

Hochschulmanagement

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

Hochschulen im Spannungsfeld von Staat, Markt und Profession

- Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten
– das Beispiel der österreichischen Universitätsreform
 - Hochschulsteuerung:
Ein konkurrenzföderalistischer Feldversuch
- Möglichkeiten und Grenzen einer identitäts-
orientierten Markenführung für Hochschulen
 - Konzeptionelle Grundlagen des
Hochschulmanagements
Teil 1

3 | 2006

Hochschulmanagement

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

Editorial

II

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

Manfred Auer, Bernadette Loacker & Richard Weiskopf

Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten – das Beispiel der österreichischen Universitätsreform

57

Peer Pasternack

Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzföderalistischer Feldversuch

63

Berit Sandberg

Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen

68

Organisations- und Managementforschung

Susanne Kirchhoff-Kestel & Reinhard Schulte
Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements - Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen - Teil 1

74

Meldungen/Berichte

80

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte HSW, ZBS und P-OE

IV

Universitäten stehen vor grundlegenden Restrukturierungen. Es wird stärkerer Wettbewerb unter den Hochschulen gefordert, Instrumente aus den Managementwissenschaften finden immer mehr Einsatz im Hochschulkontext, und Begriffe wie Effizienz und Effektivität gewinnen zunehmend an Bedeutung für Forschung und Lehre. Diese Entwicklungen sind nicht unumstritten, gleichwohl herrscht weitgehender Konsens darüber, dass grundlegende Veränderungen notwendig sind. Weniger Einigkeit besteht darüber, wer letztlich der Träger dieser Veränderungsmaßnahmen sein soll. In der Literatur werden Hochschulen generell als schwer veränderbare, strukturell träge Organisationen portraitiert. Für die Wandelträchtigkeit von Universitäten werden vor allen Dingen die fragmentierten, in der Regel nur lose gekoppelten Arbeitsprozesse in Hochschulen verantwortlich gemacht. Zentral geplante Veränderungsmaßnahmen liefern daher nicht immer die gewünschten Ergebnisse, und Universitätsmitglieder sind oftmals überrascht über das Ergebnis, weil sich nicht viel geändert hat. Ökonomische Konzepte sollen hier Abhilfe leisten. Sie zielen darauf ab, Arbeitsprozesse stärker zu koppeln und diese besser überprüfbar zu machen. Welche Voraussetzungen dafür zu erfüllen sind und mit welchen Problemen die zunehmende betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Hochschulwesens behaftet sein kann, ist das Thema dieser dritten Ausgabe HM.

Manfred Auer, Bernadette Loacker und Richard Weiskopf zeigen in Ihrem Beitrag **Spannungsfelder der Personalpolitik an Universitäten am Beispiel der österreichischen Universitätsreform** verschiedene Spannungsfelder in der Personalpolitik auf, die die Organisation der wissenschaftlichen Arbeit nachhaltig beeinflussen können. Während z.B. Hochschulen einerseits Anreize für hochqualifizierte Wissenschaftler nur über verlässliche Arbeitsbedingungen und planbare Karriereverläufe schaffen können, zielt die derzeitige Gesetzesreform auf eine zunehmende Flexibilisierung und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse ab. Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der zunehmenden Output- und Effizienzorientierung. Mitarbeiter müssten so stärker auf ihre Individualleistung achten, wodurch wiederum vertrauensvolle Kooperationen und produktive Zusammenarbeit unterhöhlt werden könnten. Die Autoren zeigen die Gefahren auf, die mit der Effizienzorientierung in Hochschulen verbunden sind und bereiten damit eine interessante Diskussionsgrundlage für die zukünftige Gestaltung der Personalpolitik an Hochschulen. **Seite 57**

Peer Pasternack zeichnet in seinem Beitrag **Hochschulsteuerung: Ein konkurrenzförderalistischer Feldversuch** die Ausgestaltung der Hochschulsteuerung in den einzelnen Bundesländern nach. Zwei grundlegende Reformbereiche werden unterschieden und länderspezifisch gegenübergestellt: Organisation, internes Management und Personalstruktur auf der einen Seite sowie Finanzierung und Makrosteuerung auf der anderen Seite. Einen besonderen Stellenwert in der aktuellen Steuerungsdebatte misst der Autor den vertraglichen Vereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen bei, die mittlerweile in fast allen Landeshochschulgesetzen verankert sind. Dieses neue Steuerungsinstrument ist allerdings mit Problemen behaftet. Insbeson-



Heinke Rübken

dere wird eine Zunahme von Verteilungskonflikten vermutet, die sich über Mittelkürzungen noch verschärfen und die über die vertraglichen Vereinbarungen nun in die Hochschulen hineinverlagert werden. Pasternack setzt sich mit den rechtlichen Voraussetzungen für die Vertragsfähigkeit des Staates auseinander und diskutiert abschließend die Rolle des Bundes bei der überregionalen Koordinierung länderbezogener Steuerungsverfahren. **Seite 63**

Berit Sandberg untersucht die **Möglichkeiten und Grenzen einer identitätsorientierten Markenführung für Hochschulen**. Auf Basis marketingpolitischer Überlegungen geht sie der Frage nach, inwieweit sich das Konzept der Marke auf Hochschulen übertragen lässt. Dazu diskutiert sie zunächst die Funktionen, die Hochschul-Marken für ihre Anspruchsgruppen erfüllen, um anschließend den Nutzen einer Markenpolitik für Hochschulen herauszuarbeiten. Differenziert stellt die Autorin dar, was genau die Markenidentität einer Hochschule ausmacht. Daraus leitet sie einzelne Identitätskomponenten ab. Abschließend wird kritisch reflektiert, inwieweit Hochschulen die Voraussetzung für die Bildung von Marken erfüllen und welche strukturellen Besonderheiten die Markensubstanz von Hochschulen schmälern. **Seite 68**

Susanne Kirchoff-Kestel und Reinhard Schulte systematisieren in ihrem Beitrag **Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements** bisherige Forschungsarbeiten zu hochschulbezogenen Fragestellungen. Als Grundlage dienen betriebswirtschaftliche Konzepte, mit denen Begriffe, Forschungsgegenstand und der erforderliche Bezugsrahmen erarbeitet werden. Als Gegenstand des Hochschulmanagements definieren die Autoren drei wesentliche Teilbereiche: Rahmenbedingungen des Hochschulmanagements, Steuerungsparameter und Ergebnisse. Unter die Rahmenbedingungen fallen gesellschaftliche, fiskalische und juristische Vorgaben, mit denen Hochschulen konfrontiert sind. Die Steuerungsparameter umschreiben den Gestaltungsraum der Handlungsträger innerhalb der Hochschulen. Als Ergebnis definieren die Autoren die Hochschulleistungen, die von den Akteuren innerhalb der Hochschule erbracht werden. Zudem umreißt der Beitrag, wie diese Komponenten in einen sinnvollen Bezugsrahmen übertragen werden können, um bestehende Arbeiten zum Hochschulmanagement besser zu systematisieren und weitere Forschungsaktivitäten anzuregen. Der Beitrag wird in Heft 4/06 fortgesetzt. **Seite 74**

H.R.