

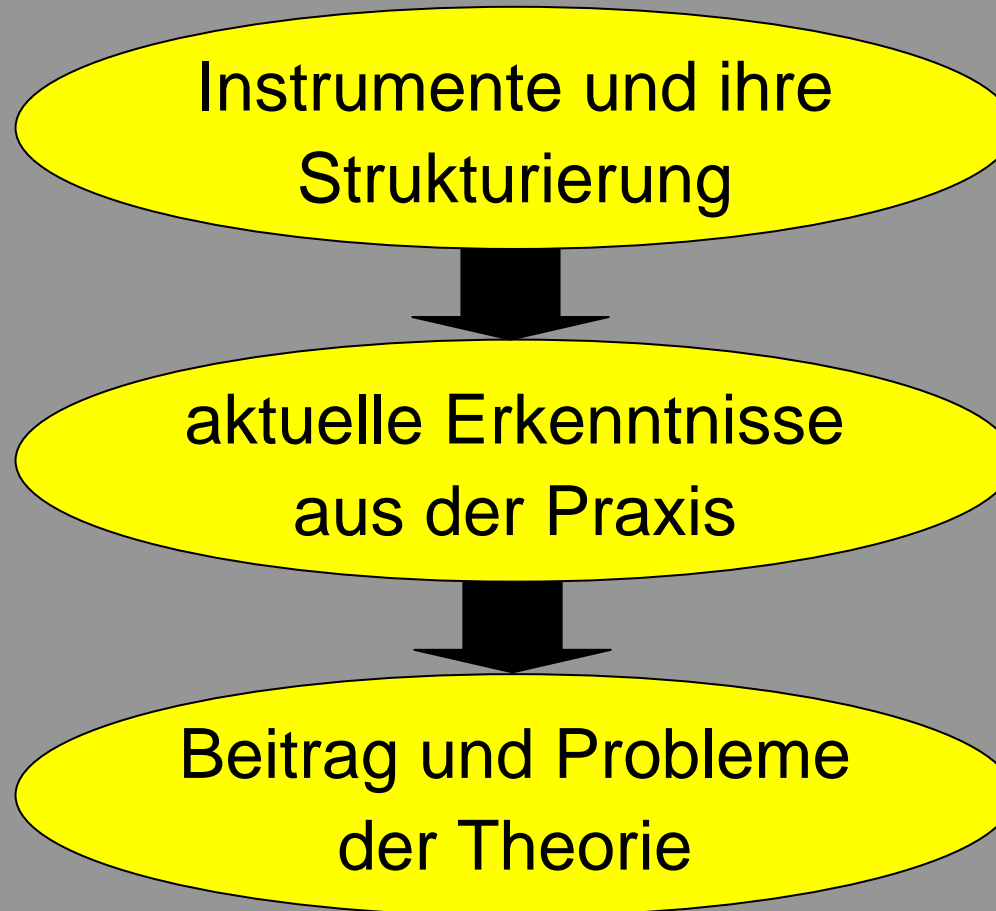


Instrumente und Lösungen aus Theorie und Praxis des Wissenschaftsmanagements im Überblick

Prof. Dr. Frank Ziegele



Drei Schritte





Wie schaffen wir Überblick?



Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Gliederung, Clusterung

erste allgemeine Schlussfolgerungen

Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf den ersten Blick

Wurzel der Instrumente im New Public Management

Relevanz betriebswirtschaftlicher
Erkenntnisse und Methoden

unterschiedliche Reichweite der Instrumente
(Labels / Managementkonzepte
- Managementbereiche - Einzelinstrumente)

unterschiedlicher Verbreitungsgrad der Instrumente

unterschiedlicher Grad der Akzeptanz



Versuch einer Gliederung/Clusterung



Nach welchen Kriterien lässt sich
eine Struktur in die vielfältigen
Instrumente bringen?



1. Vorschlag: Gliederung nach Kernzielen der neuen Steuerung

dezentrale Autonomie

Budgetierung, Angebotsplanung, Fak.entw.planung, KLR

Anreizsetzung

Mittelvergabe, ZV, Raumhandelsmodelle, leistungsorientierte Bezahlung, interne Märkte, Rücklagenpolitik, Stud.geb.

Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit

Leistungsstrukturen, Matrixstrukturen, Personalentwicklung

Selbststeuerung

Qualitätsmanagement, Benchmarking, Controlling

Legitimation, Rechenschaft

Berichtswesen, Wissensbilanz, Kennzahlensysteme, interne und externe Kommunikation, Akkreditierung

Ziel-/Strategiebezug

Leitbild, Balanced Scorecard, HS-Entwicklungsplanung, SWOT-Analyse, Delphi-Analyse



2. Vorschlag: Gliederung nach dem Strategieprozess



Grundausrichtung festlegen



Leitbild, interne + externe Kommunikation

Strategie analysieren



SWOT, Portfolioanalyse, Peer Review, Workshops, Benchmarking, Befragung

Strategie entwickeln



Strategieprozess, Finanzplanung, Stellenplanung, Angebotsplanung, BSC, interne Kommunikation

Strategie operativ verankern



Organisationsstruktur, Zielvereinbarungen, Mittelvergabe, Marketing, BSC, Qualitätsmanagement, Kennzahlensystem, Personalentwicklung

Ergebnis bewerten



Controlling, Berichtswesen



erste allgemeine Schlussfolgerungen



Wissenschaftsmanagement ist ein „Gesamtkunstwerk“ aus zahlreichen Instrumenten

kein einzelnes Instrument als Allheilmittel,
Ausgewogenheit zwischen Clustern nötig

Prioritätensetzung je nach Situation und zu
lösenden Problemen nötig (man braucht nicht
zwingend BSC ...)

schrittweise Implementierungsstrategien nötig,
Reihenfolgen planen (Beispiel TUM)



aktuelle Erkenntnisse aus der Wissenschaftsmanagement-Praxis



Wechsel-
wirkungen
zwischen
Instrumenten

Balance
Instrumente im
Gesamt-
modell

Relevanz der
Instrumenten-
gestaltung

wichtige Hinweise für den Wissenschaftsmanager
als Instrumenten-/Prozess-/Regel-Gestalter !



Wenn man ein Instrument anstößt, kommt
weiterer Gestaltungsbedarf an anderer
Stelle zustande.



Beispiel Budgetierung

Hochschule erhält einen Globalhaushalt, Logik der neuen Steuerung gebietet interne Umsetzung in dezentrale Budgets



Hochschulleitung will Orientierung an Profil gewährleisten: Zielvereinbarungen, zielorientierte Mittelvergabe parallel implementiert („Paket“)



Dekan muss Zielvereinbarung unterschreiben, braucht mehr Kompetenzen, Änderung Leitungsstruktur



Budgetierung braucht Manövriermasse, Fakultätszusammenlegung



Wechselwirkungen



wenn neue Steuerung eingeführt wird
und alte Steuerungselemente weiter
bestehen: Gefahr der inkonsistenten
Steuerung, Instrumente behindern
sich und wirken nicht.

Mittelvergabe: diskretionäre Aushandlung überlagert Formel

Globalhaushalt: Regulierung, Stellenpläne behindern
Nutzung der Freiheit

TU Dresden: Kürzung nach Stellenprinzip verhindert
Mittelschöpfung aus Stellen

KapVO verhindert Profilbildung durch Gestaltung der
Betreuungsrelation

neue Berichte ohne die alten in Frage zu stellen; neue
Steuerung als Zusatzaufwand wahrgenommen



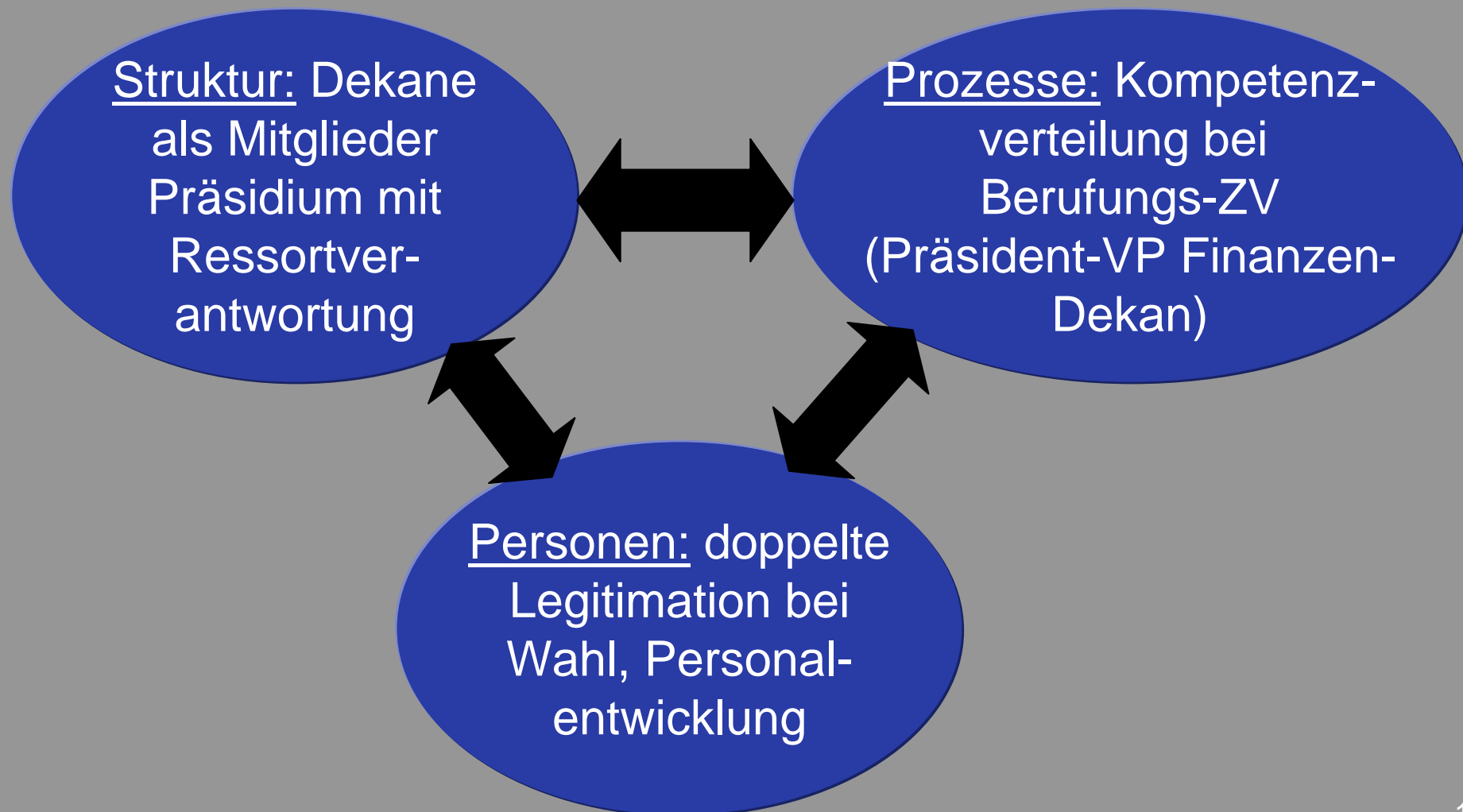
Balance



Beim Instrumenteneinsatz
ist auf eine Balance zwischen
Strukturen, Prozessen und Personen
zu achten.



Beispiel FH Osnabrück





Balance



Die Steuerungsinstrumente müssen in der Hochschule zentral und dezentral eingesetzt werden; entscheidend ist auch hier die Balance.



Beispiel TU Dresden



Leistungskriterien/Mittelverteilung zuerst in den Fakultäten angegangen, Fächerorientierung, volle Dezentralität

sehr hohe Akzeptanz, Leistungsbewusstsein, Leistung wird zum Hebel von Veränderungen

nötig aber auch Rückbezug auf Beitrag zu Profil der Universität, Klammer schaffen

Definition „Profillinien“ als Vorgabe

entscheidend ist Wechselspiel im „Gegenstromprozess“



Balance



Ziele und Strategien sind ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt der Instrumentengestaltung – Strategisches Management ohne operatives ist unwirksam, operatives ohne strategisches ist wirkungslos.

interne Mittelvergabe: Einnahmenmaximierung vs. Profilbildung

Interdisziplinarität: Höhergewichtung „kooperativer“ Studierender in Mittelvergabemodell

Universität Hamburg: Abbildung Leitbildelemente in Raster für Zielvereinbarungen

Universität Gießen: Freigabevereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fakultät bei Freiwerden Professur



Relevanz der Instrumentengestaltung



„Institutions matter“. Kein Instrument
ist per se geeignet, es kommt immer
auf die Ausgestaltung an.
Die Gestaltung muss
wissenschaftsspezifisch sein.

Zielvereinbarung ohne prüfbare Kriterien bzw. mit
Maßnahmen als Erfolgsmaßstab

Berichtsinstrumente ohne Entscheidungsbezug

Strategieprozesse als reine „Nabelschau“ und ohne externe
Impulse

Evaluation als flächendeckendes, außengesteuertes
Verfahren

Wozu braucht man eine Theorie des Wissenschaftsmanagements?

aktuelle Reformprozesse wenig theoriegestützt

für Theorie wichtig: Koppelung BWL-Ansätze mit institutionellen Gegebenheiten des Wissenschaftskontext (Beispiel: Ersatz für Zielfunktion Gewinnmaximierung)

wichtiger Beitrag im Moment: Wirkungsforschung neuer Steuerungsinstrumente

Forscher als Mitgestalter oder als außenstehender Beobachter?



Warum muss die Forschung arbeiten?



Nutzbarmachung betriebswirtschaftlicher/
ökonomischer Methoden (z.B. Principal-Agent-
Theorie, Institutionenökonomik)

interdisziplinärer Brückenschlag (z.B. Verdrängung
intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize)

Anwendungsbezug ist da, aber mehr Verwertungs-
orientierung nötig (z.B. Monitoringsystem
Mecklenburg-Vorpommern)

community-Bildung, Verständnis als
Hochschulforscher



und natürlich zum Schluss:



**Die ganzen Instrumente
sind nichts ohne die
Akteure, die sie
handhaben können!**



Wichtigkeit der Personalentwicklung,
Beispiel Osnabrücker Studiengang MBA in
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html