

Kroll, Alexander (Ed.); Siegel, John Philipp (Ed.)

Research Report

Was machen Verwaltungsmanager wirklich? Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 10

Provided in Cooperation with:

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

Suggested Citation: Kroll, Alexander (Ed.); Siegel, John Philipp (Ed.) (2011) : Was machen Verwaltungsmanager wirklich? Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 10, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/64566>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Universität Potsdam

Alexander Kroll | John Philipp Siegel (Hrsg.)

Was machen Verwaltungsmanager wirklich?

Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management | 10

Alexander Kroll | John Philipp Siegel (Hrsg.)

Was machen Verwaltungsmanager wirklich?

Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts

Universitätsverlag Potsdam

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2011

<http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

ISSN (Online) 2190-4561

Das Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5452/>

URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526>

Dieses Sonderheft der Schriftenreihe des Lehrstuhls für Public Management präsentiert ausgewählte Ergebnisse eines Lehrforschungsprojektes. Dabei wurde in Anlehnung an Mintzbergs Managementforschung die Frage gestellt, wie Führungskräfte in der Verwaltung tatsächlich ihre Organisationen steuern. Das Sonderheft enthält die explorativen Befunde aus drei empirischen Studien, die von Teilnehmern und Teilnehmerinnen des Seminars durchgeführt wurden.

This Special Issue of the Chair of Public Management's publication series presents some results of a student research seminar. Following Mintzberg's approach of management research, we posed the question, "What do public managers really do?" when it comes to managing their organizations. The Special Issue reports the explorative findings of three empirical studies conducted by participants of the research seminar.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung (Alexander Kroll, John Philipp Siegel)	1
„Wir saufen ab im Tagesgeschäft“. Verwaltungsmanager zwischen Managementanspruch und Sachbearbeitungsrealität (Ansgar Kramer)	7
Wie informieren sich Public Manager? Auswahl von Informationsquellen und Determinanten der Auswahl (Dominik Vogel)	23
Unterscheiden sich Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor in ihren Tätigkeiten von anderen Managern? (Magdalena Polakowski).....	43

Was machen Verwaltungsmanager wirklich?

Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts

Alexander Kroll
John Philipp Siegel

Einleitung: Was machen Verwaltungsmanager wirklich?

„What do managers really do?“ ist eine der Fragen, die Henry Mintzberg Anfang der 1970er Jahre in seiner Dissertationsschrift stellte. Er fand einige interessante und überraschende Antworten, die er in seinem Buch „The Nature of Managerial Work“ (1973) präsentierte. Mintzberg, heute Cleghorn Professor für Management an der McGill University in Montreal, hat auch gegenwärtig wieder diese Forschungsfrage aufgegriffen. In seinem neuesten Buch zu diesem Thema, „Managing“ (Mintzberg 2009), geht es darum, die Arbeit von Managern strukturiert zu analysieren und dadurch besser zu verstehen. Mintzberg nutzt dazu ausgiebig das Mittel der Beschreibung, um ein möglichst realistisches (empirisches) Bild des *Managings* zu zeichnen. Auf Basis dieser Beschreibungen arbeitet er heraus, wodurch effektives Managementverhalten erklärt werden kann.

Wenn wir nun aus der Perspektive des Public Management die Frage stellen, „What do **public** managers really do?“, müssen wir wenig überraschend feststellen, dass dieses Thema noch weniger empirisch erforscht wurde als die Arbeit von Business-Managern. Obwohl es viel normative Literatur zu der Frage gibt, *wie* Manager handeln sollten, wissen wir (noch immer!) weit weniger darüber, *was* Public Manager tatsächlich tun. Womit verbringen Verwaltungsmanager eigentlich ihren Alltag? Welchen Zwängen unterliegen sie und welche Gestaltungsspielräume bestehen? Welche Rolle spielen politische Einflussnahme, rechtliche Vorgaben und die Ansprüche der zahlreichen Stakeholder, die das Management von Verwaltungen beeinflussen können? Unklar ist auch, inwieweit Erkenntnisse aus der Businessforschung auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können. Schließlich ist ein wichtiges Merkmal des Letzteren, dass Gewinnziele keine Rolle spielen (Kostendeckung allerdings schon). Um einen Ausgangspunkt für die Erforschung des Managementverhaltens im öffentlichen Sektor zu haben, scheint es sinnvoll, zunächst die existierenden Ergebnisse der Businessforschung zu berücksichtigen; allerdings mit gebotener Vorsicht beim Erkenntnistransfer.

Was wissen wir nun also über die Arbeit von (Public) Managern? Einige erste zentrale Ergebnisse präsentierte Mintzberg (1975) pointiert in der Harvard Business Review. Eines seiner Hauptargumente war, dass Führungskräfte weit weniger Zeit mit klassischen Management-

Funktionen wie *Planning*, *Organizing*, *Staffing* etc. (siehe Gullick/Urwick 1937) verbringen, als bis dahin oft implizit angenommen (später dazu ebenfalls Kotter 1990). Mintzbergs Methode des *Shadowings* (Begleiten einzelnen Manager einen ganzen Tag lang) förderte u.a. folgende Ergebnisse zu Tage: Manager sind keineswegs so systematische Planer, wie oft angenommen. Stattdessen sind ihre meisten Tätigkeiten durch Kürze, Verschiedenheit und Unstetigkeit geprägt. Manager sind lieber aktiv statt reflektiv. Zu den Routinetätigkeiten der Manager zählen oft symbolische Rituale, Verhandlungen sowie die Verarbeitung von „weichen“ Informationen aus dem Umfeld der Organisation. Statt hochentwickelte Management-Informationssysteme zu nutzen, bevorzugen Führungskräfte verbale Medien wie Telefonate oder Besprechungen.

Ein weiteres Ergebnis von Mintzbergs (1973) Forschung war die Unterscheidung verschiedener Management-Rollen. Welche Rollen bei welchen Managern besonders ausgeprägt sind, wird durch die Zeiten bestimmt, die Manager mit den für die Rollen typischen Tätigkeiten verbringen. Zu den interpersonalen Rollen zählen die Galionsfigur, der Vorgesetzte, der Netzwerker. Zu den informational Rollen gehören der „Radarschirm“, der Sender und der Sprecher. Zu den Entscheidungsrollen zählen wiederum der Innovator, der Problemlöser, der Ressourcenzuteiler und der Verhandlungsführer. Kritik am Ansatz der *Managerial Roles* kam z.B. von Carroll und Gillen (1987). Diese argumentierten, dass *Managing* ein mentaler Prozess sei und deshalb nicht beobachtet werden könne. Die Einteilung nach Rollen basierend auf der Zeit, die beobachtbaren Tätigkeiten gewidmet wurde, hielten sie deshalb nicht für zielführend. Gleichzeitig gab es allerdings auch Unterstützung für einige der Forschungshypothesen, die Mintzberg aus seiner ersten Manager-Studien abgeleitet hatte. So konnte z.B. eine breiter angelegte Replikationsstudie (Kurke/Aldrich 1983) zeigen, dass Manager in größeren Organisationen eher zu Arten formalisierter Kommunikation tendieren. Ebenfalls wurde bestätigt, dass Manager in Organisationen mit einem dynamischeren Umfeld (z.B. hoher Wettbewerb) ihre Zeit mit stark fragmentierten und variierenden Aufgaben verbringen. Sie tendieren zudem dazu, selbst aktiv zu intervenieren und bevorzugen verbale Medien.

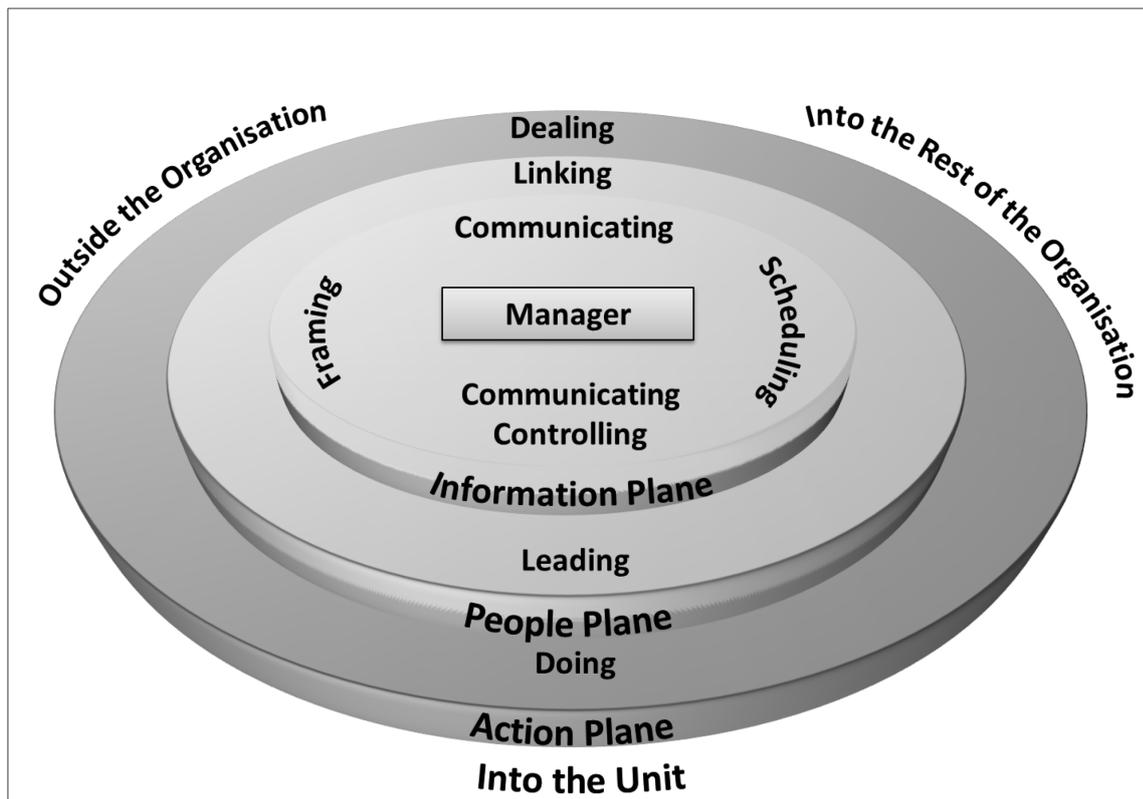
Inwieweit sich das *Managing* im privaten und öffentlichen Sektor unterscheidet, war Gegenstand einer Studie von Lau/Newmann/Broedling (1980). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass zwischen den Tätigkeiten beider Gruppen von Führungskräften keine wesentlichen Unterschiede bestehen. Auch die Rahmenbedingungen, unter denen die Manager arbeiteten, waren die Gleichen: hohe Fragmentierung, hoher Druck und kurze Reaktionszeiten. Ebenfalls waren die Führungskräfte im öffentlichen Bereich – in Übereinstimmung mit Mintzbergs Private-Sector-Forschung – wenig reflektiv und systematisch. In der Befragung konnte eine große Diskrepanz dargestellt werden, zwischen dem, was die Führungskräfte tun, und den Tätigkeiten, von denen sie denken, dass sie diese erfüllen sollten. Eine weitere Untersuchung im öffentlichen Bereich (Ban 1995) kam zu dem Ergebnis, dass es eine beträchtliche Anzahl von Führungskräften gibt, die gar keine Manager sein

wollen und sich in dieser Funktion überlastet fühlen. Diese Führungskräfte begannen klassische Fachkarrieren, mussten allerdings Managementaufgaben übernehmen, um weiter aufsteigen zu können.

Dieser kurze Überblick zeigt bereits, dass es ausgehend von Mintzbergs Fragestellung viele interessante Ansatzpunkte für weitere Forschung gibt. Was wir bereits wissen, ist, dass *Managing* nicht so vereinfacht konzeptualisiert werden kann, wie dies die frühe und normative Literatur nahelegte. Mintzbergs Arbeiten helfen v.a. dabei, ein *Managing*-Konzept besser greifbar zu machen und realitätsnah zu operationalisieren. Folgen wir diesem Ansatz, haben wir zunächst allerdings lediglich ein gut operationalisiertes Konzept, welches nun als abhängige oder unabhängige Variable fungieren kann. Fügen wir nun weitere unabhängige oder abhängige Variablen hinzu, sehen wir, dass immer noch relativ unklar ist, welche Faktoren ein bestimmtes Management-Verhalten hervorbringen (exogen) bzw. welche Folgen ein bestimmtes Management-Verhalten nach sich zieht (endogen). Die hier zitierten empirischen Studien haben erste Hinweise zu möglichen Wirkungen geliefert. Gleichzeitig erscheint der Forschungsbedarf, v.a. im öffentlichen Bereich und erst recht mit Bezug auf die deutsche Verwaltung, weiterhin groß.

An dieser Stelle setzt nun unser Sonderheft an. Dieses präsentiert einige Ergebnisse eines Lehrforschungsprojektes, das wir mit Master-Studierenden der Universität Potsdam durchgeführt haben. Ausgehend von der Fragestellung, „Was machen Verwaltungsmanager wirklich?“, haben die Studierenden kleine Unterprojekte mit spezifischeren Fragen entwickelt. Zur Strukturierung des Themas haben wir Mintzbergs (2009) Konzeptualisierung des *Managings* gewählt, die in Abbildung 1 illustriert ist. Mintzberg unterteilt den *Managing*-Begriff hier in drei Ebenen. Auf der *Action*-Ebene werden die Manager selbst aktiv. Dies kann entweder intern im eigenen Verantwortungsbereich sein (*Doing*) oder aber nach außen (*Dealing*). Eine zweite Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, ist durch die Interaktion mit anderen Personen. Auch dies kann in der eigenen Einheit stattfinden (*Leading*) oder nach außen gerichtet sein (*Linking*). Die abstrakteste, indirekteste Art zu steuern, erfolgt durch Informationsflüsse. Informationsbasierte Kommunikation kann dabei wiederum nach innen (häufig *Controlling*) und nach außen (*Comunicating*) stattfinden. Zwei weitere Funktionen oberhalb der drei Ebene sind *Framing* und *Scheduling*. Hierbei steht die Managerin im Mittelpunkt und weniger deren Interaktion mit anderen Akteuren. Die Führungskraft muss einen Rahmen setzen, v.a. für sich selbst, aber damit indirekt auch für ihre Mitarbeiter. Zudem muss sie eine Agenda festlegen und dazu ihre Ziele priorisieren.

Abb. 1: Mintzbergs *Modell of Managing*



Quelle: vgl. Mintzberg (2009), S. 48

Die Beiträge dieses Sonderheftes

Im ersten Beitrag untersucht **Ansgar Kramer** das Management-Verhalten auf mittlerer Führungsebene einer mittelgroßen Stadt. Er konstatiert ein offensichtliches Fehlen eines *Framings* bei den Managern dieser Ebene. So mangelt es an strategischer Planung, klaren Prioritäten und der Selbstreflexion über das, was man erreichen möchte und zu erreichen im Stande ist. Auch wenn dies demokratietheoretisch durch aus positiv zu bewerteten sei („Primat der Politik“), birgt dieses Verhalten aus einer Management-Perspektive einige Probleme. So werden lediglich Fehlentwicklungen reaktiv bearbeitet, anstatt dass Themen besetzt und gestaltet werden. Mit dieser Beobachtung geht der Befund einher, dass sich die mittlere Führungsebene an der Schnittstelle zwischen Management und Sachbearbeitung befindet. Alle Interviewpartner berichteten, dass Sachbearbeitung einen Großteil ihrer Management-Kapazitäten bindet. Interessant dabei ist, dass nur einige Führungskräfte dies als Problem sehen. Erklärt werden diese Beobachtungen von Kramer mit Hilfe von Anreiztheorien. Schließlich wird die Qualität der Arbeit der mittleren Führungskräfte von deren Vorgesetzten eher daran gemessen, wie diese mit komplexen Sachbearbeitungsproblemen umgehen und weniger daran, wie gut ihre Management-Fähigkeiten sind.

Im zweiten Beitrag nimmt **Dominik Vogel** ebenfalls die mittlere Führungsebene einer Stadtverwaltung in den Fokus – allerdings wendet er ein quantitatives Design an. Zudem geht er speziell der Frage nach, wie sich Verwaltungsmanager informieren und welche Quellen sie dabei bevorzugen. Er kommt zu dem Ergebnis, dass verwaltungsinterne Quellen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, andere Bereichsleiter etc.) als wichtiger eingeschätzt werden als externe. Zudem besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Aufwand der Informationsbeschaffung und der Quellennutzung, wovon die mündlichen Quellen zu profitieren scheinen. Letztere werden häufiger nachgefragt als schriftliche Medien. Vogel erklärt die Präferenz für interne Quellen mit Theorien, die Vertrauen und synchrone Denkweisen in den Mittelpunkt rücken. Die Tendenzen zu mündlichen, aktuellen, einfach zugänglichen Quellen werden durch Ansätze der begrenzten Rationalität begründet. Mit Bezug auf Mintzbergs Rollen stellt Vogel fest, dass Verhandler und Netzwerker externe Quellen bevorzugen, die Fachexperten (Sachbearbeitungsschwerpunkt) allerdings interne, mündliche Informationen.

Der dritte Beitrag stammt von **Magdalena Polakowski**. Sie untersucht in ihrer Studie das Führungspersonal (Präsidium) verschiedener Universitäten und vergleicht deren Managementaktivitäten mit Mintzbergs empirischen Beschreibungen aus der Privatwirtschaft. Polakowski kommt zu dem Ergebnis, dass der direkte Kundenkontakt für die Universitätsmanager eine wichtigere Rolle spielt als in der Privatwirtschaft. Des Weiteren verbringt die Universitätsleitung mehr Zeit mit ihren einzelnen Tätigkeiten. Verschiedene Studien aus dem Privatsektor haben berichtet, dass der Großteil der Aufgaben, an denen die Manager arbeiten, weniger als fünf Minuten andauert. Bei den Universitätsleitungen machten diese Art von Aufgaben allerdings nur 25% des Arbeitsaufkommens aus. Begründet wurde dies mit den Tätigkeiten in Forschung und Lehre, die tendenziell qualitativer Natur sind und deshalb entsprechende Zeittressourcen erfordern. Des Weiteren ergab eine Auswertung der Zeitprotokolle der Führungskräfte, dass die Universitätsmanager v.a. über Informationen steuern und weniger durch die Interaktion mit anderen Akteuren – eine Tendenz, die im Informationszeitalter auch durch die heutigen Studien von z.B. Mintzberg (2009) belegt wird.

Literaturverzeichnis

- Carroll, Stephen/Gillen, Dennis (1987): Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?, in: The Academy of Management Review, 12 Jg., Nr. 1, S. 38-51.
- Gullick, Luther/Urwick, Lyndall (1937): Papers on the Science of Administration. New York: Inst. of Public Administration.
- Kotter, John (1990): What Leaders Really Do, in Harvard Business Review, 68 Jg., Nr. 3, S. 103-111.
- Kurke, Lance/Aldrich, Howard (1983): Mintzberg was Right! A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work, in: Management Science, 29 Jg., Nr. 8, S. 975-984.
- Lau, Alan/Newmann, Arthur/Broedling, Laurie (1980): The Nature of Managerial Work in the Public Sector, in: Public Administration Review, 40 Jg., Nr. 5, S. 513-520.
- Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact, in: Harvard Business Review, 53 Jg., Nr. 4, S. 49-61.
- Mintzberg, Henry (2009): Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

„Wir saufen ab im Tagesgeschäft“

Verwaltungsmanager zwischen Managementanspruch und Sachbearbeitungsrealität

Ansgar Kramer

Abstract

Bisher sind empirische Studien zum tatsächlichen Managementverhalten von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands Mangelware. Ein erster Versuch, das zu ändern wird mit diesem Paper unternommen. Auf der Basis von fünf Interviews mit kommunalen Verwaltungsmanagern werden entlang des Model of Managing von Henry Mintzberg Besonderheiten und Schwerpunkte ihrer Tätigkeit untersucht. Dabei fallen eine Doppelrolle als Manager und Sachbearbeiter sowie die Abwesenheit eines selbst konzipierten kognitiven Rahmens (Framing) für die Tätigkeit auf. Beides lässt sich durch ein Akzeptieren der Prioritätensetzung durch die Politik bei gleichzeitiger Ungewissheit über die eigene Rolle erklären. Letztendlich führt dies zu einem Auseinanderfallen von talk, decision und action bereits auf dem Level des individuellen Verwaltungsmanagers.

Einleitung

Mit der Frage „If we do not even know what procedures managers use, how can we prescribe them by scientific analysis?“ drückte Henry Mintzberg (1975: 53) sein Erstaunen und wohl auch eine gewisse Verärgerung über die eigene Zunft der Managementforscher¹ aus. Ein Forschungsprogramm, welches zunächst einmal die tatsächlichen Gegebenheiten untersucht, um eine praxisrelevante Basis für Verbesserungsvorschläge zu liefern, liegt somit spätestens seit den 1970er Jahren vor. Die Diagnose, dass die Erforschung von Managementrealität weit hinter der Formulierung von (oft normativen) Theorien zurückgeblieben war, ist jedoch heute nach wie vor korrekt und aktuell. Auch in den 1970er Jahren stellte die empirische Beschäftigung mit Managementrealitäten nur eine Exotenbewegung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre dar. Bereits kurz nach den Arbeiten Taylors und Fayols löste sich ab den 1940er Jahren der Großteil von Managementforschung und -theoriebildung zunehmend von der Bindung an empirisch überprüfte tatsächliche Managementrealitäten und wandte sich einer zumeist normativen Theorie 'wie Management sein sollte' zu (Barley et al. 2001). Auch die betriebswirtschaftlich orientierte

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Die Begriffe stehen jeweils für beide Geschlechter. Dies gilt auch für die Interviewpartner, für die der Begriff 'Leiter' ihres Sachgebietes oder 'Manager' verwendet wird, obwohl auch Managerinnen interviewt wurden.

Neuausrichtung der Staatsaufgaben in Deutschland in den 1990er Jahren nach dem Konzept des New Public Management basierte auf Theorien wie die Verwaltung verbessert werden könnte, ohne dass das dort praktizierte Management zuvor einer eingehenden Untersuchung unterzogen worden wäre (Schedler 2006). Ein Defizit, das bis heute anhält. So nennt der Überblick über bestehende empirischen Studien, welche der Frage 'Was machen Public Manager?' nachgehen, bei Noordegraaf und Stewart (2000: 435-437) keine einzige Studie mit Bezug auf Deutschland. Dort wird auch deutlich, dass die Gesamtzahl der Studien sehr begrenzt ist und sie sich größtenteils auf den angelsächsischen Raum beschränken. Ergänzend dazu seien hier zwei weitere Studien genannt, die sich empirisch mit der Arbeit von Public Managern befassen. Dies ist zum einen eine Untersuchung über Manager in der New Yorker Stadtverwaltung (Allan 1981) und zum anderen eine relativ neue Studie über die Arbeitsinhalte von Stadtmanagern in Italien (Sancino/Turrini 2009). Obwohl im eingangs zitierten Aufsatz unrealistische Vorstellungen über Management im öffentlichen Sektor explizit benannt werden (Mintzberg 1975: 50), beschäftigen sich gerade einmal acht von 219 zitierenden Artikeln mit diesem Thema, davon kein einziger mit der Situation in Deutschland.

Ein erster Versuch, diese drastische Forschungslücke zu verkleinern, wird in Form dieses Papers unternommen. Um die weit gefasste Frage 'Was machen Verwaltungsmanger in Deutschland eigentlich?' zu strukturieren und eine erste Interpretationshilfe für die Ergebnisse zur Hand zu haben, wurde auf das Model of Managing (MoM)² von Mintzberg (2009) zurückgegriffen. Die Fragestellungen, deren Beantwortung sich der vorliegende Aufsatz widmet, lauten konkret: Ist das MoM zur weiteren Erforschung der tatsächlichen Tätigkeit von Public Managern in Deutschland eine geeignete Basis? Und: Welche Tätigkeitsschwerpunkte nach oder Besonderheiten gegenüber dem MoM charakterisieren die Arbeit von kommunalen Verwaltungsmanagern?

Methodik

Wie aus den Anmerkungen zu Literatur und Forschungsstand deutlich wird, ist über die tatsächliche Arbeit von Public Managern in Deutschland bislang nur wenig bekannt. Da es sich also um eine Art ‚Erstbegehung‘ dieses Terrains handelt, wurde als Ansatz eine explorative Fallstudie auf der Basis leifadengestützter Interviews mit Verwaltungsmanagern gewählt. Der Leitfaden³ versucht die bei Mintzberg genannten Tätigkeitskategorien anhand von Fragen abzubilden. Anschließend wurde den Gesprächspartnern das MoM vorgestellt und nach ihrem Verständnis bzw. ihren Anmerkungen dazu gefragt. Außerdem hatten sie die Möglichkeit vermutete Stärken und Schwächen ihrer Organisationseinheit oder der Stadtverwaltung insgesamt anhand des Modells zu benennen.

² Folgende Abkürzungen werden in diesem Paper verwendet: L_Zentral – Leiter Geschäftsbereich Zentrale Steuerung und Service, L_Prüfung – Leiter Rechnungsprüfungsamt, LSB_Finanz – Leiter Servicebereich Finanzen und Berichtswesen, LSB_Recht – Leiter Servicebereich Recht, LSB_Verw.Management – Leiter Servicebereich Verwaltungsmanagement, MoM – Model of Managing, SVV – Stadtverordnetenversammlung

³ Der Leitfaden ist diesem Paper als Anhang beigelegt

Für das Forschungsdesign als Fallstudie spricht, dass laut Yin die Fallstudie immer dann die Methode der Wahl ist, wenn ein zeitgenössisches Phänomen in seiner ganzen Komplexität und unter Einbeziehung des Kontextes abgebildet werden soll. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Kontext nicht nur zufälliger, sondern notwendiger Bestandteil der Beobachtung ist und ggf. auch Erklärungen für die untersuchten Phänomene liefert (Yin 2007: 13). Bei der hier gestellten Frage, was Manager der öffentlichen Verwaltung konkret tun, ist dies eindeutig der Fall. Für eine Ergänzung des Imports naturwissenschaftlicher Methoden in die sozialwissenschaftliche Forschung um eine verstärkte Anwendung qualitativer, induktiver und beobachtender Methoden, zur Rückbindung der Managementforschung an die Realität, argumentieren – ganz im Sinne Mintzbergs – Noordegraaf und Stewart (2000). Sie legen dar, dass diese zwar im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen weniger reliabel, aber deutlich valider sind, weil sie nicht so stark Gefahr laufen, Kontextfaktoren auszuklammern oder herauszurechnen. Damit bieten sie eine solidere Basis für konkrete Verbesserungsvorschläge.

Für die Interviews konnten fünf Verwaltungsmanager einer deutschen Landeshauptstadt mit ca. 150.000 Einwohnern gewonnen werden. Es handelt sich dabei um einen Beigeordneten und Bürgermeister in seiner Funktion als Leiter des Geschäftsbereichs Zentrale Steuerung und Service (L_Zentral), drei seiner direkten Untergebenen: die Leiter der Servicebereiche Finanzen und Berichtswesen (LSB_Finanz), Recht (LSB_Recht) und Verwaltungsmanagement (LSB_Verw.Management) sowie den Leiter des Rechnungsprüfungsamtes (L_Prüfung). Diese Gesprächspartner wurden ausgewählt, da sie dem Zentralbereich der Verwaltung angehören und somit ein späterer Vergleich zu Verwaltungsmanagern anderer Verwaltungsebenen möglich ist, ohne dass es aufgrund unterschiedlicher Sachgebiete zu Verzerrungen kommt. Für die Betrachtung der kommunalen Ebene sprach die Vorreiterrolle, welche die Kommunen bei der Einführung managerialistischer Elemente in der Verwaltung gegenüber Bund und Ländern einnehmen (Kuhlmann 2003: 6-7; Wagner 1998: 27).

Darstellung der Ergebnisse

Die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse werden hier in geraffter Form dargestellt. Der Kohärenz wegen, werden nur solche Ergebnisse aufgeführt, die auch in die Diskussion weiter unten eingehen. Dabei folgt die Darstellung dem MoM und beleuchtet zunächst die Informationsebene (Information Plane) mit den Tätigkeiten Informieren, Kommunizieren und Kontrolle ausüben (Communicating, Controlling), Rahmen setzen (Framing) und Zeitplanung (Scheduling). Danach werden die Aussagen zur Personalebene (People Plane) mit Führung (Leading) und Verknüpfen (Linking) sowie der Aktionsebene (Action Plane) mit eigener Sacharbeit (Doing) und Verhandeln (Dealing) dargestellt.

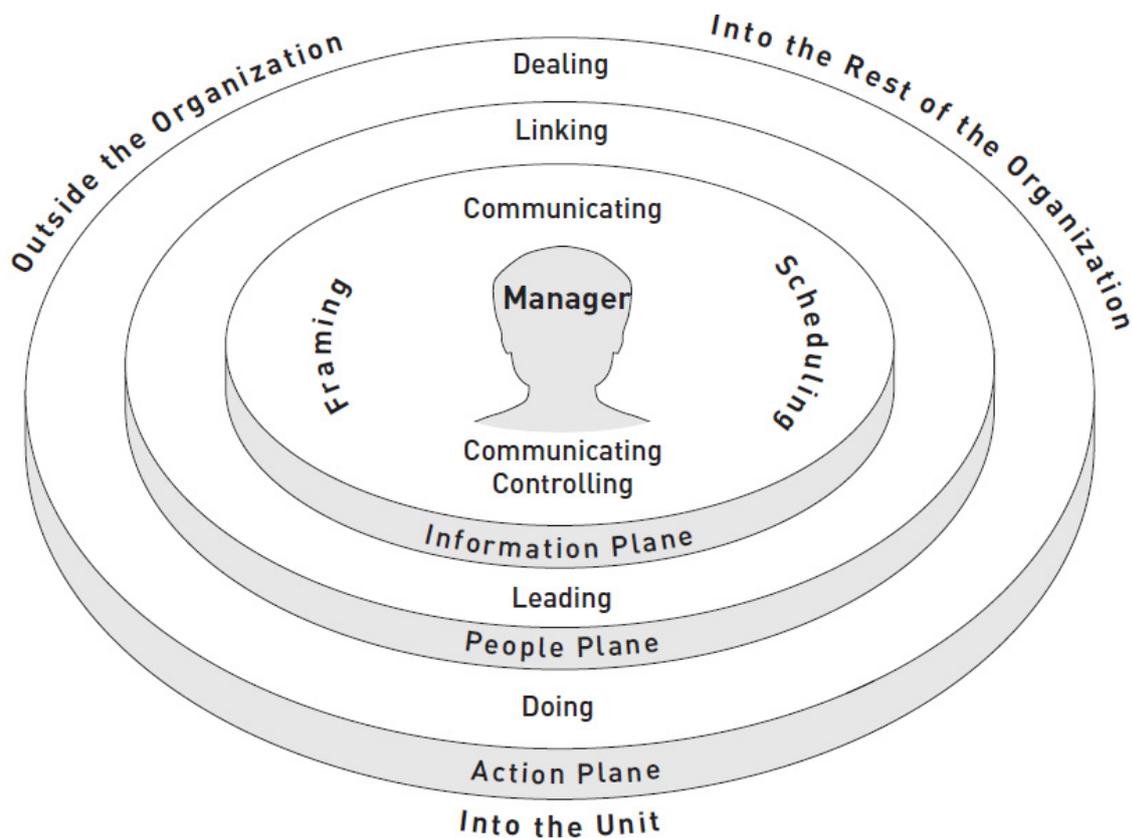


Abb. 1: Model of Managing (Mintzberg 2009: 48)

Wo der Bezug zu den Tätigkeitskategorien eindeutig hergestellt wird, sind diese im Text hervorgehoben. Einige Tätigkeiten sind gleichzeitig mehreren Kategorien zuzuordnen, sie werden jeweils dort beschrieben, wo sie den stärksten Bezug aufweisen. Eine explizite Zuordnung zu mehreren Kategorien erfolgt dann in der Diskussion.

Informationsebene

Als konkrete Einzeltätigkeit dominiert eindeutig die Teilnahme an verschiedenen Besprechungen inklusive deren Vor- und Nachbereitung. Konkret wurden insbesondere die wöchentlich stattfindenden Besprechungen mit den anderen Fachbereichsleitern, den eigenen Mitarbeitern, die Beigeordnetenkonferenz sowie die Teilnahme an SVV-(Ausschuss-)Sitzungen und die Mitwirkung in Gremien zur Kontrolle städtischer Beteiligungen genannt. Alle Interviewten gaben an, mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit darauf zu verwenden. Durch die Teilnahme an diesen Sitzungen nehmen sie den Großteil ihrer **Informations-** und Kommunikationsfunktion wahr, wie an Aussagen wie „Kommunikation erfolgt in erster Linie über die Dienstbesprechungen“ (L_Zentral) oder „In den regelmäßigen Sitzungen erfolgt ein starker Informationsaustausch.“ (L_Prüfung) deutlich wird. Obwohl sie den Nutzen von Besprechungen in dieser Hinsicht als groß einschätzen, erscheint er ihnen im Verhältnis zum Zeitaufwand zu gering. Trotzdem äußert nur der LSB_Finanz während des Interviews den Wunsch nach einer Neuregelung der Sitzungsteilnahme. Er schlägt vor, dass nicht automatisch die Fachbereichsleiter an den Sitzungen teilnehmen, sondern

eine Teilnahme der zuständigen Sachbearbeiter („Die wissen im Zweifelsfall besser Bescheid als ich.“) die Regel sein sollte. Die anderen Gesprächspartner äußern sich trotz ihrer Unzufriedenheit mit dem Zeitaufwand für Besprechungen eher ähnlich wie der LSB_Verw.Management „[...] aber das ist ja auch mein Job.“

Spezifischere Informationen zu Projekten, die ihre Mitarbeiter bearbeiten, werden von allen fünf als Holschuld beschrieben. So sagt der LSB_Recht, er müsse „90% der Informationen hinterher rennen.“ und der LSB_Verw.Management äußert: „Die kommen nur, wenn sie Probleme haben. Informationen bekomme ich nur auf Nachfrage.“ Im Gegensatz zu seinen Kollegen sieht er das aber nicht als Problem, sondern im Gegenteil als Verhinderung von Informationsüberfluss: „... Anders kann das auch nicht funktionieren. Dass jeder mir erzählt, wie toll er arbeitet, das will ich gar nicht.“

Als wichtige Informationsquelle und gleichzeitige Möglichkeit zur Kontrolle des Arbeitsstandes und der Qualität der Arbeit ihrer Untergebenen nennen drei Gesprächspartner den „Papierweg“ und beziehen sich dabei auf den automatischen Zugang von Schriftstücken ihrer Mitarbeiter zur Abzeichnung, bevor diese an die nächsthöhere Ebene weitergereicht werden. Der L_Zentral erwähnt außerdem, dass er die Überarbeitung und Rückgabe dieser Dokumente nutzt um seinen Mitarbeitern Feedback zu geben.

Kommunikation findet außerhalb der Besprechungen zum einen schriftlich statt „um das Mengen- und Zeitproblem in den Griff zu bekommen“ (L_Zentral), zum anderen führen die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern auch Einzelgespräche, sowohl zu organisatorischen als auch zu fachlichen Fragen. Auf Initiative der Vorgesetzten kommen diese außerhalb von Zielvereinbarungsgesprächen – die nur im Servicebereich Verwaltungsmanagement umfassend institutionalisiert sind – jedoch nicht zustande. Solche Gespräche müssen von den jeweiligen Mitarbeitern angefragt werden. Außerdem stimmen sich die Servicebereichsleiter auch abends, außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, untereinander ab (LSB_Finanz).

Was das **Framing** angeht, wurden in allen untersuchten Bereichen, bis auf den Servicebereich Finanzen und Berichtswesen, Leitbilder entwickelt, um das Selbstverständnis und die grundlegende Orientierung des Bereiches zu fixieren. Diese Leitbilder wurden in ein bis zweitägigen Prozessen mit den Mitarbeitern des Bereiches entwickelt. Als Basis dienten dabei eigene Ideen und Vorschläge aus dem Kreis der Beteiligten und in einem Fall Leitbilder vergleichbarer Organisationseinheiten in anderen Kommunen. Theoretische Konzepte spielten dabei keine Rolle. Wie stark das Leitbild von den Mitarbeitern gelebt wird, können die Gesprächspartner nicht einschätzen, sprechen jedoch von der Notwendigkeit, dessen Inhalte immer wieder zu kommunizieren und vorzuleben. Zentraler Gedanke, der sich in allen Leitbildern findet, ist die Positionierung des eigenen Bereiches als Dienstleister für die Verwaltung. Darüber hinaus findet ein Bestimmen des Rahmens der eigenen Arbeit oder des Auftrags des jeweiligen Bereiches kaum statt.

Vielmehr werden die Vorstellungen aus dem „politischen Raum“ – definiert als Oberbürgermeister, SVV und für die Servicebereichsleiter auch L_Zentral in seiner politischen Rolle – aufgenommen und an die Untergebenen weiter kommuniziert.

Auch die Zeitplanung (**Scheduling**) basiert kaum auf eigenen strategischen Überlegungen. Als Konstante werden die wöchentlichen Besprechungen genannt, um die herum weitere Termine gruppiert werden. Jahresplanung und Zielvereinbarungen spielen bei der konkreten Ausgestaltung des eigenen Terminkalenders offenbar keine Rolle, vielmehr wird ad hoc auf Entwicklungen innerhalb der Stadtverwaltung und vor allem Forderungen der Politik reagiert. „Die Besprechungen sind die Fixpunkte, der Rest der Woche füllt sich dann von selber.“ (L_Prüfung). „Ich habe dann immer das in der Hand, was ich für den nächsten Tag machen muss. Planen kann ich hier nicht, weil mir das dann von diversen externen Faktoren zerschossen wird. Alles außer meinen Sitzungen im Fachbereich plane ich nicht – das macht keinen Sinn.“ (LSB_Verw.Management). Außerdem fällt zur Zeitplanung auf, dass mit Ausnahme des L_Prüfung alle Interviewten regelmäßig deutlich mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten. Um ihre Aufgaben zu erfüllen, arbeiten sie – nach übereinstimmenden Schätzungen für sich selbst und durch Kollegen – im Regelfall zwischen 50 und 80 Wochenstunden. Neben Personalknappheit und Aufgabenzuwächsen – so nimmt z.B. der LSB_Finanz kommissarisch die Leitung eines nachgeordneten Bereiches wahr – führen sie dies auf die mangelnden Voraussetzungen, wichtige Aufgaben zu delegieren, zurück. Als Reaktion auf das MoM äußert der LSB_Finanz auch: „In der öffentlichen Verwaltung fehlt Framing und Scheduling, man ist vielmehr als Feuerwehr denn als Planer tätig.“ und „Es gibt keinen Platz für Strategie.“

Personalebene

Ihren Führungsstil (**Leading**) bezeichnen alle Gesprächspartner als „kooperativ“ (L_Zentral, L_Prüfung) oder „Rahmen vorgeben“ (LSB_Recht, LSB_Finanz). Alle fünf berichten, dass sie in puncto Führung zwischen zwei Kategorien von Mitarbeitern trennen. Mit den leistungswilligeren, veränderungsbereiten und insgesamt als fähiger eingeschätzten Mitarbeitern werden Zielvereinbarungen geschlossen oder sie bekommen komplexere Aufgaben zugewiesen und genießen einen eigenen Ermessensspielraum bei der Bearbeitung. Die anderen, deutlich weniger enthusiastischen, rein auf ihr Aufgabengebiet fixierten Mitarbeiter – auch „Scheuklappenmitarbeiter“ (LSB_Recht) oder „Kanalarbeiter“ (LSB_Verw.Management) genannt – werden mit sehr konkret umrissenen Aufgaben und einem höheren Kontrollaufwand geführt. Übergreifende Aufgaben werden an sie nicht delegiert. Die L_Zentral und L_Prüfung bekennen aber auch für ihre gesamte Mitarbeiterschaft: „Gelegentlich ist meine Aufgabe auch, den Tagesbefehl auszugeben.“ bzw. „Ich mach den Leuten auch die Ansagen. [...] Die wollen auch mal 'ne Ansage hören: wir machen das jetzt so oder so.“

Den Kontakt zwischen eigenen Mitarbeitern und anderen Personen herzustellen, damit diese z.B. gemeinsam an einem Projekt arbeiten (**Linking**), betrachtet nur der LSB_Verw.Management als

seine Aufgabe. „Unterschiedliche Akteure zusammenbringen und auf einen Nenner bringen, das ist mein Job.“ Die anderen vier berichten, dass ihre Mitarbeiter daran kein Interesse haben, sie sich für die Arbeitskontakte ihrer Mitarbeiter auch weniger interessieren als für die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit und das sich Kooperationspartner ohnehin automatisch über gleichartige Positionen im Verwaltungsgefüge finden.

Aktionsebene

Ähnlich schwach ausgeprägt scheint im Allgemeinen das Verhandeln (**Dealing**) im Namen des eigenen Bereiches mit externen Akteuren. Eine Ausnahme hiervon stellen die Verhandlungen mit anderen Fachbereichen über deren Ressourcen dar.

Zwei vollkommen divergierende Einschätzungen geben die Verwaltungsmanager zur Frage nach eigener Sachbearbeitung (**Doing**) ab. Die L_Prüfung und LSB_Recht haben großes Interesse an eigener fachlicher Arbeit: „Sachbearbeitung macht Spaß!“ (LSB_Recht), „Am liebsten würde ich alleine an einer Prüfung arbeiten.“ (L_Prüfung). So kategorisieren sie die darauf verwendete Zeit mit 15- 20% ihrer Arbeitszeit (LSB_Recht) als deutlich zu wenig bzw. mit 20-30% (L_Prüfung) als weder zu viel noch zu wenig. Die anderen drei sehen das vollkommen konträr und bezeichnen die eigene Sachbearbeitung als notwendiges Übel. Sie betrachten diese Tätigkeiten nicht als ihre Kernaufgabe. „Daneben leite ich noch konkrete Projekte, was eigentlich nicht mein Job ist.“ (LSB_Verw.Management). Sie streben an, viel mehr solcher Aufgaben zu delegieren: „Die größte Herausforderung für mich ist: Wie steigere ich die Delegationsmöglichkeiten?“ (L_Zentral). Als Gründe für ihr Engagement als Sachbearbeiter nennen sie vor allem die (politische) Wichtigkeit der Aufgaben und die fehlende Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Daneben erwähnen sie die konkrete Anweisung durch den Vorgesetzten, Dinge selber zu bearbeiten und den mangelnden Informationsstand der Mitarbeiter, da diese nicht statt ihrer Vorgesetzten an Sitzungen teilnehmen dürfen (LSB_Finanz). Außerdem führen sie aus, dass die Beurteilung ihrer Leistung und die Anreize sehr stark auf gute Sachbearbeitung abstellen und Managementaspekte dabei kaum Berücksichtigung finden, wie vor allem die Aussagen des LSB_Verw.Management verdeutlichen: „Im Amt wirst du gemessen an der fachlichen Leistung, die du bringst.“, „Kurioserweise werde ich nicht daran gemessen was ich im Haushaltsplan mit denen da oben bespreche und wie ich das umsetze, sondern ob ich das [Installation von WLAN-Infrastruktur in den Sitzungsräumen auf Wunsch der SVV] in drei Wochen oder 14 Tagen hinbekomme, obwohl das nicht im Budget ist.“

Das MoM wurde von allen Gesprächspartnern verstanden, für größtenteils korrekt und vollständig befunden und konnte problemlos auf ihre Rolle bezogen werden. Einige der o.g. Ergebnisse – z.B. die Aussage, dass Framing und Scheduling in der Verwaltung nicht stattfänden – gehen direkt auf Kommentare zum Modell zurück. Die Einschätzungen zu seinem Nutzen bzw. die allgemeine Reaktion auf das Modell variierten dabei von Verständnis und Interesse, allerdings ohne einen Mehrwert zu sehen, bis zu offener Begeisterung verbunden mit dem Wunsch, sich selbst und seine

Mitarbeiter anhand dieses Werkzeuges auf Stärken und Schwächen zu analysieren. Als Anregung kam jedoch, das Modell auch als Grafik in einer deutschen Übersetzung zu verwenden, da sich viele Verwaltungsangehörige mit Englisch schwer täten. Auch die zur Erläuterung der Kategorien von Mintzberg angefertigte Tabelle (Mintzberg 2009: 90) erwies sich zur Klärung von Rückfragen als hilfreich. Außerdem wurde das Modell, trotz seines deskriptiven Charakters, vom LSB_Verw.Management normativ aufgefasst in dem Sinne, dass der Manager weit mehr im Zentrum des Modells auf der Informationsebene agieren müsse und weniger auf der Personal- und Aktionsebene.

Interpretation und Diskussion

Vergleicht man die gewonnenen Ergebnisse mit den Darstellungen Mintzbergs (2009; 1975), so fällt zum einen eine generelle Vergleichbarkeit auf, was die Art der Tätigkeiten und ihr Verhältnis zueinander angeht. Die Fähigkeit, den eigenen Arbeitsalltag anhand des MoM zu beschreiben, sowie vermutete Stärken, Schwächen und Besonderheiten der eigenen Organisation zu benennen, bestätigt diesen Befund. Innerhalb dieses einheitlichen Rahmens lassen sich allerdings Schwerpunkte, Schwachpunkte und Abweichungen von bei Mintzberg dargestellten Tendenzen feststellen. Daher sollen hier die schwache Ausprägung bzw. das Nichtvorhandensein von strategischem Framing und Scheduling sowie Linking thematisiert werden. Des Weiteren wird auf die stark divergierenden Ergebnisse zum Doing eingegangen, wobei der Fokus auf der Überlastung durch eigene Sachbearbeitung liegt. Zur Erklärung der Ergebnisse werden diese zum einen im Lichte der von den Gesprächspartnern selber genannten Erklärungen und von Organisationstheorien betrachtet, zum anderen aber auch zueinander in Bezug gesetzt.

Oben wurde dargestellt, dass von den Verwaltungsmanagern kein eigenes Framing betrieben wird, sondern Grundannahmen über Aufgabe, Bedeutung und Ausrichtung der Organisationseinheit aus dem politischen Bereich importiert und akzeptiert werden. Auch die bestehenden Leitbilder widersprechen dem nicht. Zum einen sind diese stärker auf interne Abläufe denn auf eine eigenständige Positionierung gegenüber anderen gerichtet, zum anderen scheint ihre tatsächliche Bedeutung gering. Wie aus den Antworten zum Thema Zeitplanung deutlich wird, ist das Alltagsgeschäft nicht an den Leitbildern, sondern an traditionell stattfindenden Besprechungen und Forderungen der Politik ausgerichtet. Dieses Verhältnis lässt sich weder als Trennung in Politikformulierung und -umsetzung im Sinne Wilsons (Wilson 1941), noch als legislatorische Programmsteuerung oder exekutive Führerschaft (Grauhan 1969) charakterisieren, wie der Begriff des Entscheidungsbeitrags der Bürokratie verdeutlicht (Bogumil/Jann 2009: 42-43). Trotzdem lässt diese Selbsteinordnung der Interviewpartner eine Akzeptanz der politischen Vormachtstellung erkennen. Wie es zu dieser Unterordnung kommt, wird deutlich, wenn man sich den Sinn von Hierarchie in Organisationen ins Gedächtnis ruft: Unsicherheit zu reduzieren (Nutzinger 1978). So wünschenswert diese Unterordnung aus demokratietheoretischer Sicht sein mag, so problematisch

ist sie für ein (sinnvolles) Management (Nutzinger 1978: 528-532). Für ein Agieren als Manager entfällt mit Verzicht auf Framing und Scheduling die Basis für strategisches Handeln (Mintzberg 2009: 48-52). Damit fehlt beispielsweise den Leitbildern die zentrale Eigenschaft der Glaubwürdigkeit, ohne die sie keine Wirksamkeit entfalten können (Armenakis et al. 2001). Das Fehlen einer eigenständigen Ausrichtung und das bewusste Leerstellen lassen, um auf politisches Agenda Setting zu reagieren, bedeutet auch, dass auf die Formulierung einer deliberaten⁴ Strategie vollständig verzichtet wird, um auf die immer neuen und teilweise konträren Anforderungen reagieren zu können. Die eigentlich gewünschte inhaltliche Strategieplanung tritt damit hinter dem Erfahrungswissen um die kurzfristigen Prioritätensetzungen und die Notwendigkeit zur Entwicklung emergenter Strategien zurück. Nicht deutlich geworden ist, ob dieses Wissen dazu führt, eine Umbrella-Strategie zu entwickeln um beide Elemente in Übereinstimmung zu bringen.

Dass Verwaltungsmanager kaum als Verknüpfer agieren, hat hingegen kaum mit der Rolle der Politik, sondern mit den eingeübten Mechanismen der Koordination zu tun. Wie diese die freiwillige Einbindung von durch Organisationsverfügungen beteiligten Personen – und damit auch das Interesse an diesen Kontakten – behindern, wird besonders am Prinzip der negativen Koordination deutlich. Um bei den hohen Abstimmungsbedarfen Entscheidungen überhaupt zu ermöglichen, werden Entscheidungsvorlagen einer Organisationseinheit mit der Bitte um Mitzeichnung an potenziell damit in Verbindung stehende Organisationseinheiten gesandt. Dies beinhaltet jedoch nicht das Einholen von Verbesserungsvorschlägen oder grundsätzlichen Ideen zum vorgelegten Entwurf, sondern nur die Bitte um Akzeptanz oder (begründete) Ablehnung der Vorlage. Eine zusätzliche Beteiligung birgt also im Normalfall keine Möglichkeit, einen Prozess zu verbessern, sondern wird lediglich als weiterer Vetospieler wahrgenommen (Scharpf 1973). Dass unter diesen Voraussetzungen das Interesse von Verwaltungsmitarbeitern am Austausch mit weiteren, als den ohnehin durch Beteiligungsvorschriften vorgegebenen Personen, sehr eingeschränkt bleibt, erscheint folgerichtig.

Während L_Zentral, LSB_Finanz und LSB_Verw.Management berichten, dass sie dringend einen qualifizierten Mitarbeiter zur Delegation von Sachaufgaben bräuchten, fühlen sich L_Prüfung und LSB_Recht mit der von Ihnen zu erledigenden Sacharbeit wohl. Stellt man die Bereiche gegenüber, so fällt auf, dass sowohl der Servicebereich Recht als auch das Rechnungsprüfungsamt einen viel klareren externen Bezugsrahmen (Gesetze, Verordnungen, Prüfungsvorschriften) haben, der sich entlastend auf diese Organisationseinheiten auswirkt. Zum einen ist der Arbeitsauftrag klarer umrissen und muss weder nach innen noch nach außen immer wieder neu geklärt und definiert werden. Zum anderen lassen sich auch Ergebnisse, die nicht den Erwartungen von Politik oder anderen Organisationseinheiten entsprechen, durch Verweis auf den externen Bezugsrahmen leichter rechtfertigen als dies für die Servicebereiche Verwaltungsmanagement, Finanzen und Berichtswesen oder den gesamten Geschäftsbereich Zentrale Steuerung und Service möglich wäre.

⁴ Zu deliberater, emergenter und Umbrella-Strategie vgl. Mintzberg/Waters (1985)

Damit sind die Managementanforderungen im Rechts- und Rechnungsprüfungsbereich geringer, sodass sich auch die Leitungsebene mit komplexen Sachthemen befassen kann. Für diese Sachaufgaben kann es darüber hinaus objektiv richtige Ergebnisse geben, deren Erarbeitung Befriedigung auslöst. Im Gegensatz dazu sind Ergebnisse der anderen drei weitaus häufiger einer kritischen Hinterfragung ausgesetzt.

Die Berichte dieser drei über eigene Sachbearbeitung werfen sofort die Frage nach dem Grund für so viel Sacharbeit auf. Warum delegieren sie nicht, wenn die Sachaufgaben ihnen zu viel werden und sie sich eigentlich als reine Manager betrachten? Ein Grund für diese beobachtete Nichtdelegation liegt im Informationsvorsprung, den die Verwaltungsmanager aufgrund ihrer Teilnahme an einer Vielzahl von Besprechungen besitzen. Die zur Erfüllung einer Aufgabe notwendigen Informationen an einen Mitarbeiter weiterzugeben, wäre meist genauso zeitaufwendig, wie die Aufgabe selber zu erledigen. „[...] the manager's extensive use of verbal media helps to explain why he is reluctant to delegate tasks. When we note that most of the manager's important information is stored in his head, we can well appreciate his reluctance. [...] Thus the managers is damned by his own information system to a "dilemma of delegation"-to do too much himself or to delegate to his subordinates with inadequate briefing.“ (Mintzberg 1975: 52-53)

Dennoch erscheint es unlogisch, dass die Verwaltungsmanager diesen Zeitaufwand nicht in Kauf nehmen, um bei ähnlichen Situationen zukünftig delegieren zu können. Auch ist die Sachbearbeitung keine Sonderform, diese Aufgabe zu erfüllen, wie Mintzberg (2009: 81-84) es in seinem Modell charakterisiert, mit dem sie ihre Mitarbeiter auf diese Aufgaben vorbereiten würden. Als rationales Verhalten kann das schwerlich charakterisiert werden. Die Antwort auf den Grund für dieses nicht-rationale Verhalten geben die Gesprächspartner selbst, indem sie schildern, dass die Qualität ihrer Arbeit vorrangig an komplexen Sachbearbeitungsaufgaben gemessen wird und der managerialistische Aspekt bei der Beurteilung ihrer Leistung keinen Eingang findet. Gleichzeitig sind sie von einem Mangel an Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter überzeugt. Damit ist der Hauptgrund, den Mintzberg für direktes Tun von Managern anführt „they are concerned about the outcomes“ (Mintzberg 2009: 82), für die hier Interviewten dauerhaft gegeben. Sowohl der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom 1964) als auch dem Modell der operanten Konditionierung (Skinner 1953) zufolge, müssten sie ihre Anstrengungen in den besonders belohnungsbewehrten Bereich der Sachbearbeitung verlagern. Diese aus den beiden vielversprechendsten und für den öffentlichen Sektor fruchtbarsten Motivationstheorien (Rainey 1997: 229;232) gewonnene Voraussage trifft jedoch hier nicht zu. Die Verwaltungsmanager ordnen im Interview Sachbearbeitung der als prioritär empfundenen Managementaufgabe unter. Durch zusätzliche Anstrengung über die Regelarbeitszeit hinaus versuchen sie offenbar, dennoch beiden Ansprüchen gerecht zu werden. Daher kann man konstatieren, dass die von Brunsson (2006) für Organisationen insgesamt aufgestellte Theorie eines Auseinanderfalls von dem, was gesagt wird

(talk), Entscheidungen (decision) und dem, was tatsächlich gemacht wird (action), schon auf der Mikro-Ebene des einzelnen Verwaltungsmanagers greift. Auch hier liegen bereits diverse, vage formulierte, konkurrierende und sich teilweise ausschließende Ziele vor, die unterschiedlichen Rationalitäten – bzw. wie oben exemplarisch gezeigt wurde, im Falle von Aktion auch manchmal Irrationalitäten (Brunsson 1982) – folgen. So wird auf der Talk-Ebene die eigene Rolle als Manager hervorgehoben. Auf der Decision-Ebene wird dann bei wichtigen Themen dennoch für eigene Sachbearbeitung optiert, was dann auf der Action-Ebene zu einem Sachbearbeitungsanteil führt, der mit der Eigensicht als Manager schwerlich in Übereinstimmung zu bringen ist. Der zentrale Grund dafür scheint der – durch die Rolle, die der Politik zugebilligt wird – bedingte Verzicht auf konsequentes, eigenes Framing und daran orientierte Zeitplanung zu sein.

Schlussbemerkungen

Ein methodisches und drei inhaltliche Kernergebnisse sollen hier in zu Hypothesen verallgemeinerter Form nochmals genannt werden und damit Ausgangspunkte für weitere Forschung zum tatsächlichen Management in der öffentlichen Verwaltung bieten.

H1: Aufgrund des guten Verständnisses der Gesprächspartner für das Modell wäre in Zukunft auch ein deduktives Vorgehen gut vorstellbar – z.B. die direkte Bitte entlang des Modells, Besonderheiten, Schwierigkeiten o.ä. für die eigen Arbeit als Verwaltungsmanager zu nennen.

H2: Der Aspekt des Linkings ist in der öffentlichen Verwaltung massiv unterausgeprägt, was sich aus der großen Komplexität und dem somit vorherrschenden Muster der negativen Koordination erklärt.

H3: Verwaltungsmanager verzichten weitgehend auf eigenes Framing und Scheduling, zumindest wenn dieses in Konkurrenz zu Vorgaben des politischen Raumes stehen würde. Neben der aus normativen Überlegungen zur demokratischen Legitimation abgeleiteten Akzeptanz für die dominante Rolle der Politik ist dies auf die Vermeidung von Unsicherheit zurückzuführen.

H4: Infolge dessen gehen selbst wahrgenommene Managementanforderungen in erster Linie auf der Talk-Ebene in die Planung ein und konkurrieren bei den konkreten Tätigkeiten mit Sachbearbeitungserfordernissen, denen sie meist unterliegen. Es kommt zu einem Auseinanderfallen von Talk, Decision und Action bereits auf Ebene des individuellen Managers, nicht erst auf Organisationslevel.

Die hier vorgestellten Ergebnisse müssen in mehrerlei Hinsicht eingeschränkt werden. Vor allem sei hier noch mal daran erinnert, dass höhere Validität dieser induktiven Fallstudie mit einer geringeren Validität (Noordegraaf/Stewart 2000: 432) einhergeht. Auch wenn der Eindruck des Autors war, dass die Gesprächspartner sehr ausgewogen und ehrlich antworteten, könnten die

Ergebnisse dadurch verzerrt sein, dass die Fallstudien ausschließlich auf deren Selbsteinschätzungen beruht. Da es sich um eine erste Annäherung an das Thema handelt und vornehmlich Hypothesen generiert wurden, ist die für Verallgemeinerungen eher geringe Zahl der Gesprächspartner hingegen kein ernstzunehmender Einwand (Yin 2007). Wichtiger ist, dass sich die Interviewten zwei Merkmale teilen, welche für die öffentliche Verwaltung in Deutschland nicht unbedingt charakteristisch sind und die Ergebnisse in Richtung eines zu managerialistischen Bildes verzerren könnten. So hat niemand von ihnen eine reine Verwaltungskarriere gemacht und die Kommune, für die sie tätig sind, ist u.a. aufgrund ihrer Vorbildfunktion als Landeshauptstadt, Vorreiter im Bereich der Verwaltungsmodernisierung. Darüber hinaus ist die Umwandlung der Mintzbergschen Tätigkeitskategorien sowohl ins Deutsche als auch in konkrete Fragen allein durch den Autor geschehen und trägt daher schon dessen Interpretation in sich.

Weitere Forschung zur Frage, was Verwaltungsmanager in Deutschland tatsächlich machen, ist also dringend notwendig – nicht nur, um diese Defizite zu beheben. Zum einen gibt es wie oben aufgezeigt zu diesem Thema derzeit noch keine Literatur. Zum anderen konnte hier zwar ein grober Anriss des Themas vorgenommen werden, eine vertiefende Beschäftigung mit einzelnen Kategorien des MoM wäre jedoch mindestens genauso wünschenswert. Darüber hinaus stellt sich die von Schedler und Proeller (2009: 275-276) aufgeworfene Frage nach der Selbsteinschätzung des mittleren Managements im öffentlichen Sektor als Manager oder Sachbearbeiter durch die hybriden Aussagen der hier interviewten Verwaltungsmanager in erweiterter Form neu. Insbesondere wäre zu klären, ob sich die oben festgestellte Unterscheidung in Stelleninhaber mit stärker politik- und verwaltungsextern vorgegebenen Normen (z.B. Rechtsamt und Rechnungsprüfung) gegenüber stärker in die jeweilige Verwaltung eingebundenen Positionen (z.B. Verwaltungsmanagement, Ressourcenbereitstellung, Finanzen und Gesamtleitung) flächendeckend feststellen lässt. Ansatzpunkt für die Beantwortung wäre die Frage, ob im Zweifelsfall – z.B. bei zeitlicher Überlastung – Sacharbeit oder Managementaufgaben Priorität eingeräumt wird und worauf diese Entscheidung basiert.

Literaturverzeichnis

- Allan, Peter (1981): Managers at Work: A LARGE-SCALE STUDY OF THE MANAGERIAL JOB IN NEW YORK CITY GOVERNMENT'. In: Academy of Management Journal, Jg. 24, H. 3, S. 613–619.
- Armenakis, Achilles A.; Harris, Stanley G.; Feild, Hubert S. (2001): Paradigms in Organizational Change. Change Agent and Change Target Perspectives. In: Golembiewski, Robert T (Hg.): Handbook of organizational behavior. 2. ed., rev. and expanded. New York: Dekker, S. 631–658.
- Barley, Stephen R.; Kunda, Gideon (2001): Bringing work back in. In: Organization science, Jg. 12, H. 1, S. 76–95.
- Bogumil, Jörg; Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 2., völlig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality - Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of management studies, Jg. 19, H. 1, S. 29–44.
- Brunsson, Nils (2006): The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations; with a new introduction. 2. ed. Copenhagen: Business School Press [u.a.].
- Grauhan, Rolf-Richard (1969): Modelle politischer Verwaltungsführung. Konstanz: Universitätsverlag.
- Kuhlmann, Sabine (2003): Kommunale Verwaltungsmodernisierung in Deutschland: Konzept und Umsetzung des „Neuen Steuerungsmodells“. Online verfügbar unter <http://www.uni-konstanz.de/bogumil/kuhlmann/Download/Paper.Moskau1.pdf>, zuletzt aktualisiert am 10.07.2004, zuletzt geprüft am 17.01.2011.
- Mintzberg, Henry (1975): The manager's job: folklore and facts. In: Harvard Business Review, Jg. 53, H. 4, S. 49–61.
- Mintzberg, Henry (2009): Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, Henry; Waters, James A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent. In: Strategic Management Journal, Jg. 6, H. 3, S. 257–272.

- Noordegraaf, Mirko; Stewart, Rosemary (2000): Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. In: Journal of management studies, Jg. 37, H. 3, S. 427–443.
- Nutzinger, Hans G. (1978): Unsicherheit, Hierarchie und vertikale Integration. In: Ernst Helmstädter (Hg.): Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften. Verhandlungen auf der Arbeitstagung d. Vereins für Socialpolitik, Ges. für Wirtschafts- und Sozialwiss. in Münster 1977. Berlin: Duncker und Humblot.
- Rainey, Hal G. (1997): Understanding and managing public organisations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sancino, Alessandro; Turrini, Alex (2009): The Managerial Work of Italian City Managers: An Empirical Analysis. In: Local Government Studies, Jg. 35, H. 4, S. 475–491.
- Scharpf, Fritz W. (1973): Komplexität als Schranke der politischen Planung. In: Scharpf, Fritz W (Hg.): Planung als politischer Prozeß. Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 73–114.
- Schedler, Kuno (2006): Wie entwickelte sich die internationale Debatte um das New Public Management? Versuch einer Übersicht. In: Jann, Werner; Röber, Manfred; Wollmann, Hellmut (Hg.): Public Management - Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag. Berlin: Ed. Sigma (Modernisierung des öffentlichen Sektors Sonderband, 26), S. 95–108.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2009): New public management. 4. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt.
- Skinner, B. F. (1953): Science and human behavior. New York: Macmillan.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Free Press.
- Wagner, Dieter (1998): Personalmanagement als elementarer Bestandteil des Public Management. In: Wagner, Dieter (Hg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung. Berlin: Duncker & Humblot S. 23–50.
- Wilson, Woodrow (1941): The Study of Administration. In: Political Science Quarterly, Jg. 56, H. 4, S. 481–506.
- Yin, Robert K. (2007): Case study research. Design and methods. 3. ed., Thousand Oaks: Sage.

Anhang

Interviewleitfaden

- Bitte stellen Sie sich, Ihre aktuelle Position als Leiter(in) NN und ihren Werdegang kurz vor (Ausbildung, Karriereschritte, evtl. warum Sie sich dafür entschieden haben, Mitarbeiterzahl und Entscheidungsautonomie in der aktuellen Position).
- Würden Sie mir bitte einen für Sie typischen Arbeitstag in seinem Verlauf beschreiben? Orientieren Sie sich gedanklich z.B. daran was Sie gestern oder in der letzten Woche gemacht haben.

Im Folgenden würde ich Sie gerne entlang einiger zentraler Tätigkeiten genauer zu ihrem Arbeitsalltag befragen. Bitte geben Sie auch an wie viel ihrer Arbeitszeit (in etwa) auf diese Tätigkeiten entfällt – dabei können durchaus einige dieser Tätigkeiten zusammenfallen, etwa Informationsbeschaffung und die Ausübung von Kontrolle oder Führung. Bitte illustrieren Sie Ihre Antworten (wo möglich) durch Beispiele.

Information

- Wie beschaffen Sie sich die für Ihre Arbeit notwendigen Informationen?
- Gibt es zeitliche oder prozedurale Routinen dabei?
- Werden Informationen an Sie herangetragen, ohne dass sie diese einfordern müssen und ist das Ergebnis einer früheren Anforderung/ Vereinbarung oder geht dabei die Initiative/ das Interesse am Informieren von Ihrem Gesprächspartner aus?

Kommunikation

- Welche Informationen die sie (von oben/ von unten / aus weiteren Quellen) erhalten verteilen Sie in welche Richtung weiter und was sind die Kriterien von denen sie sich dabei leiten lassen?
- Wie kommunizieren Sie Ober- und Arbeitsziele an ihre Unterebenen. In welchem Verhältnis stehen dabei konkrete Anweisungen zu abstrakten Ideen?

Rahmensetzung, Sinn stiften

- Gibt es eine feste strategische Ausrichtung für den Bereich NN? Wenn ja, woraus speist sie sich/ wie kam sie zu Stande?
- Wie ordnen Sie sich und ihren Bereich in das Gesamtgefüge der Stadtverwaltung ein? (Was ist die Aufgabe des Bereichs NN und wie tragen Sie zu deren Erfüllung bei bzw. wie machen Sie ihren Mitarbeitern diese Aufgabe klar? Sind Sie derjenige, der den Mitarbeitern den jeweiligen Sinn ihrer Arbeit erklärt, oder sollten das die Mitarbeiter selber tun?)

(Zeit)Planung

- Nach welchen Kriterien planen Sie ihren Tagesablauf? – Und wie stark verändert sich der tatsächliche Tagesablauf gegenüber ihrem Terminkalender?
- Welche Ereignisse haben Priorität und sorgen für eine Veränderung der Planung?
- Wie entscheiden sie was sie delegieren bzw. was warten muss oder ggf. gar nicht gemacht wird?

Kontrolle

- Woher wissen Sie, wie der Informations- und Arbeitsstand ihrer Mitarbeiter ist?
- Wie überprüfen Sie die Qualität der Arbeit Ihrer Mitarbeiter?
- Welche Informationen liefert Ihnen das Controlling und in welcher Form?

Führung

- Könnten Sie Ihren Führungsstil und die von Ihnen zur Personalführung eingesetzten Instrumente beschreiben und ggf. Beispiele dafür geben?
- Wie stark sind diese Abläufe routinisiert?

Verknüpfen

- Wie viele und welche Informationen über die wichtigen Ansprechpartner und Kontakte ihrer Mitarbeiter haben Sie?
- Wie relevant ist das für Sie, und wo verläuft die Grenze ab der Sie diese Kontaktpflege lieber allein beim Mitarbeiter ansiedeln wollen?
- In welchem Ausmaß stellen sie selbst solche (und weitere bereichsrelevante) Kontakte her oder bringen füreinander relevante Personen zusammen?

Direkte Arbeit an Projekten

- Wie viel Zeit/ Gelegenheit haben Sie um an konkreten Aufgaben und Projekten zu arbeiten – oder auch Arbeiten zu erledigen die Ihre Mitarbeiter erledigen könnten/ sollten?
- Was bewegt Sie dazu, diese Arbeit zu erledigen (ist Sie zu wichtig, fehlt den Mitarbeitern die Expertise oder der Überblick, sind Sie aufgrund Ihrer Kontakte schneller oder effektiver bei der Bearbeitung?)
- In welchem Ausmaß arbeiten sie an den Aufgaben/ in den Projekten ihres Bereiches direkt mit und bewerten sie das positiv oder eher negativ (genug, zu wenig, zu viel)?

Verhandeln/ Aushandeln

- Welche Personen und Organisationen würden Sie als „relevante Umwelt“ beschreiben und wie gestaltet sich der Kontakt zu diesen – sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch Außerhalb?
- Wie stark ist es Ihre Aufgabe (im Namen ihres Bereichs) mit anderen zu verhandeln?

Abschließend würde ich gerne Ihre Einschätzungen zu einem (neueren, deskriptiven) Managementmodell einholen. Es ist um die oben genannten (allgemeinen) Tätigkeiten herum aufgebaut und beansprucht auch für den öffentlichen Sektor gültig zu sein. Ich werde Ihnen das Modell (eine Grafik) vorlegen, evtl. kurz erklären und ggf. Ihre Rückfragen klären. Danach würde ich Sie bitten das Modell unter folgenden Aspekten zu kommentieren:

- Inwiefern kann Ihre Arbeit/ die Arbeit Ihres Bereiches oder der Stadtverwaltung damit beschrieben werden?
- Finden Sie das Modell hilfreich um Ihre Arbeit zu beschreiben/ zu reflektieren oder geht es an der Realität vorbei?
- Welche Punkte fehlen Ihnen, finden Sie überrepräsentiert?
- Haben Sie Verbesserungsvorschläge?
- Können Sie (vermutete) Schwerpunkte oder Stärken und Schwächen der Stadtverwaltung/ Ihres Bereiches/ des öffentlichen Dienstes allgemein entlang der Kategorien des Modells benennen?
- Arbeiten Sie mit anderen Managementmodellen oder -vorstellungen (ggf. welchen)?

Wie informieren sich Public Manager?

Auswahl von Informationsquellen und Determinanten der Auswahl

Dominik Vogel

Abstract

Die Beschaffung von Informationen stellt eine der wichtigsten Aufgaben eines Managers dar. Diese Arbeit befasst sich daher mit der Frage, welche Informationsquellen von Public Managern tatsächlich genutzt werden, in welchem Ausmaß dies geschieht und welche Determinanten die Auswahl der Informationsquellen erklären. Anhand einer empirischen Analyse, welche bei der unteren Führungsebene einer deutschen Stadt mittlerer Größe durchgeführt wurde, konnte gezeigt werden, dass interne Quellen für Public Manager zur Entscheidungsfindung von größerer Bedeutung sind und öfter genutzt werden als externe Quellen. Auch mündliche Quellen werden häufiger genutzt als schriftliche. Außerdem beeinflusst die „Managementrolle“ (Mintzberg 1973), die eine Führungskraft in der Verwaltung ausfüllt, die Wahl ihrer Informationsquellen. Neben den empirischen Ergebnissen bietet diese Arbeit zudem eine theoretische Fundierung der gewonnenen Erkenntnisse und liefert dadurch zahlreiche Ansätze für weitere Forschungsvorhaben auf diesem Gebiet.

Einleitung

Informationen sind die Basis für Entscheidungen. Sie haben daher in der Managementlehre eine vielfältige Aufmerksamkeit erfahren. In der Regel geht die Forschung und auch die Praxis der Frage nach, warum Informationen einem Manager⁵ bereitgestellt werden sollen (Behn 2003), wie sich Organisationsfaktoren auf die Einführung auswirken (Lindblad 2006) und was bei der Implementation zu beachten ist (Pook/Tebbe 2002; Rieder 2003)⁶, welche Informationen benötigt werden und wie sie bereitgestellt werden müssen, um ihm die beste Basis für seine Entscheidungen zu geben.

Darüber hinaus gibt es Studien, die sich der Frage widmen, wie Performance- und Finanzdaten von Managern genutzt werden (vgl. u.a. Hall 2010; Wiersma 2009). Auch im öffentlichen Sektor gibt es solche Studien (vgl. u.a. ter Bogt 2001, 2003; ter Bogt/van Helden 2000; Budding 2004;

⁵ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde auf eine geschlechtsneutrale Sprache verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

⁶ Polzer/Kroll 2010

Christensen/Yoshimi 2001; van Helden/ter Bogt 2001; Jansen 2008 Lapsley/Pallott 2000), die in der Regel zu dem Ergebnis kommen, dass Performancedaten nur eingeschränkt genutzt werden.

Den Kern dieser Arbeit soll allerdings nicht die Verwendung von Informationen, sondern deren Gewinnung bilden. Hierzu gibt es aus dem Privatsektor einzelne Studien. Als Teilaspekt ihrer Arbeit stellen beispielsweise White, Varadarajan und Dacin (2003: 67) fest, welche Quellen Marketing Manager bei der Beurteilung einer Marktsituation verwenden. Pineda, Lerner und Miller (1998) widmen sich der Frage, ob die Wahl der Informationsquelle, die Manager von kleinen Firmen nutzen, von der Art der Entscheidung und der Bedeutung einer Entscheidung abhängig ist. Weitere Forschungsarbeiten befassen sich mit der Nutzung von Informationsquellen zur Umweltbeobachtung (Aguilar 1967; Auster/Choo 1993, 1994) und zur Entscheidungsfindung (de Alwis/Higgins 2001) oder allgemein mit der Nutzung von Informationen durch Manager (de Alwis/Higgins 2005; Cool/Hong 2000; Hirsh 2000). Für den öffentlichen Sektor hingegen liegen vergleichbare Studien nicht vor. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit diesem Forschungsfeld und stellt die Nutzung von Informationsquellen durch Public Manager und mögliche Determinanten für die Auswahl selbiger in den Fokus⁷.

Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert (Abschnitt 0), um im Anschluss die Ergebnisse der Studie zu präsentieren (Abschnitt 0). Auf die Präsentation der Ergebnisse folgt dann die Diskussion der selbigen (Abschnitt 0). Die Arbeit schließt letztlich mit einer Schlussbetrachtung ab, welche eine Übersicht über die generierten Hypothesen enthält (Abschnitt 0).

Methodik

Da auf dem Gebiet der Nutzung von Informationsquellen bisher entweder nicht zwischen Public Managern und Managern der Privatwirtschaft unterschieden wurde oder, was die Regel ist, Public Manager gar nicht berücksichtigt wurden, wurde für diese Arbeit ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Wissenschaftlicher Kenntnisstand und angestrebter Umfang der Arbeit führten zu der Entscheidung, eine explorative, hypothesengenerierende Fallstudie durchzuführen (vgl. Yin 2003). Als Fall wurde die untere Führungsebene (Bereichsleiter⁸) einer mittelgroßen deutschen Stadtverwaltung ausgewählt.

Das hier gewählte Forschungsdesign hat, wie alle Fallstudien, die Absicht, Entscheidungen – hier die Wahl von Informationsquellen – und ihre Ursachen zu beleuchten (Yin 2003: 12). Die Konzentration auf eine einzige Stadtverwaltung hat den Vorteil, dass etliche Umweltvariablen, wie

⁷ Im „Model of managing“ von Henry Mintzberg (2009: 47ff.) fokussiert diese Arbeit also auf die „information plane“ und hier speziell auf die Tätigkeit „communicating“, was für Mintzberg im Wesentlichen das Beschaffen und Verteilen von Informationen bedeutet.

⁸ Die Bereichsleiter unterstehen einem Fachbereichsleiter, welcher wiederum von einem Geschäftsbereichsleiter geführt wird. Über den Geschäftsbereichsleitern steht der Oberbürgermeister.

geographische Lage oder Haushaltslage konstant gehalten werden können und der Umfang der Studie dadurch im Rahmen gehalten werden kann. Die Wahl fiel darüber hinaus auf ein holistisches, das heißt quantitatives Design. Dieses ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Fällen und stellt eine Komplexitätsreduktion im Vergleich zur Einzelfallstudie dar. Die Ergebnisse lassen sich zudem leichter replizieren, wodurch eine stärkere Generalisierbarkeit als bei der Einzelfallstudie erreicht wird (Yin 2003: 39ff.).

Mit diesem Design bietet die vorliegende Studie einen guten Einstieg in ein bisher sehr schwach beleuchtetes Feld des Public Managements und die Möglichkeit, erste Hypothesen für die Nutzung von Informationsquellen durch Public Manager aufzustellen.

Um eine Antwort auf die Forschungsfrage zu geben, wurde die von de Alwis, Majid und Chaudhry (2006: 373) erarbeitete Matrix von Determinanten der Auswahl von Informationsquellen herangezogen. Diese teilen mögliche Erklärungsfaktoren in vier Dimensionen: (1) arbeitsbezogen (*contextual*), (2) situationsbezogen (*situational*), (3) soziokulturell (*personal/socio-cultural*) und (4) informationsbezogen (*informational*). Aus dem breiten Katalog an möglichen Determinanten wurden einige herausgegriffen und durch andere auf den öffentlichen Dienst zugeschnittene Faktoren ergänzt. Anschließend wurde eine Liste von 17 möglichen Informationsquellen erarbeitet. Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen⁹ entwickelt, der per E-Mail an die Bereichsleiter versandt wurde.

Der Fragebogen enthielt als erstes drei Fragen, bei denen die Teilnehmer die vorgegebenen Informationsquellen nach der Wichtigkeit, der Häufigkeit ihrer Nutzung und dem mit der Nutzung verbundenen Aufwand (Zugänglichkeit) bewerten mussten. Es folgte ein Fragenkomplex, der aus Items zu sieben von Henry Mintzbergs (1973) Managementrollen und der Rolle des Fachexperten bestand. Den Schluss bildeten Fragen zu einigen soziodemographischen Daten (Alter, Geschlecht, u.ä.). Im folgenden Abschnitt sollen nun die Ergebnisse dieser Befragung vorgestellt werden.

Ergebnisse

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Antworten von 21 Bereichsleitern der ausgewählten Stadtverwaltung. Dies entspricht einer eher schwachen Responserate von 31 %. Zusätzlich haben zwei Befragte ausschließlich auf die Frage nach der Einschätzung der Bedeutung der Informationsquellen geantwortet, wodurch sich für diesen Bereich eine Fallzahl von 23 ergibt. 70 % der Befragten sind Männer, sie sind zwischen 42 und 61 Jahren alt (\bar{X} 53), haben zwischen 10 und 32 Jahren Diensterfahrung (\bar{X} 24) und haben ihre Position seit 4 Monaten bis 20 Jahren inne

⁹ Die Items des Fragebogens sind in Anhang A beigefügt.

(Ø 12 Jahre). Signifikante Zusammenhänge zur Nutzung von Informationsquellen zeigen sich vereinzelt.

Abbildung 1 gibt eine Übersicht darüber, wie die Befragten die Wichtigkeit der vorgegebenen Informationsquellen beurteilen und wie oft sie diese nutzen. Die Einschätzung erfolgte anhand einer sechsstelligen Skala von 1 (völlig unwichtig / sehr selten) bis 6 (sehr wichtig / sehr häufig). Abgebildet sind die arithmetischen Mittel über alle Befragten.

Die Präsentation der Ergebnisse konzentriert sich zunächst auf eine deskriptive Analyse der Erkenntnisse, die über die Nutzung von Informationsquellen durch Führungskräfte der Stadt gewonnen werden konnten. Zunächst soll auf die Bewertung der Wichtigkeit von Informationsquellen für die Entscheidungsfindung eingegangen werden. Die fünf wichtigsten Informationsquellen für die Teilnehmer sind Vorgesetzte (Mittelwert: 5,2), Mitarbeiter des eigenen Bereichs (5,0), andere Bereichsleiter (4,6), Bürger (4,2) und Controlling- und Performance-Informationssysteme (4,1). Jeweils 78 % der Befragten bewerteten ihre Vorgesetzten und die eigenen MitarbeiterInnen als wichtig oder sehr wichtig. Für die ersten vier Informationsquellen beträgt der Anteil derjenigen, die diese mindestens mit „eher wichtig“ bewerteten zwischen 83 % (Bürger) und 96 % (eigene Mitarbeiter und Vorgesetzte).

Die fünf Informationsquellen mit der geringsten Wichtigkeit für die Befragten sind Freunde und Bekannte (Mittelwert: 3,0), Unternehmen (2,8), Interessenvertreter (2,7), Berater (2,7) und andere Verbände (2,6). Bei allen fünf Informationsquellen ist die Mehrheit der Auffassung, dass diese für ihre Arbeit eher unwichtig bis sehr unwichtig sind. Zwischen einem und drei Befragten gaben an, dass sie diese Quellen gar nicht nutzen.



Abbildung 1: Übersicht über die Häufigkeit der Nutzung und die Wichtigkeit von Informationsquellen

Als zweites Kriterium sollten die Teilnehmer der Studie angeben, wie häufig sie die 17 Informationsquellen nutzen; von sehr selten (1) bis sehr häufig (6). Hier zeigt sich unter den ersten fünf Informationsquellen kaum ein Unterschied zur Wichtigkeit. Die fünf am häufigsten genutzten Quellen sind: MitarbeiterInnen des eigenen Bereichs (Mittelwert: 5,0), Vorgesetzte (4,7), andere Bereichsleiter (3,8), die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (3,4) und Controlling- und Performance-Informationssysteme (3,0). Unter den am wenigsten genutzten Quellen finden sich Freunde und Bekannte (2,4), Journalisten/Medien (2,4), Berater (2,3), Kommunale Spitzenverbände (2,2) und Bürger (2,1).

Besonders interessant ist hierbei, dass sich mit der KGSt eine Informationsquelle der Häufigkeit der Nutzung nach an vierter Stelle findet, die bei der Bedeutung für die Public Manager auf Platz neun rangiert. Ein umgekehrter Fall findet sich mit den Bürgern als Informationsquelle. Diese stehen bei der Wichtigkeit an vierter Stelle, während sie bei der Häufigkeit der Nutzung an letzter Stelle stehen.

Sowohl bei der Wichtigkeit, als auch bei der Häufigkeit der Nutzung, werden die ersten fünf Positionen von verwaltungsinternen Quellen eingenommen (Ausnahme: Wichtigkeit von Bürgern).

Betrachtet man für alle Informationsquellen den statistischen Zusammenhang zwischen Wichtigkeit und Häufigkeit der Nutzung, so finden sich daher auch nicht für alle von ihnen signifikante Zusammenhänge. Bei zehn Quellen ist der Zusammenhang mindestens auf dem 10%-Niveau

signifikant. Sieben weisen keinen signifikanten Zusammenhang auf. Dies sind andere Mitarbeiter der Stadtverwaltung, Mitarbeiter anderer Verwaltungen, Interessenvertreter, Unternehmen, Bürger, Kommunale Spitzenverbände und die KGSt.

Bei 10 von 17 Informationsquellen besteht ein Zusammenhang zwischen Wichtigkeit und Häufigkeit der Nutzung.

Bei der Betrachtung des Aufwands, den die Befragten mit der Nutzung einer Informationsquelle verbinden (Zugänglichkeit), mischt sich erwartungsgemäß die Reihenfolge neu. Die Befragten waren erneut aufgefordert, ihre Einschätzung auf einer sechsstelligen Skala (sehr geringer Aufwand = 1, sehr hoher Aufwand = 6) anzugeben. Auf den ersten Plätzen stehen Mitarbeiter des eigenen Bereichs (2,1), Freunde und Bekannte (2,3), andere Bereichsleiter (2,9), Vorgesetzte (3,0) und Journalisten / Medien (3,1). Auf den letzten Plätzen finden sich die KGSt (4,1), Kommunale Spitzenverbände (4,2), Wissenschaftler (4,2), Bürger (4,3) und Berater (4,7).

Auf den ersten Blick zeigt sich ein gewisser Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Nutzung und der Einschätzung der Zugänglichkeit. Drei der Informationsquellen, die sich bei der Häufigkeit der Nutzung auf den letzten fünf Plätzen befinden, sind auch bei der Zugänglichkeit unter den letzten fünf zu finden. Allerdings befinden sich bei der Zugänglichkeit mit den Medien sowie den Freunden und Bekannten, auch zwei Informationsquellen unter den ersten fünf, die bei der Häufigkeit der Nutzung unter den letzten fünf rangieren. Die Aussage, je leichter eine Informationsquelle zugänglich ist, desto häufiger wird sie genutzt, lässt sich daher auch nur für sieben der 17 Informationsquellen statistisch bestätigen. Signifikant ist dieser Zusammenhang bei anderen Bereichsleitern, Controlling, Wissenschaftlern, Politikern, Mitarbeitern anderer Verwaltungen, Bürgern und Kommunalen Spitzenverbänden.

Der Zusammenhang zwischen Häufigkeit der Nutzung und Einschätzung der Zugänglichkeit ist uneindeutig. Für sieben von 17 Quellen gilt: Je geringer der Aufwand, desto häufiger die Nutzung.

Einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit einer Quelle und der Einschätzung der Zugänglichkeit findet sich nur in fünf Fällen: Vorgesetzte, andere Bereichsleiter, Controlling, Wissenschaftler und Interessenvertreter.

Aufschlussreich ist darüber hinaus die getrennte Betrachtung interner und externer Quellen¹⁰. Mit einem Mittelwert von 4,5 wurden interne Quellen als wesentlich wichtiger bezeichnet als externe Quellen (3,3). Auch in der Häufigkeit der Nutzung liegen interne Quellen (3,9) weit über den

¹⁰ Alle Details zur Kategorisierungen und Operationalisierungen finden sich in Anhang A.

externen Quellen (2,6). Die Nutzung interner Quellen ist für die Befragten außerdem mit einem geringeren Aufwand (2,6) verbunden als die Nutzung externer Quellen (3,0). Es lässt sich außerdem ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit interner Quellen und der Häufigkeit ihrer Nutzung auf der einen Seite und der Wichtigkeit interner Quellen und der Einschätzung der Zugänglichkeit auf der anderen Seite feststellen. Derselbe Zusammenhang findet sich bei den externen Quellen. Auch bei der Frage, wie hoch der Aufwand empfunden wird, der mit der Nutzung einer Quelle verbunden ist, zeigt sich eine bessere Bewertung interner Quellen.

Interne Quellen werden als wichtiger angesehen, sie werden häufiger genutzt und ihre Nutzung ist mit einem geringeren Aufwand verbunden. Je wichtiger eine interne Quelle, desto häufiger wird sie genutzt.

Über die Unterteilung in interne und externe Quellen hinaus, wurde noch eine Unterscheidung zwischen schriftlichen und mündlichen Quellen vorgenommen. In der Wichtigkeit unterscheiden sich mündliche (3,7) und schriftliche (3,6) Quellen im Mittel kaum von einander. Bei der Häufigkeit der Nutzung ist der Unterschied allerdings deutlicher. Bei den mündlichen Quellen liegt der Mittelwert bei 3,1, während die schriftlichen Quellen durchschnittlich nur mit 2,7 bewertet wurden. Bei der Unterteilung zwischen schriftlichen Quellen zeigt sich lediglich zwischen der Wichtigkeit mündlicher Quellen und der Häufigkeit ihrer Nutzung und zwischen der Wichtigkeit schriftlicher Quellen und der Einschätzung ihrer Zugänglichkeit ein signifikanter Zusammenhang.

Mündliche Quellen sind nicht wichtiger als schriftliche, sie werden aber häufiger genutzt. Je wichtiger eine mündliche Quelle, desto häufiger wird sie genutzt.

Nach der Betrachtung der Informationsquellen und ihrer Zusammenhänge¹¹ werden im folgenden Abschnitt die Management-Rollen nach Mintzberg (1973) beleuchtet. Bei seinem Versuch zu erklären, was Manager wirklich tun, arbeitete Mintzberg (1973) zehn Rollen heraus, die Manager unterschiedlich stark ausfüllen. Später reduzierte er die Zahl der Rollen auf sechs (Mintzberg 1994). Leslie et al. (2002) bauten auf Mintzbergs Arbeit auf und konnten auf Basis ihrer Daten sieben Managementrollen identifizieren, die mit der Operationalisierung für die vorliegende Arbeit übernommen wurden. Es handelt sich hierbei um die Rollen „Radarschirm“ (behält Umwelt im Blick, Nervenzentrum für eingehende Informationen), „Sprecher“ (kommuniziert und verteilt Informationen, repräsentiert Organisation nach außen), „Führender“ (motiviert, leitet an, bildet Teams, beaufsichtigt die Arbeit anderer), „Netzwerker“ (pflegt Netzwerke, koordiniert, verknüpft Organisationseinheiten), „Entscheider“ (trifft Entscheidungen, löst Probleme, nutzt Macht um Dinge zu erledigen), „Innovator“ (testet neue Ansätze, nutzt Chancen, generiert neue Ideen) und

¹¹ Eine Übersicht über alle Korrelationen gibt Anhang B.

„Verhandler“ (schließt Vereinbarungen, verhandelt Verträge, managet Konflikte) (Leslie et al. 2002: 11).

Aus dem Fragenkatalog von Leslie et al. (2002: 81ff.) wurden ein bis zwei Aussagen pro Rolle entnommen. Die Befragten mussten auf einer Skala von 1 (sehr wenig Zeit) bis 6 (sehr viel Zeit) angeben, wie viel Zeit ihres Arbeitstages die in der Aussage genannte Tätigkeit einnimmt. Falls eine Rolle durch zwei Items abgefragt wurde, wurde für diese ein Index gebildet. Zusätzlich wurde außerdem die Rolle des Fachexperten abgefragt, da von Führungskräften in der Verwaltung oftmals angenommen wird, dass sie mehr Experten als Manager seien. Tabelle 1 gibt einen Überblick über das Rollenverständnis der Befragten.

Es zeigt sich zunächst, dass die einzelnen Rollen im Mittel nicht besonders stark voneinander entfernt liegen. Der Radarschirm, der mit einem Mittelwert von 4,3 an der Spitze liegt, hat nur einen Abstand von 1,26 zum Mittelwert des Sprechers, der an letzter Stelle steht. Auch zwischen den Befragten zeigt sich keine besonders hohe Varianz.

Da es den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen würde, alle Zusammenhänge zwischen den Managementrollen und den einzelnen Informationsquellen aufzuzeigen, wird hierauf verzichtet. Aufgrund des Fokus der Arbeit konzentriert sich die Betrachtung daher auf den Zusammenhang von Managementrollen und der Häufigkeit der Nutzung interner/externer, mündlicher/schriftlicher Quellen und der neu geschaffenen Kategorie hoher Aufwand in der Nutzung/geringer Aufwand in der Nutzung. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die bivariaten Korrelationen von Managementrollen und Kategorien von Informationsquellen.

Rolle	Mittel	Häufigkeit der Nutzung				α
		intern	extern	mündlich	schriftlich	
Radarschirm	4.26	.290*	.109	.265	.021	.63
Führender	4.14	.032	-.090	-.058	-.065	.65
Entscheider	3.85	.291	.013	.200	.013	–
Experte	3.60	.421**	.118	.343**	-.116	.77
Innovator	3.76	-.095	-.270	-.313*	-.192	–
Netzwerker	3.45	.017	.327*	.269	.290	.81
Verhandler	3.25	.204	.392**	.364**	.035	.86
Sprecher	3.00	.019	.315*	.216	.249	–

Tabelle 1: Rollenverständnis der Befragten und Zusammenhang zwischen Managementrollen und Häufigkeit der Nutzung von Informationsquellen.

Anmerkungen: Berechnet wurden bivariante Korrelationen mit Kendalls Tau (tau-b). * = Korrelationskoeffizient mit $p < 0,10$; ** = Korrelationskoeffizient mit $p < 0,05$. α = Cronbachs Alpha.

Von den acht Managementrollen weisen sechs bei der Häufigkeit der Nutzung zumindest einen signifikanten Zusammenhang zu einer Kategorie von Informationsquellen auf. Ohne Zusammenhang sind die Rolle des Führenden und die des Entscheiders. Befragte deren Arbeit stärker durch die Rolle des Radarschirms und des Fachexperten geprägt ist, verwenden stärker interne Quellen. Wohingegen die Rollen des Netzwerkers, Verhandlers und Sprechers eher externe Quellen nutzen. Eine signifikant stärkere Nutzung von mündlichen Quellen weisen die Rollen Fachexperte und Verhandler auf. Je stärker jedoch die Rolle des Innovators ausgeprägt ist, desto weniger nutzen die Befragten mündliche Quellen.

Bei der Frage, ob der Geschäftsbereich, in dem ein Manager tätig ist, einen Einfluss auf die Wahl seiner Informationsquellen hat, ist eine Antwort schwierig zu geben. Die statistische Analyse zeigt zwei signifikante Zusammenhänge. Zum einen sind mündliche Quellen für die Manager des Geschäftsbereichs Stadtentwicklung und Bauen wichtiger als für die Befragten anderer Geschäftsbereiche und zum anderen sind schriftliche Quellen für jene Manager wichtiger, die keinem der fünf Geschäftsbereiche angehören. Dazu muss aber festgestellt werden, dass für den Geschäftsbereich Stadtentwicklung nur fünf und für diejenigen ohne festen Geschäftsbereich nur eine Person auf den Fragebogen geantwortet hat. Der Einfluss des Geschäftsbereichs ist daher mit großer Vorsicht zu bewerten.

Im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse werden diese im folgenden Abschnitt diskutiert und hieraus Hypothesen abgeleitet.

Diskussion der Ergebnisse

Aus der Fülle der im vorangegangenen Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse sollen vier näher betrachtet werden. In der Matrix von de Alwis, Majid und Chaudhry (2006: 373) decken diese die arbeitsbezogene und die informationsbezogene Dimension ab. Die erste Erkenntnis lautet: Die Befragten betrachten interne Quellen als wichtiger, bewerten den mit der Nutzung verbundenen Aufwand als geringer und nutzen sie häufiger als externe Quellen.

Obwohl bei der Annahme vollständig rationaler Akteure keine Bevorzugung einer bestimmten Art von Informationsquellen zu erwarten ist, finden auch andere Forscher eine Präferenz für interne Quellen (McGowan/Loveless 1981; Rich/Oh 2000: 198ff.). Als Erklärung führen Rich und Oh (ebd.) zwei Ansätze an, einen organisationstheoretischen Ansatz und einen kommunikationswissenschaftlichen Ansatz.

Der organisationstheoretische Erklärungsansatz basiert auf Max Webers klassischem Bürokratiemodell und dem daraus abgeleiteten *organizational interest*. Dieses Konzept geht davon aus, dass

bürokratische Organisationen viel Aufmerksamkeit in die Schaffung und Sicherung eigener Unabhängigkeit investieren. Aufgrund ihrer bürokratischen Verschwiegenheit¹² und ihrer Angst davor, wie andere mit Informationen umgehen, wenn man diese mit ihnen teilt, versuchen bürokratische Organisationen ein Informationsmonopol zu schaffen. Dieses Informationsmonopol führt dazu, dass gewisse Informationen nur intern zu beschaffen sind und interne Quellen deshalb bevorzugt werden (Rich/Oh 2000: 198f.). Weitere Gründe für diese Bevorzugung könnten zum einen sein, dass interne Quellen für glaubwürdiger erachtet werden und zum anderen, dass davon ausgegangen wird, dass diese die eigene Position oder die der Organisation eher stützen (Weiss 1981).

Rich und Ohs (2000: 199ff.) kommunikationswissenschaftlicher Ansatz basiert auf der „two communities metaphor“. Rich und Oh, aber auch andere (u.a. Caplan 1979; Dunn 1980), beziehen diese allerdings auf die zwei Communities Verwaltung und Wissenschaft, was in dieser Arbeit nur auf die Quelle Wissenschaftler zutreffen würde. In Abwandlung der Metapher kann man allerdings auch von den Communities „politisch-administratives System“ und „Außenwelt“ ausgehen. Die Informationsquellen aus dem politisch-administrativen System (PAS), zu denen neben den internen Quellen auch Politiker, Kommunale Spitzenverbände, KGSt und Mitarbeiter anderer Verwaltungen gehören, zeichnen sich durch ähnliches (Fach)Wissen, gemeinsame Werte und Interessen und eine gemeinsame Sprache aus. Eine Bestätigung hierfür findet sich auch in den Daten dieser Studie. Alle neun „PAS-Quellen“ befinden sich bei der Einschätzung der Bedeutung unter den ersten zehn Quellen. Der Häufigkeit der Nutzung nach finden sich acht der neun „PAS-Quellen“ unter den ersten zehn Informationsquellen. Lediglich die Kommunalen Spitzenverbände sind als Ausreißer zu identifizieren (Platz 16).

Gründe für die Bevorzugung interner Quellen bzw. Quellen aus dem politisch-administrativen System könnten im grundsätzlichen Misstrauen der Verwaltung zu Externen (Caplan 1979; Dunn 1980; Weiss/Bucuvalas 1980), in unterschiedlichen Jargons (Caplan 1979; Dunn 1980; Rich/Oh 1993) und in unterschiedlichen Zeithorizonten und Weltansichten, auf denen die Arbeit beruht, (Nelson et al. 1987; Rich 1991) liegen.

Einen ebenfalls aufschlussreichen Erklärungsansatz bietet die Theorie der begrenzten Rationalität (Simon 1957, March/Simon 1958). Die Public Manager agieren nicht irrational, aber auch nicht vollständig rational. Ein vollständig rationaler Akteur (im Sinne der Rational Actor Theory) würde für jede Entscheidung die bestmögliche Informationsgrundlage schaffen. Er würde so viele verschiedene Quellen konsultieren wie möglich. Eine Bevorzugung interner Quellen wäre, wenn nicht oben aufgeführte Annahme der ausschließlich internen Verfügbarkeit zutrifft, nicht gegeben

¹² Bürokratische Verschwiegenheit ist nicht allein Ausdruck von Geheimniskrämerei, sondern geschieht auch aus dem Interesse der Öffentlichkeit, zum Beispiel am Datenschutz.

(Rich/Oh 2000: 176). Simon (1957) setzt an dieser Stelle an und argumentiert, dass eine vollständige Rationalität nicht möglich sei, da der Mensch durch Unsicherheit, Probleme in der Informationsverarbeitung, begrenzte kognitive Fähigkeiten, Zeitmangel und Informationsüberflutung beschränkt ist (Rich/Oh 2000: 174). Auf die hier gegebenen Erkenntnisse übertragen bedeutet dies, dass der Public Manager nicht immer alle Quellen, die ihm zur Verfügung stehen, nutzt, da er unter Zeitdruck agiert (de Alwis/Majid/Chaudhry 2006: 363f.) und eine Informationsüberflutung ansonsten seine Entscheidungsmöglichkeiten weiter einschränken würde anstatt sie zu verbessern und auch seine kognitiven Fähigkeiten begrenzt sind. Er bevorzugt daher interne Quellen, weil diese schneller verfügbar sind und ihre Nutzung insgesamt mit weniger Aufwand verbunden ist.

Der Bounded-Rationality-Ansatz eignet sich auch dazu, die zweite gewonnene Erkenntnis zu erklären. Quellen, die in der Nutzung mit einem hohen Aufwand verbunden sind, werden relativ selten genutzt. In den hier präsentierten Daten zeigt sich dies daran, dass bei fünf der sieben Informationsquellen mit dem höchsten Aufwand in der Nutzung ein signifikanter negativer Zusammenhang zur Häufigkeit der Nutzung besteht. Dem Ansatz der begrenzten Rationalität folgend ist dies dadurch zu begründen, dass Quellen mit einer einfacheren Zugänglichkeit öfter genutzt werden, da diese unter Zeitdruck einen geringeren Aufwand bedeuten und unter Umständen geringere kognitive Fähigkeiten erfordern. Gertsberg und Allen (1968) stellen sogar fest, dass die Zugänglichkeit (*accessibility*) der wichtigste Faktor bei der Auswahl von Informationsquellen ist.

Darüber hinaus führen Daft und Lengel (1984; 1986) das Konzept der Informationsreichhaltigkeit (*information richness*) als Erklärungsfaktor ein. Informationen, die eine hohe *richness* besitzen, sind in der Lage Unsicherheit (*uncertainty*) und Mehrdeutigkeit (*equivocality*) zu reduzieren. Je geringer die Zeit, die eine Information benötigt um beim Empfänger das Verständnis eines Sachverhalts zu verändern, umso stärker ist die Informationsreichhaltigkeit (Daft/Lengel 1986: 560). Die mündliche Zusammenfassung von Erkenntnissen ist oftmals schneller als das Studium schriftlicher Quellen. So ermöglicht die mündliche Unterrichtung über Controllingdaten beispielsweise einen schnelleren Erkenntnisgewinn als die Lektüre eines Performanceberichts. Auch die schriftliche Zusammenfassung des Berichts ermöglicht oft keinen schnelleren Erkenntnisgewinn als die mündliche Unterrichtung, da diese eventuell erst gesucht und dann gelesen werden muss. Ein Griff zum Telefonhörer ist hier oftmals die schnellere Variante. Da sie in ihrer Zeit sehr beschränkt sind, nutzen Manager daher häufiger mündliche Quellen, um sich zu informieren (Choo 1991).

Der bereits aufgestellte Zusammenhang von Managementrollen und der Häufigkeit der Nutzung bestimmter Arten von Informationsquellen soll an dieser Stelle näher diskutiert werden. Bei einigen Managementrollen liegt der Zusammenhang zu einzelnen Kategorien auf der Hand. Einleuchtend

scheint zum Beispiel, dass der Netzwerker externe Quellen häufiger nutzt, schließlich sieht er seine Aufgabe darin, auch außerhalb der Organisation starke Kontakte zu knüpfen. Das Gleiche gilt für die Rolle des Sprechers, der zwar Informationen an interne und vor allem auch externe Kontakte weitergibt, aber dadurch auch stärker auf die Außenwelt fokussiert ist als ein Manager, dessen Rolle eher intern orientiert ist. Ebenfalls signifikant häufiger nutzen jene Befragten externe Quellen, deren Arbeit stärker durch die Rolle des Verhandlers geprägt ist. Vermutlich nutzt diese Gruppe stärker externe Quellen, um auch von außerhalb ausreichend Informationen für ihre Verhandlungen nutzen zu können. Interessant ist auch die Rolle des Fachexperten. Diese weist zwei signifikante Zusammenhänge auf. Manager, deren Arbeit stärker durch diese Rolle geprägt ist, arbeiten in internen Fachprojekten mit und müssen der Organisation ihre Expertise bereitstellen. Der Fokus liegt hierbei auf internen Vorgängen, wodurch die stärkere Nutzung interner und mündlicher Quellen naheliegend erscheint. Wenig intuitiv scheint hingegen die Tatsache, dass der Radarschirm, dessen Aufgabe die Beobachtung der internen als auch der externen Vorgänge ist, signifikant häufiger interne Quellen nutzt. Eine Ursache könnte in der Wahl des entsprechenden Items liegen, welches eher auf das Monitoring interner Vorgänge abzielt. Warum der Innovator und der Verhandler hingegen häufiger mündliche Quellen nutzen, bleibt offen. Unstrittig festgestellt werden kann jedoch, dass die Rolle, die ein Public Manager ausfüllt, einen Einfluss auf die Auswahl seiner Informationsquellen hat.

Mit dieser Feststellung soll die Diskussion der Ergebnisse abgeschlossen werden. Im folgenden Abschnitt sollen aus den gewonnenen Ergebnissen nun Hypothesen für die weitere Forschung aufgestellt und ein Fazit gezogen werden.

Schlussbetrachtung

Mit den in dieser explorativen Fallstudie gewonnenen Erkenntnissen können folgende Hypothesen für die weitere Forschung aufgestellt werden:

Hypothese 1: Interne Informationsquellen sind für die Entscheidungsfindung von Public Managern wichtiger und werden von ihnen häufiger genutzt als externe Quellen.

Hypothese 2: Informationsquellen, deren Nutzung mit hohem Aufwand verbunden ist, werden von Public Managern seltener genutzt als andere Quellen.

Hypothese 3: Mündliche Informationsquellen werden von Public Managern häufiger genutzt als schriftliche Quellen.

Hypothese 4: Die Rolle, die ein Public Manager ausfüllt, beeinflusst die Auswahl seiner Informationsquellen.

Diese Hypothesen stimmen teilweise mit den gewonnenen Erkenntnissen überein, liefern allerdings auch neue Erkenntnisse (vgl. van de Walle/Bovaird 2007: 11ff.). Darüber hinaus sind damit erstmalig Hypothesen speziell für Manager im öffentlichen Sektor in Deutschland aufgestellt und mit ersten empirischen Ergebnissen unterfüttert worden. Sie bieten damit einen Ansatz für weitere Forschung auf diesem Gebiet.

Über die vier aufgezeigten Hypothesen hinaus bieten die in dieser Arbeit präsentierten Daten auch weitere Ansätze für Forschung auf diesem Feld. So konnte beispielsweise die oftmals vertretene Annahme, dass die Wichtigkeit, die (Public) Manager einer Informationsquelle zumessen, sich vorrangig an ihrer Zugänglichkeit orientiere (vgl. van de Walle/Bovaird 2007: 25), mit den hier gewonnenen Daten nicht bestätigt werden. Im Rahmen dieser Arbeit konnten auch nur zwei von vier Dimensionen, die de Alwis, Majid und Chaudhry (2006: 373) entwickelt haben, näher betrachtet werden. Neben den arbeitsbezogenen und den informationsbezogenen Erklärungsfaktoren bieten auch die soziokulturellen und die situationalen Erklärungsfaktoren vielversprechende Ansätze.

Die Beschränkung der Dimensionen führt zum Schluss auf die Limitationen dieser Arbeit. Die geringe Fallzahl und die Beschränkung auf eine einzige Kommunalverwaltung könnten die Ergebnisse durchaus verzerren. Eine Ausdehnung auf andere Verwaltungen hätte nicht nur den Vorteil, dass auch situationale Erklärungsfaktoren geprüft werden könnten, sondern die Erkenntnisse könnten insgesamt auf eine breitere Basis gestellt werden. Des Weiteren bestünde eventuell die Möglichkeit, weitere Informationsquellen abzufragen. Die Messung der Managementrollen könnte durch eine breitere Auswahl an Items verbessert werden. Auch die Einteilung in mündliche und schriftliche Informationsquellen könnte durch entsprechende Items oder Pre-Interviews auf eine stabilere Basis gestellt werden.

Für eine erste explorative und hypothesengenerierende Fallstudie auf einem bisher kaum erforschten Feld ist das hier gewählte Vorgehen allerdings durchaus zu rechtfertigen und bietet vielfältige und fundierte Ansätze für weitere Forschungstätigkeiten.

Literaturverzeichnis

- Aguilar, Francis J. (1967): Scanning the Business Environment. New York: Macmillan.
- de Alwis, Gina/Higgins, Susan Ellen (2001): Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore, in: Information Research, 7. Jg., Nr. 1.
- de Alwis, Gina/Higgins, Susan Ellen (2005): Managerial information seeking and use behaviour: a case study of Singapore. 111-122 in: Maceviciute, E/Wilson, T.D. (Hrsg.): Information Management: an Information Research Reader. London: Facet Publishing.
- de Alwis, Gina/Majid, Shaheen/Chaudhry, Abdus Sattar (2006): Transformation in managers' information seeking behavior – A review of the literature, in: Journal of Information Science, 32. Jg., Nr. 4, S. 362-377.
- Auster, Ethel/Choo, Chun Wei (1993): Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, in: Journal of the American Society for Information Science, 44. Jg., Nr. 4, S. 194–203.
- Auster, Ethel/Choo, Wei Chun (1994): CEO's, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage, in: Library Trends, 43. Jg., Nr. 2, S. 206-402.
- Behn, Robert D. (2003): Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, in: Public Administration Review, 63. Jg., Nr. 5, S. 586-606.
- ter Bogt, Henk J. (2001): Politicians and Output-oriented Performance Evaluation in Municipalities, in: The European Accounting Review, 10. Jg., Nr. 3, S. 621–643.
- ter Bogt, Henk J. (2003): Performance Evaluation Styles in Governmental Organizations: How Do Professional Managers Facilitate Politicians Work?, in: Management Accounting Research, 14. Jg., Nr. 4, S. 311–332.
- ter Bogt, Henk J./van Helden, G. Jan (2000): Accounting Change in Dutch Government: Exploring the Gap Between Expectations and Realizations, in: Management Accounting Research, 11. Jg., Nr. 2, S. 263–279.
- Budding, G. Tjerk (2004): Accountability, Environmental Uncertainty and Government Performance: Evidence from Dutch Municipalities, in: Management Accounting Research, 15. Jg., Nr. 3, S. 285–304.
- Caplan, Nathan (1979): The two communities theory and knowledge utilization, in: American Behavioral Scientist, 22. Jg., Nr. 3, S. 459-470.
- Choo, Chun Wei (1991): Towards an Information Model of Organizations, in: The Canadian Journal of Information Science, 16. Jg., Nr. 3, S. 32-62. [Online].
<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/CJIS.html> (abgerufen am 14.03.2011).

- Christensen, Mark/Yoshimi, Hiroshi (2001): A Two-Country Comparison of Public Sector Performance Reporting: The Tortoise and Hare?, in: *Financial Accountability & Management*, 17. Jg., Nr. 3, S. 271–289.
- Cool, Colleen/Hong, Xie (2000): Patterns of information use, avoidance and evaluation in a corporate engineering environment. In: Kraft, D. H. (Hrsg.): *Proceedings of the 63rd Annual Meeting of the American Society for Information Science*. Medford: Information Today.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1984): Information richness: a new approach to managerial information processing and organization design, 191-233 in: Staw, Barry M. /Cummings, Larry L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design, in: *Management Science*, 32. Jg., Nr. 5, S. 554-571.
- Dunn, William N. (1980): The two communities metaphor and models of knowledge utilization, in: *Knowledge*, 1. Jg., S. 515-537.
- Gertsberger, Peter G./Allen, Thomas J. (1968): Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source, in: *Journal of Applied Psychology*, 52. Jg., Nr. 4, S. 272-279.
- Hall, Matthew (2010): Accounting information and managerial work, in: *Accounting Organizations and Society*, 35. Jg., Nr. 3, S. 301-315.
- van Helden, G. Jan/ter Bogt, Henk J. (2001): The Application of Businesslike Planning and Control in Local Government: A Field Study of Eight Dutch Municipalities, in: *Local Government Studies*, 27. Jg., Nr. 1, S. 61–86.
- Hirsh, Sandra D. (2000): Information needs, information seeking, and communication in an industrial R & D environment. 473-489 in: Kraft, D. H. (Hrsg.): *Proceedings of the 63rd Annual Meeting of the American Society for Information Science*. Medford: Information Today.
- Jansen, E. Pieter (2008): New Public Management: Perspectives on Performance and the use of Performance Information, in: *Financial Accountability & Management*, 24. Jg., Nr. 2, S. 169-191.
- Lapsley, Irvine/Pallot, June (2000): Accounting, Management and Organizational Change: A Comparative Study of Local Government, in: *Management Accounting Research*, 11. Jg., Nr. 2, S. 213–229.
- Leslie, Jean Brittain/Dalton, Maxine/Ernst, Christopher/Deal, Jennifer (2002): Managerial effectiveness in a global context. Greensboro: Center of Creative Leadership.
- Lindblad, Mark Richard (2006): Performance Measurement in Local Economic Development, in: *Urban Affairs Review*, 41. Jg., Nr. 5, S. 646-672.

- March, James G./Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: John Wiley.
- McGowan, Robert P./Loveless, Stephen (1981): Strategies for information management: The administrator's perspective, in: *Public Administration Review*, 41. Jg., Nr. 3, S. 331-339.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1994): Rounding out the manager's job, in: *Sloan Management Review*, 36. Jg., Nr. 1, S. 11-26.
- Mintzberg, Henry (2009): *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Nelson, Carnot E./Roberts, Jeanne/Maederer, Cynthia M./Wertheimer, Bruce/Johnson, Beverly (1987): The utilization of social science information by policy makers, in: *American Behavioral Scientist*, 30. Jg., Nr. 6, S. 569-577.
- Pineda, Rodley C./Lerner, Linda D./Miller, M. Christine (1998): An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers, *Journal of Small Business Management*, 36. Jg., Nr. 1, S. 60-71.
- Polzer, Tobias/Kroll, Alexander (2010): Die Verwendung von Performance-Informationen in der Berliner Sozialverwaltung, in: *Verwaltung & Management*, 16. Jg., Nr. 3, S. 157-167.
- Pook, Manfred/Tebbe, Günter (2002): *Berichtswesen und Controlling*. München: Jehle.
- Rich, Robert F. (1991): Knowledge creation, diffusion and utilization, in: *Science Communication*, 12. Jg., Nr. 3, S. 319-337.
- Rich, Robert F./Oh, Cheol H. (1993): The utilization of policy research, 69-94 in: Nagel, Stuart S. (Hrsg.): *Encyclopedia of policy studies*. New York: Marcel Dekker.
- Rich, Robert F./Oh, Cheol H. (2000): Rationality and Use of Information in Policy Decisions : A Search for Alternatives, in: *Science Communication*, 22. Jg., Nr. 2, S. 173-211.
- Rieder, Stefan (2003): *Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung*. Luzern: Interface Institut für Politikstudien.
- Simon, Herbert A. (1957): *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley.
- van de Walle, Steven/Bovaird, Tony (2007): Making better use of information to drive improvement in local public services: A report for the Audit Commission. Project Report. INLOGOV. [Online]. http://epapers.bham.ac.uk/33/1/INLOGOV_informationuse_final.PDF (abgerufen am 14.03.2011).
- Weiss, Carol H. (1981): The use of social science research, 50-69 in: Stein, Herman D. (Hrsg.): *Organizations and the human services*. Philadelphia: Temple University.

Weiss, Carol H./Bucvalas, Michael J. (1980): Social science research and decision making. New York: Cambridge University Press.

White, J. C./Varadarajan, P. R./Dacin, P. A. (2003): Market Situation Interpretation and Response: The Role of Cognitive Style, Organizational Culture, and Information Use, in: Journal of Marketing, 67. Jg., Nr. 3, S. 63-79.

Wiersma, Elke (2009): For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study, Management Accounting Research, 20. Jg., Nr. 4, S. 239-251.

Yin, Robert K. (2003): Case Study Research – Design and methods. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications.

Anhang A – Operationalisierung

Variable	Operationalisierung
Wichtigkeit	Wie wichtig sind folgende Informationsquellen für Sie, um Entscheidungen zu treffen? (1 = völlig unwichtig; 2 = unwichtig; 3 = eher unwichtig; 4 = eher wichtig; 5 = wichtig; 6 = sehr wichtig; -1 = nutze ich nicht) [zu den Informationsquellen s. Abbildung 1]
Häufigkeit	Wie oft nutzen Sie die folgenden Informationsquellen, um Entscheidungen zu treffen? (1 = sehr selten; 2 = selten; 3 = eher selten; 4 = eher häufig; 5 = häufig; 6 = sehr häufig) [zu den Informationsquellen s. Abbildung 1]
Zugänglichkeit	Wie hoch schätzen Sie den Aufwand bei der Beschaffung von Informationen aus folgenden Informationsquellen ein? (1 = sehr gering; 2 = gering; 3 = eher gering; 4 = eher hoch; 5 = hoch; 6 = sehr hoch) [zu den Informationsquellen s. Abbildung 1]
Managementrollen (Leslie et al. 2002)	Wie viel Zeit Ihres Arbeitstages verbringen Sie mit den folgenden Tätigkeiten? (1 = sehr wenig Zeit; 2 = wenig Zeit; 3 = eher wenig Zeit; 4 = eher viel Zeit; 5 = viel Zeit; 6 = sehr viel Zeit). Wert der einzelnen Rollen (s.u.) als Mittelwert der zwei Items.
Radarschirm	Ich muss große Mengen an Informationen ordnen. Ich muss Probleme, Chancen, Gefahren und Trends frühzeitig erkennen.
Sprecher	Ich muss die Stadtverwaltung gut gegenüber Externen repräsentieren können.
Führender	Ich muss die Arbeit meiner Mitarbeiter/innen gut strukturieren und Aufgaben effektiv delegieren. Ich muss meine MitarbeiterInnen inspirieren, motivieren und anspornen aktiv zu werden.
Netzwerker	Ich muss über ein großes Netzwerk von Kontakten verfügen. Ich muss Allianzen innerhalb und außerhalb der Organisation schmieden.
Entscheider	Ich muss schlussfertig sein und darf Entscheidungen nicht hinauszögern.
Innovator	Ich muss ständig neue Ideen entwickeln.
Verhandlungsführer	Ich muss routiniert über Zuständigkeiten und Ressourcen verhandeln können. Ich muss vor dem Hintergrund großer Unsicherheit und vielfältiger Risikofaktoren Verhandlungen führen.
Experte	Ich muss Fachaufgaben bearbeiten und in Fachprojekten mitarbeiten. Ich muss meine eigene Fachexpertise innerhalb der Stadtverwaltung bereitstellen.
Geschlecht	1 = männlich; 2 = weiblich
Alter	In welchem Jahr sind Sie geboren?
Dienst erfahrung	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Stadt Potsdam? (in Jahren)
Positionserfahrung	Wie lange arbeiten Sie schon auf Ihrer derzeitigen Position? (in Jahren)
Geschäftsbereich	In welchem Geschäftsbereich sind Sie tätig? (1 = Zentrale Steuerung und Service; 2 = Bildung, Kultur und Sport; 3 = Soziales, Jugend, Gesundheit, Ordnung und Umweltschutz; 4 = Stadtentwicklung und Bauen; 5 = Oberbürgermeister; 6 = Anderer)

Variable	Operationalisierung
interne Quellen	Mitarbeiter des eigenen Bereichs, Vorgesetzte, andere Bereichsleiter, andere Mitarbeiter der Stadt, Controlling- oder Performanceinformationssysteme
externe Quellen	Wissenschaftler, Politiker, Mitarbeiter anderer Verwaltungen, Medien, Berater, Interessenvertreter, Andere Verbände, Unternehmen, Bürger, Kommunale Spitzenverbände, KGSt, Freunde und Bekannte
mündliche Quellen	Mitarbeiter des eigenen Bereichs, Vorgesetzte, andere Bereichsleiter, andere Mitarbeiter der Stadt, Politiker, Mitarbeiter anderer Verwaltungen, Berater, Bürger, Freunde und Bekannte
schriftliche Quellen	Controlling- oder Performanceinformationssysteme, Wissenschaftler, Medien, Kommunale Spitzenverbände, KGSt

Anhang B – Korrelationen zwischen einzelnen Kategorien

	Kategorie	Häufigkeit	Zugänglichkeit	Mittelwert
Wichtigkeit	intern	.368**	-.458***	4.53
	extern	.390**	-.277*	3.26
Häufigkeit	intern		-.223	3.91
	extern		-.102	2.64
Zugänglichkeit	intern			3.02
	extern			3.76
Wichtigkeit	mündlich	.462***	-.151	3.65
	schriftlich	.248	-.343**	3.60
Häufigkeit	mündlich		-.141	3.12
	schriftlich		-.214	2.74
Zugänglichkeit	mündlich			3.43
	schriftlich			3.84

Tabelle 2: Korrelationen zwischen einzelnen Kategorien.

Anmerkungen: Berechnet wurden bivariate Korrelationen mit Kendalls Tau (tau-b). * = Korrelationskoeffizient mit $p < 0,10$; ** = Korrelationskoeffizient mit $p < 0,05$; *** = Korrelationskoeffizient mit $p < 0,01$.

Unterscheiden sich Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor in ihren Tätigkeiten von anderen Managern?

Magdalena Polakowski

Abstract

Die Studie untersucht die Tätigkeiten von Verwaltungsmanagern im universitären Bildungssektor und vergleicht diese mit den Tätigkeiten von Managern wie sie in Mintzbergs empirischer Abhandlung (2009) beschrieben werden. Um der Forschungsfrage näher zu kommen, wurde das Präsidium unterschiedlicher Universitäten in Berlin und Brandenburg strukturiert befragt. Das Ziel bestand darin, den Arbeitsalltag der (Vize)Präsidenten und Kanzler mit seinen Aktivitäten und universitätsspezifischen Themen analysieren und besser verstehen zu können. Die Studie kam zu der Schlussfolgerung, dass sich Manageraktivitäten im öffentlichen und privaten Sektor nicht unterscheiden, jedoch durch ihre Organisationsumwelt bedingt, in der Intensität der Ausübung variieren. Das Mintzberg Modell des Managings aus Mintzbergs empirischen Abhandlung (2009) findet sowohl im privaten wie auch im öffentlichen Sektor Anwendung.

Einleitung

‘Roles of managing vary in importance.’

Dieser Satz, stammend aus Mintzbergs empirischer Abhandlung (2009) über das *Managing*, steht auf Seite 58 in Zeile 25 und wird von den meisten Lesern wahrscheinlich unbewusst wahrgenommen oder überlesen. Jedoch hat dieser eine Satz so viel Aussagekraft, dass er die vorliegenden empirischen Untersuchungen zusammenfassen und sich der Beantwortung der Forschungsfrage stellen kann.

Die zentrale Forschungsfrage „Was machen Verwaltungsmanager eigentlich wirklich?“ im Rahmen des Lehrforschungsprojekts Public Management an der Universität Potsdam wurde auf den universitären Bildungssektor übertragen. Die übertragene Forschungsfrage „Unterscheiden sich Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor in ihren Tätigkeiten von anderen Managern?“ beschäftigt sich demnach mit den Tätigkeiten der Verwaltungsmanager auf dem Niveau der Präsidialebene einer Universität, bestehend aus dem Präsidenten, den Vizepräsidenten und dem Kanzler, und untersucht die Gemeinsamkeiten und/ oder Unterschiede zu Managern aus der freien privaten Wirtschaft.

In ferner und naher Vergangenheit wurden eine Reihe empirischer Studien veröffentlicht, die versuchen über die normativen und präskriptiven Beschreibungen, was Manager machen sollen, hinauszukommen. Mintzberg als Pionier auf diesem Gebiet hat seine Zeit diesen Untersuchungen gewidmet und im Jahr 1975 verschiedene Managerrollen identifiziert. Repliziert wurden diese Studien über Jahre hinweg von Kurke und Aldrich 1983, Florén und Tell 2003 und jüngst von Volery et al. 2009. Die genannten Studien bieten neben den Untersuchungen Mintzbergs weitere und aktuellere Vergleichsmöglichkeiten an. Empirische Untersuchungen über Verwaltungsmanager, sprich Manager aus dem öffentlichen Sektor, wurden nur sehr rar und nur auf US-amerikanischen Boden durchgeführt. Hier haben neben Lau et al. aus dem Jahre 1980, Posner und Schmidt 1982 nach Unterschieden zwischen Managern im privaten und öffentlichen Sektor gefragt und geschlussfolgert, dass sich ein bestimmter Organisationshintergrund auf die Tätigkeiten aller Manager auswirkt, obgleich sie ähnliche Aufgaben verrichten. Deutschsprachige Untersuchungen, speziell im Hochschulmanagement können als Forschungslücke betitelt werden und heben diesbezüglich die Wertigkeit der vorliegenden Studie hervor.

Die vorliegende Studie untersucht die Tätigkeiten des Präsidiums einer Universität nach Funktionsbereichen, Arbeitszeiten und -rhythmus und Aktivitäten. Nach der Vorstellung des methodischen Vorgehens findet im direkten Anschluss an die Darstellung der jeweiligen Ergebnisse eine Diskussion statt, welche in der Schlussfolgerung die Ergebnisse zusammenfasst.

Methodisches Vorgehen

Um der Forschungsfrage näher zu kommen, wurde ein exploratives Vorgehen ausgewählt und das Präsidium unterschiedlicher Universitäten strukturiert befragt. Der Forschungsprozess setzte sich aus einer Vorbereitungsphase und einer Phase der Datenerhebung und Datenauswertung zusammen.

Zu der Vorbereitungsphase zählen die Literaturrecherche und nachfolgend die Festlegung der Analyseschwerpunkte und Forschungsinstrumente. Nach einer ersten Testbefragung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher in die nachstehenden Kategorien Funktionsbereiche, Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus sowie Aktivitäten eingeteilt wurde.

Zu der Vorbereitungsphase zählen auch die Auswahl und Ansprache der Interviewpartner. Folgende Kriterien wurden zur Auswahl der in der Studie berücksichtigten Präsidenten, Vizepräsidenten und Kanzler herangezogen:

- Die befragte Person muss eine *Führungsposition* innerhalb der Universität einnehmen. Vizepräsidenten der Universität werden in ihr Amt gewählt und vertreten bzw. unterstützen den Präsidenten, welcher die höchste Instanz verkörpert, bei seiner Arbeit, indem Sie die Leitung

verschiedener Kommissionen übernehmen. Kanzler bekleiden ein Amt, welches dazu dient, den Präsidenten unter anderem bei Geschäften der laufenden Verwaltung zu unterstützen.

- Die befragten Personen müssen auf Grund der infrastrukturellen Gegebenheiten *in einer Region arbeiten*. Hierbei handelt es sich um den Raum Berlin und unmittelbare Umgebung. Neben den drei großen Universitäten Berlins namentlich Humboldt-Universität zu Berlin, Freie Universität Berlin und Technische Universität Berlin wurden zwei bekannte Universitäten Brandenburgs namentlich Universität Potsdam und Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) ausgewählt.
- Die Personen müssen *unterschiedliche Ämter und Tätigkeiten* inne haben. Das Präsidium einer Universität besteht in der Regel aus dem Präsidenten, den Vizepräsidenten, dem Kanzler, dem Senat und den Kommissionen. Anderweitig können auch die Dekane mitgezählt werden. Alle Parteien verfolgen den gleichen Organisationszweck und das gleiche Organisationsziel, wobei Sie sich verschiedenen Aktivitäten widmen.

Für die Phase der Datenerhebung wurden ein Präsident, vier Vizepräsidenten und ein Kanzler an unterschiedlichen Universitäten in Berlin und Brandenburg interviewt. Nach einem ersten freien Telefoninterview¹³ wurde ein strukturierter Leitfaden entwickelt¹⁴ und im Gesprächsvorfeld an die Interviewpartner versendet. Auf Basis dieses Leitfadens hat sich das Gespräch entwickelt. Um einen typischen Arbeitsalltag der Verwaltungsmanager nacherleben zu können, wurde jedem Befragten die Möglichkeit eingeräumt, Zeitprotokolle¹⁵ auszufüllen.

Die Phase der Datenauswertung beruht auf der Tatsache, dass dem Forschungspapier mitunter ein interpretatives Vorgehen zu Grunde liegt. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die Interviewantworten nach den vorher bestimmten Kategorien Funktionsbereiche, Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus und Aktivitäten Hypothesen-generierend ausgewertet wurden. Um dem Ziel gerecht zu werden, wesentliche Informationen aus der Datenmenge in wenigen Daten zu konzentrieren, wurde das statistische Verfahren der Mittelwertberechnung genutzt.

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Bei der Befragung der Präsidialebene wurde interpretativ ausgewertet und die Ergebnisse in die drei nachfolgenden Analyseschwerpunkte gegliedert.

Funktionsbereiche

¹³ Das Telefoninterview ist nicht repräsentativ für die Datenauswertung und wurde telefonisch mit der Vizepräsidentin für Lehre und das Collegium Polonicum an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) geführt.

¹⁴ Siehe Anhang.

¹⁵ Siehe Anhang.

Diese Kategorie differenziert die Tätigkeiten nach deren organisatorischer Funktion. So wurden beispielsweise Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Beantworten von Studentenmails standen, der Funktion „Studentenbetreuung“ zugeordnet. Auch vorbereitende Tätigkeiten, die mit dem angestrebten Ziel in Verbindung standen, wurden der jeweiligen Funktion zugeordnet.

Die Organisationsbereiche wurden universitätsspezifisch ausgewählt und durch die Interviewpartner bestätigt oder erweitert. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Funktionsbereiche eines privatwirtschaftlichen Unternehmens und einer Universität im Vergleich.

Funktionsbereiche eines privatwirtschaftlichen Unternehmens	Funktionsbereiche einer Universität
Personal	Personal
Einkauf	Einkauf
Organisations- und Produktentwicklung	Projektmanagement
Finanzen und Controlling	Finanzen und Controlling
Produktion und Leistungserstellung	Forschung und Lehre
Administration und Infrastruktur	Administration und Infrastruktur
Marketing und Vertrieb	Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
Networking	Networking
	Studentenbetreuung

Abbildung 1 Vergleich der Funktionsbereiche eines privatwirtschaftlichen Unternehmens und einer Universität (Quelle: eigene Darstellung)

Die Studenten einer Universität können hierbei mit den Abnehmern eines privatwirtschaftlichen Unternehmens verglichen werden. Die direkte Produktion und Leistungserstellung einer Universität umfasst die Bereitstellung von Studienplätzen und die Versorgung der Studenten mit Forschung und Lehre. In diesem Sinne benötigt die Universität auch kein Vertriebsnetz wie ein produzierendes Unternehmen, sondern baut sich ihr Netzwerk durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit auf. „Organisations- und Produktentwicklung“ ist keineswegs ein Funktionsbereich, der bei den Universitäten entfallen kann. Das Präsidium als oberste Instanz entscheidet kollektiv über kurz- und langfristige Ziele der Universität. In diesem Zusammenhang wird der Funktionsbereich mit dem Begriff „Projektmanagement“ betitelt. Alle Tätigkeiten, die primär der Universitätsentwicklung beizumessen sind, werden in unzähligen Projekten durchgeführt.

Alle (Vize)Präsidenten und Kanzler waren in allen Organisationsbereichen aktiv, von der Betreuung der Studenten bis zum Personalmanagement. Je nach eigenem Amtsbereich und eigener Professur waren die (Vize)Präsidenten in dem einen oder anderen Bereich mehr oder weniger bewandert. Daraus resultierend lassen sich Arbeitsschwerpunkte ausmachen.

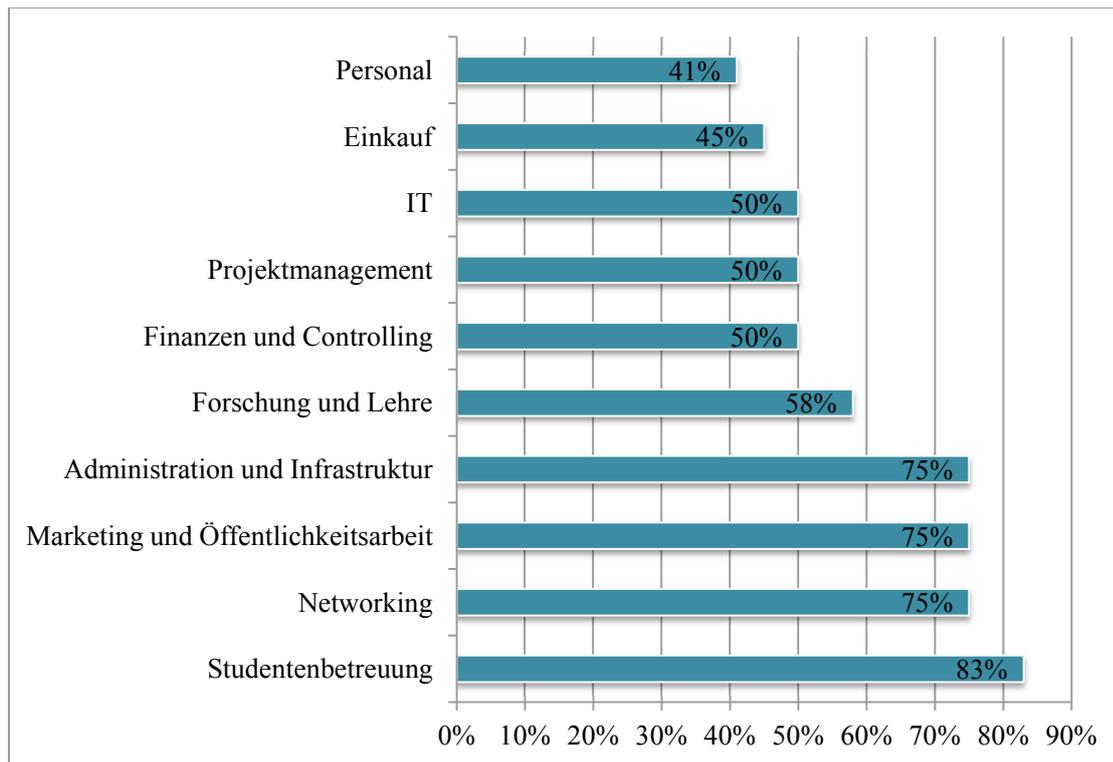


Abbildung 2 Verteilung der Häufigkeit der Tätigkeiten nach Funktionsbereich (Quelle: eigene Darstellung)

Betrachtet man die Häufigkeit der Tätigkeit nach Funktionsbereich, sticht vor allen ein Bereich hervor, welcher am häufigsten bedient wird: die Studentenbetreuung. 83% der befragten Präsidiumsebene verbringen ihre Zeit mit der Betreuung der Studierenden. Tätigkeiten in diesem Bereich umfassen den direkten Kontakt und Empfang der Studierenden während der Sprechzeiten. Die Terminvergabe verläuft in der Regel nicht über den Professor direkt und persönlich, sondern das vorangeschaltete Sekretariat übernimmt die administrativen Vorgänge. Die Bearbeitung der jeweiligen Studentenanfragen stellt eine eigene Tätigkeit dar. Zumeist geht es hierbei nicht um fachliche Fragen, sondern um bürokratische Angelegenheiten wie beispielsweise Notenanrechnungen oder Gutachten. Oftmals betreuen die Professoren nicht nur die Studenten. Die Doktorandenbetreuung spiegelt in diesem Funktionsbereich auch eine wichtige Tätigkeit wider.

Neben dem Funktionsbereich der Studentenbetreuung, welcher am häufigsten bedient wird, ist auch der Funktionsbereich „Personal“, in welchem am seltensten hantiert wird, interessant zu betrachten. Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Personalmanagement stehen, werden von 41% der (Vize)Präsidenten und Kanzler durchgeführt. Unter dem Begriff Personal werden neben den klassischen Personalmanagementthemen wie Rekrutierung, Bewertung und Führung von Mitarbeitern auch informelle Meetings, gemeinsame Mittagessen und anderweitige Socializing-Aktivitäten, die dem Austausch persönlicher und geschäftlicher Information und Motivation der Mitarbeiter dienen, abgehandelt.

Greift man auf die zweite Abbildung zurück, lässt sich feststellen, dass sich die Präsidialebene der Universitäten primär mit den Kunden, repräsentativ den Studenten, auseinandersetzt. In einem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen wird der primäre Fokus auf die Organisationsentwicklung und damit zusammenhängend das Personal gelegt. Die Kundennachfrage spielt hierbei keine gesonderte Rolle, sondern wird dem Marketing und Vertrieb und der Produktionsentwicklung zugeordnet (Volery et al. 2009, S. 12). Hieraus kann die erste Hypothese generiert werden:

H₁ Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor priorisieren ihre Funktionsbereiche unterschiedlich zu den Managern aus der Privatwirtschaft.

Der Hintergrund der unterschiedlichen Priorisierung wurde schon von Posner und Schmidt im Jahre 1982 untersucht. Die Studie untersuchte die unterschiedlichen Stereotypen und Managerstile in beiden Sektoren. Manager im öffentlichen Sektor priorisieren auf Grund ihrer Umwelt Funktionsbereiche, die Managern aus der Privatwirtschaft nicht in erster Linie in Betracht ihrer Priorisierung ziehen würden.

Arbeitszeiten und Arbeitsrhythmus

(Vize)Präsidenten und Kanzler arbeiten 15 Stunden am Tag, sie arbeiten auch am Wochenende und eigentlich dreht sich alles immer und überall um die Universität. So ist die Annahme. Ganz falsch ist diese nicht, denn (Vize)Präsidenten und Kanzler arbeiten viel und 15-Stunden-Tage kann es in Ausnahmefällen sicherlich geben. Im Durchschnitt arbeiten die befragten Personen täglich 11,6 Stunden, circa 58 Stunden pro Arbeitswoche. Hinzu kommen mitunter Arbeiten am Wochenende und Reiseaktivitäten. Organisationsrelevante Aktivitäten finden für alle (Vize)Präsidenten und Kanzler auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten statt. Dazu gehören beispielsweise Networking-Events oder (außer)universitäre Veranstaltungen. Solche Termine bringen häufig Reiseaktivitäten mit sich und erhöhen so schnell die Anzahl der Arbeitsstunden¹⁶. Die Präsidialebene hat regelmäßige Arbeitszeiten und fängt in der Regel zwischen acht und neun Uhr morgens mit der Arbeit an, um ihr Büro gegen 20 Uhr zu verlassen, wenn keine Abendveranstaltungen auf dem Programm stehen.

¹⁶ Diese Aktivitäten wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

Sobald sich die (Vize)Präsidenten und Kanzler einmal im Arbeitsrhythmus eingefunden haben, arbeiten sie an einer Menge von Aktivitäten, wobei die Beschäftigung mit einer Aktivität eher langgehalten ist. Der Großteil der Aktivitäten nimmt jeweils dreißig Minuten oder länger in Anspruch. Abbildung 3 veranschaulicht die Aktivitäten ihrer Dauer nach verteilt und zeigt, wie viele Aktivitäten eine bestimmte Länge überschritten haben. Lediglich 25 % aller Aktivitäten dauern fünf Minuten oder kürzer. Die Begründung hierfür ist in der



Abbildung 3 Verteilung der Aktivitäten nach ihrer Dauer (Quelle: eigene Darstellung)

so genannten „closed-door policy“, welche sich als Gegenbewegung der „open-door-policy“ im strategischen Management entwickelt hat, zu finden (Le Flanchec/ Rojot 2009, Nancherla 2010, Royal/ Bristol 2010). Die (Vize)Präsidenten haben gelegentlich die Zeit, um ungestört an einer wichtigen Aufgabe zu arbeiten. Ein Durchbruch der Konzentrationsphase durch ständig eingehende Anrufe, E-Mail-Nachrichten oder ins Büro eintretende Personen findet nicht regelmäßig statt.

Mintzberg beobachtete in seiner Studie von 1973, dass Manager 49% an Tätigkeiten verrichten, die kürzer als neun Minuten sind. Kurke und Aldrich haben in ihrer Studie von 1983 sogar 63% an Tätigkeiten unter neun Minuten beobachten können. Die aktuellere Studie von Volery et al. aus dem Jahr 2009 analysierte, dass Unternehmer die meiste Zeit (71%) auf Tätigkeiten verwenden, die unter und zwischen fünf und zehn Minuten liegen. Die Arbeitsdauer der Aktivitäten von (Vize)Präsidenten und Kanzlern ist damit erheblich höher als die bis dato bei Managern beobachtete. Es kann somit angenommen werden, dass ein wesentlicher Teil dieser Unterschiede auf die Qualität der Tätigkeiten und die Struktur ihrer Umwelt zurückzuführen ist.

Hieraus kann die zweite Hypothese generiert werden:

H₂ Die Arbeitsdauer der Aktivitäten von Verwaltungsmanagern im universitären Bildungssektor ist höher als bei Managern aus der Privatwirtschaft.

Die Hypothese kann durch den Situativen Ansatz theoretisch untermauert werden. Der Situative Ansatz beschäftigt sich mit dem Einfluss der Organisationsstruktur auf die Effizienz dieser (Kieser 2006, S. 215). Hierbei kann der Zusammenhang in der nachstehenden Abbildung verdeutlicht werden.

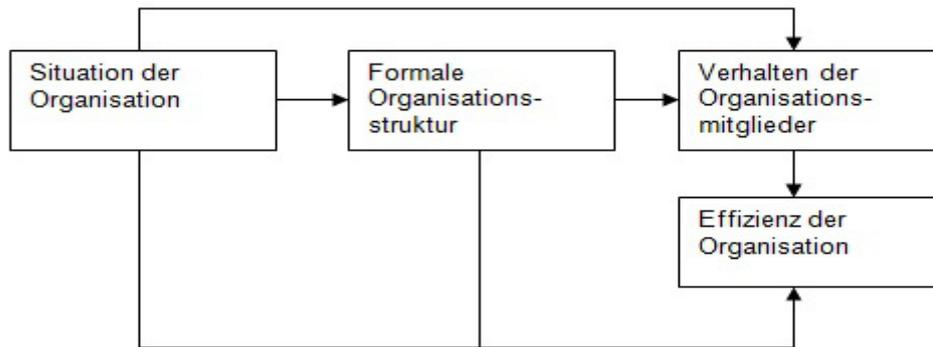


Abbildung 4 Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes (Quelle: Kieser/ Kubicek 1992, S. 56 f.)

Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich die Unternehmen befinden. Die Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient (Schulte-Zurhausen 2005, S. 23). Auf diese Weise kann die zweite sowie die erste Hypothese durch den Situativen Ansatz gestützt werden. Die Organisationsumwelt einer Universität wirkt sich auf deren Struktur aus und demzufolge auch auf das Verhalten der Organisationsmitglieder, darunter der Führungsebene respektive dem Präsidium. Das Verhalten kann hierbei synonym zu dem Ausführen von Tätigkeiten behandelt werden. Projiziert man den Ansatz auf das Beispiel der Arbeitsdauer der Aktivität, so ist zu beobachten, dass die Universität als Einrichtung der Forschung und Lehre und somit ihrer situativen Umwelt, den Großteil der Zeit den Studenten und qualitätsintensiver Aufgaben widmet. Demnach richtet sich auch ihre Organisationsstruktur und expliziter ihre Personalstruktur aus. Die Vizepräsidenten üben beispielsweise neben ihrem Amt auch Lehrtätigkeiten aus. Durch die Ausübung der Forschungs- und Lehrtätigkeit ergeben sich vielfältige Projekte, die einen geraumen Anteil an Zeit in Anspruch nehmen können.

Aktivitäten

Mintzberg hat in seiner Studie aus dem Jahr 1973 verschiedene Formen der Aktivitäten wie geplante Meetings, Ad-hoc-Besprechungen, Schreibtischarbeit, Telefonate und Touren unterschieden. Um an dieser Stelle einen Vergleich mit Mintzbergs Kategorisierung vornehmen zu können, wurden die Aktivitäten des Präsidiums Mintzbergs Zuordnung entsprechend eingeordnet. Bei geplanten Meetings handelt es sich um Treffen, die im Voraus vereinbart wurden, während Ad-Hoc-Besprechungen ohne vorherige Terminvereinbarung unaufgefordert durchgeführt werden. Schreibtischarbeit ist nach Mintzbergs Ausführungen beispielsweise die Bearbeitung von Post oder das Erstellen von Dokumenten. Neben diesen Tätigkeiten wurde auch das E-Mailing in diese Kategorie aufgenommen. Zu der Kategorie Telefonate werden Videokonferenzen sowie Festnetz- und Handygespräche gezählt.

Mit Touren ist nach Mintzberg die räumliche Bewegung des Managers innerhalb des Unternehmens gemeint, um den Überblick über das Geschäftsgeschehen nicht zu verlieren. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Verteilung der Arbeitszeit auf Mintzbergs Kategorien und vergleicht diese mit den Ergebnissen, die Mintzberg in seiner Studie erhoben hat.

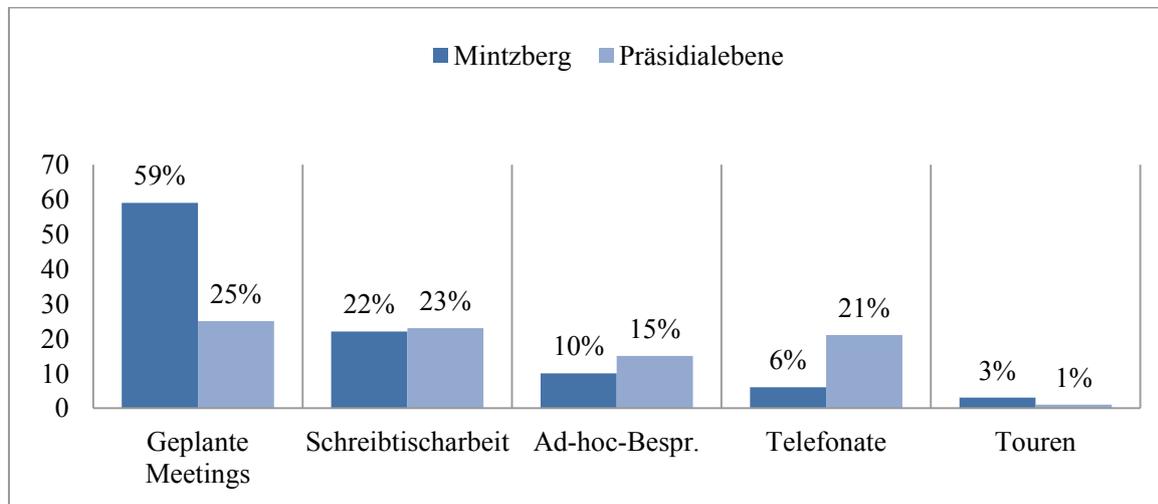


Abbildung 5 Verteilung der Arbeitszeit auf Mintzbergs Kategorien (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorisiert man die Aktivitäten der (Vize)Präsidenten und Kanzler gemäß Mintzbergs Kategorien, so lässt sich feststellen, dass das Präsidium ihre Arbeitszeiten relativ ausgeglichen auf vier der fünf Arbeitsformen verteilt. Den größten Anteil ihrer Zeit verwenden die (Vize)Präsidenten und Kanzler für geplante Meetings (25%), gefolgt von der Schreibtischarbeit (23%), Telefonaten (21%), und Ad-hoc-Besprechungen (15%). Wenn man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen Mintzbergs vergleicht, stellt man fest, dass sich eine Verschiebung zu Lasten geplanter Meetings beobachten lässt (Manager: 59% vs. Präsidium 25%). Schreibtischarbeiten und Ad-hoc-Besprechungen finden eine annähernde Arbeitszeitverteilung wogegen Telefonate in der Präsidialebene viel stärker ausgeprägt sind als bei den Managern. Die schwache Verwendung der Arbeitszeit für die Kategorie Touren kann mit der Tatsache zusammenhängen, dass nur der Präsident Kontrolltouren durch die Universität als interessant empfindet, sich allerdings innerhalb dieser Studie als Minderheit versteht.

Die Ergebnisse aus dem Vergleich können für eine weitere Begründung der zweiten Hypothese herangezogen werden. Durch den erhöhten Verbrauch der Arbeitszeit für Telefonate und Ad-hoc-Besprechungen arbeiten die (Vize)Präsidenten und Kanzler in einem dynamischeren und intuitiveren Arbeitsumfeld als manche Manager in reinen Produktionsbetrieben (ebenso Lau et al. in ihrer Studie von 1980 sowie Morse und Wagner 1978). Damit würde sich der Organisationshintergrund auf die Tätigkeiten des Präsidiums auswirken. In diesem Zusammenhang ist der zeitliche Hintergrund der Mintzberg Studie nennenswert. Seit den Untersuchungen Mintzbergs hat sich die Geschwindigkeit und Intensität der Kommunikation sowie die Verfügbarkeit von Informationen erhöht. Die Präsidialebene der Universitäten wird den Anforderungen gerecht und passt sich ihrem gegenwärtigen und zukünftigen Technologieumfeld großflächig an.

Weitergehend bestätigt die Feststellung eines dynamischen und intuitiven Umfelds die Überholtheit der Aussage, dass Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor mehr gesetzlichen Auflagen ausgesetzt sind als Manager aus der Privatwirtschaft (Allison 1980, S. 28). Auf die Frage, inwieweit Gesetze und/ oder institutionelle Verordnungen die Ausübung der Aktivitäten einschränken, antworteten alle Befragten mit „gering“.

Mintzberg hat 36 Jahre nach seiner Studie der Rollenidentifikation von Managern (1973) ein Modell des Managings (2009) entworfen, welches Managertätigkeiten nicht durch einzelne Funktionen und Aufgaben beschreibt, sondern durch das Zusammenfügen dieser. Demnach vollenden die drei Ebenen des Modells Information, Personal und Handeln mit ihren jeweiligen Ausprägungen innerhalb und außerhalb der Organisation das Gesamtbild vom Managing. Das Managing-Modell findet auch innerhalb des Managements von (Vize)Präsident und Kanzler seinen Gebrauch. Bei der Anwendung kann zwischen einer Makro- und einer Mikroperspektive unterschieden werden. Die Makroperspektive beleuchtet die Ebenen im Gesamtvergleich wogegen die Mikroperspektive die Tätigkeiten der Manager im Detail analysiert. Der Analyse dienen unter anderem die Zeitprotokolle, welche von dem Präsidium in der Interviewphase ausgefüllt wurden.

Auswertung der Makroperspektive

Eine von Mintzbergs Aussagen besagt, dass Manager sich organisations- und kontextgebunden wie Spezialisten verhalten können und dies wiederum auf ihren Status, ihre Informationen und spezielle Netzwerke zurückzuführen ist (Mintzberg 2009, S. 44). Nichtsdestotrotz können die Tätigkeiten ein Stück weit generalisiert werden. Grundsätzlich lassen sich die folgenden Tätigkeiten aus den Zeitprotokollen zusammenfassen:

- E-Mailing
- Telefongespräche
- Besprechungen
- Gespräche
- Betreuung
- Veranstaltungen
- Vorbereitung
- Vorlesung.

Unter die Tätigkeit Besprechungen fallen geplante Besprechungen, welche sowohl eine Einzeldynamik als auch eine Gruppendynamik innehaben können wie z.B. Mitarbeitergespräche oder Kommissionssitzungen. Unter der Tätigkeit Gespräche werden alle spontanen Dialoge verstanden. Veranstaltungen beinhalten interne sowie externe Veranstaltungen, und Vorbereitung umschließt

neben der Vorbereitung der Vorlesung oder der Dienstsitzungen auch das Schreiben von Gutachten oder die Forschung.

Die nachstehende Abbildung stellt die Verortung des Präsidiums innerhalb des Mintzberg Modells dar.

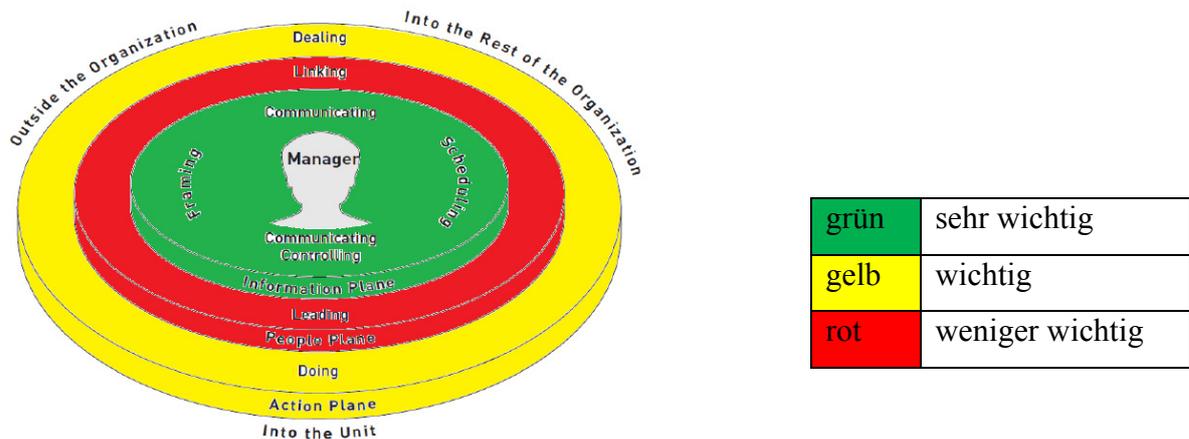
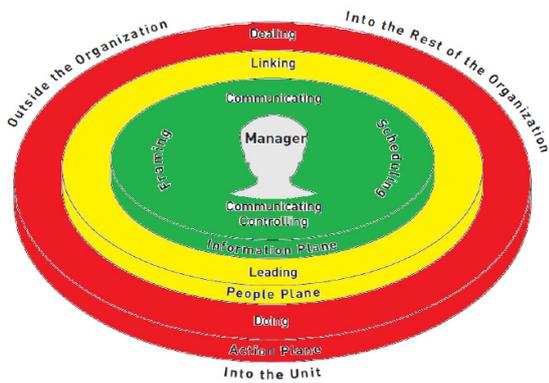


Abbildung 6 Verortung des Präsidiums innerhalb Mintzbergs Modell (Quelle: in Anlehnung an Mintzberg 2009, S. 48)

Die farbliche Abstufung lässt darauf schließen, welche Bereiche sich einer größeren Wichtigkeit erfreuen können. Die von Mintzberg als Personal betitelte Ebene erweist sich nach der Analyse als die am wenigsten bediente. Eine mögliche Ursache hierfür ist in dem größeren strategischen Anteil dieser Ebene im Vergleich zu den anderen Ebenen zu finden (Dworski et al. 2006, S. 33). Im Durchschnitt nimmt der Anteil der operativen Tätigkeiten gegenüber den strategischen Tätigkeiten des Präsidiums mehr Zeit in Anspruch. Die Ebene der Kommunikation erscheint als die wichtigste und am häufigsten bediente Ebene. Die Hälfte, der in der Zusammenfassung der Zeitprotokolle herausgearbeiteten Tätigkeiten (E-Mailing, Telefongespräche, Besprechungen, Gespräche) können der Kommunikationsebene zugeordnet werden (ebenso Lau et al. in ihrer Studie von 1980). Die Ebene des Handelns wird primär durch (außer)universitäre Veranstaltungen und Vorlesungen charakterisiert. Die Wichtigkeit dieser Ebene ist zum einen auf den Präsidenten zurückzuführen, welcher innerhalb der Organisation der Universität intern sowie extern eine repräsentative Funktion inne hat. Zum anderen tragen die Vizepräsidenten durch das Betreuen und Lehren zur Aktivität bei.

Ein an dieser Stelle interessanter Vergleich kann zwischen dem Kanzler und dem Präsidenten gezogen werden. Wie bereits angeführt ist der Kanzler an der Universität für die administrative Abwicklung zuständig, wogegen der Präsident der Universität eine repräsentative Funktion einnimmt. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Verortung beider Rollen im Mintzberg Modell im Vergleich.



grün	sehr wichtig
gelb	wichtig
rot	weniger wichtig

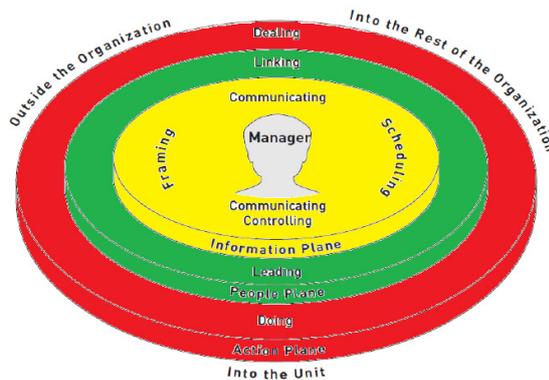


Abbildung 7 Verortung des Präsidenten (oben) und des Kanzlers (unten) innerhalb Mintzbergs Modell (Quelle: in Anlehnung an Mintzberg 2009, S. 48)

Hierbei kann eine Verschiebung zwischen der Kommunikations- und Personalebene beobachtet werden. Der Präsident bedient die Informationsebene öfter als der Kanzler, wogegen der Kanzler die Personalebene als wichtiger erachtet. Strategisches Personalmanagement, vordergründig des nichtwissenschaftlichen Personals, liegt in der Hand der Universitätsverwaltung, sprich des Kanzlers. Nichtsdestotrotz spielt das Controlling der Informationsebene eine weitere entscheidende Rolle im Profil des Kanzlers. Fragen des Haushalts sowie der Zielvereinbarungen betreffen unmittelbar den Kanzler. Im Mittelpunkt der Arbeit des Präsidenten steht der Dialog mit den Mitgliedern der Universität, die Informationsverbreitung aktueller Ereignisse der Hochschule nach außen sowie die Verfolgung aktueller externer Informationen und Nachrichten.

Beide Befragten sind sich bei der Handelsebene einig und erachten diese als weniger wichtig, weil sie sich nicht unmittelbar und aktiv dem Geschäftszweck der Universität, der Lehre und Forschung, hingeben. Weder der Präsident noch der Kanzler stehen im Vorlesungssaal vor Hunderten von Studenten im ersten Semester oder werten mit dem Doktorand die ersten Interviews zu einer bestimmten Studie aus. Sie beteiligen sich in diesem Sinne nicht eigenständig an den Tätigkeiten, die der Universität ihren Sinn und Zweck verleihen.

Auswertung der Mikroperspektive

Betrachtet man Mintzbergs Modell im Detail, steht in der Mitte des Geschehens der Manager, welcher im Grundsatz zwei Aufgaben verfolgt: Organisation und Zeitplanung. Die erste Ebene ist die Informationsebene, welche die Aufnahme von Informationen zur Befehlsgabe voraussetzt. Die Aufgaben hierbei beziehen sich zum einen auf die Kommunikation, sprich das Sammeln und

Verbreiten von Information und zum anderen auf das Controlling, primär die Kontrolle über die Angestellten. Die zweite Ebene ist die Personalebene mit den Aufgaben der Personalführung und –entwicklung sowie die Erhaltung der internen und externen Netzwerke. Die dritte Ebene ist die Handelsebene. Hierbei spielen Tätigkeiten, die im direkten Zusammenhang zu dem Geschäftszweck stehen, eine Rolle. Der Handelsebene gehört aber auch die Transaktion von Verträgen und Aufträgen an.

Aus der nachfolgenden Tabelle können Beispiele universitätsspezifischer Aufgaben, geordnet nach Mintzbergs Ebenen, entnommen werden:

	Organisation und Zeitplanung	
	innerhalb der Universität	außerhalb der Universität
Informationsebene	Kommunikation - der Präsident fungiert als Pressesprecher - Dienstbesprechungen werden innerhalb des Tätigkeitsbereichs der Vizepräsidenten durch diese moderiert	Controlling - der Kanzler trägt die Verantwortung bei Haushaltsfragen und der Ressourcenverteilung zwischen dem Land und der Hochschulen sowie innerhalb der Hochschule
Personalebene	Führung - die strategische Steuerung der Personalentwicklung erfolgt durch eine Arbeitsgruppe des Kanzlers	Vernetzung - der Kanzler bemüht sich um eine stetige nationale und internationale Vernetzung im Zuge der Auswirkungen des Bologna-Prozesses auf die Universitätsverwaltungen
Handelsebene	Tätigkeit - Vizepräsidenten halten Vorlesungen ab	Transaktion - Vizepräsidenten bewerben sich im Rahmen ihres Fachbereichs um die Förderung von Forschungsgeldern

Abbildung 8 Universitätsspezifische Aufgaben nach Mintzbergs Modell geordnet (Quelle: in Anlehnung an Mintzberg 2009, S. 90)

Sowohl die Untersuchung der Tätigkeiten und Übertragung des Mintzberg Modells auf den universitären Bildungssektor wie auch die Auswertung der Zeitpläne lassen die Generierung einer dritten Hypothese zu:

H₃ Je stärker sich die Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor mit dem Mintzberg Modell identifizieren können, desto weniger unterscheiden sie sich in ihren Tätigkeiten von Managern wie sie von Mintzberg beschrieben werden.

Die Verwaltungsmanager einer Universität sind analog zu den Managern aus Mintzbergs Studie in den entsprechenden Dimensionen des Managing Modells aktiv und verrichten ihre Aktivitäten in vergleichbaren Arbeitsformen. Die Intensität und Ausprägung der jeweiligen Aufgaben und Arbeitsbereiche variiert mit der Organisationsumwelt. Des Weiteren spiegelt sich der Institutionelle Isomorphismus, welcher dem Makroinstitutionellen Ansatz zugeordnet werden kann, in der Hypothese wider. Institutionelle Isomorphie in organisationalen Feldern geht davon aus, dass sich nach der Herausbildung eines organisationalen Feldes Kräfte entwickeln, welche dazu führen, dass sich Organisationen immer ähnlicher werden (Walgenbach 2006, S. 369). Im übertragenen Sinne stellen die Universitäten Berlins und Brandenburgs ein organisationales Feld dar, in welchem sich die Managementtätigkeiten nicht unterscheiden.

Zu einer Übereinkunft mit der dritten Hypothese kommt auch die im Jahre 1980 durchgeführte US-amerikanische Studie von Lau et al., welche sich auf den Vergleich von Managertätigkeiten im öffentlichen und privaten Sektor konzentriert. Aus der Studie wurde geschlussfolgert, dass Manager und Verwaltungsmanager Tätigkeiten in analoger Art und Weise performen und dass mit der Implementierung einer Management by Objectives-Philosophie (durch den Civil Service Reform Act 1978 in den USA) immer größere Managementparallelen zwischen den beiden Sektoren gezogen werden können. In Anbetracht dieser Vorreiterstudie lassen sich auch die modernen betriebswirtschaftlichen Einflüsse wie das Neue Steuerungsmodell als Konvergenzaspekt zwischen Managern und Verwaltungsmanagern ansehen.

Schlussfolgerung

Die vorliegende Untersuchung des Arbeitsalltags der (Vize)Präsidenten und Kanzler mit seinen Aktivitäten und universitätsspezifischen Themen kam zu den folgenden drei Schlussfolgerungen bezüglich der Kategorien Funktionsbereich, Arbeitszeit und Arbeitsrhythmus und Aktivitäten:

1. Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor priorisieren ihre Funktionsbereiche unterschiedlich zu den Managern aus der Privatwirtschaft.
2. Die Arbeitsdauer der Aktivitäten von Verwaltungsmanagern im universitären Bildungssektor ist höher als bei Managern aus der Privatwirtschaft.
3. Umso stärker sich die Verwaltungsmanagern im universitären Bildungssektor mit dem Mintzberg Modell identifizieren können, umso weniger unterscheiden sie sich in ihren Tätigkeiten von Managern wie sie nach Mintzberg beschrieben werden.

Die Ausgangsfragestellung kann durch die Kombination der drei generierten Hypothesen beantwortet werden. Wurde nach den Unterschieden in den Tätigkeiten von Verwaltungsmanagern im universitären Bildungssektor und Managern wie sie nach Mintzberg beschrieben werden, gefragt, so kann, entsprechend älteren internationalen Studien festgehalten werden, dass sich die Tätigkeiten von Managern aus dem privaten und öffentlichen Sektor nicht unterscheiden, jedoch durch ihre Organisationsumwelt bedingt, in der Intensität der Ausübung variieren.

Die Ergebnisse unterstützen Mintzbergs Resultat von einem Modell des Managings. Die Verwaltungsmanager im universitären Bildungssektor waren auf allen drei Ebenen des Modells aktiv, wodurch das Modell auch im öffentlichen Sektor Anwendung findet.

An dieser Stelle muss auch kritisch reflektiert werden und der Leser darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Ergebnisse der vorliegenden Studie auf eine sehr kleine Teilnehmeranzahl zurückgehen und somit keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben können. Weitere Untersuchungen sind notwendig, um die Observationen weitergehend zu bekräftigen. Interessant an dieser Stelle wären Vergleiche zwischen den Vizepräsidenten unterschiedlicher Universitäten sowie innerhalb der gleichen Universität.

Literaturverzeichnis

- Allison, G.T. (1980): Public and Private Management: Are they Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?. in: Setting Public Management Agendas. Proceedings of the Public Management Research Conference. Washington, D.C. 27-38.
- Dworski, E.A., Gamm, N., Gottlieb, G., Junga, C. (2006): Führung von Einrichtungen der Forschung und Lehre. Ergebnisse einer empirischen Studie. in: Wissenschaftsmanagement. Lemmens Verlags- und Mediengesellschaft Bonn. 6. Ausgabe. 28-33.
- Florén, H., Tell, J. (2003): What do owner-managers in small firms really do? Replicating Choran, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. in: 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. Ballarat.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992): Organisation. 3. Auflage. Stuttgart.
- Kieser, A. (2006): Der Situative Ansatz. in: Kieser, A., Ebers, M.(Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart.
- Kurke, L.B., Aldrich, H.E. (1983): Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. in: Management Science, 29(8), 975- 984.
- Lau, A., Pavett, C., Newman, A. (1980): The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Jobs. in: Public Administration Review. 40. 513-520.
- Le Flanchec, A., Rojot, J. (2009): The 'Open Door' Policy at IBM France: An Old-Established Voice Procedure that Is Still in Use. in: International Journal of Comparative Labour Law & Industrial Relations. 25(4), 411-429.
- Mintzberg, H (1973): The Nature of Managerial Work. New York.
- Mintzberg, H. (2009): Managing. San Francisco.
- Morse, J.J., Wagner F.R. (1978): Measuring the Process of Managerial Effectiveness. in: Academy of Management Journal. 21(1). 23-35.
- Nancherla, A. (2010): Open-Door Policy. in: T+D. 64(1). 21.
- Posner , B. Z., Schmidt, W. H. (1982): What kind of people enter the public sectors? An updated comparison of perceptions, stereotypes, and values. in: Human Resource Management. Summer. 35-43.
- Royal, A. B., Bristol, B. A. (2010): Managing by Walking Around. in: Business West. 27(5). 30-34.
- Schulte-Zurhausen, M. (2005): Organisation. 4. Auflage. München.
- Volery, T., Müller, S., Von Siemens, B. (2009): The Entrepreneur's Job. Ernst and Young AG.
- Walgenbach, P. (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. in: Kieser, A., Ebers, M.(Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart.

Anhang

Interviewleitfaden

Die offenen Fragen bitte in der folgenden Zeile beantworten. Bei den geschlossenen Fragen bitte nur eine Antwort (in diesem Fall ein Kreuz setzen (x)) pro Zeile.

1. Welche Position bekleiden Sie innerhalb der Universität?
2. Wie viele Jahre üben Sie die derzeitige Position an dieser Universität bereits aus?
3. Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?
4. Mit welcher Dauer verrichten Sie Ihre Aufgaben? (Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
Aktivitäten, die kürzer als 5 Min dauern					
Aktivitäten, die 5 Min dauern					
Aktivitäten, die länger als 10 Min dauern					
Aktivitäten, die länger als 30 Min dauern					
Aktivitäten, die länger als 60 Min dauern					

5. Welche Funktionsbereiche werden von Ihnen bedient und mit welcher Intensität? (Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
Marketing/ Öffentlichkeitsarbeit/PR					
Networking					
Studierendenbetreuung					
Forschung und Lehre					
Administration und Infrastruktur					
Finanzen/Controlling					
Personal					
Projektmanagement					

Informations- und Kommunikationstechnologien					
Sonstige:					

6. Welche Organisationsaufgaben fallen in Ihren Tätigkeitsbereich und mit welcher Intensität werden diese ausgeübt? (Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
Informations- und Meinungs austausch					
verhandeln, entscheiden und Anweisungen geben					
Vorlesungen halten, lehren					
wissenschaftlich arbeiten					
Beziehungen pflegen					
überwachen und kontrollieren					
Selbstorganisation					
Sonstige:					

7. Mit welcher Häufigkeit üben Sie strategische und operative Tätigkeiten aus? (Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
Strategische Aktivitäten (signifikante und langfristige Auswirkungen auf den Erfolg der Universität)					
Operative Aktivitäten (kaum langfristigen Einfluss auf den Organisationserfolg)					

8. Wie viele Stunden der Gesamtarbeitszeit pro Tag werden jeweils für strategische und operative Tätigkeiten aufgewendet?

Strategische Tätigkeiten	Stunden	Operative Tätigkeiten	Stunden
--------------------------	---------	-----------------------	---------

9. In welcher Form verrichten Sie ihre Aktivitäten und mit welcher Intensität?
(Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
Schreibtischarbeit					
Telefonate					
Ad-hoc-Besprechungen					
Geplante Meetings					
Lehrveranstaltungen					
Universitäre Veranstaltungen					
Außeruniversitäre Veranstaltungen					
Geschäftsreisen					
Sonstige:					

10. Wie würden Sie Ihr Arbeitsverhalten beschreiben?
(Bitte nur eine Antwort pro Zeile)

	regelmäßig	oft	gelegentlich	selten	nie
geordnet					
fragmentiert, abwechslungsreich und kurz					
geplant					
tendenziell reaktiv, ad hoc, unübersehbar					
Zusammenarbeit mit Mitarbeitern					
Bedeutung lateraler und externer Kontakte					
feste Kontakte, formelle Informationswege					
Entwicklung und Pflege reziproker Beziehungen,					

informelle Informationswege					
Gebrauch offizieller Informationen					
Gebrauch informeller, spekulativer Informationen					
politisch					
tendenziell konfliktfrei					
Sonstige:					

11. Schildern Sie Ihren typischen Arbeitstag anhand des vorgegebenen Zeitplans. (bitte auch Meetings, Kundentermine, Konferenzen, Mittagessen, Pausen, Mitarbeitergespräche, etc. eintragen)

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	
8.00- 9.00 Uhr	
9.00- 10.00 Uhr	
10.00- 11.00 Uhr	
11.00- 12.00 Uhr	
12.00- 13.00 Uhr	
13.00- 14.00 Uhr	
14.00- 15.00 Uhr	
15.00- 16.00 Uhr	
16.00- 17.00 Uhr	
17.00- 18.00 Uhr	
18.00- 19.00 Uhr	
19.00- 20.00 Uhr	
20.00- 21.00 Uhr	
21.00- 22.00 Uhr	

12. Welche besonderen Tätigkeiten fallen regelmäßig (wöchentlich, monatlich oder jährlich) und/ oder einmalig an?

13. Wie groß ist der Anteil (in Stunden) der privaten Aktivitäten an der Gesamtarbeitszeit an einem Tag?

14. Inwieweit müssen Sie bei der Verrichtung Ihrer Arbeit auf besondere institutionelle Schranken (z.B. staatliche) achten?

Zeitprotokolle

1.) Zeitprotokoll des Präsidenten

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	
8.00- 9.00 Uhr	Lesen und Schreiben von Mails
9.00- 10.00 Uhr	Meetings
10.00- 11.00 Uhr	Meetings
11.00- 12.00 Uhr	Meetings
12.00- 13.00 Uhr	Spontane Besprechungen Telefonate
13.00- 14.00 Uhr	Viel zu selten Pause, meistens Mails und Telefonate
14.00- 15.00 Uhr	Meetings
15.00- 16.00 Uhr	Meetings
16.00- 17.00 Uhr	Spontane Besprechungen
17.00- 18.00 Uhr	Mails schreiben Telefonate
18.00- 19.00 Uhr	Mails schreiben
19.00- 20.00 Uhr	
20.00- 21.00 Uhr	
21.00- 22.00 Uhr	

2.) Zeitprotokoll des Kanzlers

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	
8.00- 9.00 Uhr	In der Regel ein Viertel von Telefongeräten, periodische Gespräche mit den verschiedenen Mitgliedern der Universität regelmäßig für Abstimmungen mit den Verwaltungsabteilungen Spontane Besprechungen mit den Präzidenten oder Fachkollegen verbunden, Professorenn, Berufung Verhandlungen Wahrung von Aufgabenbereich
9.00- 10.00 Uhr	
10.00- 11.00 Uhr	
11.00- 12.00 Uhr	
12.00- 13.00 Uhr	
13.00- 14.00 Uhr	
14.00- 15.00 Uhr	
15.00- 16.00 Uhr	
16.00- 17.00 Uhr	
17.00- 18.00 Uhr	
18.00- 19.00 Uhr	
19.00- 20.00 Uhr	
20.00- 21.00 Uhr	
21.00- 22.00 Uhr	

3.) Zeitprotokoll des ersten Vizepräsidenten

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	Frühstücke
8.00- 9.00 Uhr	} Meetings
9.00- 10.00 Uhr	
10.00- 11.00 Uhr	
11.00- 12.00 Uhr	
12.00- 13.00 Uhr	Essen
13.00- 14.00 Uhr	} Meetings, Gespräche, ...
14.00- 16.00 Uhr	
15.00- 16.00 Uhr	
16.00- 17.00 Uhr	
17.00- 18.00 Uhr	Veranstaltungen
18.00- 20.00 Uhr	
20.00- 21.00 Uhr	email / Gutachten
21.00- 22.00 Uhr	email / Gutachten

Viel an unterschiedlich für jeden Sitzung!

4.) Zeitprotokoll des zweiten Vizepräsidenten

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	
8.00- 9.00 Uhr	
9.00- 10.00 Uhr	
10.00- 11.00 Uhr	Post e mail bearbeiten w.o.
11.00- 12.00 Uhr	Mitarbeiter
12.00- 13.00 Uhr	Besprechungen
13.00- 14.00 Uhr	w.o.
14.00- 15.00 Uhr	Sitzungen
15.00- 16.00 Uhr	w.o.
16.00- 17.00 Uhr	Vorlesung
17.00- 18.00 Uhr	w.o.
18.00- 19.00 Uhr	Vorber. Lehre Forschung
19.00- 20.00 Uhr	w.o.
20.00- 21.00 Uhr	w.o.
21.00- 22.00 Uhr	w.o.

5.) Zeitprotokoll des dritten Vizepräsidenten

Zeit	Tätigkeit
7.00- 8.00 Uhr	Frühstück
8.00- 9.00 Uhr	Anfahrt Arbeitsplatz, Kontrolle Email
9.00- 10.00 Uhr	Grußwort
10.00- 11.00 Uhr	Dienstberatung
11.00- 12.00 Uhr	Dienstberatung
12.00- 13.00 Uhr	Post und Mittagspause (20 Minuten)
13.00- 14.00 Uhr	Vorbereitung Sitzung
14.00- 15.00 Uhr	Kommissionssitzung
15.00- 16.00 Uhr	Kommissionssitzung
16.00- 17.00 Uhr	Termin außerhalb
17.00- 18.00 Uhr	Termin außerhalb
18.00- 19.00 Uhr	Gastvorlesung in der Uni
19.00- 20.00 Uhr	Gastvorlesung in der Uni
20.00- 21.00 Uhr	
21.00- 22.00 Uhr	

6.) Zeitprotokoll des vierten Vizepräsidenten

Zeit	MO	DI	MI	DO	Tätigkeit	FR	WE
7.00- 8.00 Uhr	LESEN						
8.00- 9.00 Uhr	UNTERRICHTS VORBEREITUNG						
9.00- 10.00 Uhr		UNTERRICHT		UNTERRICHT			
10.00- 11.00 Uhr	ORGANISATORISCHES	UNTERRICHT	ORGANISATORISCHES	UNTERRICHT		PROJEKT	
11.00- 12.00 Uhr	FORSCHUNG		SITZUNG			TREFFEN	
12.00- 13.00 Uhr		SITZUNG					
13.00- 14.00 Uhr						FORSCHUNG	
14.00- 15.00 Uhr	SITZUNG	SITZUNG	SITZUNG				
15.00- 16.00 Uhr	DOKTORANDENSTUNDE						
16.00- 17.00 Uhr	BETREUUNG	UNTERRICHT					
17.00- 18.00 Uhr	↓	UNTERRICHT	↓				
18.00- 19.00 Uhr							
19.00- 20.00 Uhr							
20.00- 21.00 Uhr							
21.00- 22.00 Uhr							

5-10 Stunden Nacharbeit

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

