

Wissenschaftsministerium von morgen
- Rückzug oder neue Aufgaben?

CHE-Symposium am 3./4. Februar 2010 in Berlin

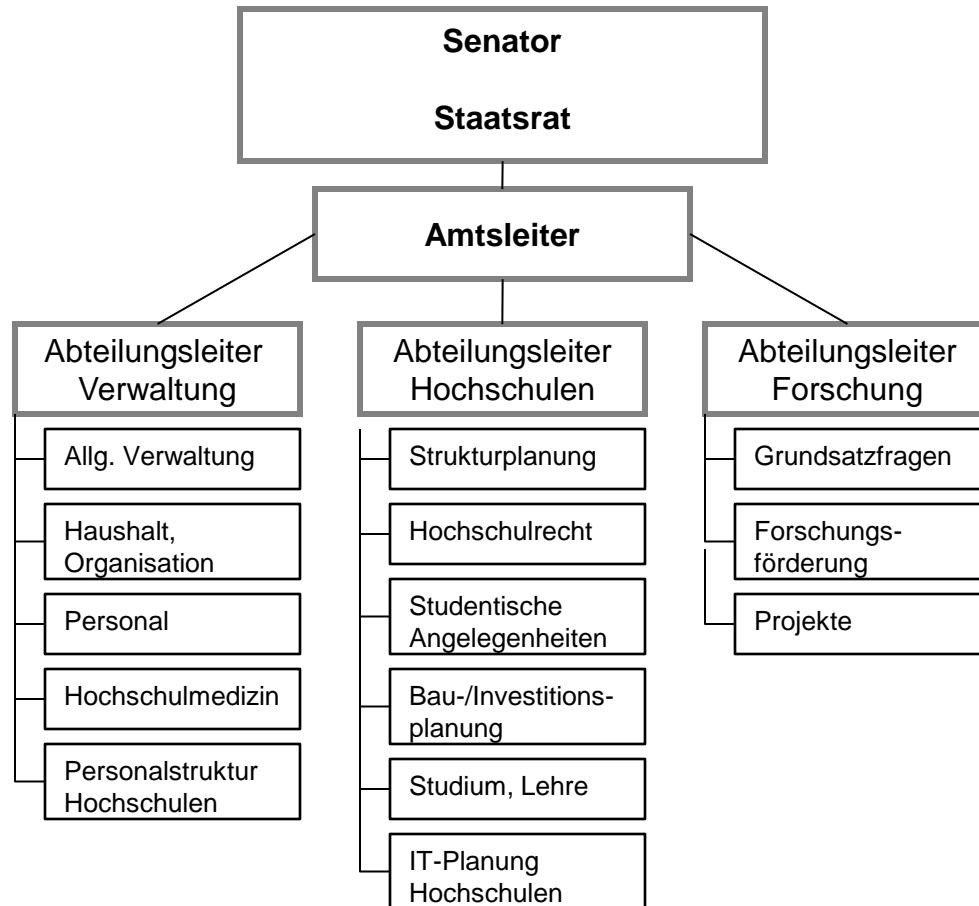
Reform der Binnenorganisation und ihre Folgen in Hamburg

Harald Datzer



1. Ausgangslage – bisherige Organisation
2. Probleme in Hamburg
3. Entwicklung überholt die Organisation
4. Anforderungen an neue Struktur
5. Matrix-Struktur Betreuung / Grundsatz
6. Neue Organisation
7. Effekte der Matrix-Struktur
8. Beispiele
9. Umsetzungsprobleme
10. Was würde man heute anders machen?
11. Bedeutung der Organisation

1. Ausgangslage – bisherige Organisation



2. Probleme in Hamburg



- Fachliche Orientierung aus ministerieller Sicht mit hoher Spezialisierung des Personals
- Langwierige Abläufe bei fachlichen Interdependenzen
- Keine integrierte Institutionenbetreuung
- Kein Fokus auf zukunftsgerichtete ministerielle Themen
- Trennung von Ressourcen- und Fachverantwortung – zurecht kritisiert?

3. Entwicklung überholt die Organisation

- Globalhaushalte in Hamburg flächendeckend ab 1996
 - Delegation ministerieller (Massen-) Kernaufgaben (Prüfungsordnungen, Berufungen)
 - ➔ Wegfall ministerieller Aufsichtsaufgaben
-
- Zielsteuerung der Hochschulen statt Inputsteuerung
 - Systemsteuerung: Wettbewerb erfordert interinstitutionelle Systemsteuerung (über Kompetenz- und Landesgrenzen hinweg)
 - ➔ neue ministerielle Aufgaben

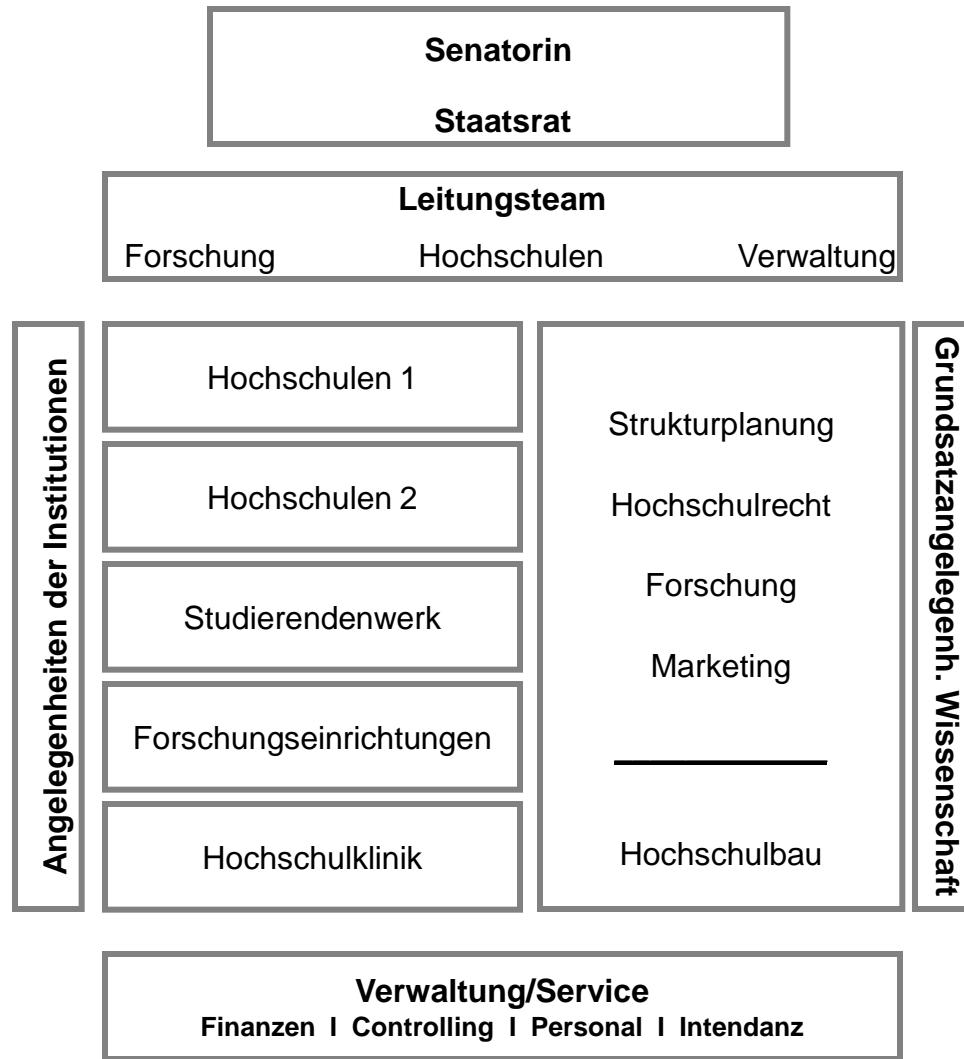
4. Anforderungen an neue Struktur



- Aufgabenwandel muss organisatorisch nachvollzogen werden
- Hierarchie muss reduziert werden
- Institutionenbetreuung muss alle Aufgaben der Institution integriert steuern
- Fachkompetenz muss im ganzen Haus schnell und ohne Hierarchieaufwand einsetzbar sein
- Leitungsverantwortung muss flexibilisiert werden

- Betreuungsreferate zur Institutionen-Betreuung und -Steuerung
- Grundsatzbereich bündelt die übergreifenden fachlichen Kompetenzen mit Themenverantwortlichen
- Verwaltung / Service unterstützt die ministeriellen Aufgaben
- Leitungsteam (VorstandsmodeLL)
 - Kernzuständigkeit jedes Mitglieds (Hochschulplanung, Forschung, etc.)
 - Zuständigkeiten auch nach Vereinbarung
 - flexibler Zugang zu den Mitarbeitern

6. Neue Organisation



7. Effekte der Matrix-Struktur

Neue Struktur ermöglicht zielorientierte und mitarbeitergerechte Aufgabenorganisation durch das Leitungsteam

- integrierte Problembearbeitung: Aufgabenwahrnehmung ohne Ressortegoismen nach Kompetenz und Kapazität ⇒ Effektivität
- partnerschaftliches Arbeiten zwischen Hochschulen und Betreuer durch Problemverständnis und kooperative Grundhaltung des Ministeriums ⇒ Effektivität
- kaum Hierarchieaufwand durch direkte Kooperation der Referenten untereinander und mit der Hierarchie ⇒ Effizienz
- Kompetenzausschöpfung durch flexiblen Mitarbeitereinsatz ohne starre Zuständigkeitsorientierung ⇒ Qualitätssteigerung
- Mitarbeiterzufriedenheit durch variierende Kooperationen (Referate, Vorgesetzte) und varierende Verantwortung ⇒ Verantwortungsbewusstsein

8. Beispiele

Hochschul-Zielvereinbarung

- ausgewählter Betreuungsreferent: Gesamt-Verfahrensleitung für alle ZLV
- Grundsatzreferate: Zuarbeit soweit besondere Kompetenz oder hochschulübergreifende Regelung gewollt (Beispiel: Weiterbildung, Technologietransfer, Gleichstellung)

Neue Weiterbildungsangebote mit der Wirtschaft

- ausgewähltes Betreuungsreferat steuert Gesamtprozess
- Grundsatzreferat Lehre trägt bei und nimmt teil

Gesprächskreis mit Vizepräsidenten Lehre

- Grundsatzreferat steuert Gesamtprozess und verantwortet einzelne Themen
- Betreuungsreferate übernehmen spezifische Themenverantwortung

- Steuerungsverständnis: Loslassen will geübt sein!
- Überidentifikation: Identifikation der Betreuer mit den betreuten Institutionen
- Auftrags- und Projektkultur: altes Zuständigkeitsystem flexibilisieren
- Orientierung: flexible Organisation verunsichert
- Qualifikation: Aufgabenveränderungen und gestiegene Anforderungen

10. Was würde man heute anders machen?



- Ressourcensteuerung (mit Hochschulbau) zentral und kompetent anbinden
- Grundsatzbereich: Themenverantwortliche in Referaten bündeln
- Bauaufgabe vom Ministerium auf professionelle Organisationen übertragen (d.h. nicht, Hochschulen werden Bauherren!)
- Personalentwicklung mit kooperativen Seminaren Hochschule / Ministerium

Die Organisation und Aufgabensteuerung haben maßgeblichen Einfluss auf

- ministerielles Aufgabenverständnis
- Kommunikation und Kooperation mit Hochschulen
- Effizienz und Ergebnisqualität (Nachhaltigkeit)
- Mitarbeiterzufriedenheit

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!