



Foto: Sirko Junge

## „Kraft entfalten in der Krise“

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen und Krisen zeigt sich, wie wichtig die managementbasierte Steuerung von Hochschulen ist. Es gilt mehr denn je: Ohne professionelles Wissenschaftsmanagement geht es nicht

„Wenn wir in den letzten Jahren nicht so konsequent in die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements investiert hätten, dann hätten wir die drastische staatliche Kürzung nicht so gut verkraftet“. Das sagte mir jüngst die Präsidentin einer Hochschule. Hätte ich mehr Wand und weniger Fenster in meinem CHE-Büro, würde ich mir diesen Satz vielleicht gerahmt aufhängen. Als Plädoyer für gutes Wissenschaftsmanagement, das sich gerade jetzt in Krisenzeiten bewährt und seine Kraft entfaltet.

Es ist naheliegend, dass das professionelle Finanzmanagement aktuell eine entscheidende Rolle spielt. Dazu gehören Finanzierungsszenarien, ein Finanzreporting mit maximaler Budgettransparenz ohne versteckte Töpfe und ein Rücklagenmanagement mit hinterlegter Verwendungsplanung. Hilfreich ist auch eine Diversifizierungsstrategie mit einer geplanten Vielfalt an Finanzquellen.

Doch mindestens genauso wichtig sind in einer Spardebatte auch das Prozess- und das Partizipationsmanagement. Entscheidungen über Einsparungen funktionieren nur als sorgfältig gestalteter Gegenstromprozess. Ich kenne eine Hochschulleitung, die ein klares, mit den Dekanaten diskutiertes Kriterienraster setzt. Auf dessen Basis realisiert sie einige übergreifende Einsparprojekte (zum Beispiel das Abstoßen von Gebäuden), kürzt ansonsten aber in den Fakultäten proportional. Die Fakultäten unterbreiten Kürzungsvorschläge in ihrem Bereich, das Präsidium gibt Feedback und macht gegebenenfalls Gegenvorschläge. Am Ende der Verhandlung steht ein Konsens aller Beteiligten, denn Gegenstrom funktioniert. An einer anderen Universität wird ein ähnlicher Prozess sogar durch ein Verhandlungstraining für Präsidium und Dekanate unterstützt, die Konsolidierung wird so zum Hebel für noch mehr Professionalität.

Entscheidend ist aber auch, dass ein gelungenes Partizipations- und Kommunikationsmanagement hinzukommt. Das reicht vom direkten Adressieren der Hochschulöffentlichkeit über Townhall-Meetings bis hin zum fragilen Gleichgewicht zwischen öffentlichem Protest nach außen und Einstimmen auf die Kürzung nach innen.

Nicht zuletzt sollte Hochschulmanagement auch das Taktieren lernen. Ein geschickt platzierter Quick Loss, also eine schnelle Einsparung, die der Politik richtig weh tut, kann nützlich sein, um Kürzungen zu mindern oder andere Vorteile auszuhandeln. So ist es in Hessen gelungen, die Einsparung mit einer Entbürokratisierung der Mittelzuweisungen zu verbinden. Auch bleibt der Gemeinsinn in der Hochschule nur dann gewahrt, wenn interne Kürzungen die Fakultäten und die Verwaltung gleichermaßen treffen.

Diese vielfältigen Erfolgsfaktoren machen eines deutlich: die managementbasierte Steuerung von Hochschulen ist wichtiger denn je. Und zwar mit all ihren Facetten. Ein riesiger Fehler wäre es, jetzt Mechanismen wie Zielvereinbarungen oder Steuerung mit Indikatoren panisch über Bord zu werfen. Die etablierten Instrumente sind nicht nur Schönwetteransätze, sie funktionieren auch in der Krise. Um es mal salopp zu sagen: Bloßes Sparen ist Rechnen. Sparen, ohne zu beschädigen, ist gutes Management. Das wäre übrigens auch ein schöner Spruch fürs Büro, wenn man den Platz dafür hat.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)  
[www.linkedin.com/in/frank-ziegele/](http://www.linkedin.com/in/frank-ziegele/)