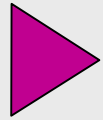


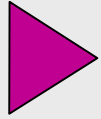
Organisierte Verantwortlichkeit – Chancen mit neuen Steuerungsmodellen

- Dr. Beatrix Kohnke
- Universität Kassel



Reformen im Hochschulwesen

- Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen
- Individuelle Schwerpunkt- und Profilbildung
- Interdisziplinarität
- Regionale und internationale Vernetzung
- Wettbewerb/Differenzierung
- Institutionelle Autonomie
- Neudefinition des ordnungspolitischen Rahmens
- Reformen der Hochschulsteuerung



Instrumente der Hochschulsteuerung in Hessen

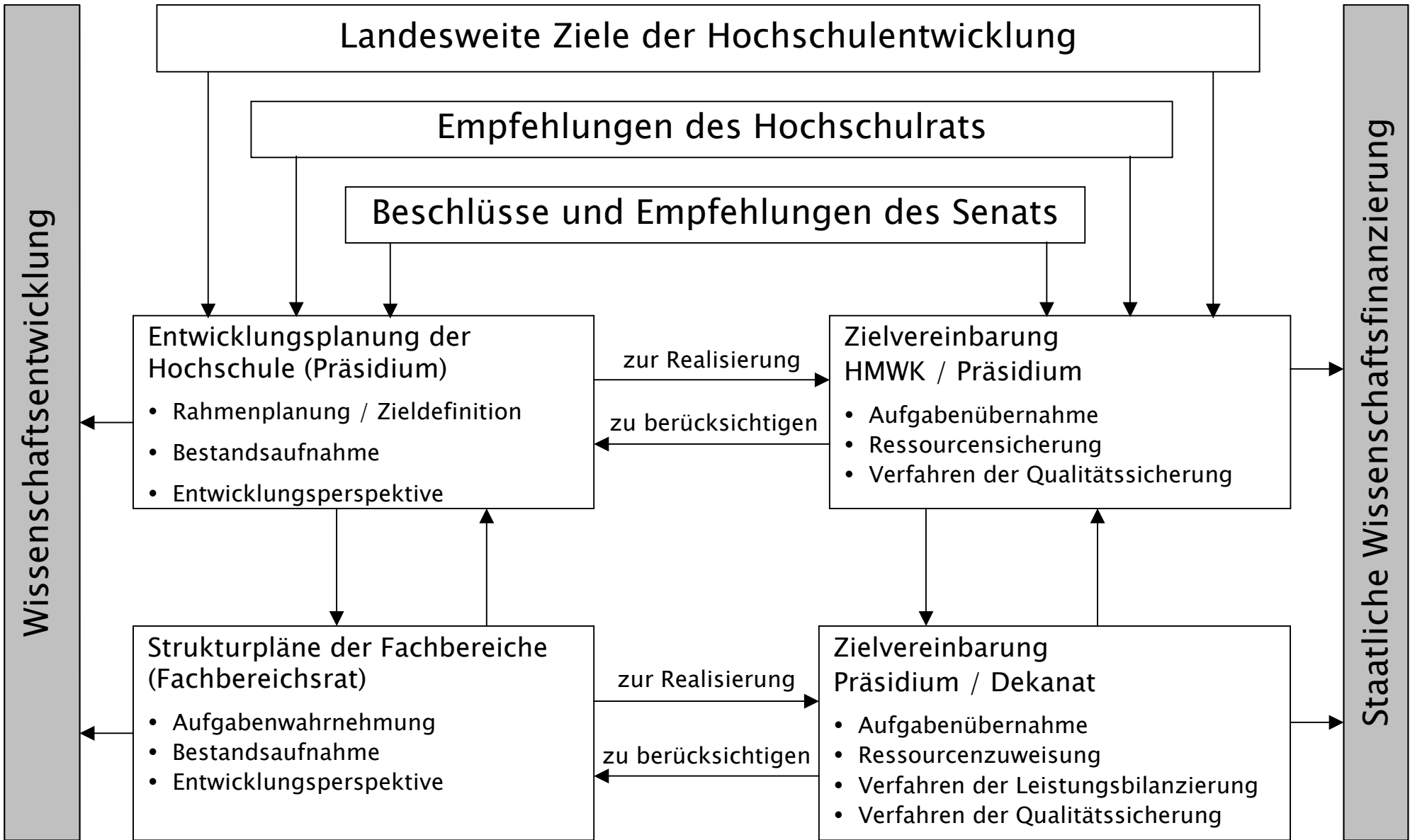
- ▶ Hessisches Hochschulgesetz 2005
- ▶ Rahmenzielvereinbarung zur Sicherung der Leistungskraft der Hochschulen 2006–2010
- ▶ Zielvereinbarung HMWK–Hochschule
- ▶ Globalhaushalt – leistungsorientierte Budgetierung
- ▶ Berichtspflichten und Rechenschaftslegung

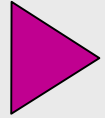
- ▶ Strukturplanung (fachbereichsbezogen)
- ▶ Entwicklungsplanung (hochschulbezogen)
- ▶ Zielvereinbarung (ebenenvermittelnd, zukunftsbezogen)
- ▶ Qualitätssicherung (vergangenheitsbezogen)
- ▶ Budgetierung



Modell zur Koordination von Wissenschaftsentwicklung und Wissenschaftsfinanzierung

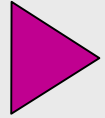
- Verfahren:
 - Strukturplanung (fachbereichsbezogen)
 - Entwicklungsplanung (hochschulbezogen)
 - Zielvereinbarungen (ebenenvermittelnd, zukunftsbezogen)
 - Qualitätssicherung (vergangenheitsbezogen)
 - Budgetierung





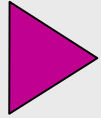
Ausgangssituation

- Lose interne Koordinationsstrukturen
- Vage multidimensionale Zielbeschreibung
- Heterogene gesellschaftliche Erwartungen
- Vielseitigkeit der Anspruchsgruppen
- Geringe Leistungs- und Wirkungskontrollen
- Begrenzte Loyalität gegenüber der Institution



Konzeption und Implementation

- Vor- und Nachteile für den Hochschulbereich kommunizieren
- Transfer von Instrumenten reflektiert gestalten
- Transparenz und Klarheit des Modells
- Balance Zentralität – Dezentralität
- Vernetzung von Planungs- und Steuerungsverfahren
- Klarstellung von Rahmenbedingungen
- Förderung professioneller Kompetenz



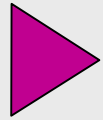
Prozess

- Kommunikation über Ziele und Strategien
- Gegenstromprinzip mit Rückkopplungsprozessen
- Verbindlichkeit vorab definierter Spielregeln
- Kultur des Vertrauens in Regelkonformität
- Klarheit hinsichtlich Partnerschaftlichkeit und Vorgaben
- Berücksichtigung von fachkulturellen Besonderheiten
- Strukturierung der Abläufe und Festlegung der Verantwortlichkeiten



Problemfelder

- Umgang mit hierarchischen Strukturen
- Diskontinuitäten zwischen Verhandlungspartnern
- Heterogene Ausgangssituation in den Fächern
- Intransparenz im Prozeß
- Unterschiedliche Relevanzhorizonte
- Zielbeschreibungen und immanente Bedingungen der Wissenschaftsentwicklung
- Hohe Erwartungshaltung und Zeitdruck
- Verbindlichkeit der Vereinbarungen



Wert der Zielvereinbarung

- Dynamik + Transparenz + Überprüfbarkeit
- Kommunikative Funktion
 - Dialog schafft Vertrauen
 - Verständigung über Ziele
- Beidseitiges Einbringen von verhandelbaren Werten
- Übernahme von Verantwortung
 - Mehrebenen-Modell mit differenzierten Konkretisierungen
- Erschließung von Veränderungspotentialen
 - Kommunikation + Partizipation