Hochschule Offenburg
offenburg.university

Mitarbeiterführung in der Hochschulverwaltung vor dem Hintergrund von Organisationsprojekten

Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht der Kanzlerin/des Kanzlers

1. Oktober 2015

WP StB Dr. Christian Marettek

pwc

fides Forschungsinstitut Demokratiereform

Contents

1 Hochschulpolitischer Rahmen 1

2 Kanzler als Führungskraft: Management-Rollen nach Mintzberg 7

3 Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder der Kanzler-Rolle 12

4 Fazit zur Kanzler-Rolle: herausforderndes Top-Management 17

Section 1
Hochschulpolitischer Rahmen

Hochschulpolitische Einflüsse auf die Rolle der Kanzlerin/ des Kanzlers (Kanzler-Rolle)

- Gewachsene Autonomie der Hochschulen = Autonomie der Hochschulleitungen
- Exzellenzinitiative und andere Drittmittel-Wettbewerbe verstärken Konkurrenzsituation
- Im Wettbewerb um die besten Drittmittelprojekte (klügsten Köpfe) gewinnt häufig die Hochschulleitung, die ihre eigenständige Handlungsfähigkeit besonders überzeugend zeigt/ die „Strategiefähigkeit“ besonders überzeugend nachweist

Dazu Wissenschaftsrat („Perspektiven“):Drs. 3228-13 vom 12.07.2013, S. 12:

- „Eine Weiterentwicklung der Governancestrukturen der Hochschulen ist vor allem mit Blick auf die Verbesserung der Strategie- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen zwingend erforderlich. Dazu gehört (1) die Ergänzung der disziplinären Fakultätsstruktur durch quer dazu verortete hochschulweite Einrichtungen; (2) die Verbesserung der internen Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse im Spannungsverhältnis von zentraler Steuerung und Selbstverwaltung durch Professionalisierung der Management- und Leitungsfunktionen; (3) eine transparente und überjährige Finanzbedarfsplanung und (4) adäquate wissenschaftliche Qualitätssicherungssysteme.“

Konsequenzen für Kanzler-Rolle

Folgende Tendenzen sind zu beobachten:

- Präsidien/Rektorate nehmen die **strategische Herausforderung** an, die jeweilige Hochschule auf allen Ebenen aktiv zu gestalten
- Kanzler sind integrativer Teil der Präsidien/Rektorate und unterliegen auch ähnlichen Wahlvorschriften; Kanzler werden überwiegend nicht mehr auf Lebenszeit berufen
- die Zuständigkeit der Kanzler ist gerade bei öffentlichen Hochschulen zunehmend unterschiedlich geregelt (zT Resortbildung in HS-Leitung)
- Auch bei kleineren Hochschulverwaltungen ist **Professionalisierung** deutlich beobachtbar; z.B. die Verstärkung mit verschiedenen Fachleuten (Nachholeffekte)
- **Zusätzliche Personalstäbe** werden häufig direkt beim Rektorat/Präsidium angesiedelt
- manchmal kann sogar von einer „eigenen“ Verwaltung bzw. von Parallelstrukturen zur zentralen Universitätsverwaltung gesprochen werden

Organisatorische Konsequenzen? Bundesweit nicht ausdiskutiert!

Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Präsidialverwaltung

Stand 15.06.2015

Mittelweg 177
20148 Hamburg
+49 40 42838-0 (Telefonzentrale)
+49 40 42838-2449 (Fax)
Internet: www.uni-hamburg.de

Präsident -P-
Leitung, Außenvertretung, Universitätsentwicklung, Kommunikation, Internationales, Rechtsangelegenheiten, Universitätsgeschichte
Prof. Dr. Dieter Lenzen -1800

Vizepräsidentin -VP1-
Berufungsangelegenheiten, Bibliotheksangelegenheiten, Personalentwicklung des wiss. Pers., Kompetenzzentrum Nachhaltige Universität, Deutschlandstipendien
Fakultäten RW, WiSo, BWL
Prof. Dr. Jetta Frost -3587

Vizepräsidentin -VP2-
Studium und Lehre, Weiterbildung, Akkreditierung, E-Learning, STiNE, Kinderuniversität, Sprachenzentrum
Fakultäten EW, PB, GW
Prof. Dr. Susanne Rupp -6906

Vizepräsidentin -VP3-
Forschung, wiss. Nachwuchs, Hochschulsport, Universitätsmusik, Wiss. Sammlungen
Fakultäten Medizin, MIN
Prof. Dr. Claudia S. Leopold -4476

Kanzler -K-
Finanzen, Personal, Rechtsangelegenheiten, Berufungsangelegenheiten, Bau- und Gebäudemanagement, Informationsmanagement und IT
Dr. Martin Hecht -4404

Abt. 1 Universitätsentsicklung
stellv. Kanzlerin
Anita Winkler-Bondartschuk -4001

- **11 Strukturentwicklung und -planung** — N.N. -3308
- **12 Kennzahlen und Datenmanagement** — Dr. Andrea-Dorothee Drave -4100

Abt. 2 Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
Katrin Greve -7585

- **21 Medien- und Öffentlichkeitsarbeit** — Birgit Kruse -4521
- **22 Online-Dienste** — Dr. Wolfgang Düchting-4315
- **23 Universitätsdruckerei** — Eric Lüßen -4521
- **Unikontor** — Gül Matic -7449
- **Übersetzungen**
  - Rebecca Garron -9345
  - Dr. Gabrielle Robilliard -8364
  - Nina Mentzel -7704
  - Kirsten Meyer -8269

Abt. 5 Internationales
Courtney Peltzer-Hönicke -8746

- **51 Strategie und Hochschulpartnerschaften**
  kommissarisch: Courtney Peltzer-Hönicke -9261
- **52 Internationaler Studierendenservice und Mobilität** — Dr. Torsten Szobries -7932

Abt. 3 Studium und Lehre
Burkhard Warninck -3292

- **3/CC CampusCenter** — Krystyna Jacko -8270
- **31 Qualität und Recht** — Susanne Zemene -5923
- **32 Zentrale Studienberatung u. Psychologische Beratung** — Ronald Hoffmann -3646
- **33 Service für Studierende** — Katharina Berger -8901

Abt. 4 Forschung und Wissenschaftsförderung
Dr. Harald Schlüter -2019

- **41 Forschungsförderung I** — Dr. Andreas Petersen -7533
- **42 Forschungsförderung II** — Dr. Corinna Schulz -7962
- **43 Nachwuchsförderung** — Dr. Wolfgang Röhr -9079
- **44 Wissens- und Technologietransfer** — Dr. Barbara Lederer -2288
- **45 Drittmittelmanagement** — Sabrina Führmann -6649

Abt. 6 Personal
Dr. Ulrike Prechtl-Fröhlich -3304

- **61 Personalentwicklung** — Dr. Bettina Schreyögg -5673
- **62 Personalservice Tarifpersonal I** — Christina Kautz -8206
- **63 Personalservice Tarifpersonal II** — Nellie Russner -4417
- **64 Personalservice Professoren, Beamten- u. Ausbildungsverhältnisse** — Ines Arnold -7175
- **65 Personalkostensteuerung und Stellenwirtschaft** — Dr. Antje Kaemmerer -7690
- **Poststelle** — Andreas Kniep -3500

Abt. 7 Finanz- und Rechnungswesen
Arne Burda -8358

- **7B Stabstelle Planung und Budgetierung** — Michael Bernegger -9273
- **71 Finanzbuchhaltung** — Karsten Güther -8443
- **71F Stabsstelle Projekt Zentrale Fakturierung** — Martina Schwabel -6334
- **72 Internes Rechnungswesen** — Albert Asal -7094
- **73 Beteiligungs- u. Vermögens-management, Steuer-angelegenheiten und BgA** — N.N. -0
- **74 Einkauf und Dienstreisen** — Marco Steinbring -8080

Abt. 8 Liegenschafts-management
Dr. Michael Hinz -4655

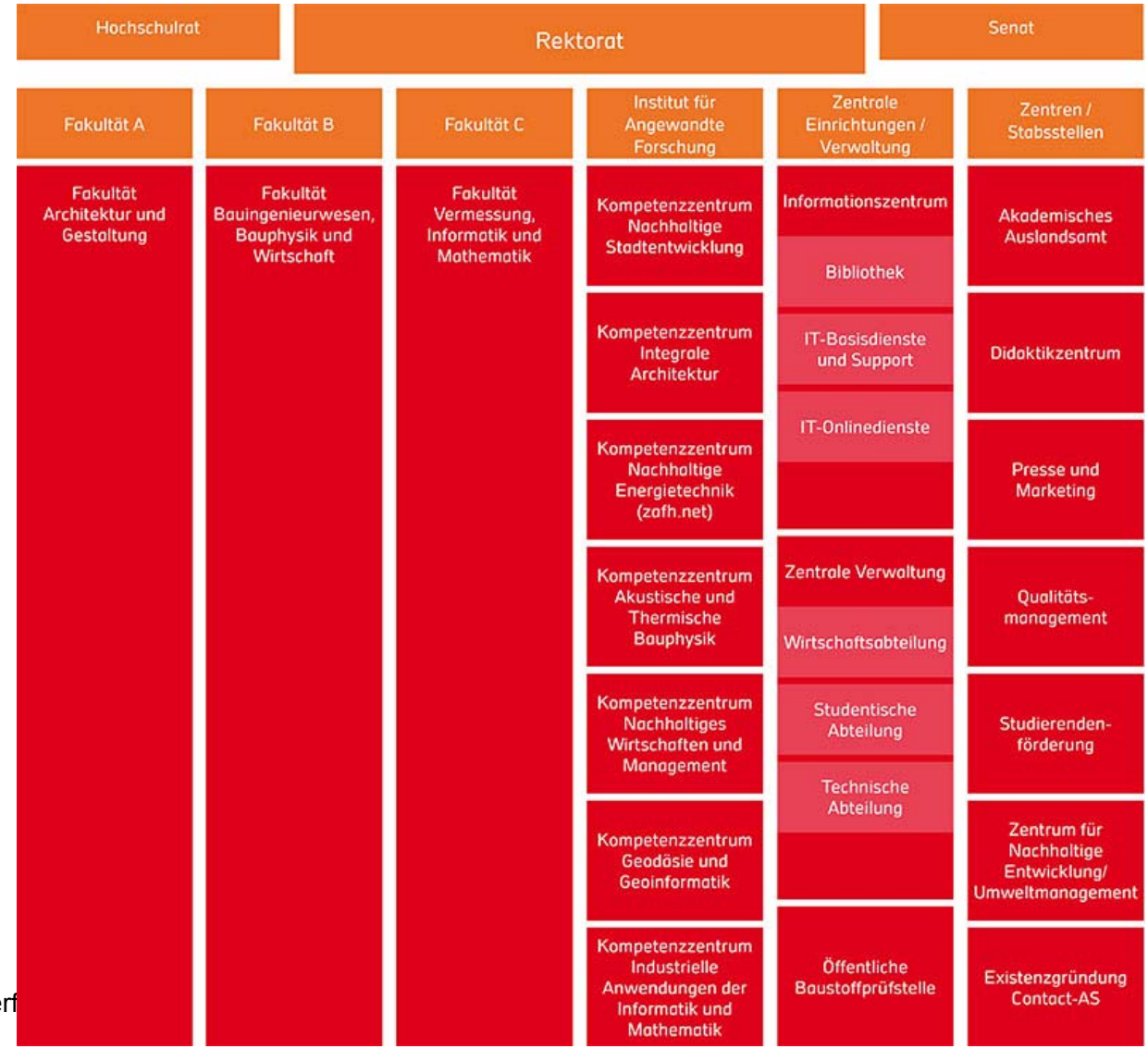
- **82 Kaufmännisches Gebäudemanagement** — Sven Schmidt -5287
- **83 Gebäudeinstandhaltung und -service** — René Scheibe -2345
- **84 Flächenmanagement** — Rene Rackow -4473

Abt. 9 Baumanagement
Carsten Happel -8184

- **91 Bauplanung** — Claus Pfeffer -8019

(905.1-0002)

Organigramm der HFT Stuttgart



Verwendetes Material

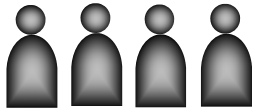
- Zur **Weiterentwicklung der Kanzler-Rolle** in Hochschulen liegen bislang zwei Studien vor
- Blümel/Hüther 2015, Verwaltungsleitung an deutschen Hochschulen, Deskriptive Zusammenfassung der in 2015 stattgefundenen Befragung der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen, INCHER Kassel
- Blümel/Kroke/Krücken 2010, Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung aus dem Jahr 2008, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer

Ergänzende Hintergründe:

- mehrjährige PwC-Forschungsprojekte zur Hochschulsteuerung:
  - Vergleich der 16 Bundesländer zur Landeshochschulplanung; Abstimmung der Landesstudien mit den zuständigen Ministerien, Interviews mit Landesparlamentariern (Marettek/Holl 2012)
  - anschließend Interviewreihe in Rektoraten/Präsidien mit Prof. Dr. Nida-Rümelin, Expertenkolloquium, Veröffentlichung im Druck (Marettek 2015, Steuerungsprobleme großer Universitäten in Zeiten der Exzellenzinitiative)
- langjährige Projekterfahrungen in Organisationsberatung, spezialisiert auf öffentliche Verwaltungen

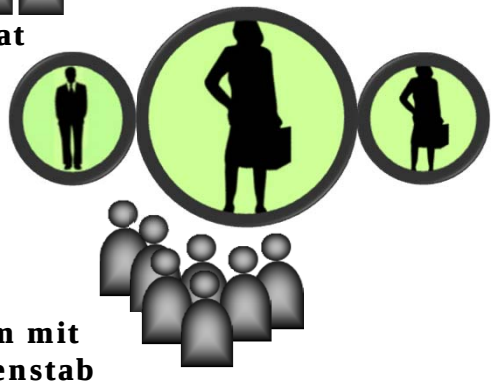
Section 2
Kanzler als Führungskraft: Management-Rollen nach Mintzberg

Mehrstufiges, hochkomplexes Managementproblem

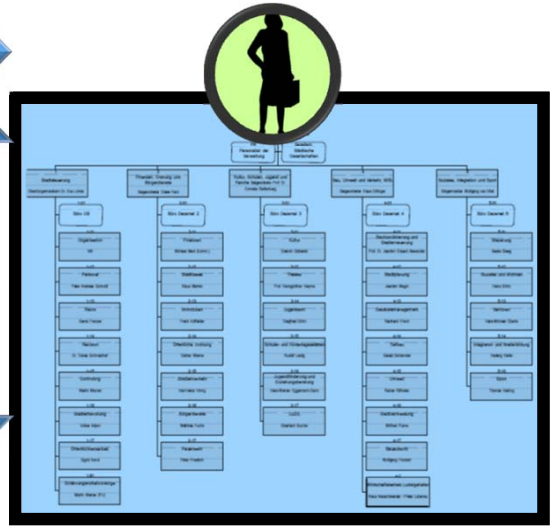


Land: Wissenschaftsressort

Universitätsrat



Präsidium mit Referentenstab



Universitätsverwaltung mit Kanzlerin

Fakultät 1	**Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**
Fakultät 2	**Ingenieurwissenschaften**
Fakultät 3	**Naturwissenschaften**
Fakultät 4	**Medizin**
Fakultät 5	**Geisteswissenschaften**
Fakultät 6	**Mathematik und Informatik**

MPI

Fraunhofer

Exzellenz-cluster

Zentrale Einrichtungen der Universität

Berufliche Praxis im Vergleich zu Management-Rollen nach Mintzberg (1)

Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20 mit Mintzberg (2010) S. 121; Marettek (2013) S. 63

Alle zehn Managementrollen nach Mintzberg, die dieser als **charakteristisch für Management** empirisch nachgewiesen hat, finden sich uneingeschränkt auch im Fall der Kanzler: Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20

- **Ressourcenzuteiler**: zu 69% alleinverantwortlich für Haushaltsaufstellung
- **Galionsfigur**: repräsentiert Hochschule in vielen Fragen
- **Vorgesetzter:**
  - bei 93% aller dt. Hochschulen immer noch institutionelle Leitung der Verwaltung,
  - bei 53% Fachverantwortung von Mitgliedern der HS-Leitung für einzelne Bereiche,
  - immer noch 75% Dienstvorgesetzter für nicht-wiss. Personal
- **Vernetzer/Koordinator:** mitverantwortlich für Personalangelegenheiten des wiss. Personals, sorgt für Rechtskonformität, vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen, sorgt für effiziente Prozesse, zentraler Ansprechpartner für Ministerium

Berufliche Praxis im Vergleich zu Management-Rollen nach Mintzberg (2)

Vgl. Blümel/Hüther 2015, S. 18-20 mit Mintzberg (2010) S. 121; Marettek (2013) S. 63

- **Radarschirm/Beobachter:** überwiegend zB alleinverantwortlich für Liegenschaften/Gebäudemanagement, Controlling/Berichtswesen, mitverantwortlich für Interne Budgetierung und IT
- **Sender/Sprecher:** verantwortlich zB für Controlling und Jahresabschluss
- **Innovator:** sorgt nach dem Selbstverständnis für effiziente Prozesse, behält langfristige Entwicklung im Auge
- **Problemlöser:** zentraler Ansprechpartner für Ministerium, setzt unbequeme Entscheidungen durch
- **Verhandlungsführer:** zB Zielvereinbarungen mit Ministerium, ZV mit dezentralen Einheiten, Beteiligungen

Zwischenfazit: die neue Kanzler-Rolle kann nach den Maßstäben der empirischen Managementforschung unbestritten als eine besonders anspruchsvolle Führungsaufgabe des Top-Managements gelten;

sogar mit deutlich mehr unternehmerischer Verantwortung als früher

Angemessener Managementansatz für Hochschulen

- Empirische Forschungsergebnisse: vor allem bei Expertenorganisationen kommt es auf die **Qualität der Überzeugungsarbeit** an vgl. z.B. Mintzberg 1979, S. 2ff.; Pellert 1999, S. 13; Berthold 2011, S. 23
  - weil nach Möglichkeit jeder Wissenschaftler „mitgenommen“ werden sollte
  - auf deren Fachwissen und intrinsische Motivation angewiesen
- **ein dialogischer, vertrauensbasierter Managementansatz ist alternativlos**
- die deutschen Begriffe Führungsarbeit, Führungshandeln können mit dem Management-Begriff gleichgesetzt werden
- Die Managementforschung betont im letzten Jahrzehnt die Beziehungsorientierung *jeder* Führungsarbeit vgl. Marettek 2013, S. 12
- Erfolgversprechende Führungsarbeit sollte langfristig und beziehungsorientiert ausgerichtet sein und nach Möglichkeit auf gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung zwischen Geführtem und Führendem basieren
- dies gilt sowohl für die nahen als auch die entfernten Beziehungen: ein Mindestmaß von Vertrauen ist unverzichtbar, um destruktive Einstellungen zu verhindern

Section 3
Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder der Kanzler-Rolle

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder
Fall-Beispiel 1: langjährige Machtkämpfe um Ressorts

- Wiederholte, langjährige Machtkämpfe zwischen Kanzler und Rest des Präsidiums/Rektorats,
- **insbesondere über die Frage einer Resortierung mit Fachverantwortung anderer Mitglieder der Hochschulleitung über Teile der Verwaltung**
- kann zu ineffizienten Parallelstrukturen und zu eingeschränkter Mitarbeiterzufriedenheit auf Seiten der nachgeordneten Führungskräfte der Universitätsverwaltung führen
- in anonymisierten Mitarbeiterbefragungen (zB bei Evaluation der Verwaltung) werden dann häufig „**Kommunikationsprobleme innerhalb der HS-Leitung**“ beklagt
- nach der Wahrnehmung der nachgeordneten Führungskräfte der Universitätsverwaltung agieren Mitglieder der HS-Leitung „häufig an den Führungskräften der Verwaltung vorbei,“ so dass diese sich quasi „abgehängt“ fühlen
- kann sogar dazu führen, dass Nachwuchs-Führungskräfte, die die Ausweglosigkeit mancher Konflikte wahrnehmen, die HS-Verwaltung verlassen

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder Fall-Beispiel 2: Unzureichende fachliche und/oder soziale Kompetenzen

- Nach der Managementforschung gilt der **Grundsatz der Stärkennutzung** als einer der obersten Grundsätze: Adäquate Führungsarbeit muss vor allem anderen die bereits vorhandenen Stärken der Geführten identifizieren und bestmöglich nutzen
- Im Ideal sollte nur jede/jeder hauptsächlich diejenigen Tätigkeiten ausüben, für die sie/er besonders kompetent ist (also eine Stärke hat)
- Dem widerspricht häufig der **historisch gewachsene Personalkörper** einer öffentlichen Verwaltung auf zahlreichen Positionen (aus unterschiedlichen Gründen)
- Gerade bei kleineren Hochschulen, die vor wenigen Jahren kaum eigene Verwaltungskräfte des hD hatten, existiert ein erheblicher Nachholeffekt
- In der Beratungspraxis sind dann Probleme zu lösen, wenn die Integration hochqualifizierter Neuzugänge nicht gelingt
- insbesondere wenn neue Abteilungen aus altgedienten Kollegen und neuen Hochschulabsolventen zu bilden sind (u.U. mit Doppik- oder SAP-Kompetenzen)

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder
Fall-Beispiel 3: unzureichende Teambildung

- Aus Sicht der Managementforschung sollte die Arbeitsteilung in jeder Organisation so organisiert, dass nicht nur möglichst effektive/effiziente Prozesse gebildet werden, sondern vor allem auch **überdurchschnittlich leistungsfähige (eingespielte) Teams** entstehen (mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit)
- Systematische Teambildung ist dem **historisch gewachsene Personalkörper** einer öffentlichen Verwaltung häufig eher fremd bzw. zufallsabhängig,
- Ungelöste Konflikte belasten Leistungsfähigkeit der Verwaltung
- überdurchschnittliche Teams sind vergleichbar mit einer erfolgreichen Fußballmannschaft: jeder macht das, was er am besten kann, jeder kämpft für den anderen, gemeinsam wird geerntet (und entsprechend gefeiert) und alle identifizieren sich positiv mit der Mannschaftsleistung Marettek 2013, S. 13 (vgl. u.a. Kalverkamp, Sprenger)
- Aus Sicht des Kanzlers sind die beiden wichtigsten Teams:
  - Kanzler + direkt zugeordnete Führungskräfte (inkl. persönlichen Referent usw.)
  - Hochschulleitung als besonderes Team mit Kanzler als Mitglied

Ausgewählte Herausforderungen und Risikofelder
Fall-Beispiel 4: Führungskultur und Mobbing

- **Glaubwürdige Führungskultur** als zentrale Herausforderung jeder Verwaltung
- Empirische Studien zeigen immer wieder, wie stark Führungskräfte die jeweilige Verwaltungskultur sowohl positiv wie negativ prägen können: (wissen es häufig nicht!)
  - glaubwürdiges Führungshandeln, das kontinuierlich versucht, die Interessen des Ganzen zu verfolgen
  - für Gerechtigkeit im Personalkörper zu sorgen
- Dies wirkt sich relativ eindeutig positiv oder negativ auf Motivation und Leistungsbereitschaft aus, sogar auch bei entfernten Kollegen
- Hierzu fehlt in öffentlichen Verwaltungen häufig noch das Bewusstsein bzw. die Fortbildung (z.B. Coaching von Führungskräften)
- Mangelhafte Dokumentation und Sanktionierung bei Fehlverhalten von Führungskräften, z.B. bei Mobbing

Section 4
Fazit zur Kanzler-Rolle: herausforderndes Top-Management

Wenn man Chancen und Risiken der Kanzler-Rolle zusammenfassend betrachtet, dann wird hier folgendermaßen Stellung bezogen:

- Der teilweise existierende Verlust bestimmter Zuständigkeiten durch die Resortierungstendenzen sind nicht mit einem Bedeutungsverlust der Kanzler-Rolle gleich zu setzen
- Das Gegenteil ist m.E. zutreffend: Die stabilisierende, für Kontinuität und Rechtssicherheit stehende Kanzler-Rolle bekommt gerade durch die Beschränkung auf Kern-Resorts die Möglichkeit, diese auch im Sinne eines modernen Top-Managements auszufüllen (für alle Resorts erscheint dies nicht in einer Person zu leistbar)
- Blümel/Hüther 2015, S. 24, ziehen das Fazit, dass sich zwar die formalen Strukturen heterogen entwickelt haben, dass aber das **Selbstverständnis der Kanzler** bundesweit erstaunlich stabil und homogen ist
- Fazit zur Kanzler-Rolle: herausforderndes Top-Management, mit **qualitativ gewachsenem Gestaltungspotential**
- Allerdings sollte aus Sicht des Landes verstärkt darüber nachgedacht werden, für den Kanzler wieder wie früher eine Dauerbeschäftigung einzurichten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Fides **Forschungsinstitut Demokratiereform**

WP StB Dr. Christian Marettek
Wiss. Leiter FIDES
Director bei PwC
(0681) 9814 158
(0170) 794 67 43

www.demokratie-leben.org

Mail: christian.marettek@de.pwc.com

https://plus.google.com/b/104212483689223704769/+ForschungsinstitutDemokratiereformSaarbr%C3%BCcken/posts/p/pub