



**STIFTERVERBAND**  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

**Kienbaum**<sup>K</sup>  
*Inspirierend. Anders.*

Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? Die Sicht der Leitungen

# HOCHSCHULSTRATEGIE UND GOVERNANCE

Mathias Winde | Roland Mönikes | Guido Zinke



**Facts**

# INHALT

---

<b>DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE</b>	<b>02</b>
<b>ZIELE UND METHODIK DER BEFRAGUNG</b>	<b>04</b>
<b>01 ZIELSETZUNG UND ZIELERREICHUNG</b>	<b>08</b>
Strategiefähigkeit und Zielerreichung	10
Grundstrukturen für Strategieprozesse an den Hochschulen	12
Hochschulinterne Akteure bestimmen die Strategie	13
Zielbildung: Die hochschulinternen Akteure	14
Kooperationsqualität und Beteiligung am Strategieprozess	16
<b>02 STRUKTUREN UND INSTRUMENTE</b>	<b>18</b>
Strategiebildung: Strukturen nur teilweise funktional	20
Strategiefähig werden	22
Handlungsbedarfe zur Erhöhung der Strategiefähigkeit	24
Wie lässt sich Verantwortung für die Strategie verankern?	26
Welche Instrumente dienen der Zielerreichung am besten?	28
Unterstützungs- und Beratungsbedarf	30
<b>03 STAATLICHE STEUERUNG</b>	<b>32</b>
Staatliche Detail- und Rahmenvorgaben	34
Staatliche Steuerungsinstrumente	36
Staatliche Förderprogramme	38
Strategieansätze bei öffentlichen Ausschreibungen	39
<b>IMPRESSUM</b>	<b>40</b>

# DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

---

Wohin sollen sich die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen von Hochschulen entwickeln? Wie steht es um ihre Strategiefähigkeit? Haben sie die richtigen Governance-Strukturen? Stifterverband und Kienbaum haben zu diesen Fragen die Präsidenten und Rektoren der deutschen Hochschulen um ihre Einschätzungen gebeten und 103 Hochschulleiter haben geantwortet. Das Ergebnis: Hochschulen haben nach den Aussagen ihrer Leitungen in den vergangenen Jahren vor allem in ihren Kernbereichen Lehre und Forschung Zielbildungsprozesse etabliert. Sie können in diesen Bereichen die gesteckten Ziele größtenteils erreichen. Jenseits von Forschung und Lehre gehen Hochschulen weniger strukturiert vor und erreichen ihre Ziele seltener. Besonders schlecht sowohl bei der Zielbildung als auch bei der Zielerreichung schneidet nach Angaben der Hochschulleiter der Wissens- und Technologietransfer ab.

Die Strategiebildungsprozesse zeichnen sich zwar durch zentrale, aber eher heterarchische (zum Beispiel partizipative) Strukturen aus. Es werden viele interne, aber seltener externe Akteure einbezogen. Partner aus der Wirtschaft werden von Universitäten und Fachhochschulen am häufigsten als externe Akteure an der Strategiefindung beteiligt. Bei diesen Partnerschaften stellen die befragten Hochschulleiter zugleich eine hohe Qualität der Kooperationsprozesse fest. Universitäten beziehen externe Partner häufiger als Fachhochschulen in



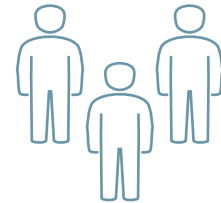
Strategieprozesse ein und sie bewerten die Qualität der Kooperationen auch höher als Fachhochschulen. Es erstaunt, dass nur jede fünfte Universität außer-universitäre Forschungseinrichtungen an der Strategieentwicklung beteiligt.

### REKTOREN: RESSORTPRINZIP SOLLTE GESTÄRKT WERDEN

Die rechtlich vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen sind nach Einschätzung der Hochschulleiter zwar geeignet für die Entwicklung, aber nur wenig geeignet für die Unterstützung der Umsetzung der Hochschulstrategie.

Hochschulleitungen setzen sich deshalb für eine Stärkung der eigenen Rolle und die der Dekanate ein: In der Hochschulleitung sollte ihrer Meinung nach das Ressortprinzip mit einer Zuordnung der entsprechenden Organisationseinheiten zu den Ressortverantwortlichen gelten, also beispielsweise die Verortung des International Office beim Vizepräsidenten für Internationales. Dekane sollten durch die Etablierung von Fakultäts-Geschäftsführern gestärkt werden.

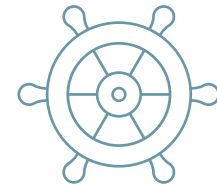
Für die Weiterentwicklung ihres Organisations- und Governance-Systems vertrauen Hochschulen insbesondere auf ihre Peers und auf den kollegialen Austausch. Externe Managementberater werden selten in Anspruch genommen.



### MÄSSIGER STAATLICHER EINFLUSS AUF HOCHSCHULSTRATEGIE

Die Hochschulleitungen sind gespaltenen Meinung über den Einfluss staatlicher Steuerungsinstrumente auf die Hochschulstrategie. Immerhin zwischen 25 und 33 Prozent der Hochschulleitungen bescheinigen staatlichen Steuerungsinstrumenten keinen oder nur einen sehr geringen strategischen Einfluss. Den höchsten Einfluss räumen Hochschulleiter Zielvereinbarungen und Drittmittelwettbewerben ein.

Den mäßigen Einfluss der staatlichen Steuerungsinstrumente belegen auch die Ergebnisse zum Verhalten bei öffentlichen Ausschreibungen. Die Mehrheit der Hochschulleiter stimmt der Aussage zu, dass sich die Hochschule nur an Wettbewerben beteiligt, wenn diese zu den gesetzten Zielen passen. Hochschulen folgen damit Themenkonjunkturen deutlich seltener, als manchmal vermutet wird.



# ZIELE UND METHODIK DER BEFRAGUNG

---

Im Februar und März 2016 haben der Stifterverband und die Beratungsgesellschaft Kienbaum die deutschen Hochschulleitungen zu den Mechanismen ihrer Strategiebildung und den darunterliegenden Governance-Strukturen befragt. Schwerpunkt der Befragung waren die Zielprozesse der Hochschulen, die Bedingungen für die Erreichung der Ziele sowie der Einfluss von externen Akteuren wie Staat und anderen Partnern von Hochschulen. Da kurz zuvor die Imboden-Kommission das Thema Governance von Hochschulen mit einer deutlich kritischen Einschätzung wieder ganz oben auf die Agenda der deutschen Hochschulpolitik gesetzt hatte, war die Resonanz auf die Umfrage entsprechend groß: An der Umfrage haben sich insgesamt 103 Hochschulen beteiligt, das entspricht einem Rücklauf von rund 25 Prozent. In dieser Publikation werden die wichtigsten Ergebnisse der Befragung kompakt dargestellt.

## **HANDLUNGSSPIELRÄUME UND ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN VON HOCHSCHULEN**

Ausgangspunkt der Befragung waren die gewachsenen Anforderungen an Hochschulen. Der Wettbewerb um Köpfe und Ressourcen nimmt sowohl auf internationaler wie auf nationaler Ebene weiter zu. Dabei stehen die Hochschulen in Konkurrenz sowohl untereinander als auch zu den außeruniversitären

Forschungseinrichtungen und zu den forschenden Unternehmen. Um auch in Zukunft in Forschung, Lehre und Wissenstransfer erfolgreich zu bleiben, müssen Deutschlands Hochschulen nicht nur finanziell besser ausgestattet werden, sondern auch und vor allem ihre eigene Handlungsfähigkeit optimieren.

Der Handlungsspielraum und die Entwicklungsmöglichkeit von Hochschulen entstehen im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Freiheit und (staatlicher) Finanzierung, zwischen akademischer Selbstverwaltung (bottom up) und einer ausgeprägten Steuerung (top down). Angesichts der Vielschichtigkeit der an die Hochschulen gestellten Erwartungen und der Heterogenität der Stakeholder bedürfen die Hochschulen dabei besonders einer funktionierenden Kommunikationskultur und -struktur.

Hochschulen sind keine Unternehmen, dennoch sind auch sie in wachsendem Maße gefordert, in einem zunehmend kompetitiver werdenden Umfeld ihre Strategiefähigkeit und ihre Steuerungsmechanismen zu überprüfen und fokussiert weiterzuentwickeln.

Wie gut sind die Hochschulen darauf vorbereitet? Diese Frage beschäftigt aktuell auch eine vom Wissenschaftsrat 2015 eingesetzte Arbeitsgruppe, die Vorschläge erarbeiten soll, welche Prozesse, Entscheidungswege und Strukturen für die hochschulische Organisationsentwicklung und -steuerung angesichts der heterogenen Fächerkulturen sinnvoll sein könnten. Ergebnisse werden Anfang 2017 erwartet. Dabei wird auch der Bericht der internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative<sup>1</sup> eine Rolle spielen, der den bestehenden engen Zusammenhang zwischen der Wirkung der Exzellenzinitiative und der Governance an Universitäten betont. Hochschulen mit geeigneten Governance-Strukturen können beispielsweise den Anforderungen der Antragstellung besser entsprechen und haben so einen Vorteil im Wettbewerb. Die internationale Expertenkommission kommt zu dem Schluss, „dass bei der Governance an den deutschen Universitäten noch immer ein erhebliches ungenutztes Potenzial und ein substanzieller Nachholbedarf bestehen.“<sup>2</sup>

Die Befragung möchte einen Beitrag dazu leisten, dieses ungenutzte Potenzial zu analysieren.

1 Imboden-Bericht (2016), online einsehbar unter: [www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf](http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf)

2 Vgl. ebd. S. 3.

## WELCHE DEFINITION VON GOVERNANCE LIEGT DER BEFRAGUNG ZUGRUNDE?

Unter Governance-Struktur wird nach der Kienbaum-Definition ein System verstanden, in dem das Handeln der einzelnen Akteure im Rahmen von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl im horizontalen als auch im vertikalen Verhältnis (auf Augenhöhe) in einer Weise koordiniert wird, welche die Organisation befähigt, den bestmöglichen Erfolg zu erzielen.

Dieses System sollte in einer Art und Weise ausgestaltet sein, dass es gemeinschaftliche, auf die Organisation orientierte Entscheidungen fördert. Eine Vernachlässigung dieses Aspektes macht den Unterschied zwischen Good Governance und Governance aus.

Entscheidend für die Herangehensweise bei der Gestaltung von Governance-Strukturen ist stets das Verständnis, dass es kein Patentrezept (*the one best model*) gibt. Der spezifische Charakter der Organisation und die handelnden Personen, die das Konzept umsetzen müssen, spielen hierbei eine große Rolle.

Da es bei Governance-Fragestellungen immer darum geht, wie eine Organisation in einem vorgegebenen Ordnungsrahmen gesteuert wird, ist ein zielorientiertes Steuerungssystem wesentliches Element einer funktionierenden Governance-Struktur. Es ermöglicht, den handelnden Akteuren ihre Zielsetzung und die Zielerreichung fortlaufend zu überprüfen. Die Gestaltung dieser Managementinstrumente (interne Gremienstrukturen, Besprechungsroutinen, Standards, Richtlinien, Berichtswesen, Monitoring- und Kennzahlensysteme) ist Aufgabe der Hochschulleitung.

Der juristische beziehungsweise politische Ordnungsrahmen einer Governance-Struktur ist bei deren Ausgestaltung stets zu beachten und zudem handlungsleitend. Bei Hochschulen wird er maßgeblich von der Hochschulgesetzgebung der Länder vorgegeben.

---

## METHODIK

### Methode

Onlinebefragung via exavo-Survey-Studio

### Befragungszeitraum

März bis Mai 2016

### Hintergrund der Teilnehmer

66 Prozent Präsident/Rektor, 11 Prozent Vizepräsident/Prorektor, 9 Prozent Leiter Organisations-/Hochschulentwicklung, 6 Prozent persönlicher Referent der Hochschulleitung und 2 Prozent Kanzler


### Anzahl der Teilnehmer

52 Universitäten, 39 Fachhochschulen, 11 sonstige Hochschulen (N = 103)

### Rücklaufquote

24,8 Prozent. Die Stichprobe wurde nach Hochschultypen gezogen, sodass die Ergebnisse repräsentativ für die Gesamtgruppe aller Hochschulen sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Stichprobe nicht verzerrt ist, beträgt 95 Prozent.

---





# 01

# ZIELSETZUNG UND ZIELERREICHUNG

---

In den vergangenen Jahren sollte durch neue Steuerungsstrukturen in den Hochschulen die Strategiefähigkeit von Hochschulen verbessert werden. Hochschulleitungen wurden gestärkt, Hochschulräte eingeführt, die Detailsteuerung des Staates zurückgenommen und Befugnisse des Senats begrenzt. Hochschulen haben neue Instrumente wie Leistungsbudgets für Fakultäten oder Evaluationen von einzelnen Bereichen eingeführt. Gibt es mittlerweile für die verschiedenen Handlungsfelder von Hochschulen strukturierte Zielbildungsprozesse? Wer sind die Akteure in diesen Prozessen und werden die gesetzten Ziele erreicht?

## Strategiefähigkeit und Zielerreichung

Die große Mehrheit der deutschen Hochschulen hat für ihre Kernaufgaben Forschung und Lehre mittlerweile Zielbildungsprozesse etabliert. Dies trifft für die Lehre auf drei Viertel, im Bereich der Forschung auf zwei Drittel der Hochschulen zu.

Bei diesen Kernaufgaben werden die Ziele auch am besten erreicht. 70 Prozent der Hochschulleiter geben an, dass ihre Hochschule die gesteckten Ziele in der Lehre erfüllt hat. Für die Forschung sagen das noch 55 Prozent.

Außerhalb der Kernbereiche Forschung und Lehre sind Zielbildungsprozesse seltener vorhanden und werden Ziele schlechter erreicht. Weniger als die Hälfte der Hochschulleiter gibt an, dass sich ihre Hochschule für Administration, Digitalisierung und Internationalisierung Ziele steckt und diese erreicht.

Auffällig schlecht ist die Lage beim Wissens- und Technologietransfer: Nur 40 Prozent der Hochschulen haben für diese Bereiche Zielbildungsprozesse etabliert und gerade einmal jede dritte Hochschule sagt von sich, dass sie ihre Ziele in diesem Bereich erreicht.

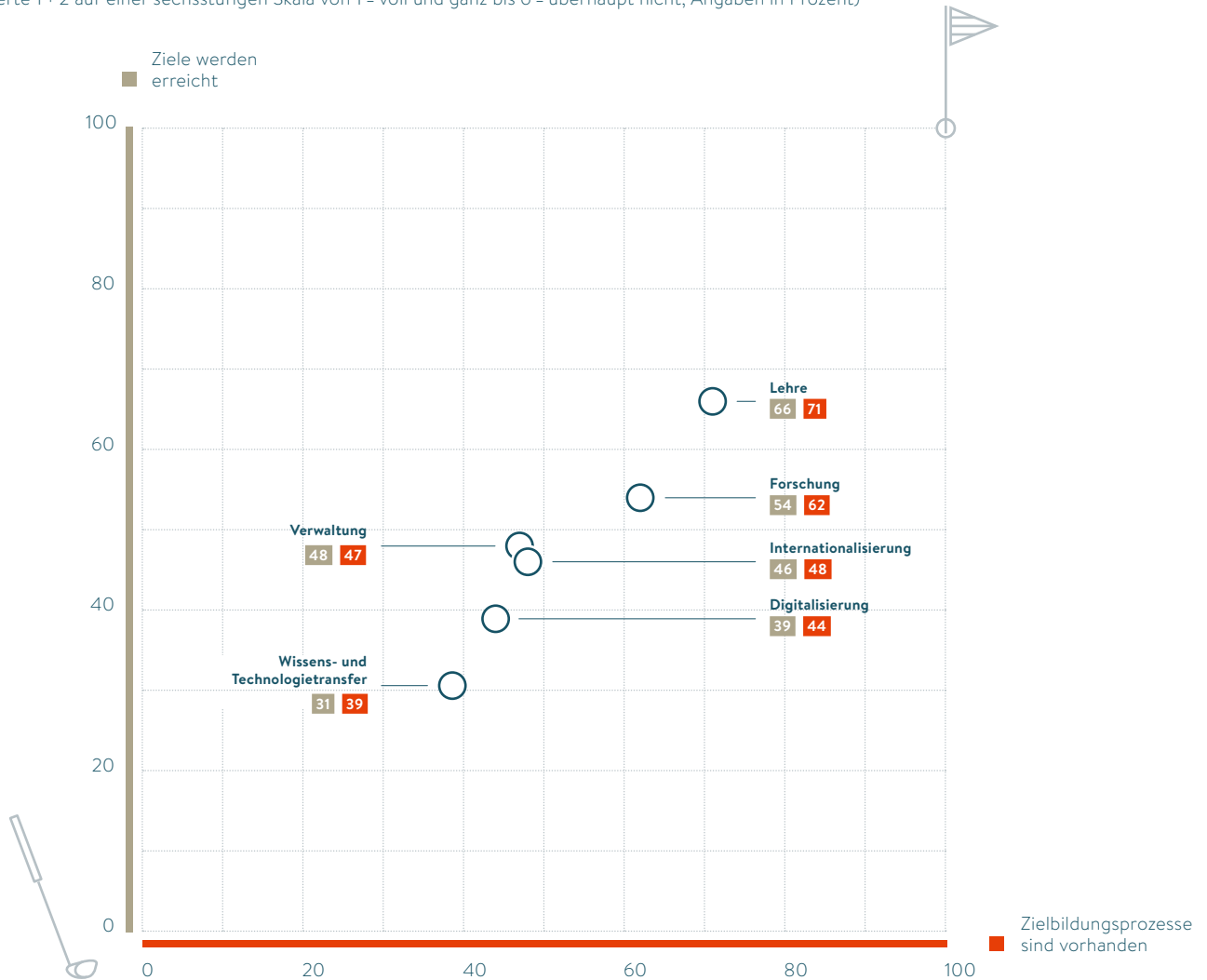
Interessant ist der deutliche Zusammenhang zwischen Zielbildung und -erreichung: Wenn Hochschulen strukturierte Zielbildungsprozesse etabliert haben, können sie ihre Ziele auch besser erreichen.



**ZIELE IN DER LEHRE HÄUFIGER ERREICHT, BEIM TRANSFER DEUTLICH SELTENER**

Fragen: „Inwiefern bestehen an Ihrer Hochschule strukturierte Zielbildungsprozesse für die folgenden Bereiche?“ und „Wie gut ist Ihre Hochschule in der Lage, die gesetzten strategischen Ziele zu erreichen?“

(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = voll und ganz bis 6 = überhaupt nicht, Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

## Grundstrukturen für Strategieprozesse an den Hochschulen

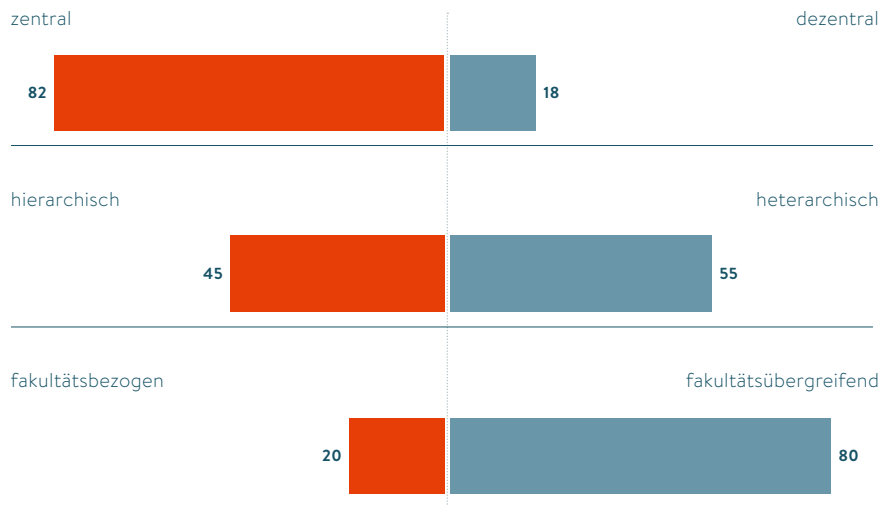
Die Strategieprozesse sind an Hochschulen zumeist zentral verankert und werden fakultätsübergreifend umgesetzt.

Angesichts der starken Zentralität wäre zu erwarten gewesen, dass auch eher hierarchische Prozesse aufgesetzt werden. Das ist allerdings nicht so: Eine knappe Mehrheit der Hochschulleitungen gibt an, dass an ihrer Hochschule partizipative und Bottom-up-Prozesse (heterarchische Ansätze) überwiegen.

### STRATEGIEPROZESSE: ZENTRAL, ABER ÜBERWIEGEND NICHT HIERARCHISCH

Frage: „Die Governance-Struktur einer Organisation dient der bestmöglichen Erreichung ihrer strategischen Ziele. In welcher Art und Weise sind die Strategieprozesse an Ihrer Hochschule strukturell bestimmt?“

(Angaben in Prozent)



## Hochschulinterne Akteure bestimmen die Strategie

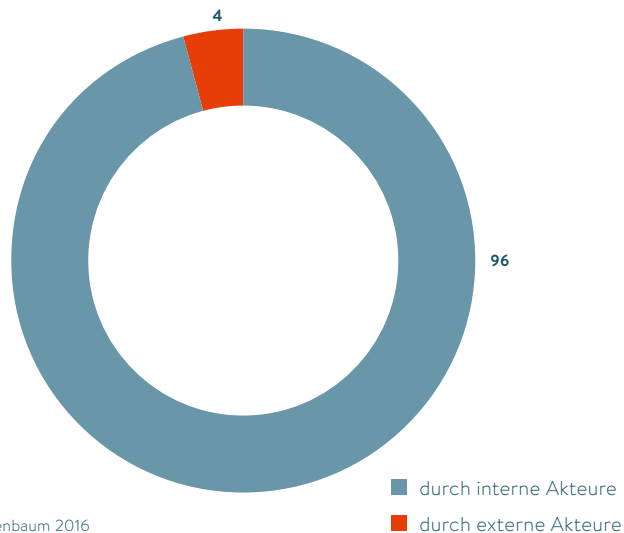
Die Strategieprozesse von Hochschulen werden strukturell durch interne Akteure bestimmt. Das sagen 96 Prozent der Rektoren und Präsidenten aus. Nur 4 Prozent, insbesondere Privathochschulen, geben an, dass externe Akteure federführend sind.

Trotzdem sind Kooperationen mit Dritten nicht unbedeutend für die Strategieentwicklung. 51 Prozent der Hochschulleiter stimmen der Aussage zu, dass Kooperationen mit Dritten eine sehr große oder große Bedeutung für die Strategie ihrer Hochschule haben. Für nur 28 Prozent der Hochschulen haben Kooperationen mit Dritten keine Bedeutung.

### EXTERNE PARTNER: STRUKTURELL NICHT EINGEBUNDEN

Frage: „Die Governance-Struktur einer Organisation dient der bestmöglichen Erreichung ihrer strategischen Ziele. In welcher Art und Weise sind die Strategieprozesse an Ihrer Hochschule strukturell bestimmt?“

(Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

## Zielbildung: Die hochschulinternen Akteure

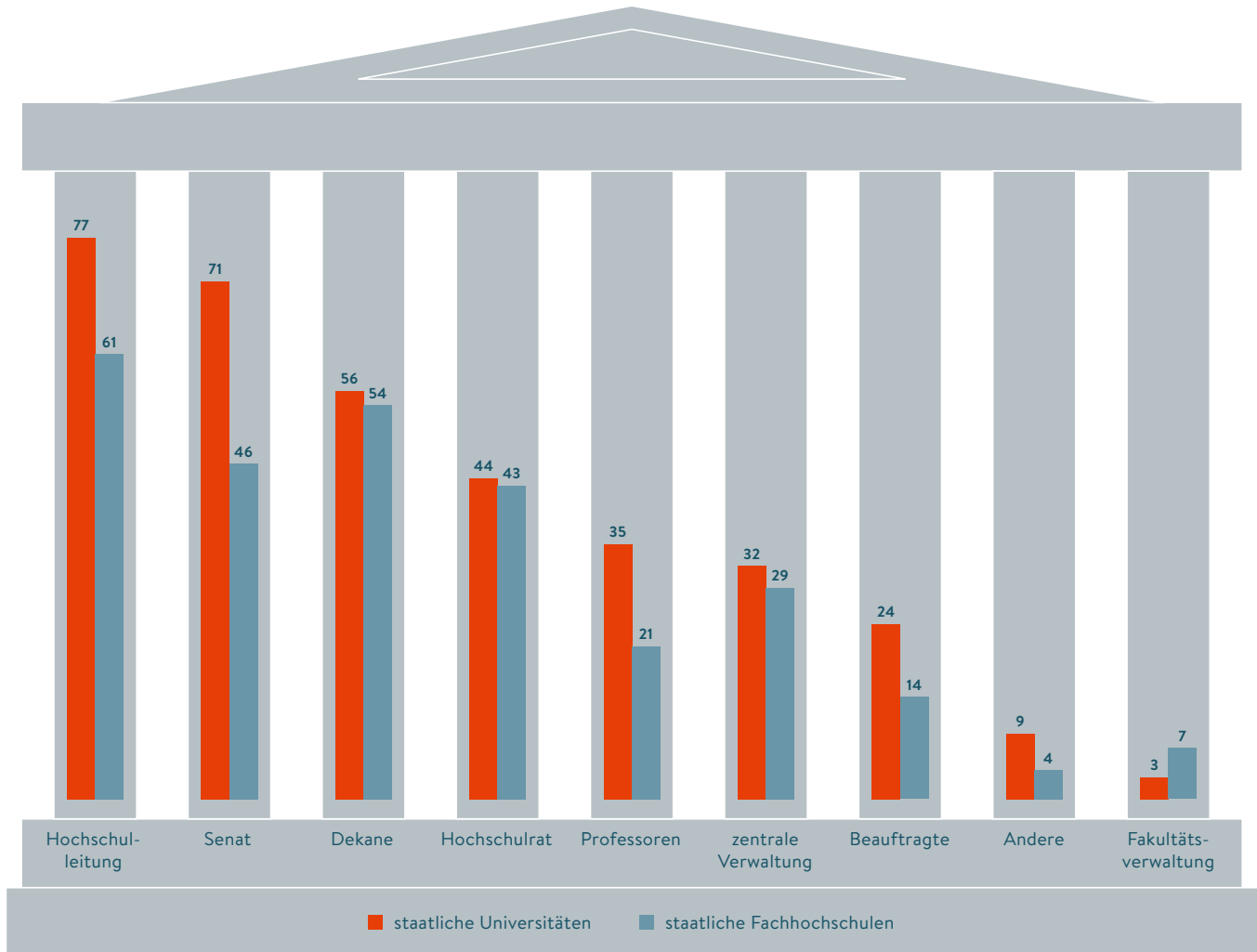
An den wesentlichen Zielbildungsprozessen sind die Hochschulleitung, der Senat und die Dekane beteiligt. Darüber hinaus spielt der Hochschulrat eine wichtige Rolle. An knapp einem Drittel der Hochschulen werden einzelne Professoren und die zentrale Verwaltung einbezogen.

Interessant ist, dass knapp ein Viertel der Universitäten und sogar 40 Prozent der Fachhochschulen angeben, dass die Hochschulleitung nicht an den wesentlichen Zielbildungsprozessen beteiligt ist. Schaut man sich diese Gruppe näher an, so sind an diesen Hochschulen vor allem Senate stark in die Entwicklung von Zielen eingebunden.



**STRATEGIEENTWICKLUNG: VIELE AKTEURE BETEILIGT**

Frage: „Welche hochschulinternen Akteure sind an den wesentlichen Zielbildungsprozessen an Ihrer Hochschule maßgeblich beteiligt?“  
(Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)





## Kooperationsqualität und Beteiligung am Strategieprozess

Externe Akteure werden zwar ganz überwiegend nicht strukturell eingebunden, aber sie sind von der Strategieentwicklung auch nicht vollkommen ausgeschlossen. Am bedeutendsten sind dabei Wirtschaftspartner. Jede zweite Universität und knapp 40 Prozent der Fachhochschulen geben an, dass Unternehmen am Prozess der Strategieentwicklung beteiligt werden. Bei diesen Partnerschaften wird zugleich eine hohe Qualität der Kooperationsprozesse erreicht.

Universitäten beziehen externe Partner häufiger als Fachhochschulen in Strategieprozesse ein und sie bewerten die Qualität der Kooperationen auch höher als Fachhochschulen. Der Anteil der Universitäten, welche die Kooperationsqualität positiv einschätzen, ist für alle drei externen Partner etwa gleich hoch (zwischen 40 und 50 Prozent). Fachhochschulen bewerten hingegen ihre Kooperationen mit Wirtschaftspartnern deutlich positiver als ihre Kooperationen mit anderen Hochschulen.

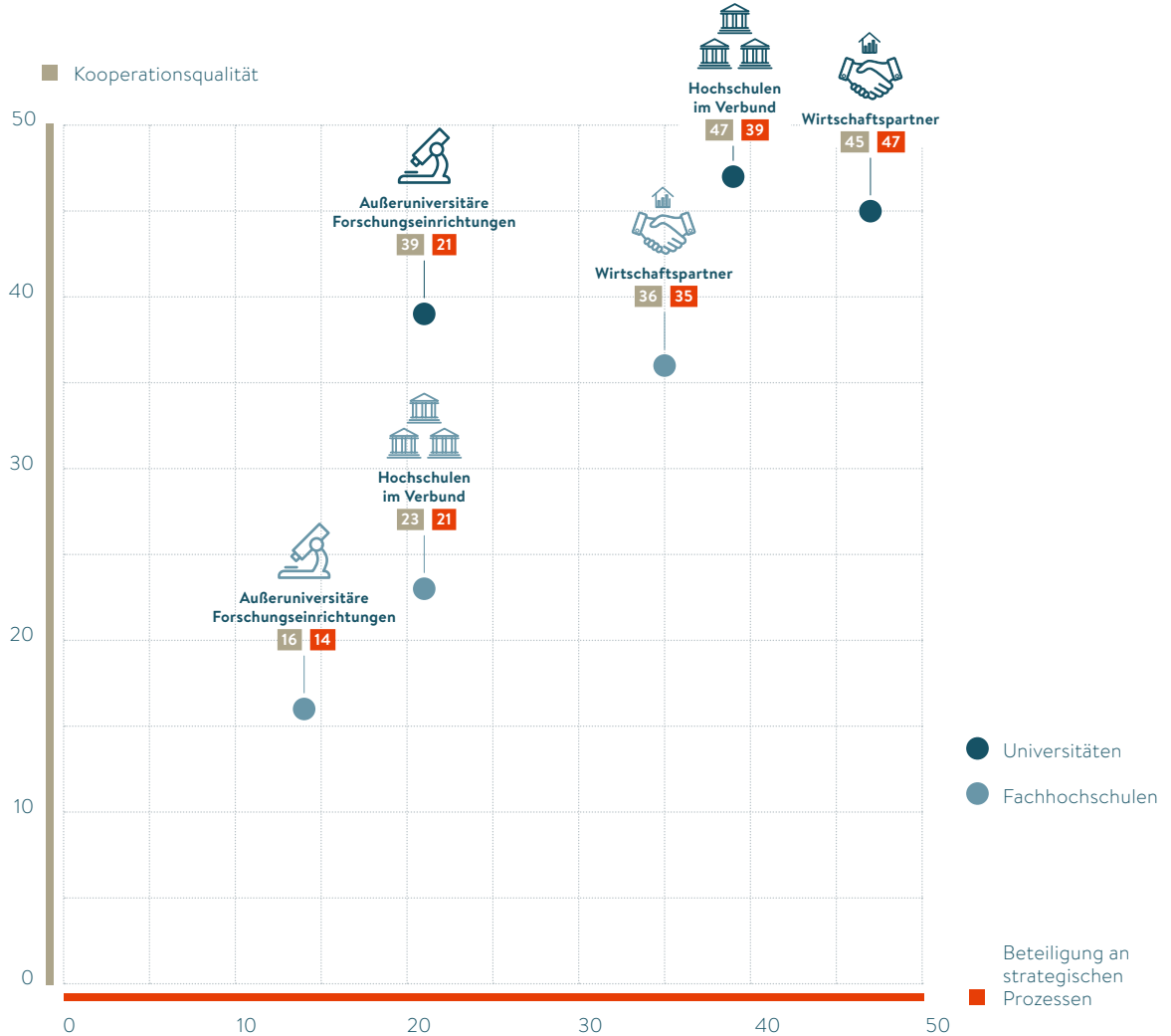
Beide Hochschultypen geben an, dass außeruniversitäre Forschungseinrichtungen am seltensten an strategischen Prozessen beteiligt sind und beide beurteilen die Qualität der Kooperationsprozesse mit diesen Partnern als am schlechtesten.



**EINBEZIEHUNG VON EXTERNEN PARTNERN AUSBAUFÄHIG**

Fragen: „Wie stark sind externe Akteure am Prozess der Entwicklung der Hochschulstrategie an Ihrer Hochschule beteiligt?“ und „Wie gut sind die langfristigen Kooperationsprozesse ausgestaltet?“

(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = stark/sehr gut bis 6 = überhaupt nicht/sehr schlecht, Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

# 02

# STRUKTUREN UND INSTRUMENTE

---

Die Zielbildung an Hochschulen ist nach den Ergebnissen des ersten Kapitels ausbaufähig. Jenseits der Kernbereiche Forschung und Lehre fehlen für wesentliche Bereiche der Hochschule strukturierte Zielbildungsprozesse, die Ziele werden teilweise nicht erreicht. Während zur Zielfestlegung eine Vielzahl an internen Akteuren herangezogen wird, mangelt es an vielen Hochschulen an der Einbeziehung von externen Partnern. Wie sollten die Hochschulen darauf nach Ansicht der Hochschulleitungen reagieren? Welche Governance-Strukturen würden die Strategiefähigkeit der Hochschulen erhöhen? Wie sollten sich die Strukturen ändern, welche Instrumente zur Anwendung kommen?

## Strategiebildung: Strukturen nur teilweise funktional

Die Strukturen, in denen sich die Strategiebildung an Hochschulen vollzieht, sind größtenteils durch die Landeshochschulgesetze vorgegeben. Dazu gehören die Kompetenzen von Hochschulleitung, Hochschulrat und Senat, aber auch die Befugnisse und Organisationsregelungen für die dezentralen Einheiten, also Fakultäten oder Institute. Die Hochschulleiter schätzen diese Strukturen allerdings nicht in jeder Hinsicht als optimal ein.

Nach Angaben der Hochschulleitungen unterstützen die gesetzlich vorgegebenen Governance-Strukturen zwar die Entwicklung der Hochschulstrategie. Deutlich negativer schätzen sie diese aber für die Umsetzung ein. Offenbar sind die derzeitigen Strukturen nicht besonders gut geeignet, um nach der Zielfestlegung auch die Umsetzung der dafür notwendigen Maßnahmen zu gewährleisten.



**STRATEGIEENTWICKLUNG STARK, UMSETZUNG SCHWACH**

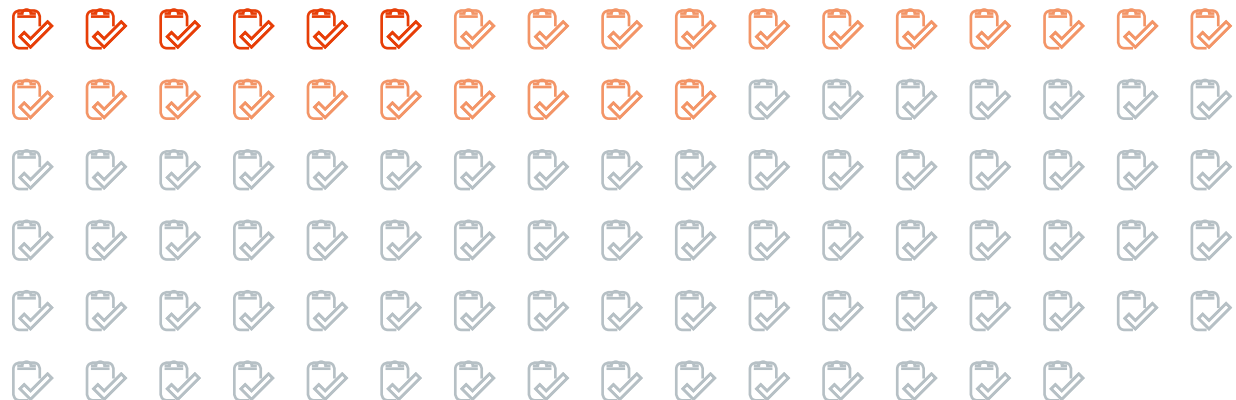
Frage: „Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 = sehr stark bis 6 = sehr gering an, wie sehr die rechtlich vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen die Entwicklung und Umsetzung der Hochschulstrategien unterstützen.“ (Werte 1 + 2; Anteile in Prozent)

Die rechtliche vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen unterstützen ...

1. ... die Entwicklung der Hochschulstrategie 13 sehr stark 42 stark



2. ... die Umsetzung der Hochschulstrategie 6 sehr stark 21 stark



## Strategiefähig werden

Um die Fähigkeit zur Strategieentwicklung an ihrer Hochschule zu fördern, hält die Mehrheit der Hochschulleiter eine Stärkung der Hochschulleitungen für sinnvoll. Interessant ist, dass sie sich darüber hinaus besonders für eine Stärkung der Dekanate einsetzen.

Eine weitere Stärkung von Senaten und Hochschulräten halten sie hingegen nicht für geeignet, um die Strategieentwicklungsfähigkeit der Hochschule zu fördern. Auch die Etablierung von anderen internen Gremien wie beispielsweise Forschungsbeiräten oder Kommissionen könnte dazu nur in den Augen von wenigen Hochschulleitern beitragen.



### HOCHSCHULLEITUNG UND DEKANATE STÄRKEN

Frage: „Was wäre für die Strategieentwicklungsfähigkeit Ihrer Hochschule am förderlichsten?“

(Werte 1 + 2, 3 + 4 und 5 + 6 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr förderlich bis 6 = überhaupt nicht förderlich, Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016



## Handlungsbedarfe zur Erhöhung der Strategiefähigkeit

Jenseits der Gremien- und Entscheidungsstrukturen sehen Hochschulleiter auf vielen Feldern weiteren Handlungsbedarf. Personalentwicklung und die Etablierung von Karrierewegen sowie eine Ausdifferenzierung und Stärkung des Wissenschaftsmanagements werden von knapp der Hälfte der Hochschulleitungen genannt.

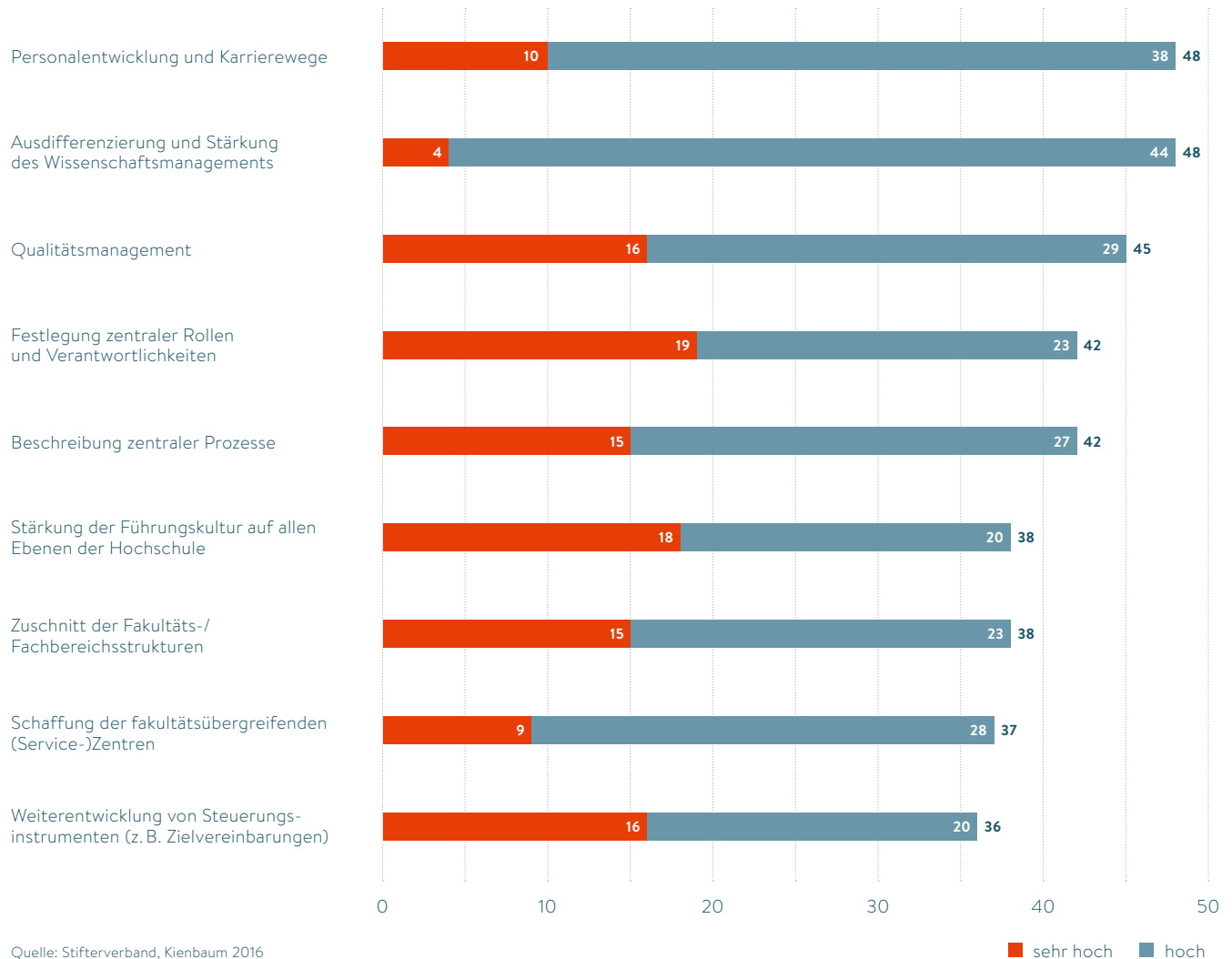
Als besonders hoch stuft jede fünfte Hochschulleitung die Festlegung zentraler Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Stärkung der Führungskultur auf allen Ebenen der Hochschule ein.



## PERSONALENTWICKLUNG UND WISSENSCHAFTSMANAGEMENT ZÄHLEN

Frage: „In welchen organisatorischen Feldern sehen Sie für Ihre Hochschule weiteren Entwicklungsbedarf, der die Governance unterstützen oder verbessern kann?“

(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr hoher bis 6 = kein Bedarf, Angaben in Prozent)



## Wie lässt sich Verantwortung für die Strategie verankern?

Hochschulleitungen sollten gestärkt werden, um die Strategiefähigkeit der Hochschulen zu erhöhen. Dafür eignen sich aus ihrer eigenen Sicht vor allem zwei Maßnahmen: das Ressortprinzip in der Hochschulleitung und die Zuordnung der entsprechenden Organisationseinheiten zum Ressortverantwortlichen. Bisher sind viele strategierelevante Organisationseinheiten nicht dem zuständigen Prorektor oder Vizepräsidenten, sondern dem Kanzler zugeordnet.

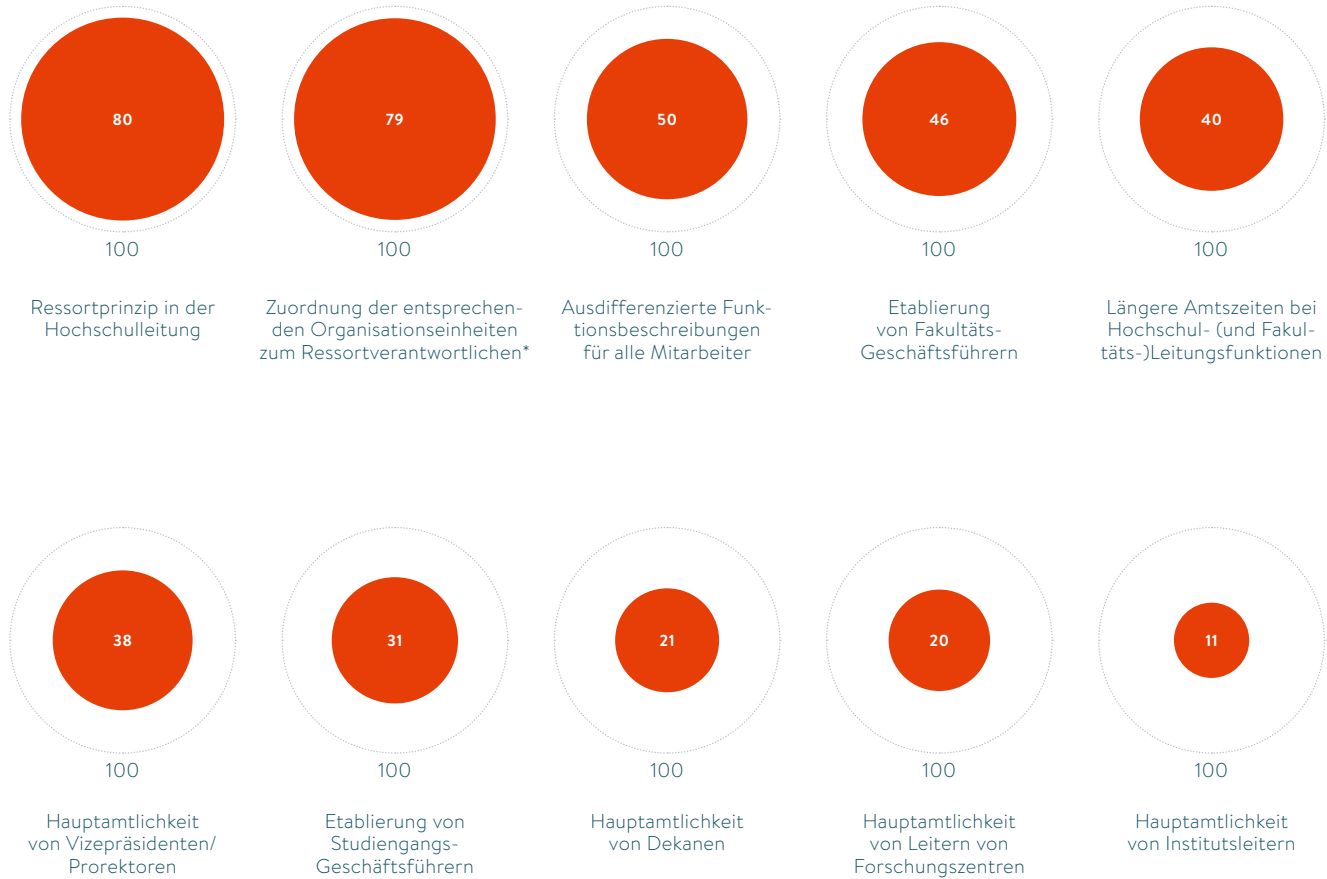
Im Einklang mit der Vorstellung der Hochschulleiter, dass die Dekanate zur Umsetzung der Hochschulstrategie gestärkt werden sollten, sehen viele von ihnen Potenzial in der Etablierung von Fakultäts-Geschäftsführern. In der Hauptamtlichkeit von Dekanen oder Institutsleitern sehen deutlich weniger einen Beitrag zur besseren Zuordnung von Verantwortung.



**RESSORTS UND FAKULTÄTSLEITUNGEN STÄRKEN**

Frage: „Inwieweit halten Sie folgende ausgewählte Maßnahmen für geeignet, um Verantwortung an einer Hochschule für die Erreichung bestimmter Ziele zu verankern?“

(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr gut geeignet bis 6 = nicht geeignet, Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

\* z. B. International Office zum Vizepräsidenten für Internationales

## Welche Instrumente dienen der Zielerreichung am besten?

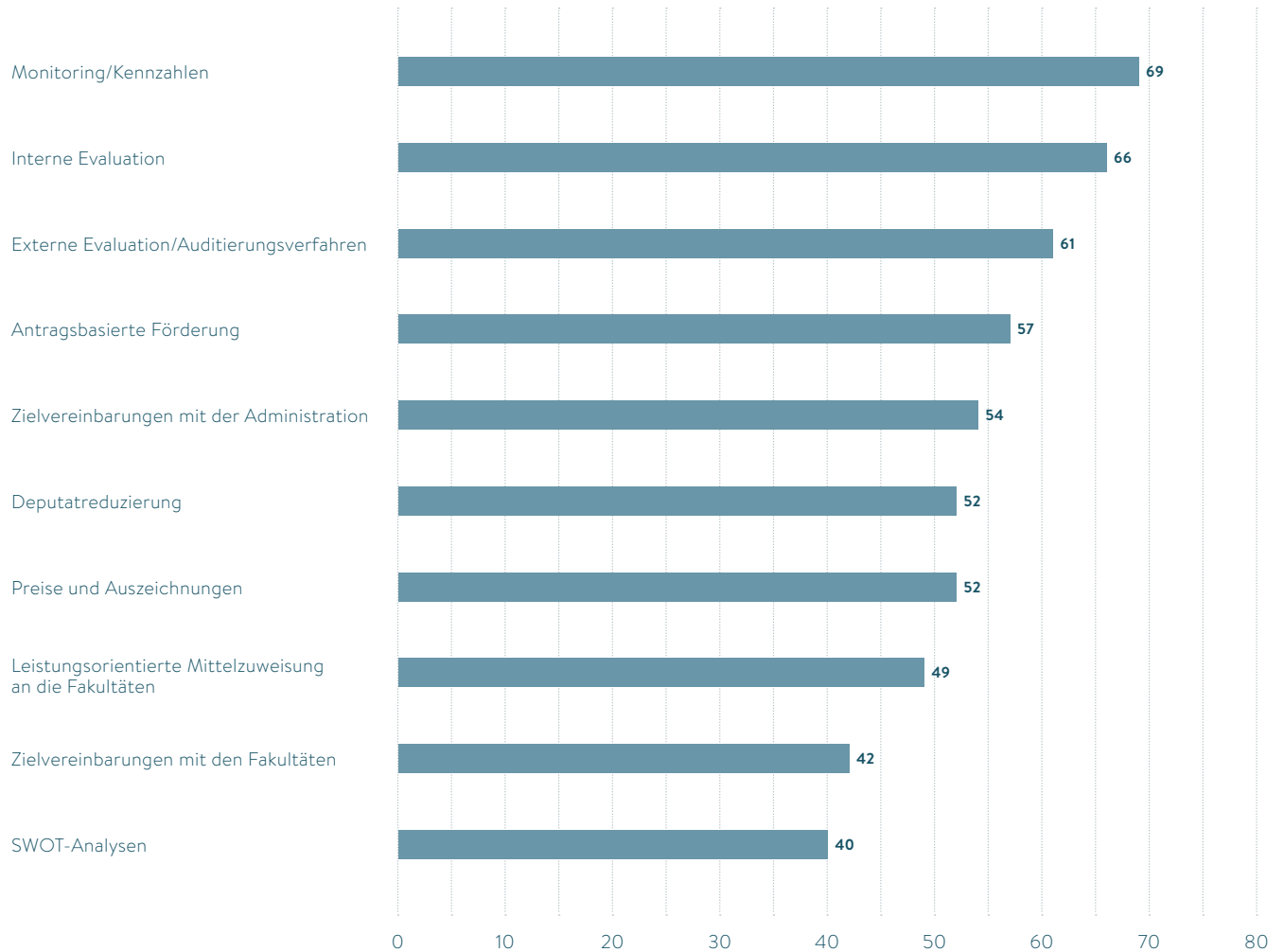
So umstritten sie sind: Hochschulleiter vertrauen bei den Instrumenten zur Zielerreichung vor allem Monitoring und Kennzahlen. Auch Evaluationen, interne wie externe, sind geeignet, um die Ziele der Hochschule zu erreichen.

Zwei in den vergangenen Jahren eingeführte Instrumente zur Steuerung von Fakultäten schneiden hingegen schlecht ab: Nur eine Minderheit der Hochschulleitungen hält leistungsorientierte Mittelzuweisungen an oder Zielvereinbarungen mit Fakultäten für besonders geeignet.



**EFFEKTIV: KENNZAHLEN, EVALUATIONEN, AUDITS**

Frage: „Welche hochschulinternen Instrumente sind aus Ihrer Sicht geeignet, um die Zielerreichung bestmöglich zu gewährleisten?“  
(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr stark geeignet bis 6 = überhaupt nicht geeignet, Angaben in Prozent)



## Unterstützungs- und Beratungsbedarf

Zur Weiterentwicklung ihrer Organisation und ihres Governance-Systems haben die Hochschulen Unterstützung bei einer ganzen Reihe von Akteuren gesucht. Knapp zwei Drittel der Hochschulleitungen geben an, dass sie in den vergangenen Jahren zur Organisationsberatung auf kollegialen Austausch mit anderen Hochschulen und interne Expertise zurückgegriffen haben.

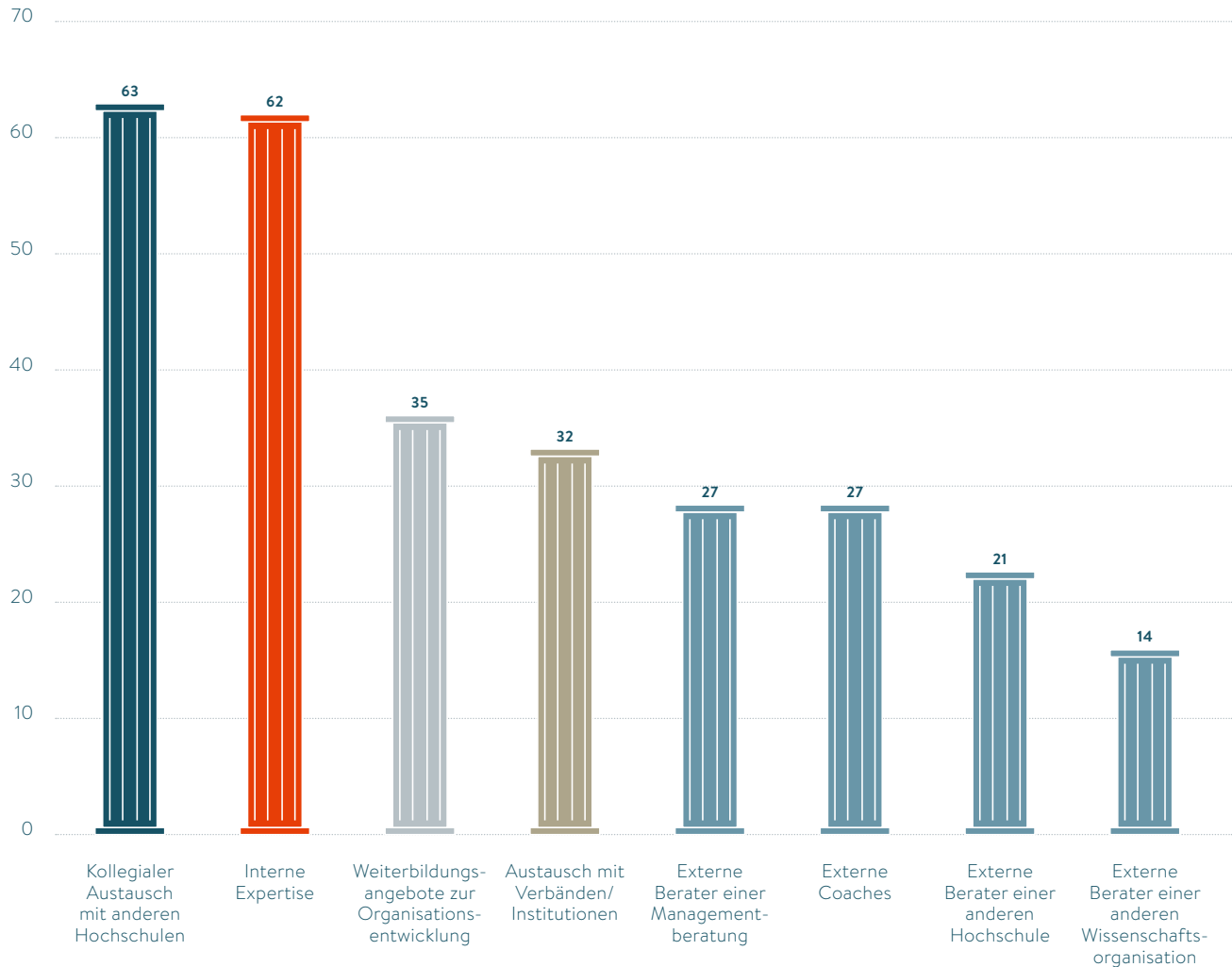
Seltener wurden externe Managementberatungen und Coaching genutzt, aber immer noch jede vierte Hochschule hat diese Formen der Unterstützung in Anspruch genommen.



## KOLLEGIALER AUSTAUSCH AM WICHTIGSTEN

Frage: „Welche Unterstützung hat Ihre Hochschule in den vergangenen Jahren bei der Weiterentwicklung ihrer Organisation und ihres Governance-Systems in Anspruch genommen?“

(Angaben in Prozent)





# 03

# STAATLICHE STEUERUNG

---

Hochschulen sehen also einen größeren Veränderungsbedarf bei den Strukturen und Instrumenten, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Doch nicht alles lässt sich durch interne Veränderungen erreichen. Die Länder als Träger der Hochschulen und der Bund über seine Förderprogramme nehmen wesentlichen Einfluss auf die Hochschulstrategien. Welche Rolle spielt die staatliche Steuerung? Welchen Einfluss nehmen die Bundesländer über Ziel- und Leistungsvereinbarungen, welchen nimmt der Bund über staatliche Förderwettbewerbe? Wünschen sich die Hochschulen mehr oder weniger staatliche Vorgaben?

## Staatliche Detail- und Rahmenvorgaben

Durch Vorgaben auf gesetzlicher und untergesetzlicher Ebene beeinflussen vor allem die Länder die Organisations- und Entscheidungsstrukturen maßgeblich. Der Großteil der Hochschulleiter wünscht sich weniger staatliche Detail- und Rahmenvorgaben.

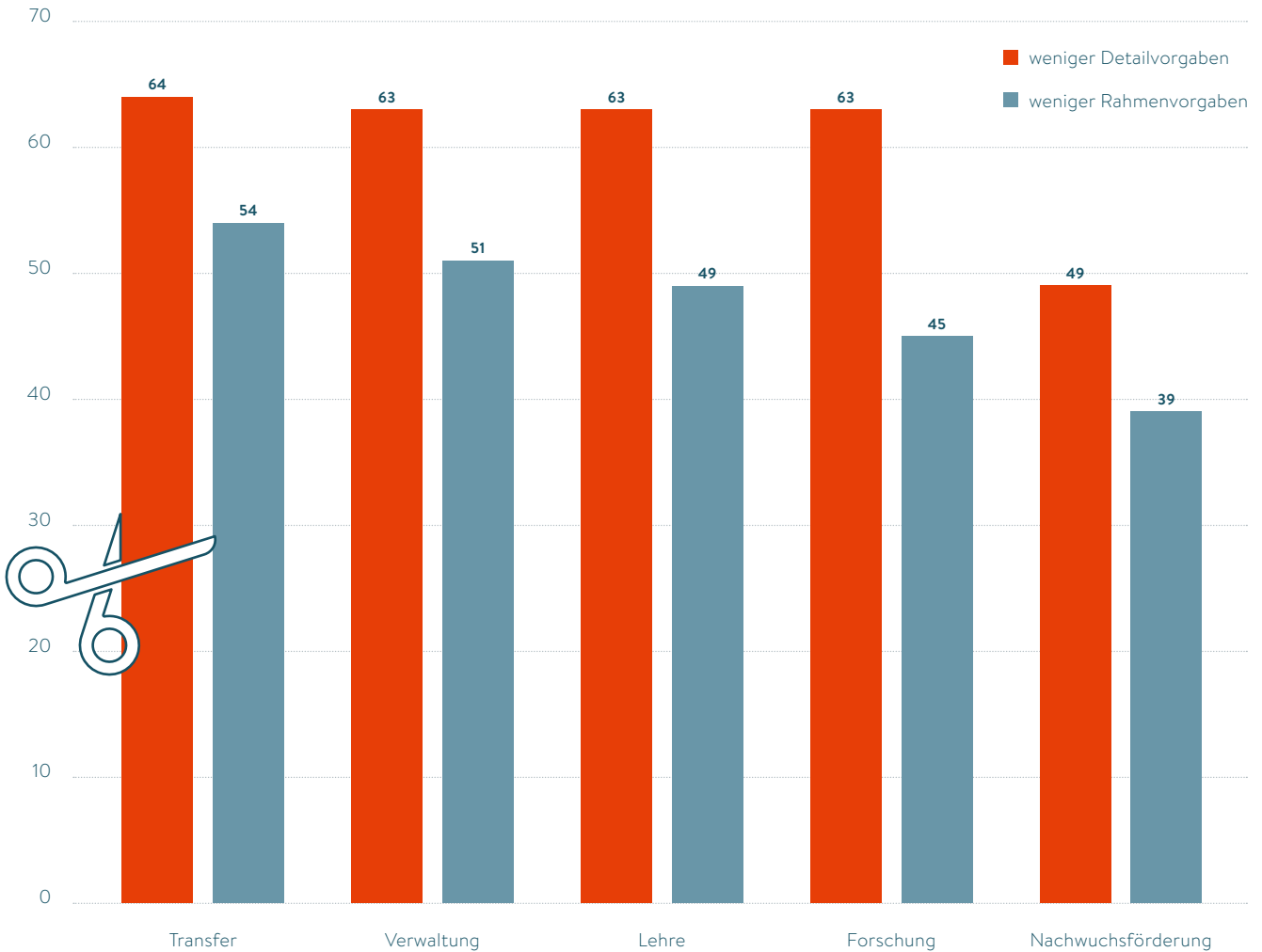
Knapp zwei Drittel der Hochschulleiter sprechen sich für weniger Detailvorgaben aus, rund die Hälfte für weniger Rahmenvorgaben. Besonders für die Bereiche Transfer und Verwaltung wird eine Rücknahme der staatlichen Regelungen gefordert. Bei der Nachwuchsförderung hingegen findet eine knappe Mehrheit der Hochschulleiter die Regulierungsdichte entweder angemessen oder wünscht sich sogar mehr Vorgaben.



### DEUTLICH WENIGER GESETZLICHE VORGABEN GEWÜNSCHT

Frage: „Wie sollten sich die gesetzlichen Vorgaben für Organisations- und Entscheidungsstrukturen hinsichtlich von (1) Detailvorgaben/ (2) Rahmenvorgaben verändern?“

(Werte 1 + 2 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = deutlich weniger bis 6 = deutlich mehr Vorgaben, Angaben in Prozent)



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

## Staatliche Steuerungsinstrumente

Nicht nur über Gesetze und Verordnungen, sondern verstärkt auch über Förderprogramme hat der Staat in den vergangenen Jahren mittelbar oder unmittelbar Einfluss auf Organisationsstrukturen und das Governance-System von Hochschulen genommen. Den größten Einfluss auf die Hochschulstrategie haben die Länder mit den Ziel- oder Hochschulvereinbarungen, welche sie mit den Hochschulen aushandeln. Fast die Hälfte der Hochschulleiter beschreibt den Einfluss der Vereinbarungen als stark oder sehr stark.

Fast ebenso wichtig für die Hochschulstrategien sind die Drittmittelwettbewerbe von Bund, Ländern und den Wissenschaftsorganisationen. Die leistungsorientierte Mittelvergabe spielt für Hochschulen eine geringere Rolle.

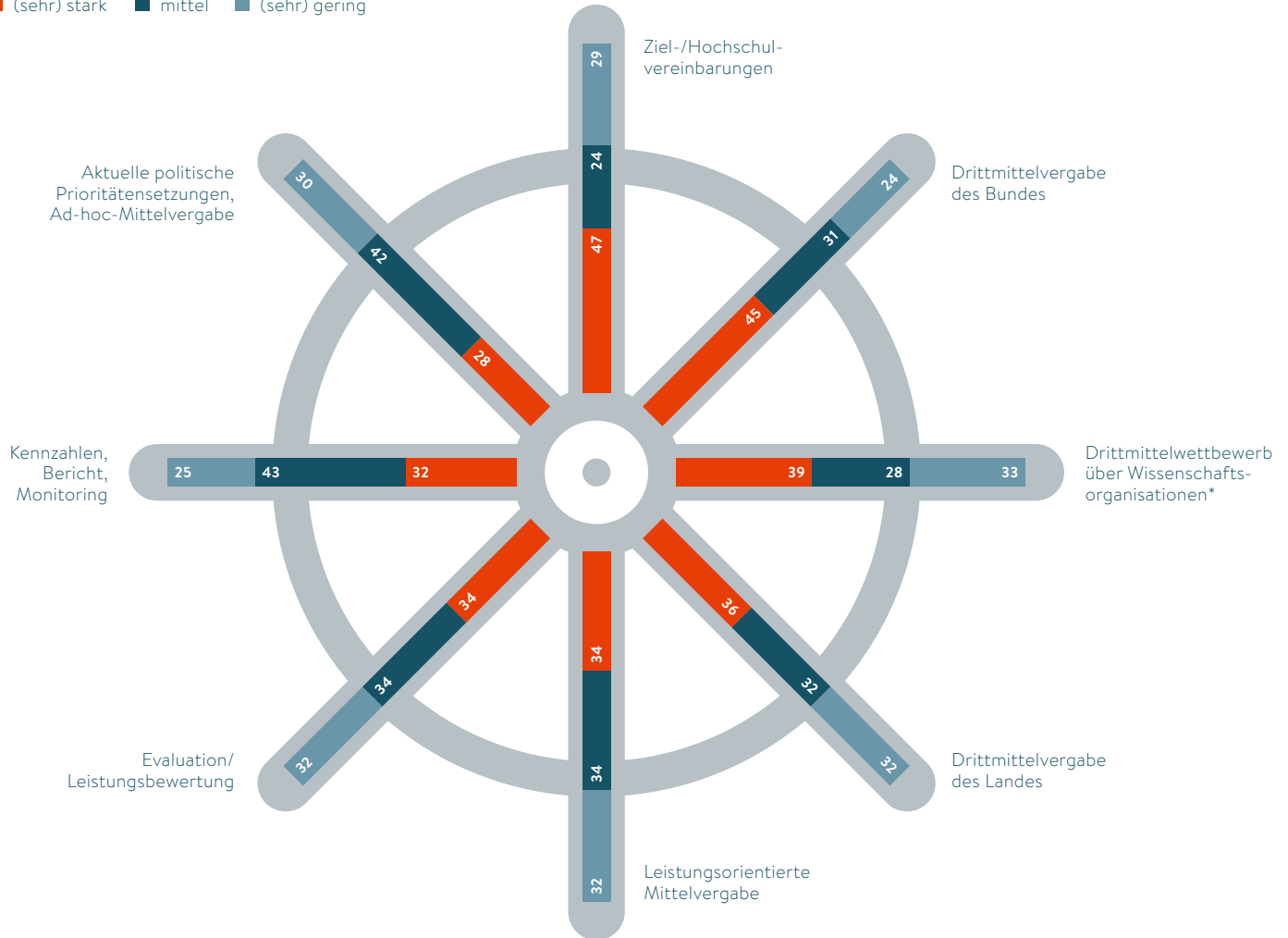
Gleichzeitig meint zwischen einem Viertel und einem Drittel der Hochschulleiter, dass die staatlichen Instrumente eine (sehr) geringe Wirkung auf die Hochschulstrategie ausüben. Die Hochschulleiter sind über den Einfluss der staatlichen Instrumente – unabhängig vom Hochschultyp – gespaltenener Meinung.



**STAATLICHE STEUERUNG: EINFLUSS ODER NICHT?**

Frage: „Welchen Einfluss haben die folgenden staatlichen Steuerungsinstrumente auf die Strategie Ihrer Hochschule?“  
 (Werte 1 + 2, 3 + 4, 5 + 6 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr starker Einfluss bis 6 = kein Einfluss, Angaben in Prozent)

■ (sehr) stark ■ mittel ■ (sehr) gering



Quelle: Stifterverband, Kienbaum 2016

\*DFG, AvH, DAAD, etc.

## Staatliche Förderprogramme

Den größten Einfluss von staatlichen Förderprogrammen auf Organisation und Governance sehen die befragten Hochschulleiter in den Bereichen Forschung und Nachwuchsförderung.

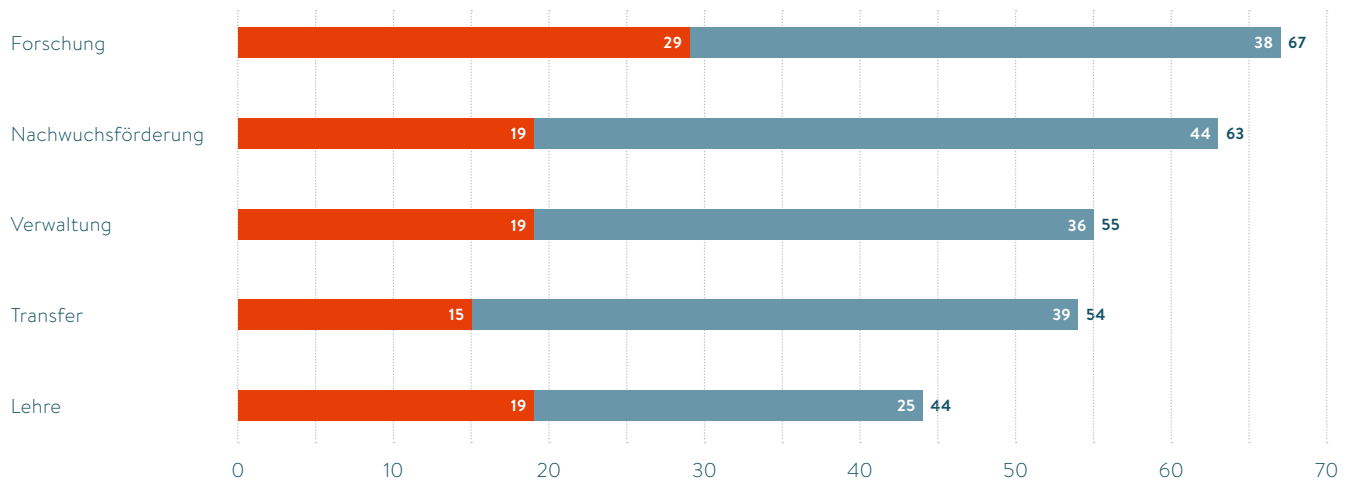
Anders in der Lehre: Hier sieht die Mehrheit der Hochschulleiter lediglich einen geringen Einfluss der staatlichen Förderprogramme in Hinblick auf die Strukturen und die Governance der Hochschule.

### SPÜRBARER EINFLUSS AUF ORGANISATION UND GOVERNANCE

Frage: „In welchem Ausmaß beeinflussen staatliche Förderprogramme die internen Organisationsstrukturen und das Governance-System Ihrer Hochschule?“

(Werte 3 + 4 und 5 + 6 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = kein Einfluss bis 6 = sehr starker Einfluss, Angaben in Prozent)

■ starker Einfluss ■ mittlerer Einfluss



# Strategieansätze bei öffentlichen Ausschreibungen

Obwohl Hochschulen Drittmittelwettbewerben einen hohen Stellenwert für ihre Hochschulstrategie beimessen, bedeutet das nicht, dass Hochschulen laufend ihre Entwicklung daran anpassen würden. Eine knappe Mehrheit der Hochschulen gibt an, dass sie sich auf Ausschreibungen bewerben, die in Einklang mit ihren Hochschulzielen stehen.

Weniger als jede fünfte Hochschule gibt dagegen an, dass sie ihre Ziele und Strukturen den wechselnden Themenkonjunkturen von öffentlichen Ausschreibungen anpassen. Damit sind Hochschulen resilienter gegen politische Modethemen als vielfach behauptet.

## KEINE FÄHNCHEN-IM-WIND-STRATEGIE

Frage: „Die Hochschulstrategie hat Einfluss auf das Verhalten bei öffentlichen Ausschreibungen. Inwieweit stimmen Sie vor diesem Hintergrund den folgenden Strategieansätzen für Ihre Hochschule zu?“

(Werte 5 + 6 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = kein Einfluss bis 6 = sehr starker Einfluss, Angaben in Prozent)





# IMPRESSUM

---

## Herausgeber

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.

## Leitung

Anne von Fallois (Kienbaum)

Volker Meyer-Guckel (Stifterverband)

## Autoren

Mathias Winde

T 030 322982-501

mathias.winde@stifterverband.de

Roland Mönikes, Guido Zinke

T 0173 2002179

roland.moenikes@kienbaum.de

## Redaktion

Simone Höfer,

Cornelia Herting

## Grafik & Layout

SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

## Druck

Druckerei Schmidt, Lünen

## Bildnachweis

JohnnyGreig/istockphoto.com

Stifterverband

für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1

45128 Essen

T 0201 8401-0

F 0201 8401-301

Print  kompensiert  
Id.-Nr. 1661112  
www.bvdm-online.de



STIFTERVERBAND  
für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1  
45128 Essen  
T 0201 8401-0  
F 0201 8401-301

---

[www.stifterverband.de](http://www.stifterverband.de)

