

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

■ HM-Gespräch zwischen Johanna Mikl-Leitner und Herbert Grüner
Niederösterreich: 100 Jahre Bundesland – 28 Jahre Hochschulstandort

■ HM-Gespräch zwischen Renate Pletl, Solveig Randhahn und
Wolff-Dietrich Webler über das dynamische Zusammenspiel
zwischen Dekanen, Dekaninnen und ihren Geschäftsführungen

■ Ein zweiter Blick auf den US-amerikanischen Dean: Geeignet für
deutsche Dekanate? Löst der Typus des US-amerikanischen
Academic Dean die Probleme der deutschen Fakultätsleitung?

■ Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten –
... und sie ist doch möglich.

■ Dozierende mit Führungsfunktionen an Fachhochschulen
und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz

■ Statistische Korrekturen verbessern die
Aussagekraft von Bachelornoten

■ Steigerung des Lernerfolgs der Studierenden durch digitale,
interaktive Umfrage- und Feedbacksysteme

1+2 | 2022

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Überblick

II

HM-Gespräche

Konzept und Bedeutung der „HM-Gespräche“

2

HM-Gespräch zwischen Johanna Mikl-Leitner,
Landeshauptfrau des Landes Niederösterreich,
und Herbert Grüner, Mitherausgeber der Zeitschrift
Hochschulmanagement
Niederösterreich: 100 Jahre Bundesland –
28 Jahre Hochschulstandort

3

HM-Gespräch zwischen Renate Pletl (Kassel),
Solveig Randhahn (Duisburg-Essen) sowie Wolff-Dietrich
Webler (Bielefeld) über das dynamische Zusammenspiel
zwischen Dekanen, Dekaninnen und ihren
Geschäftsführungen

10

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Wolff-Dietrich Webler

Ein zweiter Blick auf den US-amerikanischen Dean:
Geeignet für deutsche Dekanate? Löst der Typus des
US-amerikanischen Academic Dean die Probleme
der deutschen Fakultätsleitung?

22

Ewald Scherm

Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten –
... und sie ist doch möglich.

27

Christine Böckelmann & Sheron Baumann

Dozierende mit Führungsfunktionen an Fachhochschulen
und Pädagogischen Hochschulen der Schweiz

36

*Jan Bergerhoff, Luisa Bergholz, Philipp Seegers &
Stephan Stegt*

Statistische Korrekturen verbessern die Aussagekraft von
Bachelornoten

49

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Alexander Lawall

Steigerung des Lernerfolgs der Studierenden durch
digitale, interaktive Umfrage- und Feedbacksysteme

55

In eigener Sache

59

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Diese Doppelausgabe des HM greift mit ihren 8 Beiträgen ein breites Spektrum an Themen auf, die die Hochschulen in ihrer Entwicklung in diesen Jahren bewegen (sollen).

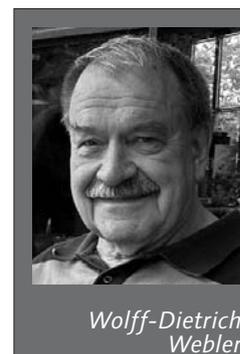
Sparte HM-Gespräche

Alle UVW-Zeitschriften weisen eine Sparte „XX-Gespräche“, hier „HM-Gespräche“ auf, die nicht aus Interviews besteht, sondern aus einem Meinungs- und Erfahrungsaustausch als Gespräch zwischen Expertinnen und Experten. Es gibt häufig Personen, die zu einem Thema viel mitzuteilen hätten, aber aufgrund ihrer beruflichen Belastung oder persönlichen Situation nicht dazu kommen, zu der jeweiligen Thematik einen eigenen Artikel zu schreiben. Damit geht dem Austausch über solche Themen viel Sachverstand verloren. Das Gesamtkonzept der „Gespräche“ erlaubt es diesen Personen nun, sich mit Hilfe eines Einstiegs in ein Teilthema in Form eines Dialogs fundiert in dieser Textform zu äußern. Es ist viel wahrscheinlicher, über Einstiegsfragen zu solchen Äußerungen zu kommen, als den üblichen Aufbau eines wissenschaftlichen Textes vorauszusetzen. In dem Text **Konzept und Bedeutung der „HM-Gespräche“** werden Idee und Grundkonzept erklärt. Die beiden hier gleich nachstehenden Beispiele in dieser HM-Ausgabe können auf je unterschiedliche Weise von dieser Textform überzeugen. **Seite 2**

Ein solches Gespräch fand statt zwischen *Prof. Dr. Herbert Grüner*, Rektor der privaten New Design University in St. Pölten und Mitherausgeber der Zeitschrift Hochschulmanagement – und der Landeshauptfrau Niederösterreich, *Johanna Mikl-Leitner* aus Anlass des historischen Rückblicks **Niederösterreich: 100 Jahre Bundesland – 28 Jahre Hochschulstandort**. Eine Landeshauptfrau/ein Landeshauptmann entsprechen den Ministerpräsident*innen eines deutschen Bundeslandes. Die Zuständigkeiten für Wissenschaft und Hochschulen sind zwischen Bund und Ländern anders verteilt als in Deutschland, aber das wird im Gespräch geklärt. Niederösterreich – der einwohnerstärkste Landesteil außerhalb Wiens – weist erst seit 28 Jahren wissenschaftliche Einrichtungen auf, hat aber in dieser kurzen Zeit im Aufbau erhebliche Erfolge erzielt. In dem Gespräch wird die dahinterstehende Wissenschaftspolitik sichtbar. **Seite 3**

Mit den in Volumen und Komplexität wachsenden Aufgaben der Dekaninnen und Dekane sowie der Dekanate in Hochschulen in Deutschland intensivierte sich wieder eine ältere Debatte über die Struktur von Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen. Allein schon wenn das engere Kollegium durch den Zuwachs an Professuren ständig wächst, führt die Gemengelage der Interessen dazu, dass die Willensbildung im Fachbereich, dass Zielfindungen und Kompromisse für einen Interessensausgleich auf dem Weg dahin nicht gerade einfacher werden. Je komplexer die Interessenmoderation wird, desto drängender stellt sich die Frage, ob Naturtalente als Voraussetzung für dieses Amt ausreichen oder hier nicht doch eine professionalisierende Weiterbildung verlangt werden sollte. Solange Dekaninnen und Dekane nach traditionellem Verständnis akademischer Selbstverwaltung

im deutschsprachigen Raum aus der Forschung kommen und nach Ablauf ihrer Amtszeit (oder verbreitetem Rücktritt nach zwei Jahren) dorthin zurückkehren wollen, solange wird die Vorbereitung auf dieses Amt kaum so eingeschätzt, dass hier ein professionelles Niveau erreicht werden müsste. In einem ausführlichen HM-Gespräch zwischen zwei erfahrenen Fakultätsgeschäftsführerinnen bzw. Dekanatsreferentinnen – zwischen *Dr. Renate Pletl* (Kassel), *Dr. Solveig Randhahn* (Duisburg-Essen) und dem Verleger, *Prof. Wolff-Dietrich Webler* (Bielefeld) wird die Frage erörtert: **„Dynamischer Wandel im Dekanat – Sind die Ämter im Dekanat weiter nebenher wahrnehmbar oder handelt es sich um hauptamtliche Aufgaben? Und wie kann darauf vorbereitet werden?“** Hier werden interessante Perspektiven entwickelt. **Seite 10**



Wolff-Dietrich Webler

Sparte Programmatik/Entwicklung/Politik

Gegenüber der Debatte um eine angemessenen professionelle Leitung von Fakultäten/Fachbereichen im deutschsprachigen Raum liegt das Problem der Leitung von Departments an US-amerikanischen Universitäten deutlich anders. Hier werden Deans nicht nur von weiterem Personal unterstützt, wie in Europa, sondern die Besetzung dieses Amtes geht von vornherein nicht davon aus, auf Mitglieder des Kollegiums zurückgreifen zu können, denn das Amt wird hauptberuflich wahrgenommen. Da die Anforderungen an das Amt in Deutschland und den USA immer ähnlicher werden, kehrt auch der Vorschlag immer wieder, die US-amerikanische Ausprägung des Amtes als Dean an den hiesigen Hochschulen zu übernehmen. Immerhin haben die Hochschulgesetze der Bundesländer diese Möglichkeit im Einzelfall eröffnet, ohne diesen Weg verpflichtend zu machen. Von daher liegt es nahe, das Muster erneut zu prüfen. Wolff-Dietrich Webler stellt in seinem Beitrag die Frage: **Ein zweiter Blick auf den US-amerikanischen Dean: Geeignet für deutsche Dekanate?** ... und beantwortet sie auch. **Seite 22**

Ewald Scherm hat unter dem Titel **Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten – ... und sie ist doch möglich** eine Analyse vorgelegt, in der er zeigt, dass die Übertragung von bestimmten Managementtechniken aus dem Unternehmenskontext auf Hochschulen an einem breiten Mangel an individuellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen scheitert. Er bringt Positionen ein, die der Diskussion neue Argumente zur Verfügung stellen. Die Verstärkung der Hierarchie durch den Zuwachs an Autonomie weckt Widerstand (mindestens) in der Professorenschaft, und mit solchen Fronten ist – wie er darstellt – keine Hochschule in ihrer Entwicklung erfolgreich. Die Beziehungen zwischen Hochschulmanagement und akademischer Selbstverwaltung sind besonders aktuell. Sie werden im vorliegenden Artikel quasi als sich ausschließende Alternativen dargestellt. Einerseits wird diese Analyse Kontroversen auslösen, andererseits regt der Text dazu an, in der Entwicklung von Lö-

sungen weiterzukommen. Die Abwägung zwischen den Dimensionen der Entscheidungsfähigkeit und Agilität, Legitimation und Partizipation ist zweifellos eine zentrale Abwägung – wie momentan gut und vergleichend an zwei der neuen Hochschulgesetze (in Bayern und Berlin) studiert werden kann. **Seite 27**

Gegenüber der vergleichsweise einfachen Struktur traditioneller akademischer Selbstverwaltung haben sich die Leitungsfunktionen an Hochschulen immer stärker ausdifferenziert. Hier lohnen Überblick und Analyse. In ihrem Beitrag **Dozierende mit Führungsfunktionen an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz** geben *Sheron Baumann* und *Christine Böckelmann* einen Überblick über die Verteilung von Dozierenden mit unterschiedlichen Führungsfunktionen (Linienführungsfunktion vs. laterale Führungsfunktion/Organisationstätigkeiten) an Schweizer Hochschulen. Dabei werden Daten über die Verteilung, zum Beschäftigungsgrad, Alter und Geschlecht, Qualifikationen, Arbeitsportfolio sowie zur Motivation/Zufriedenheit herangezogen, die aus einer Dozierendenbefragung von 2018 stammen. Solche Verteilungen an Hochschulen ändern sich – wenn überhaupt – dann nur sehr langsam. Insofern bietet der Beitrag interessante Einblicke, die mit weiteren Untersuchungen vertieft werden können. **Seite 26**

Die Vergabe von Noten für gleiche Leistungen wird von externen, nicht in der Leistung liegenden Faktoren beeinflusst, die auf die beurteilende Person einwirken, aber auch von internen Faktoren sogar innerhalb des Benotungsprozesses einer einzigen Person (insbesondere in mündlichen Prüfungen bei steigendem Ermüdungsgrad der prüfenden Person). Um so weniger sind Noten vergleichbar, die von verschiedenen Personen abgegeben werden – auch wenn sie auf vergleichbaren Leistungen beruhen. Diese Unterschiede können durch Kriterienraster reduziert, aber nicht aufgehoben werden. Wenn die

Leistungen von Studierenden aus unterschiedlichen Bewertungen miteinander verglichen werden sollen (z.B. in NC-Zusammenhängen oder sonstigen Platzvergaben), müssen Nachbesserungsmöglichkeiten entwickelt werden. Hier gibt es neue Ergebnisse. *Jan Bergerhoff, Luisa Bergholz, Philipp Seegers, Stephan Stegt* veröffentlichen sie in ihrem Artikel: **Statistische Korrekturen verbessern die Aussagekraft von Bachelornoten.** **Seite 49**

Sparte Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte
Alexander Lawall legt hier eine viel versprechende Möglichkeit zur **Steigerung des Lernerfolgs der Studierenden durch digitale, interaktive Umfrage- und Feedbacksysteme** vor. Es handelt sich um einen Beitrag zur Mathematikdidaktik. Der Autor will zeigen, dass sich bei der verbreitet schlechten Motivation vieler Studierender für Mathematik-Anteile des Studiums die Motivation positiv steigern lässt. Die Motivation und der Lernerfolg wachsen durch den Einsatz digitaler, interaktiver Umfrage- und Feedbacksysteme. Auf diesem Gebiet ließe sich viel erreichen, aber das Vorgehen ist wenig bekannt und daher viel zu selten eingesetzt – eine größere Verbreitung ist wünschenswert. Gerade in der Mathematikdidaktik ist die Erinnerung an solche Methoden für ihren häufigeren Einsatz willkommen.

Der Beitrag ist auch deshalb unterstützenswert, weil in nicht wenigen Studiengängen solche Veranstaltungen dazu benutzt werden, die „allzu große Zahl von Studierenden“ zu reduzieren. In diesem Artikel jedoch wird versucht, die Defizite in der Mathematikdidaktik der Schule zumindest soweit aufzufangen, dass die Studierenden die entsprechenden Studienanforderungen bestehen. Diese Methode mit Hilfe des vorliegenden Berichts wieder ins Bewusstsein zu heben und auf diese Weise ihren Einsatz zu fördern, ist verdienstvoll. **Seite 55**

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen rund 130 sorgfältig begutachtete Aufsätze pro Jahr.

Daher bieten wir die Zeitschriftenjahrgänge, die älter als zwei Jahre sind, zum *kostenlosen* Download an.

Auf unserer Website finden Sie sie, wie angegeben:

Das Hochschulwesen (HSW)

- www.universitaetsverlagwebler.de/hsw

Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

- www.universitaetsverlagwebler.de/zbs

Hochschulmanagement (HM)

- www.universitaetsverlagwebler.de/hm

Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)

- www.universitaetsverlagwebler.de/forschung

Qualität in der Wissenschaft (QiW)

- www.universitaetsverlagwebler.de/qiw

Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)

- www.universitaetsverlagwebler.de/poe

Unser Gesamtangebot an Heften, Büchern und Zeitschriften finden Sie unter

www.universitaetsverlagwebler.de