UNIKASSEL VERSITÄT | INCHER International Center for Higher Education Research

Hochschulsteuerung und die Gestaltung der Hochschullehrerrolle

Vortrag, Konferenz der Human Restart Organisation „Europäische Qualitätsstandards in der Hochschulbildung“

Bochum, 7.-8. Mai 2022

Prof. Dr. Ulrich Teichler

International Center for Higher Education Research (INCHER)

Universität Kassel

Relativ stabile Charakteristika des deutsche Hochschulwesens

(1) **Weltweiter Einfluss der „Idee" der „Einheit von Forschung und Lehre" (Wilhelvon Humboldt zu Beginn des 19. Jahrhunderts), aber Historiker sehen relative sehen Stabilität des dt., brit. und franz. Modells, später ergänzt durch amerik. und sowj. Modell. Globale Konvergenz in jüngster Zeit?**

(2) **Forschungsorientierung: „Einheit von Forschung und Lehre" als Maxime, aber Forschungsdominanz im Selbstverständnis der Mehrheit von Professor/inn/en.**

Relativ stabile Charakteristika des deutschen Hochschulwesens (II)

(3) Beinahe gleiche Qualität der Universitäten: Hochschätzung von inter-institutioneller Wissen-schaftler-Mobilität /innen, Reputation der besuchten Hochschule wenig bedeutsam.

(4) Hohe berufsqualifizierende Bedeutung des Studiums: Wahl des Studienfaches zu Beginn des Studiums weitgehend Wahl eines bestimmten Berufes.

(5) Hoher Einfluss des Staates auf die HS: Quantitativ-strukturelle Gestaltung, detaillierte Gesetzgebung, abschließende Entscheidung bei Berufungen von Professor/inn/en, Aufsicht über Hochschulverwaltung.

Experimentieren und Reformen seit mehr als 50 Jahren

- **Bis etwa Mitte der 1960er Jahre: „Ordinarien-Universität".**
- **Von etwa 1970 bis Mitte der 1990er Jahre: Begrenzte Zunahme hochschulinterner Steuerung, Schritte in Richtung einer „partizipativen Hochschule (Gremien-Hochschule)".**
- **Seit Mitte der 1990er Jahre: Begrenzte Schritte in Richtung des globalen Trends zu einer „Managerial University".**

"Ordinarien-Universität"

- Nach dem Zweiten Weltkrieg in der Bundesrepublik Deutschland: Rückkehr zu der „im Kern gesunden" Universität vor der „Nazi"-Zeit.
- Staat als starker quantitativ-struktureller, finanziel- ler und verwaltungs-regulierender Lenker und zu- gleich „Schutzengel" der „Freiheit von Forschung und Lehre" und der „Freiheit des Lernens".
- Schwache Universitäts- und Fakultätsleitungen: „Primus inter pares", einjährige Amtszeiten.
- Der Professor als „Lehrstuhlinhaber": Zuordnung von wissenschaftlichen Mitarbeitern, große Freiheit der Gestaltung von Forschung und Lehre, wenig kollegiale Abstimmung.

Ansätze zu Hochschulplanung und "partizatorischer HS" (I)

- **Traditionen erschüttert durch (a) Zunahme der Studentenzahlen von 5% auf über 20% und (b) studentische Proteste in den späten 1960er Jahren.**
- **Neue Differenzierung des Hochschulwesen: Aufstieg von Technischen HS und den meisten Pädagogischen HS; Etablierung von Fachhochschulen (durch Aufwertung höherer Fachhochschulen); zeitweises Experimentieren mit Gesamthochschulen.**
- **Bemühungen um Verbesserung der Lehre, u.a. Etablierung von Hochschuldidaktischen Zentren.**

Ansätze zu Hochschulplanung und "partizatorischer HS" (II)

- **Partizipatorische Hochschule – „Gremien-Universität": Verlust der Mehrheit der Stimmen von Professor/inn/en in den Senaten und Fakultätsräten; oft 2/3 der Stimmen für wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende und sonstige Mitarbeiter; allerdings weiter knappe Mehrheit der Professoren bei zentralen Themen von Forschung und Lehre.**
- **Bedeutungswachstum von Leitungsfunktionen und Hochschulplanung: U.a. oft Umbenennung von „Rektor" zu „Präsident" und mehrjährige Amtszeiten; Etablierung von Planungsstäben.**

Neue Internationale Trends: Managerial University, Rankings, Knowledge Society

(1) Größere Macht des "Managements" innerhald der Universitäten.

(2) Regierungen: Reduzierung der Detailkontrolle, jetzt strategische Zielsetzungen.

(3) Professionalisierung in der Hochschulgestaltung.

(4) Aufbau bzw. Ausbau von Evaluationsmechanismen.

Neue Internationale Trends: Managerial University, Rankings, Knowledge Society

(5) Qualitätsteigerung vs. Relevanzsteigerung: Wachsender Zielkonflikt.

(6) External stakeholders: Beteiligung an Entscheidungen.

(7) Stärkerer Wettbewerb unter Wissenschaftler/inne/n.

(8) Stärkerer Wettbewerb unter HS ("Rankings").

(9) Internationalisierung oder Globalisierung?

Professoren – "Verlierer" der Trends und Reformen

- **Verluste in Dispositionsspielräumen: Weiterhin „wissenschaftliche Freiheit", aber ungleiche Verwirklichungschancen (durch Rahmenbedingungen, Anreize usw.) von individuellen Optionen.**
- **Verlust an Macht innerhalb der Hochschule.**
- **Sozialer Exklusivitätsverlust im Zuge der Hochschulexpansion.**
- **Aber deutsche Professoren waren nur begrenzte Verlierer der „Managerial University", weil diese in Deutschland nur moderat verwirklicht wurde.**

Die moderate „Managerial University“ in Deutschland

(1) Mehrjährige Veträge zwischen Regierung und Universität zu Zielen und Finanzierung – nach eingehender Verhandlung.

(2) “Top-down”-Attitüde von Hochschulleitungen ist selten – eher Konsenssuche.

(3) Externe stakeholders haben eher beratende als entscheidende Funktionen.

(4) Nur geringes Wachstum der Unterschiede in der Finanzierung der einzelen Universitäten. Die “Exzellenz-Initiative” ist ein im internationalen Vergleich ein weicher Mechanismus zur vertikalen Differenzierung des Hochschulsystems.

Die moderate "Managerial University" in Deutschland

(5) Die Zahl wissenschaftlicher Mitarbeiter je Universitätsprofessor/in ist weiter gewachsen (auf mehr als 5:1).

(6) Evaluation hat nicht primär in Richtung vertikaler Differenzierung zugenommen.

(7) Relativ offene Zieldiskussion sichern den Professor/inne/n relativ große Handlungsspielräume.

(8) Staatliche Finanzierung der Hochschulen ist nicht rückläufig (wachsender Anteil vom „Bund").

Empirische Studien

- Seit 1992 wurden mehrere international vergleichende Befragungen von Hochschullehrern durchgeführt.
- Gefragt wurde in diesen Studien auch nach der Wahrnehmung des Managements und nach der Einschätzung des eigenen Einflusses.
- Da die Ergebnisse der neuesten Studie noch nicht vorliegen, seien hier die Ergebnisse der Studie "The Changing Academic Profession" (2007-2010) (CAP) berichtet.
- Berichtet wurden die Aussagen von Professoren (full and associate porfessors) von Universitäten (Hochschulen aktiv in Forschung und Lehre).

Deutsche Universitäts-professor/inn/en im internationalen Vergleich (I)

- **43% der Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland beobachteten an ihrer Universität einen „Top Down"-Management-Stil, dagegen etwa 2/3 in den USA und ¾ in Australien und UK.**
- **64% der Proofs. in Deutschland waren der Ansicht, dass sie einen großen Einfluss auf wissenschafts-strategische Entscheidungen auf Fakultätsebene haben, aber weniger als 30% in den USA und UK.**

Deutsche Universitäts-professor/inn/en im internationalen Vergleich (II)

- **Solchen Einfluss auf Universitätsebene sahen 27% in Deutschland und 25% in den USA, aber weniger als halb so viele in Australien und Großbritannien.**
- **Im Vergleich der Studien von 1992 und 2007-2008 ist die berufliche Zufriedenheit von Universitäts-professor/inn/en in Deutschland etwas gestiegen, in den USA gleichgeblieben und in Großbritannien etwas gesunken.**

Abschließende Überlegungen

- **In Deutschland ist die Exekutive auf Universitäts-ebene deutlich wichtiger und mächtiger geworden, auf der Fakultsebene weniger.**
- **Professoren haben an deutlich an Macht verloren und sind starker einem Erwartungsdrcuk ausgesetzt.**
- **Im internationalen Vergleich zeigt sich jedoch, dass nur eine moderate "Managerial university" in Deutschland entstanden ist und die Professor/inn/en weiterhin beachtliche Gestaltungsmöglichkeiten haben.**

Literatur (I)

- Teichler, U.: "Germany: How Changing Governance and Management Affects the Views and Work of the Academic Profession". In: Locke, W., Cummings, W. K. und Fisher, D. (Hg.): Changing Governance and Management in Higher Education:. Dordrecht: Springer 2011, S. 223-241.
- Teichler, U.: Steering in a Modern Higher Education System: The Need of Better Balances between Con- flicting Needs and Expectations. Kassel: Interna- tional Centre for Higher Education Research Kassel 2019 (INCHER Working Paper, Nr. 11), https://doi.org/10.17906/INCHER.0003.

Literatur (II)

- **Teichler, U.: "Fünf Jahrzehnte des Experimentierens. Hochschulsteuerung und die Gestaltung der Hochschullehrerrolle. Teil 1". In: die hochschule. Journal für wissenschaft und bildung, 29. Jg., 2020, H. 1, S. 98-115; "... Teil 2", 29. Jg., 2020, H. 2, S. 109-129.**

Managerialism: The Changing Academic Power System

- In the 1970s and 1980s: Growing state supervision and planning; participatory models in selected countries.
- Since 1990s in many countries: Growing managerial power.
- Effects on the academic profession: less power (!), less academic freedom (?).

The Managerial Setting

CAP questionnaire implies 4 types of managerial settings:

- **The academic university (high influence of academics).**
- **The managerial university (performance, mission, top-down).**
- **The collegial university (information, communication, collegiality, student involvement).**
- **The supportive university (adm. support for acad. freedom, research and teaching, professional development non-cumbersome adm. processes).**

Perception of the Institution's Management Style by University Professors in Advanced Countries in 2007

	+	~	-
Academic orientation	DE, US	FI, IT, PT, AU	NO, JP, UK
Managerial orientation	FI, AU, UK, US	JP	DE, NO, IT, PT
Service orientation	JP, US	All others	PT
Collegial orientation	FI, NO	All others	UK

Management Settings – Findings

No consistent – positive or negative – links between the four types of management settings according to university professors' views

- **US: Managerial, supportive and academic university**
- **FI: Managerial and collegial university**
- **AU: Managerial university**
- **UK: Managerial university with low collegiality and low academic power**