

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 autonomen 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!**

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

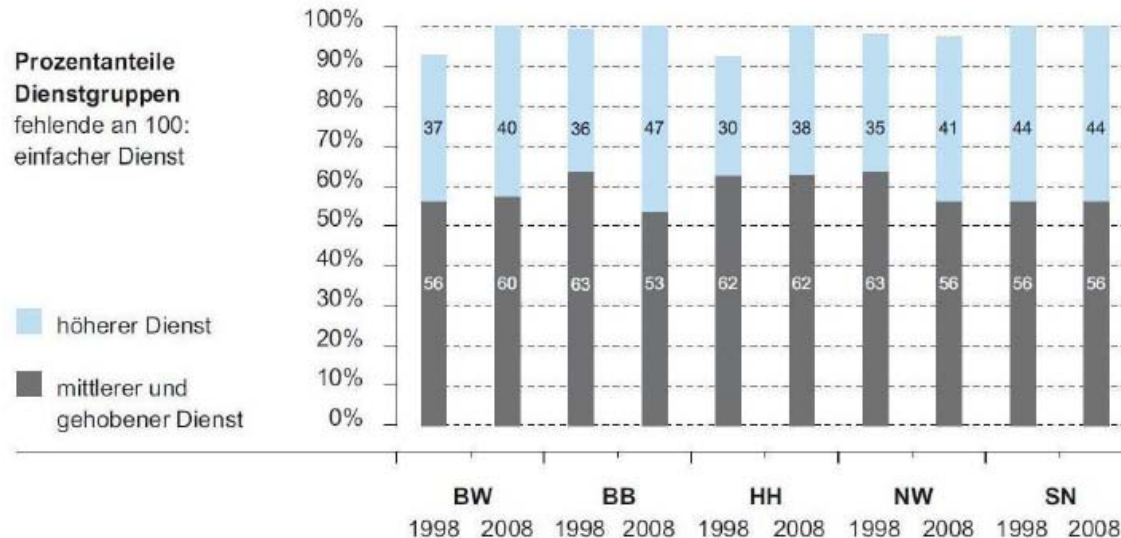
*Durchlässigkeit zum
Wissenschaftsbereich?*

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!)*

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“)

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

hochschulorientiert
(„Hochschulbetreuer“)

**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:**

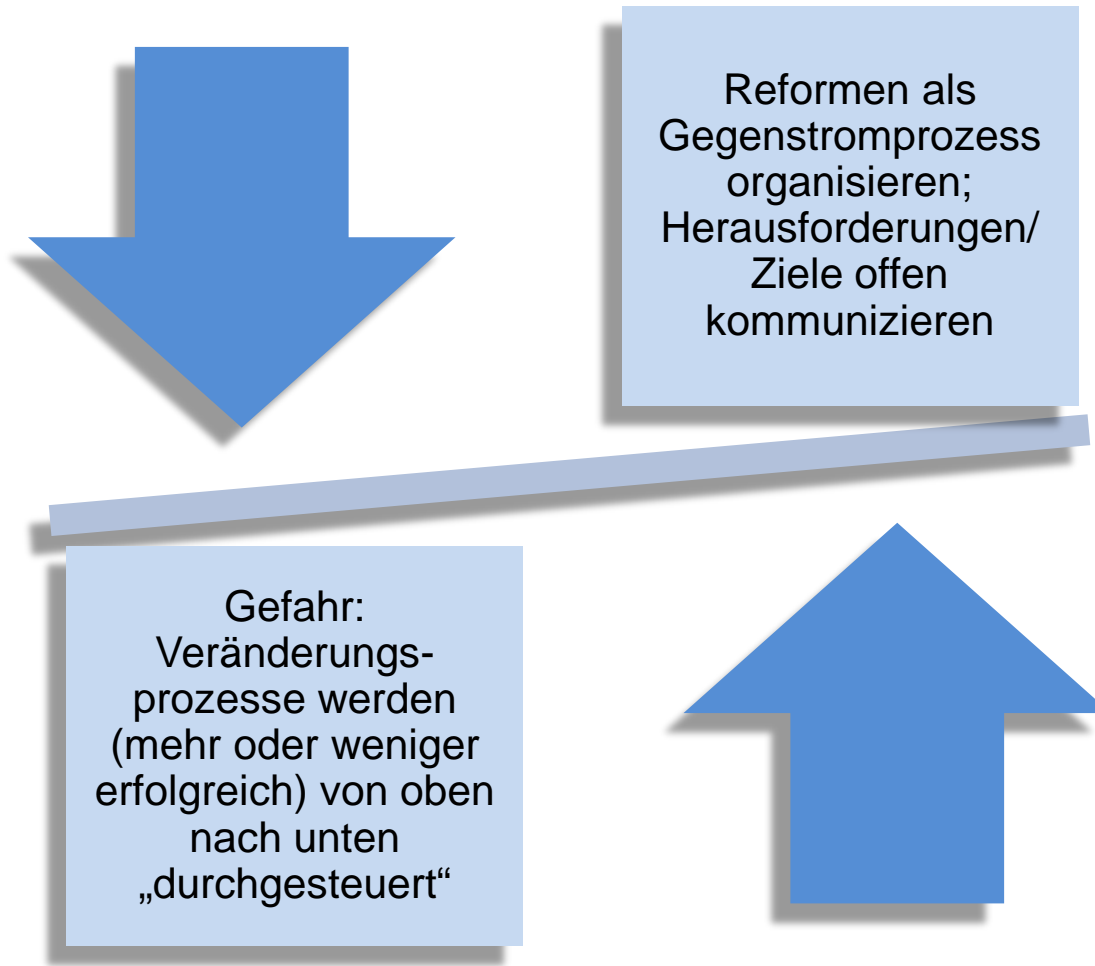
- **Effizienz über Referats- / Gruppen- /
Abteilungsstrukturen hinweg**
- **Ausnutzung Potenzial (Mitgestaltung der Strategie)**

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)*



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