

Vahlen's Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

von

Prof. Dr. Anke Hanft, Prof. Dr. Heinke Röbbken, Prof. Dr. Marco Zimmer, Frank Fischer

1. Auflage

Bildungs- und Wissenschaftsmanagement – Hanft / Röbbken / Zimmer / et al.

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Personalmanagement – Personalmanagement – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2008

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3468 2

Inhaltsverzeichnis



| | |
|---|----------|
| Vorwort | V |
| 1. Rahmenbedingungen des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements | 1 |
| 1.1. Externe Kontextfaktoren des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements | 1 |
| 1.1.1. Bildungspolitische und informationstechnologische Entwicklungen | 2 |
| 1.1.1.1. Internationalisierung der Bildungs- und Forschungsmärkte | 2 |
| 1.1.1.2. Europäischer Hochschulraum: Der Bologna-Prozess | 8 |
| 1.1.1.3. Qualifikationsrahmen, Anerkennung und Anrechnung von Kompetenzen und Leistungspunkte | 11 |
| 1.1.1.4. Lebenslanges Lernen | 15 |
| 1.1.1.5. Lernen mit neuen Medien | 18 |
| 1.1.1.6. Beratung als Dienstleistung in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen | 22 |
| 1.1.2. New Public Management (NPM) | 24 |
| 1.1.2.1. Bürokratische Systeme und ihre Grenzen | 25 |
| 1.1.2.2. Das neue Steuerungsmodell (NSM) | 26 |
| 1.1.2.3. Erfahrungen und Kritik an der Verwaltungsmodernisierung | 32 |
| 1.1.3. Theoretische Bezugssysteme des Bildungs- und Wissenschaftsmanagements | 34 |
| 1.1.3.1. Rational Choice, Begrenzte Rationalität und Emergenz | 35 |
| 1.1.3.2. Neue Institutionenökonomik | 37 |
| 1.1.3.3. Bildung als Investition: Humankapitaltheorie | 42 |
| 1.1.3.4. Bildung als öffentliches Gut | 48 |
| 1.1.4. Träger von Bildung und Wissenschaft | 51 |
| 1.1.4.1. Gemeinnützige Bildungsinstitutionen in öffentlicher und privater Trägerschaft | 52 |
| 1.1.4.2. Private Non-profit Einrichtungen | 52 |
| 1.1.4.3. Öffentliche Non-profit Einrichtungen als Unternehmen oder staatliche Behörden | 54 |
| 1.1.4.4. Gewinnorientierte Bildungseinrichtungen | 54 |
| 1.1.4.5. Träger von Hochschulen | 55 |
| 1.1.4.6. Träger von Forschungseinrichtungen | 56 |
| 1.1.4.7. Träger von Weiterbildungseinrichtungen | 57 |
| 1.1.5. Bildungsfinanzierung, Bildungsnachfrage und Bildungsausgaben | 60 |
| 1.1.5.1. Bildungsfinanzierung und Bildungsnachfrage | 60 |
| 1.1.5.2. Bildungsausgaben | 64 |
| 1.2. Organisatorische Kontextfaktoren | 66 |
| 1.2.1. Besondere Charakteristika von Bildungseinrichtungen | 66 |
| 1.2.1.1. Zielunklarheit | 67 |
| 1.2.1.2. Klientenbezug | 67 |

| | |
|--|------------|
| 1.2.1.3. Problematische Technologien | 68 |
| 1.2.1.4. Professionenbezug | 68 |
| 1.2.1.5. Externe Verwundbarkeit | 68 |
| 1.2.1.6. Organisierte Anarchie | 69 |
| 1.2.2. Bildungseinrichtungen aus alternativen organisationalen | |
| Perspektiven | 69 |
| 1.2.2.1. Die Bildungsorganisation als professionelle Bürokratie | 70 |
| 1.2.2.2. Die Bildungsorganisation als institutionalisiertes | |
| Gebilde | 72 |
| 1.2.2.3. Die Bildungsorganisation als mikropolitisch Gebilde | 75 |
| 1.2.2.4. Die Bildungsorganisation als kulturelles Gebilde | 77 |
| 1.2.2.5. Die Bildungsorganisation als lose gekoppeltes Gebilde | 79 |
| 1.2.3. Zur Bedeutung von Reputation für Bildungsorganisationen | 82 |
| 1.2.3.1. Reputationsquellen | 83 |
| 1.2.3.2. Ausstrahlungseffekte von Reputation | 84 |
| 1.2.4. Organisationsstrukturen für Bildungseinrichtungen | 85 |
| 1.2.4.1. Spezialisierung | 86 |
| 1.2.4.2. Koordination | 91 |
| 1.2.4.3. Entscheidungsdelegation | 94 |
| 1.2.4.4. Formalisierung | 95 |
| 1.2.4.5. Konfiguration | 96 |
| 1.2.5. Leitungsstrukturen | 98 |
| 1.2.5.1. Grundlagen der Leitungsorganisation | 98 |
| 1.2.5.2. Leitungsmodelle | 100 |
| 1.2.5.3. Selbstverwaltung | 102 |
| 1.2.5.4. Leitungsreformen | 103 |
| 1.2.5.5. Hochschulräte | 104 |
| 1.2.5.6. Mittlere Führungsebene | 106 |
| 1.2.5.7. Herausforderungen bei der Führung von Bildungs- | |
| organisationen | 107 |
| 2. Steuerungs- und Managementsysteme | 111 |
| 2.1. Externe Steuerung von Wissenschafts- | |
| und Bildungseinrichtungen | 111 |
| 2.1.1. Frühe Ansätze der Quantifizierung von Hochschulleistungen | 111 |
| 2.1.2. Budgetierung | 116 |
| 2.1.3. Leistungs- und Zielvereinbarungen | 118 |
| 2.1.4. Indikatorensteuerung | 121 |
| 2.2. Strategisches Management | |
| als neues internes Steuerungsparadigma | 124 |
| 2.2.1. Entwicklung des Strategiekonzepts für Bildungs- und | |
| Wissenschaftseinrichtungen | 126 |
| 2.2.2. Instrumente des New Public Management | |
| an Bildungseinrichtungen | 132 |
| 2.2.2.1. Zu den Voraussetzungen für strategisches Management von | |
| Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen | 133 |
| 2.2.2.2. Leistungsbezogene Mittelverteilung und Entlohnung | |
| in Hochschulen | 135 |
| 2.2.3. Profilbildung und Leitbild | 138 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.3.1. Voraussetzungen und Formen der Profilbildung | 140 |
| 2.2.3.2. Leitbilder zur einrichtungswirtschaftlichen Ausrichtung | 143 |
| 2.2.4. Umwelt- und Stakeholderanalysen | 147 |
| 2.2.4.1. Anspruchsgruppenmanagement | 148 |
| 2.2.4.2. Stakeholder von Bildungs- und Forschungseinrichtungen | 152 |
| 2.2.5. Stärken- und Schwächenanalyse | 155 |
| 2.2.5.1. Resource-based view und Kernkompetenz-Ansatz | 155 |
| 2.2.5.2. Anwendung auf Bildungs- und Forschungseinrichtungen | 161 |
| 2.2.6. Zielbildung und strategische Wahl | 164 |
| 3. Management organisatorischer Kernprozesse | 169 |
| 3.1. Management von Bildungsprogrammen | 169 |
| 3.1.1. Veränderte Rahmenbedingungen und ihre Implikationen für die Planung von Bildungsprogrammen | 169 |
| 3.1.1.1. Bildungspolitische Entwicklungen – Die Kompetenz- diskussion | 170 |
| 3.1.1.2. Lerntheoretische Entwicklungen | 171 |
| 3.1.1.3. Betriebswirtschaftliche Kontextfaktoren | 173 |
| 3.1.1.4. Informationstechnologische Entwicklungen | 175 |
| 3.1.2. Theoretische Ansätze zur Planung und Durchführung von Bildungsprogrammen | 176 |
| 3.1.2.1. Der betriebswirtschaftlich-marketingorientierte Ansatz: Positionierung im Wettbewerb | 176 |
| 3.1.2.2. Der pädagogisch-didaktische Ansatz | 179 |
| 3.1.2.3. Instruktionsdesign (ID) | 185 |
| 3.2. Management von Studium und Lehre | 188 |
| 3.2.1. Paradigmenwechsel in Studium und Lehre im Zuge des Bologna- Prozesses | 189 |
| 3.2.2. Planungs- und Managementebenen in Studium und Lehre | 190 |
| 3.2.2.1. Hochschulweite Planung von Studienprogrammen | 192 |
| 3.2.2.2. Disziplinäre Planung | 194 |
| 3.2.2.3. Planung von Studienprogrammen | 195 |
| 3.2.2.4. Planung von Lehrveranstaltungen | 196 |
| 3.2.2.5. Didaktische Planung | 197 |
| 3.3. Forschungsfinanzierung, Forschungsförderung und Forschungs- management | 198 |
| 3.3.1. Rahmenbedingungen | 198 |
| 3.3.2. Institutionelle Kontexte | 200 |
| 3.3.3. Schwerpunktsetzung als Kernaufgabe des Forschungsmanagements | 200 |
| 3.3.4. Fördereinrichtungen | 202 |
| 3.3.4.1. Die relative Bedeutung der unterschiedlichen Förder- einrichtungen | 203 |
| 3.3.4.2. Forschungsfördernde Institutionen und Einrichtungen | 204 |
| 3.3.5. Antragsstellung | 211 |
| 3.3.5.1. Projekte der Bundesministerien | 211 |
| 3.3.5.2. DFG-Anträge | 212 |
| 3.3.5.3. EU-Anträge | 213 |

| | |
|---|------------|
| 3.4. Management von Außenbeziehungen | 215 |
| 3.4.1. Marktforschung im Bildungsbereich | 217 |
| 3.4.1.1. Relevante Kontextfaktoren für die Marktforschung im Bildungsbereich | 218 |
| 3.4.1.2. Methoden und Datenquellen | 220 |
| 3.4.2. Angebotspolitik und Angebotsgestaltung | 223 |
| 3.4.2.1. Angebotsgestaltung | 224 |
| 3.4.2.2. Produktinformation | 225 |
| 3.4.2.3. Serviceleistungen | 227 |
| 3.4.2.4. Distributionswege | 228 |
| 3.4.3. Gebühren- und Preispolitik | 230 |
| 3.4.3.1. Preissetzung unter Vermarktungsgesichtspunkten | 231 |
| 3.4.3.2. Preissetzung unter Re-Finanzierungsgesichtspunkten | 234 |
| 3.4.4. Wissenstransfer und Netzwerkbildung | 236 |
| 3.4.5. Alumni | 239 |
| 3.5. Controlling im Bildungsbereich | 242 |
| 3.5.1. Handlungsfelder des Controllings im Bildungsbereich | 243 |
| 3.5.2. Kosten- und Leistungsrechnung | 245 |
| 3.5.2.1. Grundbegriffe der Kostenrechnung | 245 |
| 3.5.2.2. Möglichkeiten und Grenzen der Kostenrechnung in der Bildung | 249 |
| 3.5.3. Strategisches Controlling | 254 |
| 3.5.3.1. Informationssysteme in Hochschulen | 255 |
| 3.5.3.2. Anreizsysteme in Hochschulen | 256 |
| 3.5.3.3. Öffnung statt Schließung: strategisch ausgerichtetes Controlling | 258 |
| 4. Qualitätsmanagement und Evaluation | 261 |
| 4.1. Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement | 261 |
| 4.1.1. Begriffliche Klärungen | 261 |
| 4.1.2. Qualitätssicherung in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen | 264 |
| 4.1.2.1. Gesetzliche und rechtliche Rahmenvorgaben | 264 |
| 4.1.2.2. Qualitätssicherung in Hochschulen | 265 |
| 4.1.2.3. Qualitätssicherung in außeruniversitären Forschungs- einrichtungen | 267 |
| 4.1.2.4. Qualitätssicherung in Weiterbildungseinrichtungen | 268 |
| 4.2. Ziele und Dimensionen des Qualitätsmanagements | 271 |
| 4.2.1. Ziele | 271 |
| 4.2.2. Dimensionen des Qualitätsmanagements | 274 |
| 4.3. Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements | 277 |
| 4.3.1. Qualitätssicherung durch ISO-Normierung | 277 |
| 4.3.2. Qualitätsentwicklung durch das EFQM-Modell | 282 |
| 4.3.3. Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen: Das LQW-Modell | 285 |
| 4.4. Qualitätserfassung durch Evaluation | 287 |
| 4.4.1. Begriff und Merkmale | 287 |

| | |
|--|------------|
| 4.4.2. Evaluationsverfahren und -methoden | 290 |
| 4.4.2.1. Selbstevaluation | 291 |
| 4.4.2.2. Externe Evaluation und Peer Review | 292 |
| 4.4.3. Programm-, Lehr- und Forschungsevaluation | 295 |
| 4.4.3.1. Programm- und Kursevaluation in der Weiterbildung | 295 |
| 4.4.3.2. Lehrevaluationen in Hochschulen und ihre Kritik | 296 |
| 4.4.3.3. Forschungsevaluation | 301 |
| 4.4.3.4. Kritik an Evaluation und Ansätze zur Weiterentwicklung | 305 |
| 4.5. Quality Audits, Zertifizierungen und Akkreditierungen | 307 |
| 4.5.1. Begriff und Merkmale | 307 |
| 4.5.2. Dimensionen und Gegenstand von Audits, Zertifizierungen und Akkreditierungen | 310 |
| 4.5.3. Quality Audits und Akkreditierung im europäischen Hoch- schulraum | 312 |
| 4.6. Benchmarking | 314 |
| 4.6.1. Merkmale | 314 |
| 4.6.2. Ablauf eines Benchmarking-Prozesses | 316 |
| 4.6.3. Benchmarking in Hochschulen | 317 |
| 4.6.4. Rankings | 319 |
| 5. Management organisatorischer Veränderungen | 325 |
| 5.1. Organisatorischer Wandel in Bildungseinrichtungen | 325 |
| 5.1.1. Was ist organisatorischer Wandel? | 325 |
| 5.1.2. Top-down-Strategien der Veränderung | 329 |
| 5.1.3. Diagnoseorientierte Ansätze der Veränderung | 332 |
| 5.1.3.1. Survey-Feedback-Ansatz | 334 |
| 5.1.3.2. Gruppendynamik | 335 |
| 5.1.4. Prozessorientierte Ansätze und Supervision | 336 |
| 5.1.4.1. Prozessberatung | 336 |
| 5.1.4.2. Supervision | 337 |
| 5.1.5. Systemische Verfahren zur Veränderung von Organisationen | 341 |
| 5.2. Informations- und Wissensmanagement | 344 |
| 5.2.1. Zur Bedeutung des Informations- und Wissensmanagements in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen | 344 |
| 5.2.2. Rechtliche Rahmenbedingungen | 347 |
| 5.2.2.1. Allgemeine rechtliche Bestimmungen | 347 |
| 5.2.2.2. Archivierungs- und Aufbewahrungspflichten | 349 |
| 5.2.3. Informationsmanagement als Leitungsaufgabe | 349 |
| 5.2.3.1. Ziele des Informationsmanagements | 350 |
| 5.2.3.2. Aufgaben des Informationsmanagements | 352 |
| 5.2.3.3. Organisatorische Einbettung des Informationsmanagements | 355 |
| 5.2.4. Wissensmanagement | 356 |
| 5.2.4.1. Ziele des Wissensmanagements | 356 |
| 5.2.4.2. Elemente des Wissensmanagements | 358 |
| 5.2.4.3. Gelegenheiten für Wissensmanagement in Lehre und Forschung | 362 |

| | |
|---|------------|
| 5.3. Projektmanagement | 370 |
| 5.3.1. Projekte, Programme und Portfolios | 370 |
| 5.3.1.1. Projekte | 370 |
| 5.3.1.2. Projektarten | 371 |
| 5.3.1.3. Programme und Portfolios | 373 |
| 5.3.1.4. Projektmanagement | 374 |
| 5.3.1.5. Programm- und Multiprojektmanagement | 376 |
| 5.3.2. Organisation von Projekten | 377 |
| 5.3.2.1. Projektorganisationsformen | 377 |
| 5.3.2.2. Projektgremien | 379 |
| 5.3.2.3. Projektmanagementprozesse | 383 |
| 5.3.3. Initialisierung von Projekten | 384 |
| 5.3.3.1. Projektvorbereitung und Projektvereinbarung | 384 |
| 5.3.3.2. Projektumfeld- oder Stakeholderanalyse | 386 |
| 5.3.4. Planung von Projekten | 388 |
| 5.3.4.1. Vorgehensmodelle | 388 |
| 5.3.4.2. Der Projektplanungsprozess | 389 |
| 5.3.5. Überwachung und Steuerung von Projekten | 391 |
| 5.3.5.1. Der Projektmanagement-Regelkreis | 391 |
| 5.3.5.2. Erfolgsfaktor Risikomanagement | 392 |
| 5.3.5.3. Erfolgsfaktor Programm-/Projektleitung | 393 |
| 5.3.6. Abschluss von Projekten | 394 |
| | |
| 6. Personalmanagement | 397 |
| 6.1. Theoretische Einbettung des Personalmanagements | 397 |
| 6.2. Personalstruktur und Personalpolitik | 399 |
| 6.2.1. Personalstrukturen an Hochschulen | 400 |
| 6.2.1.1. Wissenschaftliches und künstlerisches Personal | 401 |
| 6.2.1.2. Wissenschaftsunterstützendes Personal in Technik und Verwaltung | 402 |
| 6.3. Personalstrukturen in Weiterbildungsorganisationen | 403 |
| 6.4. Personalplanung | 404 |
| 6.4.1. Personalbedarfsplanung | 405 |
| 6.4.1.1. Personalbestandsanalyse | 405 |
| 6.4.1.2. Personalbedarfsanalyse | 407 |
| 6.4.1.3. Planung des Personalbedarfs | 410 |
| 6.4.1.4. Personalbedarfsplanung in Hochschulen | 413 |
| 6.4.1.5. Personalbedarfsplanung in Weiterbildungseinrichtungen | 414 |
| 6.4.2. Personalbeschaffung | 415 |
| 6.4.2.1. Personalmarketing | 416 |
| 6.4.2.2. Interne Personalbeschaffung | 418 |
| 6.4.2.3. Externe Personalbeschaffung | 420 |
| 6.4.3. Verringerung des Personalbestands | 421 |
| 6.5. Personalauswahl | 423 |
| 6.5.1. Methoden und Instrumente der Personalauswahl | 424 |
| 6.5.1.1. Instrumente zur Vorauswahl von Bewerbern und Bewerberinnen | 424 |

| | |
|--|-----|
| 6.5.1.2. Instrumente zur Hauptauswahl von Bewerberinnen und Bewerbern | 426 |
| 6.5.2. Berufungsmanagement an Hochschulen | 429 |
| 6.5.2.1. Kritik an der gegenwärtigen Berufungspraxis | 429 |
| 6.5.2.2. Ansätze für die Weiterentwicklung des Berufungs- managements | 430 |
| 6.5.3. Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern | 432 |
| 6.6. Personalentwicklung (PE) | 435 |
| 6.6.1. Begriff und Aufgaben der Personalentwicklung | 435 |
| 6.6.2. Strukturelle Verankerung der Personalentwicklung | 437 |
| 6.6.3. Informatorische Grundlagen für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen | 439 |
| 6.6.4. Gestaltung von Qualifizierungs- und Nachwuchskräfteförderungsprogrammen | 441 |
| 6.6.4.1. Qualifizierungsprogramme | 441 |
| 6.6.4.2. Förderung von Nachwuchskräften | 442 |
| 6.6.4.3. Spezifische Aspekte der Nachwuchsförderung in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen | 444 |
| 6.6.5. Arbeitsbegleitendes Lernen | 449 |
| 6.7. Führung in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen | 452 |
| 6.7.1. Führungsstile, Führungstheorien und Führungsforschung | 452 |
| 6.7.1.1. Führungsstile | 453 |
| 6.7.1.2. Empirische Führungsforschung und Führungstheorien | 455 |
| 6.7.2. Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung: Emotion, Macht und Integration | 457 |
| 6.8. Beurteilungsverfahren und Feed-backsysteme | 459 |
| 6.8.1. Beurteilungsverfahren | 460 |
| 6.8.2. Feed-back-Systeme | 462 |
| 6.8.3. Mitarbeiterbefragungen | 463 |
| Literaturverzeichnis | 465 |
| Personenverzeichnis | 515 |
| Stichwortverzeichnis | 527 |