

## STUDIE

## Elmar A. Dworski, Nils Gamm, Gerhard Gottlieb und Carsten Junga

### Führung von Einrichtungen der Forschung und Lehre

#### Ergebnisse einer empirischen Studie



Wer kennt diese Situation nicht: unstrukturierte Meetings, die mit administrativen Themen angefüllt sind. Strategische Fragen bleiben da häufig auf der Strecke.

Foto: Photocase

„Stop wasting valuable time!“ schreibt Michael C. Mankins und zeigt auf, wie wenig Zeit Führungskräfte mit strategischen Themen verbringen (Mankins 2004, S. 58 ff.). Er hebt hervor, dass Führungskräfte relativ wenig Zeit zusammen verbringen, Agenden ihrer Treffen oft sehr unfokussiert sind, sie sich zu wenig den strategischen Themen widmen und dass ihre Führungssitzungen oft zu unstrukturiert sind, um die richtigen Entscheidungen zu treffen (Mankins 2004, S. 60 f.). Diese sich auf Führungskräfte aus dem privatwirtschaftlichen Sektor beziehende Studie bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung.

Im Folgenden soll analysiert werden, wie viel Zeit Führungskräfte aus Einrichtungen der Forschung und Lehre als Team zusammen verbringen, wie die zur Verfügung stehende Zeit verwendet wird und wie die Zusammenarbeit ausgestaltet ist. Im Mittelpunkt stehen Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen.

Zu betrachten ist hier die zur Verfügung stehende Zeit der Führungskräfte für ihre Treffen und die dort stattfindende Zusammenarbeit als eine der wichtigsten Quellen des Organisationserfolgs. Insbesondere vor dem Hintergrund des finanziellen Drucks der größtenteils öffentlichen Träger, der steigenden Dienstleistungs- und Kundenorientierung sowie des zunehmenden Wettbewerbs ist eine effiziente und effektive Führung zum Erreichen des Leistungsauftrags zentral (Meyer 2003; Seidler 2004, S. 301ff.). Eng damit verbunden ist die Frage, mit welchen Instrumenten die Führung unterstützt wird bzw. werden kann, damit Teamsitzungen strukturiert und fokussiert durchgeführt werden können. Erste Antworten auf diese Fragen ergeben sich aus der folgenden großzahligen empirischen Studie, die Horváth & Partners gemeinsam mit dem International Performance Research Institute (IPRI) durchgeführt hat.

#### Datengrundlage

Die hier vorliegenden Studienergebnisse sind Teil einer Befragung und empirischen Analyse von Führungskräften öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Führungskräfte wurden hinsichtlich ihrer Zeitverwendung im Team, der Teamarbeit und der von ihnen eingesetzten Führungsprozesse und -instrumente befragt. Im Mai 2006 wurden 4.932 Fragebögen an Führungskräfte aus 1.855 Organisationen versendet, von denen 587 Führungskräfte aus 482 Organisationen antworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 11,9 %. Die vorliegenden Ergebnisse beziehen sich auf die Einrichtungen der Forschung und Lehre, die mit 21 % (122 Führungskräfte) den Sektor mit dem zweitgrößten Anteil am Gesamtumfang nach den Organisationen des Bundes und der Länder/Kantone (55 %) und vor Kommunen/Gemeinden (12 %) sowie Organisationen des Gesundheitswesens und sonstigen Organisationen (12 %) bilden. Aus Deutschland beteiligten sich 107 (88 %), aus Österreich vier (3 %) und aus der Schweiz

#### keywords

research management

institutions

strategic Management

executive Team

meetings' Time

management Tools

elf (9 %) Führungskräfte aus Einrichtungen der Forschung und Lehre. Dieser Teilstudie liegt somit eine überproportional hohe Beteiligung aus Deutschland zu Grunde.

### Wie viel Zeit verbringt die Führung miteinander?

Entscheidungen über strategisch relevante Themen bedürfen einer Abstimmung im Führungsteam. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs einer Strategieerarbeitung und -umsetzung ist größer, wenn alle Führungskräfte hinter einer Entscheidung stehen und deren Implementierung gemeinsam koordiniert wird. Betrachtet man diesen Aspekt, ist die Frage nach der gemeinsam verbrachten Zeit der Führung ein zentraler Erfolgsfaktor. Aus diesem Grund wurden die Führungskräfte zunächst befragt, wie viel Zeit sie überhaupt gemeinsam miteinander im Team verbringen.

Betrachtet man die Ergebnisse (Abbildung 1), zeigt sich, dass die für Team-Meetings aufgewendete Zeit sehr stark variiert. So verbringen 32 % der Teilnehmer höchstens einen Tag pro Monat im Team, 42 % der Führungskräfte kommen insgesamt zwischen einem und drei Tagen pro Monat zusammen und nur 26 % mehr als drei Tage. Ob ausreichend Zeit zur Verfügung steht, hängt jedoch primär von deren effektiver und effizienter Nutzung ab.

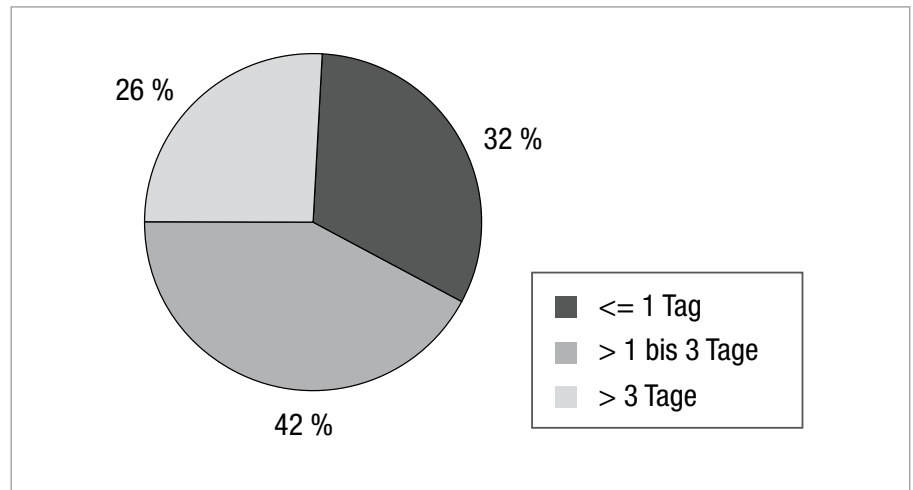


Abb. 1: Teamarbeit in der Führung (Angaben pro Monat).

### Auf welche Themen ist die Zeit verteilt, welche die Führung als Team verbringt?

Um eine effektive Zusammenarbeit als Team zu gewährleisten, ist es erforderlich, dass sich die Führung als Team mit den wichtigsten Themen befasst. Insbesondere sollten in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit von den obersten Führungskräften hauptsächlich strategische Themen behandelt werden. Es stellt sich somit die Frage, ob strategische Themen im Mittelpunkt der Sitzungen stehen oder operative und administrative Themen den Hauptteil der Zeit einnehmen. Deshalb wurden die Führungskräfte befragt, wie sie ihre in Sitzungen verbrachte Zeit prozentual auf nachfolgende Themen verteilen (Abbildung 2).

Der Zeitverteilung ist zu entnehmen, dass strategischen Themen relativ wenig Zeit beigemessen wird. Administratives nimmt den größten Teil der Zeit in Anspruch und unter den Top-Fünf-Themen befindet sich als einziges strategisches Thema die Besprechung strategischer

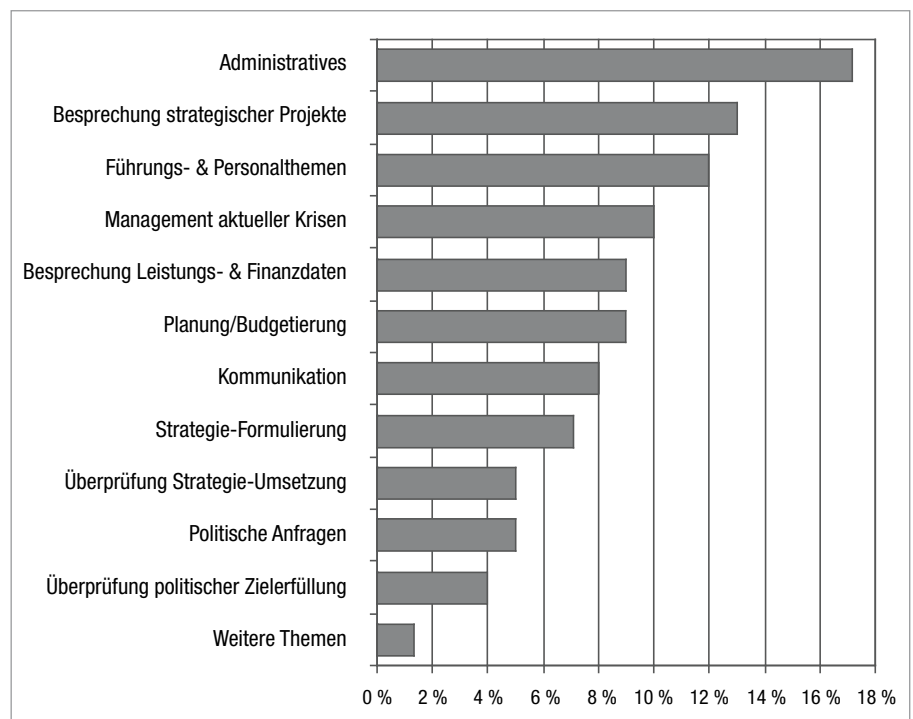


Abb. 2: Zeitanteil der Themen.

Dipl.-Kfm. techn. Elmar A. Dworski, M. B. A. ist Doktorand des IPRI – International Performance Research Institute (Stuttgart).

Dipl.-Kfm. techn. Nils Gamm ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am IPRI – International Performance Research Institute (Stuttgart).

Mag. Gerhard Gottlieb ist Senior Project Manager der Horváth & Partner Management Consulting GmbH (Wien) und im Competence Center Public Management tätig.

Dr. Carsten Junga ist Managing Consultant der Horváth und Partner GmbH (Stuttgart) und im Competence Center Public Management tätig.

## Stichwörter

Management von Einrichtungen

der Forschung und Lehre

Strategisches Management

Führungsteam

Sitzungszeit

Managementinstrumente

Projekte. Der Strategieformulierung und der Überprüfung ihrer Umsetzung wird relativ wenig Zeit beigemessen. „Weitere Themen“ fassen die über die angegebenen Themen hinausgehenden Angaben zusammen, wie beispielsweise die Klärung von Zuständigkeiten oder Außerberufliches. Zusammenfassend zeigt sich, dass Operatives und Administratives den Hauptteil der Sitzungszeit in Anspruch nehmen und strategischen Themen deutlich weniger Zeit beigemessen wird.

### Beschäftigt sich die Führung als Team ausreichend mit ihren wichtigsten Themen?

Nachdem Hinweise über die Zeitverteilung gewonnen wurden, stellt sich die Frage nach deren Angemessenheit. So ist vor allem hinsichtlich der strategischen Themen interessant, ob die Führungskräfte hierfür die relativ geringe Zeitverwendung als ausreichend empfinden. Die Teilnehmer der Studie haben zur Beantwortung dieser Frage angegeben, ob die Intensität der Beschäftigung mit den einzelnen Themen aus ihrer Sicht angemessen ist (Abbildung 3).

Die Einschätzung der Angemessenheit der Intensität verhält sich nahezu entgegengesetzt zur Zeitverteilung der Beschäftigung mit den Themen. Die Intensität mit welcher die strategischen Themen bearbeitet werden, wird von jeweils mehr als 76 % der Führungskräfte als zu wenig oder eher zu wenig intensiv eingestuft. Im Gegensatz dazu empfinden 64 % der Führungskräfte die Beschäftigung mit administrativen Themen als zu umfangreich. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Führungskräfte die relativ geringen für strategische Themen aufgebrauchten Zeiteanteile als nicht ausreichend empfinden, was die These „too little attention is paid to strategy“ (Mankins 2004, S. 61) somit auch für Führungskräfte aus Einrichtungen der Forschung und Lehre bestätigt.

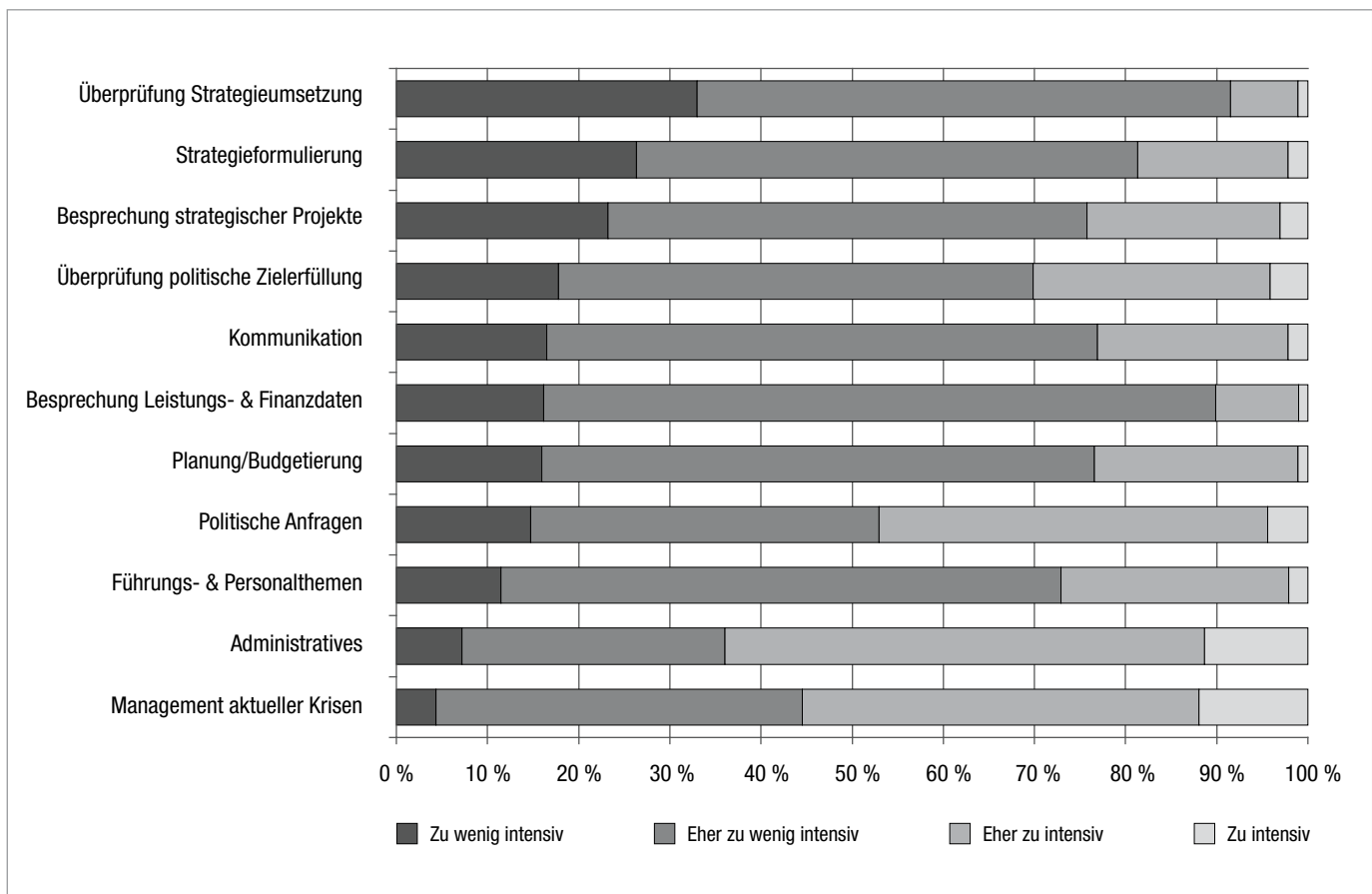


Abb. 3: Intensität der Beschäftigung.

### Wie wird die Bedeutung der heute und in der Zukunft angewendeten Führungsinstrumente beurteilt?

Neben den Sitzungen der Führungskräfte sind auch die von ihnen angewendeten führungsunterstützenden Instrumente Gegenstand der Untersuchung gewesen. Hierbei stellt sich neben der Frage, welche Instrumente tatsächlich verwendet werden auch die Frage, ob sich die Bedeutung der Instrumente in Zukunft ändern wird. Deshalb wurden die Führungskräfte gefragt, welche fünf Instrumente sie heute am intensivsten nutzen und welche fünf Instrumente ihrer Meinung nach in Zukunft am intensivsten verwendet werden (Abbildung 4).

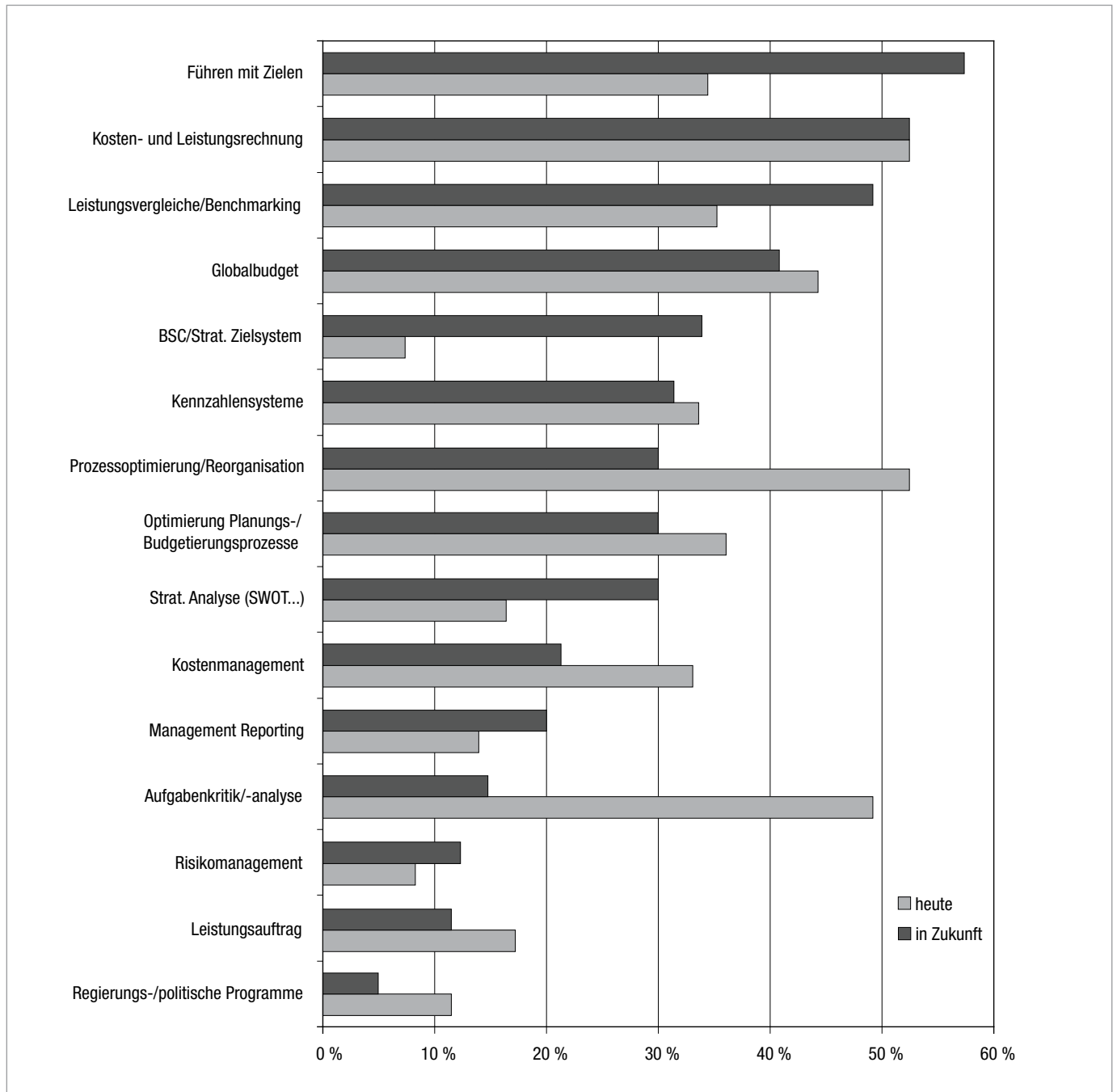


Abb. 4: Bedeutung der Instrumente.

Es hat sich herausgestellt, dass eine große Diskrepanz zwischen der heutigen und der zukünftigen Bedeutung einiger Instrumente besteht. Aus heutiger Sicht stehen die Kosten- und Leistungsrechnung, die Prozessoptimierung/Reorganisation und die Aufgabenkritik/-analyse an oberster Stelle. Prozessoptimierung/Reorganisation und die Aufgabenkritik/-analyse verlieren jedoch nach Einschätzung der befragten Führungskräfte zukünftig erheblich an Bedeutung. In Zukunft sind das Führen mit Zielen, die Kosten- und Leistungsrechnung und Leistungsvergleiche/Benchmarking diejenigen Instrumente, welche die intensivste Nutzung erfahren werden. Insbesondere die Unterschiede in der Nutzung heute und der Bedeutung in Zukunft geben Aufschluss über die Veränderungen in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen (Abbildung 5).

Betrachtet man Abbildung 5, so wird deutlich, dass der strategischen Steuerung die größte relative Bedeutungsänderung zugeschrieben wird: die Zahl der Führungskräfte, die prognostizieren, dass die Balanced Scorecard (BSC) bzw. das strategische Zielsystem zu den fünf am intensivsten

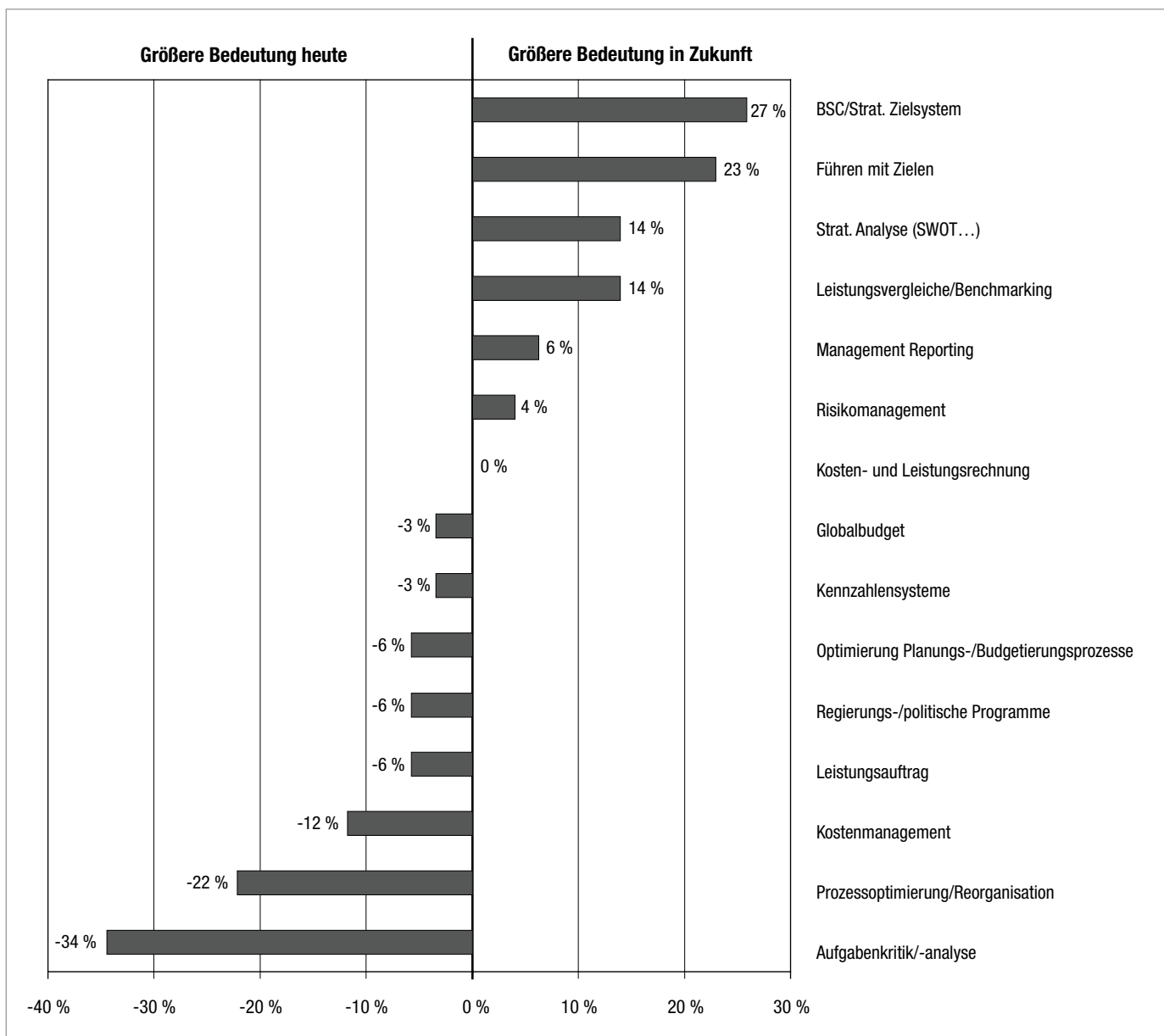


Abb. 5: Relative Veränderung der Bedeutung der Instrumente.

genutzten Instrumenten zählen wird, liegt um 27 % höher als die Zahl der Führungskräfte, bei denen bereits heute die BSC bzw. das strategische Zielsystem zu den am intensivsten genutzten Instrumenten zählt. Als weiteres Instrument wird auch die strategische Analyse in ihrer Bedeutung deutlich zunehmen. Darüber hinaus wird dem Führen mit Zielen von den Einrichtungen aus Forschung und Lehre eine stark zunehmende Bedeutung beigemessen. In dieser Einschätzung mag sich die aktuelle Diskussion um Leistungsentgelte nach den neuen Tarifverträgen des Öffentlichen Dienstes widerspiegeln. Hinsichtlich der tatsächlich verwendeten Instrumente ergab diese Fragestellung erneut, dass strategische Instrumente zur Führungsunterstützung noch nicht im Vordergrund stehen. Dies wird sich nach Einschätzung der an der Studie beteiligten Führungskräfte auch in den nächsten Jahren nicht ändern, obgleich die relative Bedeutung strategischer Instrumente stark zunehmen wird.

### Diskussion und Gestaltungsempfehlungen

Der vorliegende Auszug der Studienergebnisse zeigt, dass Führungskräfte in Einrichtungen der Forschung und Lehre ihre Zeit bei der Zusammenarbeit in Sitzungen nicht so einsetzen, wie es für eine langfristig orientierte Steuerung notwendig ist. So lässt sich zusammenfassend feststellen, dass insbesondere die für die Effektivität und Effizienz der Planung und Steuerung wichtigen strategischen Themen bislang noch nicht die notwendige Beachtung finden. Dennoch ist klar, dass auch sie sich strategisch ausrichten müssen – hierüber sind sich die Führungskräfte bewusst –, um mit ihren Organisationen erfolgreich zu agieren. Analog zur Privatwirtschaft muss demnach in Zukunft der Sitzungsinhalt noch stärker auf strategische Themen ausgerichtet und dabei durch adäquate Prozesse und Instrumente unterstützt werden. Strategische Zielsysteme, wie beispielsweise das Konzept der Balanced Scorecard, können hierbei in zunehmendem Maße eine Schlüsselrolle einnehmen, da sie es ermöglichen, ganze Organisationen strategisch auszurichten (Vogt u. a. 2004; Botti/Junga 2004). Bereits die Erstellung einer Balanced Scorecard dient der Kommunikation und Abstimmung der strategischen Zielrichtung. Durch die schrittweise Konkretisierung bis hin zu den durchzuführenden Maßnahmen wird das ganze Führungsteam im Rahmen der Sitzungen sowie im Anschluss die gesamte Organisation auf eine strategische Linie ausgerichtet. Durch die Einbindung von Balanced Scorecards in das Berichtswesen und die regelmäßige Aktualisierung der Strategie wird erreicht, dass sich die Führung intensiver mit Strategie beschäftigt. Die Balanced Scorecard kann hierdurch genutzt werden, die strategische Agenda der Führung zu bestimmen. Weiterhin bildet die Balanced Scorecard auch eine bewährte Basis für die Ableitung individueller wie auch organisationsbezogener Zielvereinbarungen. Konkret formulierte und valide messbare Ziele sind die Voraussetzung für die wirksame und gerechte Gestaltung von leistungsabhängigen Entgeltbestandteilen. Insofern kann die Balanced Scorecard helfen, dieses Instrument mit Leben zu füllen. Die Nutzung der Zeit in Sitzungen der Führungsteams zeigt, dass eine effektivere und effizientere Nutzung, unterstützt durch die entsprechenden Instrumente, noch großes Potenzial zur Verbesserung von Einrichtungen der Forschung und Lehre enthält.

### Fazit

Der vorliegende Artikel fasst die Ergebnisse einer groß angelegten Studie über die Zusammenarbeit und Instrumente der Führungskräfte in Einrichtungen der Forschung und Lehre zusammen. Zentrales Ergebnis ist die unzureichende Beschäftigung mit strategischen Themen. Potenzial zur Beseitigung dieses Problems bietet die Einführung und regelmäßige Verwendung von Balanced Scorecards als zentralem Instrument der Strategiediskussion und -umsetzung.

### summary

**The study "Teamwork and Instruments of the Management of Public Administrations and Organizations" surveyed 587 top executives in Austria, Germany, and Switzerland. This article focuses on 122 executives of research institutions that answered the questionnaire. The main finding is that executive meetings' time is not used in the way it should be. Especially strategic topics are not discussed as they should. Furthermore, we identified the missing of management supporting strategy-oriented tools. However, executives are aware of their wasting of time and expect more intense strategic discussions and decision making in the future.**

### Literatur:

- Botti, J./Junga, C. (2004), *Fit für den Wandel: Strategieentwicklung und -umsetzung in der Wissenschaft*, in: *Wissenschaftsmanagement*, 10 (2004) 1, S. 20-26.
- Mankins, C. M. (2004), *Stop Wasting Valuable Time*, in: *Harvard Business Review*, 82 (2004), September, S. 58-65.
- Meyer, D. (2003), *Die Schuldenfalle. Staatsverschuldung von 1965-2025*, Hannover 2003.
- Seidler, H. H. (2004), *Staatliche Universitäten im Aufbruch – Das Beispiel der Technischen Universität Darmstadt: Strategie und Strategieumsetzung*, in: Horváth, P. (Hrsg., 2004), *Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern: Strategien beschreiben, messen und organisieren*, Stuttgart 2004.
- Vogt, T./Lauer, F./Scholz, G./Michaelis, J. (2004), *Vom Leitbild zur Strategie: Die Entwicklung des Strategiekonzepts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz*, in: *Wissenschaftsmanagement*, 10 (2004) 2, S. 32-38.

### Kontakt:

Dr. Carsten Junga  
Horváth & Partner GmbH  
Kaiser-Wilhelm-Ring 14  
40545 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)2 11/57 79 08-0  
Fax: +49 (0)2 11/57 79 08-79  
E-Mail: [cjunga@horvath-partners.com](mailto:cjunga@horvath-partners.com)