

Hochschulmanagement

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

Qualität von Hochschulen und ihre Verbesserung

- Zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz
- Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management – Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant für bessere Führung?
- Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer
 - Evaluation der Hochschulleitung – Vorbild oder Ausnahme?
Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen

3 | 2007

Hochschulmanagement

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

Editorial

57

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

Alexander Dilger
Zehn Thesen für Universitäten auf dem
Weg zur Exzellenz

58

Uwe Schneidewind & Henning Dettleff
Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management –
Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant
für bessere Führung?

62

Stefan Süß
Grenzen einer leistungsorientierten
Anreizgestaltung für Hochschullehrer

68

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Simone Gruber, Anette Köster, Lothar Zechlin &
Michael Kerres*

Evaluation der Hochschulleitung –
Vorbild oder Ausnahme?

Ein Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der
Universität Duisburg-Essen

73

Meldungen

79

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

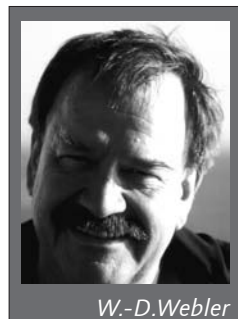
IV

Zwar wird die z.T. erhebliche Unterfinanzierung von Hochschulen auch von Seiten der Politik kaum noch bestritten. Aber selbst bei großzügiger Finanzausstattung werden Hochschulen nicht aufhören, knappe Ressourcen zu beklagen und eine bessere Ausstattung zu fordern als Voraussetzung dafür, besser zu werden. Weitgehend unabhängig von der weiteren Finanzausstattung macht *Alexander Dilger* in seinen **zehn Thesen für Universitäten auf dem Weg zur Exzellenz** auf andere Ressourcen aufmerksam, mit denen Hochschulen ihre Qualität wesentlich steigern können. Jeweils einzelne der in den Thesen benannten Zusammenhänge mögen in ihrer Wirkung bekannt sein. Aber im Alltag gerät deren Beachtung immer wieder in Vergessenheit; erst in ihrer hier vorgenommenen Bündelung können sie zu einer aufeinander bezogenen Strategie werden, um den zentralen Zielen einer Universität näher zu kommen. **Seite 58**

Führt Professionalisierung der Hochschulleitungen zu einer besseren Leitungspraxis und besseren Entwicklungsperspektiven der betreffenden Hochschule? Man kann die Frage der Autoren auch umkehren: Sind statt dessen reine Fachvertreter (vielleicht auch noch ausgestattet mit der Erfahrung aus einer Amtszeit als Dekan) und dem informellen, situierten Lernen im Amt in der Lage, Hochschulen im Sinne von deren Zielen erfolgreicher zu leiten als Kollegen, die über theoretische Managementkenntnisse verfügen (wobei einiges bildungshistorische, bildungs- und organisationssoziologische, hochschulrechtliche, lern-, sozial- und organisationspsychologische, erziehungswissenschaftliche und hochschulpolitische Verständnis über Zusammenhänge speziell in Hochschulen erst allmählich Eingang findet in die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit in die Professionalisierung des Hochschullehrerberufes und der heutigen Generation von Hochschulleitungen meist noch nicht zur Verfügung steht). Eine spannende Frage für (schon) Funktionsträger, (noch) Kandidaten und Findungskommissionen. *Uwe Schneidewind* und *Henning Dettleff* werfen in ihrem Artikel **Hochschulsteuerung als Dilemmata-Management - Ist reflexives Hochschulmanagement ein Garant für bessere Führung?** einige dieser Fragen auf. Sie beziehen „bessere Leitungspraxis“ auf den Umgang mit paradoxen und dilemmatischen Entscheidungssituationen, mit denen Hochschulleitungen ständig umgehen müssen. Die Kernfrage lautet: Befähigt reflexive Führung zu besserer Leitungspraxis? Reflexives Management kann die dynamischen Wirkungen von Dilemmata in Organisationen besser nutzen und entwickelt ein besseres Verständnis auch für unauflöslich konflikthafte Situationen. Dass Reflexivität in einem langen Analyse-, Moderations- und Abwägungsprozess auch zu Zaudern und Entscheidungsunfähigkeit führen kann, sodass nicht die organisationale Entwicklung, sondern plötzlich Stufen der Reflexivität der Hochschulleitung zum „pacemaker“ der Entwicklung werden, sei nur am Rande vermerkt. **Seite 62**

In externe Prozesse gebrachte Qualitätssicherung ist aus drei Gründen unbeliebt: Sie absorbiert (u.U. sehr viel) Zeit, ihre Ergebnisse beruhen u.U. auf defizitären Verfahren oder Verläufen und diese Ergebnisse (zutreffend oder nicht) entwickeln Handlungszwänge (u.U. Rechtfertigungen, fällige Qualitätssteigerungen oder wenigstens explizite Stabilisierungsprozesse für erreichte Standards). Das Rektorat der UDE wollte in eine flächendeckende Qualitätssicherung eintreten (Forschung, Lehre, wissenschaftliche Dienstleistungen und Verwaltung)

und begann - guter Change Managementlehre folgend - bei sich selbst. Die Autoren *Gruber, Köster, Zechlin und Kerr* stellen unter ihrer Frage **Evaluation der Hochschulleitung - Vorbild oder Ausnahme? einen Erfahrungsbericht der Rektoratsevaluation an der Universität Duisburg-Essen** zur Verfügung, der die Grundprinzipien und Verfahrensschritte um Praxiserfahrungen bei der Durchführung, einige typische, d.h. in vielen Hochschulen erwartbare - extern festgestellt aber um so wirksamere Ergebnisse ergänzt. Die Schlussfolgerungen bzgl. der Erstellung des Selbstberichts mögen im vorliegenden Fall zutreffen; sie können aber nicht aufgrund eines einzigen Falles die von ihnen reklamierte Allgemeingültigkeit beanspruchen. Dazu gibt es zu viele positive Erfahrungen mit Alternativen (vgl. *Webler* 1999). **Seite 68**



W.-D. Webler

Die Einschätzung einer leistungsorientierten Besoldung von Hochschullehrern ging von Anfang an auseinander. Die einen fassten eine Leistungsorientierung als eine Frage der Gerechtigkeit auf (z.B. gegenüber zu schematischen Besoldungsstufen, die zwar bestimmte (Berufungs-)Voraussetzungen und Verantwortungsbereiche, aber nicht individuelle Leistung zugrunde legten). Sie wollten besondere Leistung gegenüber der als gleichmacherisch empfundenen Besoldungsstufe herausgehoben sehen und wollten über die konsensual festzulegenden Merkmale besonderer Leistungen - z.B. gerade in der bisher eher unterbewerteten Lehre - individuelle Steuerungswirkungen erzielen (wenn die betreffenden Personen darauf ansprechbar waren). Andere fassten eine leistungsorientierte Besoldung von vornherein als einen Anreiz auf, einer andernfalls ungenügenden Leistung „auf die Sprünge zu helfen“; sie unterstellten also eine Minderleistung als Ausgangspunkt. Andere hielten Hochschullehrer entweder generell für (wissenschafts-)motiviert, sodass zusätzliche Anreize nicht nötig seien oder für eine Berufsgruppe, die solchen finanziellen Anreizen nicht zugänglich sei (vgl. *Plander* 2003). Nun ist der Gesetzgeber den Überlegungen zu einer leistungsorientierten Besoldung gefolgt, aber die Realisierung lässt zu wünschen übrig. *Stefan Süß* analysiert eine der möglichen theoretischen Grundlagen - die Prinzipal-Agenten-Theorie - und arbeitet auf dieser Basis thesenartig die **Grenzen einer leistungsorientierten Anreizgestaltung für Hochschullehrer** heraus. Nach dieser Theorie sollen also nicht etwa herausragende Leistungen besonders belohnt, sondern durch Anreize nur verhindert werden, dass die Normalleistung unter das erwartbare Niveau sinkt (z.B. weil die betreffenden Personen andere Prioritäten auch außerhalb des Spektrums ihres Amtes setzen). Der Autor unterstreicht, dass nur eine monetäre Verstärkung bedenklich ist, nicht aber z.B. immaterielle Formen der Anerkennung. **Seite 73**

W.W.

Plander, H. (2003): Das überkommene Besoldungs-, Vergütungssystem im Hochschulbereich als Anlass und Gegenstand von Reformen. Eine Übersicht. In: *Das Hochschulwesen*, Jg. 51/H.5, S. 179-182.

Webler, W.-D. (1999): „Evaluation und dauerhafte Qualitätssicherung - eine Alternative zum Peer Review. Evaluation im Kontext von Personal- und Organisationsentwicklung.“ In: *Das Hochschulwesen*, Jg. 47/H. 5, S. 149-153.