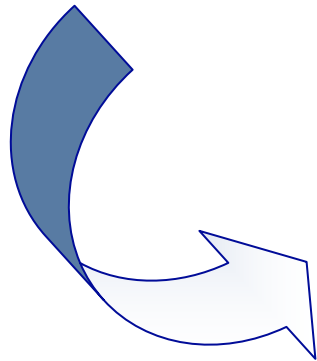


Robert Erlinghagen/Thomas Studer  
**Trends und Entwicklungstreiber  
im Wissenschaftssystem –  
Konsequenzen für die  
Hochschule der Zukunft**  
Mai 2006

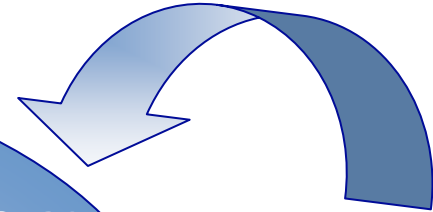
# **1. Entwicklungstrends und Veränderungstreiber im Wissenschaftsbereich**

# Veränderungstreiber

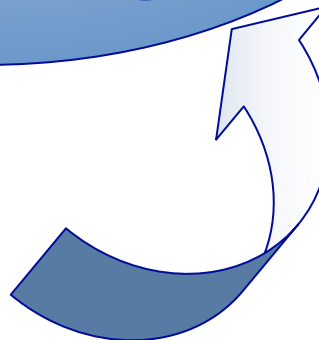
**Regionalisierung und  
Europäisierung bzw.  
Globalisierung**



**Gesellschaftliche  
u. wirtschaftliche  
Innovations-  
fähigkeit**



**Eigenverantwortung  
und Marktfähigkeit**



# **„Hochschule der Zukunft“ in der „Wissensgesellschaft der Zukunft“**

## **Verwissenschaftlichung aller gesellschaftlichen Bereiche**

- ➔ Expansion und Legitimationsverlust von  
Wissenschaftlicher Expertise
- ➔ Auflösung von Systemgrenzen

## **Veränderungen in den Funktionsbeziehungen zwischen Staat, Hochschule und Leistungsempfängern**

- ➔ Paradigmenwechsel zur Outputorientierung
- ➔ „Stärken stärken“ und Teilhabe sichern

# **„Hochschule der Zukunft“ in der „Wissensgesellschaft der Zukunft“**

## **Veränderungen in den Zielgruppen des Kernprozesses Lehre (life long learning)**

→ Flexibilisierung, Virtualisierung,  
Anwendungsorientierung

## **Veränderungen in den Zielgruppen des Kernprozesses Forschung (Innovationssystem)**

→ Konvergenz von Wissensproduktion nach  
Typ 1 und 2

→ Regionalisierung und Globalisierung der  
Wertschöpfungsketten

## **2. Strategisches Management und die Internalisierung des Marktes**

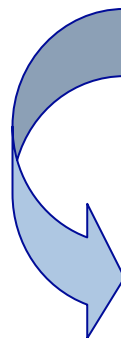
# Umbrüche in der gesellschaftlichen Arbeitsorganisation

## Industriegesellschaft

- Abschirmung der Produktion von Marktschwankungen
- Massenproduktion und Standardisierung
- Trennung von Person und Arbeitskraft (Subjektivität als Störfaktor)
- Normalarbeitsverhältnisse (Arbeitszeit, Prozesse, Strukturen, Hierarchien)

## Dienstleistungsgesellschaft

- Konfrontation der Beschäftigten mit Kunden, Konkurrenz und strategischen Kennziffern
- Kundensegmentierung und integrierte Geschäftsprozesse
- Prinzip der Selbstorganisation (Subjektivität als Innovationspotenzial)
- Flexibilisierung



**Internalisierung des Marktes**

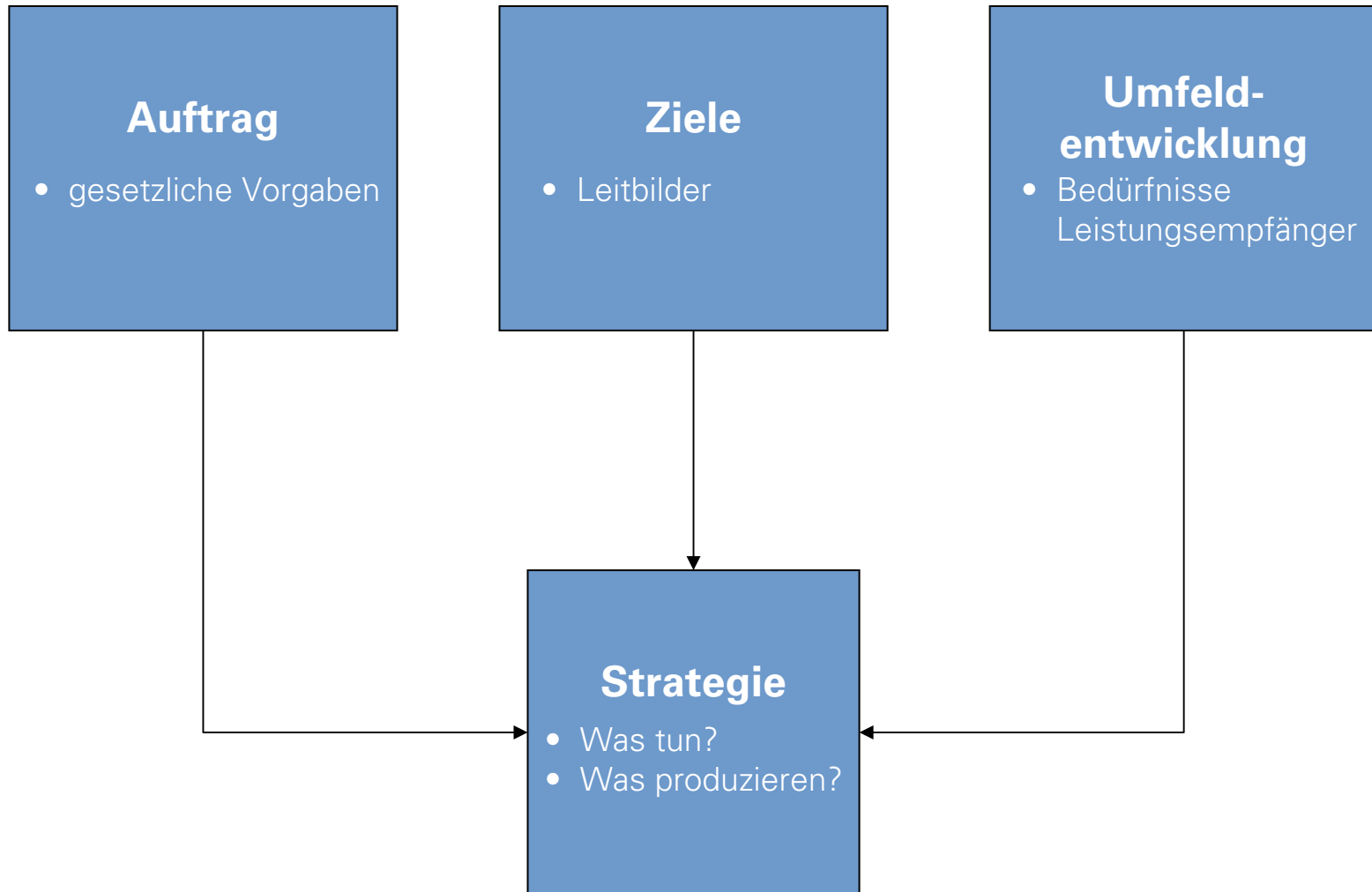
# **Aufgabe des strategischen Managements**

## **Unternehmenssicherung und -entwicklung durch Internalisierung des Marktes, u.a. mittels**

- Öffnung des Unternehmens und Hereinnahme des externen Drucks
- Entwicklung von Kennzahlensystemen und ihrer Verankerung im Bewusstsein der Beschäftigten
- Leistungsvergleiche (Benchmarking, Profit Center)
- Erhöhung der quantitativen Flexibilität (Befristungen, Leiharbeit) und der qualitativen Flexibilität (Outsourcing)
- Kundenorientierung (Instrumentalisierung der Kunden zur Steuerung der Beschäftigten)
- Delegation von Ungewissheit (Unternehmerrisiko)

# **3. Aktuelle Herausforderungen**

# Erarbeitung Strategie

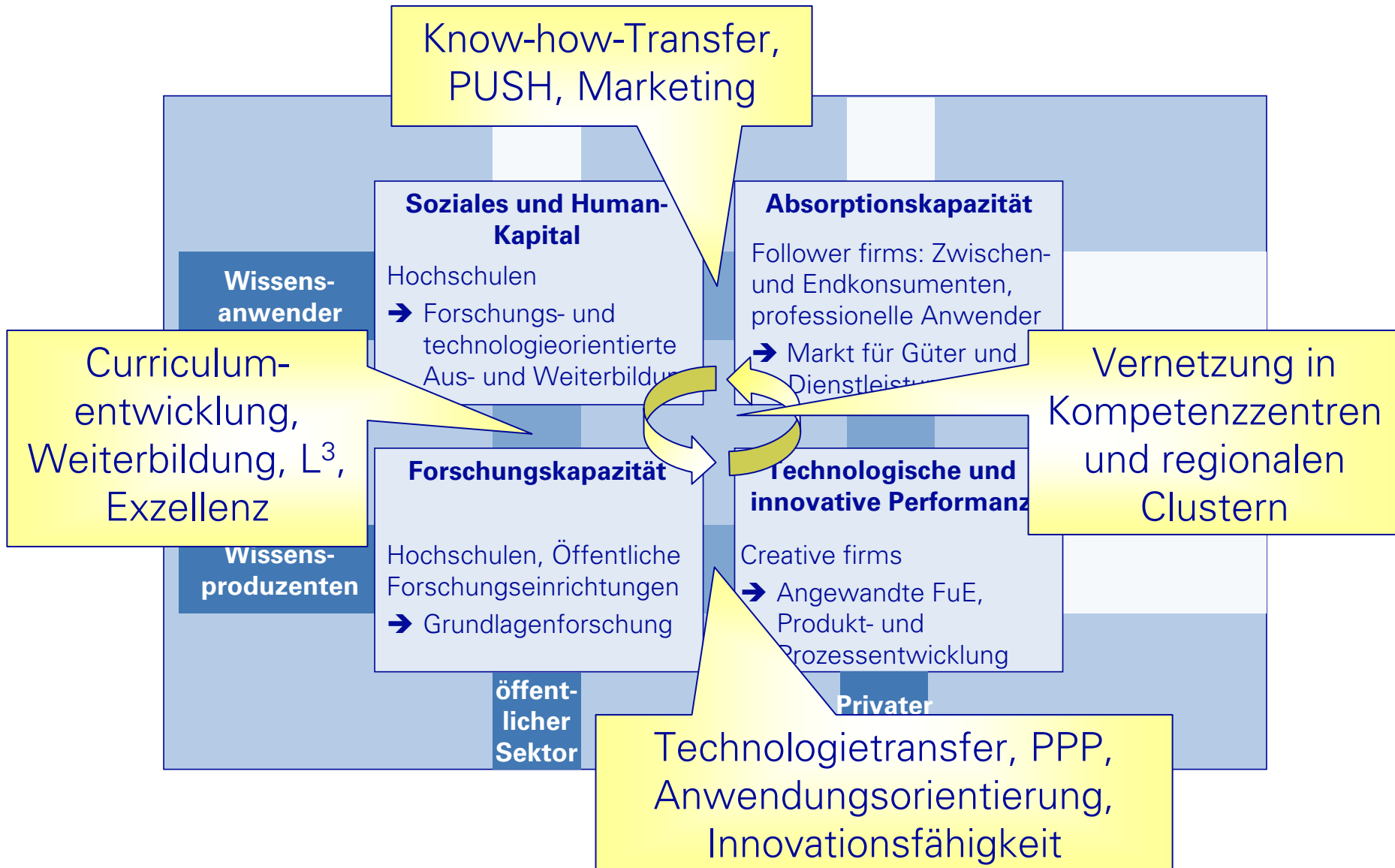


## **3. 1 Die Umfeldperspektive**

# Die Umfeldperspektive: Hochschulen im Innovationssystem

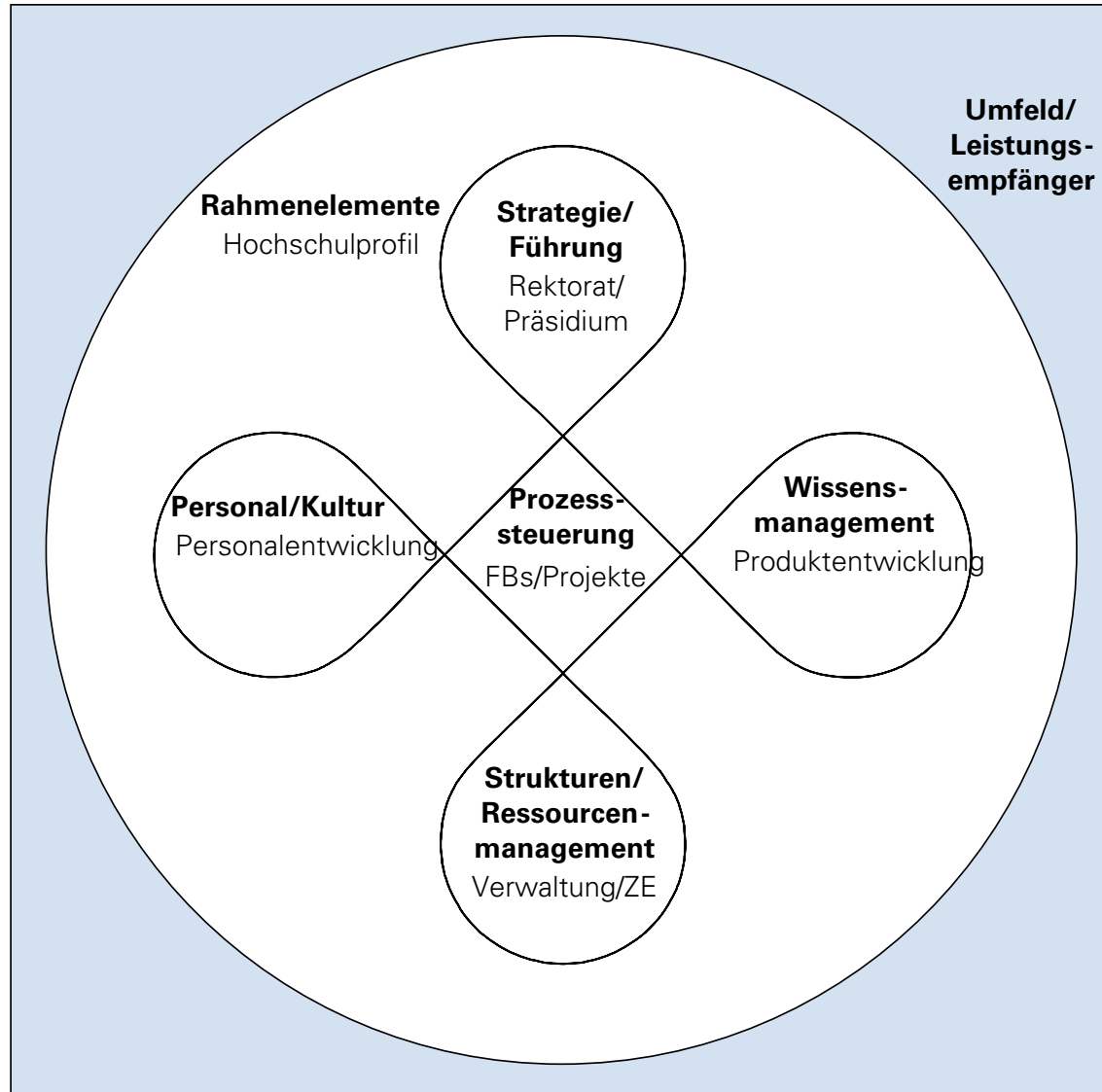


# Die Umfeldperspektive: Reformansätze und -themen

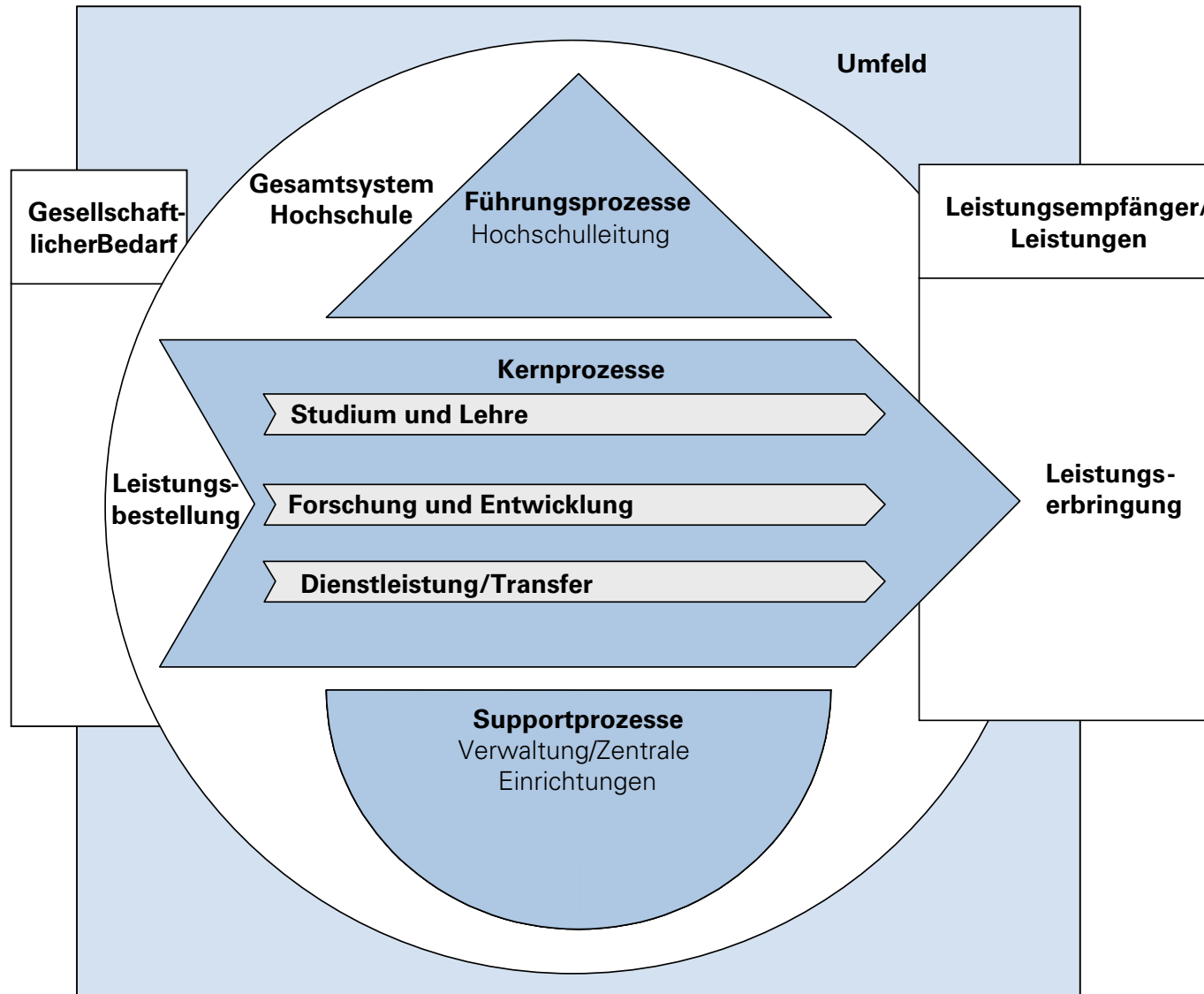


## **3.2 Die Binnenperspektive**

# Die Binnenperspektive: mundi management modell (mmm)

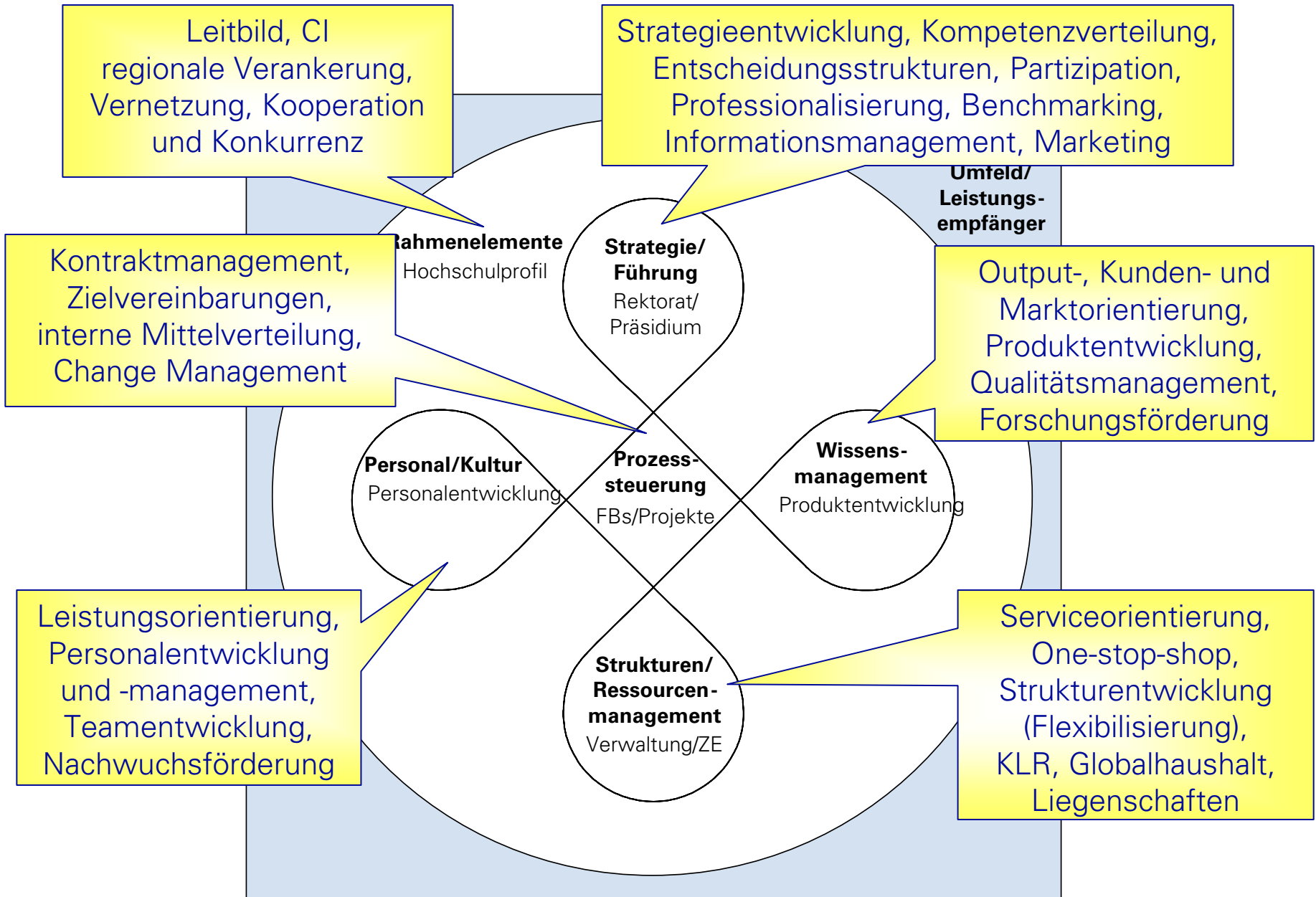


# mundi management modell (mmm)



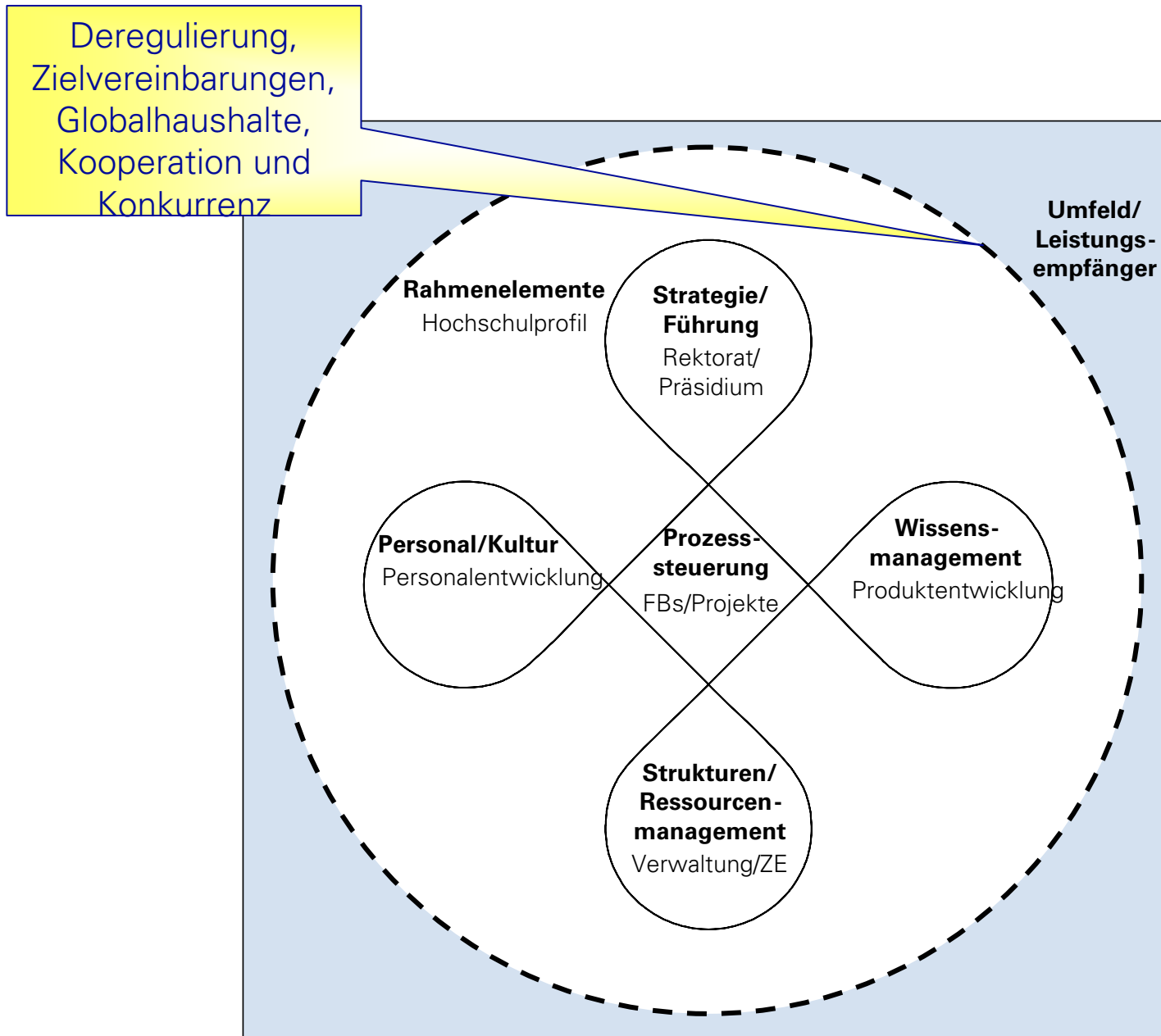


# Reformansätze und -themen

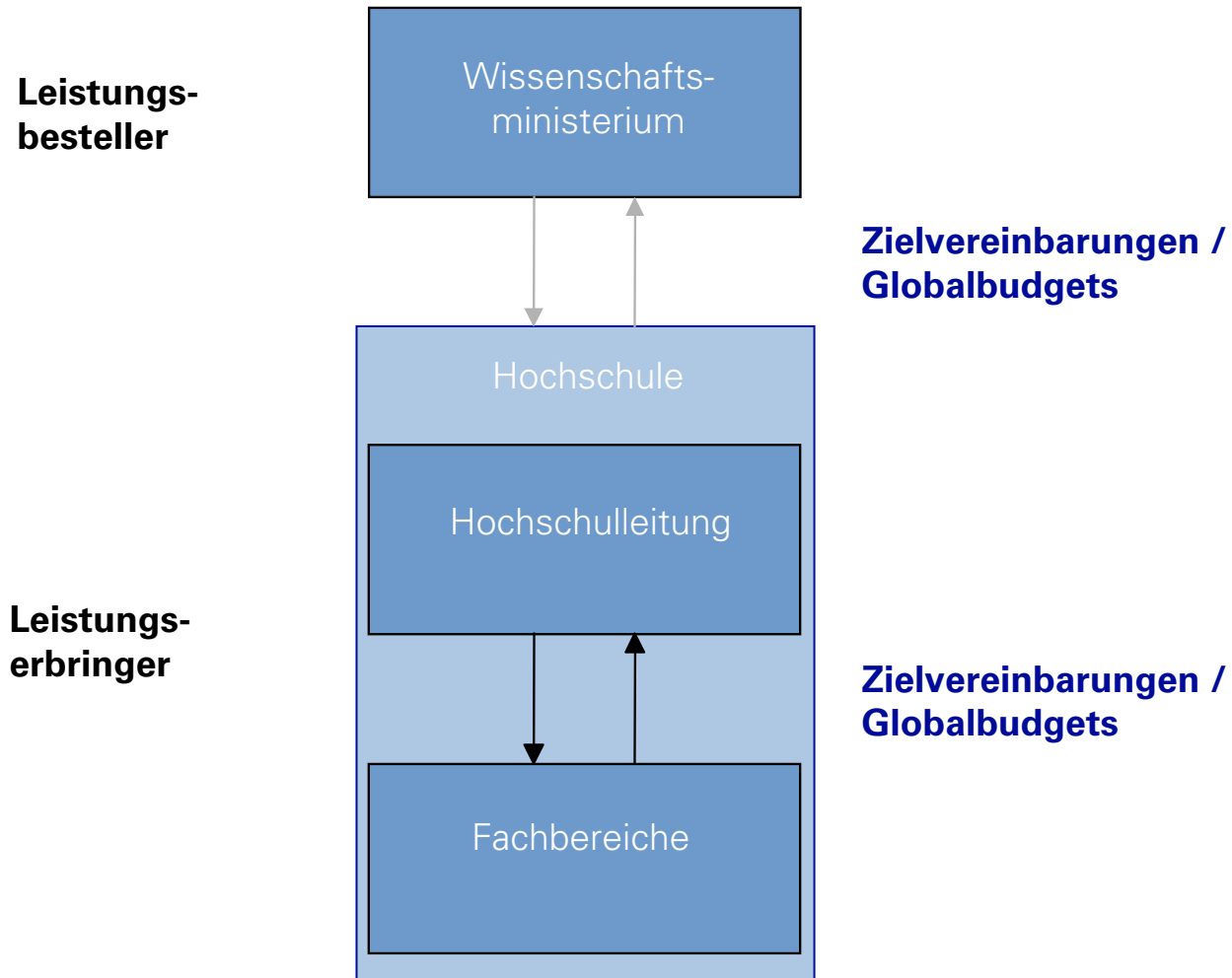


## **3.3 Die Schnittstelle zwischen Staat und Hochschule**

# Reformansätze und -themen



# NPM im Wissenschaftsbereich



# NPM im Wissenschaftsbereich

**Leistungs-  
finanzierer**

Staat /Gesellschaft,  
vertreten durch Parlament

**Haushalt / Budgetplan Wissenschaft**

**Leistungs-  
besteller**

Wissenschafts-  
Ministerium

**Zielvereinbarungen / Globalbudgets**

**Leistungs-  
erbringer**

Hochschule

**Kontrakte /  
Drittmittel**

**Zielvereinbarungen /  
Studiengebühren /  
Stipendien**

**„Kunden“-Kontakte**

**Leistungs-  
empfänger  
und  
-finanzierer**

Unternehmen

Studierende

Öffentlichkeit etc.

## **4. Fazit: Die Hochschule der Zukunft**

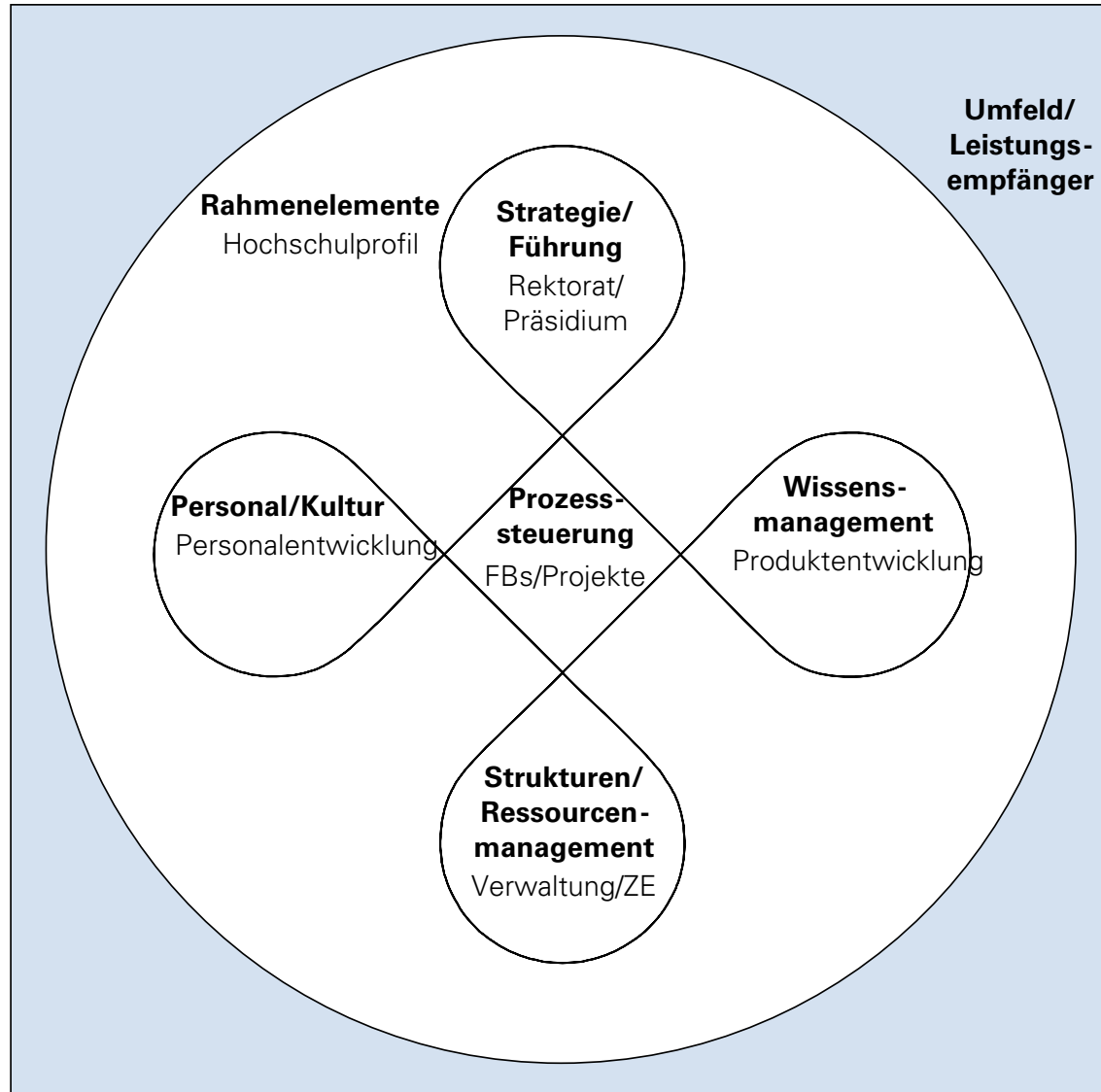
# Die Hochschule der Zukunft ist ein ...

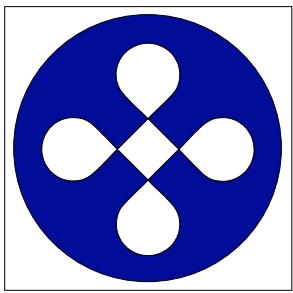
- regional verankertes und international agierendes
- mehrheitlich öffentlich finanziertes
- mit politischem Leistungsauftrag gesteuertes
- unternehmerisch selbstverantwortlich tätiges
- intern zentral koordiniertes

## **Kompetenz- und Service-Netzwerk teil-autonomer Institutionen für**

- Lebenslanges Lernen (Aus-, Fort-, Weiterbildung)
- Forschung und Entwicklung
- Innovation (Wissens- und Technologietransfer)
- Gesellschaftsentwicklung

# Was heißt das für die Managementfelder?

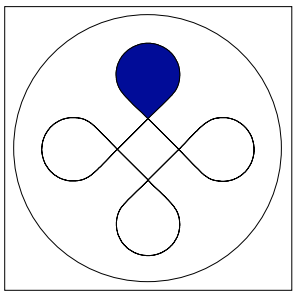




# Profil und Rahmen

## Die Hochschule der Zukunft ...

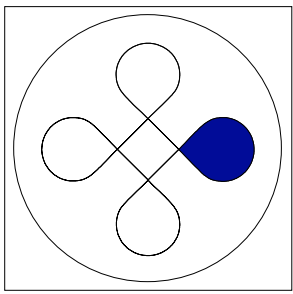
- Vereinigt in einer regional begrenzten „Holding-Struktur“ teil-autonome Bildungs- und Forschungsinstitutionen (Zentralisierung von Führungs- und Supportprozessen, Dezentralisierung der Kernprozesse)
- Wird von einem regionalen Hochschulrat aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Leben beaufsichtigt
- Steht mit einem klaren Profil im internationalen Wettbewerb und entwickelt eine eigene Corporate Identity
- Ist vernetzt mit den anderen Akteuren des Innovationssystems



# Hochschulsteuerung

## Die Hochschule der Zukunft ...

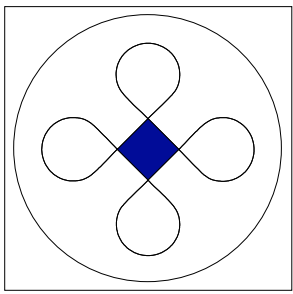
- Wird mit einem Leistungsauftrag des (politischen) Finanzierers gesteuert
- Erhält finanzielle Planungssicherheit für die Dauer des Leistungsauftrages
- Wird regelmäßig an ihrem Output bzw. Outcome gemessen
- Wird professionell geführt



# Produktentwicklung

## Die Hochschule der Zukunft ...

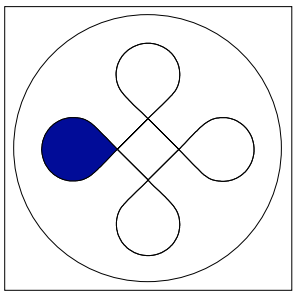
- Bietet in internationalen Netzwerken interdisziplinäre, Bachelor-, Master- und Promotionsstudiengänge in eigener Verantwortung an
- Orientiert sich bei der Produktentwicklung an gesellschaftlichen Bedarfen und konkreter Nachfrage
- Forscht und entwickelt mit eigenen Schwerpunkten in regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken
- Transferiert pro-aktiv Wissen und Know-how in das (nationale) Innovationssystem durch Transfer und Weiterbildung



# Prozessmanagement

## Die Hochschule der Zukunft ...

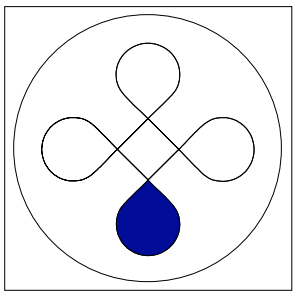
- Ist als Ganze staatlich akkreditiert
- Evaluiert regelmäßig ihre Lehr-, Forschungs- und Verwaltungsleistungen im Rahmen eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems
- Sorgt durch interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen für Verbindlichkeit der Leistungsbeziehungen zwischen Leitung, Support, Lehrenden und Studierenden
- Schafft daneben Freiräume für Innovationsprozesse, Trial-and-Error-Verfahren, kurzfristige Schwerpunktsetzungen usw. durch Innovationsbudgets und Personalpools



# Personalentwicklung

## Die Hochschule der Zukunft ...

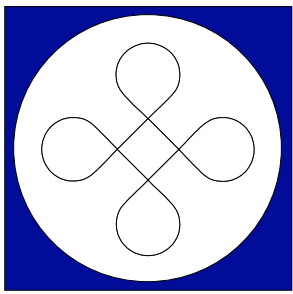
- Wird auf zentraler und dezentraler Ebene von erfahrenen und qualifizierten Führungskräften geleitet
- Beahlt sämtliche ihrer Angestellten leistungsabhängig im Rahmen eines eigenen Wissenschaftstarifvertrages
- Bietet Ihren MitarbeiterInnen Karriereperspektiven durch Personalentwicklung und langfristige Personalplanung
- Sucht sich Ihre Lehrenden und (in ausgewählten Bereichen ) ihre Studierenden selber aus



# Ressourcenmanagement / Strukturentwicklung

## Die Hochschule der Zukunft ...

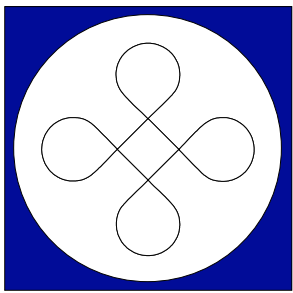
- Wird mehrheitlich öffentlich finanziert und erhält ein an ihren Leistungsauftrag gebundenes Globalbudget
- Wird kofinanziert durch kommerzielle Einnahmen (Weiterbildung, F+E, Facilities etc.) und sozial ausgewogene Studiengebühren- und Stipendiensysteme
- Wirbt ein und verwaltet selbst inter/nationale Drittmittel für Forschung und Lehre, wo möglich in Netzwerken und Konsortien mit der Industrie
- Verhandelt ihre Ressourcen intern leistungsorientiert im Rahmen von Kontraktmanagement
- Ist als Prozessorganisation strukturiert



# Umfeld

## Die Hochschulpolitik der Zukunft ...

- Zieht sich aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurück
- Formuliert klare Ziele und Kriterien für die landesweite Hochschulplanung und -entwicklung
- Entwickelt mit den Hochschulen ein effektives, effizientes und belastbares System von Zielvereinbarungen und Controllingmechanismen
- Regelt die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement über einen Wissenschaftstarifvertrag
- Setzt Rahmenbedingungen für ein staatsfernes Akkreditierungssystem
- Betreibt inter/nationales Standort-Lobbying und -Marketing



# Umfeld

## Die Hochschulpolitik der Zukunft ...

- Zieht sich aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurück
- Formuliert klare Ziele und Kriterien für die landesweite Hochschulplanung und -entwicklung
- Entwickelt mit den Hochschulen ein effektives, effizientes und belastbares System von Zielvereinbarungen und Controllingmechanismen
- Regelt die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement über einen Wissenschaftstarifvertrag
- Setzt Rahmenbedingungen für ein staatsfernes Akkreditierungssystem
- Betreibt inter/nationales Standort-Lobbying und -Marketing

## Anschrift

**mundi consulting GmbH**

Heuslingstraße 19

D-57258 Freudenberg

Tel. +49 (0) 2734-4795 800

Fax +49 (0) 2734-4795 801

[mundisiegen@mundiconsulting.com](mailto:mundisiegen@mundiconsulting.com)

[www.mundiconsulting.com](http://www.mundiconsulting.com)