



Ressortstruktur statt Kanzlerverwaltung – Modelle und Erfolgsfaktoren

8. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement am 24. Februar 2011



1. Überblick
 - Rechtlicher Rahmen
 - Grundmodelle
 - Länderregelungen
 - Beispiele

2. Bewertung und Thesen



Hochschulrahmengesetz

- Dualismus zwischen staatlicher Auftragsverwaltung und akademischer Selbstverwaltung bis 1997
- Reduzierung der Detailsteuerung durch 4. HRG-Novelle 1998 ff
- Verzicht auf Vorgaben für Organisation und Leitung von Hochschulen



KMK, 1996: Leitungsstrukturen im Hochschulbereich

„Die Exekutivorgane müssen in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen zu können. Dazu sind erforderlich:

- Stärkung der fachlichen Kompetenz durch Arbeitsteilung nach Zuständigkeitsbereichen bei kollegialer Aufgabenwahrnehmung (Ressortprinzip)
- Schaffung eines modernen, professionellen Managements
- Schaffung einer adäquaten Verwaltungsstruktur. (...)



KMK, 1996: Leitungsstrukturen im Hochschulbereich

Entsprechend der ressortmäßigen Funktionsaufteilung im kollegialen Leitungsorgan ist der Kanzler der Leiter des Ressorts Haushalt/Personal.

Er kann aber auch Leiter der gesamten Verwaltung sein. Die Personal- und Wirtschaftsverwaltung als staatliche Aufgabe und die universitäre Selbstverwaltung bleiben dann in der Einheitsverwaltung zusammengefasst.



HRK Empfehlung November 1997

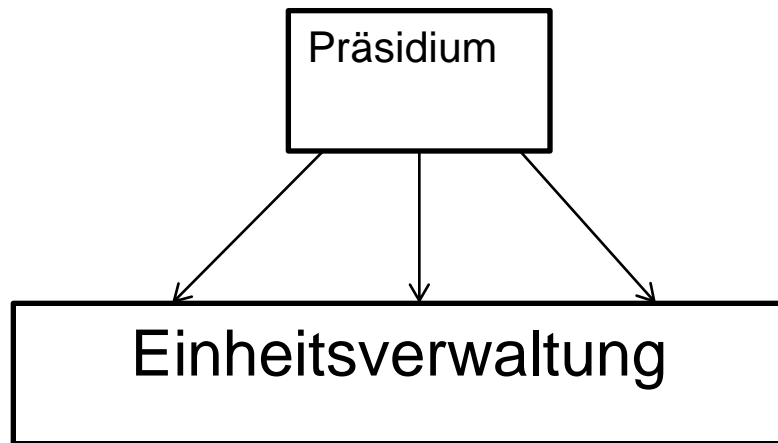
„Eine aufgabenorientierte Organisationsstruktur legt insbesondere in großen Hochschulen eine kollegiale Hochschulleitung mit Ressortzuständigkeit nahe.“

Allerdings: „Der Kanzler sollte im Rahmen der Richtlinien des Rektorates/Präsidiums die zentrale Hochschulverwaltung einschließlich des Haushaltsvollzugs leiten. Diese steht allen Mitgliedern des Rektorates/Präsidiums zur Erfüllung ihrer Aufgaben unmittelbar zur Verfügung.“

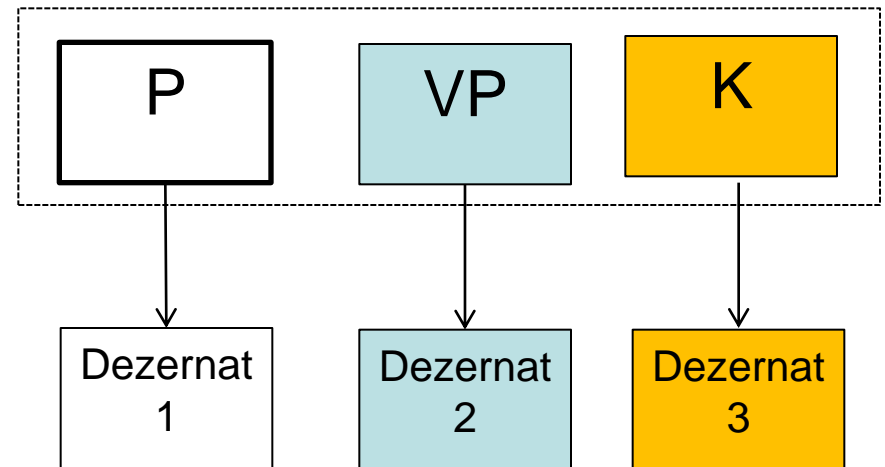


Grundmodelle

Kanzlerverwaltung



Ressortstruktur





Rollendefinitionen

P leitet die HS verfügt über Richtlinienkompetenz weist Ressorts zu

K leitet Verwaltung nach Richtlinien unbeschadet fachlicher Zuständigkeit K leitet Ressort

VP unterstützt P VP leitet Ressort in eigener Verantwortung





Länderregelungen

	RP					
	BB	SL				HB
NRW	BE	SN	HS	HH		NI
	BY	TH	MV			BW



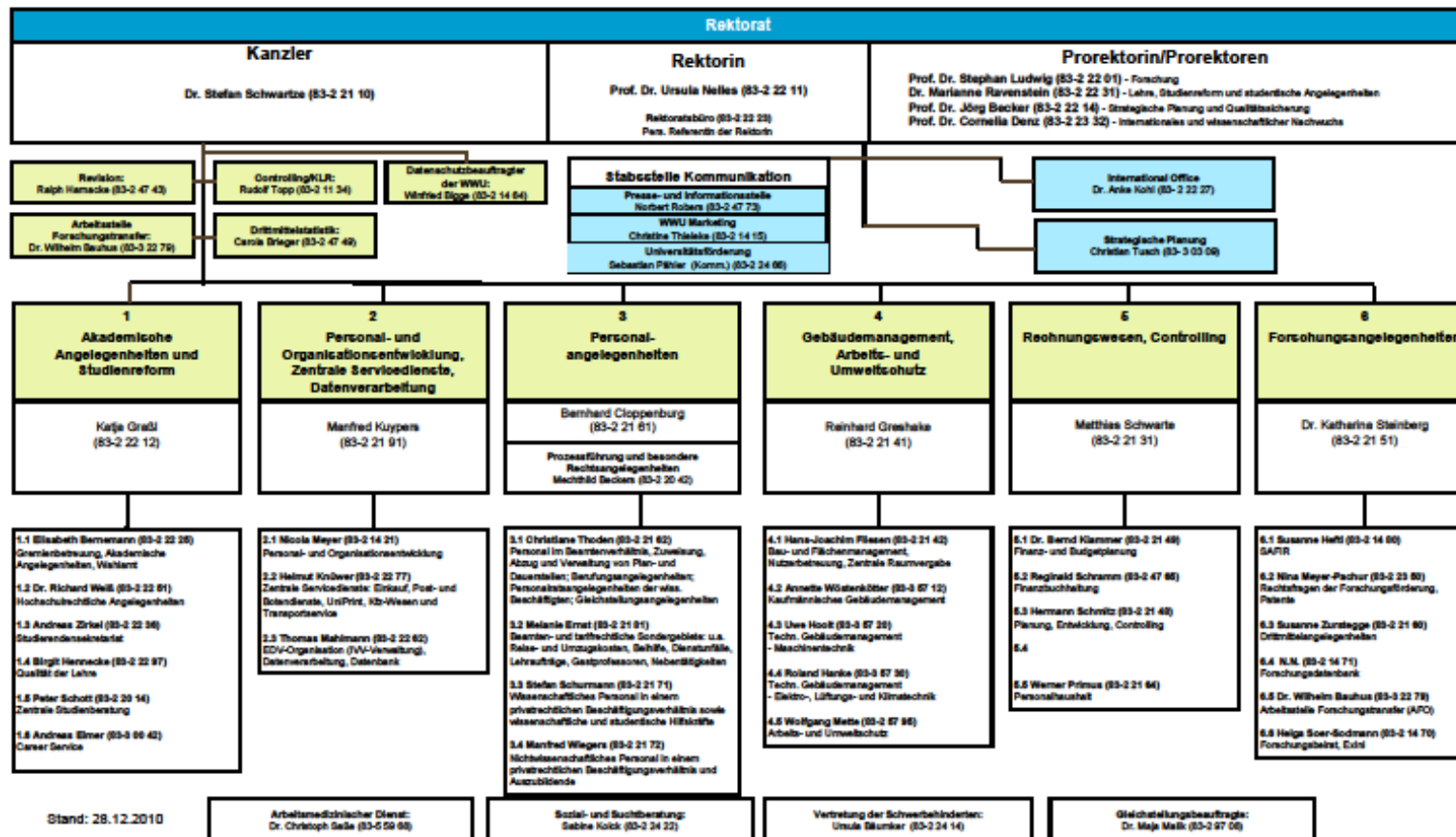
Allerdings häufig Optionen für abweichende Regelung durch Grundordnung

Überblick - Beispiel



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

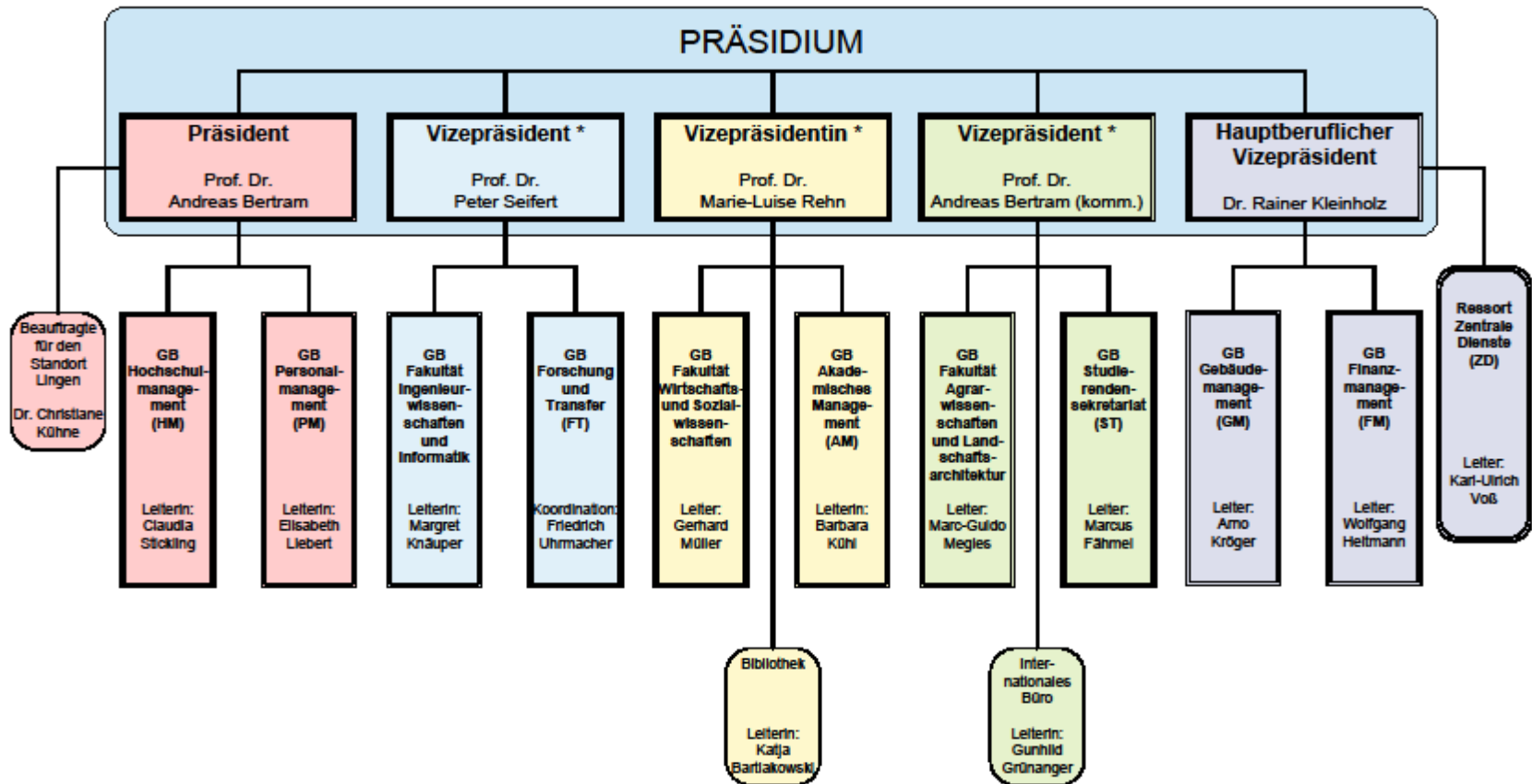
Organisationsplan der Verwaltung



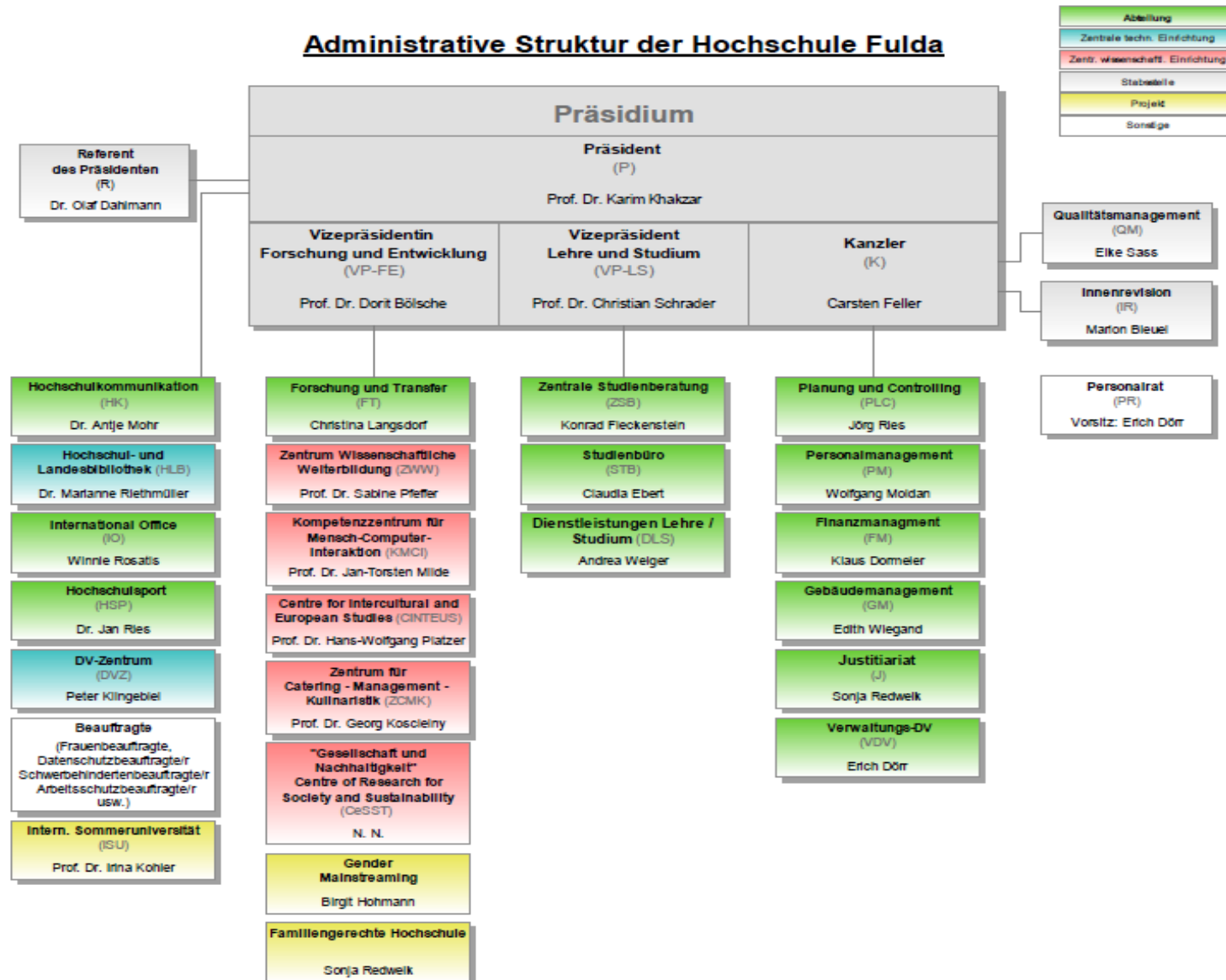
wissen.leben
WWU Münster



Organigramm der Hochschule Osnabrück



* gleichzeitig Dekan/in der jeweiligen Fakultät





Die zurückhaltende Umsetzung der Ressortstruktur in den Hochschulgesetzen legt eine aus der Tradition gewachsene Nähe der Ministerialverwaltungen zur kanzlergeführten Einheitsverwaltung nahe.

Ressortorientierte Strukturen finden sich tendenziell stärker an Fachhochschulen, möglicherweise, weil viele Professoren über eigene Managementenerfahrung jenseits der Hochschule verfügen.



Hochschulen mit Einheitsverwaltung bilden häufiger Stabsstellen aus, weil Vizepräsidenten den Mangel an eigener Verwaltung dadurch kompensieren. Dies führt zu Konflikten zwischen Stabsstellen und Verwaltung (Doppelstrukturen).

Die Etablierung eines „third space“ zwischen Verwaltung und Wissenschaft würde diese Probleme verschärfen.



Grundsätzlich muss ein Präsidiumsmitglied über die zur Aufgabenerledigung notwendigen Ressourcen verfügen.

Die ressortorientierte Hochschulleitung erfordert aber hohen Kommunikations- und Koordinierungsaufwand innerhalb des Präsidiums und zwischen des Ressorts. Die Steuerung ressortübergreifender Prozesse erfordert ein etabliertes Prozessmanagement.



Die Leitungsstrukturen deutscher Hochschulen sind sehr heterogen. Grund hierfür sind neben unterschiedlichen Landesgesetzen und umfangreichen Experimentierklauseln unterschiedliche Strukturen und personenbezogene Umstände an den einzelnen Hochschulen.

Führt dies zu „everything goes“ oder „best practice“?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

Carsten Feller
Kanzler
Hochschule Fulda
Tel. 0661/9640-115
Kanzler@hs-fulda.de
www.hs-fulda.de