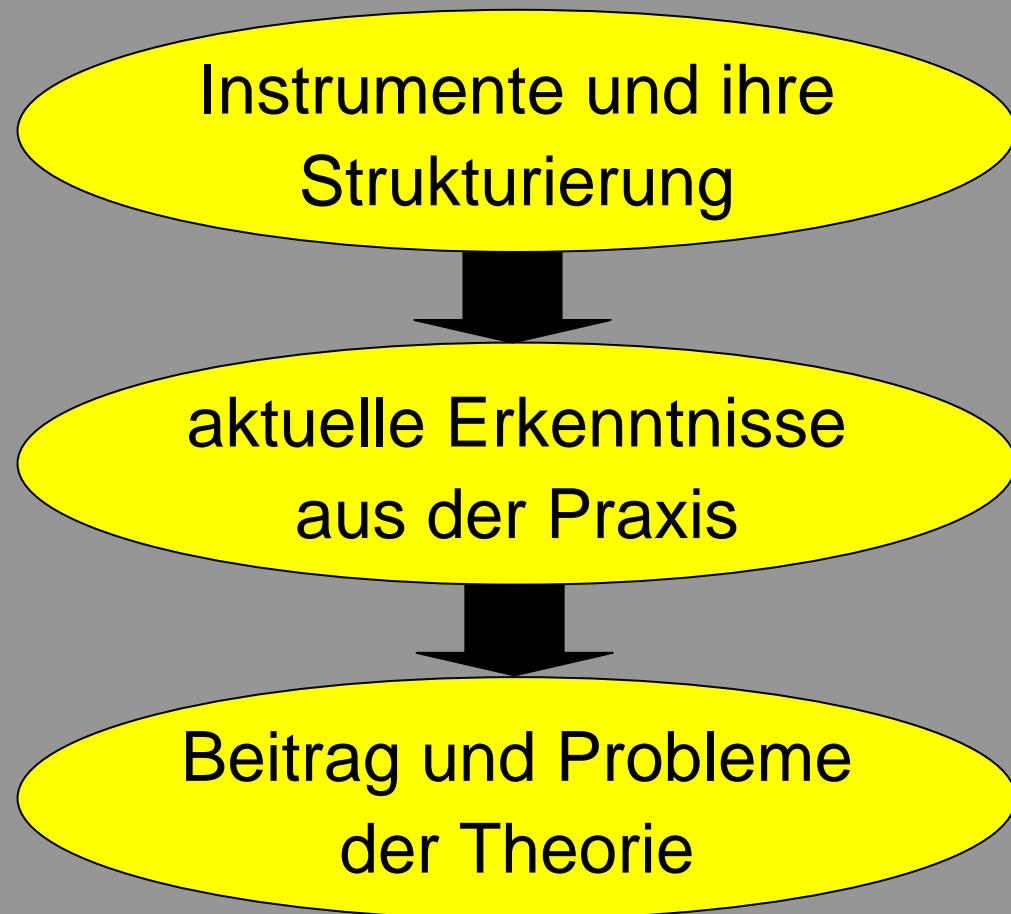


Instrumente und Lösungen aus Theorie und Praxis des Wissenschaftsmanagements im Überblick

Prof. Dr. Frank Ziegele

Drei Schritte



Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Gliederung, Clusterung

erste allgemeine Schlussfolgerungen

Wurzel der Instrumente im New Public Management

Relevanz betriebswirtschaftlicher
Erkenntnisse und Methoden

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

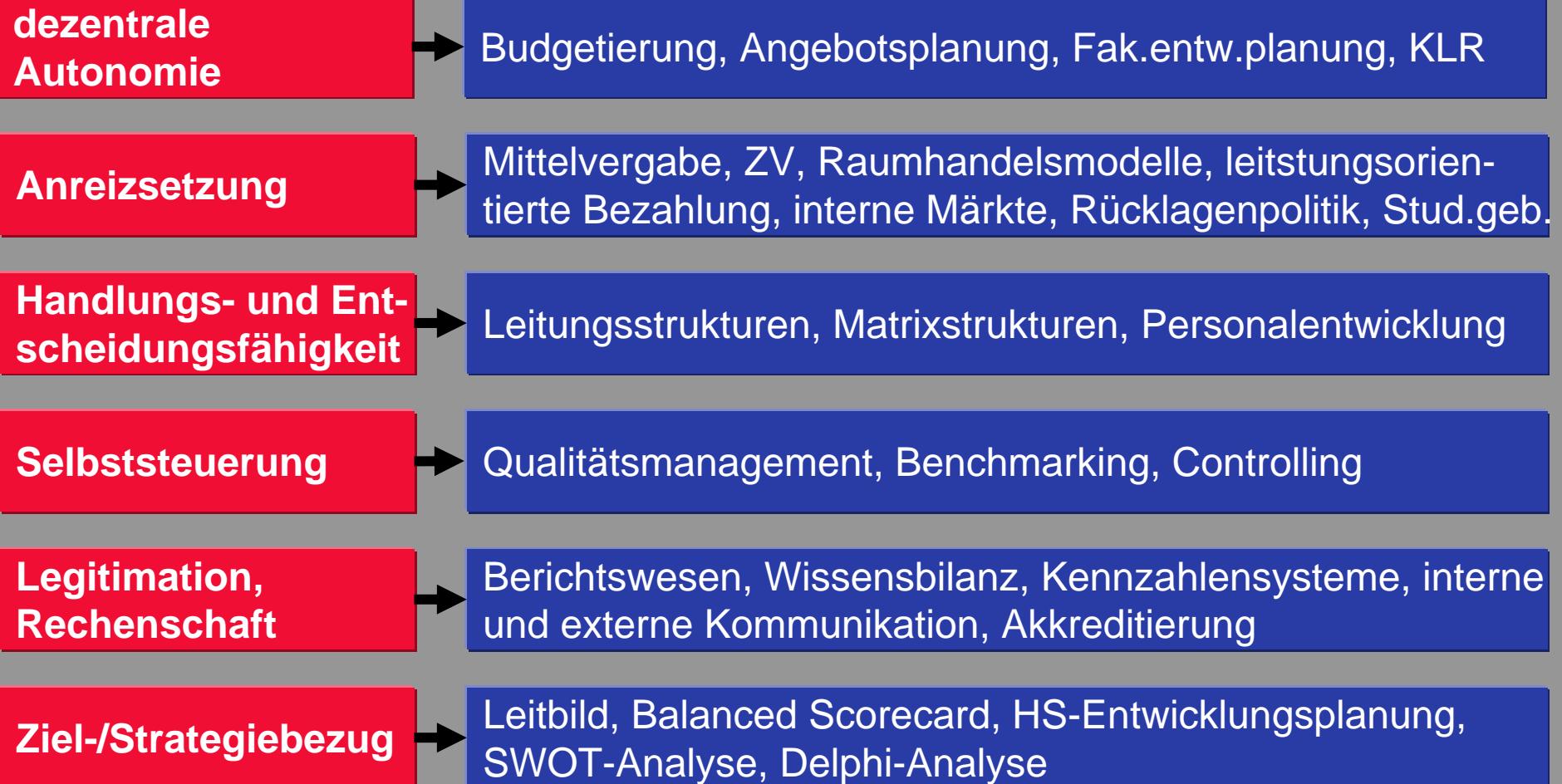
unterschiedlicher Verbreitungsgrad der Instrumente

unterschiedlicher Grad der Akzeptanz

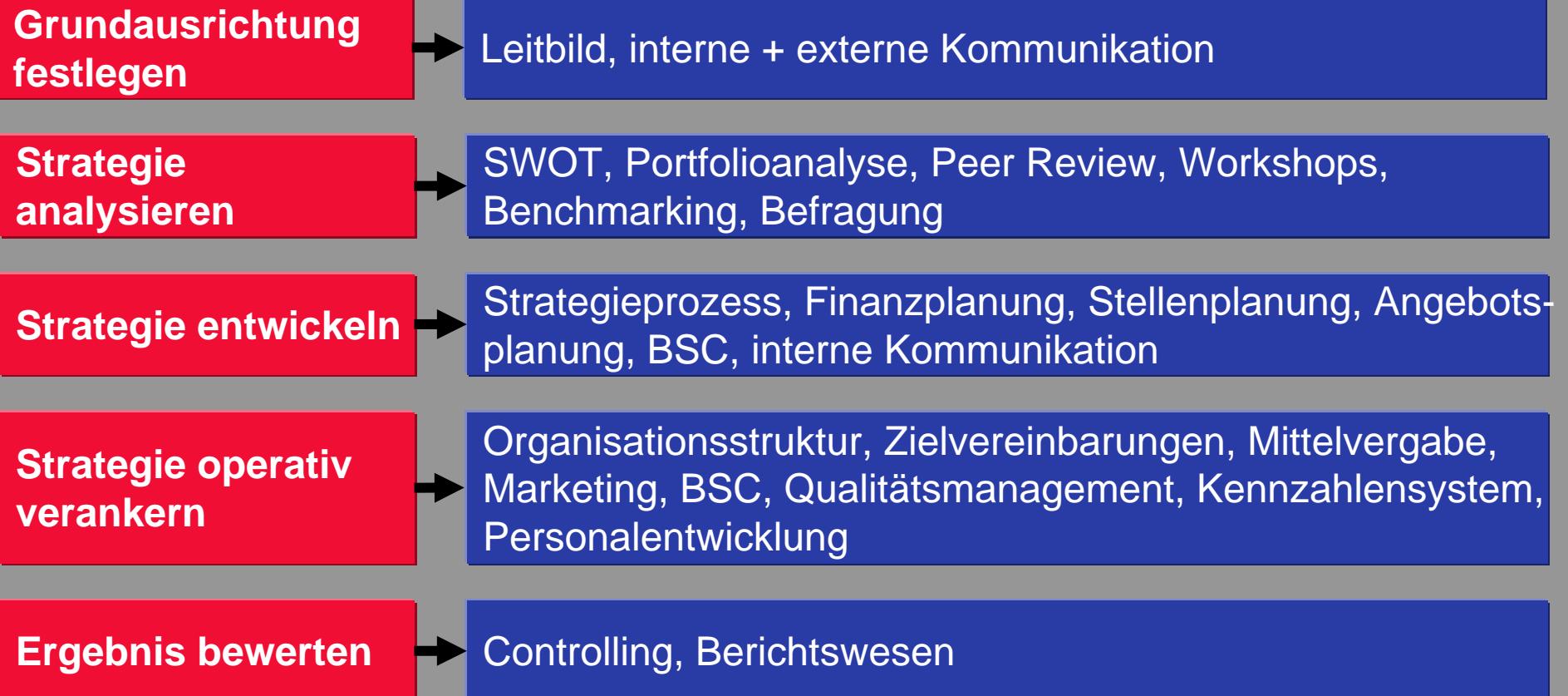
Versuch einer Gliederung/Clusterung

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

1. Vorschlag: Gliederung nach Kernzielen der neuen Steuerung



2. Vorschlag: Gliederung nach dem Strategieprozess



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)

Wechsel-
wirkungen
zwischen
Instrumenten

Balance
Instrumente im
Gesamt-
modell

Relevanz der
Instrumenten-
gestaltung

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

Wechselwirkungen

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

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

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

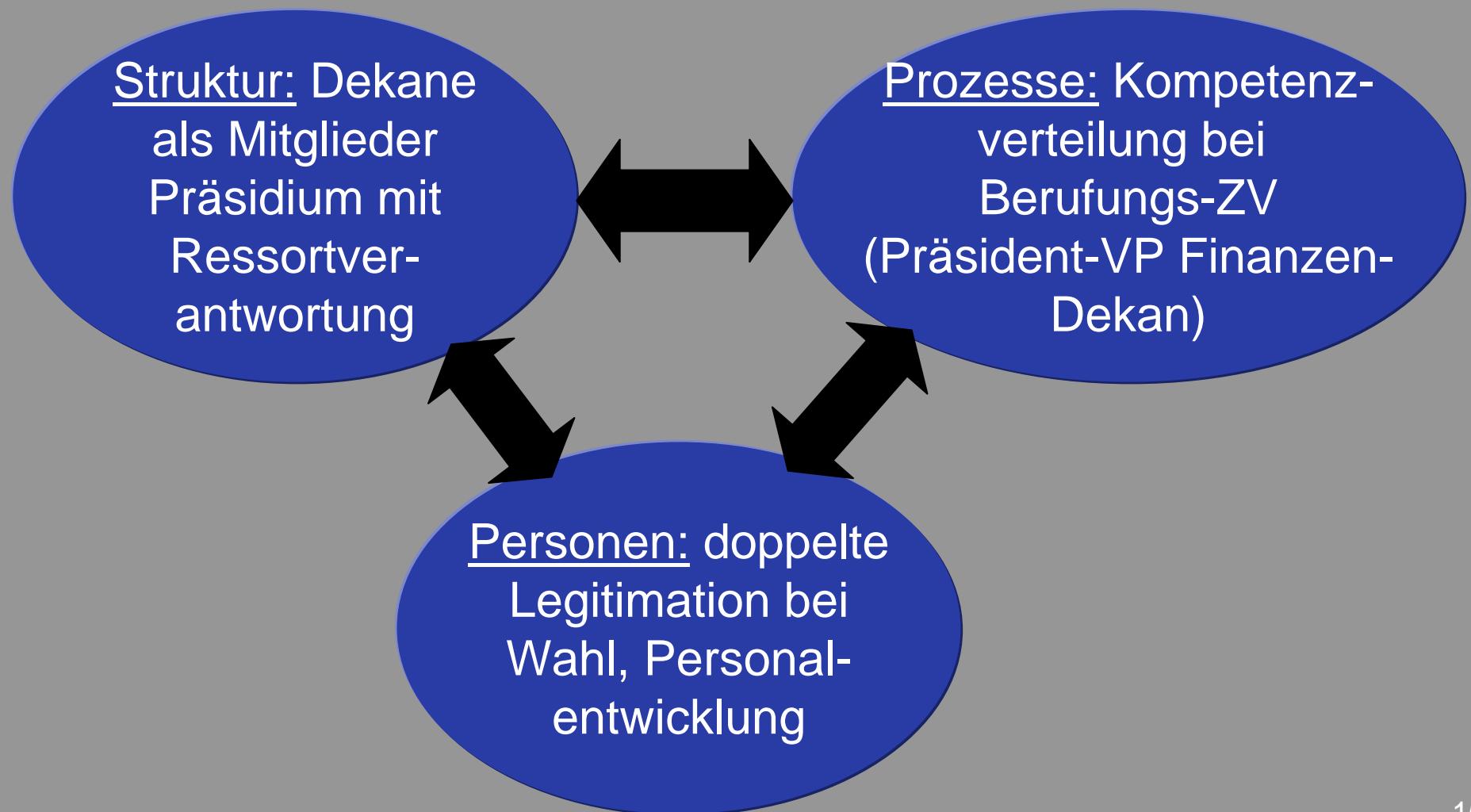
Globalhaushalt: Regulierung, Stellenpläne behindern Nutzung der Freiheit

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

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



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

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“

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

„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 Wissenschafts-
kontext (Beispiel: Ersatz für Zielfunktion
Gewinnmaximierung)

wichtiger Beitrag im Moment: Wirkungsforschung
neuer Steuerungsinstrumente

Forscher als Mitgestalter oder als außen-
stehender 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

**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