

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Kommunikation im Hochschulmanagement: Führung - Verhandlung - Qualitätssicherung

- „Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen
- Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung
- Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen
- Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen

1 | 2009

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Editorial

1

Führung und Hochschulsteuerung

Boris Schmidt

„Ein kleines bisschen mehr Führung und Management
wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns
deutscher Hochschulleitungen

2

Karsten König

Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhand-
lungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung

11

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Oliver Locker-Grütjen

Erfolgreiches Forschungsmanagement durch
zentrale Einrichtungen

Das Science Support Centre der Universität
Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden
Unterstützung für Wissenschaftler

17

Karl-Heinz Rau & Brigitte Gaiser
Transparenz und Glaubwürdigkeit sind
die Schlüssel zum Erfolg

Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements
in Hochschulen

21

Rezension

Brigitte Lion:

Dilemma im universitären Alltag. Irritationen und Wider-
sprüche im Spiegel von Gesellschaft und Organisation

(Thade Buchborn)

27

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Kommunikation ist ein sehr voraussetzungsvoller Vorgang. Eine Information muss nicht nur mitgeteilt, sondern von ihrem Adressaten auch verstanden, zum Bezugspunkt eigener Informationsverarbeitung und darauf fußendem weiteren Mitteilungshandeln gemacht werden. In einer Organisation z.B. bedeutet dies für das Management, Informationen über Selbstverständnis, Zwecke und Ziele der Einrichtung dergestalt mitzuteilen, dass alle Organisationsmitglieder sie einigermaßen gleich verstehen und ihr eigenes Kommunizieren und Handeln entsprechend intentional daran ausrichten können (und sollen). Unter dieser Prämisse ist Kommunikation nicht lediglich ein schwieriges Unterfangen, sondern eines, in dessen Gelingen bewusst investiert werden muss. Diese Einschätzung teilen die in diesem Heft versammelten Beiträge, die allesamt in verschiedener Nuancierung das Thema Kommunikation im Kontext des Hochschulmanagements behandeln.

Boris Schmidt geht in seinem Beitrag **„Ein kleines bisschen mehr Führung wäre schön!“ – Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen** dieser Fragestellung im Rahmen einer breit angelegten empirischen Untersuchung nach. Der Befund sollte allen Angehörigen des Hochschulmanagements zu denken geben: Zwar sind dem überwiegenden Teil der Hochschulbeschäftigten Ziele und Strategien der Hochschulleitung weitestgehend bekannt; aber über die konkrete, der Zielerreichung dienende Arbeit der Leitung fühlen sich nur wenige hinreichend informiert. Das Gros der Befragten an staatlichen Hochschulen sieht an der eigenen Hochschule Kommunikationsdefizite, die sich sowohl auf die Beteiligung an Entscheidungsprozessen als auch auf die Implementation getroffener Entscheidungen negativ auswirken. An privaten Hochschulen scheint dagegen das Managementhandeln der Leitung(en) besser kommuniziert zu werden. Im Endergebnis trifft eine grundsätzliche Befürwortung von Sinn und Zweck modernen Hochschulmanagements durch die Befragten auf die Wahrnehmung mangelnder Transparenz und Professionalität in der Mitteilung der Organisationsziele. Das ist auch eine positive Botschaft, dann an Letzterem lässt sich arbeiten.

Seite 2

Wenn Kommunikation Organisationsgrenzen überschreitet und bei einem der beteiligten Partner Verhaltensveränderungen auslösen soll – wie es in Kommunikationen über Zielvereinbarungen zwischen staatlichen Ministerien und Hochschulen der Fall ist – werden ihre Erfolgsaussichten nicht gerade besser. Müssen entsprechende Informationen dann noch die Nadelöhre der für Hochschulen typischen Mehrebenenverflechtungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten passieren, laufen die Mitteilungs- und Verstehensprozesse nicht selten gänzlich aus dem Ruder. Welche Steuerungsmechanismen wann am geeignetsten sein können, um eine für alle beteiligten Akteure nachvollziehbare Kommunikation über Ziele sowie die Voraussetzungen und Mittel zu ihrer Erreichung zu bewerkstelligen, darüber informiert **Karsten Königs** Beitrag **Innovationen zwischen Markt und Macht? Verhandlungslösungen in der deutschen Hochschulsteuerung**. Die Mechanismen Markt, Macht und Verhandlungen bieten jeweils un-

terschiedliche Problemlösungspotenziale, die es im Rahmen der Steuerung von Leistungsprozessen qua Zielvereinbarungen abzuwägen gilt.

Seite 11

Exzellente Forschung ist auch ein Produkt gelungener Kommunikationsprozesse. Und ein zunehmend wichtiger Bestandteil dabei ist die Kommunikation über Forschungsrahmenbedingungen. Dabei gilt es eine Flut von Informationen zu verarbeiten, denn die Forschungsförderorganisationen bieten wiederum ein breites Portfolio von Förderinstrumenten und Schwerpunktprogrammen und stellen unterschiedlichste Ansprüche an die Kalkulations- und Formulierungskünste der Antragsteller. Ein Forschungsreferent als Einzelkämpfer im Hochschulmanagement reicht da längst nicht mehr aus, um die nötigen Informationen aus der Förderlandschaft für die Wissenschaftler sinnvoll vorzustrukturieren und Hilfestellungen im Zuge der Antragstellung und -abwicklung zu geben. Hierzu bedarf es der Bündelung aller Kräfte in einer zentralen hochschulweiten Service-Einrichtung, wie **Oliver Locker-Grütjen** in seinem Beitrag **Erfolgreiches Forschungsmanagement durch zentrale Einrichtungen. Das Science Support Center der Universität Duisburg-Essen als Modell einer umfassenden Unterstützung für Wissenschaftler** herausstellt.

Seite 17

Mit dem Komplex der Qualitätssicherung durch freiwillige Akkreditierung befasst sich der Beitrag **Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die Schlüssel zum Erfolg. Zur Bedeutung des Qualitätsmanagements in Hochschulen** von **Karl-Heinz Rau und Brigitte Gaiser**. Die beiden Autoren zeigen am Beispiel der Fakultät für Wirtschaft und Recht der Hochschule Pforzheim, wie eine Organisation der Außenwelt kommunizieren kann, dass sie an sich, ihre Mitarbeiter und ihre Leistungsprozesse die höchsten Qualitätsstandards anlegt, um so auf einem zunehmend umkämpften Markt als Anziehungspunkt für ambitionierte Studenten noch attraktiver zu werden. Zusätzlich zur nationalen Pflichtakkreditierung hat sich die Fakultät auf den Weg zu einer freiwilligen internationalen Akkreditierung begeben. Der mehrjährige Akkreditierungsprozess löst auch organisationsintern zahlreiche neue Verständigungsprozesse über gemeinsame Qualitätsstandards in Forschung und Lehre sowie in der Studentenbetreuung und Absolventenbegleitung aus, so dass sich im Endeffekt die neue Innen- und Außenkommunikation zu einem wertvollen Gemeingut für die ganze Hochschule entwickeln kann.

Seite 21

Auch der dieses Heft beschließende Rezensionessay Hochschulakteure zwischen Vorder-, Hinter- und Unterbühne von **Thade Buchborn** wirft noch einmal ein Schlaglicht auf Kommunikationen im Hochschulalltag: diesmal i.S. von Kommunikationspathologien und ihrer Verarbeitung durch eine „Dilemma-Bewältigung“.

Seite 27

S. Lange



Stefan Lange