

# Universitäre Leitungsorgane und strategische Steuerungsentscheidungen – eine explorative Analyse

**Gesellschaft für Hochschulforschung, Wittenberg, 12. Mai 2011**

Dipl.-Vw. Fabian Hattke

Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung

Universität Hamburg

# Universitäre Leitungsorgane und strategische Steuerungsentscheidungen – eine explorative Analyse

## Agenda

- I. Ausgangslage und Problemstellung**
- II. Forschungsfragen**
- III. Bezugsrahmen des Promotionsvorhabens**
- IV. Anwendung des Bezugsrahmens mit ersten deskriptiv-empirischen Auswertungen**

# I. Ausgangslage und Problemstellung

Die gegenwärtigen **Hochschulreformdebatten** verändern Management und Organisation von Hochschulen grundlegend. Globalhaushalte und erweiterte Hochschulautonomie führen zu neuen Steuerungsprinzipien. Sie sollen die organisatorische Handlungsfähigkeit stärken, um Kernaufgaben in Forschung und Lehre wettbewerbsfähig erfüllen und weitere strategische Handlungsfelder erschließen zu können. Ein zentraler Bestandteil der Reformen ist eine **Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen auf die Leitungsorgane**.

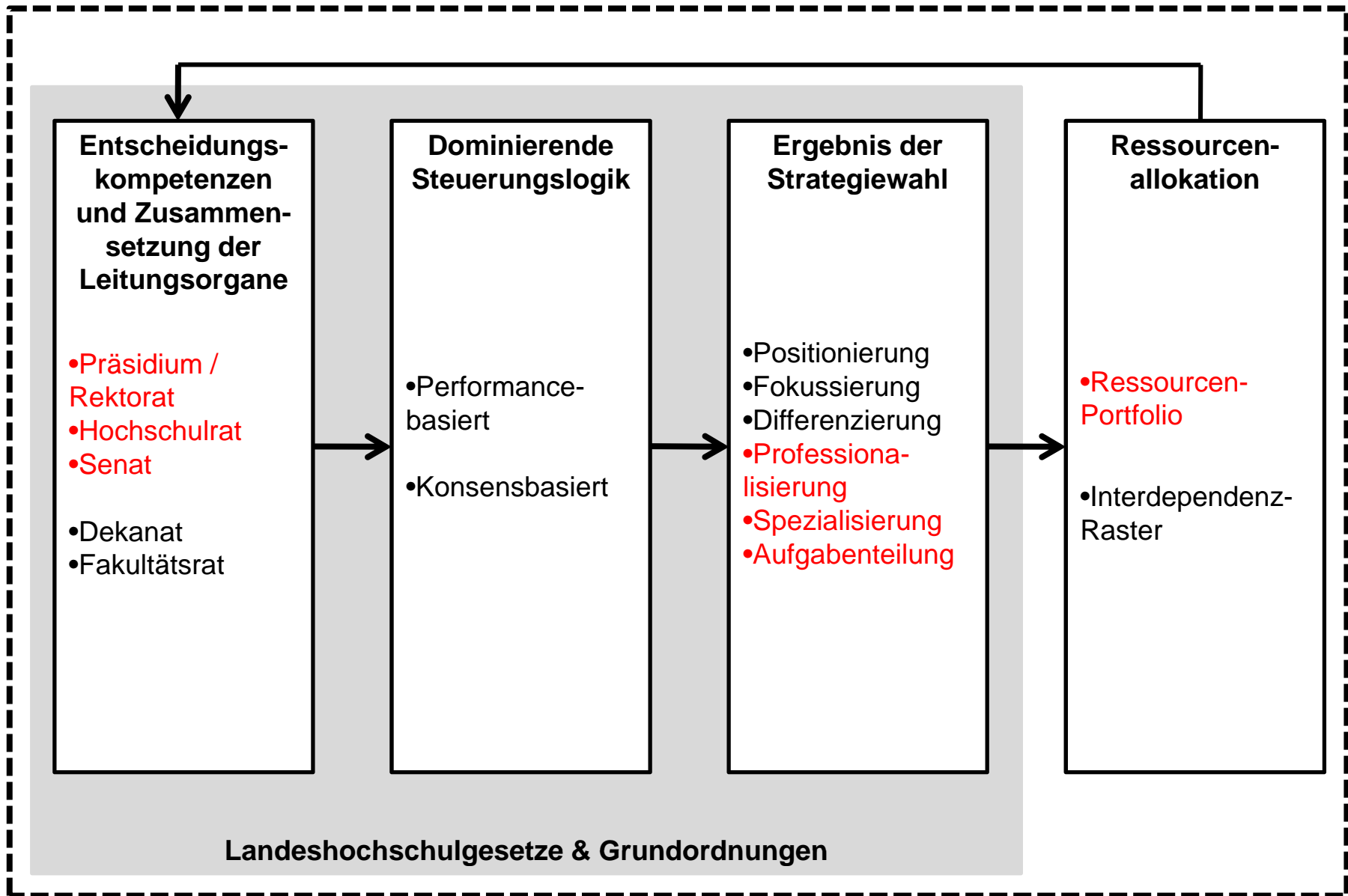
Ziel des Promotionsvorhabens ist es, erstens **Auswirkungen der neuen Machtkonstellation auf die Hochschulsteuerung und -entwicklung zu analysieren** und zweitens zur Entwicklung eines geeigneten Steuerungsrepertoires beizutragen.

Der Untersuchung liegt die **Annahme** zu Grunde, dass Leitungsorgane von Hochschulen zunehmend strategische Richtungsentscheidungen treffen und diese zukunftsgerichteten Positionierungs- und Strukturaussagen mehrheitlich umgesetzt werden.

## II. Leitfragen

- Welche Bedeutung haben **Zusammensetzung und Entscheidungskompetenzen der universitären Leitungsorgane** für die strategische Ausrichtung der Universität?
- Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die **eingesetzten Steuerungsmechanismen**?
- Welche Aussagen können zu den resultierenden **Ressourcenabhängigkeiten** getroffen werden?
- Welche Implikationen ergeben sich daraus für die **langfristige strategische Ausrichtung** der Hochschulen?

### III. Bezugsrahmen



## IV. Exemplarische Anwendung des Bezugsrahmens: Besteht ein Zusammenhang zwischen Entscheidungscentralisierung, Ressourcenkonzentration und Professionalisierung?

### Ausgangslage

Kritik: Traditionelles Kollegialmodell führt zu einer Fragmentierung der Organisation  
(Lange, 2009)  
„Small monopolies in thousands of parts“  
(Clark, 1983: 140)

Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen  
(Gesetznovellierungen)

### These

Je mehr sich die Landeshochschulgesetze vom Kollegialmodell entfernen, desto mehr Ressourcen werden in zentralen Einrichtungen konzentriert und als interne Services bereitgestellt. Damit steigt der Bedarf an professioneller Steuerung dieser Ressourcen.

Entlastung dezentraler Einheiten von administrativen Zusatzaufgaben  
(Locker-Grütjen, 2009)  
Professionalisierung der Hochschulleitung  
(Kleimann, 2011)

## IV. (Horizontale) Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen von Leitungsorganen

Bundesländer	Entscheidungscentralisierung*	
Hessen, Saarland	Präsidium	<b>Zentral</b>
Nordrhein-Westfalen, Bayern	Präsidium-Hochschulrat	
Hamburg, Baden-Württemberg, Thüringen	Präsidium-Hochschulrat-Senat	<b>Dezentral</b>
Brandenburg, Sachsen, Niedersachsen, Schleswig-Holstein	Präsidium-Senat	
Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt, Bremen, Rheinland-Pfalz, Berlin	Senat	<b>Zentral</b>

\* Empirische Kodierung der Landeshochschulgesetze nach Hüther (2010)

# IV. Datenerhebung und Codierung von Verantwortungsbereichen in Handlungsfelder der Struktur- & Entwicklungspläne (STEPS)

## Datenerhebung

Erfassung der Zuständigkeiten und Ressorts (n=798) der ProrektorInnen (n= 448) in staatlichen Hochschulen Deutschlands (n=187). (Quellen: Homepages, HRK-Liste)

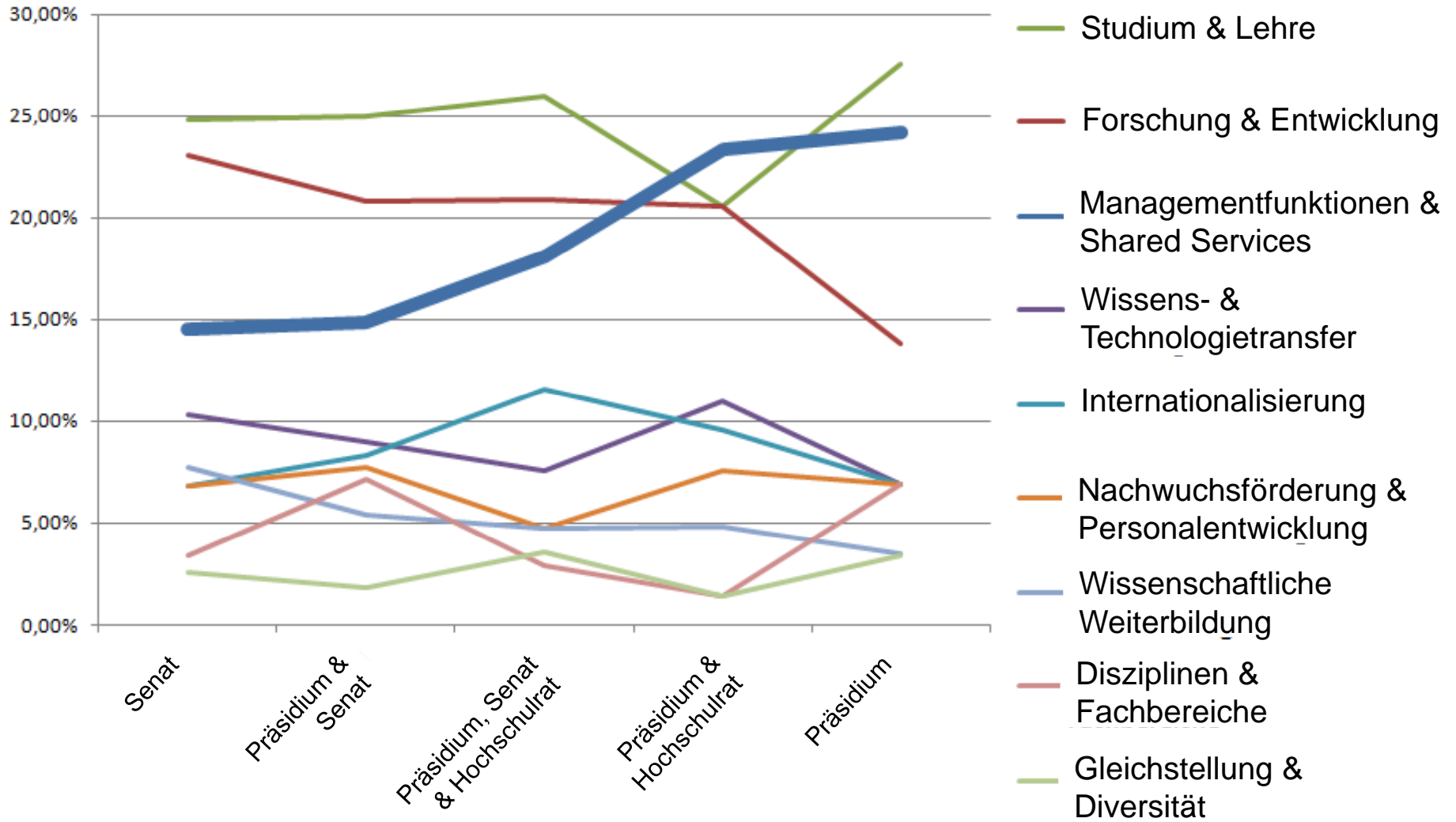
## Datencodierung

1. Übernahme von 9 strategischen Handlungsfeldern aus STEPs
1. Zuordnung der Ressorts in die strategische Handlungsfelder

Auszug aus dem Codierungssystem: 9 strategische Handlungsfelder aus STEPs und Leitungsressorts	
Code (Handlungsfeld)	Schlüsselwörter (Auszug)
1) Studium & Lehre	Studium, Lehre, Bildung, Masterstudiengänge, ...
2) Forschung & Entwicklung	Forschung, Entwicklung, Projektforschung, ...
3) Managementfunktionen & Shared Services	Qualitätsmanagement, IT, Hochschulmarketing, Controlling,...
4) Wissens- & Technologietransfer	Technologietransfer, Wirtschaftskontakte, Unternehmensgründungen, ...
5) Internationalisierung	Internationalisierung, Auslandskontakte, ...
6) Nachwuchsförderung & Personalentwicklung	Nachwuchsförderung, Graduiertenprogramme, Berufungen, ...
7) Wissenschaftliche Weiterbildung	Weiterbildung, lebenslanges Lernen, ...
8) Disziplinen & Fachbereiche	Medizinische Fakultät, Maschinen- & Verfahrenstechnik, ...
9) Gleichstellung & Diversität	Gleichstellung, Diversität, ...



# IV. Steigender Anteil Ressorts für zentrale Services in den Präsidien bei zunehmenden Kompetenzen der Hochschulleitungen



n=798 Zuständigkeiten und Ressorts, n=448 ProrektorInnen, n=187 Staatlichen Hochschulen in Deutschland

## IV. Die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen im Präsidium scheint mit einer Professionalisierung der Leitungsstellen und einer Zentralisierung von Ressourcen einher zu gehen

### Ergebnis:

- Bei abnehmender Kollegialsteuerung nimmt der Anteil ProrektorInnen mit Zuständigkeit für zentrale Services zu.
  - Kollegialmodell: 25% aller ProrektorInnen (14,53% aller Leitungsressorts)
  - Hierarchiemodell: 38% aller ProrektorInnen (24,13% aller Leitungsressorts)

 **Professionalisierung der Leitungsstellen?**

### Weitere empirische Untersuchungen:

- 51 von 54 untersuchten Universitäten haben in den vergangenen Jahren neue zentrale Services eingeführt. (Bogumil et al., 2011)

 **Zentralisierung von Ressourcen?**

## IV. Einschätzung der Entwicklungen: Zentrale Bereitstellung von Ressourcen ist nur unter bestimmten Bedingungen effizient

### Beurteilung der Ausgangssituation

Geringe Ressourceneffizienz (Doppelspurigkeiten)  
Hohe Prozesseffizienz (wenige Schnittstellen)  
Viele Clubressourcen, Dilemma des „Under-Use“  
(Frese, 2005; Frost & Morner, 2010)

Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen  
(Gesetznovellierungen)

### Beurteilung der Entwicklungstendenzen

Höhere Ressourceneffizienz (Lern- und Skaleneffekte)  
Geringere Prozesseffizienz (mehr Schnittstellen)  
Mehr Poolressourcen, Dilemma des „Over-Use“  
(Frese, 2005; Frost & Morner, 2010)



### Gegenläufige Effekte

Management der Interdependenzen ausschlaggebend für Gesamteffekt