
Überblick: Governance- und Managementmodelle in der Wissenschaft

ZWM-Jahrestagung „Wissenschaft und Management – ziemlich beste Freunde?
Governance- und Managementmodelle in der Wissenschaft“

Darmstadt, 15.-16.11.2017

Tobias Scheytt

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung

Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg

Überblick

- **Management? Governance? Zwei Denkweisen der Steuerung von Organisationen**
- **Ein Meta-Modell zu Governancemodellen**
- **Ein Meta-Modell zu Managementmodellen**
- **Ist das wirklich alles? – Zur Kritik von Management und Governance in Wissenschaftsorganisationen**

Governance und Management

■ Governance

- erfasst ganze Organisationen bzw. Netzwerke von Organisationen
- Oversight, Überwachung, Lenkung, Regulierung
- Regulatorisches Denkmodell

■ Management

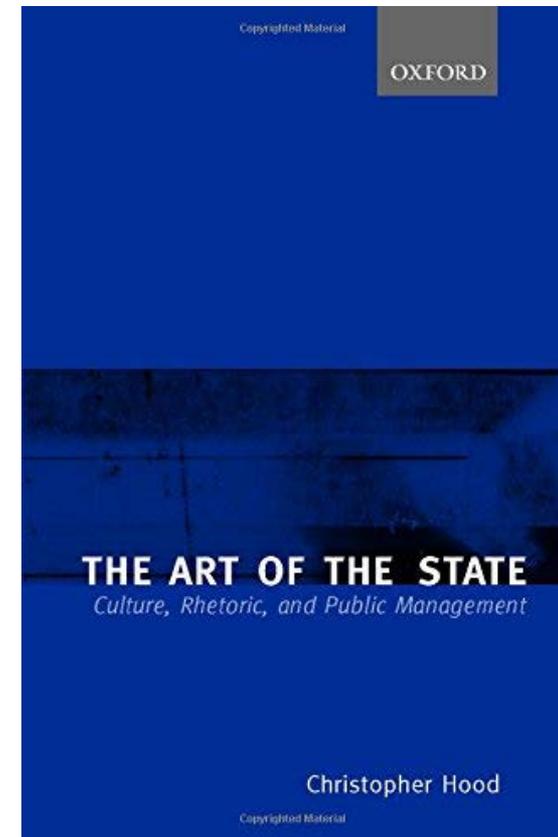
- Handhabung von konkreten Prozessen, insb. Entscheidungsprozessen
- Handlungskoordination

■ Zusammenhang: Regulatorische Kaskade

- Governance-‘Stil’ → Management-‘Stil’

C. Hood: The art of the state

- Steuerungslehre des öffentlichen Sektors, die auf Effizienz, Effektivität, Legalität *und* Legitimität abzielt
- Interdisziplinärer Ansatz (Kulturtheorie, Politikwissenschaft, Verwaltungswissenschaft, Organisationstheorie, ...)
- Keine rein legalistische Sicht des öffentlichen Sektors, sondern Public Management als eigenständige Disziplin
- Beruht auf Grid-Group-Modell (Mary Douglas)

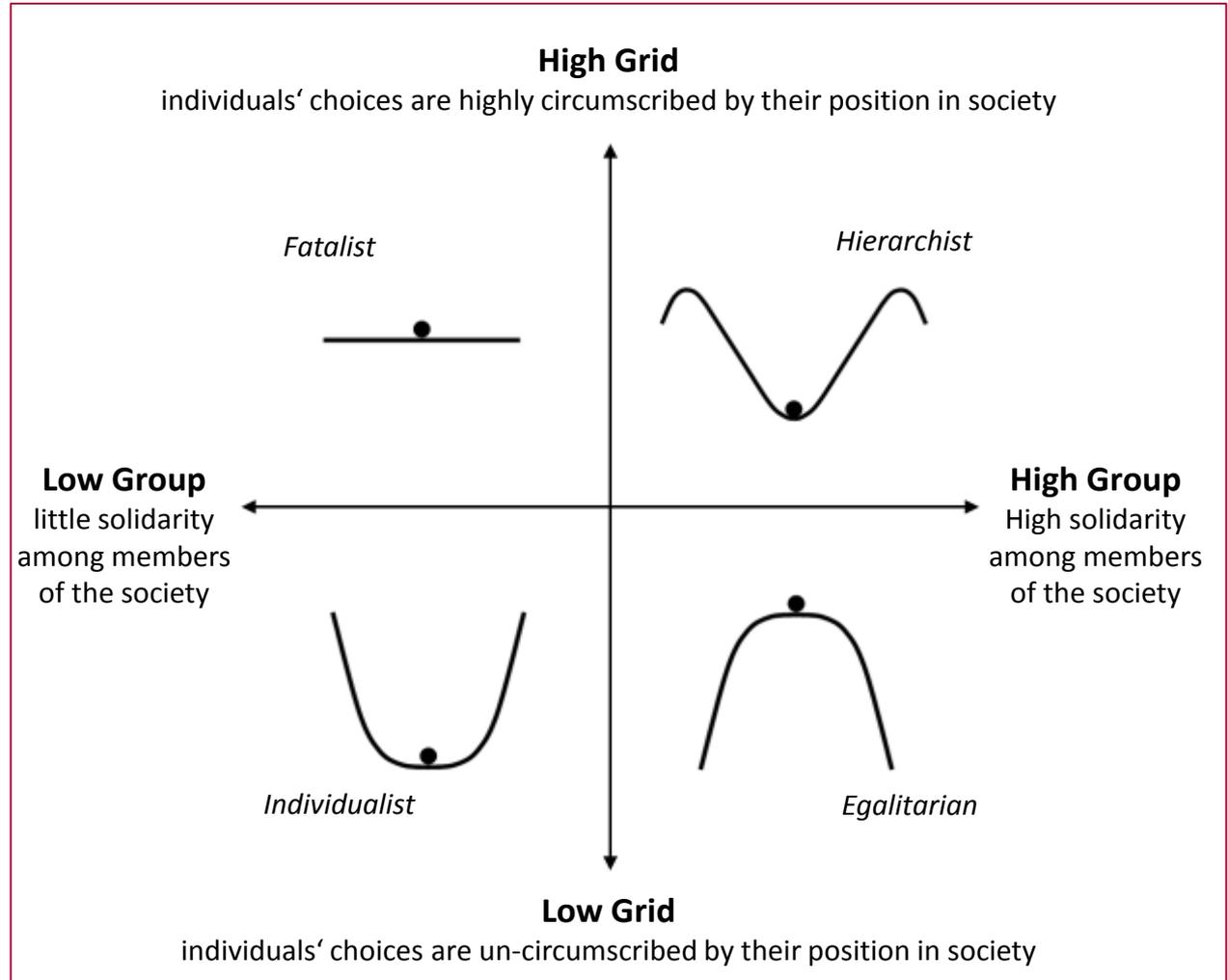


Grid-Group-Modell nach C. Hood

Grid: Regulation über formelle Regeln

Group: Regulation über Gruppenkohäsion

Vier Formen der sozialen Regulation → Vier Stile der Governance öffentlicher Organisationen



Grid-Group-Modell nach C. Hood

Grid: Regulation über formelle Regeln

Group: Regulation über Gruppenkohäsion

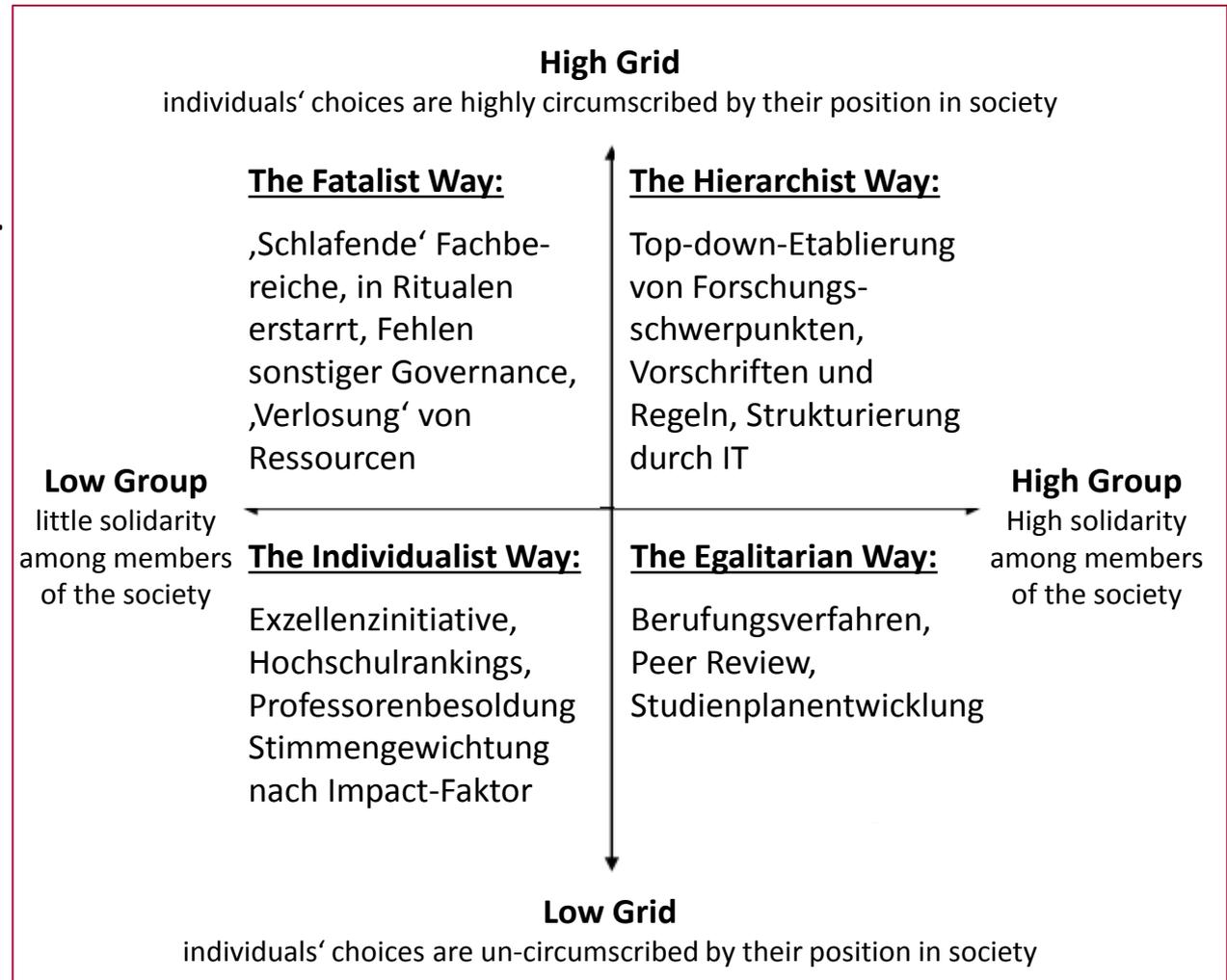
**Vier Formen der sozialen Regulation →
Vier Stile der Governance öffentlicher Organisationen**



Beispiele aus Wissenschaftsorganisationen

Fatalismus ist kaum zu beobachten

Reformen von Wissenschaftsorganisationen verdrängen egalitäre Orientierungen durch ein Amalgam aus Individualismus und Hierarchismus



Reaktionen auf Fehlentwicklungen

Die Modelle reagieren unterschiedlich auf Fehlentwicklungen (Governanceversagen) im öffentlichen Sektor



„Achillesferse“ der Modelle

Die Modelle haben individuelle Schwächen, die zu Problemen in der (public) governance führen:



Beobachtungen

- **Es ist den Akteuren nicht immer bewusst, auf welches Modell gesetzt wird**
- **Häufig finden sich Mischformen, Überlagerungen oder gegensätzliche Arrangements**
- **Durch Überlagerungen entstehen Dilemmata**
 - Beispiel 1: „Hochschulen im Wettbewerb“ vs. „Bologna“
 - Beispiel 2: Zielvereinbarungssysteme *plus* zusätzliche Kontrollstrukturen
 - Beispiel 3: Imboden-Bericht: „Beseitigung kollegialer Entscheidungsstrukturen“ *plus* breite Akzeptanz unter WissenschaftlerInnen
- **Jedes der Modelle hat eine gewisse „toxische Qualität“**
 - Risiken und Nebenwirkungen

Überblick: Logiken der Steuerung

Wissen hinsichtlichlich notwendiger bzw. Wünschenswerter Handlungen

Hoch	Handlungs- und / oder Ergebnissteuerung (zB Massenproduktion)	Handlungssteuerung (zB große Projekte, öffentliche Verwaltung)	
Gering	Ergebnissteuerung (zB Dienstleistungsbetriebe)	Steuerung über Individuen (Werte, Normen, Einstellungen) (zB Forschungslabors)	
Hoch	Möglichkeit, Ergebnisse entlang verlässlicher Leistungsindikatoren zu messen		Gering

Quelle: Ouchi 1979

Überblick: Logiken der Steuerung

Wissen hinsichtlichlich notwendiger bzw. Wünschenswerter Handlungen

Hoch	Handlungs- und / oder Ergebnissteuerung	Handlungssteuerung	
	Hierarchism / Individualism	Hierarchism	
Gering	Ergebnissteuerung	Steuerung über Individuen	
	Individualism	Egalitarianism	
Hoch	Möglichkeit, Ergebnisse entlang verlässlicher Leistungsindikatoren zu messen		Gering

Beobachtungen

- **Vorherrschaft der Ergebnis- und Handlungssteuerung in heutigen Managementmodellen**

Methode/Instrument	Steuerungslogik
Ziel- und Leistungsvereinbarungen	Ergebnissteuerung
Qualitätsmanagement	Handlungssteuerung
Anreizsysteme	Ergebnissteuerung
„Kundenorientierung“	Ergebnissteuerung
Einführung Kostenrechnung/Controlling	Handlungs-/Ergebnissteuerung
„Beseitigung kollegialer Entscheidungsstrukturen“	Handlungssteuerung
...	...

Spezifika von Wissenschaftsorganisationen

- **Wissenschaftsorganisationen sind durch einige Besonderheiten gekennzeichnet**
 - Hochschulen sind im Kern
 - „lose gekoppelt“ (Weick, 1976)
 - „organisierte Anarchien“ (March und Kollegen, 1972; 1976; 1986)
 - Hochschulen arbeiten
 - mit „mehrdeutige Zielsetzungen“
 - mit „unklaren Technologien“
 - mit „ständig wechselnden Mitgliedschaften“(March und Kollegen, 1972; 1976; 1986)
 - Wissenschaftsorganisationen sind von ExpertInnen bevölkert (Pellert, 1999)

Ist das alles?

Steuerungslogik und Organisationstypen

- In welchem Quadranten befinden sich Wissenschaftsorganisationen?

Wissen hinsichtlichlich notwendiger bzw.
Wünschenswerter Handlungen

Hoch	Handlungs- und / oder Ergebnissteuerung (zB Massenproduktion)	Handlungs- steuerung (zB große Projekte, öffentliche Verwaltung)	
Gering	Ergebnis- steuerung (zB Dienstleistungsbetriebe)	Steuerung über Individuen (Werte, Normen, Einstellungen) (zB Forschungslabors)	
Hoch	Möglichkeit, Ergebnisse entlang verlässlicher Leistungsindikatoren zu messen		Gering

Problemfelder der Theoriebildung

- **Es gibt eine Reihe ‚vergessene‘ Themen in der Anwendung von Public Management-Konzepten**
- **Beispiel: Nutzung von quantifizierenden Instrumenten**
 - Verlust von Entscheidungsspielraum
 - Standardisierende Wirkung von Abbildungssystemen
 - Pervertierung von Anreizwirkungen: Performativität
 - Zweifelhafte “administrative Kapazität”
 - Zweifel an der “democratic accountability” (Olsen)

Alternative Managementmodelle

- **Es gibt eine Reihe von Modellen, die in der Managementforschung intensiv diskutiert werden, aber in der Theoriebildung zum Public Management weitgehend missachtet werden**
 - Strategisches Management
 - Risikomanagement
 - Achtsamkeitskonzepte
 - Business Continuity Management
 - Dynamic Capabilities
 - ...

Fazit

- **Managementmodelle sind nicht per se schlecht oder gut**
 - Managementmodelle, die durch NPM-Denken geprägt sind, sind aus drei Gründen kritisch:
 1. Gegensatz zu der Natur von Wissenschaftsorganisationen
 2. Antiquierte Vorstellung von Management als „starke Führung“
 3. Nicht hinreichend reflektierte Technologien

- **Drei Governancemodelle : Egalitarismus, Hierarchismus, Individualismus**
 - Jedes Governancemodell hat Stärken und Schwächen
 - Jedes Modell bringt Nebeneffekte mit sich
 - Mischformen verschlimmbessern meist die regulatorische Wirksamkeit

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

- Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J.P., 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Cohen, M.D., March, J.G., 1986. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. 2nd ed. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Douglas, M., 1987. *How Institutions Think*. London: Routledge.
- Hood, C., 1998. *The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management*. Oxford: Clarendon Press.
- March, J.G. & Olsen, J.P., 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Orton, J.D., & Weick, K.E., 1990. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223 .
- Ouchi, W.G., 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Ouchi, W.G., 1980. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Pellert, A., 1999. *Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien: Böhlau.
- Weick, K., 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.