Die Institutionalisierung des Balanceaktes?

Formale Steuerungsinstrumente und Professionalisierung im Fakultätsmanagement

Thimo von Stuckrad, CHE Consult
Kassel, 05.06.2018

Provokation?

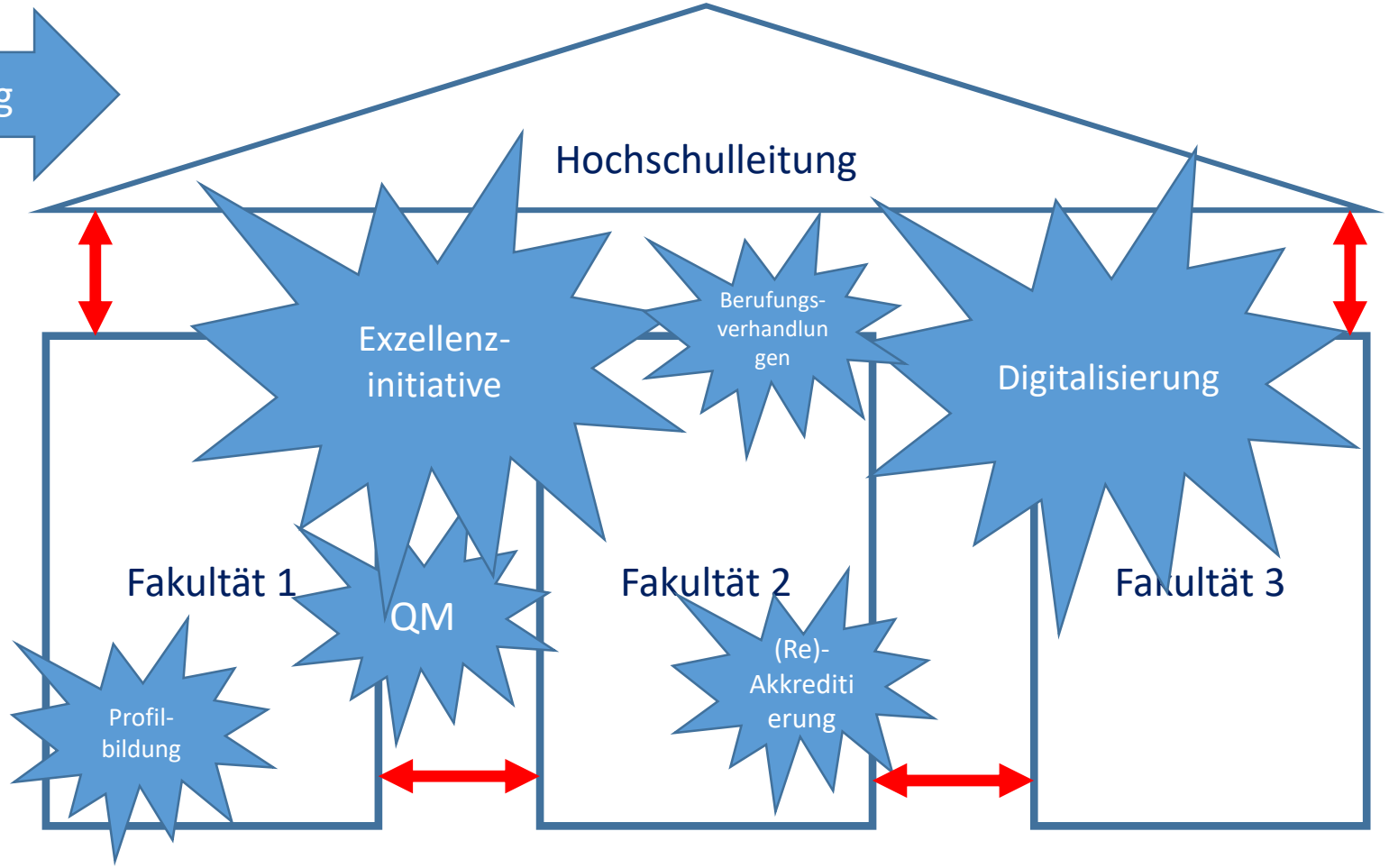
„Management von Fakultäten? Ich bin überrascht, dass sich dafür noch jemand interessiert. Management ist doch eine zentrale Aufgabe und in Fakultäten mit deren Partikularitäten überhaupt nicht abzubilden.“

Ein Kanzler

Leitfrage

externe Erwartung

- Zielverfolgung als Gesamtorganisation
- kohärentes Profil
- Exzellenz

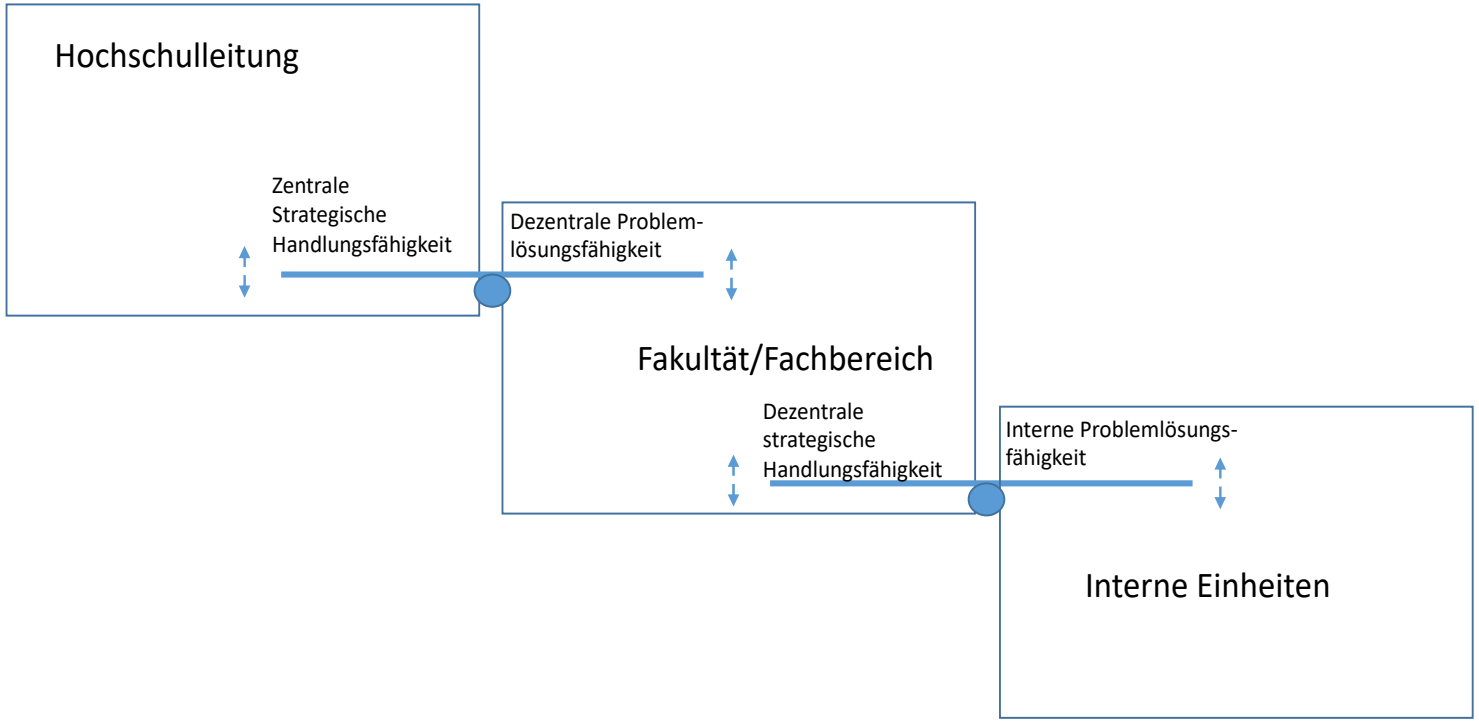


Leitfrage

- „Eskalation“ wechselseitiger Abhängigkeiten zwischen Fakultäten untereinander und zwischen dezentralen und zentralen Einheiten.
- Ort der Kernleistungsprozesse bleibt dezentral.
- Neue Koordinationsprobleme und erhöhter Koordinationsaufwand.
- Bedarf: System strategischer Rahmensetzungen, innerhalb dessen Koordinationsprobleme zweckmäßig, verbindlich und transparent bearbeitet werden.

➔ Welche Rollen spielen formale Steuerungsinstrumente und die Professionalisierung von Akteuren des Fakultätsmanagements in der Etablierung und Funktionalität solcher Rahmensetzungen?

Modell



- Dynamische Gleichgewichte zwischen dezentraler Problemlösung und korporativer strategischer Handlungsfähigkeit der Organisation
- Formale Steuerungsinstrumente
  - Zielbildung
  - Zielbindung
  - Stärkung dezentraler Problemlösungsfähigkeit

Untersuchung

- insgesamt 639 Teilnehmer(innen)
- Einbeziehung von Dekan(inn)en
- Universitäten: 54%
- Fachhochschulen: 37%
- private und kirchliche Hochschulen: 9%

Dezentrale Strategien

Gegenstandsbereiche von Fakultäts-/Fachbereichsstrategien	Nennung
Akkreditierung/Reakkreditierung von Studiengängen	63,4%
Lehrqualität (z.B. Verringerung der Abbruchquoten)	62,6%
Internationalisierung der Fakultät/des Fachbereichs	62,0%
Einrichtung neuer Studiengänge	61,8%
Studienkapazitäten (z.B. Aufnahmezahlen)	58,6%
Angabe der wiederzubesetzenden bzw. wegfallenden Professuren	55,9%
Inhalte von Forschung	48,7%
Regeln der Mittelvergabe innerhalb der Fakultät bzw. des Fachbereichs	47,3%
Forschungskooperationen mit hochschulexternen Akteuren	46,3%
Forschungskooperationen mit hochschulinternen Akteuren	44,4%
Denominationsentscheidungen (d.h. Festlegung der inhaltlichen Ausrichtung von Professuren)	42,8%
Zukünftige Entwicklung des Haushalts	38,0%
Entscheidungen über die Beteiligung an Programmen und Förderlinien (z.B. SFB, Exzellenzinitiative, Innovative Hochschule)	34,0%

➔ skalierbare Ziele
➔ Maßnahmen

Zielvereinbarungen (ZV)

- Zielvereinbarungen zwischen Fakultät und Hochschulleitung
  - weit verbreitetes Steuerungsinstrument
  - Je größer die Fakultät, desto wahrscheinlicher ist eine ZV etabliert.
  - seltener zwischen Hochschulleitung und gesundheitswiss. Fakultäten (44%)
  - Ca. 61% beziehen sich auf einen Zeitraum von zwei Jahren und mehr.
  - Gegenstände von Zielvereinbarungen sind skalierbare Ziele, zu einem wesentlichen Anteil aber auch Maßnahmen.
- Interne ZV
  - in unserem Sample sehr selten

Zielvereinbarungen

Wirkung	„trifft voll/eher zu“
Die Zielvereinbarung zeigt, dass die Hochschulleitung der Leistungsfähigkeit der Fakultät bzw. des Fachbereichs und seiner Wissenschaftler(innen) vertraut.	55,8%
Wir setzen die Vereinbarungen eins zu eins um.	53,0%
Die Fakultät bzw. der Fachbereich erhält zusätzliche Mittel.	46,6%
Die Fakultät bzw. der Fachbereich büßt Grundmittel ein, falls die Ziele nicht erreicht werden.	33,9%
Die Wissenschaftler(innen) der Fakultät bzw. des Fachbereichs werden durch die Zielvereinbarung motiviert.	31,1%
Die Fakultät bzw. der Fachbereich wird finanziell gegenüber anderen Einheiten der Hochschule bessergestellt.	16,9%
Nichts.	16,9%

- Zielvereinbarungen zwischen Fakultät und Hochschulleitung
  - Vertrauensbeweis und Vertrauensvorschuss (jedoch: Maßnahmenschlagseite)
  - “strategische Handlungspläne“
  - moderate Motivationswirkung

Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM)

- LOM zwischen Hochschulleitung und Fakultäten
  - weit verbreitetes Steuerungsinstrument
  - Je größer die Fakultät, desto wahrscheinlicher ist eine LOM etabliert.
  - seltener bei sozialwissenschaftlichen Fakultäten (58%)
  - Indikatoren umfassen dominant Drittmittel, Lehrauslastung, Absolventenzahlen.
  - Zwei Drittel geben an, dass die LOM innerhalb der letzten zwei Jahre verändert worden ist.
- Fakultätsinterne LOM
  - in unserem Sample sehr selten (dominant Medizin)

Leistungsorientierte Mittelvergabe

Wirkung	Anteil der Angaben „trifft voll/eher zu“
Die Mittelverteilung an die Fakultät bzw. den Fachbereich ist transparent.	70,1%
Die LOM führt zu wahrnehmbaren Unterschieden in der Ausstattung der Professoren zwischen den Fakultäten bzw. Fachbereichen.	46,5%
Die Fakultät bzw. der Fachbereich erhält mehr Grundmittel (‚gewinnt').	44,1%
Die LOM zeigt, dass die Hochschulleitung der Leistungsfähigkeit der Fakultät bzw. des Fachbereichs und seiner Wissenschaftler(innen) vertraut.	41,6%
Die Fakultät bzw. der Fachbereich erhält zusätzliche Mittel, um leistungsfähiger zu werden.	37,0%
Die Wissenschaftler(innen) der Fakultät bzw. des Fachbereichs werden durch die LOM motiviert.	30,0%
Die LOM führt zu Neid und Missgunst zwischen den Wissenschaftler(inne)n der Fakultäten.	18,6%
Ohne die LOM/Formel könnten wir wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) nicht „zwischenfinanzieren“ (z.B. kurzfristige Verlängerung von Arbeitsverträgen zwischen zwei Projekten).	14,4%

- LOM zwischen Hochschulleitung und Fakultäten
  - erhöhte Transparenz der Mittelallokation
  - Umverteilungswirkung
  - moderate Beiträge zu dezentralen Problemlösungen
  - moderate Motiviationswirkung
  - geringe „soziale Folgewirkungen“

Globalbudget (GB)

- Globalbudget
  - weit verbreitete Bedingung dezentraler Handlungsfähigkeit
  - keine signifikanten Größenkorrelationen
  - am häufigsten in naturwissenschaftlichen Fakultäten (78%)
  - Rücklagen, Rückstellungen
  - kurzfristige Folgebeschäftigung von WiMi
  - Beschaffung von Geräten
  - Aufstockungen

Globalbudget

Wirkung	Anteil der Angaben trifft voll/eher zu
Wir können eigene strategische Projekte realisieren.	79,6%
Die Mittelverteilung ist transparent.	74,1%
Wir werden unabhängiger von der Hochschulleitung.	68,8%
Ohne die jährliche Übertragbarkeit könnten wir keine strategischen Projekte realisieren.	68,5%
Das Globalbudget zeigt, dass die Hochschulleitung der Gestaltungsfähigkeit der Fakultät bzw. des Fachbereichs und seiner Wissenschaftler(innen) vertraut.	67,0%

- GB auf Fakultätsebene
  - erhöhte Transparenz der (internen!) Mittelallokation
  - hohe Beiträge zu dezentraler Zielbildung und Problemlösungsfähigkeit
  - Vertrauensbeweis

Personalkostenbudgetierung (PKB)

- Personalkostenbudgetierung
  - an Universitäten moderat verbreitete Bedingung dezentraler Handlungsfähigkeit (53%)
  - Je größer die Fakultät, desto häufiger ist eine PKB etabliert.
  - am häufigsten in naturwissenschaftlichen Fakultäten (53%)

Personalkostenbudgetierung

Wirkung	Anteil der Angaben trifft voll/eher zu
Wir können eigene strategische Projekte realisieren.	86,6%
Wir werden unabhängiger von der Hochschulleitung.	80,9%
Wir können langfristiger planen.	76,5%
Die Mittelverteilung ist transparent.	74,6%
Wir denken strategischer.	67,6%
Die Personalkostenbudgetierung zeigt, dass die Hochschulleitung der Leistungsfähigkeit der Fakultät bzw. des Fachbereichs und seiner Wissenschaftler(innen) vertraut.	63,8%
Ohne die Personalkostenbudgetierung könnten wir keine strategischen Projekte realisieren.	54,4%

- PKB auf Fakultätsebene
  - erhöhte Transparenz der Mittelallokation
  - hohe Beiträge zu dezentraler Zielbildung und Problemlösungsfähigkeit
  - Erweiterung der Planungshorizonte
  - Vertrauensbeweis

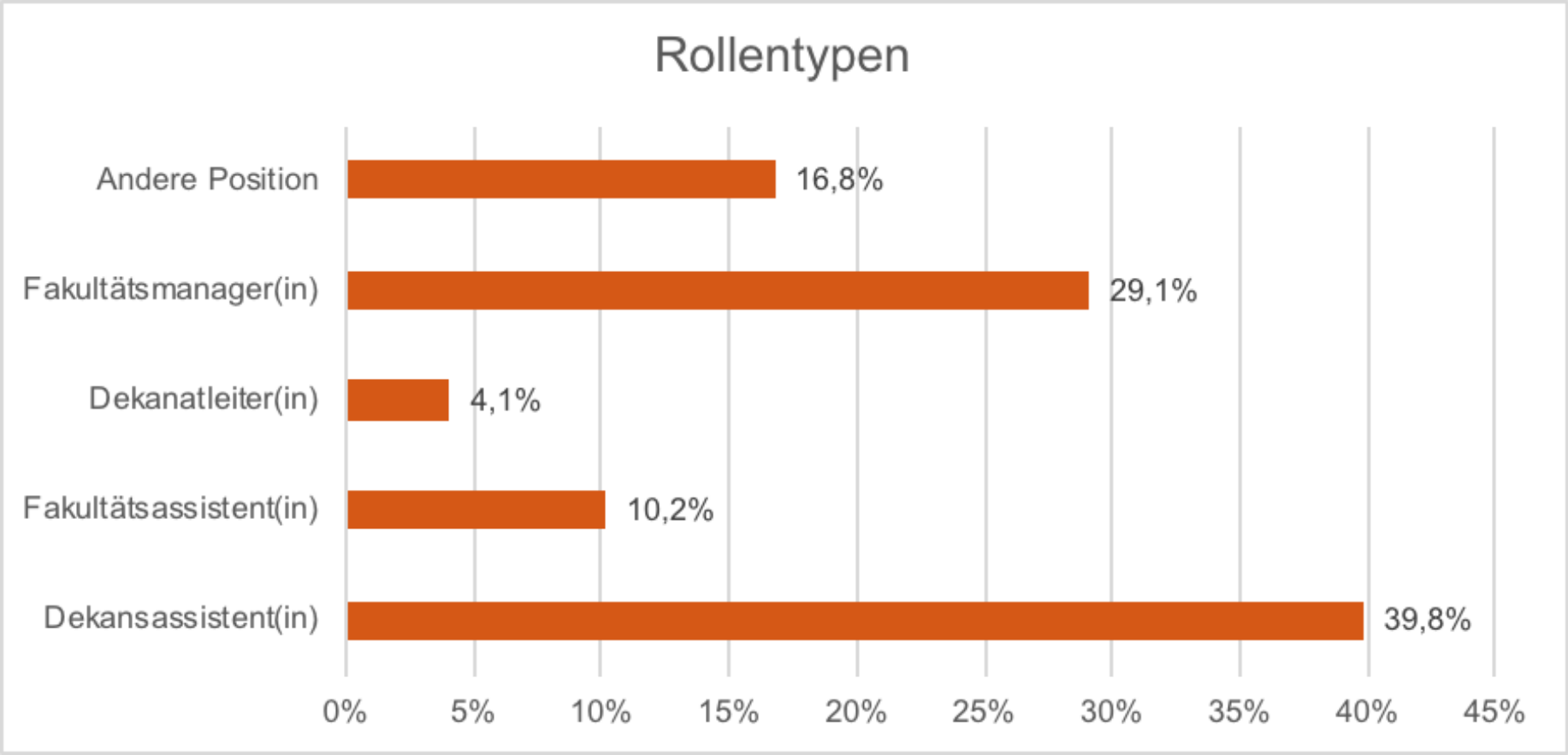
Zwischenfazit

- Strategie, ZV und LOM erzeugen einen integrativen Handlungsrahmen mit
  - Zielbildung
  - Zielbindung
- GB und PKB schaffen Bedingungen für dezentrale Entwicklung von Problemlösungen
  - aber: „Maßnahmenschlagseite“ der ZV
  - gesteigerte Komplexität
- Formale Steuerungsinstrumente moderieren wechselseitige Abhängigkeiten
  - aber: fehlende inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Instrumente
  - Anlass- vs. Zweckorientierung

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

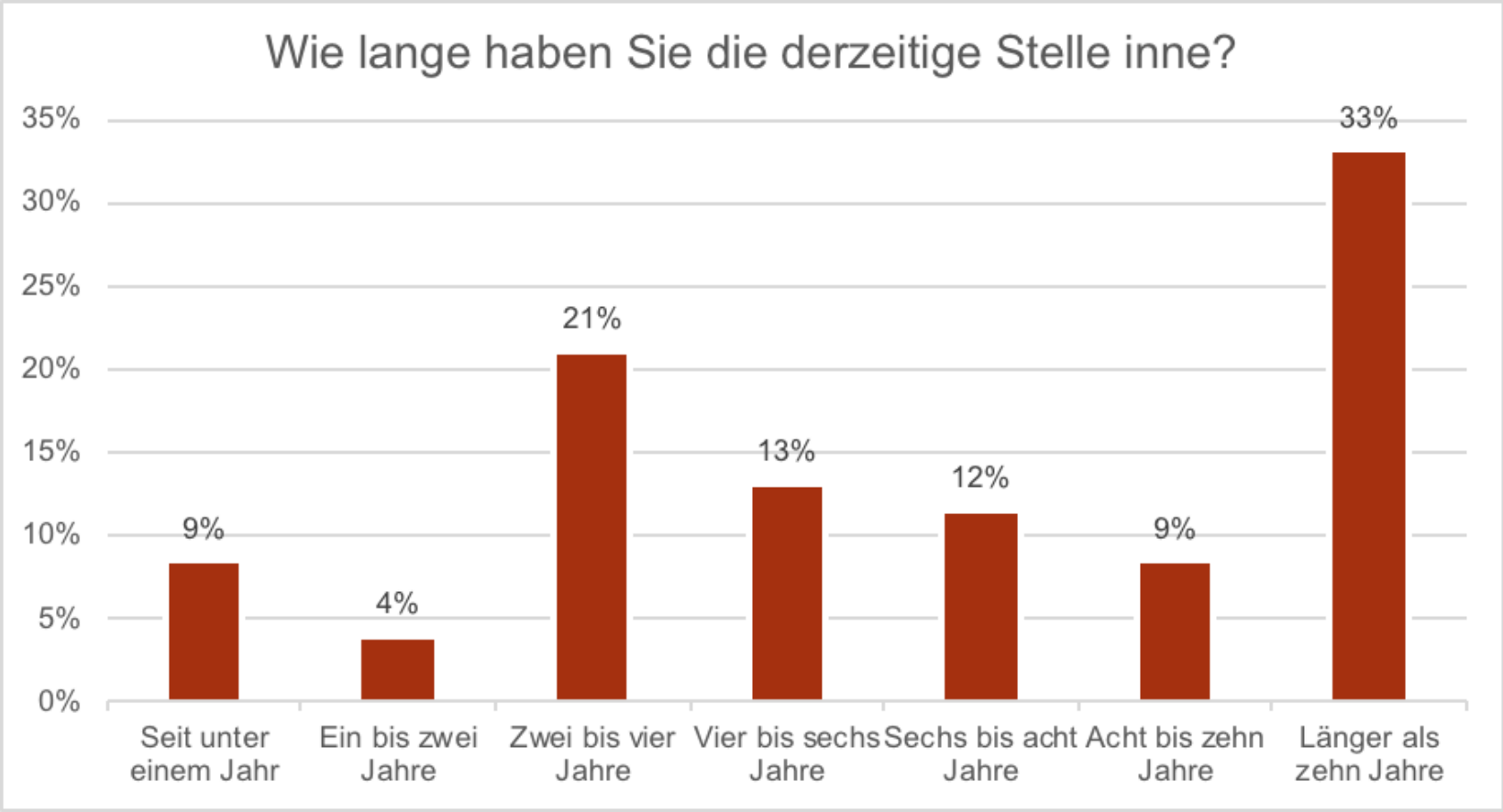
- Die Funktionalität formaler Steuerungsinstrumente allein kann an strategischen Zielen orientiertes Handeln und Handlungsveränderung nicht erklären.
- Die untersuchten Instrumente wirken auf die Motivation der Wissenschaftler(innen) zu zielgebundenem Handeln nur moderat.
- Hypothese: Strategische Handlungsfähigkeit und dezentrale Problemlösungen werden von Akteuren des Fakultätsmanagements durch „Balanceakte“ übergreifender Ziele und dezentraler Interessen, Kompetenzen und Ressourcen gewährleistet.

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements



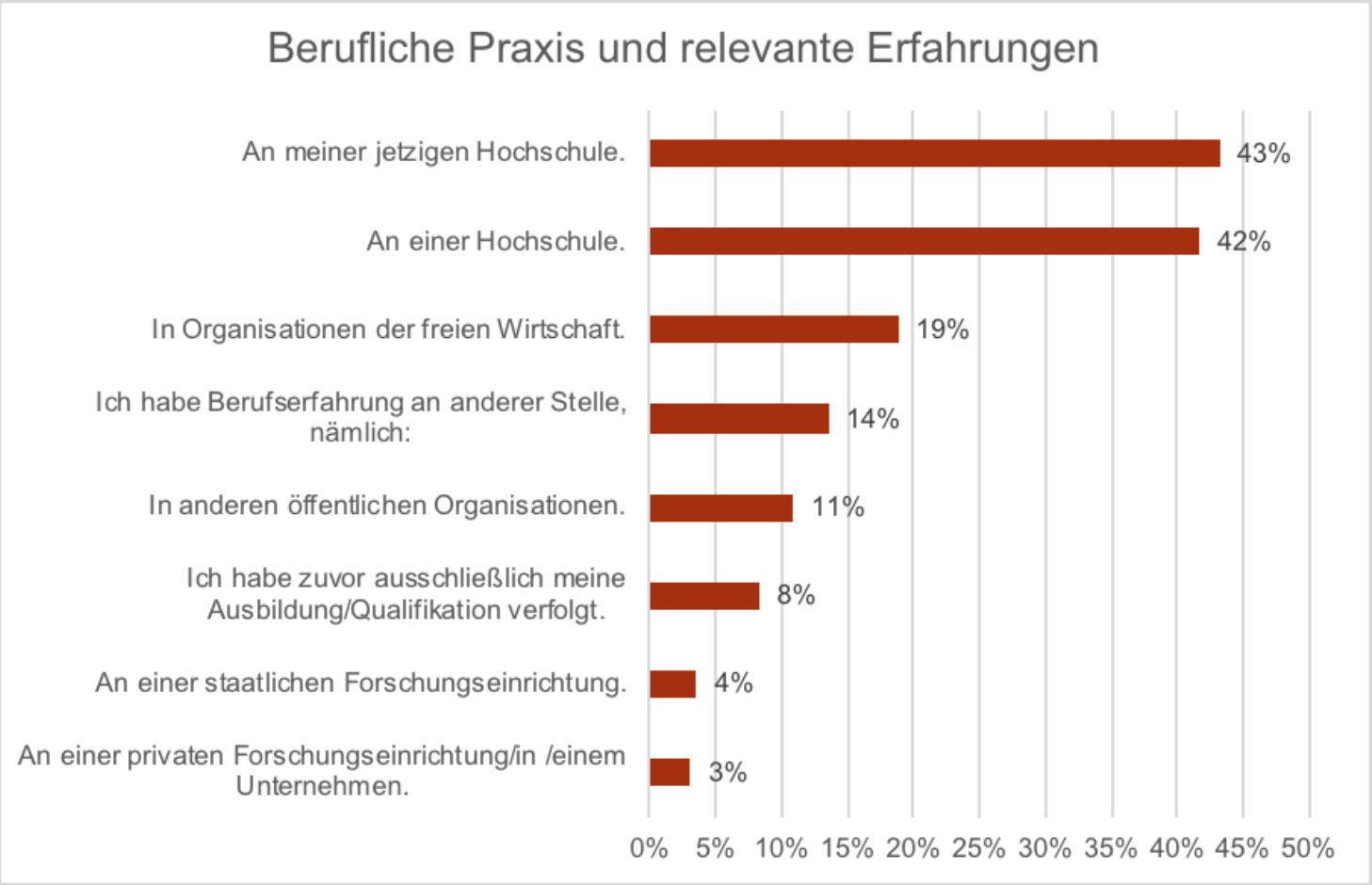
N (196)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements



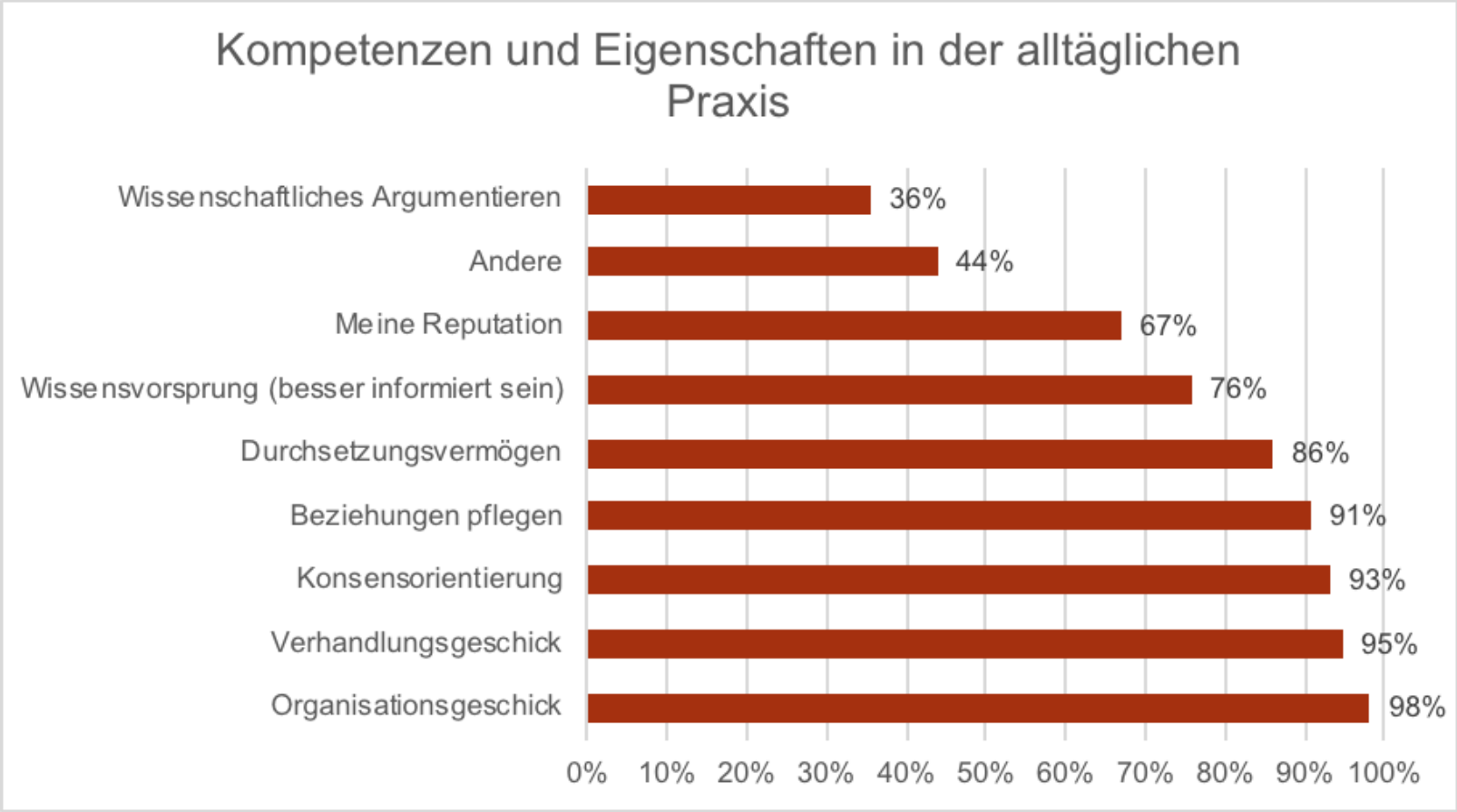
N (199)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements



N (192)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

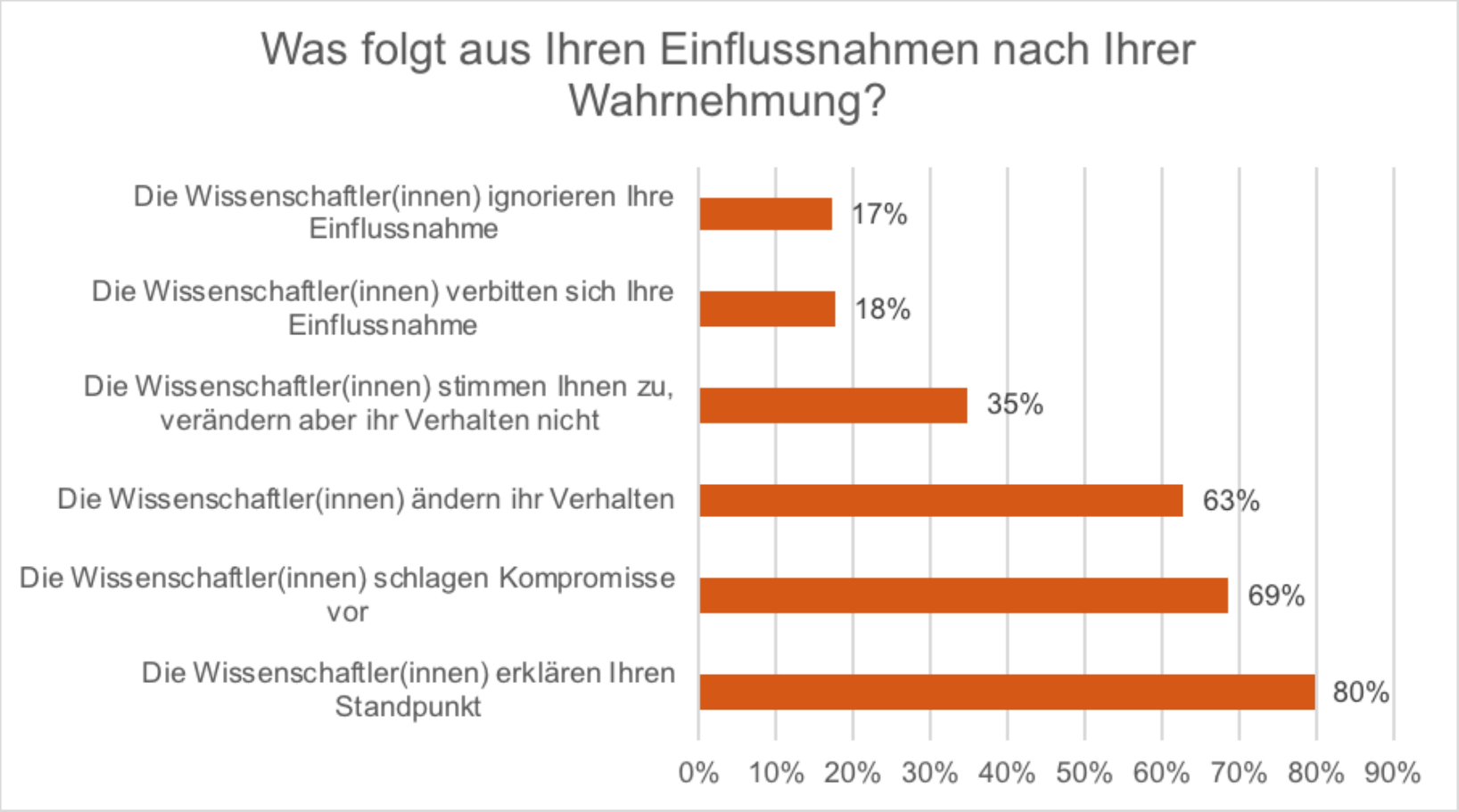


N (257)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

N (245)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements



N (210)

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

		Wahrnehmung: Verweigerung	Wahrnehmung: Änderung des strategischen Handelns	Informelle Kompetenzen	Soft-Skills Kompetenzen
Wahrnehmung: Verweigerung	Spearman-Rho		-,168*	0,007	0,002
	n	191	191	191	191
Wahrnehmung: Änderung des strategischen Handelns	Spearman-Rho	-,168*		0,045	,169*
	n	191	195	194	195
Informelle Kompetenzen	Spearman-Rho	0,007	0,045		,339**
	n	191	194	258	258
Soft-Skills Kompetenzen	Spearman-Rho	0,002	,169*	,339**	
	n	191	195	258	260

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

- Fakultätsmanager(innen) können das Handeln von Wissenschaftler(inne)n in Hinsicht auf eine strategische Zielorientierung beeinflussen.
- Sie nutzen dabei vor allem ihr „Organisationswissen“, ihr Steuerungs- und Managementwissen, weiche Kompetenzen und einen diskursiv-integrative Haltung.
- Welche „Koordinationsprogramme“ aktivieren Fakultätsmanager(innen) in welchen formalen Steuerungsarrangements?

Rolle der Akteure des Fakultätsmanagements

			Strategische Ausrichtung	Beratung und Begleitung	Strategische Planung
Spearman-Rho	**Personalkostenbudgetierung**	Korrelationskoeffizient	,185	,078	,160
		Sig. (2-seitig)	,016	,320	,038
		n	170	166	168
	Globalbudget	Korrelationskoeffizient	-,011	,032	,070
		Sig. (2-seitig)	,888	,677	,361
		n	171	168	170
	LOM	Korrelationskoeffizient	,070	,100	,191
		Sig. (2-seitig)	,347	,185	,010
		n	183	177	180
	Zielvereinbarung	Korrelationskoeffizient	,017	,043	,002
		Sig. (2-seitig)	,815	,557	,979
		n	199	193	196

Fazit

- Potenzial zu dynamischen Gleichgewichten korporativer strategischer Handlungsfähigkeit und dezentraler Problemlösung ist vorhanden.
- GB und PKB schaffen Bedingungen, dezentral handlungsfähig zu sein, erhöhen aber auch die Komplexität.
- LOM und ZV schaffen Vertrauen und Transparenz, motivieren aber kaum zu zielgebundenem Handeln.
- ZV verfügen oft über eine „operative Schlagseite“.
- Die Instrumente wirken insgesamt zu wenig inhaltlich und funktional verknüpft sowie „anlassorientiert“ gestaltet.
- Für die Balancierung korporativer und dezentraler Handlungsfähigkeit sind das Handeln und die Fähigkeiten der Fakultätsmanager(innen) entscheidend.
- Weitere Professionalisierungsschübe sind vor allem durch systematischen Kompetenzaufbau in *soft skills* wie Verhandlungsführung zu erwarten.

Folgefragen

- Erwartungen aus der Steuerungsumwelt der Hochschulen werden sich weiter ausdifferenzieren. Wie können strategische Rahmensetzungen gleichzeitig hinreichend kohärent und integrativ sowie flexibel und adaptiv gestaltet werden?
- Inwiefern verschieben sich die Proportionen zwischen „Organisation von Wissenschaft“ und „Wissenschaft machen“ und welche Effekte sind für die Kernleistungsprozesse zu erwarten?
- Wie viel Koordinationskomplexität können Akteure des Fakultätsmanagements zweckmäßig bearbeiten? Lässt sich Komplexität durch Digitalisierung („Skripte“) reduzieren?
- Inwiefern ist die Geschichte des NPM an deutschen Hochschulen „auserzählt“? Welche Faktoren führen auf Steuerungsinnovationen?

Diskussion

Ich danke Ihnen für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit.