

# Drei allgemeine Themen zum change management

Kann man theoretische Ansätze als Grundlage für die Gestaltung von Veränderungsprozessen verwenden?  
(Beispiele: Globalhaushalt, Anreizsysteme)

Können betriebswirtschaftliche Konzepte einfach übertragen werden? (Beispiel KLR)?

Besteht change management nur aus Techniken oder braucht man auch Kommunikation?  
(Beispiel KLR TU Berlin)

# Element des change managements: finanzielle Dezentralisierung

Bildung von Globalhaushalten (sowohl für die Hochschule als auch für die Fachbereiche/dezentralen Einheiten)

Minimale Zuweisungstitel, volle Flexibilität, Rücklagenbildung, Aufhebung Stellenpläne

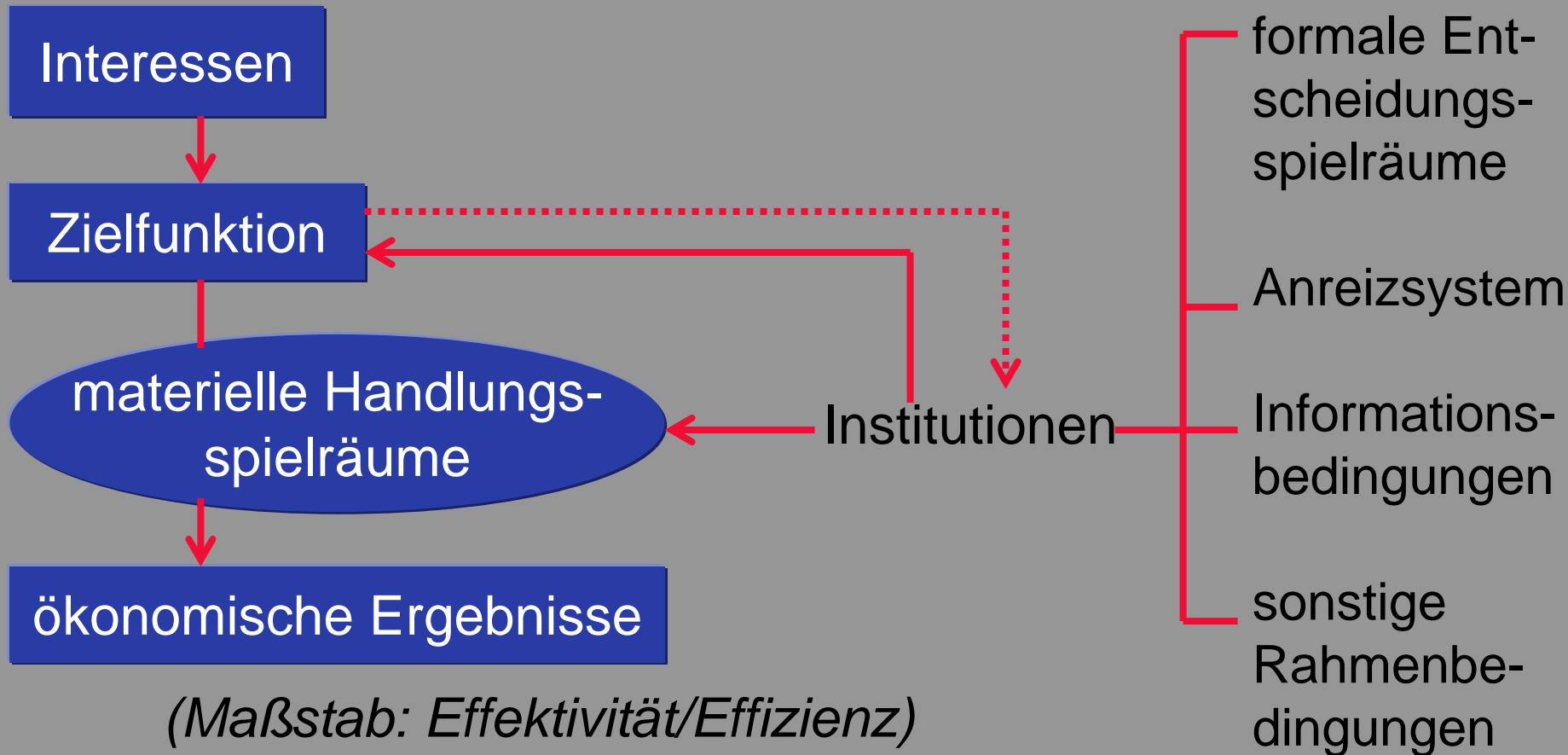
Umfassende Infos zum Stand in Deutschland  
s. Gutachten auf Projekthomepage

- effizientere und effektivere Ergebnisse dezentraler Entscheidungen durch Nachfrager- und Problemnähe und damit verbundene Informationsvorteile
- differenzierte Berücksichtigung von Besonderheiten durch dezentrale Entscheidung (zentrale Entscheidungen neigen zu "Gleichmacherei")
- Einsparungen lohnen sich, denn eingesparte Mittel sind für die dezentrale Einheit nicht verloren

- hohe Flexibilität, kurze Entscheidungswege, schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Umweltdynamik
- dezentrale Entscheidungen als Voraussetzung für Wettbewerb
- Vermeidung Fehlanreize, Bsp. Dezemberfieber
- längerfristige, strategische Planung

- Plausibilitätsbegründungen, erscheinen zunächst stichhaltig
- Begründungen gelten auf beiden Ebenen (Staat/Hochschule und hochschulintern)
- aber: es fehlt theoretische Basis
- These: Finanzautonomie kann auch schaden
- Überprüfung mit institutionenökonomischem Ansatz

# Grundlogik des institutionenökonomischen Ansatzes



- Direkter Schluss von formalen Entscheidungsspielräumen auf das ökonomische Ergebnis, alle anderen Modellteile (Institutionen) ausgeblendet
- institutioneller Rahmen ist komplexer als formale Entscheidung über Finanzen, Ergebnis von Zusammenwirken des gesamten Rahmens abhängig

*Autonomie funktioniert u.a. nur dann,*

- wenn effizientes/effektives Handeln den Zielen der Akteure entspricht
- wenn Anreize zu ihrer Nutzung bestehen
- wenn formale Autonomie auch materiell wirksam wird

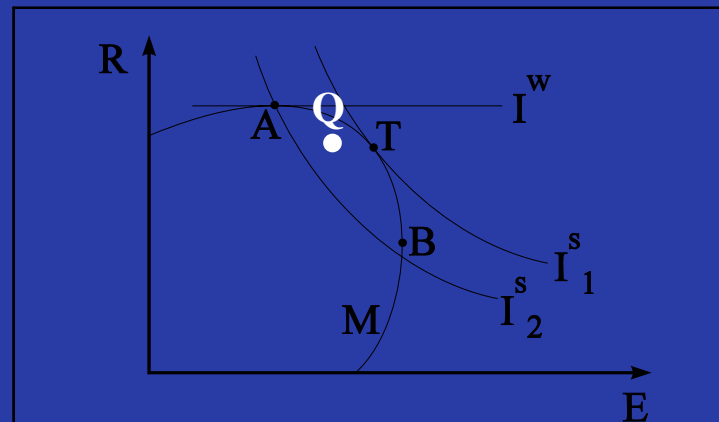
→ Beispiele



- Globalhaushalt eingeführt, aber Regulierungen nicht hinreichend beseitigt (Stellenpläne, Genehmigung)
  - ↑ formale Autonomie materiell wenig wirksam
- Globalhaushalt als Voraussetzung für Wettbewerb, aber Budgetvolumina werden fortgeschrieben und nicht in Konkurrenzverfahren bestimmt
  - ↑ Voraussetzung für Wettbewerb da, aber es gibt keine Anreize, in Wettbewerb zu treten
- Legitimationsproblem der Finanzautonomie (Kürzungsproblem)
  - ↑ legitimierende Institutionen schaffen (neue Formen der Rechenschaftslegung)

- Globalisierungsvorteile = Effizienz-/Effektivitätspotenzial, das nur „wohlwollender Diktator“ auf jeden Fall nutzen würde

↑ konsistente Verhaltensmodellierung als Prestigemaximierer



↑ Anreize gestalten, kein völlig freies Handeln ohne anreizsetzende Institutionen

- Finanzautonomie kann nicht per se ein Ziel sein, sondern sie ist als Teil der institutionellen Rahmenbedingungen ein Mittel zum Zweck
- Finanzautonomie kann auch schaden, wenn der institutionelle Gesamtrahmen nicht stimmt

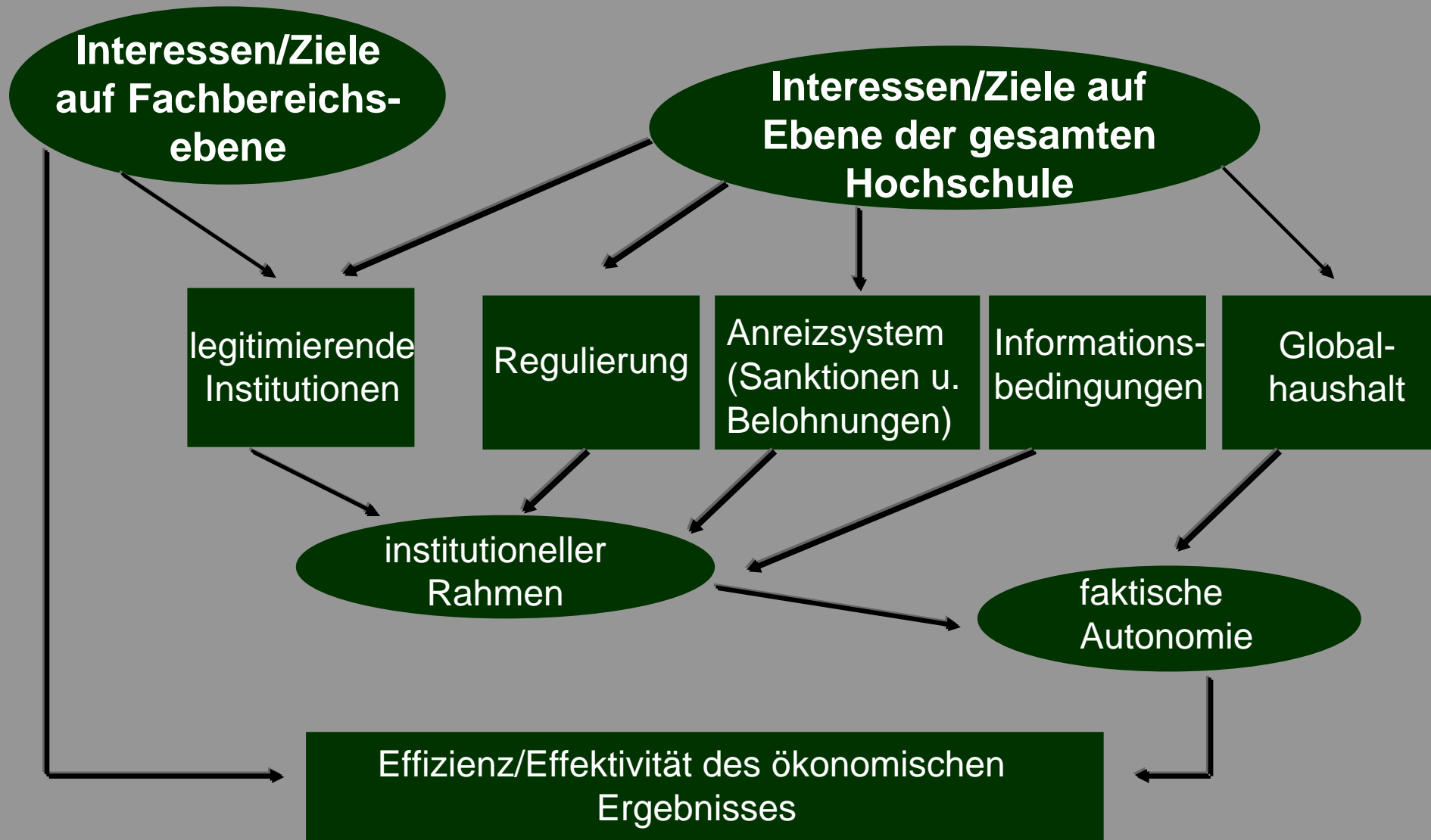
- hier setzt die Aufgabe des Institutionendesigners an: Institutionen dauerhaft so gestalten, dass effiziente/effektive Ergebnisse resultieren (change management als Regelgestaltung)
- diese Aufgabe ist komplex, aber mind. so spannend wie Agieren innerhalb bestehender Regeln (alltäglicher change-Prozess)

## *Institutionengestalter muss*

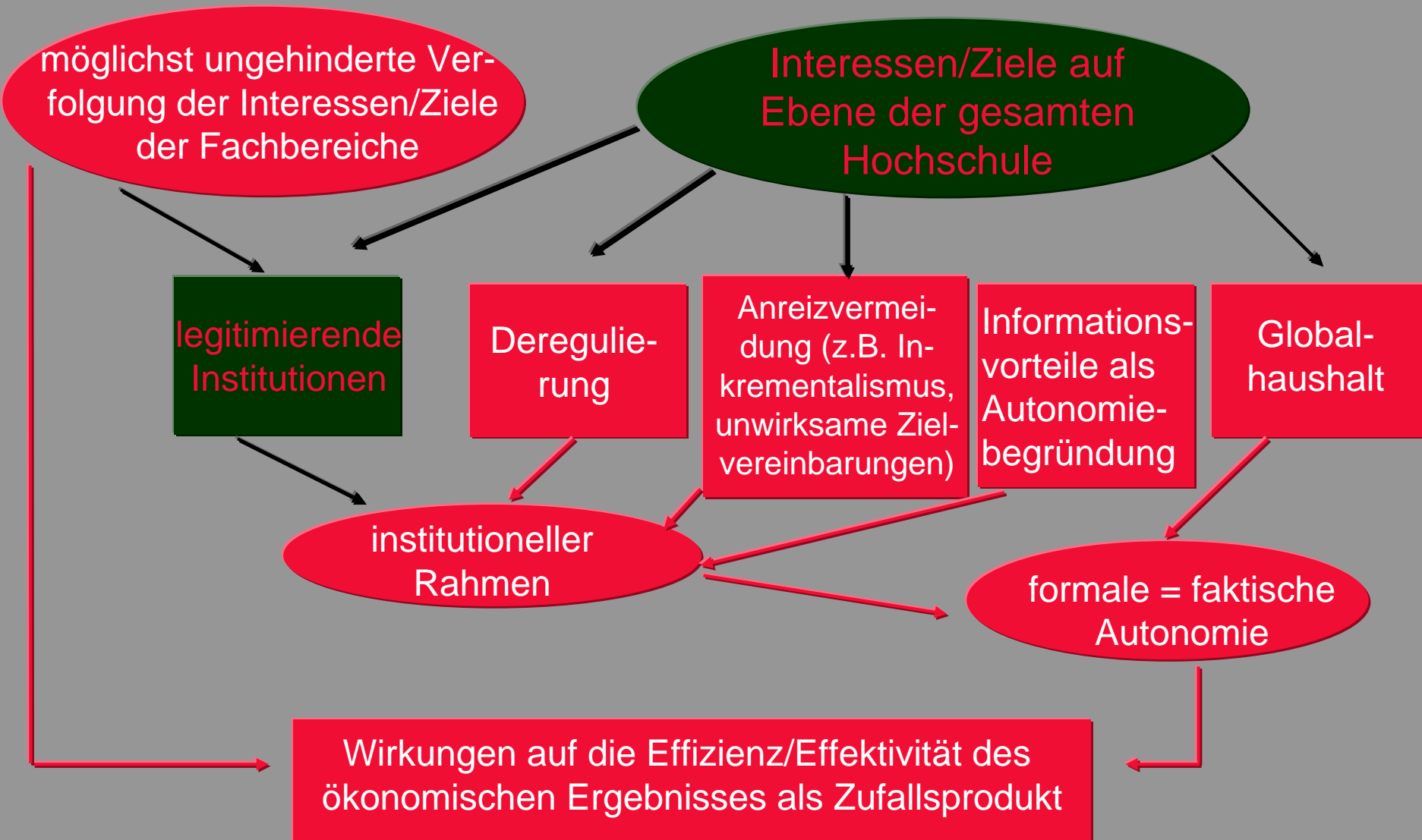
- Handlungsspielraum identifizieren, gegebene Institutionen als Bedingungen erfassen
- Kausalitäten zwischen Institutionen/Interessen/Zielen beschreiben
- im Rahmen seines Spielraums institutionelle Regeln optimieren

*Beispiel:* kausale Zusammenhänge  
Finanzautonomie

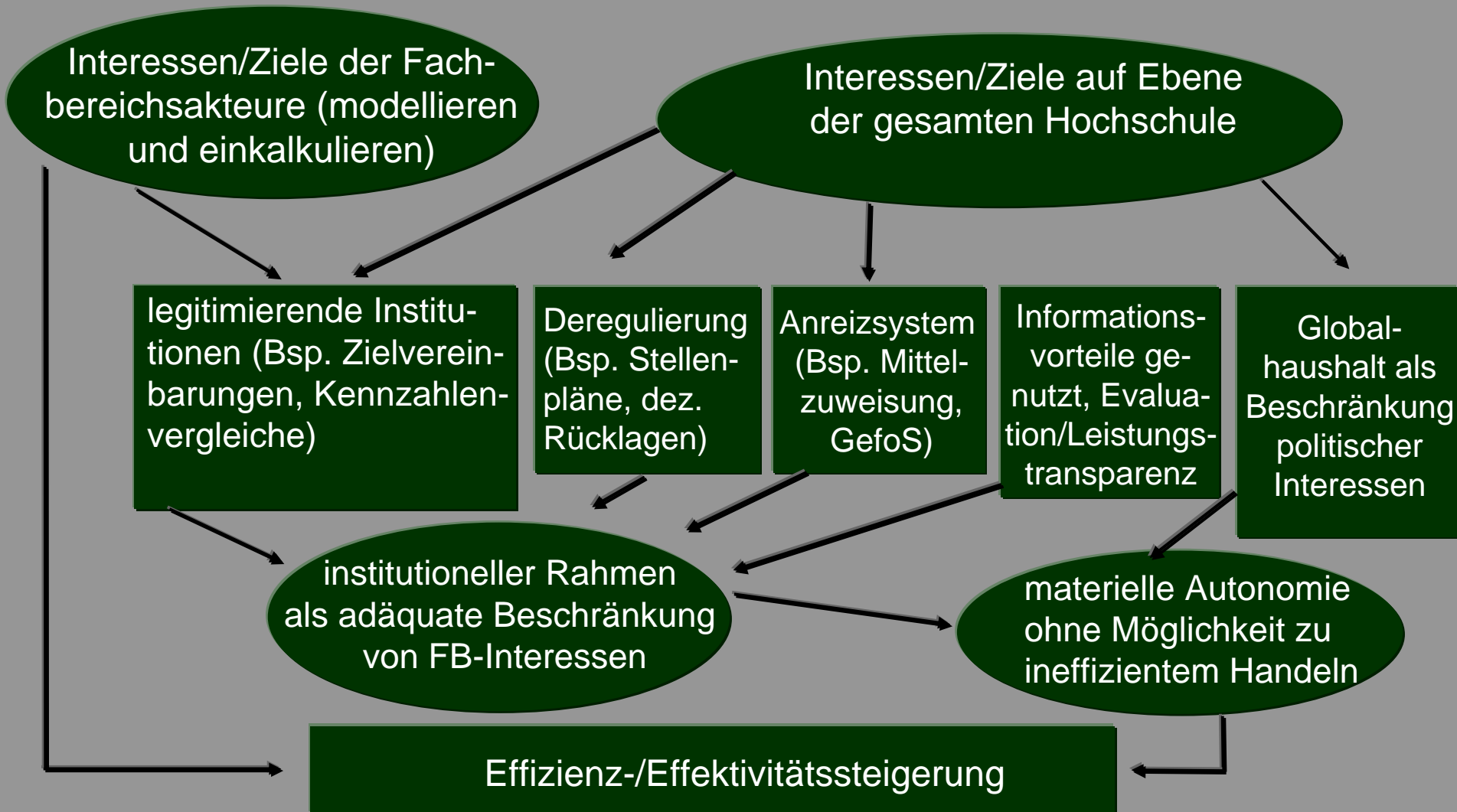
# Kausale Zusammenhänge als Grundlage der Analyse von Autonomiekonzepten



# Finanzautonomie als vollständige Freiheit



# Institutionell beschränkte Finanzautonomie

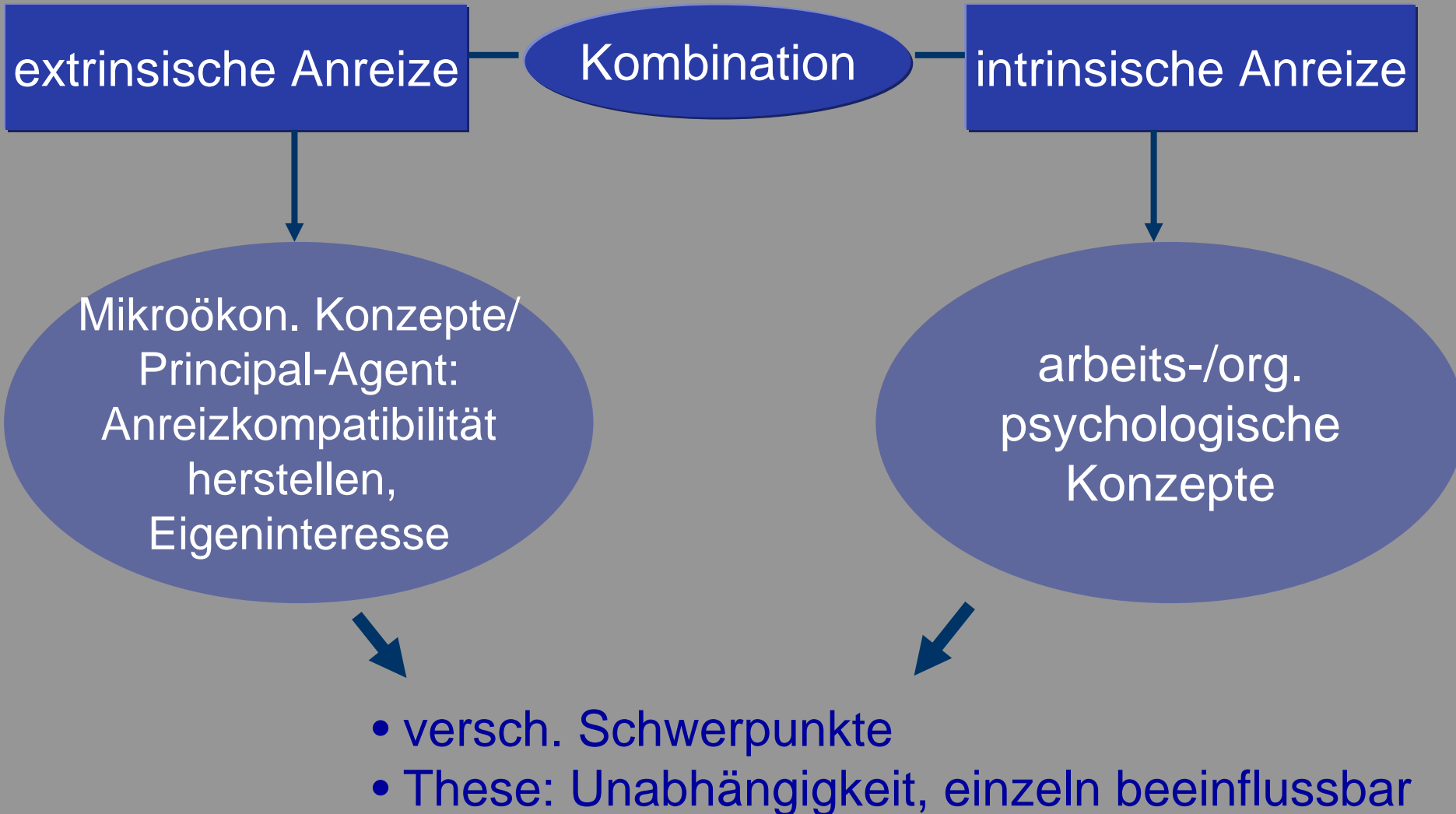




- Finanzautonomie Mittel zum Zweck, kein Ziel an sich
- institutionenökonomischer Ansatz zeigt das Gesamt-Gestaltungsproblem
- sowohl hochschulintern wie im Verhältnis Staat/Hochschule empfiehlt sich eine institutionell beschränkte Autonomie
- aktuelle Umbruchsituation an den Hochschulen ist eine Chance für den Institutionendesigner (momentan Bisheriges in Frage gestellt)

Wettbewerb entsteht erst, wenn Anreizmechanismen vorhanden sind (Belohnungen/Sanktionen für Erfolg/Misserfolg im Wettbewerbsprozess)

2 Ebenen der Anreize: Anreize durch Mittelverteilung für Forschung und Lehre, Anreize durch persönliches Gehalt



Unabhängigkeit trifft nicht zu

Trennung nicht aufrechtzuerhalten

keine Nutzung Synergien der  
theor. Ansätze

intrinsische Motivation kann durch extrinsische verdrängt werden (eigentliches Ziel gerät aus dem Blick, man tut es nur noch für Geld)

## Teileffekte

### verminderte Selbstbestimmung

- subjektive Empfindung Selbstbestimmung sinkt, Handlung wird abgewertet
- Kontrolleffekt übersteigt Informationseffekt

### Reziprozität

- gegenseitige Wertschätzung in Frage gestellt
- keine wechselseitige Würdigung der Ziele

### Fairness

- Anreize vor Referenzgrößen beurteilt und negativ wahrgenommen

### Reaktanz

- Einschränkung Freiwilligkeit
- Spielraum gesenkt

### Spillover-Effekt

- Ausdehnung Erwartung externer Belohnung auf ähnliche Bereiche

inhaltliche Übereinstimmung externer  
Anreiz/intrinsisches Ziel

externe Anreize zur Korrektur intrinsischer  
Motive, wenn diese negative Ergebnisse  
erbringen

durch extrinsische Belohnungen als eher uninteressant empfundene Arbeiten aufwerten

an neue Aufgaben durch extrinsische Motivation heranzuführen

↓ Ziel:  
Disziplinierungseffekt > Verdrängungseffekt

# Bestimmungsfaktoren für Stärke der Effekte

positive Wirkung  
extrinsischer Anreize  
eher bei

anonymen Beziehungen

Würdigung intrinsischer Motivationen

Belohnung statt Befehl

differenzierte Eingriffe

kein Performance-Bezug

Fairness



Referenzpunkt Regulierung: Preis-/Wettbewerbsmechanismen reduzieren Verdrängungseffekt (Belohnung statt Befehl), also im Bereich der Mittelallokation positive Voraussetzungen (nicht bei Entlohnung)

Koppelung Einführung Anreizsysteme mit Ausweitung der Freiheiten (Globalhaushalte, Deregulierung), Selbstbestimmung

unbürokratische Gestaltung Anreizsysteme um wahrgenommenen Kontrolleffekt zu minimieren (z.B. keine Zeitaufschreibung)

# Schlussfolgerungen zur Gestaltung von Anreizsystemen im Hochschulkontext

Anreize an individuelle, eigene Ziele koppeln  
(Wertschätzung)

Beteiligung der Wissenschaftler an zielbildenden  
Prozessen

durch extrinsische Belohnung Möglichkeiten zur  
Verfolgung intrinsischer Ziele verbessern: Mittelvergabe  
statt Gehalt

Unis: Lehre und nicht Forschung in den Mittelpunkt der  
Anreize richten (dort Freiwilligkeit tendenziell geringer)

keine einheitlichen Belohnungsmaßstäbe, individuelle Besonderheiten berücksichtigen (eher Zielvereinbarung statt Indikatorsteuerung)

Funktionszulagen für eher ungeliebte/neue Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement sinnvoll

anonymere Beziehung Staat-Hochschule stärker extrinsisch gestalten (stärker Formelsteuerung)

Nun Übergang zur genaueren Betrachtung von Managementinstrumenten, aber wieder unter dem Change-Aspekt (nicht umfassend Aufbau KLR o.ä.)

Zentrales Change-Thema: Übertragbarkeit betriebswirtschaftlicher Instrumente

Einstiegsdiskussion: Was muss man beachten, um eine wissenschaftsadäquate Übertragung zu erreichen?  
Kriterien der Wissenschaftsadäquanz?

KLR traditionell auf Zielgröße Gewinn/Deckungsbeitrag ausgerichtet, Zielsetzung passt nicht zu Hochschule



Integration adäquater Zielgrößen (Absolventen, Promotionen, Drittmittel, Weiterbildungseinnahmen - auch bei den finanziellen Größen aber nicht auf Deckungsbeitrag anlegen)

Nicht-monetäre Ziele und mehrdimensionale Ziele ermöglichen keine Zusammenfügung Kosten und Leistungen zu direktem Vergleichswert (wie Deckungsbeitrag)



Kostenrechnung und Leistungsübersicht stehen sich gegenüber, eher Gesamtbild relevant, keine Einzelgegenüberstellung (Bsp. System der TUM)

Produktionstechnische Bedingungen (komplementäre Produktion F-L), Problem der Aufteilung Personalkosten auf Produkte als Kostenträger (Verfahren zu simpel, Zeitaufschreibung nicht durchsetzbar)



Kostenträgerrechnung auf Produkte als nachrangiges Instrument, Bewusstsein für sehr groben Ansatz schaffen

Gefahr staatlicher Missbrauch der Kostenträgerrechnung (wesentliches Anliegen Finanzministerien, Befürchtung Ausrichtung Finanzierung an Minimum)



Evtl. darauf verzichten, eher Kennzahlenbildung (Gesamtkosten/Studierenden) als echte Kostenträgerrechnung; begrenzte Aussagefähigkeit offensiv vertreten



Auswahl geeigneter Kostenträger, damit Trägerrechnung doch einsetzbar wird: Studierende, Absolventen, (neue) Studiengänge, Lehrveranstaltungen, Promotionen, Drittmittel, Forschungsprojekte ??



Geeignet sind eher grobe, aggregierte Größen (Studiengänge?), projektorientierte Größen, alternative Indikatoren als Kennzahlen bezogen auf Gesamtkosten (ohne Aufteilung), konkrete Aktivitäten (Veranstaltungen)

Abbildung des spezifischen Ziel- und Leistungsspektrums der Hochschule, Ziele Hochschule vs. spezifische Ziele Fächer (z.B. Forschungsleistungen)



Ableitung standardisierter Leistungsgrößen aus Leitbild, strategischer Planung der Hochschule, individuelle Spielräume für die Fächer

In den meisten Fällen noch kameralistische Ausgangsbasis; wichtige Frage: Kameralistik weiterentwickeln oder kaufmännisches Rewe als Basis einführen?



Beides geht im Prinzip, Abwägen Vor- und Nachteile (altes Denken, Aufwand/Ertrag, privatwirtschaftliches Umfeld...)

Fehlinterpretation von staatlicher Seite: Staat als Adressat KLR, einkreisiges System  
(Bsp. für Problematik: Abschreibungen)



Analog zu KLR/FiBu: Zweikreisiges Rechensystem  
(ermöglicht sogar intern kaufmännisch und extern kameralistisch)

Vorbehalte gegen „Kontrollinstrumente“, geringer Kenntnisstand über bisher nicht benötigtes Instrument



Kick-off-Workshops (best practice vorführen, Grundlagen erläutern), gezielte und differenzierte Personalentwicklung

# Wichtige Einsatzzwecke der KLR an Hochschulen

Kostentransparenz, Verantwortlichkeit für Kosten verdeutlichen (Kostenarten, Kostenstellen)

Projektbezogene Kostenträgerrechnung, Planungsrechnung (Einrichtung neuer SFB...)

Interne Leistungstransparenz, liefern von Diskussionsanstößen, Schaffung Bewusstsein für Zielgrößen

Entscheidungsunterstützung (Bsp. TUM: sheets auf verschiedenen Aggregationsebenen)

# Wichtige Einsatzzwecke der KLR an Hochschulen

Basis für Globalhaushalte (Bewirtschaftung Investitionen, Abschreibungen, Reinvestitionspolitik)

Kostenvergleich als Info für staatliche Seite

Basis für Wirtschaftsplan / Berichtswesen, daher z.B. einheitlicher Kontenplan

Unterstützung Steuerungsmodelle, z.B. relative und absolute „Preise“ und Indikatoren in Mittelvergabemodellen

Der Change-Prozess bei der KLR ist typischerweise technikgetrieben, vom technisch Machbaren her bestimmt (oder sogar vom DV-System)

Es gibt aber „weiche“ Problemfaktoren (Akzeptanz, Einsicht in Notwendigkeit, Know-how)

Technische Umsetzung reicht nicht, der Change-Prozess muss von interner Kommunikation begleitet werden



Einführung der KLR an der TU Berlin 2000

Zunächst Auswahl eines Pilotfachbereichs, der als Erstanwender Erfahrungen für alle sammeln sollte

Gestaltung des Prozesses von der DV- und BWL-Seite her, Erstellung Pflichtenheft für technische Umsetzung

Erstellung einer Vorstudie, um Probleme und Bedarfe zur begleitenden Kommunikation zu erheben

Durchführung von Experteninterviews mit Projektbeteiligten, Pilot-FB, Hochschulleitung

Suche nach den kritischen Punkten für den Change-Prozess, die mit Information und Kommunikation zusammenhängen

Info-asymmetrie, nimmt mit Distanz zum Projekt stark zu

Glaubwürdigkeitslücke zwischen hehrem Reformanspruch HS-Leitung und realen Fortschritten

Unklarheit, was der Wandel für den Einzelnen in seiner Position mit sich bringt, Ablehnung

Durch fehlende Partizipation wird Entwicklung als von außen auferlegt empfunden

Heterogene Informationswünsche (warum machen wir das Ganze? Wie funktioniert die Eingabe? Wie Leistungsmessung?)

Empfindung eines Mangels an Dialog, zu viel einseitige Kommunikation

Die eigentlichen Experten, z.B. für benötigte Leistungsdaten, wurden nicht gefragt (exogene Ableitung Leistungsmessung)

Neid auf Fachbereich, der immer Vorreiter ist  
(Anschein der Bevorzugung)

Fehlendes Know-how im Umgang mit dem System,  
fehlendes Wissen, wozu man es gebrauchen kann

Unklares Zusammenwirken mit / Verhältnis zu parallelen  
Reformen (Zielvereinbarung, Budgetierung)

Erhöhung der Informationssymmetrie, Schaffung eines Pools frei verfügbarer Information

Hochschulleitung als „Visionäre mit Bodenhaftung“ darstellen

Personalisierung der Effekte der KLR

Partizipative Modellentwicklung, Rückkopplungsschleifen (Bedarf, Kommentare, Vorschläge, Leistungsindikatoren)

Entwicklung differenzierte Informationspalette, spezifisch für alle Zielgruppen

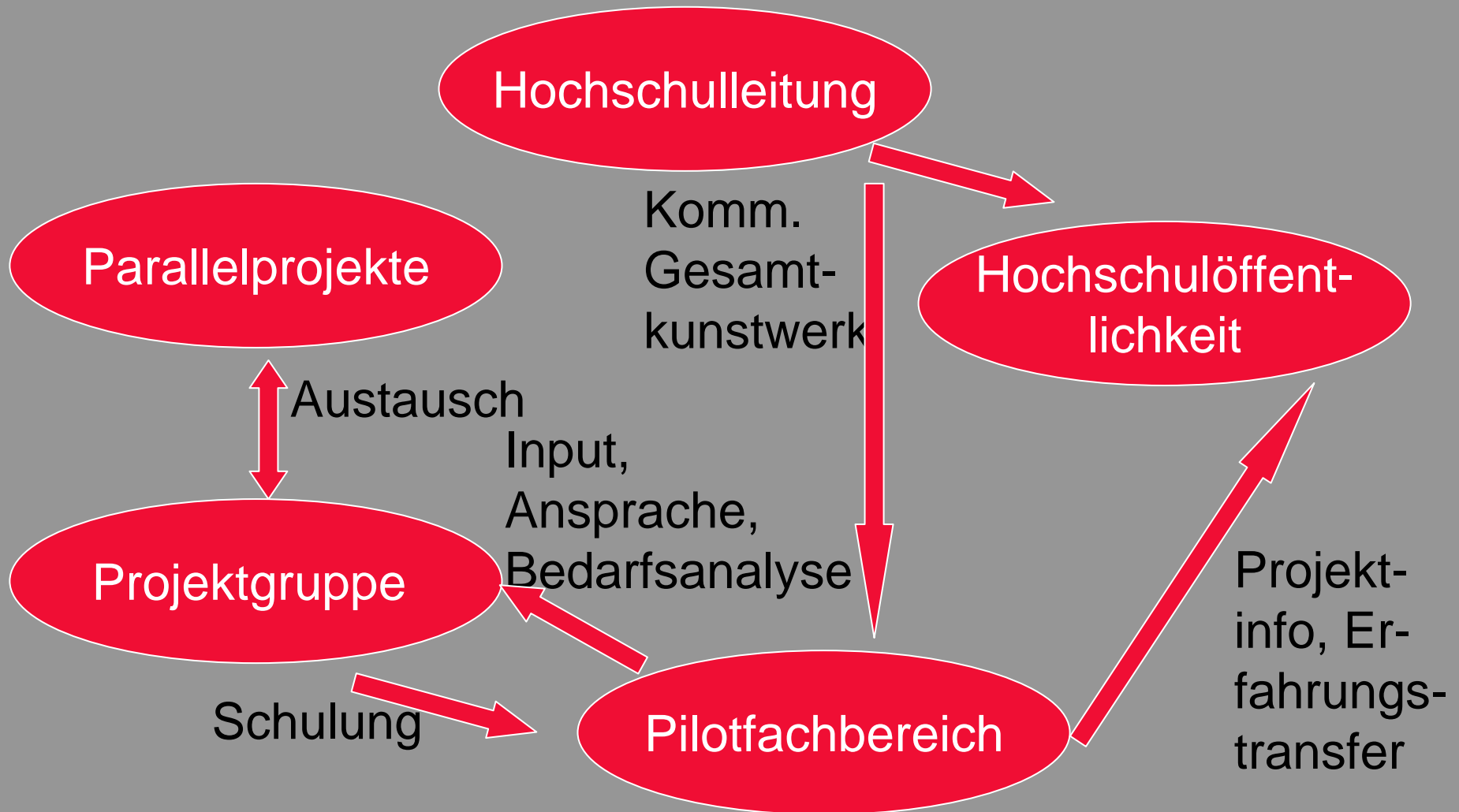
Integration gut platzierter Dialogelemente (nicht übertreiben!)

Maximale Transparenz Pilotprojekt,  
Sicherstellung Lerneffekte

Schulung

Schaffung Schnittstellen zwischen versch.  
Reformverantwortlichen





Kick-off-Workshops (Grundbegriffe, Nutzen, best practice TUM, „auskotzen“, Angebot zur Mitwirkung)

„Zentraldokument“ zur Gesamtentwicklung  
Reformansätze TUB, Beschreibung Perspektiven

Materialsammlung (Glossar, Pros/Cons, FAQ),  
Intranet (ebenso wie Zentraldokument)

Punktuelle Präsenz der HS-Leitung bei  
Umsetzungsfragen, Realitätsbezug demon-  
strieren

Jour fixe KLR + Parallelprojekte

Wissenschaftliche Vortragsreihe zu KLR

Bedarfserhebung Schulungsangebot durch  
Expertengespräche

Modulares Schulungsangebot (Basics, Gesamt-  
steuerungsmodell, Potenziale der KLR,  
Anwendung DV-System TUB CoSy...)

Erhebung Bedarf an abzubildenden Infos, z.B.  
Leistungsgrößen (Experteninterviews,  
Befragungen, Workshops)

Einrichtung e-mail-Adresse, Kontaktmöglichkeit,  
Bitte um Vorschläge

Schriftliche „Werkstattberichte“ Pilotfakultäten  
zur Dokumentation Erfahrungen, Präsentation  
in Dekanerunde

Workshops zur gruppenspezifischen Info-  
vermittlung (Verwaltung, Dekane, Profs,  
Personalrat...), Workshop „Schnittstellenproblem“

# Nicht vergessen!

Sinnvolles Verhältnis  
Aufwand / Ertrag,  
nicht übertreiben!