

# **Konsequenzen für die Arbeitsweise und Struktur von Wissenschaftsministerien**

Götz Scholz, Kanzler  
der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

## Elemente der Deregulierung

Aufsicht:

- Beschränkung auf Rechtsaufsicht
- Verzicht auf Fachaufsicht
- Delegation von Aufsichtsfunktionen (Akkreditierungsagenturen, Hochschulräte)

Steuerungsmechanismen:

- Globalsteuerung statt Detailsteuerung
- Output- statt Inputsteuerung (Hochschulpakt 2020)
- Zielvereinbarungen/Berichtswesen
- leistungsbezogene Mittelvergabe (Leistungsindikatoren, Wettbewerb (ExIn, Forschungsbauten))
- Struktur- und Entwicklungsplanung
- Anreiz statt Sanktion

Organisation:

- Übertragung der Organisationsfreiheit
- Einführung von Hochschulräten
- Veränderung des Senats (Größe, Zuständigkeiten)
- Wahlmodus Präsident/Rektor

## Elemente der Deregulierung

Finanzen:

- Einführung eines Globalhaushalt
- Einführung des Kaufmännischen Rechnungswesens
- Abschaffung des Jährlichkeitsprinzip
- Einführung eines Controlling

Personal:

- Dienstherreneigenschaft
- Berufungsrecht
- Stellenbewirtschaftung

Immobilien:

- Eigentümereigenschaft/Bauherrenfunktion
- Bau: Landesimmobiliengesellschaften
- Mietmodell/Nutzungsentgelte



## Konsequenzen

Arbeitsweise:

- Etablierung eines Modells der „Neuen Steuerung“ auch in Ministerien/Landesverwaltung:
  - Vision/Leitbild
  - strategische Ziele
  - klare Prioritäten-/ Posterioritätensetzung
  - Umsetzungskonzept (SWOT, Einbeziehung Hochschulen)
- Kommunikationsorientierung:
  - Partnerschaft - Vertrauenskultur
  - Verständigung über Ziele und Erfolgsindikatoren
  - weniger Papier – mehr Gespräche
  - Lösung von Zielkonflikten und Problemen: Verhandlung und Verständigung statt Erlass
  - Gegenstromverfahren (weder bottom up noch top down)



## Konsequenzen

Arbeitsweise (Fortsetzung):

- „Lernende Organisation“ – steigender Informationsbedarf:
  - Erfahrungsaustausch (best practice)
  - (überregionaler) Vergleich von Rahmensexposition
  - Erfolgsbewertung durch benchmarking vergleichbarer (!) Hochschulen
- Prozess- und Ergebnisorientierung
- projektbasierte Zusammenarbeit
- aufgabenübergreifend vs. hochschulübergreifende Zuständigkeiten

## Konsequenzen

Personal:

- verändertes Anforderungsprofil - Generalist statt Spezialist
- Verständnis ökonomischer, organisationssoziologischer und psychologischer Zusammenhänge
- veränderte Personalauswahl (head hunting, assessment center u.ä.)
- aktive Personalentwicklung (Karrierechancen/-wege, Weiterbildung, Veränderungsmanagement, Vergütung u.ä.)
- Job-Rotation

Struktur:

- „Sandwich-Position“ zwischen Politik/Parlament und Hochschulen
- Mitzeichnung und Dienstwege
- Wegfall / Verschiebung von Aufgaben = Verschiebung von Verwaltungskapazitäten
- politische Verantwortung
- Prozesse und Schnittstellen wichtiger als Organisationsstruktur



## Fazit - Handlungsbedarf:

- weitere Deregulierung erstrebenswert für:  
Berufungen, Bau,...
- Aufrechterhaltung erzielter Deregulierung:  
Vermeidung schlechender Bürokratisierung durch die Hintertür  
(Akkreditierung, Kapazitätsrecht....)
- Anpassung von Organisationsstruktur und Mitarbeiterqualifikation auch innerhalb der Ministerien
- Etablierung einer auf Verständnis ziellenden Kommunikation zwischen Hochschulen und Ministerien:  
gemeinsame Projektteams, Job-Rotation inter- wie intra-institutionell,...

# **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Götz Scholz,  
Kanzler der Johannes Gutenberg-Universität Mainz