

# „Wer flexibel wirtschaften kann, ist nicht an die alten Haushaltstitel gebunden“

Frank Ziegele ist einer der vier Autoren der Studie „Untersuchung Fakultätsmanagement 2016“, die das Centrum für Hochschulentwicklung im April 2018 veröffentlicht hat. Hier erläutert er die Ergebnisse. | Interview: Andrea Puppe



## Prof. Dr. Frank Ziegele

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.  
[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)

## Wie hat sich die Verwaltung von Hochschulen beziehungsweise Fakultäten in den vergangenen zehn Jahren verändert?

Hochschulen können zum Beispiel mit ihren Finanzen freier umgehen und sie sind aufgefordert, eigene Strategien zu entwickeln. Voraussetzung für diese Veränderungen war, dass die Hochschulen viel mehr Gestaltungsfreiraum vom Staat erhalten haben. Intern stellt sich dann die Frage, wer das steuern soll: die Hochschulleitung? Die Fakultäten? Genau da setzt unsere Studie an und fragt nach der Rolle der Fakultäten. Im neuen Steuerungsansatz gibt es erstens die Grundidee, dass es gut ist, den Fakultäten finanzielle Freiheit zu lassen. Sie sollen hinsichtlich des Globalhaushaltes und der Personalkosten dezentral entscheiden können, wie und wo das Geld am dringendsten gebraucht wird. Schließlich sind die Fakultäten näher am Geschehen als die Leitung einer Hochschule. Zweitens sollten Entscheidungen der Fakultät aber in einen strategischen Rahmen eingebunden sein. Dabei findet praktisch eine Verabredung zwischen Zentrale und Dezentrale über die Ziele statt. Das funktioniert über eine Zielvereinbarung oder Indikatoren im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe. Wenn

die Leitung will, dass die Hochschule Studierende zum Abschluss führt, setzt sie für die Mittelvergabe einen Indikator „Absolventen in der Regelstudienzeit“ ein. In unserer Studie haben wir untersucht, ob und wie diese Instrumente aus Sicht der Fakultäten wirken.

## Welches dieser Steuerungselemente hat die größte Wirkung?

Für die Fakultäten ist – nicht ganz überraschend – die finanzielle Freiheit für die dezentrale Steuerungsfähigkeit das Wichtigste. Die Hochschulen sagen, dass es ihnen helfe Strategien zu entwickeln und Entscheidungen flexibel zu treffen, wenn sie mit den Ressourcen wirklich frei wirtschaften können. Die Personalkosten-Budgetierung spielt da noch eine größere Rolle als der Globalhaushalt. Erst die eigenverantwortliche Verfügung über Personalmittel, die einen Großteil des Budgets ausmachen, schafft wirkliche Handlungsfähigkeit. Dann kann die Fakultät zum Beispiel entscheiden, ob sie eine Professur in wissenschaftliche Mitarbeiter-Stellen umwandelt oder dafür eine Maschine anschafft. In Bezug auf die leistungsorientierte Mittelvergabe und die Zielvereinbarung muss man im Hinblick auf Motivation und Anreizwirkung sa-

gen, dass die von den Beteiligten relativ niedrig eingeschätzt wird. Auf den zweiten Blick wirkt sie dennoch: Die Zielvereinbarung schafft Vertrauen innerhalb der Hochschule, die leistungsorientierte Mittelvergabe schafft Transparenz, denn man kann sehr klar darstellen, wer warum wie viel Geld bekommt. Vertrauen und Transparenz erscheinen überraschenderweise wichtiger als Motivation und Anreiz. Übrigens ist für die positive Wirkung der Instrumente auch von großer Bedeutung, ob sie gut aufeinander abgestimmt sind. Unsere Studie empfiehlt daher „package deals“ der koordinierten und kohärenten Einführung der einzelnen Steuerungselemente.

## Wie erreichen Leitung und Fakultäten einen vertrauensvollen Umgang miteinander?

Wenn man Vertrauen aufbauen will, darf man im Prozess einer Zielvereinbarung Vertrauen nicht erschüttern. Zusagen müssen eingehalten werden, es darf nicht getrickst werden. Bei der Mittelvergabe ist das ähnlich. Wenn da mit einer bestimmten Formel gearbeitet wird, muss diese Formel auch offengelegt und erklärt werden. Man muss über die Indikatoren sprechen und die Ursachen für Gewinne oder Verluste diskutieren, wenn das nur ein technisches Instrument ohne Dialog ist, dann bringt das wenig. Wir haben in der Studie auch nach der Rolle der Fakultätsmanager in dem Prozess gefragt. Sowohl die Wissenschaftler, also Dekane und Prodekanen, als auch Verwaltungsmitarbeiter wie zum Beispiel Fakultätsgeschäftsführer spielen eine zentrale Rolle als Übersetzer dieser Instrumente in die Fakultät. Die müssen das fachliche Wissen haben, also unter anderem wie man eine Zielvereinbarung erarbeitet. Sie brauchen aber auch Soft Skills, um den Dialog zu führen und mit Konflikten umzugehen.

## Wie kommt kluges Fakultätsmanagement bei denen an, die in Forschung und Lehre davon profitieren sollten?

Idealerweise ermöglichen die Instrumente, dass in den Projekten oder Studiengängen flexibel agiert wird. Wer flexibel wirtschaften kann, ist nicht an die alten Haushaltstitel gebunden, wo man Mittel nur deshalb ausgeben muss, weil es in dem Titel steht. Man kann vielmehr Mittel optimal für Forschung und Lehre einsetzen. Eine gute Zielvereinbarung sollte der Fakultät die Frage stellen: Was wollt ihr eigentlich? Wo sind eure Schwerpunkte? Woran arbeiten die Wissenschaftler einer Fakultät gemeinsam? Wenn die Hochschule der Fakultät nicht einfach etwas überbügelt, sondern

das Angebot macht, über Inhalte einer Zielvereinbarung zu verhandeln, dann schafft das für die Fakultät auch die Möglichkeit der Reflexion. Das bringt auch die Verbindlichkeit von Verabredungen voran. Wenn etwas verbindlich in einer Zielvereinbarung festgeschrieben ist, dann erleichtert das die Umsetzung.

## Hat die Dezentralisierung der Hochschulverwaltung Einfluss auf die Identifikation der Fakultätsmitglieder mit „ihrer“ Hochschule?

Das haben wir nicht untersucht. Auf Ebene der Hochschule muss es gelingen gemeinsame Ziele zu finden. Vertrauensvolle Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultät können durchaus Identifikation stiften. Sie sind ein probates Mittel wenn alle zur Mitwirkung aufgefordert werden. Es gibt das berühmte Zitat des früheren Stanford-Präsidenten, der gesagt hat, eine Hochschule sei nur eine Ansammlung von Menschen, die gemeinsam eine Heizungsanlage benutzen. Ich bin der Ansicht, dass man da als Hochschule insgesamt mehr machen kann, um ein gemeinsames Profil zu finden. Das kann das gemeinsame Bewusstsein sein „Wir sind forschungsexzellente“ oder aber auch „Wir sind der Motor für die Region“. Eine gute Identifikation ist eine Mischung aus dem Bezug zu einer fachlichen Community und einer organisationsbezogenen strategischen Dimension des gemeinsamen Arbeitens an gemeinsamen Zielen, die aber auch gemeinsam entwickelt wurden.

## Abschließend ein Blick nach vorn: Wie kann Fakultätsmanagement noch besser greifen?

Bei den Instrumenten, die wir untersucht haben, ist die Umsetzung innerhalb der Fakultät noch verbesserungswürdig. Zwischen Leitung und Fakultät sind die Instrumente weit verbreitet. Genauso können sie aber die leistungsorientierte Mittelvergabe und die Zielvereinbarung auch zwischen Fakultätsleitung und den einzelnen Instituten oder Lehrstühlen anwenden. Ein Ergebnis unserer Untersuchung war, dass die Instrumente zwischen Leitung und Fakultät viel weiter entwickelt sind als innerhalb einer Fakultät. Da wird noch zu wenig gemacht und es bedarf bei der fakultätsinternen Steuerung vielfach noch einer pragmatischen Umsetzung. Wenn sie innerhalb der Fakultät die Mittel wieder pro Kopf verteilen, kommt bei den Einzelnen von leistungsorientierten Mittelzuweisungen relativ wenig an. ■

■ Andrea Puppe ist freie Journalistin in Berlin und Mitarbeiterin der duz-Redaktion.