

# Stab, Linie oder Projekt – Wohin mit den neuen Aufgaben im Hochschulmanagement?

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

Dr. Friedhelm Nonne  
Kanzler der Philipps-Universität Marburg



# Traditionelle Strukturen der Hochschulverwaltung

<u>Klassische Stabsfunktionen</u>	<u>Stabsstellen oder Linienfunktionen oder Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung</u>	<u>Klassische Linienfunktionen</u>
Pressestelle	Hochschulplanung, Berufungen	Studienangelegenheiten
Persönl. Referent/in	Forschung, Technologietransfer	Personal
	Gremienbetreuung	Finanzen
	Rechtsabteilung/Legal Office	Einkauf/ Materialwirtschaft
	Akademisches Auslandsamt/International Office	Gebäudeverwaltung/ Facility Management
	Frauenbeauftragte	Innerer Dienst /Organisation
	Beauftragte/r für Arbeitsschutz	Verwaltungs-DV
	Tierschutzbeauftragte/r	
	Datenschutzbeauftragte/r	

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Autonomie und Wettbewerb bringen neue Aufgaben

### **Finanzautonomie**

- Finanzcontrolling
- Innenrevision

### **Hochschulautonomie und Wettbewerbsdruck**

- Hochschulstrategie/Zielvereinbarungen mit dem Land
- Marketing/Kommunikation
- Leistungscontrolling
- Interne Zielvereinbarungen
- Hochschulrat
- Fundraising/Alumnibetreuung
- Antragsvorbereitung/-management bei fachbereichsübergreifenden Wettbewerben und Ausschreibungen

### **Bau- und Liegenschaftsautonomie**

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Ausweitung von Serviceleistungen in der Hochschule

### **Ausweitung der Serviceleistungen**

- Nachwuchsförderung
- Career Service
- Welcome Centre
- Dual Career Service
- Familienservice
- Forschungsservice

### **Bologna und die Folgen**

- Ausbau der Prüfungsverwaltung
- Qualitätsmanagement (Lehrevaluation, Akkreditierung, Fachbereichsevaluationen, usw.)
- Campusmanagement

### **Moderne Personalführung**

- Personalentwicklung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Konfliktberatung

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Veränderung des Dienstleistungsverständnisses in der Hochschulverwaltung

- „Traditionelle Organisationen lösen sich mehr und mehr auf und werden durch markt- und kundennähere Aufbauformen ersetzt.
- Teamarbeit und stärkere Kundenbindung durch einen einzigen Ansprechpartner (One- Face- to- Customer) stehen dabei im Vordergrund.“

Doreen Habicht, Stefan Nickl, Simon Schwab: **Grundformen von Organisationsstrukturen**,  
[http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/lehmaterialien/bwl/ss2005/hs\\_bwl/thema7\\_v.pdf](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/lehmaterialien/bwl/ss2005/hs_bwl/thema7_v.pdf), 22.2.2011

# Neue Aufgaben – neue Stellen

Seit 2000 deutlicher Anstieg und Ausdifferenzierung der Stellen im administrativen Hochschulmanagement (Studie von Krücken et al., 2010 zur Professionalisierung im administrativen Hochschulmanagement)

- Zahl der Stellenanzeigen im Funktionalbereich an Hochschulen hat sich zwischen 2003 und 2006 verdoppelt.
- Verwaltungspersonal an deutschen Hochschulen im höheren Dienst erhält zwischen 1992 und 2007 einen Zuwachs von 90,1%.

# Traditionelle Strukturen der Hochschulverwaltung

<u>Klassische Stabsfunktionen</u>	<u>Stabsstellen oder Linienfunktionen oder Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung</u>	<u>Klassische Linienfunktionen</u>
Pressestelle	Hochschulplanung, Berufungen	Studienangelegenheiten
Persönl. Referent/in	Forschung, Technologietransfer	Personal
	Gremienbetreuung	Finanzen
	Rechtsabteilung/Legal Office	Einkauf/ Materialwirtschaft
	Akademisches Auslandsamt/International Office	Gebäudeverwaltung/ Facility Management
	Frauenbeauftragte	Innerer Dienst /Organisation
	Beauftragte/r für Arbeitsschutz	Verwaltungs-DV
	Tierschutzbeauftragte/r	
	Datenschutzbeauftragte/r	

# Traditionelle Strukturen der Hochschulverwaltung - Organisationsstrukturen in der Philipps-Universität

Stabsstelle → „St“ Linie → „L“ Projekt → P Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung → OE L\* direkt einem Präsidiumsmitglied unterstellt

<u>Klassische Stabsfunktionen</u>	<u>Stabsstellen <b>oder</b> Linienfunktion <b>oder</b> Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung</u>	<u>Klassische Linienfunktionen</u>
Pressestelle	Hochschulplanung, Berufungen L	Studienangelegenheiten
Persönl. Referent/in	Forschung, Technologietransfer L, OE	Personal
	Gremienbetreuung St	Finanzen
	Rechtsabteilung/Legal Office L	Einkauf/ Materialwirtschaft
	Akademisches Auslandsamt/International Office L, St	Gebäudeverwaltung/ Facility Management
	Frauenbeauftragte L*	Innerer Dienst /Organisation
	Beauftragte/r für Arbeitsschutz L*	Verwaltungs-DV
	Tierschutzbeauftragte/r OE	
	Datenschutzbeauftragte/r L*	



# Traditionelle Strukturen der Hochschulverwaltung - Änderungen in Organisationsstrukturen in der Philipps-Universität

Stabsstelle → „St“ Linie → „L“ Projekt → P Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung → OE L\* direkt einem Präsidiumsmitglied unterstellt

<u>Klassische Stabsfunktionen</u>	<u>Stabsstellen oder Linienfunktion oder Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung</u>	<u>Klassische Linienfunktionen</u>
Pressestelle	Hochschulplanung, Berufungen L	Studienangelegenheiten → L+St
Persönl. Referent/in	Forschung, Technologietransfer L, OE	Personal
	Gremienbetreuung St	Finanzen
	Rechtsabteilung/Legal Office L	Einkauf/ Materialwirtschaft
	Akademisches Auslandsamt/International Office L, St → L	Gebäudeverwaltung/ Facility Management
	Frauenbeauftragte L* → St	Innerer Dienst /Organisation
	Beauftragte/r für Arbeitsschutz L*	Verwaltungs-DV → OE
	Tierschutzbeauftragte/r OE → St	
	Datenschutzbeauftragte/r L*	

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Autonomie bringt neue Aufgaben

### **Finanzautonomie**

- Finanzcontrolling
- Innenrevision

### **Hochschulautonomie und Wettbewerbsdruck**

- Hochschulstrategie/Zielvereinbarungen mit dem Land
- Marketing/Kommunikation
- Leistungscontrolling
- Interne Zielvereinbarungen
- Hochschulrat
- Fundraising/Alumnibetreuung
- Antragsvorbereitung/-management bei fachbereichsübergreifenden Wettbewerben und Ausschreibungen

### **Bau- und Liegenschaftsautonomie**

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben - Organisationslösungen an der Philipps-Universität

Stabsstelle → „St“ Linie → „L“ Projekt → P

## Finanzautonomie

- Finanzcontrolling St Kanzler
- Innenrevision St Kanzler

## Hochschulautonomie und Wettbewerbsdruck

- Hochschulstrategie/Zielvereinbarungen mit dem Land St Präs'in/Kanzler
- Marketing/Kommunikation St Präs'in
- Leistungscontrolling L
- Interne Zielvereinbarungen L
- Hochschulrat St Präs'in
- Fundraising/Alumnibetreuung (geplant) St Präs'in
- Antragsvorbereitung/-management bei fachbereichsübergreifenden Wettbewerben und Ausschreibungen St, P

## Bau- und Liegenschaftsautonomie L

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Ausweitung von Serviceleistungen in der Hochschule

### **Ausweitung der Serviceleistungen**

- Nachwuchsförderung
- Career Service
- Welcome Centre
- Dual Career Service
- Familienservice
- Forschungsservice

### **Bologna und die Folgen**

- Ausbau der Prüfungsverwaltung
- Qualitätsmanagement (Lehrevaluation, Akkreditierung, Fachbereichsevaluationen, usw.)
- Campusmanagement

### **Moderne Personalführung**

- Personalentwicklung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Konfliktberatung

# Neue Managementaufgaben und neue Hochschulaufgaben

## - Organisationslösungen an der Philipps-Universität

Stabsstelle → „St“ Linie → „L“ Projekt → P

Organisationseinheit außerhalb der Verwaltung → OE

### Ausweitung der Serviceleistungen

- Nachwuchsförderung L, OE
- Career Service L, OE
- Welcome Centre St, überführt in L
- Dual Career Service St, überführt in L
- Familienservice St, überführt in L
- Forschungsservice L, OE

### Bologna und die Folgen

- Ausbau der Prüfungsverwaltung L
- Qualitätsmanagement (Lehrevaluation, Akkreditierung, Fachbereichsevaluationen, usw.) St VP LuS
- Campusmanagement P

### Moderne Personalführung

- Personalentwicklung (L)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement L
- Konfliktberatung geplant St

# Erfahrungen mit Organisationsveränderungen in Stab und Linie

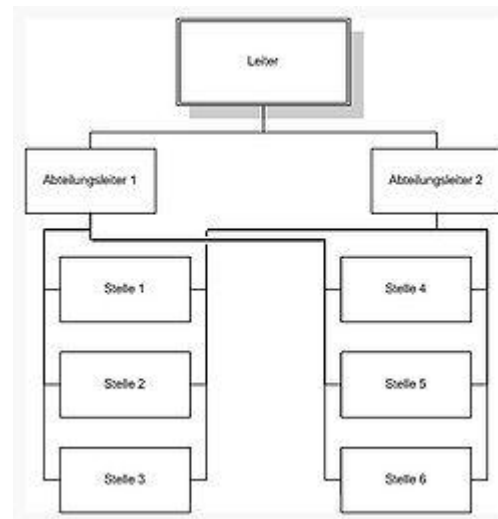
- Aus der Sicht von Präsidiumsmitgliedern bieten Stabsstellen weisungsgebundenes zugeordnetes Personal mit Arbeitsressourcen für strategische Zuarbeit oder die operative Umsetzung neuer Aufgaben oder Projekte.
- Durch Stabsstellen kann verhindert werden, dass wichtige Entwicklungsprojekte an „schwierigen“ bzw. innovationsaversen Vorgesetzten scheitern.
- Stabsstellen geben Funktionen eine herausgehobene Sichtbarkeit. Das kann hochschulpolitisch gewünscht sein.
- Aus der Sicht der Verwaltungsmitarbeiter/innen ist der Status einer Stabsstelle ein begehrtes bzw. geneidetes Privileg. Deshalb wünschen Mitarbeiter/innen häufig den Status einer Stabsstelle.

# Erfahrungen mit Organisationsveränderungen in Stab und Linie

- Stabsstellen sind oft auf Zuarbeit und die Bereitstellung von Daten aus der Linienverwaltung angewiesen. Angesichts generell knapper Verwaltungskapazitäten entstehen zwischen Stab und Linie oft **Differenzen über die Priorisierung von Aufgaben**.
- Die Aufgabenteilung zwischen Stabsstellen und Linienverwaltung ist häufig nicht klar, das begünstigt **Zuständigkeitskonflikte, Doppelarbeit sowie persönliche Konkurrenzen** und erfordert fortlaufenden **Koordinationsaufwand**.
- Die Verortung oder Ausgliederung von strategisch wichtigen Aufgaben in eine Stabsstelle kann **Demotivation in der Linie** hervorrufen („uns traut man nichts zu, alle interessanten Aufgaben dürfen wir nicht bearbeiten“). Eine einseitige Orientierung auf Stabsstellen ignoriert und frustriert das Innovationspotential in der Linie. Das wird verstärkt, wenn Stabsstellen mit besseren Karriereperspektiven verknüpft sind.
- Es besteht die Gefahr, dass die Intensität der **Kommunikation zwischen Leitung und Linie** bei einer hohen Zahl von Stabsstellen **leidet**. Das verringert die Chance, dass die Linie hinreichend intensiv die Zielvorstellungen der Hochschulleitung kennenlernt, für die Umsetzung motiviert wird und diese unterstützen kann.
- Präsidiumsmitglieder sind mit der Organisationskultur in der Universitätsverwaltung oftmals nicht vertraut. Ihr **Führungsverhalten** kann unbeabsichtigt **Probleme** erzeugen.
- Eine Vielzahl von Stabsstellen bedingt eine **große Führungsspanne**, mit der Präsidiumsmitglieder schnell überfordert sind.
- **Projektarbeit** bietet die Chance, die Linie in zukunftsweisende Projekte einzubinden.

# Erfahrungen mit Organisationsveränderungen in Stab und Linie

## Mehrlinienorganisation als Alternative zur Stabs-Linien-Organisation?



## Kooperative Führung einer Linienorganisation durch Kanzler und fachlich zuständige Präsidiumsmitglieder



# Erfahrungen mit Organisationsveränderungen in Stab und Linie

**Ausgangsfrage: „Wie lassen sich konsistente Gesamtsysteme und integrative statt additive Strukturen entwickeln?“**

## **Ein persönliches Fazit:**

- Langfristig sollte es Stabsstellen nur da geben, wo eine unmittelbare Zuordnung zur Hochschulleitung dauerhaft aufgrund der Sache geboten ist (z.B. Presse, Innenrevision).
- Wenn eine neue Aufgabe eine neue „Organisationskultur“ erfordert und sich diese in der Linie voraussichtlich aufgrund der dort gegebenen Randbedingungen nicht oder nur sehr schwierig entwickeln kann, ist die Einrichtung einer Stabsstelle zur Bewältigung der Aufgabe so lange sinnvoll, bis die neue Organisationskultur entwickelt und dauerhaft stabilisiert worden ist. Danach sollte eine Überführung in die Linie angestrebt werden.
- Wenn Präsidiumsmitglieder Führungsaufgaben bei Stabsstellen übernehmen, müssen sie auf diese Aufgabe und die Probleme des Zusammenwirkens mit der Linienorganisation gezielt vorbereitet werden.
- In der Linie steckt oft mehr Innovationspotential als vermutet. Nicht immer ist das Führungspersonal in der Linie in der Lage, dieses Innovationspotential zu erkennen und zu aktivieren. Die Hochschulleitung sollte der Führung in der Linie helfen, solche Potentiale zu entfalten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: [kanzler@uni-marburg.de](mailto:kanzler@uni-marburg.de)