



Transformationsprozesse in der Universität Göttingen

Bewältigung institutioneller und mentaler Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Markus Hoppe (Hauptberuflicher Vizepräsident, Georg-August-Universität Göttingen)
Thomas Studer (Principal, Kienbaum Management Consultants GmbH)

2. Symposium
Führung und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung
Berlin, 16. September 2010

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Key-facts



24.000 Studierende



14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



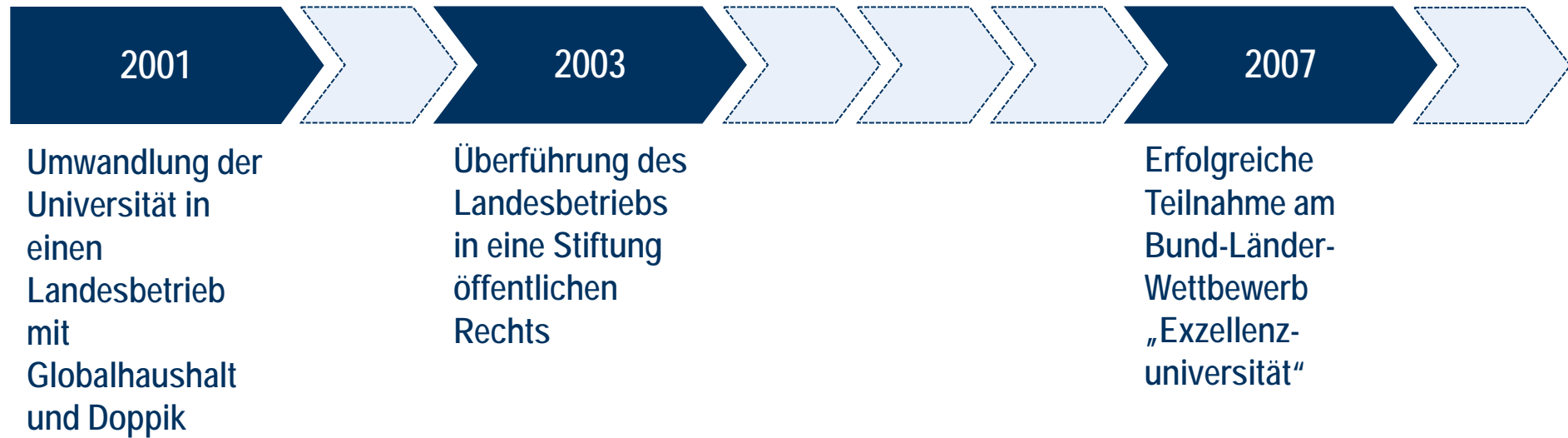
Umsatz von 850 Mio. €
Stiftungsvermögen 600 Mio. €
Bilanzsumme 1,1 Mrd. €



13 Fakultäten und Universitätsklinikum

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Institutionelle Veränderungen seit 2001



Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Größtmögliche Autonomie als Erfolgsrezept



- ! Volles Berufsrecht
- ! Eigenständiges Personalmanagement (Dienstherreneigenschaft)
- ! Eigentum an den Liegenschaften (Bauherreneigenschaft)
- ! Eigenständiges Finanzmanagement auf der Basis von Globalhaushalten
- ! Wegfall der staatlichen Fachaufsicht / Externe Expertise durch hochkarätige Stiftungsgremien
- ! Exzellenzantrag „Tradition – Innovation – Autonomy“

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Organigramm der Georg-August-Universität Göttingen – Matrixorganisation



Präsidium	Hauptberuflicher Vizepräsident Dipl.-Kfm. Markus Hoppe	Nebenberufliche Vizepräsidentin Prof. Dr. Hiltraud Casper-Hehne	Präsident Prof. Dr. Kurt von Figura	Nebenberuflicher Vizepräsident Prof. Dr. Wolfgang Lücke	Nebenberuflicher Vizepräsident Prof. Dr. Joachim Münch
Fakultäten	<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie • Physik • Chemie 	<ul style="list-style-type: none"> • Jura • Medizin • Theologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Forstwissenschaften und Waldökologie • Agrarwissenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Geowissenschaften und Geographie • Biologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Mathematik und Informatik • Wirtschaftswissenschaften • Sozialwissenschaften
Dienste	<ul style="list-style-type: none"> • Administration Service Point • Beteiligungsmanagement, Technologietransfer und Metropolregion • Controlling • Informationstechnologie und -management • Eigenbetriebe • Finanzen • Gleichstellungsbeauftragte • Interne Revision • Personalentwicklung und -administration • Wissenschaftsrecht • Betriebsärztlicher Dienst • Datenschutzbeauftragter • Sucht- u. Sozialberatungsstelle • Vertrauensperson der Schwerbehinderten 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsservice • Göttingen International 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsstelle der Trägerstiftung • Presse, Kommunikation und Marketing • Strategische Forschungs-entwicklung • Universitätsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lehrentwicklung und Lehrqualität • Studienzentrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebäudemanagement • Sicherheitswesen und Umweltschutz

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Veränderungsmanagement – Herausforderung „mental change“



Welchen neuen, höheren Anforderungen ist das Personal ausgesetzt?

Identifizieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter mit den institutionellen Veränderungen?

Werden alle Betroffenen „mitgenommen“?

Gibt es eine Führungskultur, die diese Veränderungen aufgreift und begleitet?

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Mitarbeiterorientierte Projekte



Leistungsorientierte Bezahlung



Arbeitszeitregelungen



Betriebliches Gesundheitsmanagement



Familienfreundliche Hochschule



Führung, Motivation, Kultur

Teilprojekt Mitarbeiterbefragung

Teilprojekt Führungskräfte



Details Teilprojekt Mitarbeiterbefragung

Führung, Motivation, Kultur

Teilprojekt Mitarbeiterbefragung

Beteiligte

MitarbeiterInnen der Zentralverwaltung



Ziel

Bestandsaufnahme zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Identifikation mit dem Arbeitgeber „Stiftungsuniversität“
Bedarfsermittlung zu den Themenbereichen „Gesunde Arbeit“, Mitarbeiterführung und FamilienService



Details Teilprojekt Führungskräfte

Führung, Motivation, Kultur

Teilprojekt Führungskräfte

Beteiligte

Präsidiumsmitglieder (1. Führungsebene)
Abteilungs- und StabsstellenleiterInnen (2. Führungsebene)

Ziel

FMK als Leitungsaufgabe etablieren
FMK als wesentlichen Bestandteil guter Arbeit in allen Führungsebenen verankern

Projektteam

Präsidiumsmitglied, 4 Führungskräfte, 1 Leitung der Personalentwicklung

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Projekt „Führung, Motivation, Kultur“ – Teilprojekt Führungskräfte [2 / 8]



Projekttablauf „Führung, Motivation, Kultur“ im Teilprojekt Führungskräfte – in Kooperation mit Kienbaum



Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Projekt „Führung, Motivation, Kultur“ – Teilprojekt Führungskräfte [3 / 8]



Kernergebnisse der Bestandsaufnahme – dargestellt anhand SWOT-Analyse

Stärken

Schwächen

- »Hohe Einsatzbereitschaft, ausgeprägtes Commitment
- »Hohe Fachkompetenz und Expertise, ausgeprägte Aufgabenorientierung in den einzelnen Verwaltungsbereichen
- »Gutes informelles Kommunikationsnetzwerk, Ausnutzung kurzer Kommunikationswege
- »Grundidee der Matrixorganisation

- »In Teilen Erfahrung mangelnder Wertschätzung, fehlende Einbindung, zu hohe Arbeitsbelastung
- »Kein gemeinsames Führungsverständnis, unterschiedliche Führungskulturen, z. T. geringer Professionalisierungsgrad in Führungsrolle
- »„ingroup-outgroup“ – nicht jeder erhält informelle Informationen, Partikularinteressen
- »Matrix „lebt“ noch nicht

- »Durch Prozesssteuerung und Projektmanagement Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen
- »Entwicklung einer gemeinsamen Verwaltungskultur (Leitbild, Ziele, gemeinsame Aktivitäten, ... etc.)
- »Gemeinsames Führungsverständnis (im Präsidium sowie vertikal kaskadiert)
- »Konsequentes Nutzen der Matrixorganisation und Aufbau einer Fehlerkultur

- »Verstärkung der Demotivationsfaktoren
- »Verstärkung der Angstkultur, mangelnde Kreativität, Blockaden
- »Atomisierung, latente Abgrenzung bis hin zur Verstärkung des Konkurrenzverhaltens
- »Kontraproduktives Nebeneinander verschiedener gegensätzlicher Führungsstile (autoritär übersteuernd, kooperativ, laissez-faire, ...)

Chancen

Risiken



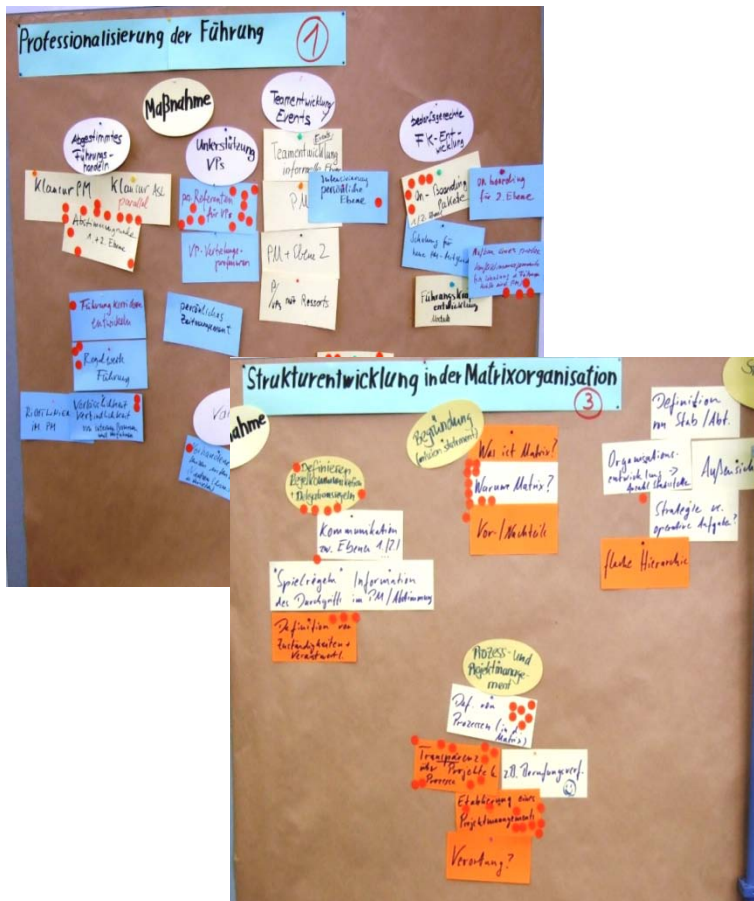


Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Projekt „Führung, Motivation, Kultur“ – Teilprojekt Führungskräfte [5 / 8]



Auswertungsworkshop – Ableitung übergreifender, gemeinsam getragener Handlungsmaßnahmen



A- Interventionen	A- Themen
① Klausuren PM/ASL (Matrik, Spms)	Harmonisierung d. Führungsinstrumente ① PH
② Klausur PM+ASL	Standardisierung d. Prozesse in d. Matrik + Projektmanagement ①/2 OE
③ Projektgruppe FMK	Regelkommunikation ② + Rollen- / Erwartungsschöpfung
④ Arb. kreis onboarding	PE- Standards definieren ③ + PE
⑤ Arb. kreis Prozess- Standards + PM	onboarding ⑤
⑥ ...	Feedback ②

Herausforderungen auf dem Weg zur Exzellenzuniversität

Projekt „Führung, Motivation, Kultur“ – Teilprojekt Führungskräfte [6 / 8]










Klausurtagung Februar 2010 (Präsidiumsmitglieder, ASL) – „Stimmungsbilder“





Status quo der Projektinhalte

Vereinbarung eines Führungsleitbildes auf ASL-Ebene	
Definition des Führungsverständnisses des Präsidiums	
Standards für die Regelkommunikation und Wissensmanagement	
Ausgestaltung des „onboarding“ für neue Führungskräfte	
Anforderung an ein einheitliches Projektmanagement und Projektportal	
Definition von Standards für die Personalentwicklung	
Einführung von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen zwischen Präsidiumsmitgliedern und ASL	



Lessons Learned

- ✓ Die differenzierte, gemeinsame Beschäftigung der Hochschulleitung mit den institutionellen und mentalen Herausforderungen der Universität Göttingen trägt entscheidend zum Erfolg bei.
- ✓ Eine offene und konstruktive Auseinandersetzung mit Stärken sowie Entwicklungsfeldern der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen der 1. und 2. Führungsebene schafft Transparenz.
- ✓ Wichtig sind gemeinsam getragenen Umsetzungsideen für konkrete Handlungsmaßnahmen.
- ✓ Eine professionelle Führung, inkl. eines gemeinsamen Führungsverständnisses sowie klar definierter Führungsinstrumente (bspw. regelmäßige Mitarbeitergespräche), sind unerlässlich.
- ✓ Standards für die gemeinsame Kommunikation sind insbesondere vor dem Hintergrund der komplexen Matrixorganisation wichtig.
- ✓ Kontinuierliches Projektmanagement und definierte Prozessstandards erleichtern die Steuerung wichtiger Verantwortlichkeiten.