durch die konkreten Akteurskonstellationen an den einzelnen Hochschulen mitproduziert wird.

„Die Hypothese lautet, dass die Schaffung dieser neuen Akteure bzw. die Neuformierung bestehender Positionen in der Selbstwahrnehmung der Akteure und ihrer Organisation zwar i.d.R. ad hoc und je gegenstands- und problemorientiert geschah. Aus diesem Grund ergibt sich in der Zusammenschau ein heterogenes Bild, und zwar sowohl intra- als auch interuniversitär. Aus der Perspektive der soziologischen Wissenschaftsforschung stellt die Schaffung dieser neuen Akteure bzw. die Neubeschreibung bestehender Positionen in ihrer Gesamtheit eine einheitliche und spezifische Reaktion auf die Erfordernisse der neuen Hochschulgovernance dar: (1)Die Akteure sind einerseits Indikatoren dafür, wie sich die moderne Hochschule zu einem ‚organisationalen Akteur‘ wandelt. (2)Andererseits sind sie auch Indikatoren für die Brüche und Probleme, die sich durch die Transformation der Hochschulen zu einer (auch) unternehmerischen Organisation ergeben. Ein wichtiger Problembestand betrifft den Konflikt, der aus den Ansprüchen an Selbststeuerung der Wissenschaft entsteht, wie sie im Kollegialmodell institutionalisiert sind, gegenüber den Ansprüchen der Hochschulleitung sowie ‚der Gesellschaft‘ an Fremdsteuerung, wie sie im Managementmodell institutionalisiert sind. (Maasen/Lösch 2010: 9)

Ausgangspunkt der Studie bildet eine Bestandaufnahme aller Positionen der Akteure des universitären Wissenschaftsmanagements, die in den letzten 10-15 Jahren an fünf ausgewählten Schweizer Universitäten geschaffen oder neu formiert wurden. In vertiefenden Fallstudien sollen dann Positionsbiografien einzelner Akteure erarbeitet werden. Mit Hilfe der Bestandaufnahme

und den Positionsbiografien sollen Idealtypen gebildet werden, wie etwa ‚der neue Vizepräsident‘ oder ‚der Institutsgeschäftsführer‘. Mit den Forschung zu den „neuen WissenschaftsmanagerInnen“ auf der Mikroebene soll einerseits ein Beitrag zur Theoriebildung über den Strukturwandel der Hochschulen geleistet werden und andererseits mit einer „professionspraktischen Interpretation“ Massnahmen zur Professionalisierung der „neuen WissenschaftsmanagerInnen“ vorgeschlagen werden.

Ohne den Anspruch, einen theoretischen Beitrag zum Verständnis der Hochschultransformation zu leisten, fragen Nickel/Ziegele (2010) in einer vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF in Auftrag gegebenen Studie nach dem Stand der Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement in Deutschland und danach, ob deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig seien. Die Notwendigkeit zur Professionalisierung wird hier vorausgesetzt und es wird konstatiert, dass in dem Masse, wie sich die Organisation der Wissenschaft professionalisiere, auch das Personal sich professionalisieren müsse (Nickel/Ziegele 2010: 22). Sie gehen dabei von der Annahme aus, dass ein adäquates Management für den institutionellen Erfolg von Hochschulen und Forschungseinrichtungen von zentraler Bedeutung sei.

„ (...) entwickelte sich zu Beginn der 2000er Jahre ein Bewusstsein dafür, dass es zu wenige Organisationsmitglieder gab, die in der Lage waren, die veränderten Strukturen auszufüllen. Dies betraf alle Ebenen: Führungskräfte, Wissenschaftler(innen) sowie Service- und Verwaltungspersonal. Aufgrund der Schnelligkeit und der Intensität des Wandels der Governancemodi fehlte es zunächst an systematischen Qualifizierungsmöglichkeiten, um die neuen Kompetenzen aufzubauen. Infolgedessen finden sich aktuell viele Quereinsteiger(innen) in diesem Arbeitsfeld, in das sie sich teils durch Learning by Doing, teils unterstützt durch den Besuch von Weiterbildungsseminaren allmählich eingearbeitet haben. Im Zuge dessen hat sich in Deutschland innerhalb kurzer Zeit ein breites Angebot an Weiterbildungsangeboten etabliert, welches von ein- bis zweitägigen Seminaren bis hin zu ganzen Studiengängen reicht (...). Ein ähnlich differenziertes Weiterbildungsangebot gibt es in Europa nur in GB und in NL (vgl. Pausits/Pellert 2009)“ (Nickel/Ziegele 2010: 29)

Die Resultate der Studie über den international vergleichenden Stand der Professionalisierungsbemühungen im Wissenschaftsmanagement und insbesondere auch die Empfehlungen für die weitere Entwicklung geeigneter Fort- und Weiterbildungsangebote werden im Kapitel 3.1. diskutiert. Vor diesem Hintergrund wird dann auch die Situation in der Schweiz erörtert und gefragt, inwiefern auch hier ein differenziertes Weiterbildungsangebot für Wissenschaftsmanagement entwickelt werden müsste.

Universitäten entwickeln sich zwar hin zu „complete organizations“, bewegen sich aber weiterhin in einem Geflecht von übergeordneten akademischen Akteuren und im Rahmen von politischen Verantwortungsbereichen. Nach der Konzentration auf die Veränderungen im „Innenleben“ der Hochschulen sollte der Blick deswegen auf alle anderen hochschul- und wissenschaftsorganisierenden Akteure ausgeweitet werden. Zuvorderst natürlich auf die an vielen Universitäten eingerichteten „Universitätsräte“ mit Strategie- und Wahlfunktionen. Dann aber auch

auf die Rektorenkonferenzen, in welchen sich die – in der Schweiz sehr unterschiedlich grossen Universitäten – zusammenfinden und eine gesamtschweizerische Universitätsplanung unter akademischer Federführung befördern sollen. Und dann selbstverständlich auch auf die Bildungsverwaltungen des Bundes und der Kantone. Diese haben sich im Laufe der Jahre zusammen mit den Hochschulen entwickelt und ausdifferenziert. Die für das Kollegialmodell notwendigen Kompetenzen der Bildungsverwalter werden nun nicht mehr in gleichem Masse gebraucht. So fragt denn auch eine Studie des deutschen Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) bereits im Titel provokativ „Was macht eigentlich...das Ministerium? - Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen“ (Müller u.a. 2010).

„Die Veränderung der Beziehungen zwischen Ministerium und Hochschule hat die Hochschulen im Innern drastisch verändert. Dem folgte bisher aber nur eine partielle Reform von Aufgabenbild, Rolle und Organisation des ‚Gegenübers‘ Wissenschaftsministerium. Eine adäquate Steuerung der Hochschulentwicklung und ein Erreichen gesellschaftlich (politisch) und wissenschaftlich definierter Ziele können aber nur Partner gewährleisten, die auf beiden Seiten die intendierte Reformlogik unterstützen und tatsächlich auch ‚leben‘. Dies kann nur dann gelingen, wenn sich die Wissenschaftsministerien in einer Weise wandeln, die der Logik des neuen Steuerungsansatzes entspricht.“ (Müller u.a. 2010: 5)

Die Autoren der Studie plädieren im Sinne einer ganzheitlichen und konsistenten Reform dafür, nun auch die Wissenschaftsministerien stärker als bisher in den Blick zu nehmen. Sie empfehlen insbesondere die Lancierung eines Selbstreflexionsprozesses innerhalb der Ministerien mit dem Ziel, ein neues Rollen- und Selbstverständnis explizit zu formulieren und für alle hochschul- und wissenschaftsorganisierenden Akteure klar zu kommunizieren. Geht man noch einen Schritt weiter und sucht nach den Bildungsverantwortlichen in der Politik, so muss der Blick in der Schweiz vor allem auch auf die Mitglieder der ständigen Kommissionen für Wissenschaft, Bildung und Kultur WBK des Nationalrats und des Ständerats erweitert werden. Mit dieser Ausweitung der Perspektive auf alle hochschul- und wissenschaftsorganisierenden Akteure wird auch gleichzeitig ein Referenzrahmen bezeichnet, welchen es für die Diskussion von Professionalisierungsbemühungen im Hochschulbereich zu beachten gilt.

Die neuen Spielregeln an den Hochschulen und zwischen Hochschulen und Politik/-Verwaltung werden selbstverständlich nicht nur von den wissenschafts- und hochschulorganisierenden Akteuren festgelegt. Ganz zentral dafür sind auch die Akteure der universitären Kernaufgaben Forschung und Lehre, gerade wenn man davon ausgeht, dass das Kollegialmodell nicht vollständig durch das Managementmodell ersetzt wird. Erst zusammen mit diesen kann über einen sinnvollen Kulturwandel im System Hochschule nachgedacht werden. Deshalb wird im nächsten Abschnitt das Unbehagen der WissenschaftlerInnen mit dem gegenwärtigen Transformationsprozess der Hochschulen thematisiert.

1.3 Das Unbehagen der WissenschaftlerInnen

Wir haben dargestellt, dass die Managerialisierung aufgrund der engeren strukturellen Kopplung von Verwaltung, Forschung und Lehre zu Spannungen führen kann. Diese Spannungen stehen in ganz direktem Zusammenhang mit der Etablierung und Professionalisierung von neuen wissenschafts- und hochschulorganisierenden Akteuren in Auseinandersetzung mit den Trägern der universitären Kernaufgaben Forschung und Lehre. Auf akademischer Seite wird erstaunlich wenig darüber nachgedacht, was denn die von allen als zunächst positiv empfundene „Autonomie der Hochschulen“ alles mit sich bringt. Heintz beschreibt, wie die Hochschulreformen auf Kosten der akademischen Profession aus Universitäten Organisationen machen und wie dies auch für die Universitätsmitglieder spürbar wird:

„Der Staat zieht sich aus der direkten Steuerung zurück und vergrößert damit den Handlungsspielraum der Universitäten. Die neu gewonnene Entscheidungskompetenz wird aber nicht auf die akademische Profession übertragen, sondern auf eine spezialisierte und zu diesem Zwecke teils gestärkte, teils erst geschaffene Leitungsstruktur. Die Ausdifferenzierung einer professionellen Managementebene geht in der Regel mit einer radikalen Umgestaltung der Universitätsstruktur einher. Beispiele dafür sind die Abschaffung der Fakultäten oder ihr Zusammenzug zu grossen Verwaltungseinheiten, die Besetzung von Leitungspositionen durch externe Kandidaten, die Tendenz, der Professorenschaft das Wahlrecht zu entziehen und es stattdessen externen Gremien zu übergeben, die Ausdifferenzierung von neuen Verwaltungseinheiten (Qualitätsmanagement, Transferstellen, Öffentlichkeitsarbeit, etc.), die primär auf politische Anforderungen reagieren und mit den Kernaufgaben von Universitäten oft nur wenig zu tun haben. Die daraus entstehenden Spannungen zwischen der „absteigenden Profession“ und der „aufsteigenden Organisation“ sind jedem Universitätsmitglied hinlänglich bekannt.“ (Heintz 2008: 113)

Drastischere Worte wie „Kampf“, „Entmachtung“, „Beharrungskräfte“ und „Landnahme“ für das Spannungsverhältnis zwischen Fremd- und Selbststeuerung der Profession Wissenschaft findet Münch in seinem aktuellsten Buch „Akademischer Kapitalismus – Über die politische Ökonomie der Hochschulreform“ (2011). Mit dem Anspruch soziologischer Aufklärung befragt er jenseits der dominierenden Reformziele die Reformagenda selbst bezüglich ihrer Herkunft, ihrer Erscheinungsform und ihrer Konsequenzen.

„Forschung und Lehre an den Universitäten haben im globalen Wettbewerb um Anteile an der Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft erstrangige Bedeutung für die Politik erlangt. Ihre Ausrichtung auf den globalen Wettbewerb ist das Ziel der engen Zusammenarbeit von Forschungs-, Technologie- und Wirtschaftspolitik. Dabei sind weltweit die gleichen Muster der Reform zu beobachten. Sie folgen dem Paradigma des Neoliberalismus (...)“ (Münch 2011: 9)

Eingebettet in eine umfassendere Gesellschaftsanalyse argumentiert Münch in schärfsten Tönen gegen den momentanen Umbau der Hochschulen. Im Zentrum seiner Kritik steht nicht die empirische Realität der Hochschulen im Wandel, sondern vielmehr die von ihm als Idealtypus konstruierte unternehmerische Universität. Münch geht davon aus, dass den ökonomisch orientierten Trägern der Hochschulreform das Wissen über die Bedürfnisse einer funktional ausdifferenzier-

ten Wissenschaft fehlt. Er sieht die ökonomische Umgestaltung der akademischen Forschung und Lehre deshalb auch nicht als „Modernisierung einer veralteten Institution“, sondern als „Landnahme des akademischen Feldes“ durch das „ökonomische Denken“, welche die wissenschaftliche Qualität bedroht (Münch 2011: 124).

„Im Aussenverhältnis der Wissenschaft zur Gesellschaft bedeutet die Entmachtung der wissenschaftlichen und akademischen Gemeinschaft sowie der Fachgesellschaften durch die unternehmerische Universität, dass die universitäre Bildung urteilsfähiger Bürger, die Ausbildung des professionellen Nachwuchses, der Transfer von Wissen in die Praxis, die professionelle Dienstleistung und die Verbreitung von Wissen in der Öffentlichkeit infolge der Umwandlung dieser Leistungen der Wissenschaft für die Gesellschaft in marktgängige Produkte unternehmerischer Universitäten mehr als zuvor äusseren Zwecken unterworfen werden und ihre eigene wissenschaftliche Qualität verlieren.“ (Münch 2011: 23)

Auch wenn Münch in seiner grundsätzlichen und idealtypischen Argumentation die unternehmerische Universität stark als in Realisierung begriffen beschreibt, formuliert er einige Gedanken zu den Gegenkräften. Damit wird deutlich, dass auch bei ihm für die Konkretisierung des allgemeinen Wandels die Auseinandersetzungen an den einzelnen Hochschulen von zentraler Bedeutung sind.

„Die Träger dieser alten Formen – Professoren, Mitarbeiter, Studierende und ihre Vereinigungen – in ihrem erworbenen Habitus und ihrem Interesse sowie die alten Institutionen und Praktiken wirken als Kräfte der Beharrung dem idealtypisch aufgezeigten Wandel entgegen (...) Wie tief der Wandel greift, hängt massgeblich von der Vitalität der Beharrungskräfte und ihrer Fähigkeit zur Gestaltung der Reformprozesse ab. Wie dieser Kampf ausgeht, lässt sich nicht voraussagen. Reformschritte können im Sande verlaufen und auf Granit stossen, sie können aber auch Gegenkräfte mobilisieren. Ausserdem ist es möglich, aus Reformen zu lernen, um sie in neue Bahnen zu lenken.“ (Münch 2011: 34f)

Bei Münch selber in seiner Kritik der „Audit-Gesellschaft“ (Münch 2011: 94ff), aber auch bei zahlreichen anderen AutorInnen kommt das Unbehagen der HochschullehrerInnen gegenüber den neuen Steuerungsinstrumenten zum Ausdruck. Heintz (2008), Frey (2008) und Maasen/Weingart (2008) diskutieren die Problematik von Evaluationen und Indikatoren als Grundlage für das Management der Hochschulen und weisen auf deren implizites Steuerungspotential hin. Maasen/Weingart (2008) beschreiben viele für Forschung und Lehre dysfunktionale Effekte (wie die Kosten für die neuen Strukturen innerhalb der Universitäten, die Spezialisierung auf Drittmittel-aquisition, innovationsfeindliche Förderkriterien etc.) und plädieren für eine verstärkte Reflexion der „Managerialisierung“ von Hochschulen.⁴ Sie zweifeln daran, dass die Klärung

⁴ „Das verblüffendste Charakteristikum des Booms um Quantifizierung und Evaluierung bleibt deshalb, dass Diskussion und Debatte über Qualität nicht auf der Grundlage von Zahlen geführt, sondern von Zahlen kurzerhand auf Inhalte und Qualität geschlossen wird – oder, wie im Falle der Rankings, Universitäten zumindest befürchten müssen, dass ihre relevanten Öffentlichkeiten dies tun. (...) Ein anspruchsvolleres Konzept von Rechenschaftslegung würde, so unser Vorschlag, die Debatte über Inhalte und Qualität eben dadurch wieder einführen, dass die Universi-

von Art und Qualität des Wissens in der Wissensgesellschaft alleine durch manageriale Prozeduren und ohne inhaltliche Debatte und substantielle Wissenschaftspolitik geschehen kann:

„Die Kritik, die wir hier vorbringen, richtet sich deshalb weder gegen eine Reform per se noch gegen diesen speziellen Typus der Reform, sondern gegen die system-unspezifische Anwendung managerialer Tools. Die Konsequenzen von Evaluationen und Rankings werden überdeutlich, wenn die Prinzipien des Managements sich als selbstwidersprüchlich erweisen.“ (Maasen/Weingart 2008: 157)

Heintz (2008) diskutiert den Leitbegriff „Autonomie“ der Hochschulreform und wie die an sich positiv besetzte Autonomie an Bedingungen geknüpft wird, welche diese von innen her wieder aushöhlt. Hochschulen können nun zwar als eigenständige Organisationen selber über alle Belange entscheiden, sie unterstehen aber gleichzeitig „dem Zwang, extern festgelegte Leistungen zu erbringen und darüber auch permanent Rechenschaft abzulegen“ Heintz (2008: 121). Dieses „Governing by numbers“ wirkt sich auf die wissenschaftliche Arbeit und damit auf die Wissenschaft selbst aus:

„Wenn nur noch zählt, was gezählt werden kann, und inhaltliche Beurteilungen irrelevant werden, bietet es sich an, aus einem Ergebnis möglichst viel Publikationen zu machen, Neues und Unerwartetes zu vermeiden, auf Forschungsfelder zu setzen, die nicht riskant sind, und die Prüfungsanforderungen so abzusenken, dass der Zulauf der Prüflinge möglichst gross ist. Das Ziel ist dann nicht mehr die wissenschaftliche Qualität, sondern der Erfolg im Evaluationsprozess.“ (Heintz 2008: 122)

Für Frey (2008) ist die intrinsische Motivation für innovative wissenschaftliche Arbeit von entscheidender Bedeutung. Für ihn läuft gerade bahnbrechende Forschung Gefahr gering geschätzt zu werden, weil sie gegen den Konsens der Evaluierenden verstösst. Frey beschreibt die Fehlreize, wenn Evaluationen zwangsläufig die nicht einfach messbaren Forschungsleistungen vernachlässigen und die Forscher und Forscherinnen dazu anleiten, die Leistungskriterien zu manipulieren: „Der Evaluationsprozess induziert gerade jenes dysfunktionale Verhalten, das die Evaluation zu verhindern sucht.“ (Frey 2008: 130)⁵

Wenn den HochschullehrerInnen die Konsequenzen der in ihrem Feld zunehmend zur Anwendung gelangenden Qualitätsindikatoren bewusst werden, kann das Unbehagen in offene Ablehnung umschlagen. So hat an einer Diskussionsveranstaltung im Rahmen einer Fachtagung der rechtswissenschaftlichen Fakultäten der Schweiz am 25. Juni 2010 zum Thema „Sind rechtswissenschaftliche Forschungsleistungen messbar?“ an der Uni Bern ein Rechtsprofessor entrüstet das Wort ergriffen und gefragt: „Wer ausser mir selbst soll die Qualität meiner Arbeit beurteilen können?“. Er konnte dabei auf grosses Zustimmungsgemurmel zählen.

täten dazu angehalten würden, die Prinzipien von Rechenschaftspflicht, Effizienz und Transparenz auf ihre managerialen Übungen selbst anzuwenden.“ (Maasen/Weingart 2008: 158)

⁵ Dass sich ausgerechnet Frey im Jahre 2011 mit massiven „Selbst-“Plagiatsvorwürfen auseinandersetzen muss, bestätigt ironischerweise seine scharf vorgetragene Kritik.

Zusammenfassend und für die weitere Argumentation wichtig festzuhalten ist, dass die WissenschaftlerInnen als Träger der Kernaufgaben Forschung und Lehre dem Wandel der Universitäten hin zu Organisationen oder eben Unternehmen eher skeptisch, in der Regel aber wohl mindestens zurückhaltend gegenüberstehen. Für die konstruktive Gestaltung des Transformationsprozesses scheint es deshalb unabdingbar, die Träger der Kernaufgaben Forschung und Lehre, welche sich nur am Rande und mit unterschiedlicher Motivation an Managementaufgaben beteiligen, stärker einzubeziehen. Im nächsten Abschnitt wenden wir uns der Frage zu, wie der Transformationsprozess unter den spezifischen Voraussetzungen im Hochschulbereich gestaltet werden könnte.

1.4 Die aktive Gestaltung des Transformationsprozesses

„Forschung und Lehre vollziehen sich im Spannungsfeld zwischen innerer akademischer Freiheit und äusserer gesellschaftlicher Zweckbestimmung. Die Universität steht mitten in diesem Spannungsfeld und muss in jeder neuen historischen Epoche unter jeweils veränderten Bedingungen die richtige Balance zwischen diesen beiden Polen finden, wenn sie dem Erkenntnisfortschritt und dem Gemeinwohl der Gesellschaft zugleich dienen will.“ (Münch 2011: 361)

Sieht man den gegenwärtigen Transformationsprozess der Universitäten als Reaktion auf die stark gewandelten gesellschaftlichen Umweltbedingungen, müssen die Universitäten eine neue Balance zwischen innerer akademischer Freiheit und äusserer gesellschaftlicher Zweckbestimmung finden. Diese „Balance“ sollte sich im Anschluss an die Überlegungen von Massen/Weingart (2008) so gestalten, dass im Zuge der veränderten gesellschaftlichen Zweckbestimmung, welche in der „Managerialisierung“ der Universitäten zum Ausdruck kommt, keine dysfunktionalen Effekte für die Kernaufgaben Forschung und Lehre entstehen. Optimale Rahmenbedingungen für die Entfaltung von Forschung und Lehre sind auch unabdingbare Voraussetzung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Valorisierung, welche oft als neue zusätzliche Kernaufgaben der Universität bezeichnet werden. Ausgehend von der bestmöglichen Erfüllung der Kernaufgaben Forschung und Lehre kann überlegt werden, wie der Veränderungsprozess der Universitäten möglichst gut gestaltet werden kann.

Für die Steuerung von Veränderungsprozessen kann auf unterschiedliche Konzepte des Managements des Wandels im öffentlichen Bereich Bezug genommen werden (Thom/Ritz 2008: 91ff). Dabei werden in zwei Management-Grundverständnisse unterschieden:

- Ein erster Ansatz strebt einen radikalen Wandel an und versucht, eine möglichst hohe Handlungsfreiheit für Politik und Verwaltungsspitze zu erreichen. Im Vordergrund stehen dabei eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit und die Dominanz ökonomischer Ziele (ökonomische Effizienz). Dieses Konzept wird als „Business Reengineering“ bezeichnet

und verfolgt die Absicht, ein Unternehmen oder wesentliche Teile davon radikal neu zu strukturieren.

- Ein zweiter Ansatz orientiert sich stärker an der Partizipation der Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor. Berücksichtigt werden auch soziale Ziele und die Veränderungsgeschwindigkeit ist eher tief. Bei diesem evolutionären Ansatz der Organisationsentwicklung wird der Partizipation grossen Stellenwert beigemessen. „Zuerst müssen sich die Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der Mitglieder eines sozio-technischen Systems ändern, bevor sich dieses System selbst wandeln kann“ (Thom/Ritz 2008: 92).

Es liegt zunächst auf der Hand, dass radikales „Business Reengineering“ für die durch die akademische Selbstverwaltung geprägten bestehenden Universitäten wenig erfolgversprechend ist. Dagegen können mit dem Ansatz der evolutionären „Organisationsentwicklung“ durch seine bottom-up Perspektive und durch den ernsthaften Einbezug der Mitglieder und ihrer Orientierungen durchaus Anregungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen an Universitäten gewonnen werden. Bei Neugründungen wie etwa der Reformuniversität in Bielefeld in den 1970er Jahren lassen sich hingegen durchaus auch für den akademischen Bereich radikale Neuerungen etablieren. Auch an Hochschulen mit einem Präsidentenmodell können potentiell radikale Reformen in Angriff genommen werden, wie das Beispiel der EPFL in Lausanne mit ihrer Entwicklung der letzten zehn Jahre deutlich macht.⁶

Aus den von Thom/Ritz (2011: 18ff) angeführten Erfolgsfaktoren für Transformationsprozesse sind zwei für die Universitäten von besonderer Bedeutung: Die Bereitschaft aller Hochschulangehörigen, sich konstruktiv auf den Wandel einzulassen und ein notwendiger Kulturwandel aufgrund der neuen Aufgabenteilung innerhalb der Universitäten, aber auch im Verhältnis von Universität zu Politik und Verwaltung.

- Die Hochschulangehörigen müssen überzeugt werden, dass der „Status Quo gefährlicher ist als eine Reise ins Ungewisse“ (Thom/Ritz 2011: 18). Erst diese Überzeugung führt zur Bereitschaft, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen und diesen auch mitprägen zu wollen.
- Thom/Ritz betonen ganz allgemein den zentralen Charakter eines Kulturwandels für das Gelingen eines Wandlungsprozesses und nennen mit dem Einbezug der kulturprägenden Verantwortungsträger auch eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg: „Der Kulturwandel im öffentlichen Sektor wird nur dann erfolgreich sein, wenn die kulturprägenden Verantwortungsträger (politische Spitze, oberste Führungskräfte) auf der Basis bisheriger Kulturelemente neue Werte und handlungsleitende Konzepte entwickeln bzw. kommunizieren und vorleben, die den zukünftigen Aufgaben der staatlichen Institution und deren Umsystemveränderungen Rechnung tragen.“ (Thom/Ritz 2008: 80)

⁶ Im nächsten Kapitel werden wir die unterschiedlichen Entwicklungspfade der ETH Zürich und der EPF Lausanne diskutieren.

Wer aber sind die kulturprägenden Verantwortungsträger an den Universitäten? Bis vor kurzem waren die WissenschaftlerInnen als LehrerInnen und ForscherInnen die unhinterfragt zentralen und kulturprägenden Akteure. Um sich möglichst auf ihre Kernaufgabe Forschung und Lehre zu konzentrieren, lehnten oder lehnen sie in der Regel übergeordnete Managementaufgaben ab, bzw. sehen die sich dafür interessierenden KollegInnen tendenziell als „gescheiterte“ oder „ausgebrannte“ WissenschaftlerInnen. Plötzlich aber ist die Verwaltung nicht mehr „Diener der Professoren, sondern operatives Kontrollorgan der Universitätsleitung“ (Münch 2011: 73) und die Universitätsleitung nicht mehr nur repräsentativer Überbau, sondern strategisch und operativ gegen innen und aussen tätiger Akteur. Wie Thom/Ritz schreiben, muss ein Kulturwandel die damit einhergehenden und universitätsspezifischen Irritationen aufnehmen können:

„Der Kulturwandel im öffentlichen Sektor kann sich nicht einzig an der privatwirtschaftlichen Managementkultur orientieren, sondern muss eine eigenständige und glaubwürdige Alternative hervorbringen.“ (Thom/Ritz 2008: 82)

In Anlehnung an den Ansatz der „Public Service Motivation“ (Hammerschmid et al 2009) für die öffentliche Verwaltung könnte hier gefragt werden, ob auch eine spezifische „University Service Motivation“ für die neuen WissenschaftsmangerInnen beschreibbar wäre, die diese neuen Funktionen positiv besetzen und vom zugeschriebenen Makel der gescheiterten Wissenschaftskarriere befreien könnte. Noch deutlicher werden Thom/Ritz, wenn sie als zentrale These zu Veränderungsprozessen vor einer einseitigen Ausrichtung an Managementtechniken warnen:

„Eine Verwaltungsmodernisierung kann nicht nur über neue Methoden/Instrumente/Verfahren etc. erfolgen (technokratischer Ansatz). Ohne den Kulturwandel bleibt die Verwaltungsmodernisierung unvollendet.“ (Thom/Ritz 2011: 31)

Vor diesem Hintergrund muss die momentan stattfindende Einführung von Managementtechniken an den Hochschulen, aber auch die Idee, die neuen WissenschaftsmangerInnen auf verschiedenen Wegen zu professionalisieren, diskutiert werden. Eine technische Professionalisierung der WissenschaftsmangerInnen ist zwar wünschenswert, aber bei weitem nicht ausreichend. Dies gilt vor allem dann, wenn sich die neuen WissenschaftsmangerInnen in der Tendenz stärker „managerial“ als „universitätsspezifisch“ professionalisieren und sich dadurch die Spannung zu den Trägern des akademischen Kerngeschäfts noch mehr erhöht. In Sinne der Unterstützung eines umfassenden Kulturwandels an den Universitäten muss also auch über den verstärkten Einbezug der WissenschaftlerInnen in den Wandlungsprozess nachgedacht werden.

2 Orientierungswissen für die hochschulpolitischen Akteure der Schweiz

In diesem Kapitel werden jene spezifischen Wissensbestände skizziert, welche die betroffenen Akteure in der Schweiz brauchen, um sich in der „neuen Welt der Hochschulen“ zu positionieren und diese – aus welcher Position auch immer – aktiv mitgestalten zu können.

2.1 Der Transformationsprozess der Hochschulen in der Schweiz

Wie bereits im ersten Kapitel beschrieben, finden sich alle und damit auch die Schweizer Hochschulen in einem Transformationsprozess, welcher mit der tendenziellen Ablösung des Kollegialmodells durch das Managementmodell gekennzeichnet werden kann. Die Universitäten sehen sich mit der Einführung „managerialer Techniken“ und der Neuregelung der Verantwortlichkeiten zwischen Hochschule und Politik/Verwaltung einerseits und innerhalb der Hochschulen andererseits konfrontiert. Die in der Literatur postulierte Zurückhaltung gegenüber der Idee, dass sich das Managementmodell vollständig durchsetzt und die damit verbundene These, dass es sich vielmehr um eine Koexistenz beider Modelle handelt, welche je nach lokalen Bedingungen anders ausgestaltet wird, kann nun auch durch erste empirische Daten für die Schweiz bestätigt werden.

Im Rahmen des European Science Foundation Projektes „Restructuring higher education and scientific education (RHESI): The consequences of changes in authority relations for the direction and organization of research“ bearbeitet eine Gruppe von ForscherInnen an der Uni Lausanne die Situation in der Schweiz. In einem ersten Arbeitspapier des laufenden Projektes sind Ramuz u.a. (2011) unter dem Titel „Governance of Higher education institutions in Switzerland: An authority relation perspective“ der Frage nachgegangen, inwiefern es an Schweizer Universitäten unterschiedliche „governance regimes“ gibt und ob diese in einer „typology of new public management governance“ dargestellt werden können. Sie unterscheiden dabei zwei Analyseebenen.

1. Das Verhältnis der Hochschulen zur politischen Autorität. Das heisst für die kantonalen Hochschulen das Verhältnis zu den Parlamenten, den Regierungen und den Bildungsdirektionen. Für die Eidgenössisch Technischen Hochschulen kommt mit dem ETH-Rat noch eine weitere Instanz dazu.
2. Die hochschulinterne Governance an den einzelnen Hochschulen, also die Frage, wie die Kompetenzen auf Universitätsräte, Rektorate und Fakultäten verteilt sind und wie stark die Gremien von akademischer Seite bestimmt werden.

In nachfolgender Tabelle fassen die AutorInnen ihre aufgrund der Analyse von Gesetzen und Reglementen erarbeiteten Resultate zusammen und zeigen, dass verschiedene Elemente des New Public Management je nach Universität unterschiedlich stark umgesetzt wurden:

Tabelle 1: Governance mechanism and authority relation (Ramuz u.a. 2011: 23)

		More NPM	Less NPM
Level 1 Authority relations between Political authorities and HEI	<i>Professors nomination</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: University designate professors; ▪ less NPM: Council of State designate professors) 	UniBa, UniGe; UniL; UniLu; USI; UniZh, EPFL (CFITs); ETHZ (CFITs)	UniBe; UniFr; UniNe; UniSG
	<i>Competence to create/close Faculties):</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: University has this competence alone. ▪ less NPM: Political authority 	UniBa, UniL, UniZh, EPFL, ETHZ	UniGe, UniLu, USI, UniBe, UniFr. UniNe; UniSG
	<i>Competence to decide on the composition of University Council:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: University has this competence ▪ less NPM: Political authority 	UniBe, UniGe, UniL, EPFL, ETHZ	UniFr (mix), UniNe (mix), USI (mix), UniBa, UniLu, UniSG, UniZh
	<i>Rector designation</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: HEI ▪ less NPM: Political authority 	UniBa; UniLu; USI, UniZh	UniBe, UniGe, UniL, EPFL, ETHZ, UniFr, UniNe, UniSG
Level 2: Authority relations inside the HEI	<i>With regards to the internal process leading to the Rector/President designation</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: Trustees' authority has the final decision for the election of the Rector/ President. ▪ less NPM: State authority or Academic authority has the final decision for the election of the Rector/President. 	UniBa, USI, UniLu, UniZh	UniBe, UniFr, UniGe, UniL, UniNe, UniSg, ETHZ, EPFL
	<i>With regards to the internal process leading to the Rectorate/Direction designation</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: Rector is at least consulted in the appointment of Vice-Rectors ▪ less NPM: Rector is not involved in the process of appointing vice-presidents; 	UniBa, UniFr, UniGe, UniL, USI, UniLu, UniNe, (ETHZ), (EPFL)	UniBe, UniSg, UniZh
	<i>With regards to the Deans appointment:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ more NPM: institutional leadership straightened – rector/rectorate / direction appoints Deans. ▪ less NPM: institutional leadership weakened – faculties (departments) appoint Deans. 	UniGe, UniL, ETHZ, EPFL	UniBa, UniBe, UniFr, UniLu, UniNe, USI, UniZh, UniSG

Die unterschiedliche Umsetzung von NPM-Elementen zeigt, dass sich der Transformationsprozess bereits auf der formalen Ebene sehr heterogen vollzieht und die Akteure an den einzelnen Hochschulen mit unterschiedlichen formalen Voraussetzungen und Kompetenzverteilungen konfrontiert sind.⁷ Die AutorInnen folgern aufgrund ihrer Bestandesaufnahme, dass von einer generellen Stärkung der Schweizer Universitäten als Organisationen gesprochen werden kann, dass aber dadurch die Leitungen (Rektorate) faktisch nicht über mehr Kompetenzen verfügt. Universitätsräte und WissenschaftlerInnen bleiben Schlüsselakteure der internen Governance der Universität. Braun (2011) erarbeitete auf der Grundlage dieser Daten eine Typologie von Governancetypen an Schweizer Universitäten und beschreibt gleichzeitig die Schwierigkeit, die sehr unterschiedlichen „Organisationen“ in einem Raster eindeutig zuzuordnen.

Tabelle 2: Governancetypen an Schweizer Universitäten (Braun 2011: 9)

	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)

Die absolute Grösse einer Universität hat einen erheblichen Einfluss auf die Anforderungen an ihre Organisation. So weist Braun darauf hin, dass die Schweizer Universitäten im internationalen Vergleich insgesamt klein sind. Die „grosse“ Universität Zürich etwa würde mit ihren 25'000 Studenten höchstens einer mittelgrossen Universität in Deutschland entsprechen. Als mittelgross für Schweizer Verhältnisse bezeichnet Braun die Universitäten Basel, Bern, Genf, Lausanne und die ETHZ. Die Universitäten Freiburg, Neuenburg und St. Gallen und die EPFL seien relativ klein, während die neuen Hochschulen Lugano und Luzern sehr klein und

⁷ Dieser Befund wird von Bogumil u.a. (2011) auch für Deutschland bestätigt. Sie zeigen mit ihrer empirischen Studie zur deutschen Hochschulreform die Herausbildung von hybriden Governance-Strukturen, in denen sowohl Elemente des Selbstverwaltungs- wie auch des Managementmodells eine bedeutende Rolle spielen.

bereichsbeschränkt seien (Braun 2011: 8).⁸ Dieses in einen internationalen Forschungsverbund eingebettete Forschungsprojekt zum Stand der NPM-Reformen an Schweizer Hochschulen wird nach Abschluss auch vergleichende Aussagen zur Implementierung von NPM-Elementen an Hochschulen in verschiedenen Ländern zulassen. Solches Wissen ist für die verschiedenen Hochschulakteure relevant, um „ihre“ Hochschule besser verorten und die jeweiligen Handlungsspielräume besser einschätzen zu können.

Aufgrund der Diskussion im ersten Kapitel ist zu erwarten, dass über die formalen Vorgaben hinaus auch grosse Differenzen an einzelnen Hochschulen anzutreffen sind, je nachdem, wie vital die akademische Gemeinschaft ist, wie aktiv sie sich in den Transformationsprozess einbringt und welcher politischen Autorität mit welchem Anliegen die Universität gegenübersteht. Für die Schweiz war das Jahr 2006 diesbezüglich sehr aufschlussreich. Am 21. Mai 2006 wurde vom Stimmvolk der neue Bildungsartikel in der Bundesverfassung mit 86% der Stimmen angenommen. Darin enthalten waren auch neue Bestimmungen für die künftige gemeinsame Steuerung der Universitäten durch Bund und Kantone. Mit dieser Grundlage wollte man den Beratungen zu einem neuen Hochschulgesetz (HFKG) mit einem klaren Verfassungsauftrag die Richtung weisen. Kernstück der Auseinandersetzung war immer die Frage, wie stark die Autonomie der Hochschulen gegenüber ihren politischen Trägern ausgestaltet werden soll. Die akademische Gemeinschaft war sich einig, dass sie eine möglichst umfassende Autonomie anstrebt, während die politische Seite insbesondere in „kostenintensiven Bereichen“ die Verantwortung nicht delegieren wollte. In diesem delikaten Aushandlungsklima gab es gleich an drei Schweizer Hochschulen grosse Probleme, welche in direktem Zusammenhang mit dem Transformationsprozess der Hochschulen hin zum Managementmodell standen und auf politischer Seite die Zweifel nährten, ob die Hochschulen tatsächlich in der Lage seien, sich selbst zu verwalten.

Am 11. Juli 2006 tritt das Rektorat der Universität Genf in corpore zurück. Die Universitätsleitung reagierte damit auf die massiven Vorwürfe, nicht auf gravierende und schon seit geraumer Zeit bekannte Verfehlungen im Finanzhaushalt reagiert zu haben. Hauptvorwürfe waren überrissene Spesenabrechnungen, nicht deklarierte Nebeneinkünfte und - vor allem an der medizinischen Fakultät – die Herausnahme grosser Freiheiten bei der Einstellung von

⁸ Diese grossen Unterschiede führten auch zu einer pointierten und stark umstrittenen Stellungnahme von „avenir suisse“, dem wirtschaftsnahen „think tank for economic and social issues“. In einer 2004 vorgestellten Studie „Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld“ schlagen sie ein trivalentes System mit national, europäisch und global ausgerichteten Hochschulen vor. „Diese neue Architektur des Hochschulraums Schweiz besteht aus zwei bis drei internationalen Spitzenhochschulen, mehreren im europäischen Wettbewerb leistungsfähigen Hochschulen sowie einigen Hochschulen mit regionaler Ausstrahlung, die aber national wettbewerbsfähig sind.“ (Sporn/Aeberli 2004: 8).

Professoren. Die Genfer Universität durchlief wohl – so der Kommentar in der Presse – die gravierendste Krise ihrer Geschichte (NZZonline 2006).⁹

Mit der Schlagzeile „An der Zürcher ETH ist der Putsch von oben gescheitert – die Führungsriege der ETH wollte die Zürcher Renommierschule nach amerikanischem Vorbild umkrepeln und setzte dabei auf einen schwachen Präsidenten - Ein Debakel“ wurde am 2. November 2006 der Rücktritt des erst 11 Monate amtierenden ETH-Präsidenten Ernst Hafen im Tages-Anzeiger gemeldet (Cortesi 2006). Die Führungsriege der ETH war der damalige ETH-Ratspräsident Alexander Zehnder, stark unterstützt von Staatssekretär Charles Kleiber und – so wurde gemutmasst – der eigentlich tonangebenden Figur Patrick Aebischer, als Präsident der ETH Lausanne auch Mitglied des ETH-Rats. Das „amerikanische Vorbild“ war insofern schon schweizerisch geprägt, als Patrick Aebischer genau dieses Modell an der ETH Lausanne bereits durchgesetzt hatte, nach anfänglich heftigem Widerstand der ProfessorInnen, aber mit voller Unterstützung von Staatssekretär Charles Kleiber. Kernstück dieser radikalen Reform „von oben“ war die Konzentration der Hochschule von zwölf Departementen auf fünf Fakultäten – „Schools“ genannt - und die Einsetzung von durch Aebischer ausgewählten Leitern der „Schools“.¹⁰ Der Rücktritt Hafens war der Schlusspunkt einer Krise an der ETH-Zürich, welche nach der Publikation eines Artikels in der Wochenzeitung WoZ vom 28. September 2006 in aller Öffentlichkeit ausgetragen wurde.¹¹

Am 5. Februar 2011 wurde der Rektor der Uni Neuenburg, Alfred Strohmeier, von der Kantonsregierung fristlos entlassen. Hintergrund der Kündigung bildete der Streit über die Zukunft des Instituts für Mikrotechnik (IMT). Strohmeier hatte die Regierung für ihre Absicht kritisiert, das Universitätsinstitut IMT in die ETH Lausanne zu überführen. Die Kantonsregierung erklärte die fristlose Entlassung in erster Linie mit der Verweigerung des Gesprächs von Seiten Strohmeiers. Strohmeier selbst bezeichnete diese Entlassung als ungerecht. Er habe stets die Interessen der Universität vertreten und das Universitätsgesetz respektiert. Die politischen Instanzen hätten Mühe, die Autonomie der Uni auch wirklich zu akzeptieren. (news.ch 2007)

Von diesen drei öffentlich bekannt gewordenen „Problemfällen“ aus den Jahren 2006/2007 ist der Fall der ETH Zürich von besonderem Interesse. Offenbar wurde hier in di-

⁹ Die anschliessende Administrativuntersuchung ergab, dass die Vorwürfe gegenüber dem Rektorat nicht gerechtfertigt waren.

¹⁰ Aebischer bestätigte seine Vorstellung von starken Führungspersonen auch in einem anderen Kontext. In seiner Stellungnahme zu einem künftigen Beratungsgremium des Bundesrates sagte er, ein Beratungsgremium brauche nicht primär die Vielfalt der Wissenschaft abzubilden, sonst würde es viel zu schwerfällig. Er sah vielmehr in Sir David King, dem Chefberater für Wissenschaft der britischen Regierung das Vorbild auch für die Schweiz. Es brauche einfach einen „Spokesman“ für die Wissenschaft, der über hohes Ansehen in der Politik verfüge (SWTR Schrift 2/2006: 59).

¹¹ „ETH Zürich Der Berufsrevolutionär – Ernst Hafen will die ETH zur ‚weltbesten naturwissenschaftlich-technischen Universität machen. Bis jetzt hat er vor allem seine Untergebenen verärgert.“ (Hänggi/WoZ 2006).

rektem Gegensatz zur ETH Lausanne ein anderes „Governance-Modell“ verteidigt, obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen – das Präsidentenmodell - und die übergeordneten Akteure mit dem ETH-Rat und dem zuständigen Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF dieselben waren. Was aber waren die Gründe für die Ablehnung der ETH-Reform in Zürich und welche Rolle spielte dabei der Anspruch auf „akademische Selbstverwaltung“ in der ETH? Aufgrund der ersten Interviews im Rahmen des Nationalfondsprojektes „Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der ‚Neuen Governance der Wissenschaft‘“ (Maasen/Lösch 2010) kann hier eine Sichtweise der „Episode Hafen“ aus der Innenperspektive der ETH Zürich dargestellt werden.¹² Erzählt wird die fortschreitende Professionalisierung der ETH Zürich mit wichtigen Meilensteinen in der jüngeren Geschichte.

Ein Schlüsselereignis aus dem Jahre 1990 machte es allen Beteiligten Akteuren der ETH Zürich klar, dass die ETH mittlerweile grösser geworden ist und sich auch organisatorisch entwickeln muss. Im Jahre 1990 hatte nämlich das Accounting vollständig versagt. Bereits im August war kein Geld mehr vorhanden für die Bezahlung der Rechnungen im laufenden Jahr. In der Folge wurde die finanzielle Führung professionalisiert. 1997 wurde das Controlling-System von SAP eingeführt und danach der Bereich Finanzen und Controlling ständig stärker etabliert bis hin zur Schaffung eines Vizepräsidiums Finanzen und Controlling im Jahr 2008. Diesem stand zum ersten Mal in der Geschichte der ETH ein Vizepräsident vor, welcher nicht von der wissenschaftlichen Seite her kam, sondern seine Kompetenzen im Bankbereich erworben hatte. In den letzten 20 Jahren wurde mit dem neuen ETH-Gesetz der ETH Zürich zudem auch die Verantwortung für die Immobilien und das Personal übergeben. Berufungsprozesse wurden besser legitimiert, in dem die Rollen des letztlich entscheidenden Präsidenten und der vorschlagenden Berufungskommission stärker getrennt und nach aussen hin sichtbar gemacht wurden. Es wurde generell versucht, die Prozesse besser zu strukturieren und sichtbarer zu machen und damit mehr „Legitimation durch Verfahren“ zu erreichen. Soweit die Erzählung der Entwicklung der ETH Zürich hin zu einer „complete organization“ oder einem „organisationalen Akteur“. Mit der Wahl von Ernst Hafen als neuem Präsidenten der ETHZ im Jahre 2006 sollte es aber zu einer „grossen institutionellen Krise“ kommen, welche auch heute noch die ETH Zürich und das „gelebte“ Governance-Modell prägt. Hafen ist mit einer „Vision 2020“ angetreten und wollte die ETH Zürich zur Weltspitze der naturwissenschaftlich-technischen Hochschulen führen. Für dieses Ziel wollte er – wie an der ETH Lausanne – die Departemente zu wenigen „Schools“ zusammenlegen und die Leitungen der „Schools“ professionalisieren. Mit dieser für Hochschulverhältnisse radikalen Reform sollte der Handlungsspielraum der ETH-Führung gestärkt werden. Hafen konnte mit diesem Reformvorhaben die Departementsvorsteher aber nicht überzeugen. Nachdem diese je einzeln

¹² Die Erzählung aus der Binnenperspektive beruht auf einem Interview mit Prof. David Gugerli, dem damaligen Sprecher der Departementsvorsteher und Mitautors der ETH Geschichte zu den 150 Jahr Feiern und einem Interview mit Dr. Peter Brun, persönlicher Mitarbeiter des ETH-Vizepräsidenten für Finanzen und Controlling, Robert Perich.

mit Hafen über die geplante Reform gesprochen hatten, kam es an der anschliessenden Konferenz der Departementsvorsteher zu einer in dieser Deutlichkeit überraschenden gemeinsamen Position. Die einzelnen Vorsteher durften – offenbar der Reihe nach und so lange wie sie wollten – über ihr Gespräch mit Hafen berichten. Bereits vor Ablauf der Runde war für die Departementsvorsteher klar, dass Hafen für die ETH Zürich nicht tragbar sei und man ihn zum Rücktritt auffordern wolle. Aufgrund dieser Sitzung wurde von den „Vertretern der Profession“ massiver Druck aufgebaut und – als Ausdruck gemeinsamen Willens - die Rolle eines Sprechers geschaffen, welcher auch gegenüber der Presse Stellung nehmen konnte. Die Wahrnehmung damals war, dass die Oberbehörde ETH-Rat mit der Reform versuchen wollte, die „letztlich nicht führbare Institution ETH“ weichzuklopfen. Sie tat dies mit der Einsetzung eines unerfahrenen, draufgängerischen und etwas naiven Präsidenten, der die ETH nicht kannte und von der Oberbehörde abhängig war. Mit dem Rücktritt von Ernst Hafen war definitiv klar, dass diese radikale Reform, dieser Versuch der Managerialisierung von oben nicht erfolgreich umgesetzt werden konnte und die ETH Zürich dadurch einen anderen Weg als die ETH Lausanne eingeschlagen hatte. Überraschend war die Mobilisierung der als apolitisch geltenden ProfessorInnen für wissenschaftspolitische Anliegen der Institution ETH. Wissenschaftler, die sich bis zu diesem Zeitpunkt primär auf ihre wissenschaftliche Tätigkeit fokussierten und sich nur schwer für wissenschaftspolitische Debatten gewinnen liessen, wurden plötzlich und mit grosser Überzeugung aktiv. Wie aber hat diese Erfahrung von 2006 die ETH von heute geprägt?

- Die ProfessorInnen sehen heute die Welt der Hochschule anders. Dem tendenziellen Vereinheitlichungsdruck und dem „Marketingslang“ von Managementseite her stehen sie gelassener gegenüber. Man rechnet heute wieder stärker mit der akademischen Vielfalt und relativiert die Forderung, dass alle Departemente gleich strukturiert sein müssen, damit sie besser geführt werden können. Vielfalt ist wieder positiv besetzt worden und darf auch durchaus Folgen für die Organisationsform haben. Es ist ein Unterschied, ob man Elektrotechnik, Geschichtswissenschaft oder Biologie unterrichtet. Dies nur wegen dem besseren Management vereinheitlichen zu wollen, führt tendenziell zu dysfunktionalen Lösungen.
- Die Mobilisierung der Departementsvorsteher wurde über das Jahr 2006 hinaus verstetigt. Bis dahin tagte die Departementsvorsteherkonferenz DVK zweimal im Jahr, wovon ein Termin in der Regel abgesagt wurde. Seit 2006 tagt sie nun monatlich und in der Regel kommen alle, inklusive der gesamten Schulleitung. Die DVK hat einen Sprecher und ein Reglement und kann neu auch selbsttätig Traktanden in die Schulleitung einbringen. Dazu gib es jährlich eine ganztägige Klausursitzung zusammen mit der Schulleitung.
- Folge der Episode Hafen war nicht etwa die Ablehnung der Managerialisierung an der ETH Zürich, sondern vielmehr das Bemühen, die ETH Zürich noch professioneller zu machen. Eine Managerialisierung aber, welche die akademischen Besonderheiten be-

rücksichtigt. Die Hochschule soll ganz explizit nicht zu einer Unternehmung gemacht werden.

- Eine späte Folge der Episode Hafen ist auch der veränderte Planungsprozess, mit welchem die ETH Zürich ihre Vorschläge für die BFI-Botschaft 2012-2016 erarbeitete – ein interaktiver Prozess unter starker Beteiligung der Professorenschaft.
- Seit der Episode Hafen ist die Organisationswerdung der ETH Zürich weiter im Fluss, letztlich werde laut Gugerli die ganze Zeit gewerkelt und man versuche immer wieder sich neu zu verstehen, einen Modus vivendi zu finden.

Die Geschichte der Episode Hafen und ihrer Wirkungen an der ETH Zürich bestätigt, dass die Akteurskonstellationen an jeder Hochschule einen wesentlichen Einfluss auf die konkrete Ausgestaltung der „Organisation Hochschule“ haben. Ob für das Scheitern der „Reform von oben“ nun die vitale akademische Gemeinschaft der ETH Zürich oder aber der als schwach bezeichnete und mit den ETH-Verhältnissen nicht vertraute ETH-Präsident ausschlaggebend war, ist für das Argument der vorliegenden Arbeit nicht von Bedeutung. Wichtig aber ist die Aussage, dass die Aushandlungsprozesse an der ETH Lausanne und der ETH Zürich zu unterschiedlichen Governanceformen geführt haben. Dies obwohl sie in der Governancetypologie von Braun unter demselben Unternehmer- oder Präsidentenmodell subsumiert werden und mit dem ETH-Rat und dem Staatssekretariat über dieselben Oberbehörden verfügen. Wie tiefgreifend diese Unterschiede letztlich sind, müsste vertieft untersucht werden. Offensichtlich gibt es aber im Transformationsprozess vom Kollegial- zum Managementmodell bei der Umsetzung erhebliche und von den Akteuren beeinflussbare Handlungsspielräume.

Zusammenfassend kann hier nun ein Wissensbestand über den Transformationsprozess auf drei Ebenen skizziert werden, welcher es den betroffenen Akteuren in der Schweiz besser erlauben würde, sich in der „neuen Welt der Hochschulen“ zu positionieren:

- Der Transformationsprozess der Universitäten zu „autonomen Organisationen“ als unaufhaltsame Entwicklung weg vom traditionellen Kollegialmodell hin zum Managementmodell, wie ihn momentan alle Universitäten in entwickelten Hochschulsystemen durchlaufen. Die damit verbundene Organisationswerdung, welche sich je nach Sichtweise an unterschiedlichen Gesichtspunkten wie der „unternehmerischen Universität“ oder der Universität als „organisationalem Akteur“ verstehen lässt.
- Die Unterschiede in der formalen Ausgestaltung der Governance der eigenen Hochschule im nationalen und internationalen Kontext.
- Der Einfluss der Akteurskonstellation rund um und in jeder Hochschule für die Ausgestaltung der konkreten Governanceform.

Letztlich geht es für alle Akteure darum, sich auf allen drei Ebenen verorten zu können und aus dieser Perspektive den vorhandenen Handlungsspielraum zu erkennen. Dieser Wissensbestand muss selbstverständlich erarbeitet und gepflegt werden.

2.2 Hochschulpolitik in der Schweiz

„La Suisse met en œuvre une politique scientifique. Qui la connaît ? Qui tient la barre? Quels en sont les enjeux et les débats? Pourquoi la recherche est-elle devenue affaire d’Etat et domaine prioritaire? (...) A Berne et ailleurs, nous voyons émerger et agir (...), en accord ou en rivalité, les acteurs et les instruments de la recherche publique et de la science, Fonds national suisse, Conseil suisse de la science et de la technologie, Offices fédéraux, Secrétariat d’Etat à la science et à la recherche, Conférence universitaire suisse ...“ (Benninghoff/Leresche 2003 : Klappentext)

Bei der Diskussion des Transformationsprozesses der Hochschulen im ersten Kapitel und der Konkretisierung dieses Wandels für die Schweiz im Abschnitt 2.1. war das Interesse stark auf die werdende Organisation Universität gerichtet. In diesem Abschnitt nun werden die übergeordneten und für die Steuerung der Hochschulen relevanten Akteure einerseits und die wichtigsten, das Feld von Bildung, Forschung und Innovation strukturierenden politischen Prozesse andererseits vorgestellt und diskutiert. Dies immer mit der Idee, dass alle Akteure im Hochschulbereich ihre Rolle besser verstehen und aktiver gestalten können, wenn sie – neben ihrem Wissen über die hochschulinternen Prozesse - über entsprechendes Systemwissen verfügen.

Diese Perspektive entwickelte sich durch meine Erfahrung als Sekretariats-Leiter des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates SWTR (2005-2008). In dieser Tätigkeit hatte ich mannigfaltige Kontakte zu WissenschaftlerInnen, welche versucht haben, sich zu politischen Prozessen und über relevante Akteure kundig zu machen, um dann aus ihrer Sicht zur BFI-Politik Stellung nehmen zu können. Es gab zwar die allgemeine Klage über die zu komplexen BFI-Strukturen in der Schweiz und die schwerfälligen politischen Prozesse. Den meisten WissenschaftlerInnen war aber klar, dass es diese Strukturen faktisch gibt und dass die BFI-Politik innerhalb dieser Strukturen und sonst nirgendwo gestaltet wird. Dass nicht nur WissenschaftlerInnen Probleme haben, die Akteurskonstellationen im BFI-Bereich zu durchschauen, zeigt sich in vielen Aussagen von PolitikerInnen, welche sich eine Vereinfachung des Systems wünschen. Pascal Couchepin etwa als für den BFI-Bereich zuständiger Bundesrat verfolgte jahrelang die Politik „simplifier pour renforcer“ und wollte damit die Institutionenlandschaft verkleinern. Der Berner Bildungsdirektor Bernhard Pulver, aktueller Präsident der Schweizerischen Universitätskonferenz, antwortet auf eine Frage zur Bedeutung der europäischen BFI-Politik für die Schweiz dahingehend, dass er schon froh sei, wenn er sich in der Schweiz einigermaßen zurechtfinde, auf die europäische Ebene möchte er deshalb lieber nicht eingehen.¹³ WissenschaftlerInnen und PolitikerInnen haben gemeinsam, dass sie oft nicht allzu lange und vor allem nicht hauptsächlich im Feld der BFI-Politik tätig sind und

¹³ Anlässlich des MPA-Alumnitalks vom 4. November 2010, als Bernhard Pulver zum Thema „Staatliche Hochschulsteuerung – Notwendigkeit und notwendige Begrenzungen“ an der Uni Bern referierte.

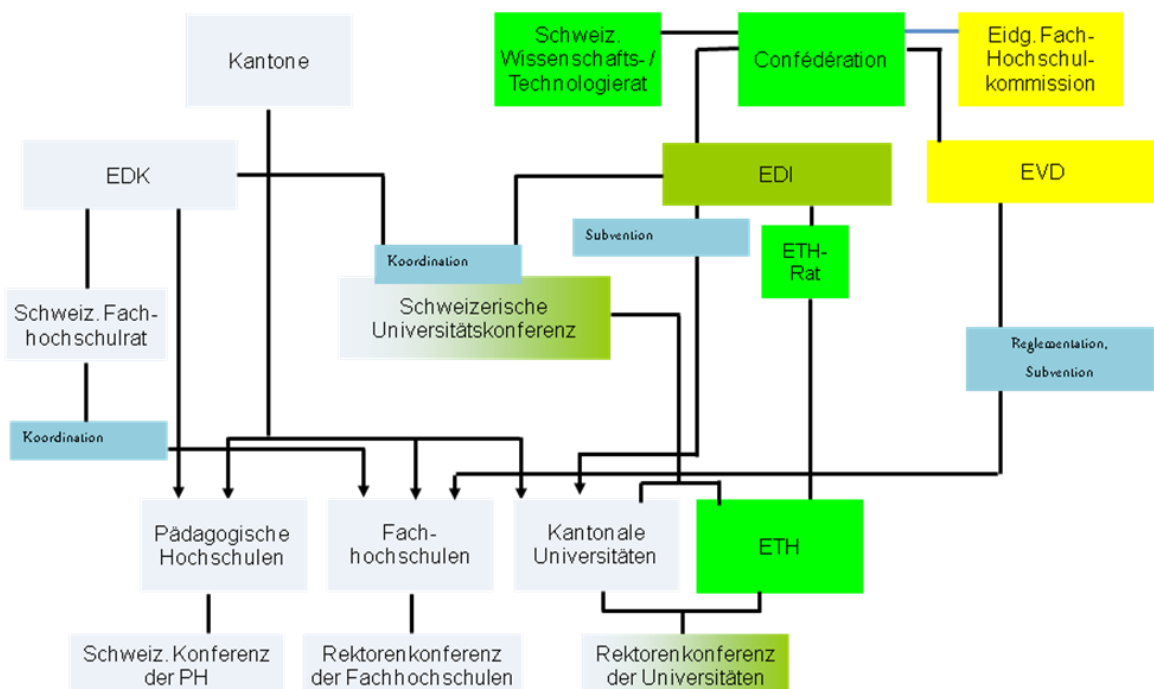
ihnen deshalb auch die Erfahrung und das ständig aktualisierte Wissen über die Entwicklungen des BFI-Bereiches fehlen. Klärungsbedarf gibt es aber auch beim Personal der Bildungsverwaltungen, der wissenschafts- und bildungspolitischen Organisationen und der – wie wir sie genannt haben – neuen WissenschaftsmanagerInnen an den Hochschulen. Je nach Erfahrung und Position gibt es hier eine allgemeine Nachfrage nach Systemwissen oder aber über die Entwicklung jener Bereiche, welche man nicht selber aufgrund der praktischen Tätigkeit überblickt. Dies äussert sich etwa in einer Anfrage, weshalb denn jetzt schon wieder eine Vernehmlassung zum Forschungsgesetz eröffnet wurde, wo doch gerade die eidgenössischen Räte eine Revision beschlossen hätten.

Die folgenden zwei Abschnitte sollen illustrieren, in welche Richtung ein Wissensbestand „Systemwissen“ gehen könnte. Für die institutionellen Akteure wird ein Zugang über ihre Entwicklung und Vernetzung vorgeschlagen. Für die strukturierenden Prozesse im BFI-Bereich scheint dagegen ein Zugang über die Zeitachse besser geeignet.

2.2.1 Die institutionellen Akteure

Konrad Sahlfeld, bis zum Vernehmlassungsentwurf des neuen Hochschulgesetzes HFKG juristischer Sekretär der Redaktionsgruppe HFKG und Mitarbeiter des Staatssekretariates für Bildung und Forschung SBF, brauchte für die Erläuterung des „institutionellen Settings“ jeweils einfache Schaubilder. Mit nachfolgendem Beispiel fasst er die heute noch aktuelle Hochschulsteuerung zusammen:

Abbildung 3: Die Akteure der Schweizer Hochschulsteuerung



An diesem Schaubild zeigt sich die Bedeutung des Föderalismus im Schweizerischen Bildungswesen. Deutlich wird die heute schon bestehende enge Verknüpfung von Bund und Kantonen in allen Hochschulinstitutionen mit Ausnahme der beiden ETH auf Bundesseite und der pädagogischen Hochschulen auf Kantonsseite.

Fokussiert man auf einzelne Akteure wie etwa die CRUS (Rektorenkonferenz der Schweizerischen Universitäten) kann man zum Beispiel ihren Funktionswandel beschreiben oder sich mit der Zusammensetzung des Gremiums beschäftigen.

- Mit dem neuen Universitätsförderungsgesetz UFG kam es 1999 zu einem Funktionswandel von einem – so die Selbstbeschreibung ehemaliger Rektoren - Gremium älterer Herren, die sich regelmässig zu einem Glas Wein treffen, hin zu einem Gremium mit dem Anspruch, die „akademische“ Planung der einzelnen Universitäten zu koordinieren und gegenüber Bund und Kantonen zu vertreten.
- Die Zusammensetzung des Gremiums mit Rektoren und Rektorinnen von Hochschulen unterschiedlichster Grösse, unterschiedlicher Träger und unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten führt zur Frage, was denn die gemeinsamen Problemlagen sein können und wie funktionsfähig ein solch „egalitäres“ Gremium ist.

Interessiert man sich für die Planung und Strategiebildung auf politischer Seite, so sind die Tätigkeit der Beratungsgremien Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat SWTR und Eidgenössische Fachhochschulkommission EFHK genauer zu betrachten. Am Beispiel der Tätigkeiten und der Restrukturierungen des SWTR kann gezeigt werden, wie sich die Strategiebildung beim Bund in den letzten 20 Jahren verändert hat (vgl. Nievergelt 2010).

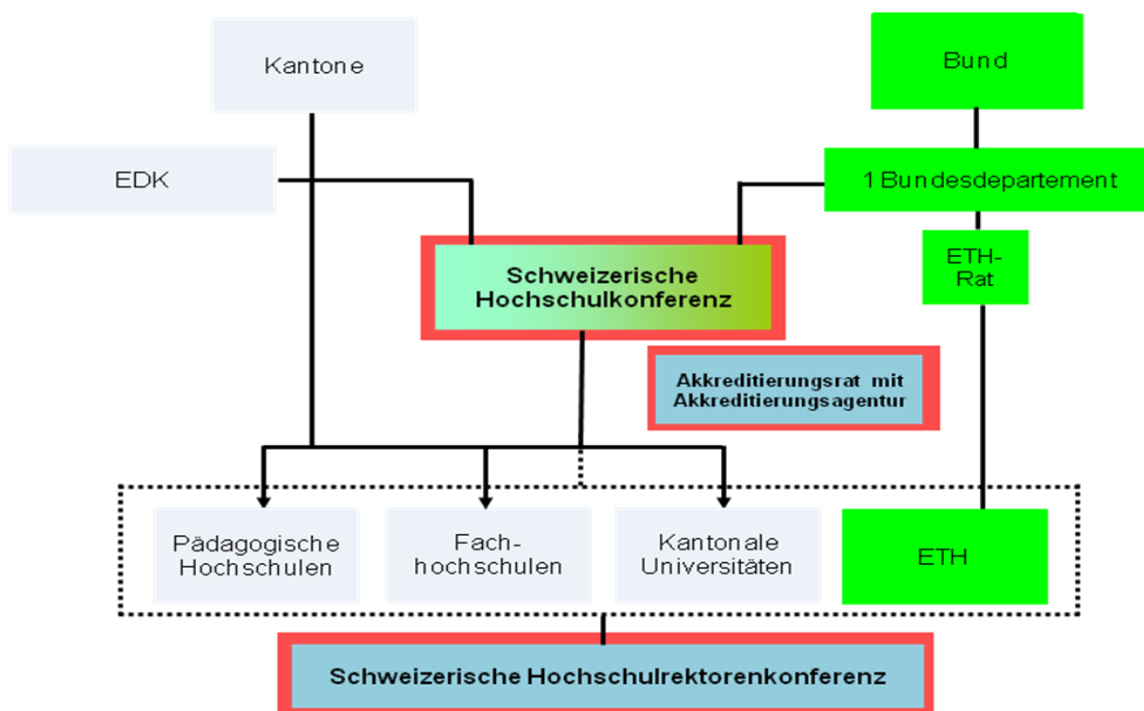
Das Schaubild von Sahlfeld kann aber auch zum Anlass genommen werden, sich über zusätzliche, die Universitäten steuernde Elemente, Gedanken zu machen. Da es in der Schweiz keine namhafte ausseruniversitäre Forschungsförderung mit öffentlichen Geldern gibt und die Drittmittelbeschaffung für die Hochschulen an Bedeutung gewinnt, ist zum Beispiel die Ausgestaltung der Forschungsförderungsinstrumente auf ihren steuernden Charakter hin anzuschauen:

- Der Schweizerische Nationalfonds etwa steuert indirekt mit der Vergabe von Forschungsprojekten mit overhead-Beiträgen, mit Förderprofessuren und insbesondere auch mit der Programmförderung (NFS, NFP) in die Hochschulen hinein. Besonders die Programmforschung wird jeweils explizit mit der Auflage versehen, einen Koordinator und damit eine extern induzierte Managementstelle an der Hochschule zu schaffen.
- Ähnlich steuernde Wirkungen gehen von den Auflagen der europäischen Forschungsförderung (multilaterale Forschungspolitik) aus, welche für die Schweizer Universitäten stark an Bedeutung gewonnen hat.
- Noch nicht stark ausgebaut, aber in ihrer Anlage sehr ambitioniert, versucht die bilaterale Wissenschaftspolitik des Bundes die aus ihrer Sicht zu lose und damit zufällige wis-

senschaftliche Zusammenarbeit mit aufstrebenden Nationen wie etwa China und Indien zu verstetigen. Sie macht das über die exklusive Bereitstellung von Mitteln für Projekte mit ForscherInnen aus diesen Ländern und mit der Bestimmung von Universitäten, welche für diese Zusammenarbeit hauptverantwortlich sind.

Man kann aber das Schaubild auch als Folie nehmen, um die Veränderungen in der Hochschulsteuerung nachvollziehbar zu machen, wie sie mit dem neuen Hochschulgesetz HFKG geplant sind:

Abbildung 4: Die institutionellen Akteure der Schweizer Hochschulsteuerung im neuen Hochschulgesetz HFKG



Kern dieser Reform ist die weitreichende Delegation der Kompetenzen von Bund und Kantonen an eine neu geschaffene Schweizerische Hochschulkonferenz. Diesem neuen und von Bund und Kantonen gemeinsam getragenen Akteur (kooperativer Föderalismus) steht eine neu geschaffene Rektorenkonferenz gegenüber, in welcher die bisherigen Rektorenkonferenzen der Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen zusammengefasst werden. Dieser Schritt ist Ausdruck einer sich stärker akzentuierenden Trennung von politischem und akademischem Feld und führt zur Frage, wie diese Schnittstelle und vor allem die Kompetenzabgrenzungen optimal gestaltet werden können. Viele weitere Fragen wie etwa die Funktionsweise und die nationale und internationale Verankerung der neu geschaffenen Akkreditierungsagentur oder die Veränderungen durch die Schaffung eines neuen Bildungsdepartementes (Braun u.a. 2007) liessen sich daran anschliessen.

Diese wenigen Hinweise zu den „institutionelle Akteuren“ der Hochschulpolitik sollen zeigen, auf welche Weise dieser Wissensbestand ausgestaltet werden könnte. Vorgeschlagen wird einerseits, die gesamte Akteurskonstellation in den Blick zu nehmen, ihre Vernetzung darzustellen und Gewichtungen innerhalb des Systems vorzunehmen. Auf der anderen Seite soll mit einer Konzentration auf die Entwicklung einzelner Akteure deren Aufgaben und mannigfaltige Herausforderungen aufgearbeitet werden.

2.2.2 Zentrale Strukturierungsprozesse

Neben den Akteurskonstellationen und der sich ändernden Aufgaben und Herausforderungen einzelner Akteure ist es für die Orientierung in der Schweizerischen BFI-Politik hilfreich, die zentralen Strukturierungsprozesse zu kennen. Als Ordnungsschema steht dabei die Zeitachse im Vordergrund, auf welcher unterschiedliche Rhythmen abgebildet werden können. Zur Illustration sollen hier drei Strukturierungsprozesse kurz dargestellt werden.

Botschaft für Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Botschaft)

In der „Botschaft für Bildung, Forschung und Innovation (BFI-Botschaft)“ wird dem Bundesparlament jeweils gebündelt für die vier Jahre einer Legislaturperiode die Finanzierung des BFI-Bereichs vorgeschlagen. Die aktuelle Botschaft 2008-2011 wurde vom Parlament im Wahljahr 2007 in alter Zusammensetzung verabschiedet. Insgesamt wurde dabei ein Betrag von ca. 24 Milliarden Franken gesprochen. Weil es im Anschluss an solche „Beschlüsse“ angesichts knapper werdenden Bundesfinanzen auch in früheren Beitragsperioden immer wieder zu Kürzungsdebatten im Parlament kam, gab es auf die neue Periode hin eine kleine Reform. Für das Jahr 2012 wurde eine Botschaft verabschiedet, die im Wesentlichen die Beschlüsse der vorherigen vier Jahre um ein weiteres Jahr verlängerte. Damit wurde der Weg frei gemacht für die Verabschiedung der Botschaft 2013-2016 durch das im Herbst 2011 neu gewählte Parlament, welches seine Arbeit im Jahre 2012 aufnimmt. Sollte es nun zu Kürzungsdebatten kommen, kann das Parlament in derselben Zusammensetzung den eigenen Entscheid korrigieren oder eben auch verteidigen.

In diesen Botschaften werden die Resultate der Aushandlungsprozesse zwischen dem Bund und den beitragsberechtigten Trägern von Forschungs-, Bildungs- und Innovationsaktivitäten zusammengefasst und deren Finanzierung begründet. Die Aushandlungsprozesse gilt es genauer anzuschauen, weil diese den eigentlichen Rhythmus der Diskussion vorgeben.

- Das Parlament braucht für die Beratung einer BFI-Botschaft in den vorberatenden Kommissionen für Wissenschaft, Bildung und Kultur WBK des National- und Ständera-

tes ein Jahr. Der Bundesrat muss also ein gutes Jahr vor Inkrafttreten die Botschaft zuhanden des Parlamentes verabschieden.

- Damit der Bundesrat dies tun kann, braucht die Verwaltung – heute mit dem Staatssekretariat für Bildung und Forschung SBF im EDI und dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT im EVD – mindestens ein halbes Jahr für definitive Festlegungen, für die bundesverwaltungsinterne Vernehmlassung und für die Konsultation der Beratungsorgane bis hin zum Mitberichtsverfahren des Bundesratsgeschäfts selbst.
- Die Hochschulen sind nun in diesen Aushandlungsprozess einbezogen, in dem sie ihre eigenen Planungen der Rektorenkonferenz CRUS unterbreiten und diese die Planungen der verschiedenen Universitäten bündelt und an die Schweizerische Universitätskonferenz weiterleitet.¹⁴ Mindestens zwei Jahre vor Beginn einer neuen Botschaftsperiode müssen die Hochschulen ihre internen Planungen abgeschlossen haben. Für die letzte Botschaft 2008-2011 setzte der Bund als Vorgabe die Absichtserklärung „Stärkung der Forschung“ (stärkere Drittmittelorientierung an den Universitäten und damit Stärkung des kompetitiven Elementes zwischen den Hochschulen) und „Konsolidierung der Lehre“.¹⁵ Dies schlug sich letztlich in einem überproportionalen Wachstum der Beiträge an Forschungsförderungsorganisationen nieder. Jede Hochschule muss je nach Anspruch auf Einbezug ihrer Mitglieder ein Planungsverfahren durchführen. Veranschlagt man dafür noch einmal zwei Jahre, starten die Diskussionen oft vier Jahre vor dem eigentlichen Beginn einer neuen Botschaftsperiode und sind dadurch für die beteiligten Akteure an den Hochschulen noch weit weg vom Alltagsgeschäft.

Ganz allgemein kann man zu diesem Aushandlungsprozess sagen, dass der beste Zeitpunkt für neue hochschulpolitische Initiativen in der Frühphase, also ungefähr drei Jahre vor den Beratungen im Parlament ist. Mit fortschreitender Dauer des Prozesses werden dann finanzielle Verteilfragen immer wichtiger.

Rahmenprogramme der Europäischen Union

Die Rahmenprogramme der EU für Bildung, Forschung und Innovation werden für die Schweiz immer wichtiger, auch was die finanzielle Verpflichtung angeht. Die Schweiz ist seit 2006 voll beteiligtes Mitglied beim EU-Rahmenprogramm für Forschung und seit 2010 auch Vollmitglied des Programmes für Bildung. Bei der Innovation wird vorderhand noch

¹⁴ Für die Botschaftsperiode 2012-2016 verabschiedete die CRUS die gemeinsame Planung aller Universitäten am 5. März 2010.

¹⁵ Bis Ende der 1990er Jahre gab es für den Planungsprozess vom Bundesrat verabschiedete Ziele der Hochschulpolitik, an welchen sich die einzelnen Institutionen für ihre Planungen orientieren konnten. Danach wurde auf dieses Instrument aus Gründen des schwerfälligen Planungsprozesses verzichtet (vgl. Nievergelt 2010).

zugewartet. Die EU-Politik hat einen Grundrhythmus von sieben Jahren. Das letzte EU-Rahmenprogramm begann 2007 und läuft 2013 aus. Angesichts der Verschiebung der BFI-Botschaft um ein Jahr trifft es sich also, dass im Bundesparlament die BFI-Vorlage ein Jahr vor dem Entscheid zur Beteiligung an den EU-Rahmenprogrammen behandelt werden kann. Dies kommt der Befindlichkeit des Parlamentes entgegen, weil man lieber zuerst über die eigene und gestaltbare BFI-Politik entscheiden möchte und erst dann über die weitere und für sieben Jahre verbindliche Beteiligung beraten muss. Grundsätzlich stehen die Siebenjahresprogramme der Europäischen Union aber quer zum vierjährigen Rhythmus der Bundespolitik, was zu Abstimmungsproblemen und Konflikten führt wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Sind die Schweizer Kredite für die EU-Programme einmal gesprochen, sind die Zahlungen für sieben Jahre verbindlich festgelegt. Insbesondere die Kantone beschwerten sich regelmässig und fordern diesbezügliche Gleichbehandlung. Momentan müssen die Kantone, bzw. die kantonalen Universitäten immer damit rechnen, dass bereits gesprochene Beitragszahlungen des Bundes aufgrund einer sich verschlechternden Finanzlage während der vierjährigen Beitragsperiode für ein oder mehrere Jahre gekürzt werden.
- Die starke Anwendungsorientierung der EU-Rahmenprogramme, welche sich durch den steten Ausbau der Förderprogramme immer mehr zu einem formativen Element für den Schweizerischen Forschungs- und Hochschulplatz entwickelt. Als Korrektiv dazu wurde allerdings mit dem European Research Council ein Instrument zur Förderung der Grundlagenforschung geschaffen.
- Die Mitgestaltungsmöglichkeiten beschränken sich auf die Mitsprache bei der Entwicklung der EU-Rahmenprogramme. Diese Mitsprache wird wesentlich durch die Bundesverwaltung (SBF und BBT) und die Wissenschaftsorganisationen wahrgenommen. Anders als bei der BFI-Botschaft kann das Parlament nur noch ja oder nein sagen, nicht aber in einzelnen Bereichen andere Schwerpunkte setzen, neue Elemente einbringen oder einzelne Vorschläge streichen.¹⁶

Gesetzgebungsarbeiten am neuen Hochschulgesetz HFKG

Mit der Hochschul-Gesetzgebung werden die Aushandlungsprozesse und die Kompetenzen der Akteure neu bestimmt und es wird festgelegt, welche Ziele verfolgt werden sollen. Für die Steuerungsinstrumente der Finanzierung und der Akkreditierung wird nach einem passenden Indikatorenset gesucht, welches einerseits der Vielfalt der Hochschullandschaft gerecht wird und die Entwicklung einzelner Hochschulen möglich macht, es aber andererseits auch erlaubt, heute bestehenden Differenzen zwischen Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen Rechnung zu tragen. Nach welchen Kriterien soll die Finanzierung erfolgen und

¹⁶ Diese drei Beispiele scheinen die Diagnose zu bestätigen, dass mit der Globalisierung ein allgemeiner Effekt der Entparlamentarisierung und eine Entkantonalisierung der Politik einher geht (Trampusch 2010: 13).

welche Anforderungen werden für eine erfolgreiche Akkreditierung gestellt? Da sich Gesetzgebungsarbeiten in der Schweiz in der Regel über mehrere Jahre und auch Jahrzehnte hinziehen können, ist der Verlauf eines solchen Prozesses auch für die Arbeit an der BFI-Botschaft von Bedeutung.

- 1998 wurde das neue Universitätsförderungsgesetz UFG – befristet auf 10 Jahre – in Kraft gesetzt. Erklärtes Ziel war es, die Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen mit einem gemeinsamen Gesetz stärker zu integrieren. Sozusagen probeweise wird bestehenden Akteuren wie der Schweizerischen Universitätskonferenz SUK oder der Rektorenkonferenz CRUS eine neue Rolle zugeschrieben. Die SUK tagt beispielsweise einmal im Jahr mit ihrem Fachhochschulpendant. Die Rektorenkonferenzen (Unis, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen) üben bereits die Zusammenarbeit und äussern sich seit 2005 regelmässig zu übergeordneten Fragestellungen.
- 2005 und 2006 gab es eine grosse Verunsicherung, ob die Planungsprozesse nun nach dem geltenden Gesetz UFG oder bereits nach dem neuen und auf 2008 geplanten Hochschulgesetz ablaufen sollten. Als sich im Laufe des Jahres 2006 abzeichnete, dass das neue Hochschulgesetz keinesfalls 2008 in Kraft treten kann, konnten die Planungen wieder ausschliesslich nach altem Muster erfolgen.

Durch die Länge entwickeln die Gesetzgebungsarbeiten ein Eigenleben und beeinflussen den „normalen“ und an die Legislaturperioden gebundenen Prozess der BFI-Botschaften, aber auch das Selbstverständnis und die Orientierungen der an diesem Prozess beteiligten Akteure. Sollen sie sich nun schon am Neuen, sich abzeichnenden Planungsdispositiv und den dafür vorgesehenen Akteuren orientieren oder sollen sie sich weiterhin auf das bestehende Dispositiv abstützen und die Planungen „nach Vorschrift“ erfüllen?¹⁷

Diese drei hier nur kurz erläuterten Prozesse auf der Zeitachse geben einen Hinweis darauf, dass es für alle Hochschulakteure wichtig ist zu wissen, wann die Zeit für welche Art von Vorschlägen in welchem Kontext gekommen ist. Hier wurden nur die auf den Bund bezogenen Prozesse erwähnt. Selbstverständlich stehen die kantonalen Universitäten in einem spezifischen Verhältnis zu ihrem Kanton, welcher den Grossteil der Finanzierung verantwortet. Zusammenfassend soll hier noch einmal betont werden, dass gerade im Hinblick auf Professionalisierungsbemühungen im gesamten Hochschulbereich ein gut aufgearbeitetes und gepflegtes „Systemwissen Schweiz“ von grosser Bedeutung ist. Dieses soll für die Hochschulakteure möglichst einfach zugänglich sein und – so die weitere Diskussion im nächsten Kapitel – auch in unterschiedlicher Form als Weiterbildung angeboten werden. Für die Forschung haben Martin Benninghoff und Jean-Philippe Leresche (2003) mit „la recherche, affa-

¹⁷ Mit dem Verzicht auf die Vorgabe von Zielen des Bundesrates für die Planungsprozesse im BFI-Bereich gab es nach 2000 eine solche Anpassung an das künftige Dispositiv, obwohl die Vorgabe von Zielen immer noch im Forschungsgesetz vorgegeben war (vgl. Nievergelt 2010). Erst mit der Revision des Forschungsgesetzes, welche 2012 im Parlament verhandelt wird, werden die „Ziele“ auch formal abgeschafft.

ire de'état – enjeux et luttes d'une politique fédérale des sciences“ und Benedetto Lepori mit „La Politique de la Recherche en Suisse – Institutions, acteurs et dynamique historique“ (2007) zwei wegweisende Bücher verfasst, welche versuchen, dieses Systemwissen historisch eingebettet darzustellen. Diese leider nur in französischer Sprache vorliegenden und nicht mehr aktualisierten Bücher zeigen, wie im BFI-Bereich Bezüge hergestellt und Gewichtungen vorgenommen werden können, wie einzelne Akteure an Bedeutung gewonnen und andere verloren haben, wie sich die neu aufgelegten Forschungsförderungsprogramme auswirken und wie die Europäisierung der Forschungsförderung auch für die Förderung in der Schweiz Konsequenzen hat.

3 Konturen einer Professionalisierung des Hochschulmanagements

„Wie eng darf die Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung werden, um für die Erreichung des Organisationszwecks ‚Wissen schaffen und vermitteln‘ produktiv zu sein? Inwieweit müssen traditionelle professionelle Grenzen und Karrieremuster überdacht und verändert werden, damit Hochschulen erfolgreich agieren können? Hier fehlt es noch an konstruktiven Diskussionen und Ideen.“ (Nickel 2011: 11)

In den bisherigen Ausführungen standen der grundlegende Transformationsprozess der Universitäten vom Kollegialmodell hin zum Managementmodell und die daraus entstehenden neuen Herausforderungen an die hochschulinterne Zusammenarbeit und an die Auseinandersetzung der Hochschulen mit den „Oberbehörden“ im Vordergrund. In der Einleitung der Arbeit wurde die Annahme formuliert, dass es einen grossen Bedarf an Handlungs- und Orientierungswissen und an Rollenklärung aller Akteure im Hochschulbereich gibt und dass der stattfindende Strukturwandel nur mit einem Kulturwandel konstruktiv aufgenommen werden kann. Im dritten und letzten Kapitel nun wird Frage nachgegangen, welche Bemühungen es bisher in der Schweiz und im internationalen Kontext zur Unterstützung dieses Kulturwandels gibt. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick auf einen möglichen Beitrag zum Kulturwandel an den Hochschulen in der Schweiz.

3.1 Die Professionalisierungsbemühungen im internationalen Vergleich

Im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF legten die am Centrum für Hochschulentwicklung CHE tätigen Nickel/Ziegele 2010 eine umfassende und international vergleichende Studie zum Stand der Karriereförderung im Wissensmanagement¹⁸ vor. Von besonderem Interesse sind die Erkenntnisse aus den Länderstudien und das daraus abgeleitete Fazit für Deutschland.¹⁹ Darin werden eine Reihe von Hinweisen auf den Stand und die Entwicklung der Professionalisierungsbemühungen im Wissenschaftsmanagement aufgelistet.

In den angelsächsischen Ländern USA, Grossbritannien und Australien setzte die „Managerialisierung“ der Hochschulen früher ein als in Festland-Europa und insbesondere als im

¹⁸ Die AutorInnen verstehen unter dem Begriff Wissenschaftsmanagement „sowohl das Management von Hochschulen, in denen Lehre und Forschung betrieben werden, als auch das Management reiner Forschungsinstitutionen.“ In Deutschland wird das Wissenschaftsmanagement für das Leiten, Steuern und Organisieren von Forschungsinstitutionen verwendet, nicht aber für das Forschungsmanagement der WissenschaftlerInnen selbst. Für die Universitäten mit Forschung und Lehre dagegen wird von Hochschulmanagement gesprochen. (Nickel/Ziegele 2010: 11)

¹⁹ Vgl. für die folgenden Ausführungen Nickel/Ziegele (2010: 230ff)

deutschsprachigen Raum.²⁰ Als Folge davon sind die Professionalisierungsbemühungen weit fortgeschritten. Eine zentrale Rolle spielen dabei...

- die Selbstorganisation der administrativen und akademischen WissenschaftsmanagerInnen in Berufsverbänden, welche sich um die Entwicklung professioneller Standards und den Aufbau einer Berufsidentität bemühen.
- ein stark ausgebautes Aus- und Weiterbildungsangebot auch für das künftige Top-Management der Universitäten und eine gezielte Personalentwicklung künftiger Führungskräfte mit attraktiven Karrieremöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement.
- eine institutionalisierte Begleitforschung zur Entwicklung des Wissenschaftsmanagements.

Vor diesem Hintergrund sehen Nickel/Ziegele (2010) durchaus positive Ansätze für die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland:

- Die Hochschulen haben mit der Personalautonomie ein wirksames Mittel in der Hand, um eine aktive Personalpolitik zu betreiben.
- Die gestärkten Führungspositionen in den Hochschulen führen zu attraktiven Karrieremöglichkeiten.
- Die Nachfrage nach qualifiziertem Personal steigt auch für die mittlere Managementebene, wobei als besondere Wachstumsbereiche die Tätigkeitsfelder Qualitäts-, Forschungs- und Finanzmanagement sowie Controlling identifiziert werden.
- In Deutschland hat sich zudem ein umfangreiches und ausdifferenziertes Weiterbildungsangebot für WissenschaftsmanagerInnen etabliert.

Die Dynamik dieses Feldes in Deutschland lässt mit Beispielen veranschaulichen. Es gibt übergeordnete Akteure wie den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, welche sich aktiv um die Förderung des Wissenschaftsmanagements kümmern, in dem sie eine Informationsplattform zu den wichtigsten Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten²¹. Zudem vergeben sie in einem Fellowship-Programm „Wissenschaftsmanagement“ Stipendien an Nachwuchskräfte, die sich im Wissenschaftsmanagement aus- und weiterbilden wollen.²² Die Verwaltungshochschule Speyer bietet ab dem Frühjahr 2012 einen berufsbegleitenden Master of Public Administration (MPA) „Wissenschaftsmanagement“ (90 ECTS Punkte) an. Sie verfügt dazu als Verwaltungshochschule mit dem „Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung“ und mit dem „Zentrum für Wissenschaftsmanagement“ über gute Voraussetzungen und kann

²⁰ Dies steht in direktem Zusammenhang mit der früher erfolgten Umstellung der öffentlichen Verwaltung auf New Public Management in diesen Ländern.

²¹ Vgl. dazu (<http://www.ag-wissenschaftsmanagement.de/home.html>) (Zugriff 28.2.12)

²² Vgl. dazu

http://www.stifterverband.org/wissenschaft_und_hochschule/hochschulen_im_wettbewerb/fellowship_wissenschaftsmanagement/index.html (Zugriff 28.2.12)

auf eine mehrjährige Tradition von Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Wissenschaftsmanagement aufbauen. Das Programm soll den TeilnehmerInnen sowohl praxisbezogene Kompetenzen im Umgang mit Managementinstrumenten als auch fundierte Kenntnisse der für das Wissenschaftsmanagement relevanten wissenschaftlichen und konzeptionellen Wissensbereiche vermitteln. Das Masterprogramm Wissenschaftsmanagement will insbesondere den Besonderheiten des Managements von und in Wissenschafts- und Hochschulorganisationen Rechnung tragen.²³

Trotz dieser vielversprechenden Entwicklung der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland sehen Nickel/Ziegele (2010) – angeregt durch „good practices“ in den angelsächsischen Ländern – weiteren Handlungsbedarf²⁴, so zum Beispiel in den folgenden Feldern:

- Der Gründung eines Berufsverbandes für WissenschaftsmanagerInnen zur Förderung einer professionellen Identität.
- Der Förderung praxisorientierter Forschungsprojekte zum Wissenschaftsmanagement. Als Vorbild dafür sehen sie die im angelsächsischen Raum etablierten und staatlich finanzierten Institute, welche Weiterbildungskurse anbieten, aber auch Forschungsprojekte zum Thema „Wissenschaftsmanagement“ durchführen.
- Die Vervollständigung der Weiterbildungsangebote. Bisher werden spezifische Führungskräfte trainings kürzerer und mittlerer Dauer (Coaching und massgeschneiderte Programme) kaum angeboten.
- Die Stärkung der Personalentwicklungs- und Rekrutierungsbemühungen. Attraktive Karrierewege mit guten Lohnperspektiven und eine Rekrutierung, bei welcher der wissenschaftliche „Stallgeruch“ weiterhin von Bedeutung ist, aber an Wichtigkeit gegenüber Management- und Führungsqualitäten verliert. Beispielsweise solle die Position als Dekan oder Dekanin nicht länger nach Rotationsprinzipien, sondern durch systematische Auswahl geeigneter Führungspersonen besetzt werden.
- „Der Abbau von Gräben zwischen Management und Wissenschaftler(-innen). Hochschulen sollen verdeutlichen, dass Wissenschaftler(-innen) und Manager(-innen) komplementäre Beiträge zur Erreichung gemeinsamer Ziele leisten. Wechselseitiges Misstrauen sollte abgebaut werden. Wenn Managementinhalte frühzeitig in wissenschaftlichen Karrieren auftauchen, z.B. im Rahmen der Doktorand(inn)enausbildung, wird dafür das Fundament gelegt. Umgekehrt sollte die Ausbildung, v.a. der Manager(-innen)

²³ Siehe dazu die ausführliche Beschreibung des MPA Wissenschaftsmanagement: <http://wissenschaftsmanagement-speyer.de> (Zugriff 28.2.12).

²⁴ Dieser Handlungsbedarf wird von Nickel/Ziegele in Empfehlungen zur Förderung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland umgesetzt. Diese auf verschiedene Akteure zugeschriebenen Empfehlungen zeigen die Breite der potentiellen Massnahmen - siehe dazu den Anhang auf Seite 55.

im administrativen Bereich, Fragen der Kultur und Funktionsweisen der Wissenschaft enthalten.“ (Nickel/Ziegele 2010: 242)

Dieser letzte Punkt „Abbau der Gräben zwischen Management und WissenschaftlerInnen“ soll hier vertieft werden. Wir haben im ersten Kapitel das Unbehagen der WissenschaftlerInnen mit dem Transformationsprozess der Hochschulen beschrieben und argumentiert, dass diese als Träger der Kernaufgaben Forschung und Lehre in einen umfassenden Kulturwandel einbezogen werden sollten. Nickel/Ziegele (2010) nehmen diese Frage in ihrer Studie immer wieder auf und formulieren als eine ihrer Ausgangshypothesen eine kulturelle Rahmenbedingung für die Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement:

„...dass es eine positive Managementkultur im Wissenschaftssystem gibt. Solange Management von WissenschaftlerInnen als systemfremd, d.h. vorwiegend als betriebswirtschaftlich und nicht mit der Wissenschaftskultur vereinbar betrachtet wird, fällt es schwer, Personen aus dem akademischen Umfeld für Managementkarrieren zu gewinnen. Es muss eine produktive Verbindung zwischen Werten und Normen des akademischen Systems und Managementansätzen gefunden werden.“ (Nickel/Ziegele 2010: 19)

Schwieriger wird die Beantwortung der Frage, wer denn zu dieser positiven Managementkultur beitragen soll. Nickel/Ziegele bleiben hier sehr vage und beschreiben es als Aufgabe der Hochschulen zu verdeutlichen, dass WissenschaftlerInnen und ManagerInnen komplementäre Beiträge zur Erreichung gemeinsamer Ziele leisten. Wer aber sind „die Hochschulen“? Werden die Hochschulen nicht auch von jenen WissenschaftlerInnen geführt, die eben grade Management als systemfremd und nicht mit der Wissenschaftskultur vereinbar betrachten. Zu diesem Schluss könnte man kommen, wenn man die Beschreibung der ersten Erfahrungen mit Führungskräfte trainings bei Nickel/Ziegele anschaut:

„Idealerweise müsste also die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements mit der Professionalisierung des Leitungspersonals beginnen. Erste Erfahrungen mit Führungskräfte trainings und Coachings sind durchaus positiv (Peus 2009, Reinhardt et al. 2006), obwohl Führungskräfte in Wissenschaftsorganisationen derzeit insgesamt noch eher fortbildungsresistent sind.“ (Nickel/Ziegele 2010: 30)

Nickel/Ziegele bleiben mit ihrer Argumentation auf der Ebene der aktiven HochschulmanagerInnen und diskutieren an keiner Stelle den Einbezug der nicht im Management tätigen Hochschulangehörigen in speziell dafür vorgesehene Weiterbildungen. Wie zum Beispiel in institutionenbezogene „Change Prozesse“, welche alle relevanten Akteure für eine spezifische Hochschule mit dem Ziel eines umfassenden Kulturwandels einbeziehen. Gerade dieser umfassende Kulturwandel scheint aus unserer Perspektive aber der Königsweg, damit es nicht zu einer einseitigen und – im negativen Sinne – zu managementlastigen Professionalisierung der aktiven Führungskräfte an den Hochschulen kommt. Geht man von einer enger werdenden strukturellen Kopplung zwischen Verwaltung, Forschung und Lehre aus, kann es durch eine nicht eingebettete „asymmetrische“ Professionalisierung zu sehr grossen Spannungen und

wohl auch zu Dysfunktionalitäten führen. Drei abschliessende Bemerkungen leiten zur Diskussion in der Schweiz über:

- Die Professionalisierungsbemühungen im Wissenschaftsmanagement sind in führenden und für die Schweiz relevanten Hochschulsystemen wie den USA, Grossbritannien und Deutschland weit entwickelt oder Gegenstand von Diskussionen.
- Als wichtige Grundlage für die Professionalisierung lassen sich die Gründung von Berufsverbänden, der Aufbau eines vielfältigen Weiterbildungsangebots und praxisorientierte Begleitforschung zum Wissenschaftsmanagement nennen.
- Keine Vorschläge gibt es hingegen zum besseren Einbezug der Träger der Kernaufgaben Forschung und Lehre in den Transformationsprozess der Hochschulen.

3.2 Professionalisierungsansätze in der Schweiz

Nach der Diskussion der Professionalisierungsbemühungen für das Wissenschaftsmanagements im internationalen Vergleich stellt sich die Frage nach der Situation in der Schweiz.²⁵

Für die in den angelsächsischen Ländern etablierten **Berufsverbände** von WissenschaftsmangerInnen gibt es in der Schweiz keine Entsprechung. Erwähnenswert sind hier die Bemühungen der Rektorenkonferenz der Schweizer Fachhochschulen KFH. In einer am 24. August 2011 verschickten Medienmitteilung kommunizieren sie die Stärkung ihres Ausbildungsprogramms für Hochschulführungskräfte:

„Die Rektorenkonferenz der Schweizer Fachhochschulen KFH definiert die Ausbildung und Entwicklung von Führungspersonen an Hochschulen als strategische Zukunftsaufgabe. Sie will deshalb das 2001 lancierte und seither mit rund 200 Teilnehmenden aus Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz erfolgreich durchgeführte Weiterbildungsprogramm ‚Higher Education Management‘ für Hochschulkader erweitern und stärken. Die KFH hat dazu den ‚Verein Higher Education Management‘ gegründet. Er wird gemeinsam von der KFH und der Schweizerischen Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen COHEP getragen. Er nimmt seine Aktivitäten am 1. Januar 2012 auf.“ (Konferenz der Fachhochschulen 2011)

Mit dieser Initiative will die KFH den raschen und nachhaltigen Veränderungen in der Hochschullandschaft begegnen und den daraus entstehenden neuen Anforderungen an das anspruchsvolle Management einer Expertenorganisation Rechnung tragen. Für die KFH gewinnt die Weiterbildung von Führungspersonen an Fachhochschulen an strategischer Bedeutung für die Ausprägung eines Fachhochschulprofils, aber auch für die Förderung des eigenen Kader-

²⁵ Die nachfolgenden Ausführungen haben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Es ist anzunehmen, dass es auch in der Schweiz eine Reihe weiterer Bemühungen zur Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement gibt, ohne dass das über eine bestimmte Hochschule hinaus bekannt wäre oder diskutiert würde.

nachwuchses. Auch wenn es sich hier nicht um einen Berufsverband handelt, wird hier ganz bewusst an der Qualifizierung von Führungspersonal für die Fachhochschulen gearbeitet.

Von einem ausdifferenzierten **Weiterbildungsangebot** für Hochschul- und WissenschaftsmanagerInnen kann in der Schweiz nicht gesprochen werden. Trotzdem gab und gibt es einige interessante Ansätze. Bereits 1999 schrieb die Uni Lausanne, die EPFL und die Uni Bern einen Nachdiplomdiskurs in Hochschul- und Forschungspolitik aus. In einem einjährigen Kurs konnte in sechs Modulen ein Nachdiplomzertifikat erworben werden. In den ersten drei Modulen wurden mit der „Hochschulpolitik“, der „Wissenschafts- und Forschungspolitik“ und der „Technologiepolitik“ die wesentlichen Herausforderungen in den drei Bereichen Bildung, Forschung und Innovation BFI diskutiert. In den weiteren Modulen ging es um eine Vertiefung in den Bereichen „Evaluation“, „Forschungsförderung“ und „Knowledge engineering“. Der Fokus wurde in allen Modulen primär auf das bessere Verständnis des Politikbereichs Hochschul- und Forschungspolitik und der darin neu entwickelten Instrumente gelegt. Konkrete Managementfragen wurden insbesondere im Rahmen des Moduls „Hochschulpolitik“ vertieft, standen aber nicht im Zentrum der Ausbildung. Diese grundsätzliche Ausrichtung des Nachdiplomstudiengangs auf die Politik und weniger auf das Management kommt auch in dem Anliegen der Organisatoren zum Ausdruck, ein Reflexionsforum mit nationaler Ausstrahlung im Bereich der Forschungs- und Hochschulpolitik zu schaffen. Als Zielgruppe dieses Kurses wurde genannt:

- Personen mit einem Universitätsabschluss oder einem Abschluss einer Eidg. Technischen Hochschule, die gerne ihr Wissen in diesem Gebiet vertiefen möchten
- Kader und Managementverantwortliche aus Hochschulen (Universitäten, ETH, FHS)
- Kader und Managementverantwortliche kantonaler und eidg. Verwaltungen, die sich mit höherer Bildung, Forschung oder Technologie befassen.
- Personen in leitenden Funktionen spezialisierter Institutionen, die sich mit Forschung und Evaluation im Bereich der Bildungswissenschaften befassen.
- Kader aus der privaten Forschung und Entwicklung.

Nach der sechsten Ausgabe Im Jahre 2006 wurde der Nachdiplomkurs mangels Nachfrage nicht mehr weitergeführt. Ob der Kurs zu breit angelegt war oder ob die hauptsächlich in Lausanne (vier von sechs Modulen) angebotenen und häufig französisch gehaltenen Kurse für viele Interessierte aus der Deutschschweiz eine zu hohe Hürde darstellten, ist nicht klar. Eventuell kam das Angebot auch zu früh. Jean-Philippe Leresche, Mitinitiant und Gestalter des Studiengangs erwägt jedenfalls eine Neulancierung des Programms.²⁶

²⁶ Vgl. die ausführliche Beschreibung des Nachdiplomkurses mit den Details zu den einzelnen Modulen: <http://www.unil.ch/osps/page18692.html> (Zugriff 28.2.12)

Ohne den umfassenden thematischen Anspruch des Lausanner Nachdiplomstudiengangs wird an der Uni Bern neu ein CAS "Forschungsmanagement" angeboten. Das Ziel ist die Unterstützung all jener, welche mit der eigenen Forschungsarbeit herausragende Ergebnisse erzielen wollen. Es geht hier nicht um das Management der Organisation Hochschule, sondern um das Management der Forschung, losgelöst davon, dass es sich dabei auch um eine Kernaufgabe der Hochschule handelt. Der Studiengang richtet sich denn auch an „Personen, die in Organisationen des Wissenschaftssystems, in Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung arbeiten, die vorwiegend in einer mittleren Führungsebene («research manager») tätig sind und komplexere Forschungsprojekte (mit Teilprojekten) leiten. Die Entwicklung von Forschungsstrategien, das Akquirieren von Forschungsaufträgen, das Einreichen von Projektanträgen, die Vergabe von Forschungsaufträgen und –beiträgen sowie die Leitung, Koordination und Beratung von Forschungsteams (oder «Ressorts») sind dabei bekannte oder vertraute Aufgaben.“ Schaut man die einzelnen angebotenen Module genauer an, werden darin durchaus auch jene in unserem Zusammenhang entwickelten Fragen diskutiert. Wie verhalten sich zum Beispiel Forschung und Management zueinander? Solche spezialisierten Angebote können auch einen Beitrag zur Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements leisten.²⁷

In Kapitel 2.1. haben wir zwei **Forschungsprojekte** diskutiert, die sich mit unterschiedlichen Facetten des Wissenschaftsmanagements und der Hochschulgovernance beschäftigen.

- Das Nationalfondsprojekt „Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der ‚Neuen Governance der Wissenschaft‘“ an der Uni Basel beschäftigt sich mit den neu geschaffenen oder neu definierten Positionen im Wissenschaftsmanagement an fünf Schweizer Hochschulen. (Maasen/Lösch 2010)
- Im Rahmen eines European Science Foundation Projektes bearbeitet eine Gruppe von Lausanner ForscherInnen die „Governance of Higher education institutions in Switzerland: An authority relation perspective“ (Ramuz u.a. 2011).

Zu diesen zwei bereits diskutierten Projekten gibt es zwei weitere Projekte der European Science Foundation, an welchen sich ForscherInnen aus der Schweiz mit Forschung an Schweizer Hochschulen beteiligen. Das eine Projekt läuft unter dem Titel „Transforming Universities in Europe TRUE“ und das andere unter dem Titel „The Academic Profession in Europe: Responses to Societal Challenges EUROAC“. An den europäischen Projekten beteiligen sich mit Dietmar Braun, Martin Benninghoff und Gaelle Goastellec drei ForscherInnen der Uni Lausanne (IEPI und OSPS), deren Lehrstuhl (IEPI) und deren „Observatoire Science, Politique et Société“ (OSPS) auch der weiter oben diskutierten Nachdiplomstudiengang angesiedelt war. Mit Benedetto Lepori von der Università della Svizzera Italiana ist ein weiterer

²⁷Vgl. dazu die ausführliche Beschreibung des CAS mit den Details zu den einzelnen Modulen:

http://www.zuw.unibe.ch/content/wbzuw/forschungsmanagement/cas_forschungsmanagement/index_ger.html
(Zugriff 28.2.12)

Schweizer Forscher an den Projekten beteiligt. Von diesen ForscherInnen wird auch ein wichtiger Beitrag für das in Kapitel 2.2. skizzierte Praxiswissen zu den wichtigsten hochschulpolitischen Akteuren und der zentralen Strukturierungsprozesse geleistet.

Ein umfassendes **Personalentwicklungskonzept** für den Nachwuchs im Wissenschaftsmanagement und die Qualifizierung neu gewählter WissenschaftsmanagerInnen gibt es in der Schweiz nicht. Allerdings bietet zum Beispiel die Universität Zürich im Rahmen ihrer Angebote für Führungskräfte an den Hochschulen Weiterbildungsseminare für „Universitäre Führungskräfte“ und für „Institutsleitende“ an. Diese kurzen Seminare (15 Tage) werden von einer privaten Beratungsfirma ausgerichtet, welche sich selbst als „Management Boutique aus Luzern mit erstklassigen Leistungen für Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmen aller Branchen und Grössen“ positioniert. Der Schwerpunkt liegt also auf allgemeinen Managementtechniken und nicht auf spezifischen Managementanforderungen an Universitäten.²⁸ Ein weiteres privates Beratungsbüro macht seit 2005 mit öffentlichen Veranstaltungen zu Hochschulmanagementfragen auf sich aufmerksam.²⁹ Die 1990 gegründete BERINFOR AG in Zürich bezeichnet sich als „Beratungsunternehmen für modernes Hochschulmanagement in den Bereichen Strategie, Steuerung, Organisation und Informatik“. Ihr Fokus ist auf die Organisation Universität gerichtet, welche sich in zunehmender Konkurrenz mit anderen Hochschulen befindet. Die BERINFOR AG sieht ihren Beitrag denn auch in erster Linie bei der Positionierung und der Profilbildung der Hochschulen. Bei begrenzten Mitteln brauche es eine Schwerpunktbildung, schmerzliche Abstriche am bisherigen Schaffensspektrum seien dabei unvermeidbar.³⁰ Primäres Ziel ist also die Stärkung der Institution Hochschule und nicht optimale Rahmenbedingungen für die Arbeit der WissenschaftlerInnen, welche für die Kernaufgaben Forschung und Lehre verantwortlich sind.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass es bisher in der Schweiz keine Angebote gibt, die einen expliziten Beitrag zu einem umfassenden Kulturwandel an den Universitäten leisten wollen.

²⁸ In den Interviews zur ETH Zürich in Rahmen des Nationalfondsprojektes „Universitäres Wissenschaftsmanagement“ haben wir zudem erfahren, dass neue Führungskräfte der ETH Zürich in Ausbildungsprogramme geschickt werden.

²⁹ In diesem Jahr beispielsweise zum Thema „Hochschule und Politik – Gestaltung der Hochschule zwischen Autonomie und Einflussnahme“ mit der Referentin Kathy Riklin (Nationalrätin) für die Sicht der nationalen Politik und den Referenten Antonio Loprieno (Rektor der Uni Basel) für die Sicht einer Universität, Stefan Kölliker (Regierungsrat St. Gallen) für die Sicht der kantonalen Politik und Rudolf Gerber (Rektor der Berner Fachhochschule) für die Sicht einer Fachhochschule. Die Veranstaltung richtet sich an Führungskräfte von Hochschulen, Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsinstitutionen sowie Exponenten der nationalen und kantonalen Bildungspolitik und findet im Zunfthaus zur Saffran in Zürich statt.

³⁰ Vgl. dazu die Homepage der Berinfor AG: <http://www.berinfor.ch/index.php?navanchor=3110003> (Zugriff 28.2.12)

3.3 Perspektiven für die Professionalisierung im Hochschulmanagement und für einen Kulturwandel an den Schweizer Universitäten

Der Transformationsprozess der Universitäten vom Kollegial- zum Managementmodell findet mit etwas Verzögerung auch in der Schweiz statt. Wir gehen davon aus, dass es damit auch einen steigenden Bedarf an gut ausgebildetem Personal mit spezifischen Kenntnissen in der Führung und im Management von Hochschulen gibt. Weiter gehen wir davon aus, dass es durch die engere strukturelle Kopplung von Forschung, Lehre und Verwaltung zu Abwehrreaktionen der WissenschaftlerInnen gegen den Strukturwandel der Hochschulen kommt oder schon gekommen ist. Wir haben festgestellt, dass es im internationalen Vergleich zahlreiche Bemühungen zur Professionalisierung des Hochschulmanagements gibt, aber keine Angebote, welche die Bereitschaft der WissenschaftlerInnen fördern würde, sich aktiv in den Strukturwandel der Hochschulen einzubringen. Wie wir am Beispiel der ETH Zürich erläutert haben, sind die WissenschaftlerInnen durchaus bereit und in der Lage, aktiv gestaltend in den Transformationsprozess einzugreifen. Wichtig für jede Form der Unterstützung des Kulturwandels an den Schweizer Hochschulen scheint uns eine solide Wissensbasis über...

- den Strukturwandel der Universitäten (theoretisch und empirisch)
- den konkreten Transformationsprozess der Universitäten in der Schweiz
- die Universität als spezifische Organisation ³¹
- die hochschulpolitischen Akteure und politischen Strukturierungsprozesse im BFI-Bereich der Schweiz

Dieses „substantielle Hochschulwissen“ sollte ständig aktualisiert und übersichtlich präsentiert für alle Interessierten zugänglich bereitgestellt werden. Allen Hochschulakteuren sollte es damit ermöglicht werden, ihre eigene Position und die vorhandenen Handlungsspielräume zu erkennen, sich aktiv in der „neuen Welt“ der Hochschulen zu positionieren und diese auch zu gestalten.

Für die Erarbeitung und Aktualisierung der Wissensbasis wäre es wünschenswert, wenn sich universitäre Institute über einzelne Forschungsprojekte hinaus um einen systematischen Aufbau bemühen würden. Für die übersichtliche Präsentation der Wissensbasis wird die Schaffung einer digitalen Bibliothek vorgeschlagen, in welcher gut strukturiert das gesamte vorhandene Wissen für die interessierte Öffentlichkeit zugänglich ist. Dazu gehört ein kommentiertes Literaturverzeichnis, eine gut Forschungsdatenbank und eine Informationsplattform, mit welcher man sich über unterschiedliche schweizerische und internationale Weiterbildungs- und Informationsangebote kundig machen kann. Die Träger dieser Bibliothek bieten

³¹ Dieser Aspekt konnte in der vorliegenden Arbeit leider nicht vertieft werden. Für eine systematische Diskussion dieser Frage siehe Musselin (2007) „Are Universities Specific Organisations?“

auch Beratungs- und Informationsdienstleistungen an.³² Über die Aufarbeitung und Bereitstellung von Wissen hinaus sollen hier zum Schluss noch einige Anregungen skizziert werden, wie konkrete Weiterbildungsangebote sowohl die Professionalisierung des Hochschulmanagements wie auch den grundlegenden Kulturwandel an den Hochschulen aktiv unterstützen könnten.

Ein Master of Public Administration MPA „Wissenschaftsmanagement“³³ für die Professionalisierung der „neuen WissenschaftsmanagerInnen“

Der hier vorgeschlagene berufsbegleitende Masterstudiengang richtet sich an alle Hochschulakteure in- und ausserhalb der Hochschulen. Ziel ist die Vermittlung relevanten Handlungs- und Orientierungswissens (weiter oben als Wissensbasis bezeichnet) für alle „Neuen“ in hochschulpolitischen und hochschulorganisierenden Funktionen und alle „Alten“, die ihr Wissen losgelöst vom Tagesgeschäft diskutieren und aktualisieren wollen. Zu diesem Wissen gehört selbstverständlich und als gewichtiger Ausbildungsteil auch ein an die Besonderheiten der Hochschulen angepasstes Managementwissen.

- Für die Hochschul- und wissenschaftspolitischen Akteure übergeordneter Gremien geht es einerseits um die Vertiefung der Kenntnisse zu anderen übergeordneten Gremien, in erster Linie aber um einen substantiellen Einblick in die hochschulinterne Dynamik, welche auch für ihre Arbeit im Umgang mit den Hochschulen von Bedeutung ist.
- Für die hochschulinternen Akteure ist es gerade umgekehrt: Bei ihnen geht es um die Vertiefung der Kenntnisse über die konkrete Gestalt des Transformationsprozesses an anderen Hochschulen, aber insbesondere auch um einen substantiellen Einblick in die hochschulübergreifenden Dynamiken, welche für die hochschulinterne Managementaufgabe von Bedeutung sind.

Für alle TeilnehmerInnen geht es um die Konfrontation der eigenen Erfahrungen mit dem bestehenden Wissen zum Strukturwandel der Universität und zum Management von Hoch-

³² Mit dem "Observatoire Science, Politique et Société" an der Uni Lausanne existiert bereits ein international gut vernetztes Forschungszentrum. „Ce centre de recherche a pour principal objectif de comprendre l'évolution et le fonctionnement des Hautes écoles suisses et étrangères ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec les instances politiques en particulier et la société en général (...) L'Observatoire s'intéresse plus particulièrement aux politiques publiques de l'enseignement supérieur et de la recherche, analyse la manière dont s'organisent la production et la diffusion des connaissances, ainsi que la façon dont s'articulent sciences, politique et société. L'Observatoire propose aussi aux acteurs universitaires, politiques, économiques et sociaux, une analyse approfondie d'un large éventail de problèmes relatifs à l'enseignement supérieur et à la recherche. Problèmes qui nécessitent en effet des solutions opérationnelles, autant que des réflexions à long terme.“

(<http://www.unil.ch/osps/page18690.html>, Zugriff 29.2.12)

³³ Der MPA Wissenschaftsmanagement könnte in kleinerer Form auch als CAS angeboten werden. Möglich wäre auch das Angebot an spezifisch schweizerischem Wissen und eine Zusammenarbeit mit ausländischen MPA-Anbietern für die allgemeinen Teile.

schulen. Der Austausch mit anderen TeilnehmerInnen verspricht dann sehr fruchtbar zu werden, wenn die Gruppe mit VertreterInnen möglichst unterschiedlicher Hochschulen und verschiedener übergeordneter Gremien zusammengesetzt ist.

Eine Organisationsentwicklung für einzelne Universitäten mit dem Ziel eines umfassenden Kulturwandels

Bei diesem Angebot steht der Einbezug der WissenschaftlerInnen und der Vertreter der „Oberbehörden“ in den Strukturwandel der jeweiligen Hochschule im Vordergrund. Dieses Angebot kann einerseits bei virulenten Konflikten als Beratung und Begleitung in Anspruch genommen werden. Andererseits kann eine solche Organisationsentwicklung aber auch auf Anregung einer Hochschulleitung mit dem Ziel eines proaktiven Kulturwandels durchgeführt werden.

Ein flexibles und auf spezifische Bedürfnisse und Anfragen ausgerichtetes Angebot

Sowohl ein MPA-Studiengang wie auch eine Organisationsentwicklung brauchen viel Zeit und Einsatz aller beteiligten Akteure. Wie die internationale Diskussion gezeigt hat, sind kleine und gut an die Bedürfnisse angepasste Angebote als Ergänzung von grosser Bedeutung. Die Bandbreite geht hier von einem Einzelcoaching für neugewählte Führungskräfte bis hin zum Angebot von workshops für Führungskräfte verschiedener Hochschulen zu einem bestimmten, momentan aktuellen Thema, wie das die Rektorenkonferenz der Fachhochschulen KFH durchführt.

Bleibt zum Schluss die Frage, wie die WissenschaftlerInnen besser in den Strukturwandel der Hochschulen einbezogen und damit zu aktiven MitgestalterInnen der künftigen Universitäten werden können. Ein Ansatz ist sicher die Selbstorganisation der WissenschaftlerInnen, wie sie beispielsweise in den Bemühungen der Schweizerischen Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften SAGW zum Ausdruck kommt. Die SAGW regt immer wieder Selbstreflexionsprozesse und Diskussionsforen an. Jüngstes Beispiel ist etwa die Tagung „Für eine neue Kultur der Geisteswissenschaften“ vom November 2011 in Bern. Während drei Tagen trafen sich dort Geistes- und SozialwissenschaftlerInnen und setzten sich mit den Themen Forschung (Projektivierung), Lehre (Employability), Hochschulsteuerung (Qualität und Leistung) und Öffentlichkeit (Nutzungskontexte) auseinander.³⁴ In die gleiche Richtung geht das in den Jahren 2008-2011 verfolgte Projekt „Messung der Forschungsleistungen: Herausforderungen und Perspektiven“ der Rektorenkonferenz CRUS, welches am 7. Oktober 2011

³⁴ Vgl. dazu ausführlich die Tagungsbeschreibung der SAGW: www.sagw.ch/sagw/veranstaltungen/sagw-agenda-2011/wis-kultur.html (Zugriff 28.2.12)

mit einer Tagung einen vorläufigen Abschluss fand. Das Projekt geht zurück auf das grosse Unbehagen der WissenschaftlerInnen mit den Hochschulrankings, insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Ziel ist es, die „Schweizer Universitäten mit angemessenen Instrumenten zur Messung ihrer Forschungsleistungen auszustatten. Diese Instrumente sollten die Lücken der üblichen Instrumente, welche hauptsächlich auf der Bibliometrie basieren, beheben und müssen beispielsweise auch für die Geistes- und Sozialwissenschaften anwendbar sein und die sprachlichen und kulturellen Unterschiede berücksichtigen.“³⁵

Ergänzend dazu könnte ein Weiterbildungsangebot entwickelt werden, in denen die WissenschaftlerInnen gezielt in das Management der Hochschulen oder „ihrer“ Hochschule eingeführt werden mit der Hauptfrage: Wie kann der zunehmenden Managerialisierung begegnet werden, damit es nicht zu dysfunktionalen Effekten auf Forschung und Lehre kommt? Das Beispiel der ETH Zürich hat gezeigt, dass WissenschaftlerInnen durchaus hochschulpolitisch aktiv werden können und dabei ihre akademische Sichtweise erfolgreich einzubringen vermögen. Es brauchte dafür aber einen starken Input in Form einer offensichtlich überrissenen Strukturreform des damaligen ETH-Präsidenten. Das hier vorgeschlagene Weiterbildungsangebot soll dagegen die WissenschaftlerInnen auch im „Normalbetrieb“ zur aktiven Mitgestaltung ihrer Hochschule anregen. Das Beispiel ETH hat auch gezeigt, dass die Mobilisierung der WissenschaftlerInnen gegen die geplante Strukturreform nicht zu einer grundsätzlichen Ablehnung der Managerialisierung führte. Man will eine Professionalisierung des Managements, die den Besonderheiten der ETH Zürich Rechnung trägt, aber man will explizit die Hochschule nicht zu einer Unternehmung machen. Das hier angedachte Weiterbildungsformat könnte an diesem Punkt ansetzen und dazu beitragen, eine explizite Perspektive der WissenschaftlerInnen zu entwickeln, welche Hochschule denn erstrebenswert sei.

³⁵ Vgl. dazu ausführlich die Projektbeschreibung der CRUS: www.crus.ch/information-programme/projekte-programme/projekt-mesurer-les-performances-de-la-recherche.html (Zugriff 27.2.12)

4 Literaturverzeichnis

- Benninghoff Martin/Leresche Jean-Philippe (2003): *La recherche, affaire d'état – enjeux et luttes d'une politique fédérale des sciences*. Presses politique et universitaires romandes, Lausanne.
- Bogumil Jörg et al. (2011) : „Formwandel der Staatlichkeit im deutschen Hochschulsystem – Umsetzungsstand und Evaluation neuer Steuerungsinstrumente“, Vorläufiges Manuskript.
- Braun Dietmar, (forthcoming 2011): *Die Förderung wissenschaftlicher Innovation an Schweizer Universitäten*. In: Heinze Thomas/Krücken Georg (Hg.): *Die institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*, Wiesbaden.
- Braun Dietmar u.a. (2007): *Zusammenlegung aller Bundeskompetenzen für Bildung, Forschung und Innovation in einem Departement*. les Cahiers de l'Observatoire, Nr. 16, Lausanne.
- 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.
- Cortesi Mario (2006): *An der Zürcher ETH ist der Putsch von oben gescheitert – die Führungsriege der ETH wollte die Zürcher Renommierschule nach amerikanischem Vorbild umkrepeln und setzte dabei auf einen schwachen Präsidenten – ein Debakel*. Tages-Anzeiger, 2.10.2006, Zürich.
- Frey Bruno S. (2008): *Evaluitis – eine neue Krankheit*. In: Hildegard Matthies/Dagmar Simon (Hrsg.). *Wissenschaft unter Beobachtung*. Leviathan Sonderheft 24/2007, S. 125-140, Wiesbaden.
- Hammerschmid Gerhard et al. (2009): *Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum*. In: *dms der moderne Staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Heft 1/2009, 73-92, Leverkusen.
- Hänggi Marcel (2006): *ETH Zürich, der Berufsrevolutionär – Ernst Hafen will die ETH zur ‚weltbesten naturwissenschaftlich-technischen Universität‘ machen*. Bis jetzt hat er vor allem seine Untergebenen verärgert. Wochenzeitung WoZ, 28.9.06, Zürich.
- Heintz Bettina (2008): *Governance by numbers – Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik*. In: G.F.Schuppert/ A.Vosskuhle (Hrsg.). *Governance von und durch Wissen*, S. 110-128, Baden-Baden.

- 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.
- King Alexander F. (2000): The Changing Face of Accountability. Monitoring and Assessing Institutional Performance in Higher Education. In: The Journal of Higher Education, Vol. 71/2, 411-431, Ohio.
- Konferenz der Fachhochschulen KFH (2011): Higher Education Management – Schweizer Fachhochschulen stärken ihr Ausbildungsprogramm für Hochschulführungskräfte. Medienmitteilung 24.8.2011, KFH, Bern.
- Kosmützky Anna/Borggräfe Michael (2011): Zwischen Organisationskultur und Organisationsmerkmalen: zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus. Paper zur Tagung „Hochschule als Organisation“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, AG Organisationssoziologie, 10./11.6.2011, Dortmund. (Dieser Aufsatz erscheint 2012 in überarbeiteter Form in Uwe Wilkesmann/Christian Schmid (Hg.): Hochschule als Organisation, VS Verlag, Wiesbaden).
- Lepori Benedetto (2007): La politique de la Recherche Suisse – Institutions, acteurs et dynamique historique. Haupt, Bern.
- Lösch Andreas (2011): Who is Doing New Governance? Paper zur Tagung „Hochschule als Organisation“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, AG Organisationssoziologie, 10./11.6.2011, Dortmund.
- Maasen Sabine/Lösch Andreas (2010); Universitäres Wissenschaftsmanagement: Die Mikroebene der ‚Neuen Governance der Wissenschaft‘. Projektantrag SNF.
- 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.
- Müller Ulrich et al (2010): Was macht eigentlich... das Ministerium? – Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen, CHE-Arbeitspapier Nr. 132, Gütersloh.
- Münch Richard (2011): Akademischer Kapitalismus – über die politische Ökonomie der Hochschulreform, Suhrkamp, Berlin.
- Musselin Christine (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Georg Krücken u.a., Towards a Multiversity – Universities between Global Trends and National Traditions, Transcript Verlag, Berlin.

- News.ch (2007): Rektor der Universität Neuenburg entlassen. sda, <http://www.news.ch/Rektor+der+Universitaet+Neuenburg+entlassen/266207/detail.htm> (Zugriff 28.2.12).
- Nickel Sigrun (2011): Engere Kopplung zwischen Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Wahrnehmung professioneller Rollen in der Organisation „Hochschule“. Paper zur Tagung „Hochschule als Organisation“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, AG Organisationssoziologie, 10./11.6.2011, Dortmund. (Dieser Aufsatz erscheint 2012 in überarbeiteter Form in Uwe Wilkesmann/Christian Schmid (HG.): Hochschule als Organisation, VS Verlag, Wiesbaden)
- Nickel Sigrun/Ziegele Frank (2010): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Band 1: eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Gütersloh.
- Nievergelt Bernhard (2010): Das Strategiedispositiv des Bundes für den Bildungs-, Forschungs- und Innovationsbereich (BFI-Bereich), Kompetenzzentrum für Public Management KPM der Universität Bern, Bern.
- Nievergelt Bernhard/Izzo Stefania (2001): Universitätsstrukturen und Reformdiskussionen – Deutschland, England, Holland und Schweden, CEST 2001/13, Bern.
- NZZonline (2006): Gesamtes Rektorat der Universität Genf tritt zurück. 12. Juli 2006, <http://www.nzz.ch/2006/07/12/il/articleEALNM.html> (Zugriff 28.2.12), Zürich.
- Ramuz Raphaël/Gorga Adriana/Benninghoff Martin (2011): Governance of Higher education institutions in Switzerland: An authority relation perspective. Working paper (draft), Lausanne.
- Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat SWTR (2006): Wissenschafts- und Technologieräte in Europa: Welches Beratungsorgan für Bildung, Forschung und Technologie braucht die Schweiz?, SWTR-Schrift 2/12006, Bern.
- Sporn Barbara/Aeberli Christian (2004): Hochschule Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld, „avenir suisse“, Zürich.
- Thom Norbert/Ritz Adrian (2008): Public Management – innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Thom Norbert/Ritz Adrian (2011): Change Management. Seminarunterlage Exekutive MPA der Uni Bern (3.2.2011), Bern.
- Trampusch Christine (2010): Handlungsspielräume des Staates in einer globalisierten Welt. Seminarunterlage Exekutive MPA der Uni Bern (26.2.2010), Bern.
- Whitchurch Celia (2010): Optimising the Potential of Third Space Professionals in Higher Education. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE, Jg.5/Nr.4, Graz.

5 Anhang: Empfehlungen zur Förderung des Wissenschaftsmanagements in Deutschland

Nachstehend die Handlungsempfehlungen von Nickel/Ziegele (2010: 242ff) aus der Studie „Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle an die unterschiedliche Akteurinnen und Akteure der deutschen Hochschul- und Wissenschaftspolitik.“ Sie zeigen, wie alle Akteure zur Förderung der Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements beitragen können:

„Es gibt unterschiedliche Akteurinnen und Akteure, an die sich die dargestellten Handlungsempfehlungen richten:

- die Wissenschaftsmanager(innen) selbst,
- die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen,
- die Anbieter(innen) von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement und
- der Staat (Bund und Länder).

Der folgende Überblick in Bezug auf die *to dos* zeigt, dass zur Überwindung der Probleme und zur Nutzung der Chancen im deutschen Wissenschaftsmanagement alle Seiten einen Beitrag leisten können.

Die Wissenschaftsmanager(innen)...

...sollten einen Berufsverband gründen.

...sollten vielfältige Aktivitäten starten, um sich zu vernetzen.

...sollten aktiv dazu beitragen, Gräben und Misstrauen zwischen Management und Wissenschaft abzubauen, beispielsweise durch Erarbeitung eines *code of conduct* für Wissenschaftsmanager(innen). Fazit 243

Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen....

...sollten Personalentwicklung für Wissenschaftsmanager(innen) als Markenzeichen sehen und systematisch vorantreiben. Dazu gehören auch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme.

...sollten Karrieren im Wissenschaftsmanagement planbarer machen, u. a. durch mehr dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse.

...sollten fördern, dass die Management-Karriere für Wissenschaftler(innen) nicht als zweitbeste Alternative, sondern möglichst als gleichrangige Option zur wissenschaftlichen Laufbahn erscheint. Dazu sollte z. B. bereits in Doktoratsprogrammen an Managementfragen herangeführt werden.

...sollten systematischer und unter Nutzung moderner eignungsdiagnostischer Verfahren Manager(innen) rekrutieren. Dabei sollte die Rekrutierung nicht durch überzogene Vielfalt von Qualifikationsanforderungen überfrachtet werden. Wissenschaftliche Qualifikationen sind im

Sinne des „Stallgeruchs“ zwar wichtig, sollten in ihrer Bedeutung aber hinter Managementqualifikationen zurückstehen.

...sollten Spitzengehälter für Führungskräfte ermöglichen, aber gleichzeitig auch auf die im Wissenschaftskontext typischen immateriellen Anreize (Freiheit, Eigenverantwortung etc.) setzen, die auch im Wissenschaftsmanagement tragen.

...sollten ein Mentoring-/Hospitationsprogramm entwickeln, das die Versäulung des Wissenschaftssystems (Hochschulen, außeruniversitäre Forschung) überwindet.

...sollten von der vorhandenen *good practice* lernen.

Die Anbieter von Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement...

...sollten Lücken im Ausbildungsangebot schließen, insbesondere in Form von Leadership-Programmen mittleren Umfangs, von Coachings und durch Nutzung innovativer Trainingsformen wie Peer Learning u. a.

...sollten eine Verbindung zwischen der Gestaltung von Weiterbildung und individuellen Kompetenzprofilen bzw. den Anforderungen des Arbeitsplatzes schaffen.

...sollten ihre Angebote modularisieren und durch Kooperationen ermöglichen, dass Angebote miteinander kombiniert werden.

Der Staat...

...sollte zunächst einmal den Wettbewerb laufen lassen und durch Maßnahmen der Markttransparenz sogar noch fördern (z. B. Informationsangebote).

...sollte Stipendien für Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement vergeben und die Vergabe an die Qualität der dahinterstehenden Personalentwicklungskonzepte der Wissenschaftseinrichtungen knüpfen.

...sollte generell *good practice* in der Personalentwicklung der Wissenschaftseinrichtungen fördern.

...sollte praxisorientierte Forschung über das Wissenschaftsmanagement fördern.

...sollte gutes Wissenschaftsmanagement zum Kriterium in Forschungs- und Förderprogrammen machen. 244 Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle

...sollte Vernetzungsaktivitäten der Wissenschaftsmanager(innen) fördern, z.B. durch Unterstützung von Jobmessen.

...sollte die angesprochenen Massnahmen gegen die Versäulung im Wissenschaftssystem unterstützen.“ (Nickel/Ziegele 2010: 242ff)

6 Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ort und Datum

Bernhard Nievergelt

7 Über den Autor

Bernhard Nievergelt ist Soziologe, Wissenschafts- und Technikforscher und arbeitete zwischen 2004 und 2009 als Mitarbeiter und Leiter im Sekretariat des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierat SWTR.

Bernhard Nievergelt
Josefstrasse 194
8005 Zürich