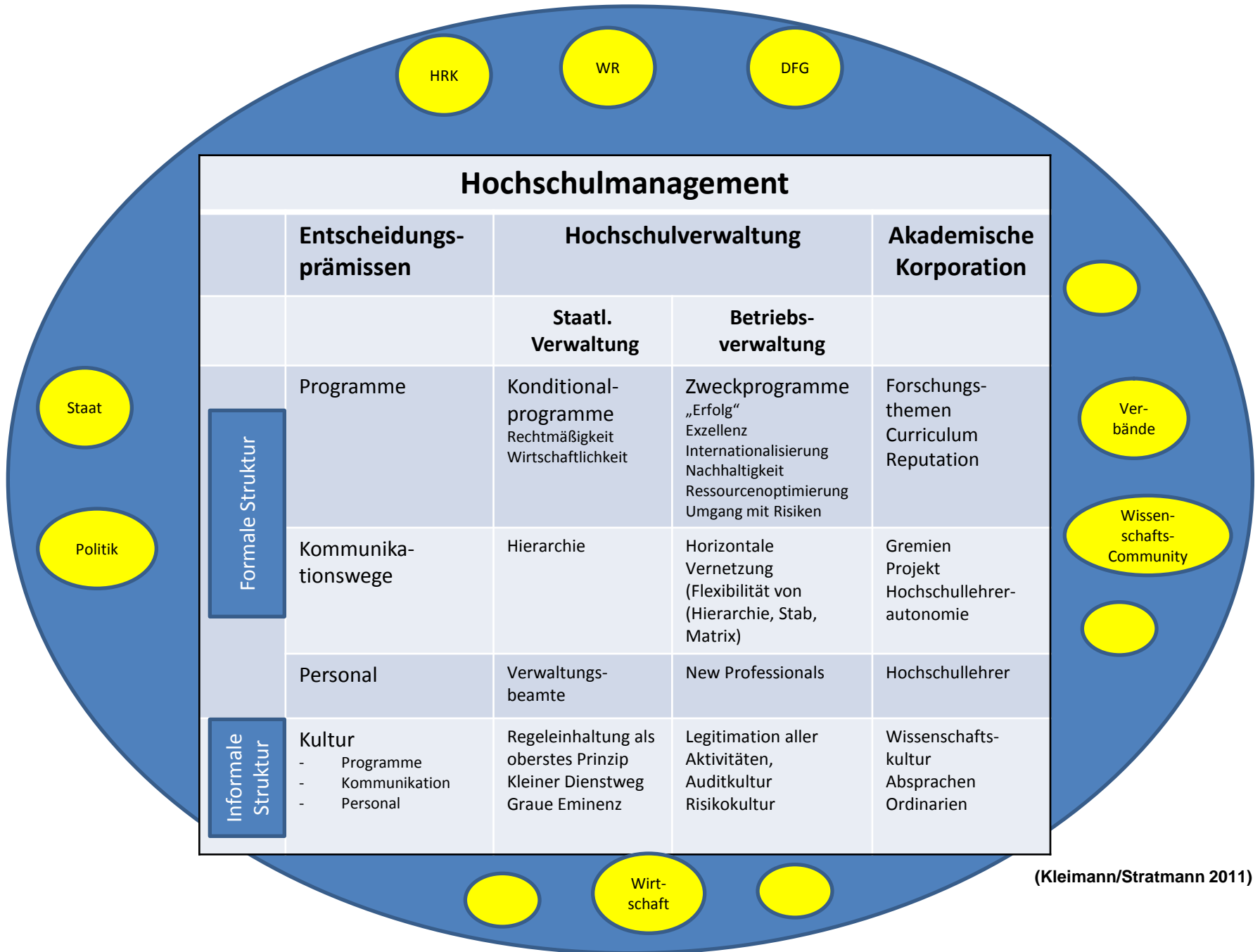


# Ungewollte Nebenfolgen von Verwaltungsmodernisierung in den Hochschulen

## Verschiebt sich das traditionelle Vergütungsgefüge?

- (1) „Modernisierung“ von Hochschulen und ihrer Verwaltung: Was hat sich geändert?
- (2) Neue Aufgaben - veränderte Aufgaben
- (3) Aufgabenkomplexität, Organisation und Vergütung
- (4) Fazit

- Hochschulautonomie = **Organisationswerdung**
  - von einer „staatlichen Einrichtung“ zu einer „Körperschaft des öffentlichen Rechts“
  - von einer schwachen zu einer starken Organisation
- Hochschulautonomie führt zu einer Vielzahl neuer Entscheidungssituationen und zu einer Veränderung der bisherigen Entscheidungsproduktion.
- Hochschulverwaltung bearbeitet heute mehr als die Anforderungen aus der Zwecksetzung an eine staatliche Verwaltung.
- Hochschulverwaltung und Akademische Selbstverwaltung rücken mit der Dezentralisierung von Verantwortung – Fachbereiche, Institute, Cluster, zentrale Einrichtungen etc. – enger zusammen.
- Großbetriebliche Infrastrukturen und ihre Verwaltung verlangen spezifische Formen des Managements



# Hochschulmanagement

	Entscheidungsprämissen	Hochschulverwaltung		Akademische Korporation
		Staatl. Verwaltung	Betriebsverwaltung	
Formale Struktur	Programme	Konditionalprogramme Rechtmäßigkeit Wirtschaftlichkeit	Zweckprogramme „Erfolg“ Exzellenz Internationalisierung Nachhaltigkeit Ressourcenoptimierung Umgang mit Risiken	Forschungsthemen Curriculum Reputation
	Kommunikationswege	Hierarchie	Horizontale Vernetzung (Flexibilität von Hierarchie, Stab, Matrix)	Gremien Projekt Hochschullehrer-autonomie
	Personal	Verwaltungsbeamte	New Professionals	Hochschullehrer
Informale Struktur	Kultur - Programme - Kommunikation - Personal	Regeleinhaltung als oberstes Prinzip Kleiner Dienstweg Graue Eminenz	Legitimation aller Aktivitäten, Auditkultur Risikokultur	Wissenschaftskultur Absprachen Ordinarien

HRK

WR

DFG

Staat

Politik

Ver-bände

Wissenschafts-Community

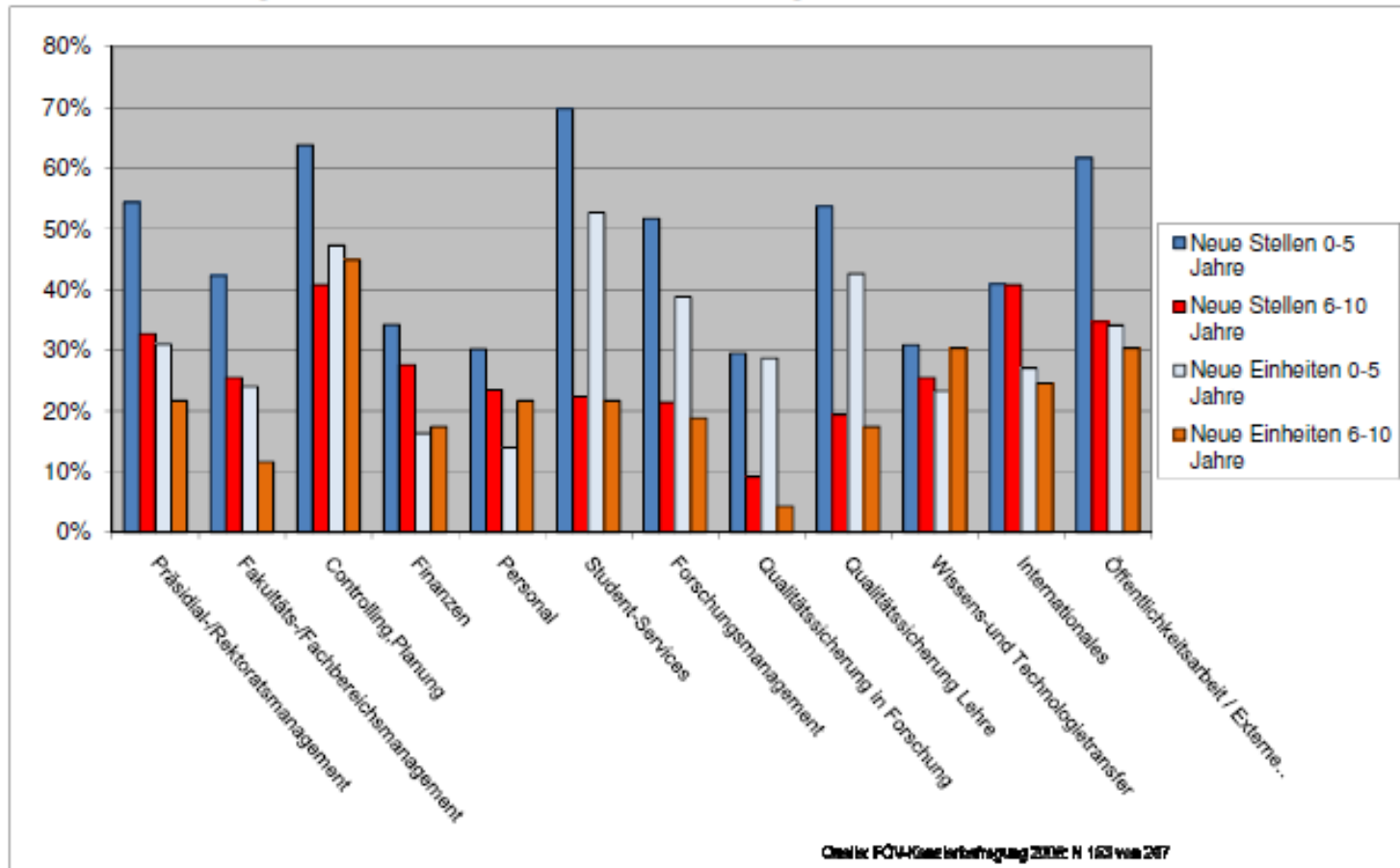
Wirtschaft

(Kleimann/Stratmann 2011)

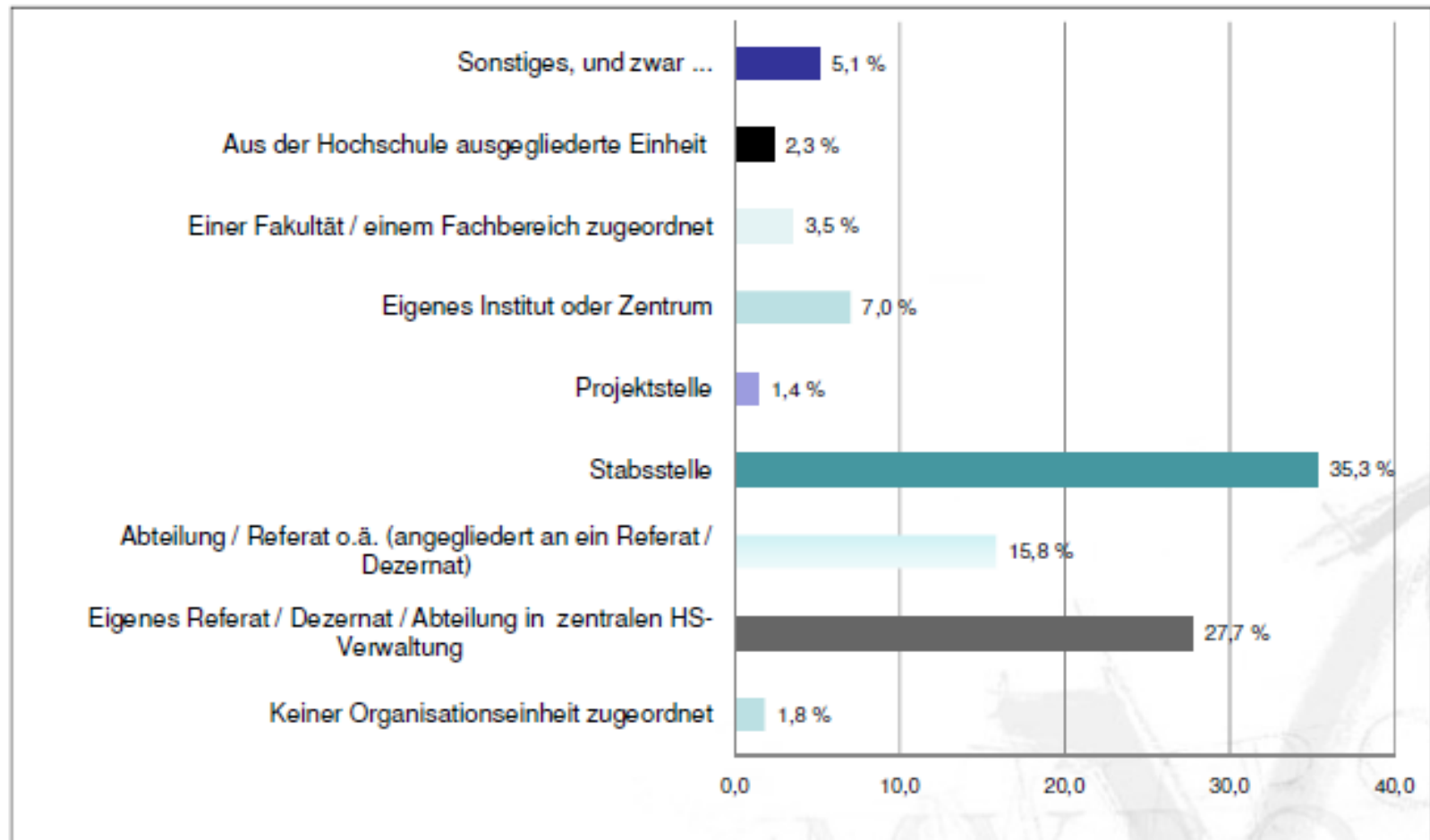
- (1) „Modernisierung“ von Hochschulen und ihrer Verwaltung: Was hat sich geändert?
- (2) Neue Aufgaben - veränderte Aufgaben
- (3) Aufgabenkomplexität, Organisation und Vergütung
- (4) Fazit

- „neue“ Aufgabe
- „bereits bestehende“ Aufgabe, die sich in ihrer Komplexität verändert hat (bzw. verändern soll)
- neue bzw. modernisierte, aber auch bestehende Aufgabe, die in der Organisationsstruktur der Hochschule neu verortet ist (bzw. verändert werden soll)
- keine „neue“ Aufgabe, aber semantisch reformuliert (z. B. Anpassung an Stellenbeschreibung der Privatwirtschaft)
- Neuausrichtung einer Aufgabe im Kontext der neuen Entgeltordnung

„In welchen Bereichen wurden an Ihrer Hochschule in den letzten 5 bzw. 10 Jahren neue organisatorische Einheiten / Stellen geschaffen?“ (% Ja-Antworten)

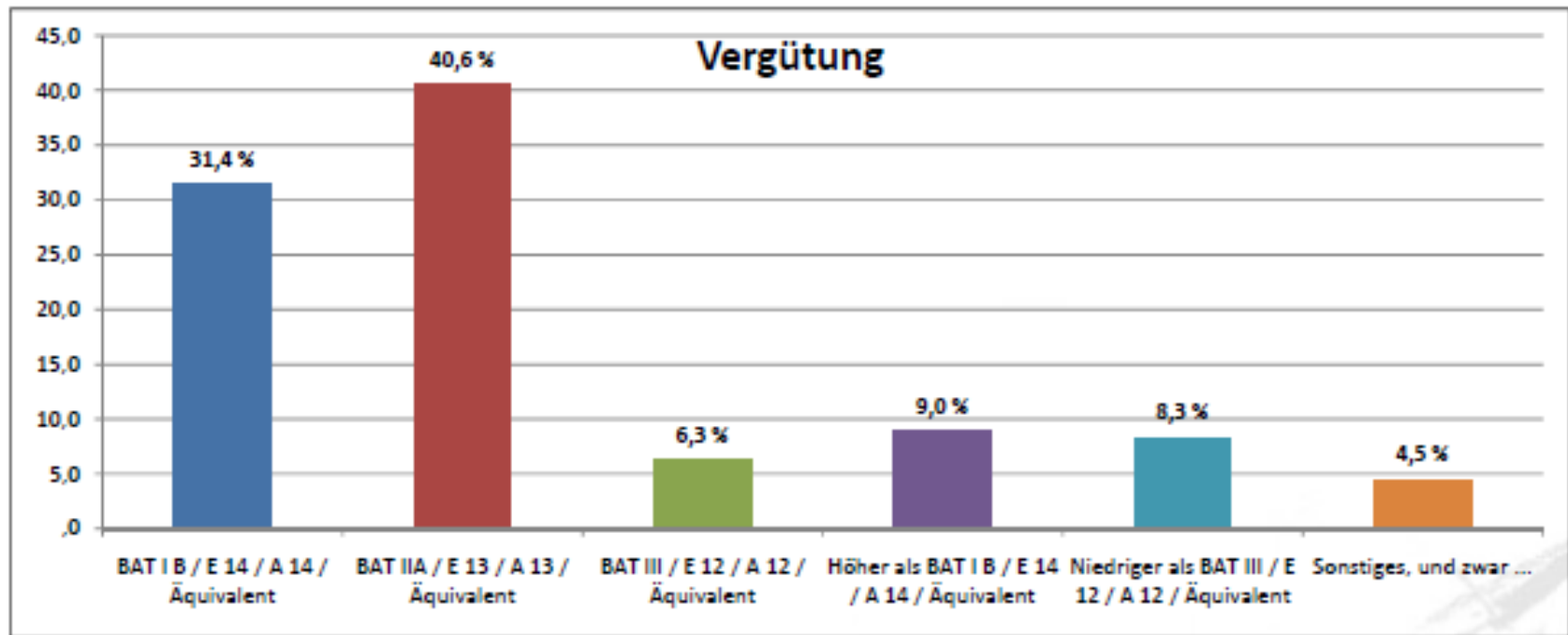


Quelle: Blümel, A., Kloke, K.; Krücken, G.: Professionalisierung des administrativen Hochschulmanagements. Vortrag am 8.10.2010 am Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer



Quelle: Blümel, A., Kloke, K.; Krücken, G.: Professionalisierung des administrativen Hochschulmanagements. Vortrag am 8.10.2010 am Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer





Quelle: Blümel, A., Kloke, K.; Krücken, G.: Professionalisierung des administrativen Hochschulmanagements. Vortrag am 8.10.2010 am Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer

## ***Universität Greifswald***

Zentrale Verwaltung ; in vorzeitiger Nachfolge zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle der/des

### **Dezernentin/Dezernenten für Personal und Finanzen**

A 15 BBesO/E 15 TV-L Wissenschaft (unbefristet)

Das umfasst die Referate Haushalt, Drittmittel, Beschaffung und Personal mit den **Aufgaben**

- Leitung des Dezernats
- Bearbeitung von Grundsatzangelegenheiten des Dezernats
- Vorbereitung und Durchführung der internen Mittelverteilung und der Haushaltsüberwachung, Weiterentwicklung des Haushalts- und Berichtswesens
- Organisation und Weiterentwicklung der Beratungs- und Serviceangebote des Dezernats und seiner Einrichtungen
- Gestaltung und Optimierung der Prozesse in der Personal- und Finanzverwaltung einschl. Mitwirkung an der Einführung eines neuen IT-Hochschul-Management-Systems
- Beratung der Gremien und Organe der Universität in Angelegenheiten des Dezernats

## ***Fernuniversität Hagen***

In der Fakultät für Mathematik und Informatik ist zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle für einen/eine

### **Leiter/-in des Prüfungsamtes**

E 14 TV-L (unbefristet)

#### **Aufgaben:**

- Leitung des Prüfungsamtes der Fakultät für Mathematik und Informatik mit den Fächern Elektrotechnik, Informatik, Mathematik und Wirtschaftsinformatik
- Erstellung und Weiterentwicklung von Satzungen, Ordnungen und Akkreditierungsanträgen
- Erstellung von Vorlagen und Statistiken für die Fakultät
- Koordination der Studienberatung und Weiterentwicklung des elektronischen Beratungs- und Informationssystems
- Koordination von Reorganisationsmaßnahmen

## ***Universität Bayreuth***

Eine Stelle im unmittelbaren Umfeld des Präsidenten zur Unterstützung der Mitglieder des Hochschulpräsidiums

### **Wissenschaftliche/-r Referent/-in des Präsidenten**

E 14 TV-L (befristet, zunächst für die Dauer von zwei Jahren)

#### **Aufgaben:**

- Leitung des Präsidialbereichs und Unterstützung der Hochschulleitung dabei der Erstellung des Struktur- und Entwicklungsplanes und dessen Umsetzung
- Strategische Analysen (Hochschulpolitik, Ranking..)
- Strategische Weiterentwicklung des Forschungs- und Lehrprofils
- Redaktionelle Mitarbeit bei der Erarbeitung von koordinierenden Forschungsanträgen
- Konzeptionelle Weiterentwicklung des Berichtswesens

### ***Universität Bremen***

Vorhaben, das Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement als integralen Bestandteil der Personalarbeit aufzubauen und zukunftsorientiert als eigenständiges Referat im Personaldezernat zu verorten. Zur Umsetzung dieses Vorhabens suchen wir eine

### **Referatsleitung "Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement" (w/m)**

A 14 bzw. E 14 TV-L (auf 5 Jahre befristet, Entfristung wird angestrebt)

#### **Aufgaben:**

- Zusammenführung der bisher getrennt organisierten Arbeitsbereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement unter einheitlicher Zielsetzung eines ganzheitlich ausgerichteten Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement
- Verbesserung der Gesundheitssituation der Beschäftigten, der langfristige Erhalt von Arbeitsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft, die Stärkung der Ressourcen für ein gesundes Arbeiten in der Universität und die Weiterentwicklung des hohen Standards bei Arbeitssicherheit und Unfallverhütung.

## ***TU Darmstadt***

**Dezernat I, Struktur und Strategie, Referat Hochschulstrategie**, zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle eines/einer

### **Referentin/Referenten für Strategisches Controlling mit Schwerpunkt "Aufbau eines Data Warehouse"**

(2/3 Stelle, befristet auf zwei Jahre)

#### **Aufgaben:**

- Aufbau eines strategischen Data Warehouse (DW) an der TUD, u.a. die Beteiligung bei der Ausarbeitung des Datenmodells, die Entwicklung eines Rechts- und Rollenkonzepts sowie die Leitung einzelner Teilprojekte bzw. Arbeitspakete des DW-Projekts
- Beteiligung an der Konzeption und Durchführung von Testläufen
- Koordination der Zwischenevaluation des Projekts
- Unterstützung der Projektleitung bei Projektmanagement und -kommunikation

## ***Universität Lüneburg***

BMBF gefördertes **Projekt** "Leuphana .... auf dem Weg" - **Netzwerk** Aktivitäten und neue Projekte zu Qualitätsentwicklung, Akkreditierung, Hochschuldidaktik und Gender-Kompetenz

### **Change Agent für die zentrale Koordinierung und Projektleitung**

E 13 TV-L (befristet für die Dauer der Projektförderung bis 31.12.2016)

#### **Aufgaben:**

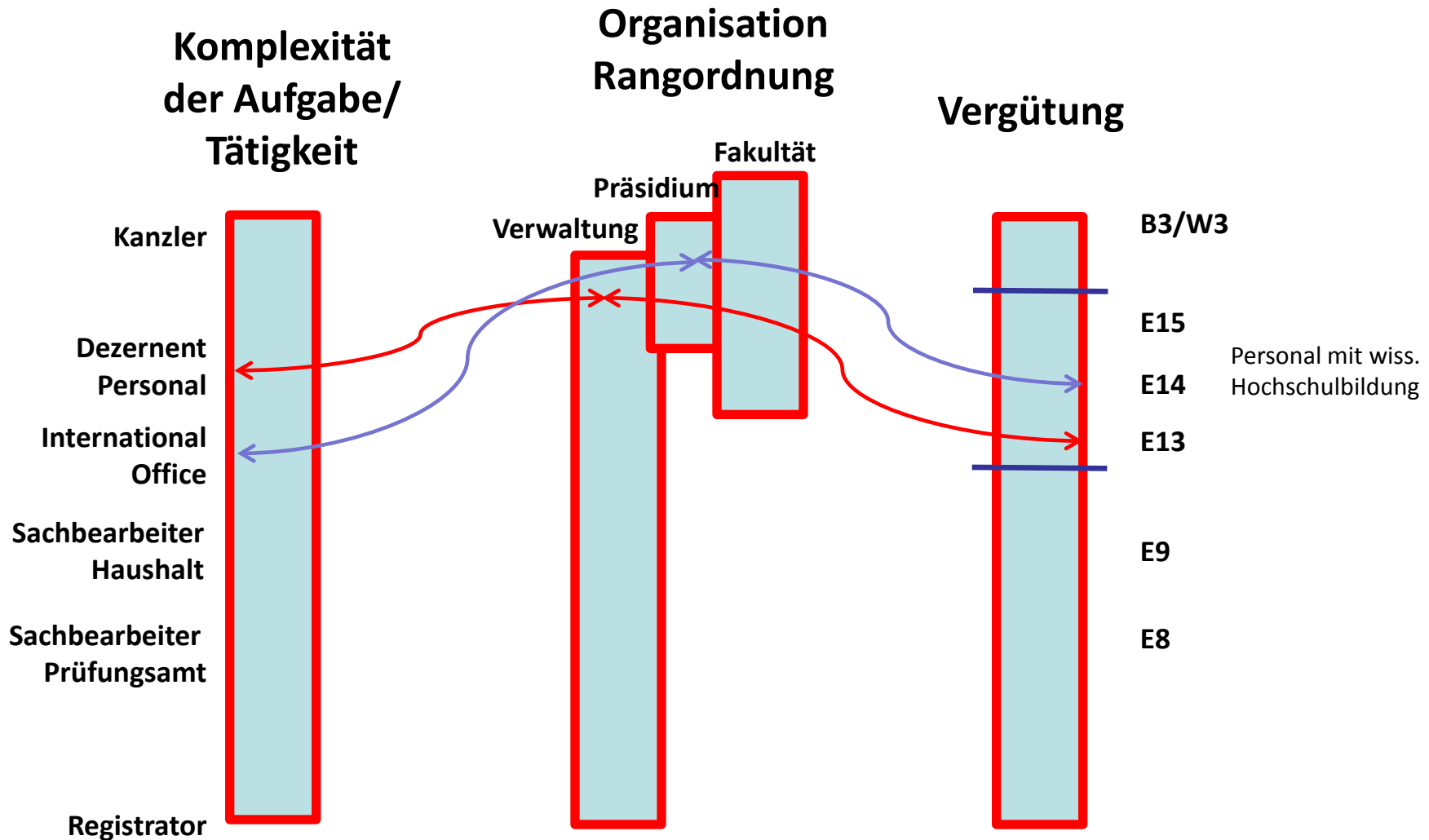
- Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse
- Konzeption von Veranstaltungen für einen hochschulweiten Dialog über "Qualität der Lehre"
- Erhebung von Daten und Informationen
- Sie unterstützen in allen Aspekten des Projektes den zuständigen Vizepräsidenten und steuern gemeinsam mit ihm den inhaltlichen und administrativen Prozess.

- (1) „Modernisierung“ von Hochschulen und ihrer Verwaltung: Was hat sich geändert?
- (2) Neue Aufgaben - veränderte Aufgaben
- (3) Aufgabenkomplexität, Organisation und Vergütung
- (4) Fazit



- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Aufgabenkomplexität, Rangordnung in der Organisation und Vergütung?
- Gibt es in der Hochschule hierbei Gestaltungspotentiale?
- Liegen den Gestaltungsprinzipien unterschiedliche Organisationskonzepte und –philosophien zugrunde?

- **Aufgabenkomplexität** wird durch die Programmiertheit und den Grad der Routinisierung von Arbeit bestimmt
- **Hierarchie** ist Sinnelement von Organisationsstrukturen und Personalordnungen: „Nicht jeder kann ChefIn sein“
- **Vergütung des öffentlichen Dienstes** fördert
  - Positions-Rekrutierung (Dienstposten-/Tätigkeitsbewertung, Personal für spezielle Aufgaben)
  - Karriere-Rekrutierung (Lebenszeitprinzip, Laufbahn, Durlässigkeit, interne Mobilität)



<b>Stelle</b>	<b>Anforderungs- punkte</b>	<b>Bes Gr.</b>
<b>Kanzler</b>	<b>912</b>	<b>B3</b>
<b>Abteilungsleiter Personal</b>	<b>580</b>	<b>A13</b>
<b>Kassenleiter</b>	<b>447</b>	<b>A12</b>
<b>Leiter Prüfungsamt</b>	<b>437</b>	<b>A12</b>
<b>Sachbearbeiter Haushalt</b>	<b>324</b>	<b>A10/11</b>
<b>Sachbearbeiter Prüfungsamt</b>	<b>176</b>	<b>A8</b>
<b>Registrator</b>	<b>165</b>	<b>A8</b>

Daten aus Quelle: Rühl, G.: Zur Verbindung von Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung, In: Siedentopf, H.(Hrsg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst : zur Problematik einer leistungs- und funktionsgerechten Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1978, S.128 -131

Stelle	I.1	I.2	II.1	II.2	III.A	III.B	III.C	III.D
Kanzler	300	100	220	50	100	30	52	60
Abteilungsleiter Personal	198	66	132	28	72	20	34	30
Leiter Prüfungsamt	198	26	81	19	44	15	34	20
Sachbearbeiter Haushalt	198	14	59	11	16	0	16	10
Sachbearbeiter Prüfungsamt	111	5	40	11	2	0	7	0

Daten aus Quelle: Rühl, G.: Zur Verbindung von Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung, In: Siedentopf, H.(Hrsg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst : zur Problematik einer leistungs- und funktionsgerechten Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1978, S.128 -131

Anforderungsgruppe	Anforderungsart	Stufenwertzahlen
I. Fachkönnen	I.1 Fachkenntnisse	62 81 111 198 300
	I.2 Erfahrung	5 14 26 37 51 66 83 100
II. Beanspruchung	II.1 Denktätigkeit	9 22 40 59 106 132 161 189 220
	II.2 Dienstliche Beziehungen	4 11 19 23 39 50
	II.3 körperliche Beanspruchung	2 4 8 11 15 20 25 30
III. Verantwortung	III A. Beurteilungsspielraum bei der Arbeitsausführung	2 16 30 44 56 72 86 100
	III.B Verbindlichkeit von Entscheidungen	5 10 15 20 25 30
	III.C Auswirkungen des Handelns in der Verwaltung	7 16 25 34 43 52 61 70
	III.D Verantwortung für Mitarbeiter	10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Quelle: S. Folie 21

## Entgeltgruppen 13 – 15

**Kriterium:            auszuübende Tätigkeit **und**  
                             abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulbildung**

**E 15            mit Tätigkeit verbundene Verantwortung erheblich höher als E 14, FG 1  
                             oder Unterstellung von mindestens 5 Beschäftigten der VGr. E 13**

**E 14            besonderer Schwierigkeit und Bedeutung gegenüber VGr. E 13  
                             oder Unterstellung von mindestens 3 Beschäftigten der VGr. E 13**

**E 13            wissenschaftliche Hochschulbildung**

-----

**E 12            mit Tätigkeit verbundene Verantwortung erheblich höher als E 11**

# Universität Bremen Organisationsstruktur



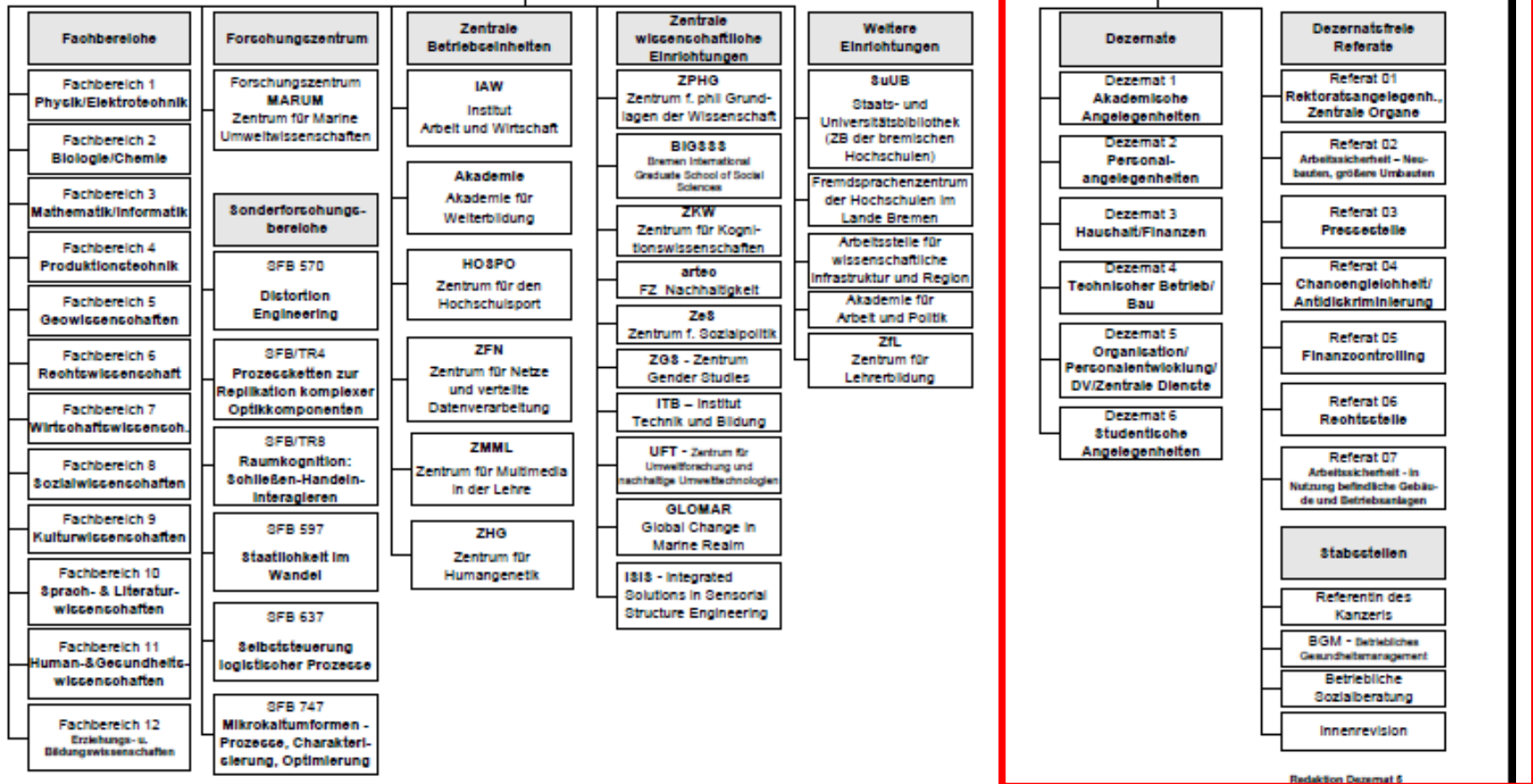
**Wissenschaft**

**Zentraler Dienstleistungsbereich**

- Konrektor-in 1  
Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs
- Konrektor-in 2  
Lehre und Studium
- Konrektor-in 3  
Interkulturalität und Internationalität
- Beauftragte/r des Rektorats  
für internationale Beziehungen  
(USA/Kanada)

**Rektor**

**Kanzler**





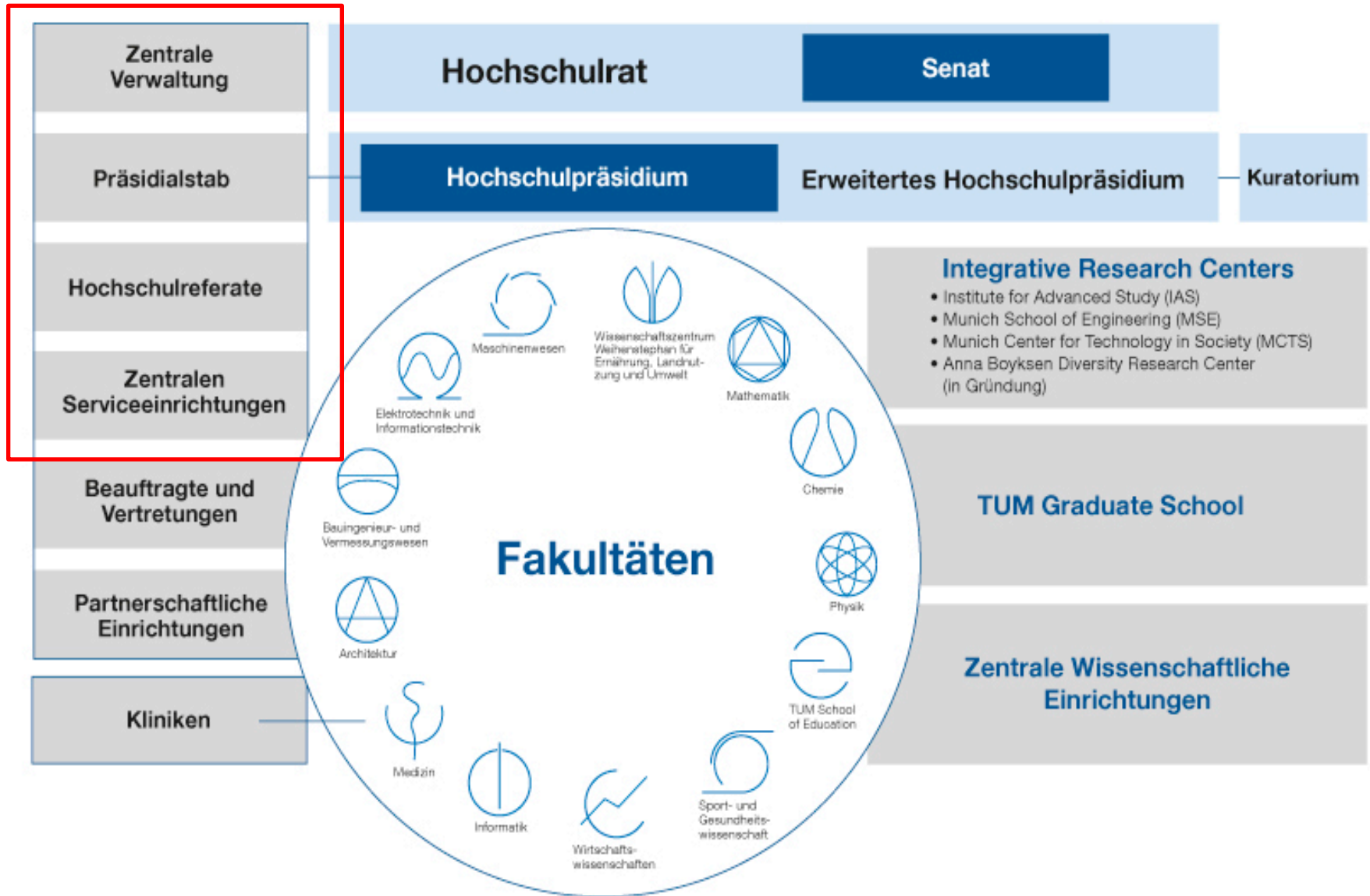
## Dezernate

- Akademische Angelegenheiten (Dez 1)
- Personalangelegenheiten (Dez 2)
- Haushalt und Finanzen (Dez 3)
- Technischer Betrieb/  
Bauangelegenheiten (Dez 4)
- Organisation, Personalentwicklung,  
EDV, Zentrale Dienste (Dez 5)
- Studentische Angelegenheiten (Dez 6)

## Dezernatsfreie Referate

- Rektoratsangelegenheiten/ Zentrale  
Organe (Ref 01)
- Arbeits-, Gesundheits- und  
Umweltschutz (Ref 02)
- Pressestelle (Ref 03)
- Chancengleichheit/  
Antidiskriminierung (Ref 04)
- Finanzcontrolling (Ref 05)
- Rechtsstelle (Ref 06)
- Arbeitssicherheit Betrieb (Ref 07)

# TU München Organisationsstruktur



## Zentrale Verwaltung

- Z 1 - Verwaltungsstelle Garching
- Z 2 - Personal
- Z 3 - Finanzen
- Z 4 - Immobilienmanagement
- Z 5 - Legal Office
- Z 7 - EDV
- Z 8 - Verwaltung Weihenstephan

## Hochschulreferate

- H 1 - Controlling, Organisation, Planung
- H 2 - Corporate Communications Center
- H 3 - Wissenstransfer und Messewesen
- H 4 - TUM ForTe - Office for Research and Innovation
- H 5 - Fundraising
- H 6 - Sicherheit und Strahlenschutz
- H für Studium und Lehre

**Präsidialstab:** Berufungen, Projektmanagement, Gremien

**Zentrale Serviceeinrichtungen:** AuTUM (Ausbildung nichtakademischer Berufe), International Office, Studenten Service Zentrum, Universitätsbibliothek

### Universität Bremen

- Konzeptionelle Entwicklung und Umsetzung gehören zusammen
- Stabsabteilungen neigen zur Isolation
- Entscheidungen fallen schneller und realitätsnäher
- Dezernate und Fachbereiche nah beim Rektor

### TU München

- Akademische Angelegenheiten (Berufungen) beim Präsidium
- Strategisches Management
- „Leute mit wissenschaftlicher Sicht“ (Promotion, Vertreter verschiedener Disziplinen)
- WissenschaftsmanagerInnen mit neuen Aufgaben

Basis: Osel, J.: Nicht ohne meine Referenten. In: duz Magazin 03/2012, S. 14; van Bebber, F.: Stäbe, welche Stäbe. In: duz Magazin 03/2012, S. 15

- Die administrative Struktur der Hochschule muss heute in der Lage sein, eine Vielzahl von (neuen) Zwecksetzungen zu bearbeiten.
- Neue Zwecksetzungen konkretisieren sich in neuen Aufgaben, Aufgabenzuschnitten und Stellen.
- Aufgabenkomplexität, organisatorische Verortung und Vergütung bilden einen Zusammenhang, dem sich die Hochschule gestalterisch stellen muss.
- Organisatorische Lösungen in den Hochschulen sind im hohen Maße kontingent, da sie Historie, Kultur und Selbstverständnis der Organisation berücksichtigen (müssen).