

## **ZEvA Gutachterseminar vom 17.03.2010**

### **„Change Management“**

Referenten Prof. Dr. H.E. Roosendaal (Universität Twente, Ständige Akkreditierungskommission der ZEvA) und Florian Fischer (ZEvA)

Der Vortrag von Prof. Dr. Roosendaal dient der Veranschaulichung von Change Management am Beispiel der Universität Twente und der Vermittlung der gewonnenen Erfahrungen mit diesem Managementkonzept. Es dient als Beispiel für die Optimierung von Prozessen im Qualitätsmanagement und der Chancen, die Veränderungen mit sich bringen.

Der Referent fragt, warum Universitäten ihre Möglichkeiten gesellschaftlich nicht ausschöpfen und betont wie wichtig die Autonomie für den Konkurrenzvorteil ist. Daher ist wichtig die Voraussetzungen und die institutionelle Strategie für Change Management zu diskutieren:

- Ein klar definiertes Leitbild ist wichtig für das Qualitätsmanagement.
- Das Marktsegment einer Hochschule ist zum Beispiel verbunden mit ihrem Profil, ihrer Region und den Fächern. Daraus lassen sich auch Profile für die Dozenten und die Zielgruppe der Studierenden definieren.
- Die politische Umgebung hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Universitäten.
- Betrachtet man Hochschulen als Unternehmen, müssen die Hochschulen sich gegenseitig ihren Marktwert beweisen. Das „Inside out“ - Modell ist hierfür ein hilfreiches Instrument. (siehe Folien „Die Universität auf dem Wege Unternehmer zu werden“)
- Die Konkurrenz zwischen den Bereichen Forschung und Lehre besteht. Die Lehre wird zu meist unterbewertet. Wie kann man das ändern?
  - Das Management der Forschung und der Lehre müsste getrennt werden. An der Universität Twente wurden die Bereiche Forschung und Lehre bereits vor acht Jahren getrennt.
  - Die Bedeutung der Lehre ist zu erhöhen (z.B. als Einnahmequelle durch Studiengebühren).
  - Arbeitsgruppen der Fachbereiche könnten das Wechselverhältnis von Forschung und Lehre fachspezifisch definieren.
- Die Verwaltung sollte sich als sekundäre Serviceleistung verstehen (Unterstützungsprozesse).
- Budgetzuständigkeit: Jeder Vizepräsident sollte über ein eigenes Ressort verfügen, um handlungsfähig zu sein. Die Vizepräsidenten sollten für vier Jahre berufen werden, um ihre Verantwortlichkeit zu unterstreichen.
- Forschungsinstitute verhandeln über die Forschungsgelder und sollten stetig reorganisiert werden.

## Rückfragen:

- **Wie kann das Twente-Konzept an einer deutschen Hochschule umgesetzt werden?**
  - Hierfür wären Gesetzesänderungen und ein besserer Kontakt zu den Ministerien sinnvoll.
  - Das in Deutschland bestehende Verständnis einer Professur müsste sich ändern. Die Konkurrenz der Professoren soll die Attraktivität der Lehre erhöhen.
  - Lehrende sollten in Form einer Kommunikationsschulung gecoacht werden. Der individuelle Vorteil darf nicht über dem gesamtgesellschaftlichen Vorteil stehen.
  - Ein Anreiz dafür, die Lehre zu verbessern, können Reputation und Prämien sein.
  - Der Institutsetat sollte vom Präsidium je nach der Nachfrage, die die Institute haben, eingeteilt werden – und zwar aufgeteilt nach Forschung und Lehre.
  - Der Bologna-Prozess ist positiv für die Hochschulen, wenn er richtig umgesetzt wird. Leider ist das Bologna-Konzept sehr begrenzend. Das verschulte System ist für einige Studierende gut und für andere beengend.
- Das Modell der Universität Twente erscheint den meisten Seminarteilnehmern nicht mit der deutschen Realität vereinbar zu sein. Deutschen Hochschulen fehle es am Interesse ökonomisch zu handeln. Auch der Bologna-Prozess wird nicht dazu führen, dass die Hochschulen unternehmerischer werden. Die Sicherheit einer lebenslangen Verbeamtung würde nur ungern aufgegeben werden. Somit muss Change Management anders ansetzen.
  - Der Referent betont, dass er kein Modell, sondern Möglichkeiten vorstellen will. Änderungen beginnen im Management. Das Qualitätsmanagement für Forschung und Lehre darf nicht getrennt werden. Die Frage müsse lauten: Wie kann man über das Management an Hochschulen nachdenken? Der Erfahrung nach reagieren Dozenten am Anfang erst skeptisch, bis sie die Vorteile sehen. Beispielsweise wird das Engagement in der Lehre mit entsprechenden Anreizen endlich belohnt. Wichtig ist, dass autonome Universitäten aktiv werden. Sie können auf der Ebene der Masterstudiengänge miteinander konkurrieren, da diese das Geld bringen.
- In Deutschland erwerben 80% der Studierenden den Master – daher gibt es keine Konkurrenz.
  - In Deutschland muss die Politik beachtet werden, denn Hochschulen werden aus Steuergeldern bezahlt.
- Die interne Kommunikation ist wichtig und sollte strukturell verankert werden. Hierzu könnte sie professionalisiert werden. Jedoch sollte beachtet werden, dass Strukturen nur ein Mittel sind, um Inhalte zu verbessern. Kommunikation sollte als Leistung anerkannt werden.
- Lässt sich das Konzept ohne Studiengebühren umsetzen?
  - Die Universität Twente wird nicht durch Studiengebühren finanziert und die staatliche Unterstützung ist "Input-output" orientiert.

- Das Präsidium funktioniert wie ein Topmanagement von Betrieben. Es bestimmt in einer jährlichen Besprechung die Verteilung der Budgets. Wer weniger Publikationen hatte, muss im nächsten Jahr mehr leisten.
- Konnte in Holland das Statusdenken zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren durch Qualitätsmanagement aufgelöst werden?
  - In Deutschland ist das Statusdenken höher als in Holland, da es in Holland eine stärkere zentrale Leitung gibt. Die Professoren sind abhängig von der Organisation ihrer Sekretärinnen. In Deutschland spart man zu viel bei sekundären Prozessen ein. Somit erledigen die Professoren zu viele Verwaltungsaufgaben. Das Personal muss teamfähig sein und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Es ist wichtig, dass alle Personen sich persönlich kennen.
- Kann eine Hochschule mit einem Unternehmen verglichen werden?
  - Hochschulen können zwar unternehmerisch betrachtet werden, aber die strategischen Ziele sind andere. Anreize an Hochschulen sind nicht nur monetär. Sie können auch in Reputationsgewinn bestehen.

Die Teilnehmer bilden Arbeitsgruppen und diskutieren über folgende Aspekte des Change Management: Anreizsysteme für Lehrqualität, Leitbild, institutionelle Strategie, zentral – dezentral, primäre und sekundäre Prozesse

#### **Präsentation und Diskussion der Arbeitsgruppen:**

- SOLL
  - Wichtig sind das strategische Ziel, die Prozesse und die Struktur, wobei sich die Struktur der Strategie und den Prozessen anpassen muss.
- IST
  - Ein Problem ist die Umverteilung durch Streichungen von Stellen, die an die Verwaltung fallen.
  - Zudem ist das Personal in der Lehre und der Verwaltung oft nicht daran interessiert sich weiter zu entwickeln. Wie kann man sie motivieren, wenn der hochschulische Ablauf durch Gewohnheit geprägt ist?
- Der Weg von IST zu SOLL
  - Das Einzelkämpferdenken soll zu einem Denken an die Hochschule werden.
  - Die Kommunikation über Prozesse in Verwaltung und Lehre muss stattfinden.
  - Mehr Mitspracherechte über die Mittelverteilung helfen der Forschung zielorientiert zu sein.
  - Gespräche in Prozessgruppen, Arbeitsgruppen oder beim Mittagessen. Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter mit Zeitverträgen haben sonst keine Möglichkeit zu diskutieren, da ihnen die Anlaufstelle (für die Angestellten ist es der Personalrat) fehlt.

- Die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden muss verbessert werden.
- Ein Problem besteht darin, dass der Kanzler über die Gelder für Gebäude usw. entscheidet. Der Haushalt ist nicht transparent und nicht verständlich. Das Grundproblem liegt in der Aufteilung von Sachmittel und Personalmittel. Besser wäre es die Mittel für Prozesse und dann innerhalb der Prozesse in Lehre und Forschung aufzuteilen. Zudem könnte es anstatt des Kanzlers eine Art Finanzminister geben. Institute haben auch eigene „Finanzbeamte“.
- Leider sind oftmals keine Qualitätsmanagementressourcen vorhanden. Wie geht man damit bei der Systemakkreditierung um?
  - Der Hochschule wird entweder von einer Systemakkreditierung abgeraten oder man gibt ihr Zeit das Defizit zu beheben.
- Was kann gegen das Einzelkämpfertum getan werden?
  - Es können Arbeitsgruppen gebildet werden, um die Ziele zu diskutieren, den eigenen Beitrag zu besprechen und die Konsequenzen darstellen.
  - Die neue Generation sollte gleich auf Prozesse orientiert sein und der alten Generation muss man die individuellen Vorteile klar machen.
  - Weiterbildung könnte zur Pflicht werden
- Leitbild:
  - Welche Funktionen und welchen Sinn hat ein Leitbild? Wie versteht sich die Hochschule selbst? Wie will die Hochschule von außen Wahrgenommen werden?
  - Leitbild: Formulierung, Beteiligung, Wirkungen und Veränderungen.
- Wie gehen Gutachter mit Leitbildern um?
  - Die Gutachter achten bei der Akkreditierung auf die Formulierung des Leitbildes, auf die Balance zwischen allgemeinen Äußerungen und Alleinstellungsmerkmalen (Wiedererkennungswert), darauf wie das Leitbild zustande kam und wer dabei mitgeholfen hat.
  - Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, sollte sich auch das Leitbild ändern.
- Strategien = umsetzbares Handlungsprogramm
  - SWOT Analyse, Qualitätsmanagement, Kriterien und Zielvereinbarungen
  - Die Ziele und „Meilensteine“ müssen in der Strategie enthalten sein.
  - Qualitätsmanagement sollte ein zentraler Punkt einer Hochschule sein. Die Hochschule sollte strukturiertes und standardisiertes Qualitätsmanagement betreiben. Das betrifft nicht nur die Lehre, sondern auch die Ausstattung.

## **Abschlussdiskussion**

- Das holländische Managementkonzept für Hochschulen ist in Deutschland schwer umsetzbar.
- Die Strategie und die Zielvereinbarungen müssen Lehrkörper Verwaltung, Fachbereiche und Prozesse umfassen und bewertbare Ziele formulieren.
- Anreize für aktive Beiträge zur Zielerreichung:
  - Leistungsorientierte Mittelvergabe
  - Durch die regelmäßige Evaluation der Lehre kann die Verbindlichkeit auf Seiten der Lehrenden verbessert werden.
  - Der Stellenwert der Didaktik in den Hochschulen sollte geändert werden. Auszeichnungen alleine bringen im Fall von Defiziten in der Vermittlungskompetenz keine Verbesserung. Die Weiterbildung der Dozenten in der Lehrkompetenz sollte verpflichtend sein. Die Belohnung muss zwar an Zuwendungen geknüpft werden, der Reputationsgewinn ist für den Lehrenden aber ein wichtiger Faktor. Ein Feedbackgespräch ist manchmal besser als Evaluationsfragebögen.
  - Dozententeams können sich gegenseitig konstruktiv kritisieren, zum Beispiel über Hospitation.