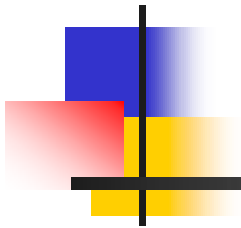


Reality matters – zum Zusammenhang neuer Instrumente und ihrer Anwendung

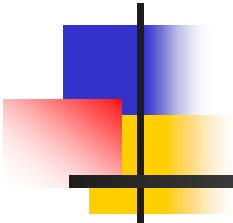


Dr. Anke Rigbers

Hochschulinterne Steuerung durch
Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen

Hannover, 23. November 2006

Inwiefern verlangt die Einführung von neuen
Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen
eine Veränderung der
Führungsrolle und -grundsätze?



THESE:

Die erfolgreiche „Anwendung“
neuer „Instrumente“ verlangt deren
kontextgerechte Ausgestaltung und
ebenso die kontextadäquate Handhabung.



Veränderungen durch neue Steuerungsinstrumente

- Einleitung einer Organisationsentwicklung
- Notwendigkeit neuer Leitungs-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen
- Stärkung der Leitungspositionen Rektor/in, Dekan
- Veränderte Verfahren der Zielfindung, der Strukturentwicklung, der Ressourcenverteilung und -einwerbung, der Qualitätssicherung usw.



„Alte“ und „neue“ Führung - pointiert

- „Alte“ Führung
 - Primus inter pares auf Zeit
 - Interessenrepräsentanz nach außen
 - Interessenbalance nach innen
 - Beachtung von Traditionen (Senioritätsprinzip), Fächerkulturen
- „Neue“ Führung
 - „Starke“ Führung qua Führungskompetenz (leadership)
 - Zielorientierte, organisationsbezogene, bündnisgetragene Führung
 - „Management von Widersprüchen“
 - Moderation und Ausgleich nach innen – „sensible foolishness“
 - Aktive Interessenvertretung nach Außen – „Visitenkarte“



Leitbild „moderner“ Führung - pointiert

- **Rollenerwartungen**

- „Leader“, starker Vertreter
- Moderator, Vermittler, Bündnispartner
- „Kümmerer“

- **Führungsgrundsätze**

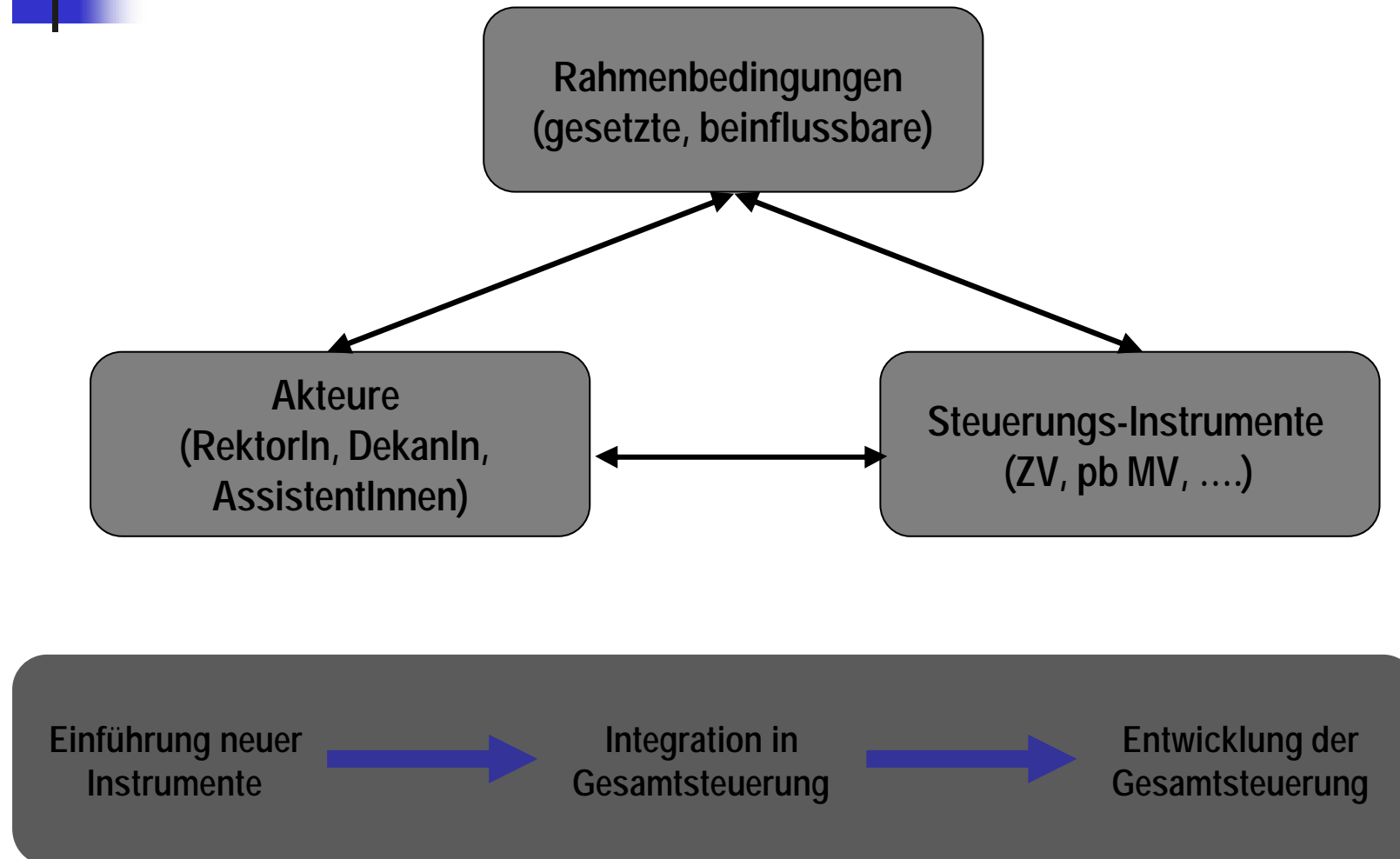
- Transparenz von Entscheidungen, Umsetzung und Ergebnissen
- klares Leitungs- und Entscheidungshandeln
- kooperative Führung von Kollegen und Mitarbeitern
- Führung durch Vertrauen und Förderung der Eigenverantwortung



Leitung in Hochschulen

- ... Strom unendlich vieler Handlungssequenzen
- Leitungs-/Führungshandelns
 - erwächst aus
 - jeweils wahrgenommener Konstellation einer Situation
 - verfolgten Zielen
 - für Beobachter
 - nur situativ beobachtbar
 - in hohem Maße mehrdeutig bzw. interpretationsanfällig

Perspektiven: Konstellationen und Entwicklungen





Einführung neuer Instrumente

- Rahmenbedingungen
 - „Reformbedürftige Zustände“ - Diskrepanz zwischen interner Steuerung und externen Anforderungen
- Akteure
 - Reformwillige und -fähige Rektoren – „Reform von oben“
 - Überzeugte Dekane als Bündnispartner und „Transmissionsriemen“
 - Engagierte Assistenten als „Arbeitsbienen“ und „Ideenfinder“
- Instrumente
 - Pragmatischer Einstieg (Zielvereinbarungen, parameterbasierte Mittelverteilung u.a.)



Integration in Gesamtsteuerung

- Instrumente
 - Anpassung der Instrumente an hochschulische Gegebenheiten
 - Beachtung der „Eigenzeiten“

- Akteure
 - Zusammenspiel mit verteilten Rollen (AssistentInnen, DekanInnen und RektorInnen)
 - „strukturelle Oszillation“ – zum Umgang mit Kritikern
 - Bewältigung des „Kulturbruchs“

- Rahmenbedingungen
 - „Kontinuität des Wandels“



Entwicklung der Gesamtsteuerung

- **Akteure**
 - Integrierte Leitungs-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen
 - Organisations- und Personalentwicklung gehen „Hand in Hand“
 - „Lernende Organisation“

- **Instrumente**
 - Integrierte Anwendung von Instrumenten
 - Steuerung in Expertenorganisationen
 - Organisation der Freiheit von Forschung und Lehre durch Strukturierung von Freiheit und Verantwortung

- **Rahmenbedingungen**
 - „Kontinuität des Wandels“



Leitung in Hochschulen

Erwerb von Kompetenzen

Richtige Personalauswahl !!!

- „Learning-by-doing“ – sukzessiver und reflektierter Kompetenz- und Erfahrungsaufbau
- „Kollegiale Beratung“ und Coaching
- Training in spezifischen Kompetenzen:
 - Verhandlungsführung
 - Planungsverfahren
 - ...



Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

- **Sozio-methodische Kompetenzen**
 - Kommunikationsfähigkeit, Integrations- und Moderationsfähigkeit
 - Koordinationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit
 - Durchsetzungs-/Entscheidungsfähigkeit
 - Verhandlungsführung - nach innen „weich“, nach außen „stark“
 - Prozessorientierung und –steuerungsfähigkeit
- **Persönliche Fähigkeiten**
 - Eigenverantwortung, Selbstkontrolle, Rollensicherheit
 - Durchhaltewillen, Risikobereitschaft, Kreativität
 - Visionen und Ziele formulieren/vermitteln (leadership)
- **Fachliche Kompetenzen**
 - Erfahrungen bzw. Grundlagenkenntnisse der einzuführenden Instrumente
 - ...



Zielvereinbarungen Hochschule - Staat

Anforderungen an die Akteure

- Im Rahmen einer Budgetglobalisierung
 - ☞ zentrale Rahmensteuerung

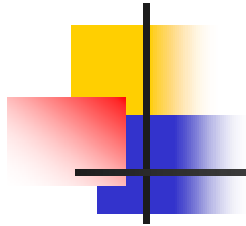
- Macht-Strukturen bleiben „unberührt“

- Unternehmen
- Hochschulintern
- Staat und Hochschule

ABER: Im Erfolgsfall erhalten sie eine neue Prozessqualität.

- Es gilt:

- Vertrauen auf beiden Seiten zu schaffen!
- Verlässlich Handeln und Kommunizieren!



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit !**