

Markus Brönnimann *Hrsg.*

Erfolgreiche Universitätsverwaltung

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Erfolgreiche Universitätsverwaltung

Markus Brönnimann
(Hrsg.)

Erfolgreiche Universitätsverwaltung

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Herausgeber
Markus Brönnimann
Verwaltung, Universität St.Gallen
St.Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-16124-8 ISBN 978-3-658-16125-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-16125-5

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Stefanie Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Hauptaufgabe einer Universität – auch der Universität St.Gallen – ist es, Lehre und Forschung auf hohem Niveau zu bieten. Durch die wissenschaftsbasierte Lehre sollen zukünftige Fach- und Führungspersonen in einem akademischen Beruf ausgebildet werden, um in unserer Region zum weiteren Gedeihen der bestehenden Unternehmen und Institutionen beizutragen oder neue Unternehmen mit zusätzlichen Arbeitsplätzen zu gründen. In der Forschung sollen im internationalen Wettbewerb um die brillantesten Köpfe neue Erkenntnisse von hoher gesellschaftlicher Relevanz erarbeitet werden. Zusätzlich soll damit auch die nächste Generation von Dozierenden und Forschenden gefördert werden. Diese Aufgaben erfüllt die Universität St.Gallen ausgezeichnet. Sie genießt international einen hervorragenden Ruf, was sich auch positiv auf die Stadt und die Region St.Gallen auswirkt.

Die vorliegende Publikation widmet sich aber weder der Lehre noch der Forschung. Vielmehr befasst sie sich vertieft und systematisch mit der Universitätsverwaltung. Wie eingangs festgestellt, sind die verwaltenden Tätigkeiten an einer Universität nicht deren primärer Zweck. Sowohl die Lehre als auch die Forschung sind jedoch auf eine reibungslos funktionierende und gut geführte Verwaltung angewiesen, um erfolgreich zu sein. Selbstverständlich hat eine effektive Verwaltung auch ihren Preis. Sie ist aber nicht Kostentreiber, sondern sorgt mit schlanken Prozessen, adäquaten Führungssystemen und einer ausgeprägten Dienstleistungskultur dafür, dass die Universitätsleitung die Gesamtkosten unter Kontrolle halten kann. Mit ihren Instrumenten schafft die Verwaltung auch eine solide Grundlage für den erfolgreichen Betrieb der beiden Aktivitätsfelder Lehre und Forschung. Die Verwaltung ist also nicht Selbstzweck, sondern unterstützt die Hochschule maßgeblich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

Die verschiedenen Texte in dieser Publikation zeigen auf, wie die Verwaltung an der Universität St.Gallen konkret arbeitet. Ich darf mit Stolz feststellen, dass an unserer Universität in vielen Bereichen nach allen Regeln der Kunst und oft auch sehr innovativ vorgegangen wird. Damit hält sich die Verwaltung als integraler Bestandteil der Universität an die hohen Qualitätsstandards, die an dieser Institution gelten.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und anregende Lektüre und bedanke mich bei den Mitarbeitenden der Verwaltung der Universität St.Gallen für das Engagement, das sie zugunsten unserer Hochschule einbringen.

Stefan Kölliker
Regierungsrat
Vorsteher des Bildungsdepartementes
des Kantons St.Gallen
St.Gallen, Schweiz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Markus Brönnimann	
2	Wie funktioniert die Universität St.Gallen eigentlich?	5
	Markus Brönnimann	
3	Welchen Beitrag zum Erfolg der Universität leistet die Verwaltung?	21
	Markus Brönnimann	
4	Grundsätze der Verwaltung	33
	Markus Brönnimann	
5	Finanzielle Führung und Managementsysteme	49
	Markus Brönnimann und Stefan Schneider	
6	Markenführung	81
	Patrik Sonderegger und Kai Kruthoff	
7	Personalentwicklung	97
	Markus Brönnimann und Myriam Schmuck-Gander	
8	Raumentwicklung	125
	Markus Brönnimann und Stefan Schneider	
9	Umgang mit Information – von der Verarbeitung zur Versorgung	147
	Markus Brönnimann	
10	IT Governance	153
	Christoph Baumgarten und Kai Blanke	
11	Serviceorientierung und Dienstleistungsgedanke in der Bibliotheksorganisation	173
	Edeltraud Haas	

12	Projektmanagement – Innovationen erfolgreich umsetzen	183
	Roman Richiger	
13	Können Universitäten auch Medienhäuser sein?	203
	Marius Hasenböhler-Backes	
14	Infrastruktur Weiterbildung	221
	Gaby Heeb	
15	Universitätssport – integrativer Bestandteil des Lebens auf dem Campus	227
	Leonz Eder und Daniel Studer	
16	Business School Accreditation—Lessons Learned	239
	Peter Lindstrom	
17	Career Services: Von „nice to have“ zu „need to have“	253
	Markus Kühne	
18	Rationalitäten der Universität	265
	Kuno Schedler	
19	Im Ad Hoc – oder die Geschichte vom chinesischen Richter	275
	Albert Rutz	

Markus Brönnimann

Jede Universität hat eine Verwaltung bzw. verschiedene Verwaltungseinheiten. Diese stehen nie im Vordergrund und erfahren oft nicht besonders viel Wertschätzung, da sie ja nicht dem Zweck einer Universität – dem Lehren und Forschen – dienen. Vielmehr verursachen sie Kosten, sind die Ursache für komplizierte Abläufe und Auflagen, brauchen viel Raum oder gar eigene Gebäude. Kurz, die Verwaltung hält die Dozierenden und Forschenden von ihrer Arbeit ab und verbraucht Mittel, die man besser einsetzen könnte.

Warum hat dann aber jede Universität dennoch eine Verwaltung? Dieser Frage gehen wir in den Beiträgen in dieser Publikation nach. Wir versuchen dazu Antworten zu geben. Zunächst analysieren wir die Logik der Grundhaltung einer Universitätsverwaltung. Weiter untersuchen wir, welche Beiträge eine Verwaltung leisten kann. Auf dieser Basis wird erörtert, welche Themen mit welchem Zweck schwerpunktmäßig bearbeitet werden sollten. Referenz sind dabei immer die Erfahrungen, die wir in der Verwaltung der Universität St.Gallen (HSG)¹ gemacht haben. Wir hoffen, dass wir damit einen Beitrag zur Verbesserung der Leistung in den Verwaltungen von Universitäten und ähnlichen Institutionen leisten können.

Die Überlegungen beginnen mit der Verortung der Verwaltung in der Struktur der Universität. Dabei steht der Zweck der Universität – Lehre und Forschung – im Vordergrund. Wir zeigen aber, welchen Beitrag die Verwaltung leistet, damit die Universität überhaupt funktioniert und auch geführt werden kann. Im nächsten Beitrag wird die Frage diskutiert, was denn eine Universitätsverwaltung erfolgreich macht. Dabei werden

¹HSG ist die Kurzbezeichnung für Universität St.Gallen, die sich aus dem historischen Namen „Hochschule St.Gallen“ ableitet.

M. Brönnimann (✉)
Immobilienamt, Kanton Zürich/Baudirektion, Zürich, Schweiz
E-Mail: markus.broennimann@bd.zh.ch

insbesondere die Hebel und deren Wirkung und Wirksamkeit gezeigt, die einer Verwaltung grundsätzlich zur Verfügung stehen. Beide Beiträge sind vom an der Universität St.Gallen seit Langem gepflegten Konzept des systemorientierten Managements geprägt.

Verwaltungen sind Dienstleistungsorganisationen; sie haben denn auch zu dienen und zu leisten. Dabei ist das konkrete Verhalten des einzelnen Mitarbeitenden von hoher Bedeutung, wenn nicht gar entscheidend. Damit sich dieses Verhalten sukzessive in die gewünschte Richtung orientieren kann, wurden an der Universität St.Gallen Grundsätze für die Verwaltung erarbeitet und formuliert. Diese sollen den Mitarbeitenden aufzeigen, welche Verhaltensmuster für den Erfolg der Verwaltung förderlich sind und wie die Leitung die Kernthemen versteht und angeht. Die Grundhaltung, die u. E. jede Verwaltung haben sollte, ist dabei: „*Wir wollen die Dinge möglich machen.*“ Mit „Dinge“ bezeichnen wir hier diejenigen Aktivitäten, welche die Realisierung des Geschäftszwecks einer Organisation ausmachen.

Als Nächstes folgt eine Reihe von übergreifenden funktionalen Themen, für die jeweils eine funktionale Strategie erarbeitet wird. Die finanzielle Führung hat dabei als erstes Thema eine spezielle Position. Schlussendlich führen Managemententscheidungen und Maßnahmen immer zu Geldflüssen. Die Planungs- und Steuerungssysteme sind also so etwas wie das „Nervensystem“ einer Institution, denn sie sorgen für die notwendigen Informationsflüsse im Unternehmen. Dies wird am Beispiel der Planungssysteme in Abb. 1.1 veranschaulicht.

Es folgen weitere Beiträge zu unternehmensübergreifenden Funktionen. Im Wettbewerb um die besten Studierenden und Forschenden werden Marken auch für Universitäten immer wichtiger. Die Markenführung ermöglicht der Universitätsleitung, den „brand“ zu entwickeln und die notwendige Konsistenz sicherzustellen. Die Bedeutung der Personalentwicklung muss für ein „people business“, wie es eine Universität ist, nicht unterstrichen werden. Das Gleiche gilt für die Raumentwicklung. Die Immobilien sind die Hülle, in der alle Aktivitäten einer Hochschule ihren Rahmen, aber auch ihre Begrenzung finden.

Universitäten sind im Informationsgeschäft. Wir zeigen ein Modell für die zukunftsgerichtete Gestaltung der Informationsversorgung an einer Universität. Diesem Beitrag folgen Überlegungen zur Governance der Informatik und der Bibliothek, den beiden Antipoden im Bereich Informationsversorgung.

Eine spezielle Position hat das Thema Innovations- und Projektmanagement. Wir legen dar, wie dieses Thema organisiert und geführt werden kann. Eine wichtige Erfahrung ist, dass es oft wichtiger ist, dafür zu sorgen, dass gewisse Dinge nicht stattfinden als umgekehrt.

Die Verwaltung einer Universität befasst sich mit einer großen Breite von Themen. Für das Unternehmen von hoher Bedeutung ist auch die Kommunikation. Das gilt vor allem für Unternehmen, die im grellen Licht der Öffentlichkeit stehen. Abgeschlossen wird dieser Teil von Beiträgen zur Infrastruktur für die Weiterbildung, zum Universitäts-sport und zur Akkreditierung.

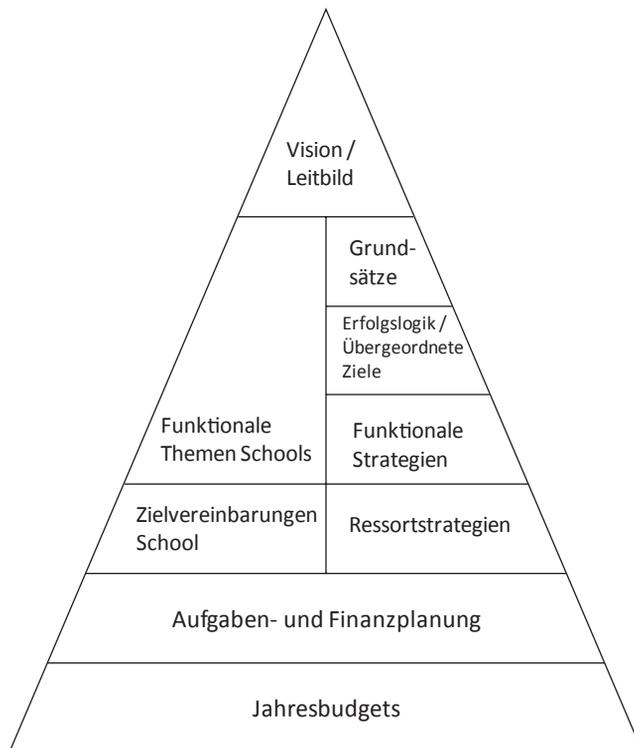


Abb. 1.1 Übersicht Planungssysteme

Zusammengefasst und abgerundet werden unsere Überlegungen zu den Anforderungen und zum Erfolg einer Universitätsverwaltung durch einen Beitrag von Professor Kuno Schedler, der die unterschiedlichen Rationalitäten aufzeigt, die in einer Verwaltung auftreten, und wie sie damit konstruktiv umgehen kann.

Den Abschluss bildet ein Beitrag, der mit einem ernsthaften Augenzwinkern die spezielle Position der Verwaltung und insbesondere des Verwaltungsdirektors als deren Repräsentant reflektiert. Wir sind damit wieder bei den Hauptakteuren in jeder Organisation, den Menschen mit ihren Ecken, Kanten und Liebenswürdigkeiten, angekommen.

Damit bleibt noch allen zu danken, die zum Gelingen dieser Publikation beigetragen haben. Das sind natürlich die Autoren, aber auch Evelyne Künzler, meine langjährige Assistentin, die mit freundlicher Penetranz dafür gesorgt hat, dass am Schluss alles vollständig und im richtigen Format vorgelegen hat. Ein besonderer Dank geht an Professor Markus Schwaninger, der durch sein präzises Lektorat viel zur Qualität der Texte beigetragen hat. Die Akteure in Verwaltungen müssen sich immer bewusst sein, dass auf Dauer niemand alleine erfolgreich sein kann. Schlussendlich ist alles immer eine Teamleistung.

Unser Ziel ist es, mit unseren Überlegungen zur Universitätsverwaltung einen Beitrag zur Diskussion dieses Themas und zur Weiterentwicklung der einschlägigen Praxis zu leisten. Wir hoffen, dass das eine oder andere für unsere Kollegen in anderen Hochschulen nützlich ist. Vielleicht regt diese Schrift auch Einzelne zum Nachdenken an – über die eigene Situation und deren Weiterentwicklung.

Über den Autor

Markus Brönnimann, lic.oec. HSG, hat an der Universität St.Gallen Betriebswirtschaftslehre (Vertiefung Organisation) studiert. Den beruflichen Einstieg machte er in einem Ostschweizer Industrieunternehmen als Leiter Informatik. Danach war er für sieben Jahre Berater und Trainer am Malik Management Zentrum St.Gallen, um dann an die Universität St.Gallen zurückzukehren. Als Erstes war er für die Umsetzung der Bologna-Reform in der Verwaltung zuständig. Zehn Jahre war er Verwaltungsdirektor und verantwortlich für sämtliche nicht-akademischen Belange an der Universität. Nun wirkt er als Leiter des Amts für Immobilien des Kantons Zürich.

Wie funktioniert die Universität St.Gallen eigentlich?

2

Markus Brönnimann

Zusammenfassung

Eine Universität ist eine Expertenorganisation, die aus vielen dezentralen mit hoher Autonomie versehenen Einheiten besteht. Dennoch soll aus diesen Einzelteilen mehr entstehen als bloß deren Summe. Mit dem vorgestellten Ansatz hat man ein Modell zur Hand, das zum einen eine Landkarte anbietet, die die Zusammenhänge zwischen den Einheiten erhellt, und zum anderen zeigt, wie die Steuerung einer Universität erfolgen kann.

2.1 Ein schwer lesbares Gebilde

Eine Universität ist ein komplexes und für viele schwer lesbares Gebilde. Um hier etwas Orientierung anbieten zu können, wird im nächsten Abschnitt eine alternative Darstellung der Strukturen und Funktionsweise der Universität St.Gallen – auch als grundsätzliches Modell für andere Hochschulen – erarbeitet und dargelegt. Die Darstellung ist in dem Sinne „alternativ“, dass sie einen reichhaltigeren Einblick in die Strukturen der Universität vermittelt, als dies mit den herkömmlichen Organigrammen der Fall ist.

Konzeptionelle Basis für diesen Ansatz ist das Modell Lebensfähiger Systeme (Viable System Model – VSM) von Stafford Beer [1–3]. Dieses Modell zeigt die Funktionsweise einer Organisation und darf nicht mit einem klassischen Organigramm verwechselt werden. Das Modell fokussiert zum einen auf den Zweck der Organisation. Zum anderen hilft es, die Governance und die Zuständigkeiten in der Führung zu klären.

M. Brönnimann (✉)

Immobilienamt, Kanton Zürich/Baudirektion, Zürich, Schweiz

E-Mail: markus.broennimann@bd.zh.ch

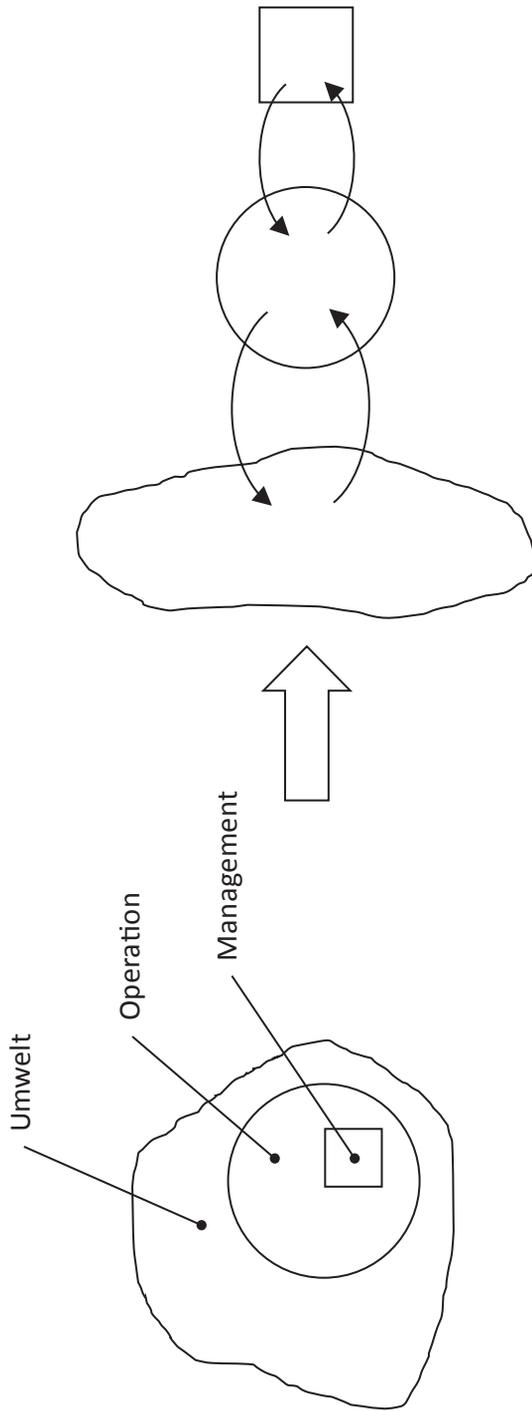


Abb. 2.1 Bausteine des Modells Lebensfähiger Systeme

Das Modell geht davon aus, dass jede Institution in eine Umwelt eingebettet ist (Abb. 2.1). Der Zweck der Institution wird dabei zugunsten dieser Umwelt erbracht. Die Institution selbst besteht aus den „Operations“ und dem „Management“ – oder sehr einfach ausgedrückt, den Mitarbeitenden, die die Leistungen erbringen, und den Führungskräften. Zwischen den drei Komponenten bestehen vielfältige Wechselwirkungen. Zudem sind die Komponenten nicht nebeneinander, sondern eigentlich „ineinander“ zu denken (Abb. 2.1 links), auch wenn sie zur besseren Übersicht nebeneinander dargestellt werden (Abb. 2.1 rechts). Alle Institutionen bestehen zudem aus mehreren solchen Systemen, die dann wieder von einem Management zu einer neuen Einheit zusammengeführt werden. Dieser Schritt begründet eine nächste Organisationsebene – die der Organisation als Ganzes.

Für die konkrete Darstellung und Diskussion wenden wir eine abgeänderte und vereinfachte Form des VSM an. In gewisser Weise handelt es sich dabei um „Logogramme“, wie diese von Walter Krieg [5] entwickelt und verwendet werden. Wir bleiben dabei aber bei der Leserichtung von Beer, die von „Außen und Innen“, also vom Zweck der Organisation zur Struktur und Führung des Systems verläuft. Die Operations stellen wir aber als Pfeil dar und wir lassen die verbindenden Pfeile weg, die im VSM die Wechselwirkung darstellen. Die vielfache Anwendung dieser Darstellung – so wurden alle neuen Mitarbeitenden beim Erstgespräch mittels dieser Darstellung über die grundsätzliche Funktionsweise der Universität orientiert – hat gezeigt, dass diese recht gut verstanden wird, ohne dass man die konzeptionellen Hintergründe kennen muss. Nun aber zur Darstellung der Organisation der Universität St.Gallen auf Basis des Modells Lebensfähiger Systeme und unter Verwendung der Logogramm-Methodik.

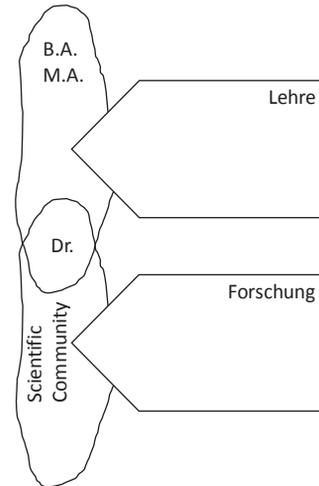
2.2 Orientierung am Zweck

Ausgangspunkt ist der Zweck der Organisation¹. Eine Universität hat dabei einen zweifachen Zweck (Abb. 2.2). Zum einen geht es um die Lehre. Hier sollen junge Menschen so ausgebildet werden, dass sie einen akademischen Titel erwerben können, um dann im entsprechenden Berufsfeld produktiv und erfolgreich zu arbeiten. Tangibles Resultat dieser Aktivität sind denn auch die Absolventen, die jedes Semester mit sichtbarem Stolz mit ihrem Bachelor (B.A.HSG) oder Master (M.A.HSG) in Händen die Universität verlassen. Dass diese Absolventen in ihrem Titel das „HSG“² weiterführen, zeigt, wie wichtig die Marke („Brand“) für Bildungsinstitutionen geworden ist. Wir sind überzeugt, dass deren Bedeutung noch zunehmen wird. Das konkrete Umfeld für die Lehre sind natürlich die potenziellen Studierenden auf der einen Seite und die abnehmenden Unternehmen und Institutionen auf der anderen Seite.

¹Beer [3, S. 99] sagt „the purpose of the system is what it does“.

²HSG ist die traditionelle Bezeichnung für Hochschule St.Gallen.

Abb. 2.2 Primäre
Aktivitätsfelder Lehre und
Forschung



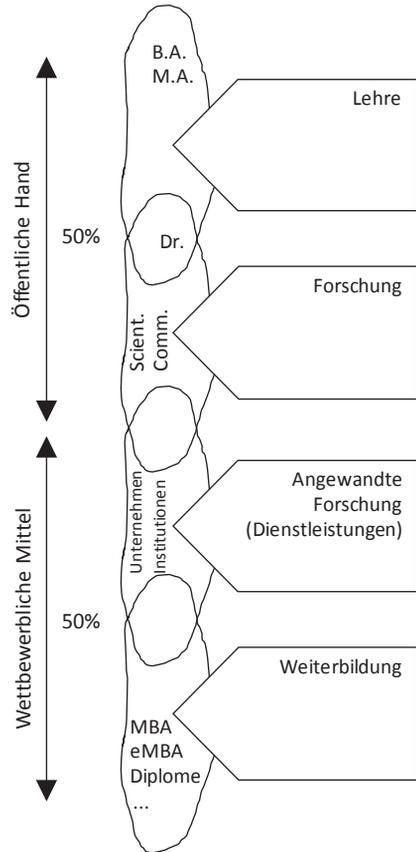
Der zweite Zweck ist die Forschung, bei Universitäten in erster Linie die Grundlagenforschung. Hier geht es darum, dass die Mitarbeitenden der Universität – also die Professoren, die Assistenzprofessoren, die wissenschaftlichen Mitarbeitenden und die Assistierenden – neues Wissen und neue Erkenntnisse in ihrem Forschungsgebiet erarbeiten, damit diese von den entsprechenden Scientific Communities, der Gesellschaft und der Wirtschaft, wahrgenommen und dann ggf. auch umgesetzt werden. Eine direkte Nutz- oder Anwendbarkeit der erarbeiteten Resultate ist dabei nicht zwingend. Es sollen ja neue Grundlagen erarbeitet werden können, wobei allfällige Anwendungen noch gar nicht bekannt und klar sind. Bei der Forschung sind die sichtbaren Resultate Forschungspublikationen. Gut sind diese, wenn sie in erster Linie innerhalb der Scientific Community möglichst positiv aufgenommen und weiterverarbeitet – sprich zitiert – werden. Die Ausbildung der Doktoranden erfolgt an der Schnittstelle zwischen Lehre und Forschung. Zum einen sind Doktoranden immatrikulierte Studierende, die ein Lehrprogramm absolvieren. Zum andern ist die Erstellung einer Dissertation im Sinne des Nachweises einer selbstständigen wissenschaftlichen Arbeit eindeutig Teil des Aktivitätsfeldes Forschung.

Bis jetzt ist es gesellschaftlich akzeptiert, dass diese beiden Zwecke/Aufgaben – Forschung und Lehre – weitgehend, um nicht gleich vollständig zu sagen, von der öffentlichen Hand finanziert werden. Sie unterliegen denn auch zu einem hohen Grad einer öffentlich-rechtlichen Logik.

Diese beiden Aktivitätsfelder findet man an jeder Hochschule. An der Universität St.Gallen werden sie nun „gespiegelt“. Es gibt beide Felder auch in einer wettbewerblich finanzierten Ausprägung. Das erste Feld ist die angewandte Forschung³. Diese unterscheidet sich von der Grundlagenforschung primär in der Art der Finanzierung und weniger in

³Hier wird z. T. auch von „Dienstleistung“ gesprochen, vor allem gegenüber der Politik.

Abb. 2.3 Übersicht
Aktivitätsfelder



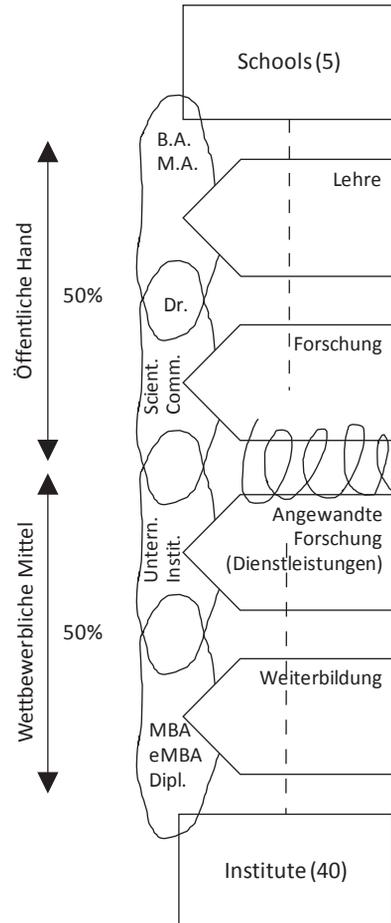
ihrer Anwendungsorientierung. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung, die wie ausgeführt von der öffentlichen Hand finanziert wird, werden die Mittel für die angewandte Forschung bei verschiedenen Institutionen (z. B. Firmen, die öffentliche Verwaltung oder Forschungsförderungsinstitutionen) im Wettbewerb akquiriert (Abb. 2.3). Die sichtbaren Produkte der wettbewerblich finanzierten Forschung können sehr vielfältig sein. Es kann sich dabei jeweils um die Lösung eines konkreten Managementproblems (im Sinne einer Beratung oder anderen Dienstleistung) handeln. Es kann aber auch die Erforschung von grundsätzlichen Fragestellungen sein. Dazwischen sind vielfältige Abstufungen und Kombinationen möglich. Einen Punkt gilt es dabei zu beachten: Die Forschenden an einer Universität sind grundsätzlich an der Erarbeitung von neuem Wissen interessiert und nicht am Rollout von solchem Wissen. Dadurch unterscheiden sie sich sehr stark von klassischen Beratungsunternehmen, die meist eine umgekehrte Interessenlage haben: Wenn diese eine neue Methode erarbeiten, so versuchen sie, das Resultat möglichst vielen Kunden zu verkaufen. So können sie das neue methodische Wissen rentabel machen. Haben Forschende eine neue Methode erarbeitet, so wenden sie diese wenige Male an, um dann eine Publikation zu erarbeiten (die „Währung“ im Forschungsbetrieb).

Danach gehen sie zum nächsten Projekt über, um wiederum etwas Neues zu finden. Die Trennung zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung ist nicht scharf. So kann es sehr wohl sein, dass sich eine Erkenntnis aus dem Grundlagenbereich eignet, um damit im Wettbewerb Mittel zu akquirieren, so dass weiter am Thema gearbeitet werden kann. Umgekehrt kann es sein, dass eine ursprünglich anwendungsorientiert gestellte Frage zu einem Ergebnis im Grundlagenbereich führt. Das ist kein Defizit, sondern eine gegenseitige Förderung und Entwicklung.

Das zweite Feld im wettbewerblich finanzierten Teil ist die Weiterbildung, die logisch und inhaltlich an die sogenannte grundständige Lehre anschließt. Sie wird zu einem großen Teil von denselben Dozierenden bestritten, richtet sich aber an eine andere Alterskategorie. Unmittelbar im Anschluss an die Erstabschlüsse ist die nächste Kategorie die MBA-Studierenden im Alter von 25 bis 30 Jahren. Wegen der internationalen Herkunft und Ausrichtung der Studierenden werden die Programme ausschließlich in Englisch angeboten. Daran schließt sich der EMBA (Executive MBA) an. Dieser richtet sich an Führungskräfte im Alter von 35 bis 45 Jahren. Der geografische Fokus liegt auf der deutschsprachigen Schweiz und dem angrenzenden Ausland. Dazu kommt eine ganze Reihe von Diplomkursen mit unterschiedlichem Anspruch.⁴ Bis jetzt war der Kunde der Weiterbildung immer die einzelne Führungskraft. Es gibt aber auch Angebote, bei denen die Institution oder der Ausbildungsverantwortliche (Chief Learning Officer) der Adressat ist. Dabei geht es dann in erster Linie um sogenannte innerbetriebliche Seminare bis zu Beiträgen oder Programmen in Corporate Universities.

An der Universität St.Gallen ist das Verhältnis zwischen Finanzen der öffentlichen Hand und wettbewerblich gewonnenen Mitteln 50 zu 50. Das führt zu einer doppelten Unabhängigkeit. So ist die Universität weder vollständig von der öffentlichen Hand abhängig, noch muss sie sich komplett dem Wettbewerb beugen. Dieses Stehen auf zwei gesunden Beinen stärkt die akademische Unabhängigkeit, die für die Freiheit in Forschung und Lehre sehr wichtig ist. Will die öffentliche Hand zu stark Einfluss nehmen, so hat man immer die Möglichkeit, diese Vorhaben wettbewerblich zu finanzieren. Will ein marktorientierter Geldgeber unbotmäßigen Einfluss nehmen (z. B. bei der Besetzung eines Lehrstuhls oder der inhaltlichen Ausrichtung eines solchen), so kann die Universität den Weg über die öffentliche Finanzierung suchen. Der doch hohe Anteil an wettbewerblichen Geldern führt auch zu einem unternehmerischen Umfeld, in dem sich praxisnahe Professoren und Professorinnen besonders wohlfühlen. Eine Kultur, die Theorie und Praxis schlüssig verbindet, bedarf unternehmerisch denkender und handelnder Persönlichkeiten, um auf Dauer erfolgreich zu sein.

⁴Die oberste Stufe sind die Master of advanced studies (MAS), gefolgt von den Certificates of advanced studies (CAS), bis zum Tagesseminar zu einem spezifischen Fachthema.

Abb. 2.4 Schools und Institute

2.3 Schools und Institute

Bis jetzt sind wir noch überhaupt nicht über Organisationseinheiten oder Strukturen eingegangen. Im folgenden Schritt kommen wir auf diese Ebene (Abb. 2.4). Als Erstes geht es dabei um die „Schools“ bzw. Abteilungen⁵. An der Universität St.Gallen sind das die School of Management, die School of Finance, die School of Economics and Political Sciences, die Law School und die School of Humanities and Social Sciences.

⁵Ursprünglich wurden diese Organisationseinheiten „Abteilungen“ genannt. Im Sinne der Internationalisierung wird heute für diese Einheiten der englische Begriff „Schools“ verwendet. Die deutschen Bezeichnungen sind Betriebswirtschaftliche Abteilung, Finanzwirtschaftliche Abteilung, Volkswirtschaftliche Abteilung, Juristische Abteilung und Kulturwissenschaftliche Abteilung. Der Dean heißt dann auf Deutsch „Abteilungsvorstand“.

Die fünf Schools werden jeweils von einem „Dean“ geführt, der aus dem Kreis der Professorenschaft für eine begrenzte Zeit gewählt wird. Oberstes Entscheidungsgremium einer School ist die Abteilungsversammlung, in der alle Lehrstuhlinhaber, der Mittelbau und die Studentenschaft vertreten sind. Eine School hat drei Hauptaufgaben. Die erste ist die Führung der Lehrprogramme. So ist jedes Programm logischerweise einer School zugeordnet. An der Universität St.Gallen haben die Programme aufgrund des dort praktizierten integrativen Ansatzes im Prinzip einen inhaltlichen Anteil aus allen an der Universität vertreten Disziplinen; insbesondere hat jedes Programm einen Anteil von 25 % aus dem sogenannten Kontextstudium⁶. Die School mit dem größten inhaltlichen Anteil trägt die Verantwortung das ganze Programm. Zweite Aufgabe der School ist die Koordination der Grundlagenforschung. Grundsätzlich sind die Lehrstühle innerhalb ihres Fachgebiets bezüglich Lehre und Forschung frei. Die School hat aber zu entscheiden, welche Schwerpunkte (besonders mit Mitteln der Universitätsleitung) in der Forschung zu bilden sind. Diese Entscheidungen sind hochgradig partizipativ, unter Beteiligung aller Stufen von Dozierenden und den Studierenden. Dritte Aufgabe ist die Entwicklung des akademischen Personals. Dabei geht es sowohl um die Berufung neuer Lehrstuhlinhaber und -inhaberinnen als auch um die Betreuung und Entwicklung des akademischen Nachwuchses (z. B. Assistenzprofessoren) und der Lehrbeauftragten.

Die rund 40 Institute auf der anderen Seite sind die unternehmerischen Einheiten der Universität. Dabei ist zu beachten, dass diese in St.Gallen keineswegs den Schools zugeteilt oder gar unterstellt sind, wie das an anderen Universitäten vielfach der Fall ist. Ein Institut besteht idealerweise aus zwei bis drei Lehrstühlen, deren Leiter aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung selbst organisiert und motiviert zusammengefunden haben. Geleitet wird ein Institut von der Direktion des Instituts, das sich aus den Inhabern der Lehrstühle und evtl. weiteren Führungskräften aus dem Institut zusammensetzt. Jedem Institut ist ein Geschäftsleitender Ausschuss (GLA) zugeteilt, der die abschließenden Entscheidungen zu treffen hat. Er setzt sich aus Professoren der Universität St.Gallen und bei Bedarf aus externen Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Wie ausgeführt befassen sich die Institute mit der angewandten Forschung und der Weiterbildung, indem sie Leistungen aus ihrem inhaltlichen Bereich auf dem Markt anbieten und verkaufen oder sich im selben Feld im Wettbewerb um die Gewinnung von privaten oder öffentlichen Fördermitteln bemühen. Obwohl die Institute an der Universität St.Gallen keine eigene Rechtspersönlichkeit haben, werden sie von der Universitätsleitung genauso behandelt. Sie haben eine weitgehende unternehmerische Freiheit und erstellen eine eigene Erfolgsrechnung und Bilanz. Sie verfügen also über Eigenkapital, das sie mit hoher Autonomie einsetzen können.

Sicher ist die „Spirale“ zwischen den beiden Aktivitätsfeldern Grundlagenforschung und angewandte Forschung aufgefallen (Abb. 2.4). Diese hat eine doppelte Bedeutung. So ist die Trennung zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung in den seltensten Fällen ganz scharf. Eine Erkenntnis aus dem einen Feld kann jederzeit zu

⁶Das Kontextstudium besteht aus den Säulen Handlungs-, Reflexions- und kulturelle Kompetenz.

einer weiteren Idee im anderen Feld führen. Eine gewisse Unschärfe in den Zuständigkeiten besteht auch zwischen den Schools und den Instituten. Beispielsweise kann ein Forschungsschwerpunkt einer School ohne Weiteres durch Mittel aus einem Institut noch verstärkt werden oder sich aus einem Institutsprojekt ein Schwerpunkt für eine School entwickeln.

Man mag sich ob dieser komplizierten Struktur wundern. Sie hat aber den großen Vorteil, dass so in der Struktur gleichzeitig drei Dimensionen berücksichtigt werden können. In den Schools ist man klassisch disziplinär orientiert. Dementsprechend folgt die akademische Qualifikation dieser inhaltlichen Logik. In den Programmen der Lehre kann die Sicht der Berufsfelder realisiert werden, indem in einem Programm jene Inhalte zusammengeführt werden können, die für die Ausübung einer bestimmten professionellen Tätigkeit notwendig sind. Die Institute hingegen können sich an einer Anwendung oder einer Branche orientieren. So führt z. B. ein Institut für die Versicherungswirtschaft drei Disziplinen zusammen. Man kann die Versicherungswirtschaft als betriebswirtschaftliche (Führung eines Versicherungsunternehmens), als volkswirtschaftliche (Dynamiken in der Versicherungswirtschaft) oder als juristische Problemstellung (gesetzliche Grundlage und Vertragswesen) betrachten. Deshalb macht es Sinn, wenn sich je drei Lehrstühle aus jeder Disziplin in einem solchen Institut zusammenfinden. Auf diese Weise werden sie für beides, die Lehre und die potenziellen Kunden aus der Versicherungswirtschaft, den größten Nutzen erbringen können.

2.4 Aus den Einzelteilen ein Ganzes machen

Im nächsten Schritt unserer strukturellen Überlegung geht es nun um die Frage, wie aus diesen verschiedenen Einzelteilen, also den vier Aktivitätsfeldern, den fünf School und den ca. 40 Instituten, ein sinnvolles Ganzes gebildet werden kann. Ganz im Sinne der Erwartung, dass „das Ganze mehr ist als die Summe seiner Einzelteile“⁷. Wir wechseln nun also die Ebene, indem wir von den einzelnen Komponenten der Universität zur Universität als Ganzes gehen.

Geführt wird die Universität St.Gallen primär vom Rektor (Abb. 2.5). Er hat als einzelne Führungskraft die oberste Verantwortung für die Universität. Er wird an der Universität St.Gallen im Sinne der Selbstverwaltung ebenfalls aus dem Kreis der Professorenschaft gewählt und hat eine beschränkte Amtsdauer.⁸ Zur Seite stehen dem Rektor drei Prorektoren und der Verwaltungsdirektor. Die einzelnen Prorektoren zeichnen

⁷Dieser Satz, der von Aristoteles stammen soll, wird in der systemorientierten Managementlehre sehr oft verwendet. In der Führung geht es ja gerade darum, aus dem Zusammenführen von mehreren Mitarbeitenden einen zusätzlichen Nutzen realisieren zu können.

⁸Die Mitglieder des Rektorats werden jeweils für eine Amtsdauer von zwei Jahren gewählt. Wiederwahlen sind möglich. Normalerweise übt ein Rektor oder eine Rektorin das Amt für sechs Jahre aus.

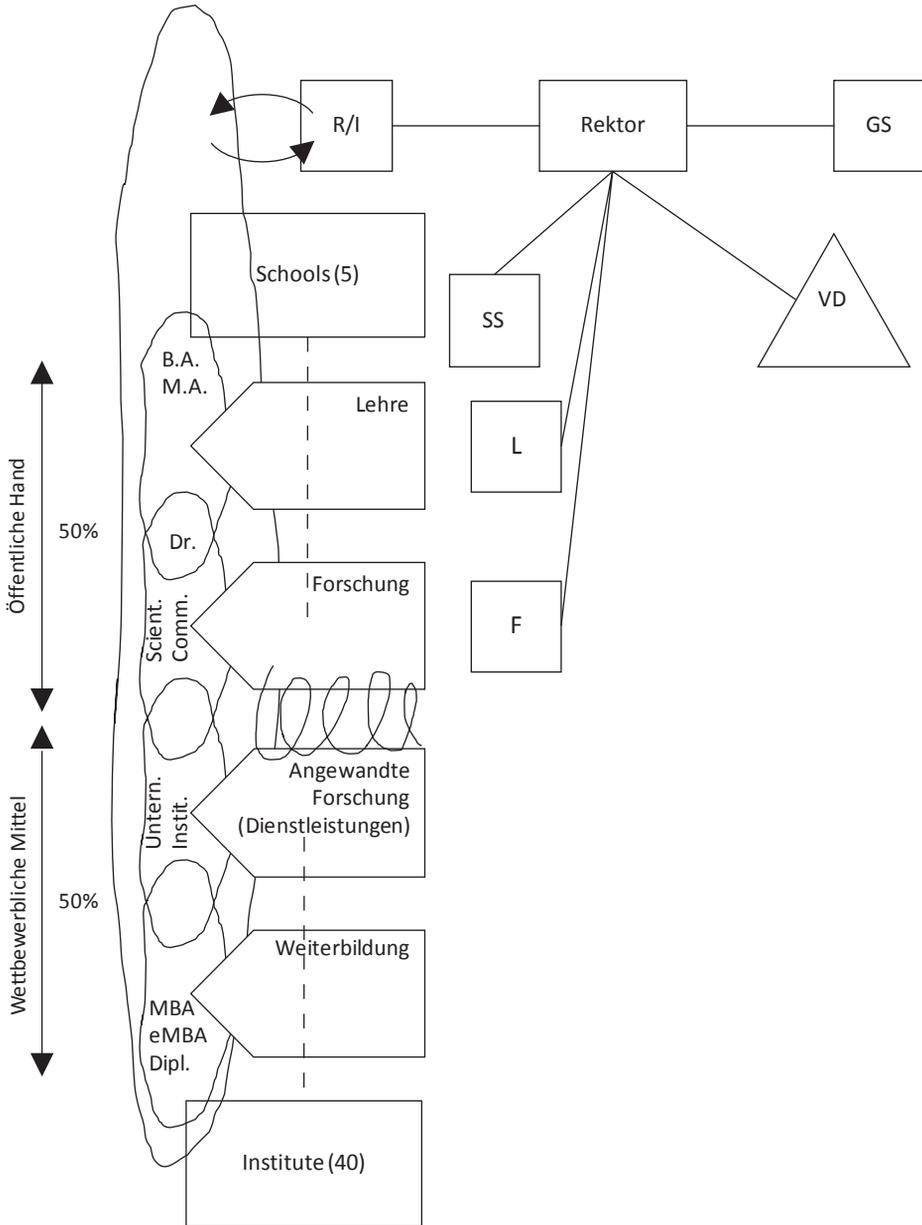


Abb. 2.5 Rektorat

jeweils verantwortlich für die Lehre (L), die (Grundlagen-)Forschung (F) und das Thema „Internationalisierung/regionale Verankerung“ (R/I). Der Verwaltungsdirektor (VD) ist verantwortlich für die finanziellen, personellen und infrastrukturellen Belange der Universität. Dem Rektorat gehören zudem der Studiensekretär (SS), der Generalsekretär (GS) und die beiden Bereichsleiter Kommunikation bzw. Entwicklung an. Der Studiensekretär verantwortet alle administrativen und juristischen Belange des Studiums. Der Generalsekretär ist der „oberste Jurist“ im Unternehmen. Diese beiden Positionen haben ein besonderes Gewicht, da sich die Universität insbesondere in der Lehre in einem öffentlich-rechtlichen Kontext bewegt. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf einen erheblichen Teil der allgemeinen Verwaltungstätigkeiten. Unter der Leitung des Rektors führt dieses Team, das Rektorat die Universität.⁹

Die Universität St.Gallen ist eine selbstständige Anstalt mit dem Recht auf Selbstverwaltung. Diese kommt in besonderem Maße bei den weiteren Gremien zum Ausdruck, die sich wie Zwiebelschalen um das Rektorat legen (Abb. 2.6). Das oberste Gremium ist der Senat. Das ist die Vollversammlung aller Ordinarien und Vertreter des Mittelbaus und der Studentenschaft. Zurzeit sind das ca. 120 Personen. Vorsitzender des Senats ist der Rektor. Bei der letzten Revision des Universitätsstatuts hat man es leider versäumt, auch den Mitarbeitenden aus dem nicht-akademischen Bereich eine Vertretung zuzusprechen, was sicher als Zeichen großer Wertschätzung gewertet würde. Der Senat trifft alle Entscheidungen, welche die Universität als Ganzes betreffen. Im Vordergrund stehen dabei Wahlen in akademische Positionen.

Zwischen dem Senat und dem Rektorat steht der Senatsausschuss (SA). Dabei handelt es sich im Prinzip um eine erweiterte Geschäftsleitung. So kommen zum Rektorat die fünf Deans und der Leiter der Weiterbildung sowie die Präsidenten des Mittelbaus und der Studentenschaft dazu. Interessanterweise hat dieses Gremium die Kompetenz, alle jene Entscheidungen zu fällen, die nicht ausdrücklich einem anderen Gremium zugewiesen sind.

Als Verbindung und Anschluss zur politischen Führung ist der Universitätsrat eingesetzt. Er wird vom Leiter des Bildungsdepartements des Kantons St.Gallen, im Range eines Regierungsrats¹⁰, geführt, und besteht aus elf weiteren Universitätsräten, die vom Kantonsrat¹¹ gewählt werden.

Die verschiedenen Gremien stellen also je den Anschluss zwischen der unteren und oberen Rekursion sicher. So sind im Senat und Senatsausschuss alle „tieferen“ Strukturseinheiten vertreten. Im Universitätsrat sind die Regierung, das Parlament und weitere politische und gesellschaftliche Interessengruppen präsent und stellen so insbesondere die Verbindung zum Kanton sicher. Auf diese Weise ist das Rektorat sehr gut eingebettet.

⁹Diese Gliederung war Ende 2015 in Kraft.

¹⁰Ein Regierungsrat ist Mitglied der Kantonsregierung. Ein Departement kann auch als Ministerium bezeichnet werden.

¹¹Der Kantonsrat ist die kantonale Legislative, das Parlament.

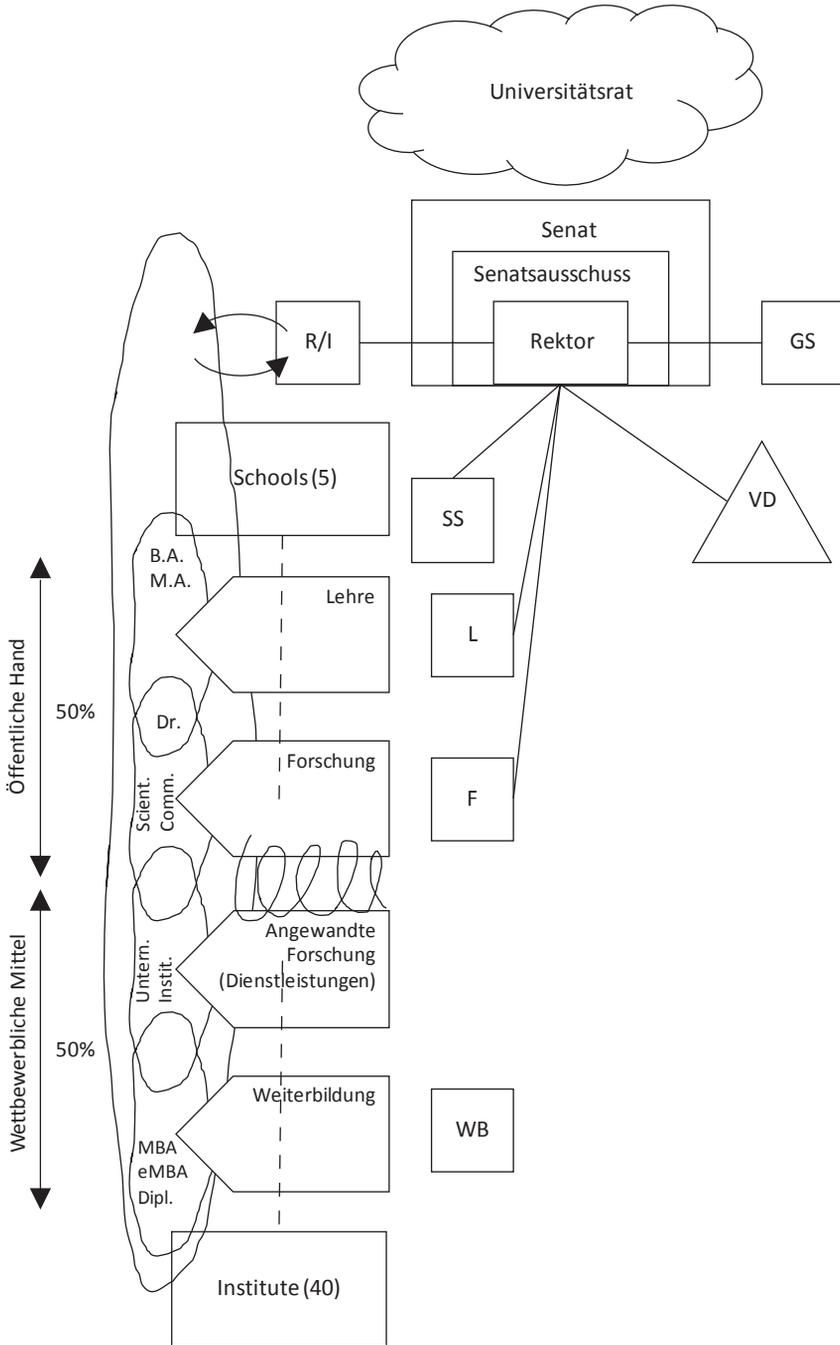


Abb. 2.6 Universitäre Gremien

2.5 Die Verwaltung als Rückgrat

Für das Funktionieren der Universität als Ganzes fehlt nun noch die Verwaltung. An der Universität St.Gallen verwenden wir dafür die Metapher des „Rückgrats“ (Abb. 2.7). Genau wie an der Wirbelsäule im lebenden Organismus hängt in der Universität „alles“ an der Verwaltung und gibt der ganzen Organisation Stabilität. Genauso steht die Verwaltung mit ihren Einheiten nie im Vordergrund. Es geht an einer Universität um die Leistungen der Dozierenden in Lehre und Weiterbildung sowie der Forschenden bezüglich Grundlagen und Anwendung. Die Verwaltung hat dafür den Rahmen und die Systeme bereitzustellen und für einen stabilen Betrieb zu sorgen. Dabei ist es – erneut wie beim Rückgrat – so, dass solange alles funktioniert, niemand an die Verwaltung denkt. Wenn es aber nicht klappt, so sind die „Schmerzen“ groß. Das mag als eine undankbare Position erscheinen. Wenn man sich aber a priori auf diese Situation einstellt, so kann man als Mitarbeitender der Verwaltung mit dieser Situation und Stellung viel besser umgehen.

An der Universität St.Gallen besteht die Verwaltung aus sieben Ressorts. Sie werden je von einem Ressortleitenden geführt. Unter der Leitung des Verwaltungsdirektors bildet diese Gruppe die Geschäftsleitung Verwaltung (GLV). Das *Ressort Studium* verantwortet alle Dienstleistungen für die Lehre, von der Ansprache der Studierenden, der Zulassung und Immatrikulation, der Einschreibung in die Semester und Veranstaltungen, der Durchführung der Prüfungen und Verfügung der Noten, der Stundenplanung bis zur Beratung der Studierenden und Unterstützung der Dozierenden in administrativen Belangen. Es wird vom Studiensekretär geführt. Das *Ressort Informatik* stellt den Informatikbetrieb sicher und entwickelt und wartet die Kernapplikationen der Universität, so z. B. die Studierendenadministration. Das *Ressort Bibliothek* betreibt die Bibliothek. Das *Ressort Personal & Sport* ist verantwortlich für die Personaladministration und -entwicklung. Eine Gruppe für Projektmanagement und der Universitäts-sport werden auch in diesem Ressort geführt. Das *Ressort Finanzen* verantwortet die Finanzadministration, das Controlling und die Infrastruktur, die sich aus dem Hausdienst, der Haustechnik und der Liegenschaftsverwaltung zusammensetzt. Das *Ressort Marke, Kommunikation und Karriere* verantwortet die Markenführung, die Unternehmenskommunikation (zu Händen des Rektors) und das Career Service Center. Das *Ressort Außenbeziehungen & Entwicklung* umfasst die Bereiche Studierendenaustausch, Forschungsförderung, Universitätsförderung, Qualitätsentwicklung und Netzwerkpflege.

Alle Bereiche der Verwaltung sind jeweils Dienstleister in einen spezifischen Bereich. Das führt auf der einen Seite zu einer großen inhaltlichen Breite, auf der anderen Seite muss sichergestellt werden, dass die Verantwortlichen für die Empfänger der Dienstleistungen möglichst direkt Einfluss nehmen können. Dies wird an der Universität St.Gallen mit einer Art Matrix versucht, so dass die Rektoratsmitglieder jeweils verschiedene Teilbereiche aus den Ressorts zugeteilt bekommen, die sie dann inhaltlich zu begleiten und zu führen haben. Nachteil dieser Lösung sind eine gewisse Komplexität und ein großer zusätzlicher Kommunikationsbedarf. Aber es kann damit auch mehr

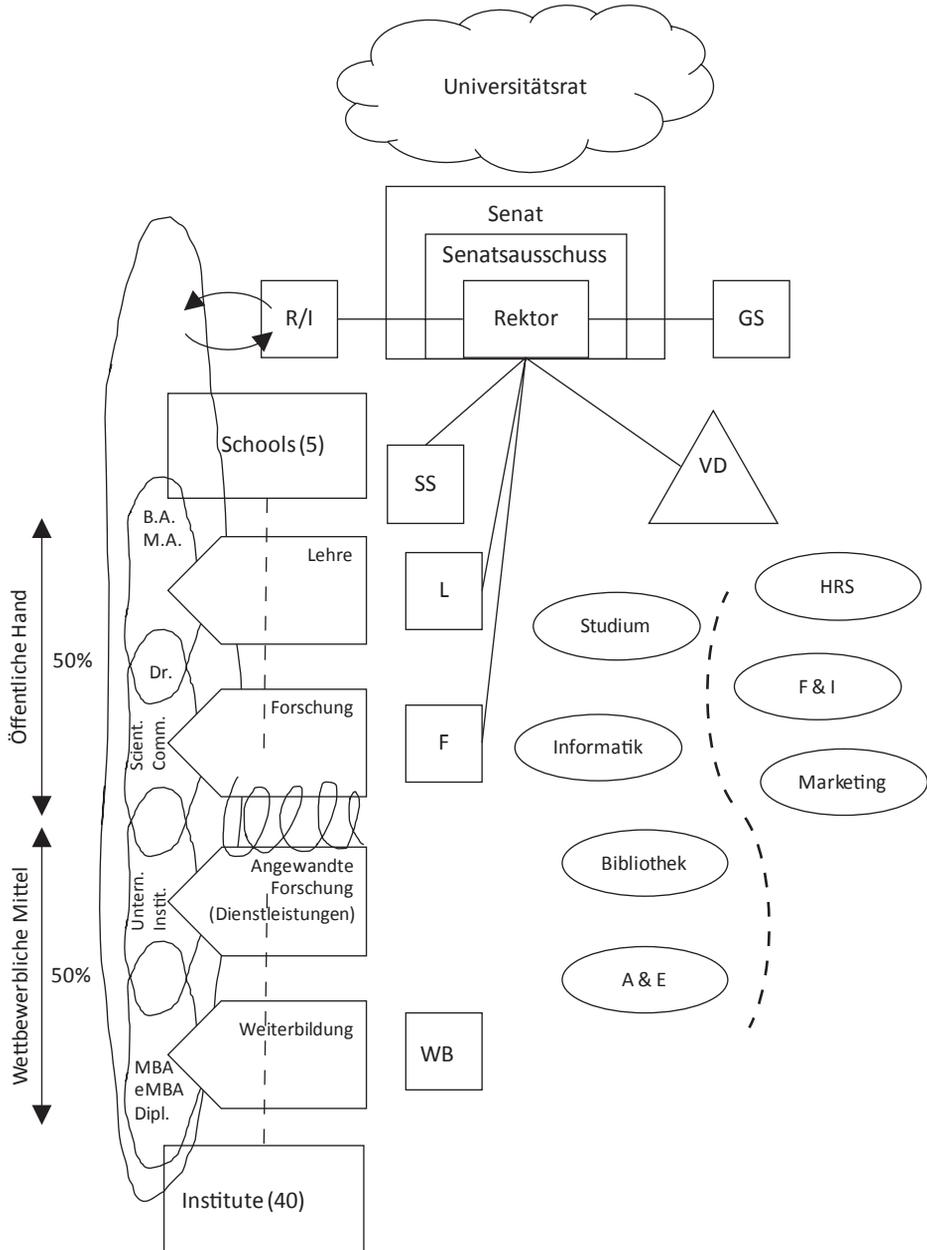


Abb. 2.7 Verwaltung als Rückgrat der Organisation

Nähe zu den Leistungsbezügern erreicht werden. Wie immer beim Organisieren hat jede Struktur Vor-, aber auch Nachteile.

Über die hier diskutierten Aspekte hinaus laufen an der Universität eine Anzahl Projekte. Dieses Thema haben wir hier ausgeklammert und uns auf die Primärstruktur konzentriert. Das Thema Innovations- und Projektmanagement wird im Kap. 12 Innovations- und Projektmanagement behandelt.

In diesem Beitrag zeigen wir eine etwas andere Darstellung der Struktur der Universität St.Gallen als die üblicherweise anzutreffenden Organigramme. Die hier gewählte Darstellungsform versucht, mehr Aspekte zu veranschaulichen, als dies mit den herkömmlichen Mitteln gelingt. Als Erstes nimmt man die Umwelt mit in das Organisationsschema hinein. Damit werden auch die hauptsächlichen Aktivitätsfelder der Organisation sichtbar. Des Weiteren werden die marktnahen Funktionen und das „Rückgrat“ klar auseinandergehalten. Zudem ist mit diesem Schema eine grundlegende Eigenschaft komplexer Organisationen beurteilbar: die anzustrebende Lebens- und Entwicklungsfähigkeit. Dieser Aspekt wird hier nicht näher ausgeführt. Wir verweisen dazu auf die Originalliteratur [1–3].

Zum Abschluss soll noch auf die besondere Stellung der Professoren in der Organisation hingewiesen werden. In einem Organigramm hat jeder Mitarbeitende und auch jede Führungskraft nur ein „Kästchen“, in dem sie innerhalb der Struktur verortet werden kann. Das ist auch in den Ressorts der Verwaltung der Fall. Ein Professor oder eine Professorin hat aber immer mehrere solcher „Kästchen“. Nehmen wir als Beispiel einen Prorektor (1). Dieser ist Inhaber eines Lehrstuhls (2), als solcher ist er Mitglied einer School (3), lehrt sicherlich in verschiedenen Programmen (4), forscht an seinem Lehrstuhl (5), dann wird er Direktor an einem Institut sein (6), wird evtl. in einem Programm in der Weiterbildung unterrichten (7), hat wohl noch einen Sitz in einem Geschäftsleitenden Ausschuss eines Instituts (8), er ist Mitglied des Senatsausschusses (9) und des Senats (10). Natürlich sind das nicht alle Stellen im herkömmlichen Sinn. Unser Professor hat aber eine ganze Reihe von Hütern auf, die mit den unterschiedlichsten Rollen und Kompetenzen in der Universität verbunden sind. Als Prorektor ist er Mitglied des Rektorats, also eine Führungskraft mit erheblichen Kompetenzen. Als Dozierender in der Lehre hat er sich aber dennoch an die Entscheidungen jener Mitarbeitenden zu halten, die ihm einen Raum und eine Durchführungszeit für seine Lehrveranstaltung zuweisen. Diese mehrfachen Rollen müssen nicht, aber können z. T. zu gewissen Reibungen führen. Aber auch hier gilt: Wenn man sich eines Problems bewusst ist, so ist man der Lösung schon sehr nahe.

Wir hoffen, dass wir mit den Ausführungen in diesem Abschnitt eine etwas andere, hoffentlich klarere Sicht auf die Universität St.Gallen haben zeigen können, damit diese komplexe Institution nun etwas besser „gelesen“ und verstanden werden kann. Natürlich sind wir uns bewusst, dass auch diese Darstellung ebenfalls nur ein Modell ist. Oder wie Korzybski sagte: „A map is not the territory“ [4].

Literatur

1. Beer S (1979) The heart of enterprise. Wiley, Chichester
2. Beer S (1981) Brain of the firm, 2. Aufl. Wiley, Chichester
3. Beer S (1985) Diagnosing the system for organizations. Wiley, Chichester
4. Korzybski A (1958) Science and sanity, 4. Aufl. Colonial Press, Clinton
5. Krieg W Logogramm-Methodik, Vorlesungsunterlagen, Universität St.Gallen

Über den Autor

Markus Brönnimann, lic.oec. HSG, hat an der Universität St.Gallen Betriebswirtschaftslehre (Vertiefung Organisation) studiert. Den beruflichen Einstieg machte er in einem Ostschweizer Industrieunternehmen als Leiter Informatik. Danach war er für sieben Jahre Berater und Trainer am Malik Management Zentrum St.Gallen, um dann an die Universität St.Gallen zurückzukehren. Als Erstes war er für die Umsetzung der Bologna-Reform in der Verwaltung zuständig. Zehn Jahre war er Verwaltungsdirektor und verantwortlich für sämtliche nicht-akademischen Belange an der Universität. Nun wirkt er als Leiter des Amts für Immobilien des Kantons Zürich.

Welchen Beitrag zum Erfolg der Universität leistet die Verwaltung?

3

Markus Brönnimann

Zusammenfassung

Die Aufgaben einer Universitätsverwaltung verlangen nach Spezialisten, sodass die Bedürfnisse in den einzelnen Feldern gut bedient werden können. Jede Spezialität hat ihre „Standesregeln“ und Besonderheiten. Die Verwaltung soll aber auch als Ganzes einen Beitrag zum Erfolg leisten. Das gilt insbesondere für die Führungsmannschaft der Verwaltung. Um diesen Mehrwert erbringen zu können, wurde gemeinsam eine Erfolgslogik erarbeitet. Sie zeigt die relevanten externen Einflüsse, denen die Verwaltung ausgesetzt ist. Sie macht klar, wie der Erfolg beurteilt werden soll, und zeigt die Hebel, mit denen die Verwaltung gelenkt und entwickelt werden kann.

Eine Universitätsverwaltung ist – wohl wie jedes Unternehmen – ein komplexer Gegenstand. Zur normalen „Grundkomplexität“ von Personen, Technik und Infrastruktur kommen die Vielfalt und Breite der Aufgaben, gepaart mit dem hohen Grad an Spezialisierung in den jeweiligen Fachgebieten. Ein Bibliothekar ist ein ausgewiesener Fachmann, wobei je nach Fachgebiet und Ausrichtung der Nutzer noch weitere Spezialisierungen notwendig sind. Die Mitarbeiterin in der Zulassungsstelle, die auch für die Anrechnung von Leistungen aus dem Austausch von Studierenden zuständig ist, verfügt ebenfalls über eine spezielle Qualifikation, die zudem heute noch rar ist. Der Applikationsingenieur, der sich in der Erstellung und Wartung von Applikationen für die Studienadministration vertieft, ist aufgrund seines Spezialwissens ein gesuchter Fachmann.

M. Brönnimann (✉)

Immobilienamt, Kanton Zürich/Baudirektion, Zürich, Schweiz

E-Mail: markus.broennimann@bd.zh.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

M. Brönnimann (Hrsg.), *Erfolgreiche Universitätsverwaltung*,

DOI 10.1007/978-3-658-16125-5_3