

Wissenschaftsministerium von morgen
- Rückzug oder neue Aufgaben?

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

Reform der Binnenorganisation und ihre Folgen in Hamburg

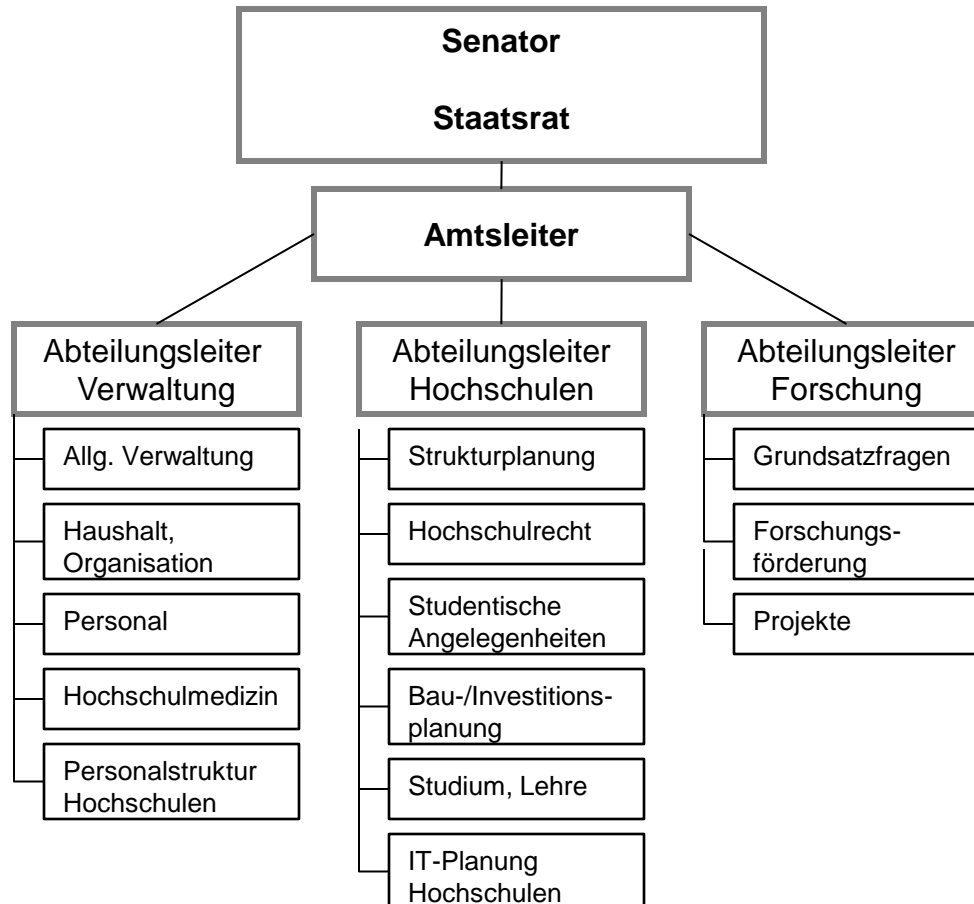
Harald Datzer



Hamburg

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



- 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

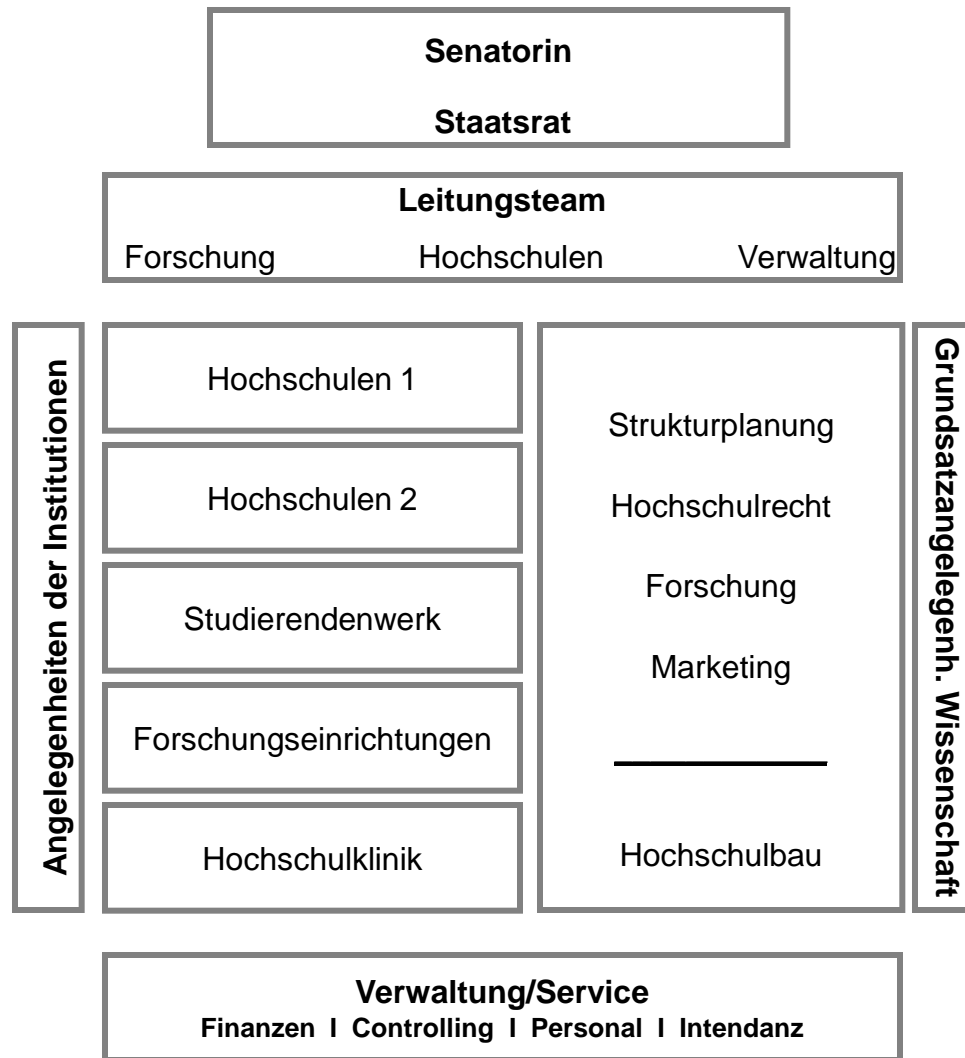
- Zielsteuerung der Hochschulen statt Inputsteuerung
- Systemsteuerung: Wettbewerb erfordert interinstitutionelle Systemsteuerung (über Kompetenz- und Landesgrenzen hinweg)
- ➡ neue ministerielle Aufgaben

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 variierende Verantwortung ⇨ Verantwortungsbewusstsein

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 Zuständigkeitssystem 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
- Baufaufgabe 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!