

# **Veränderungen in Wissenschaftsministerien**

## **Nationale und internationale Erfahrungen**

Ulrich Müller

CHE-Symposium | Berlin | 4. Februar 2010

## Bisher diskutiert:

- nicht delegierbare Kernaufgaben eines Wissenschaftsministeriums
- „Verortung“ und „Akzentsetzung“ in der Aufgabenwahrnehmung über Rollendefinitionen

## Jetzt spannend:

- Was heißt das praktisch?
- Was ändert sich wirklich „greifbar“ ...
  - im Zusammenspiel mit autonomeren Hochschulen?
  - ministeriumsintern?

## Optimale Gestaltung des Zusammenspiels mit den weitgehend autonomen Hochschulen??

- länderübergreifend gleicher „Kanon“ an Instrumenten (ZV, LOM, Berichtspflichten, „Dienstbesprechungen“ ...)
  - „technische Gestaltung“ theoretisch gut entwickelt
- 
- Unterstützt die *faktische Handhabung* der Instrumente die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Hochschullandschaft?
  - => Entwicklung von Grundprinzipien!
    - „weiche Faktoren“ in der Interaktion HS-Ministerium
    - Haltung und Verhalten der handelnden Personen

**Die *faktische Handhabung* der  
nominell weitgehend  
einheitlichen  
Steuerungsinstrumente  
entscheidet über deren Erfolg!**

# 1.1 Partizipation in gegenseitiger Verantwortung



Chance:  
größere Akzeptanz durch Kooperation in  
Reformprozessen



Problem:  
Ministerium fällt in Dirigismus zurück und  
sitzt faktisch meist „am längeren Hebel“



*Good practice:*  
Mittelverteilungsmodell Brandenburg (2002/03)

- Entwicklung in einem gemeinsamen Prozess durch Ministerium + Hochschulen
- Einigung auf inhaltliche Ziele und zukunftsorientiertes Modell, nicht auf kleinsten gemeinsamen Nenner
- Alle betroffenen Parteien sind eingebunden und tragen das Verhandlungsergebnis mit.

# 1.2 Kommunikation auf Augenhöhe

## Chance:

„Signalwirkung“ des faktischen  
Kommunikationshandelns



## Probleme:

althergebrachte Kommunikationsprozesse;  
einseitige Kommunikationsstränge



## *Good practice:*

Informationsdienstleistungen des MIWFT NRW

- Das „Innovationsministerium“ NRW versteht sich als Berater der Hochschulen.
- Die Hochschulen haben ihre neuen Freiheiten zunächst (auch) für einen Rückzug aus der intensiven Kommunikationsbeziehung mit dem Ministerium genutzt.
- Inzwischen wächst das Ministerium in die Rolle des Informationsdienstleisters hinein.

Chance:

Entscheidungsprozesse in der „*black box Staat*“ (mit unterschiedlichen Akteuren) erhellen



Problem:

Transparenz über Interessen, Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen fehlt häufig



*Good practice:*

??

- Berichtspflichten im Rahmen ZV auch für Ministerium?
- Vor- und Nachteil Einbeziehung der HS in Verhandlungen mit FM?
- Auch umgekehrt Transparenz der HS in entscheidungs-/steuerungsrelevanten Berichten!

Chance:  
Reformen „wirken“ lassen

Problem:  
weiterbestehender „Machtanspruch“ /  
Gestaltungswille im Detail, v.a. bei  
„Anlaufschwierigkeiten“



*Good practice:*  
Studienbeiträge als Option in NRW



- Vielfach wurde bei hochschulspezifischem Streit um Einführung (auch hochschulseitig) ein „Machtwort“ des Ministers gefordert.
- Das MIWFT entscheidet trotz anfänglichem öffentl. Druck nicht für die Hochschulen, ob sie Beiträge erheben oder nicht => Meinungsbildung in HS!

## Chance:

**Vertrauen in Verhandlungsprozesse und -partner entwickeln und sichern; vertragsbasierte Steuerung ausbauen**



## Problem:

**Das Ministerium kann immer noch besondere Umstände geltend machen, um seine Leistungsversprechen zu „kassieren“.**



## *Good practice:*

**Verlässlichkeit der Zielvereinbarungen in Österreich**

- Alle Pakte und Zielvereinbarungen sind rechtlich bindend, nur im extremen Fall eines Staatsnotstands können sie einseitig aufgekündigt werden.
- Konsens(findungs)verfahrens bei Änderungen während der Laufzeit (Schlichtung)

**Die *faktische Handhabung* der  
nominell weitgehend  
einheitlichen  
Steuerungsinstrumente  
entscheidet über deren Erfolg!**

**Was ändert sich für die  
Wissenschaftsministerien?**

**Der „Rückstoß“ der Reform  
hat ministeriumsintern  
spürbare Konsequenzen, v.a.  
führt er zu flexiblerer  
Organisation und veränderter  
Personalstruktur!**

**Abgabe von Kompetenzen an Hochschulen,  
veränderte Aufgaben, Rollen,  
Steuerungsinstrumente ...**

**Veränderte Anforderungsprofile führen (analog zur  
Professionalisierung des  
Hochschulmanagements) zu Professionalisierung  
des Personals**

*Durchlässigkeit zum  
Wissenschaftsbereich?*

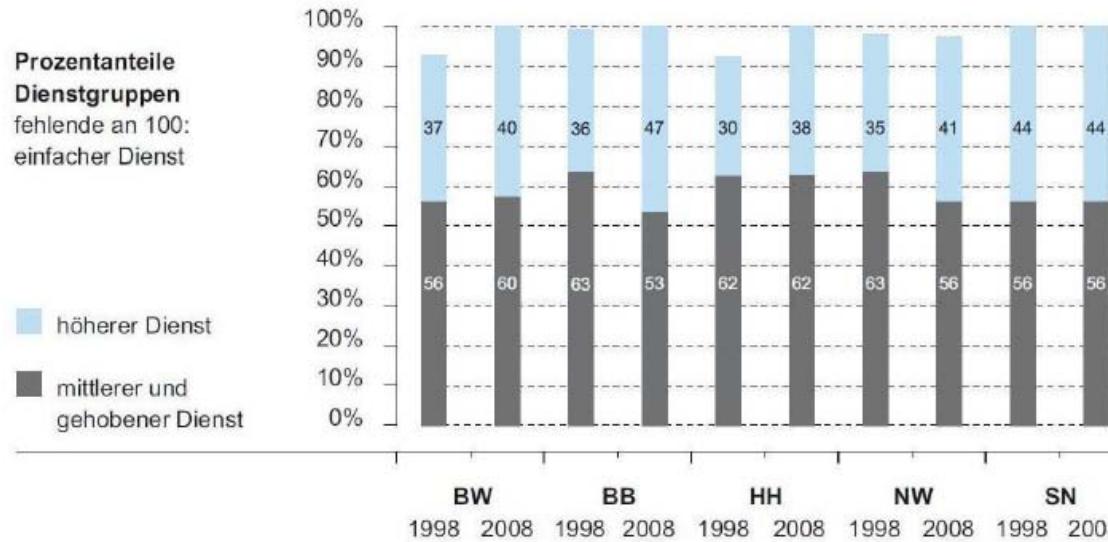
**Veränderungen:**

- (Rückgang der Gesamtzahl der Mitarbeiter(innen))
- höherer Anteil höherer Dienst
- mehr Generalisten, weniger Spezialisten
- mehr Gestalter, weniger Verwalter
- breiteres Qualifikationsspektrum

*Gemeinsame PE-  
Maßnahmen mit  
Hochschulen?  
(Wissenschaftsmanagement  
statt Landesverwaltung!)*

## 2.1 Personalstruktur: Ausbau Strategiekompetenz

### Veränderungen in der personellen Zusammensetzung von Wissenschaftsministerien 1998 - 2008



uneinheitliche Tendenz im personellen Umbau der Ministerien

## 2.2 Schnittstellen zu den Hochschulen (Organisationsstruktur)



aufgabenorientiert  
(„Themenbetreuer“)

hochschulorientiert  
(„Hochschulbetreuer“)

- Bündelung von Kompetenzen
- Pro: Nachhaltigkeit, „Neutralität“
- Contra: Anschlussfähigkeit an Hochschul-Orga (starke Leitungen)

Matrix-  
struktur

Norwegen: *flexible, projektorientierte Teams!*

Gleich dazu: Harald Datzer (BWF HH)

- One-Stop-Shop
- Pro: klare Zuständigkeit aus Hochschulsicht
- Contra: Kompetenzzersplitterung im Ministerium

### Mehr Generalisten als Spezialisten; projektbezogene übergreifende Arbeitsgruppen ...

#### Anforderungen an Informationsmanagement & Informationskultur:

- Effizienz über Referats- / Gruppen- / Abteilungsstrukturen hinweg
- Ausnutzung Potenzial (Mitgestaltung der Strategie)

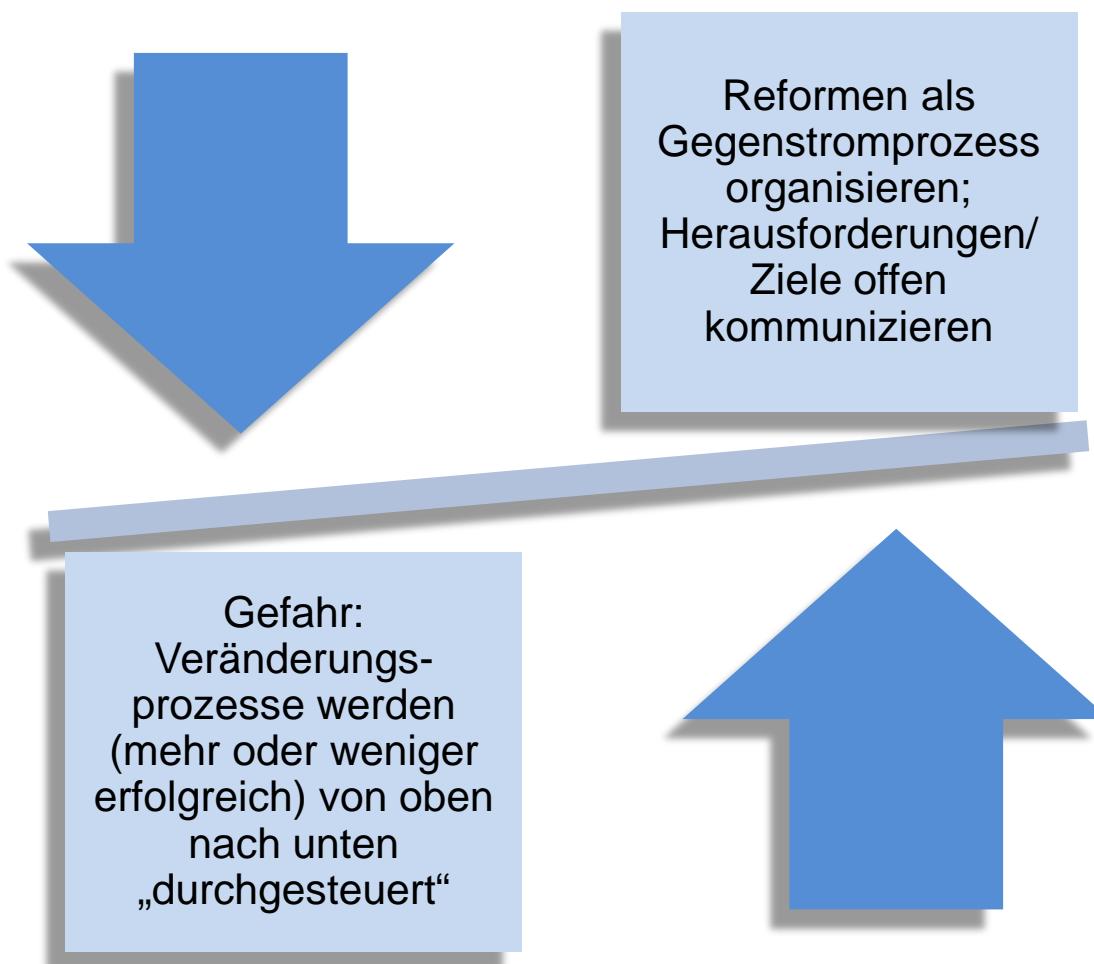
#### Entscheidende verbindende Rolle der Hochschulreferate?

- Sie verfügen über aktuelle Informationen aus Hochschulen.
- Sie müssen Informationen aus dem Ministerium vermitteln.

Beispiel: MWFK BW:  
ad-hoc-AG „Future“

gleich dazu: Beispiel Österreich  
(interner Dialog), MIWFT NRW  
(Kommunikation)

## 2.4 Change Management



**1. Die *faktische Handhabung* der nominell weitgehend einheitlichen Steuerungsinstrumente entscheidet über deren Erfolg!**

**2. Der „Rückstoß“ der Reform hat ministeriumsintern spürbare Konsequenzen, v.a. führt er zu flexiblerer Organisation und veränderter Personalstruktur!**

# **Veränderungen in Wissenschaftsministerien**

## **Nationale und internationale Erfahrungen**

Ulrich Müller

CHE-Symposium | Berlin | 4. Februar 2010