

Hochschulmanagement

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

Leistungsabhängige Vergütung - Erfahrungen aus der Praxis

- Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von Promotionsstudiengängen
- Hochschulzulassung ausländischer Studierender
Die Prozenrangnormierung als Alternative zum bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer Sekundarabschlussnoten
- Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme
 - Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft ... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TVÖD
 - Generationswechsel bei Smartcards: Schlankere Prozesse, weniger Kosten und mehr Komfort

4 | 2007

Hochschulmanagement

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

Editorial

85

Entwicklung von Leitungskonzepten/Leitungspolitik

*Johanne Pundt, Anja Hegen, Sylvia Kaap &
Katja Kohrs*
Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von
Promotionsstudiengängen

86

Benedikt Hell
Hochschulzulassung ausländischer Studierender
Die Prozenrangnormierung als Alternative zum
bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer
Sekundarabschlussnoten

93

Ina Voigt & Volker Klein-Moddenborg
Zielvereinbarungen: Instrument strategischer
Steuerung und Basis für leistungsabhängige
Vergütungssysteme

100

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Stephan Jerusel & Katrin Bachmann
Einführung der leistungsorientierten Vergütung -
Die Zeit läuft ...
Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen
und Beratungen zur Umsetzung des TVöD

104

Henning Lindhorst
Generationswechsel bei Smartcards:
Schlankere Prozesse, weniger Kosten und
mehr Komfort

108

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

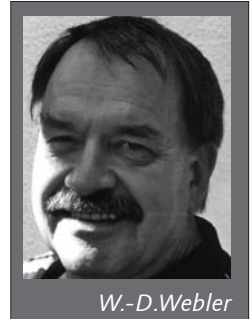
IV

Johanne Pundt, Anja Hegen, Sylvia Kaap & Katja Kohrs untersuchen **Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von Promotionsstudiengängen**. Diese Studiengänge sind ein Profil- und Attraktionsmittel der Hochschulen für wissenschaftlichen Nachwuchs, das seine Wirkung nur bei entsprechender Informationsqualität entfalten kann. Die Entwicklung und Einführung solcher Studiengänge geschieht auf dem Hintergrund der EU-weiten Auseinandersetzungen darum, ob die Promotion (eher wie in Großbritannien) die dritte Phase eines abhängigen Studierendenstatus oder (wie bisher in Deutschland) die erste Arbeitsphase als unabhängige/r Wissenschaftler/in darstellen soll. (Diese Kontroverse hatte auf der letzten Bologna-Folgekonferenz im Mai 2007 in London mit der weiter offen gehaltenen, gleich berechtigten Ko-Existenz beider Muster zu einem Kompromiss geführt, zur Kontroverse vgl. HSW 2-2007, S. 54ff.). Die Autorinnen gehen von der faktischen Zunahme von Promotionsstudiengängen aus und betrachten das Problem aus einer anderen Perspektive, aus der der Marktposition von Hochschulen. Mit Hilfe der Marketing-Theorie entwickeln sie ein Kriterienraster und testen den Internet-Auftritt von 20 Promotionsstudiengängen auf seine Qualität als Werbemittel der Hochschulen. Es bleibt für die Hochschulen noch viel zu tun. **Seite 86**

Hochschulzugang ausländischer Studierender in Deutschland - ein aktuelles Thema. Wie können die unterschiedlichen Notensysteme vergleichbar gemacht werden? Die bisherige Methode (modifizierte bayerische Formel) führte zu Ungerechtigkeiten. Eine Schwäche des bisherigen Verfahrens lag in der (unzutreffenden) Annahme von Normalverteilungen nationaler Notensysteme. *Benedikt Hell* entwickelt in seinem Aufsatz **Hochschulzulassung ausländischer Studierender - Die Prozenrangnormierung als Alternative zum bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer Sekundarabschlussnoten** ein neues, faireres und valideres Verfahren. **Seite 93**

Zielvereinbarungen zwischen Dienststellenleitungen und Angestellten sind als Führungsinstrument im öffentlichen Dienst neu. In Wirtschaftsunternehmen liegen dazu langjährige Erfahrungen vor. Auch wenn solche Übertragungen auf Hochschulen oft nicht oder nur mit erheblichen Anpassungen möglich sind, enthalten sie doch wertvolles Erfahrungspotential. Die Autoren *Ina Voigt & Volker Klein-Moddenborg* präsentieren in ihrem Artikel **Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme** erfahrungsbasierte, praktische Empfehlungen für eine erfolgreiche Einführung des Instruments. Der Artikel stellt die Logik und Abstufung von strategischen (Gesamt-)Zielen einer Organisation, die jährlichen taktischen Etappen der Zielverfolgung und die

operativen Ziele von Teilen der Organisation (Ressortziele) als Basis individueller Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern vor. Sie beziehen sich i.d.R. auf Arbeitsergebnisse in der Zukunft und jährlich bilanzierende Gespräche. Bei deren Verknüpfung mit leistungsabhängigen Vergütungssystemen liegt das Hauptproblem in der Operationalisierung der Kriterien für den Grad der erbrachten Leistung. Hier kann man sich zu großer Detaillierung und entsprechend schwerer Handhabbarkeit versteigen. Aber auch dort gibt es Vereinfachungspotentiale. **Seite 100**



W.-D. Webler

In ihrem Beitrag **Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TvöD** fassen *Stephan Jerusel & Katrin Bachmann* Erfahrungen aus der Umsetzung neuer Elemente des TvöD in den Kommunen zusammen, die auf den Hochschulbereich übertragbar sind. Ihr Artikel ist ganz auf die praktische Umsetzung gerichtet. Wie leicht vorstellbar, steckt der Teufel wie immer im Detail, so auch hier. Leistungsorientierung führt zu stärker akzentuierten Leistungserwartungen und Erfolgskriterien und bei deren Anwendung als Messvorgang letztlich zu Rangreihen von Mitarbeiter/innen, zu Leistungsanerkennung, zu dokumentierter Leistung (lediglich) auf erwartbarem Niveau oder gar zu dokumentierter Minderleistung. Leistungsanerkennung motiviert Leistungsstarke, sich weiter zu engagieren; sie gleicht für die anderen, nicht berücksichtigten einer Rückstufung. Zahlreiche Anwendungen versuchen daher, die Folgen durch großzügige Verteilung auch kleinerer Prämien teilweise zu verschleiern. Der Artikel zeigt die Stärken und Schwächen der Alternativen und gibt Lösungshinweise, die auf einschlägiger Erfahrung basieren. **Seite 104**

Henning Lindhorst berichtet in der Sparte „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“ in seinem Beitrag **Generationswechsel bei Smartcards: Schlankere Prozesse, weniger Kosten und mehr Komfort** von den umfangreichen Möglichkeiten praktischer Vereinfachung von Verwaltungs- und Organisationsvorgängen der TU Chemnitz (TUC) und ihrer Studierenden, die diese neue Karte mitbringt. Die TUC hat damit seit 7 Jahren Erfahrungen gesammelt und die Karte anhand der aufgetretenen Probleme erheblich weiter entwickelt. Die Zahl der unterschiedlichen Nutzungen konnte mit dem Wechsel zum kontaktlosen Chip deutlich erweitert werden. Das Projekt ist mittlerweile ein großer Erfolg. **Seite 108**

W.W.