

Partizipation und Management im Hochschulalltag – Eindrücke aus einer Befragung von Hochschulleitungen

Prof. Dr. Frank Ziegele
Tag des Wissenschaftsmanagements
ZWM, 13.10.2011 | Hamburg

Partizipation und/oder Management?



**aktuelle Tendenz, Management und
Partizipation auseinander zu dividieren**

**Ökonomisierung: starke „Führer“,
Fremdbestimmung durch Manager**

**Entscheidungsverantwortung Leitung = Abbau
Partizipation = Entdemokratisierung**

**Partizipation = Wiederherstellen formaler
Entscheidungsrechte von Gremien**

**das ist eine Fehlinterpretation von
Managementansätzen!**

Partizipation und Management!



**New Public
Management**

**Überlegenheit dezentraler
Entscheidung**

**Organisations-
entwicklung**

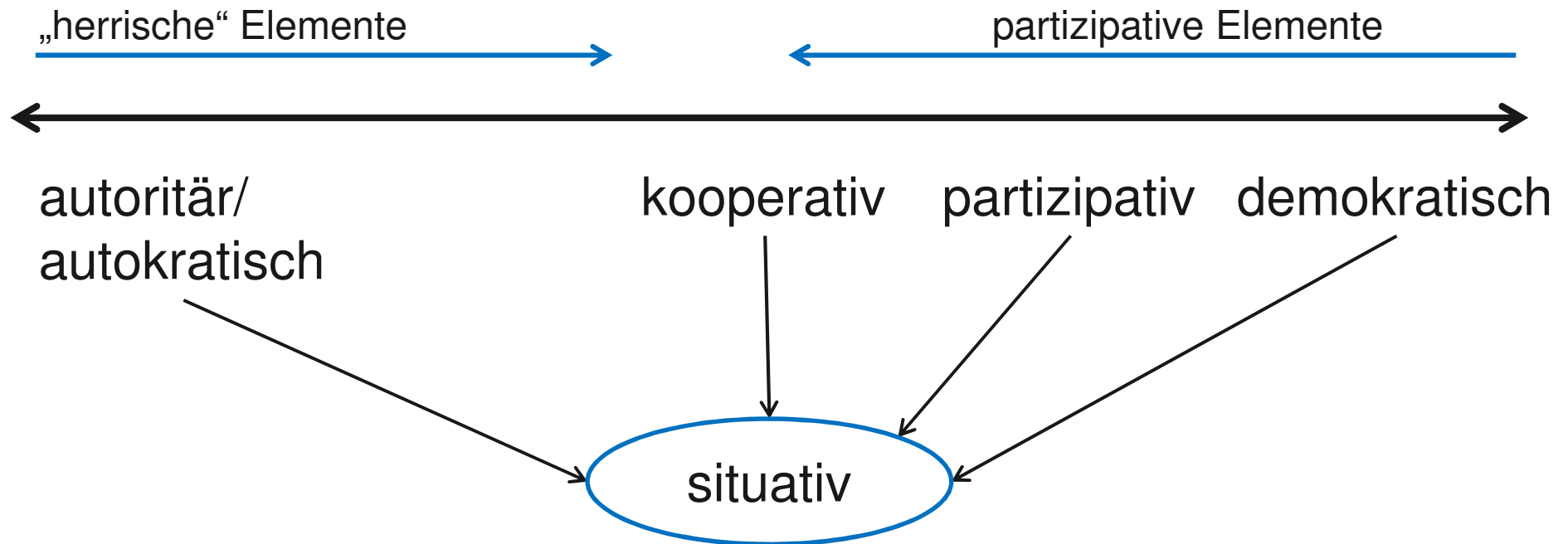
**modernes Management und
Partizipation sind kein
Gegensatz, sondern
Partizipation ist ein
notwendiger Teil des
Managements**

**Akzeptanz,
Legitimation**

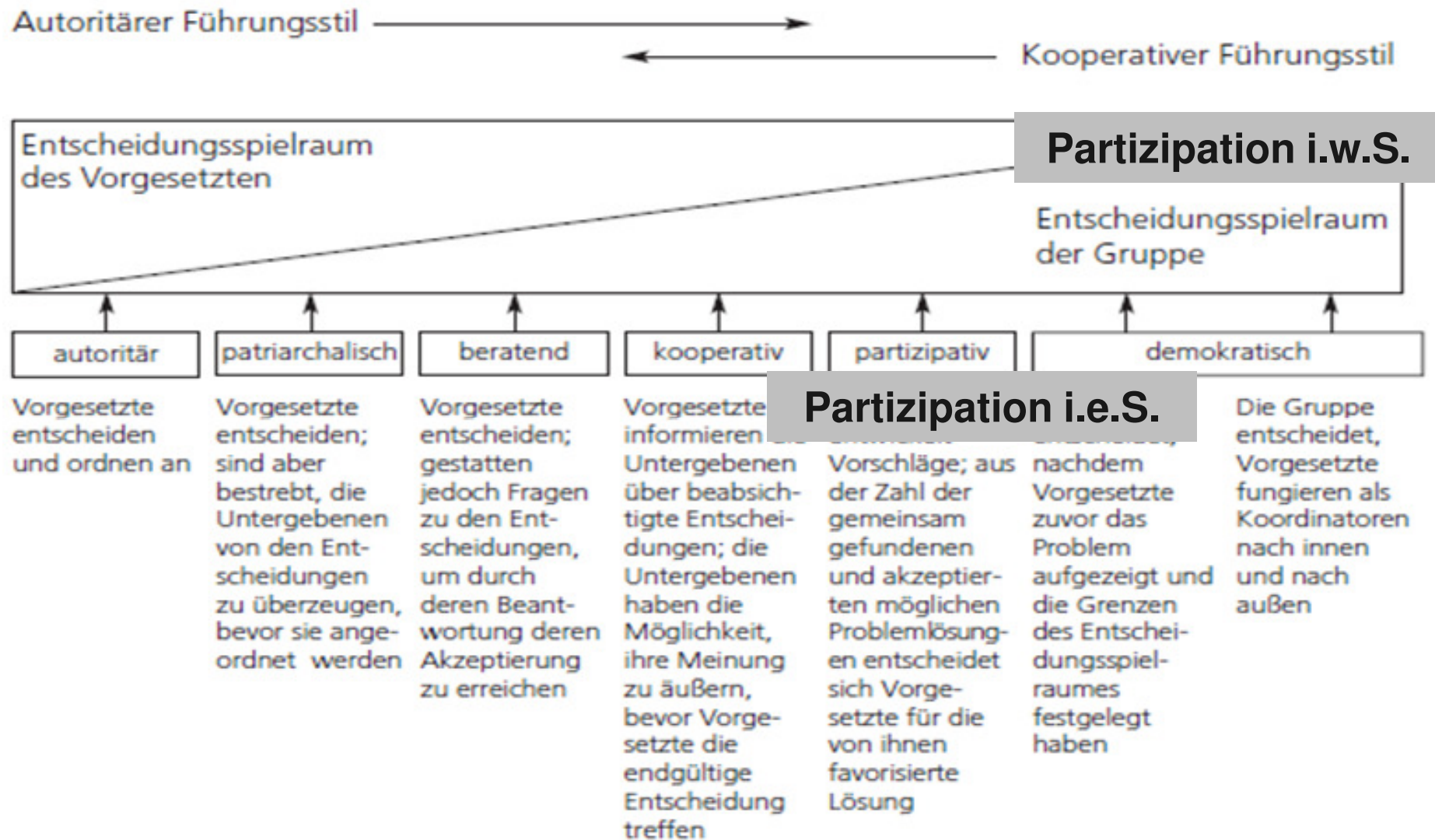
**strategisches
Management**

**„Schulen“ mit großer Rolle
Partizipation**

Spektrum der Führungsstile



Führungsstile im Kontinuum



**...und wie sieht das die
Praxis? Wie nutzen die
Entscheider den Spielraum für
Partizipation?**

**Positionen von deutschen
Hochschulleiter(inne)n**

Hochschulmanager(in) des Jahres



FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Befragung der Rektor(inn)en / Präsident(inn)en zuvor
ausgewählter Hochschulen der Jahre 2009, 2010
und 2011

Rücklauf 2009: 26

Rücklauf 2010: 18

Rücklauf 2011: 20

Daten von 64 Rektor(inn)en / Präsident(inn)en konnten
ausgewertet werden

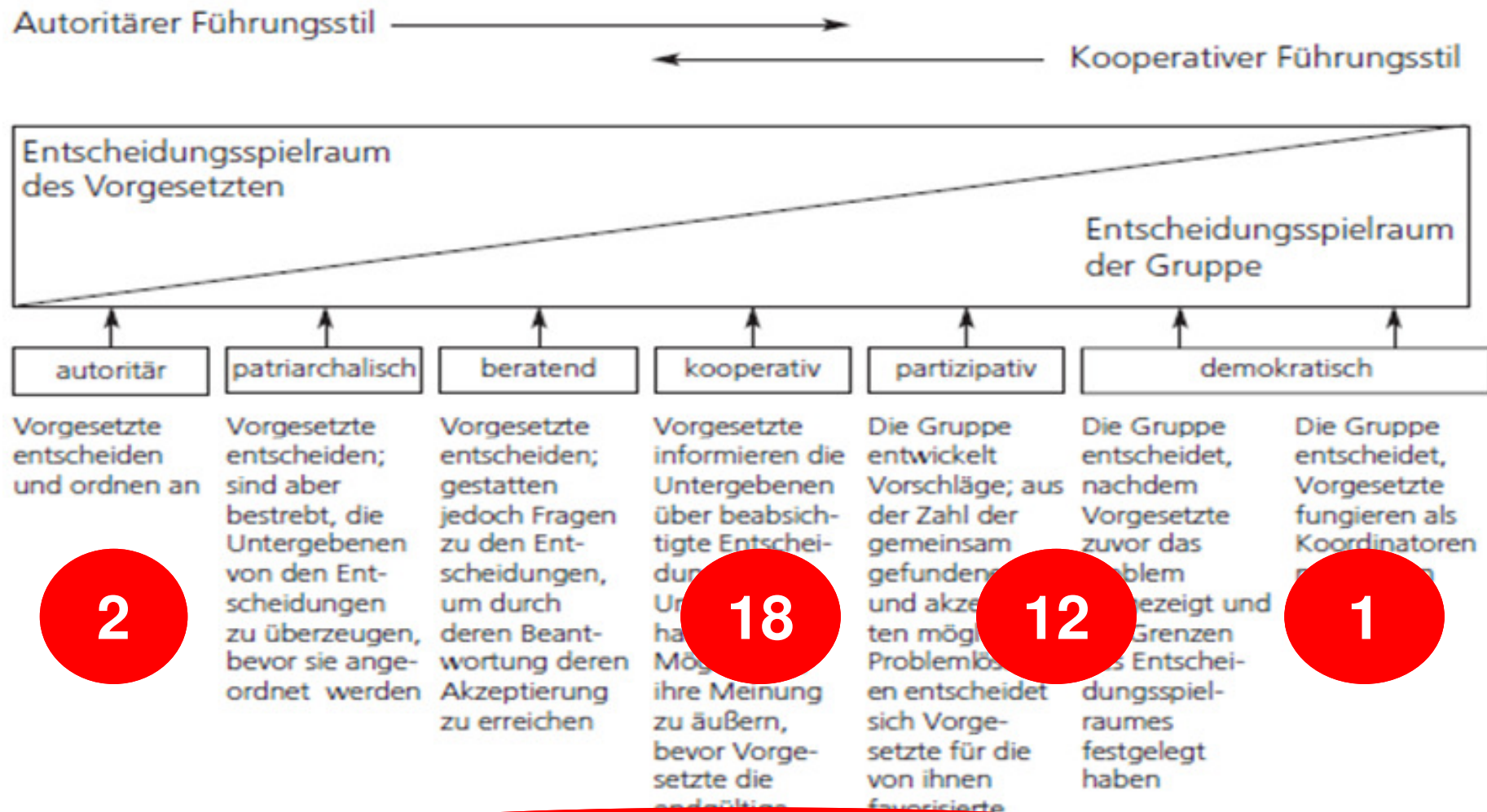
nur Hochschulen mit hohen positiven Änderungsraten von
Leistungskennzahlen wurden befragt (Vermutung guter
Führungs-/Managementleistung), Positives dargestellt

1. Frage



**Welche Führungsstile
vertreten deutsche
Hochschulleiter(innen)?
Teilen sie den Ansatz der
Partizipation?**

Führungsstile



situativ: 28

**nur 2 von 64 Personen nennen keine
partizipativen Elemente**

**gerade beim situativen Ansatz dominiert die
Mischung aus Mitwirkung und Mut zur
Entscheidung**

**Determinanten des Führungsstils: jeweilige
Situation und Persönlichkeit (Grenze des
Situativen: Authentizität, nicht „angelernt“)**

offenen Tür“

„Exzellenz lässt
sich nicht
befehlen“

Prasidium liegt“

2. Frage



**Welche besonderen
Merkmale partizipativer
Führung an Hochschulen
werden genannt? Welche
Muster der Umsetzung
zeigen sich? Was erscheint
als „Good Practice“
geeignet?**

„Gefordert wurde ein Bericht der Hochschulleitung. Die Beteiligung der Senate wurde als nicht erforderlich angesehen. Ich hielt es für das Beste, den Prozess möglichst transparent und partizipativ zu gestalten und das bedeutete eine Verabschiedung durch den Senat.“ „Ich habe bewusst nicht die dem Rektor zugebilligte Entscheidungsmacht über die Einrichtung und Änderung von Studiengängen in Anspruch genommen.“

- über (gesetzlich) vorgeschriebene Partizipation wird hinausgegangen (wichtiges Bsp.: erweiterte HSL)
- aktive Gestaltung Partizipation statt Erfüllung/Ausführung gesetzlicher Anforderungen
- größere Vielfalt von Maßnahmen und Ansätzen als nur Gremienarbeit, flexibler Einsatz statt starrer Verfahren (z.B. Taskforces statt ständige Kommissionen)

„ausbalancierte Partizipation“



„Partizipative Prozesse in klare Strukturen von zentraler, dezentraler und individueller Verantwortung und Entscheidungskompetenz einbetten“, aber auch „zuhören können, Entschlusskraft und Zuverlässigkeit“.



- Partizipation über Strukturen verankern und durch Führungsverhalten leben
- zentrale Standards vorgeben und dezentrale Entscheidung erlauben oder sich über Entscheidungskriterien einigen und zentral entscheiden

„...die Bedingungen und Regeln in der Hochschule müssen transparent sein und zur Partizipation einladen, damit die Mitglieder der Hochschule ihre Verantwortung wahrnehmen können“.

→ Partizipation stark mit Autonomie und Verantwortungszuweisung verbunden

→ Motivation durch „ownership“

→ wichtiger Aspekt, der traditionell zu schwach war:
Produktverantwortung (getrennt von Personalverantw.)

„Das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb fordert den Hochschulmanager mit unternehmerischen Fähigkeiten und weitgehend persönlicher Verantwortung; die internen Strukturen einer selbstbestimmten und selbstbestimmenden Hochschule erfordern den Moderator und Motivator.“

→ wenn nötig unterschiedliche Stile nach Innen – nach Außen

→ Erfüllung unterschiedlicher Erwartungen der „stakeholder“ der Innen- und Außenwelt

„Eine Hochschulleitung kommt nicht umhin, sich einen situativen Führungsstil zu erarbeiten, sich aber immer am gemeinsamen Verfolgen eines gemeinsamen Ziels zu orientieren.“

→ Gefahr: situativer Stil erzeugt Widersprüche/Unberechenbarkeit

→ Wichtigkeit des strategischen Managements: Ziele/ Strategien als Legitimationsbasis, Handeln darauf beziehen

→ hohe Bedeutung des Instruments Zielvereinbarung und der Themenfokussierung als strategischem Ansatz

„...innerhalb eines transparenten Entscheidungsrahmens, bei dem die Entscheidungsräume und Zuständigkeiten klar sein müssen.“

→ neben der Strategie: Legitimation durch Transparenz

→ Transparenz in welchen Verfahren, von wem und anhand welcher Kriterien Entscheidungen gefällt werden

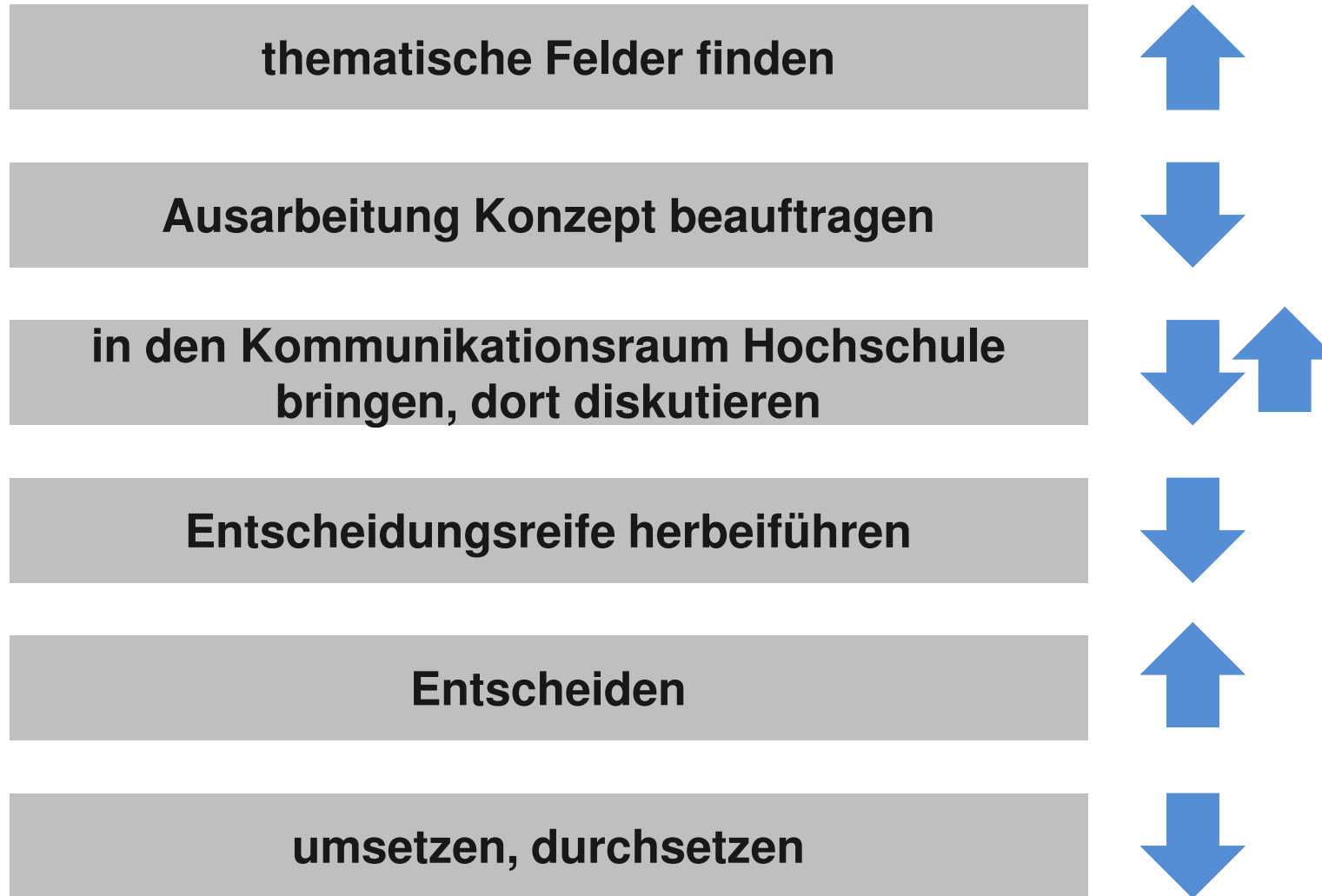
„....Kräfte von Leitung,
Professorenschaft und Verwaltung
in einer Mischung von top-down
und bottom-up bündeln.“

→ bewusste Gestaltung von Prozessen als Abfolge
von Bottom up- und Top down-Impulsen, Balance

→ richtiges Timing und richtige „Dosis“ von
Partizipation

→ Abwägung Effizienz/Durchsetzung/Entscheidungs-
fähigkeit etc. mit Kreativität/Akzeptanz etc.

Beispiel Gegenstrom: Profilbereiche



Beispiel Gegenstrom: Exzellenzinitiative



Nach Abbau von Überkapazitäten (top down) neue Stellen mit Ministerium ausgehandelt; mehr kürzen als verlangt und für Innovationen wieder ausschütten; nach kurzfristiger Krisenbewältigung langfristige Strategie herausarbeiten.

→ kurzfristige Problemlösung top down, hier Transparenz und Information im Vordergrund

→ Situationen ins Positive wenden und die aktive Partizipation auf das Positive fokussieren

3. Frage



**Welche Instrumente der
Partizipation werden
genutzt?**

natürlich bleibt Gremien-/Kommissionsarbeit, aber hinzu kommen vielfältige, flexible Instrumente die situations- und zielbezogen eingesetzt werden



Oft genannte Instrumente:

- Klausurtagungen / Workshops
- Kooperation in Projektstrukturen
- Einzelgespräche
- Großgruppenveranstaltungen

Wenig genannte Instrumente:

- Verankerung im Leitbild
- Befragungen der Mitarbeiter
- Web 2.0
- Vorschlagswesen

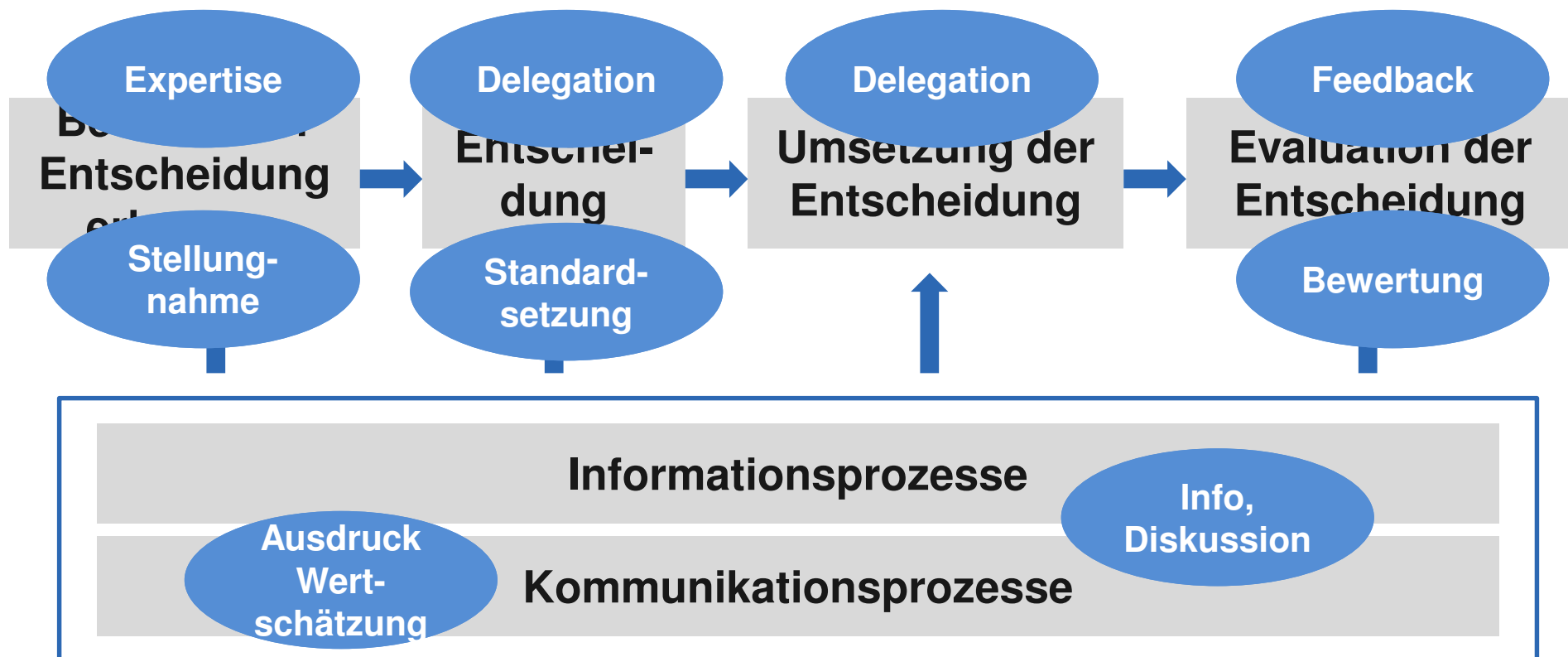
**meistgenannte
Orientierungen für
die Instrumente:**

- Kommunikation
 - Transparenz
- Dialogbereitschaft

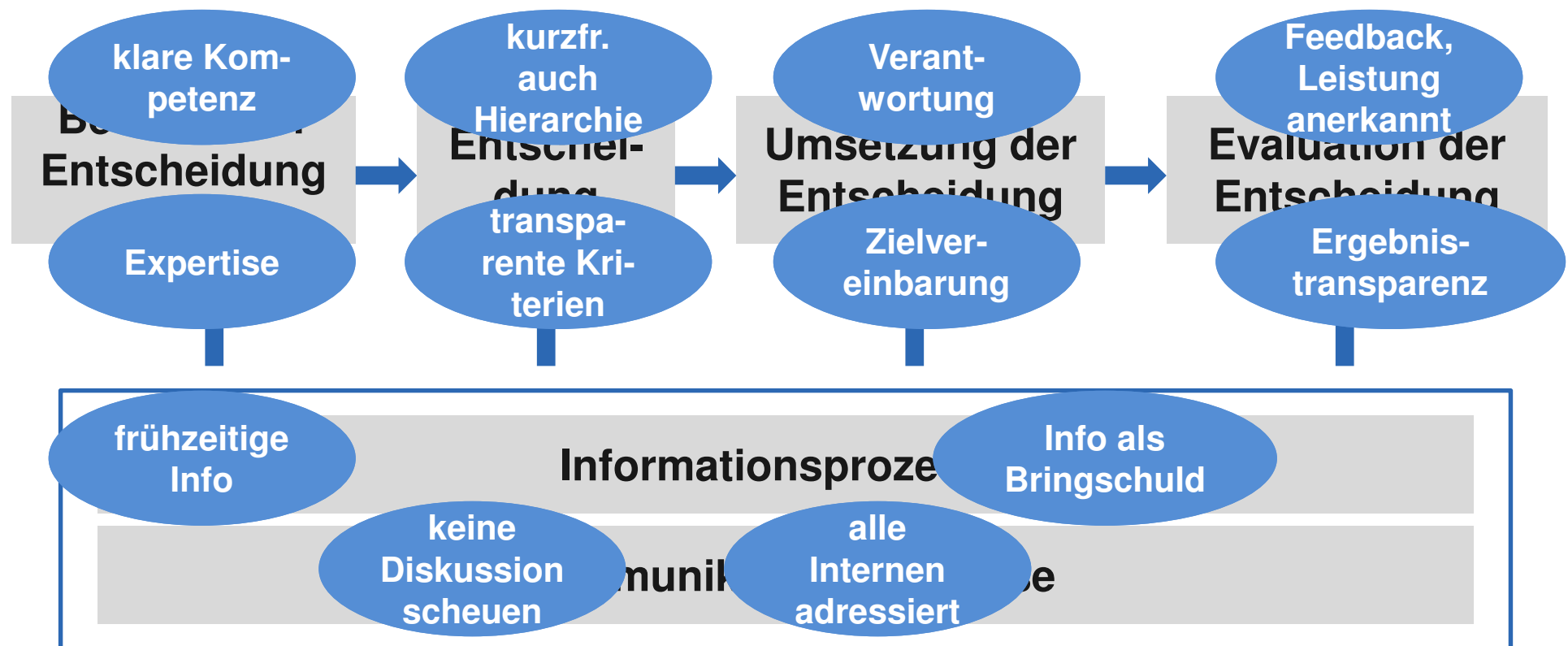
**An welchen Stellen
unterstützt Partizipation
Entscheidungsprozesse
an Hochschulen? Wie
differenzieren sich
dadurch Partizi-
pationsformen?**

Formen der Partizipation

Lokalisieren von Formen der Partizipation entlang von Entscheidungsprozessen (Beispiele)



Anforderungen im Zusammenhang mit Partizipation entlang von Entscheidungsprozessen (Beispiele)



Eine Hochschule wird „nur dann erfolgreich, wenn die Ziele und die daraus resultierenden Entwicklungen der Hochschule von möglichst vielen Hochschulangehörigen mitgetragen und aktiv begleitet werden.“

vielleicht ist die Kombination aus Autonomie, Führung, strategischer Verantwortung, Dezentralisierung und einem systematisch gestalteten Partizipationsprozess bereits im Werden und gar nicht so weit weg?

zumindest der Wille scheint da, vielleicht fehlt es z.T. noch an den handwerklichen Fähigkeiten?

Partizipation und Management im Hochschulalltag – Eindrücke aus einer Befragung von Hochschulleitungen

Prof. Dr. Frank Ziegele
Tag des Wissenschaftsmanagements
ZWM, 13.10.2011 | Hamburg