

Partnerschaften und Stiftungslehrstühle von öffentlichen Unternehmen und Universitäten: Divergierende Potenzialwahrnehmung oberster Führungskräfte

Ulf Papenfuß und Zino Manuel Roos

Stichworte: Öffentliche Unternehmen, Öffentliche Verwaltung, Potenzialwahrnehmung, Public Service Motivation, Stiftungslehrstühle, Universitätspartnerschaften

I. Motivation

Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen sind von zentraler Bedeutung für das demokratische Gemeinwesen und die Daseinsvorsorge sowie ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für den Standort Deutschland und den jeweiligen Regionen (Mühlenkamp & Schulz-Nieswandt 2008; Schulz-Nieswandt & Greiling 2019). Aktuell und in den nächsten Jahren stellen Herausforderungen wie die digitale Transformation und Nachhaltigkeit diese Organisationen vor große Veränderungsprozesse, deren Gestaltung der demographische Wandel und Fachkräftemangel fundamental erschweren (Klenk et al. 2020; Nationaler Normenkontrollrat 2021; Papenfuß 2019).

In diesem Zusammenhang wird das strategische Potenzial interorganisationaler Partnerschaften vielfach hervorgehoben (Klenk et al. 2020; Papenfuß & Roos 2023), wie es auch Sustainable Development Goal 17 der Vereinten Nationen betont. Partnerschaften von öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen mit Universitäten bieten für die Gewinnung von Personal und Unterstützung bei der Gestaltung von Transformationsprozessen besondere Potenziale (Leibfried et al. 2012; Papenfuß & Roos 2023; Stifterverband 2009, 2022).

Dennoch wird das Potenzial von Partnerschaften von öffentlichen Unternehmen und Universitäten in struktureller Gesamtsicht häufig nicht ausgeschöpft. Insbesondere die Chancen von Stiftungslehrstühlen werden von öffentlichen Unternehmen im Gegensatz zur Privatwirtschaft kaum genutzt (Stifterverband 2009).

Im Rahmen aktueller Diskurse in Wissenschaft (Eom & Lee 2022; Klenk et al. 2020; Leibfried et al. 2012; Papenfuß & Roos, 2023; Stifterverband 2009, 2022) und Praxis ist es im Kontext oberster Führungskräfte öffentlicher Unternehmen erkenntnisreich und gestaltungsrelevant besser zu verstehen, wie diese das Potenzial von Partnerschaften und Stiftungslehrstühlen mit Universitäten wahrnehmen und welche Faktoren sich positiv auf das wahrgenommene Potenzial auswirken. Mit Blick auf wissenschaftliche Debatten und Forschungslücken ist die Rolle der Public Service Motivation (PSM) oberster Führungskräfte für Partnerschaften von öffentlichen Unternehmen mit Universitäten von besonderem Interesse (Esteve et al. 2015; Ritz et al. 2020).

Auch der Jubilar hat sich für den Austausch und das Zusammenwirken von Universitäten und der Praxis über viele Jahre engagiert, was sich neben vielen weiteren Aspekten auch in seiner Tätigkeit als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesverbandes Öffentliche Dienstleistungen (bvoed) widerspiegelt hat. Zudem hat sich Frank Schulz-Nieswandt im Zuge seines Wirkens immer wieder zu Motivation und Werten von Führungskräften geäußert (Köstler & Schulz-Nieswandt 2015; Schulz-Nieswandt & Greiling 2019). Die Bewältigung zentraler Herausforderungen öffentlicher Unternehmen hat er auch als „Haltungsfrage des Managements“ (Mühlenkamp & Schulz-Nieswandt 2008, S. 27) verstanden, und „die sozialcharakterologisch-persönlichkeitspsychologischen Grundlagen“ (Schulz-Nieswandt 2008, S. 12) oberster Führungskräfte betont.

Vor diesen Hintergründen ist es Ziel des Beitrags zu ergründen, welche Potenziale oberste Führungskräfte von öffentlichen Unternehmen durch Partnerschaften mit Universitäten und Stiftungslehrstühlen wahrnehmen und inwieweit das wahrgenommene Potenzial mit der Ausprägung ihrer PSM in Zusammenhang steht.

II. Relevanz von Universitätspartnerschaften und Stiftungslehrstühlen für öffentliche Unternehmen und Rolle der Motivation oberster Führungskräfte

Partnerschaften mit Universitäten können in sehr verschiedenen Formen realisiert werden und die Chancen werden vielfältig betont (Wissenschaftsrat 2018). Dennoch gibt es im internationalen Vergleich in Deutschland weiterhin nur wenige Universitätsprofessuren, die sich in Forschung und Lehre explizit mit öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen befassen.

In der Lehre an Universitäten fehlen Studierenden z. B. der Fächer Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Informatik sehr oft Möglichkeiten, Veranstaltungen mit Schwerpunkt auf öffentliche Wirtschaft und Verwaltungen zu belegen, insbesondere bzgl. der kommunalen Ebene. Obwohl sich genannte Studiengänge im Kern mit privatwirtschaftlichen Themen auseinandersetzen, könnte es im Rahmen der freiwilligen Kurswahl zumindest Module geben, in denen Studierende auch Kompetenzen für Kommunalverwaltungen und kommunale Unternehmen erlangen können. Zudem wird an Universitäten nach Wahrnehmung von Befragten in empirischen Studien vielfach nicht die Motivation geweckt, nach Studienabschluss eine Bewerbung und sinnstiftende Arbeit in Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen in Betracht zu ziehen (Papenfuß et al. 2022). Aufgrund der immensen Probleme bei der Personalgewinnung und -entwicklung ist dies für Kommunalverwaltungen und kommunale Unternehmen im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft und internationalen Organisationen ein systemrelevantes Defizit, das das Staats- und Gemeinwesen stark belastet.

Ein Zusammenspiel zwischen Universitäten und öffentlichen Unternehmen bietet einschlägige Vorteile: Über Forschungsvorhaben können Universitäten wichtige wissenschaftliche Evidenz für die Gestaltung digitaler Transformation, den Umgang mit Nachhaltigkeitsanforderungen oder vergleichbarer Entwicklungen erarbeiten; Veränderungsprozesse können „mit unbefangenen Blick von außen“ begleitet und durch neue Perspektiven unterstützt werden.

Stiftungslehrstühle an Universitäten sind besonders vielversprechend, Beiträge zur Bewältigung der skizzierten Problemlagen zu leisten (Stifterverband 2009, 2022) und als „Innovationskooperation zwischen Wissenschaft und [öffentlicher] Wirtschaft“ (Stifterverband 2009, S. 16) Wirkung zu entfalten. In Deutschland prägen Stiftungslehrstühle die universitäre Ausbildungs- und Forschungslandschaft und geben wertvolle Impulse für das Wissenschaftssystem (Leibfried et al. 2012).

Dennoch sind öffentliche Unternehmen unter den über 700 Stiftungsprofessuren in Deutschland kaum vertreten (Stifterverband 2009, 2022). Öffentliche Unternehmen aktivieren Potenziale hier nicht in gleichem Maße wie die Privatwirtschaft, weshalb das Thema „Stiftungslehrstühle“ im Kontext des öffentlichen Sektors zur Überwindung von Systemdefiziten stärker in das Bewusstsein von entsprechenden Akteuren zu bringen ist.

Wie in der Einführung angesprochen, ist es zentral mehr über potenzielle Treiber von Universitätspartnerschaften zu verstehen. Hier bedarf

es eines tieferen theoretischen Verständnisses zu einem möglichen positiven Zusammenhang der PSM oberster Führungskräfte und dem wahrgenommenen Potenzial von Universitätspartnerschaften mit öffentlichen Organisationen (Esteve et al. 2015; Ritz et al. 2020). PSM beschreibt die Motivation, einen Beitrag für die Gesellschaft über die eigene Person und Organisation hinaus zu leisten, häufig durch Arbeit im öffentlichen Sektor und auf Basis altruistischer Motive (Ritz et al. 2020). In der Forschung werden die Effekte von PSM vielfältig untersucht, indessen besteht eine Forschungslücke bzgl. Universitätspartnerschaften (Esteve et al. 2015). Universitätspartnerschaften mit öffentlichen Organisationen sollten tendenziell im Vergleich der Kooperationsformen nicht nur auf wirtschaftlichen Mehrwert, sondern auch auf die Erfüllung gesellschaftlicher Funktionen abzielen. Die Konzeptionalisierung der PSM als progesellschaftliche und am Wohlergehen anderer orientierte Motivation lässt daher vermuten (Ritz et al. 2020), dass motivierte oberste Führungskräfte öffentlicher Unternehmen eher ein Potenzial in Partnerschaften mit Universitäten erkennen könnten. Dies deutet an, die PSM oberster Führungskräfte in der Gestaltung von Universitätspartnerschaften und Stiftungslehrstühlen als Schlüsselfaktor zu verstehen.

III. Empirisches Design und Befunde

Für die Zielstellung greift der Beitrag auf Befragungsdaten von Geschäftsführer:innen deutscher Stadtwerke zurück. Stadtwerke spielen traditionell eine große Rolle bei der Entwicklung von Stadtgesellschaften und Regionen, weshalb diese oft über weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten verfügen. Zudem sind Stadtwerke mit besonders starken Herausforderungen bei der Personalgewinnung und Transformationserfordernissen konfrontiert (Papenfuß et al. 2022). Die Umfrage wurde im Kontext digitaler Daseinsvorsorge im Zeitraum Februar bis März 2022 durchgeführt. Für die hier verfolgten statistischen Ziele konnten über die Behandlung fehlender Werte durch Mittelwert-Imputation 77 Personen hinsichtlich der gemachten Angaben einbezogen werden.

Die Umfrage wurde im Rahmen eines Co-Designs mit zehn führenden Stadtwerken entwickelt. Neben der abhängigen Variable „Potenzial Universitätspartnerschaft“ wurden die PSM und zentrale Kontrollvariablen gemessen. Die Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala erfasst (1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu). Der Statistikanhang ist aufgrund

der Seitenbeschränkungen nicht Bestandteil dieses Kompaktbeitrages, kann aber auf Anfrage von den Autoren erhalten werden.

1. Deskriptive Ergebnisse

Abgefragt wurde die Einschätzung der Befragten hinsichtlich der Potenziale verschiedener Kooperationsformen mit einer Universität für ihr Stadtwerk, wie in Abb. 1 dargestellt. Die Befragten wurden im Fragebogen gebeten, ihre Einschätzungen auf die Forschungsbereiche und Studiengänge Betriebswirtschaftslehre, Wirtschafts-/Verwaltungsinformatik o. Ä. zu beziehen. Der Mittelwert (MW) beläuft sich auf 3,0 – im Schnitt sehen die Befragten in den Kooperationsformen kein besonders hohes Potenzial für ihr Unternehmen. Allerdings divergieren die Potenzialeinschätzungen bei allen Kooperationsformen beträchtlich. Dabei wird das Potenzial von Stiftungslehrstühlen im Schnitt am geringsten wahrgenommen (MW 2,5). Jedoch schwanken die Meinungen auch hier beträchtlich. 22 % der Befragten sehen (eher) ein Potenzial in Stiftungslehrstühlen, über 50 % hingegen (eher) nicht.

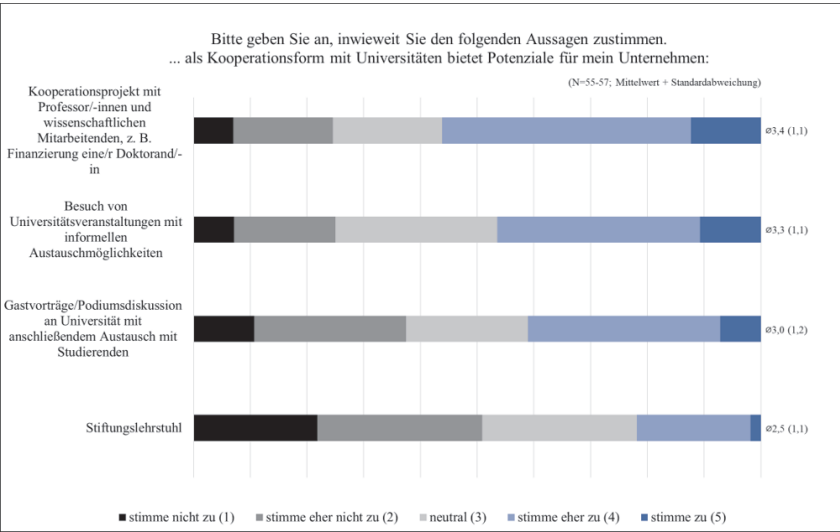


Abbildung 1: Potenzialwahrnehmung verschiedener Kooperationsformen mit Universitäten

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen eine stark divergierende Wahrnehmung unter den Befragten. Oberste Führungskräfte von Stadtwerken schätzen die Thematik äußerst unterschiedlich ein, was den Bedarf für eine weitere Diskussion unterstreicht. Übergreifend werden die systemischen Potenziale von Stiftungslehrstühlen nach den Angaben noch nicht durchschlagend erkannt. Hier scheinen in der Praxis die systemischen Potenziale und das vielversprechende Aufwand-Nutzen-Verhältnis noch nicht durchschlagend erkannt zu werden. Weitere Austauschformate könnten hier helfen, das gegenseitige Verständnis zu den Rationalitäten und Wirkungsweisen in der „Universitätswelt“ und der „Praxiswelt“ weiter auszubauen und die gemeinsamen Chancen im Kontext von Verwaltungen und öffentlicher Unternehmen noch stärker zu nutzen.

2. Regressionsanalyse

Nach einer Regressionsanalyse steht die PSM einer obersten Führungskraft in einem höchstsignifikant positiven Zusammenhang ($\beta = .414$, $p < 0,001$) mit dem wahrgenommenen Potenzial der Universitätspartnerschaften. Bei den Kontrollvariablen steht eine Privatsektorerfahrung ($\beta = -.181$, $p < 0,05$) und das Alter ($\beta = -.259$, $p < 0,01$) in einem signifikant negativen Zusammenhang. Weiter stehen die Kollaborationsaktivitäten eines Stadtwerks mit externen Akteuren (z. B. Kunden:innen, Geschäftspartner:innen) ($\beta = .351$, $p < 0,001$) und eine Bilanzsumme des Stadtwerks von über 20 Mio. € ($\beta = .276$, $p < 0,01$) mit der abhängigen Variable in einem höchstsignifikant bzw. signifikant positiven Zusammenhang. Bezogen auf das Einzelitem Stiftungslehrstuhl ist auffällig, dass lediglich die PSM der obersten Führungskräfte im gemessenen Modell einen höchstsignifikant positiven Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Potenzial aufweist ($\beta = .376$, $p < 0,001$). Weitere signifikante Befunde können für dieses Item nicht identifiziert werden.

Die Ergebnisse unterstreichen die Relevanz der PSM für die Wahrnehmung von Partnerschaften und Stiftungslehrstühlen von öffentlichen Unternehmen und Universitäten. Wie angenommen, könnte das Potenzial einer universitären Zusammenarbeit wesentliche Aspekte der PSM einer obersten Führungskraft ansprechen und diesen Befund erklären (Esteve et al. 2015; Ritz et al. 2020). PSM-motivierte oberste Führungskräfte sind nicht hinreichend für die universitäre Zusammenarbeit; gemäß der explorativen Befunde scheinen diese jedoch ein zentraler Anhaltspunkt zu sein,

wie Potenziale im Zusammenspiel beider Organisationen gezielter aktiviert werden können. Dies impliziert in der Gestaltung von Partnerschaften und Stiftungslehrstühlen zwischen öffentlichen Unternehmen und Universitäten verstärkt auch Motivationen von Entscheidungsträger:innen wie PSM zu berücksichtigen.

IV. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse des Beitrags sind explorativ, bieten jedoch wichtige Einblicke zu empirisch bislang noch nicht erforschten Wahrnehmungen eines zentralen Themas im demokratischen Gemeinwesen. Nach den Befunden wird der Nutzen von Partnerschaften mit Universitäten unter obersten Führungskräften öffentlicher Unternehmen im Status Quo in struktureller Gesamtsicht nicht durchschlagend erkannt, insbesondere in Bezug auf Stiftungslehrstühle. Oberste Führungskräfte und ihre Motivation sind nach den Ergebnissen für die Realisierung und Gestaltung von Partnerschaften zwischen Universitäten und der Praxis zentral. Die Ergebnisse liefern eine Diskussionsgrundlage, wie Chancen von Partnerschaften für die zukunftsfähige Gestaltung im öffentlichen Sektor und Überwindung strategischer Herausforderungen verstärkt genutzt werden können. Die systematische Auseinandersetzung mit der Thematik verspricht übergreifende Entwicklungsbeiträge in vielfältige Richtungen. Neben vielen weiteren Faktoren ist es für den zukünftigen Erkenntnisfortschritt und die Praxisgestaltung lohnend zu ergründen, warum privatwirtschaftliche Unternehmen die Potenziale von Stiftungslehrstühlen vielfältig ausschöpfen, öffentliche Unternehmen hiervon trotz einschlägiger Bedarfe und Chancen bislang hingegen kaum Gebrauch machen. Stiftungslehrestühle von öffentlichen Unternehmen mit entsprechenden Denominationen sind ein vielversprechendes Instrument zur Realisierung von relevanten Entwicklungsbeiträgen für die Demokratie, den Staat und die Gesellschaft.

Literatur

Eom, Seok-Jin and Jooho Lee (2022), Digital Government Transformation in Turbulent Times: Responses, Challenges, and Future Direction. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>.

- Esteve, Marc, Arjen van Witteloostuijn and George Boyne (2015), The Effects of Public Service Motivation on Collaborative Behavior: Evidence from Three Experimental Games, in: *International Public Management Journal*, vol. 18, no. 2, pp. 171-189. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1012573>.
- Klenk, Tanja, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer (2020), Auf dem Weg zum Digitalen Staat? Stand und Perspektiven der Digitalisierung in Staat und Verwaltung, in: *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, hrsg. von Tanja Klenk, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer, Wiesbaden, S. 3-23. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7_2.
- Köstler, Ursula und Frank Schulz-Nieswandt (2015), Motivation und Anerkennung als Grundlage des Gelingens von Seniorengenossenschaften, in: *Seniorengenossenschaften. Organisierte Solidarität*, hrsg. von Thomas Beyer, Edmund Göler und Doris Rosenkranz, Weinheim, S. 41-49.
- Leibfried, Stefan, Christian Peters, Hans Gerhard-Husung, Wilhelm Krull, Josef Lange, Alexander Gunkel, Axel Börsch-Supan, Bert Rürup, Gert Wagner, Ingo Nürnberger, Marius Busemeyer, Bernhard Ebbinghaus, Nicole Mayer-Ahuja, Herbert Obinger und Birgit Pfau-Effinger (2012), *Memorandum Förderinitiative Stiftungsprofessuren Sozialpolitik*, Bremen–Berlin.
- Mühlenkamp, Holger und Frank Schulz-Nieswandt (2008), Öffentlicher Auftrag und Public Corporate Governance, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 36, S. 26-44.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021), *Initiative Leistungsfähige Verwaltung – Zukunftsfester Staat. Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag*.
- Papenfuß, Ulf (2019), Public Corporate Governance, in: *Handbuch zur Verwaltungsreform*, hrsg. von Sylvia Veit, Christoph Reichard und Göttrik Wewer, Wiesbaden, S. 319-332. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_29.
- Papenfuß, Ulf, Tobias Polzer und Zino M. Roos (2022), Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner und Gestaltungsperspektiven (DiDa-Stadt), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.57938/O.2022.001>.
- Papenfuß, Ulf und Zino M. Roos (2023), SDG 17-Digitalisierungspartnerschaften und digitale Public Corporate Governance: Rolle der Identität oberster Führungskräfte, in: *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 1, S. 51-83, <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2023-1>.
- Ritz, Adrian, Carina Schott, Christian Nitzl and Kerstin Alfes (2020), Public Service Motivation and Prosocial Motivation: Two Sides of the Same Coin?, in: *Public Management Review*, vol. 22, no. (7), pp. 974-998. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740305>.
- Schulz-Nieswandt, Frank und Dorothea Greiling (2019), Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf Öffentliches Wirtschaften, in: *Handbuch Öffentliche Wirtschaft*, hrsg. von Holger Mühlenkamp, Markus Krajewski, Frank Schulz-Nieswandt und Ludwig Theuvsen, Baden-Baden, S. 397-428.

Schulz-Nieswandt, Frank (2008), Zur Einführung: Ein Corporate Governance Kodex für das öffentliche Wirtschaften, in: Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft, hrsg. Von Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, S. 7-18.

Stifterverband (2022), Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen aus der amtlichen Statistik.

Stifterverband (2009), Stiftungsprofessuren in Deutschland. Zahlen, Erfahrungen, Perspektiven.

Wissenschaftsrat (2018). Empfehlungen zu regionalen Kooperationen wissenschaftlicher Einrichtungen (Drs. 6824-18), Köln, https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6824-18.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Autoren

Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen, Ulf.papenfuss@zu.de

Zino Manuel Roos, B. A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen

