

Change Management am Beispiel der Alexander von Humboldt-Stiftung

Speyer / Karlsruhe, 7.12.2006

Felix Streiter

Alexander von Humboldt-Stiftung, Bonn

Leiter des Referats „Europa II, Nahost, Afrika, Lateinamerika“

Prinzipielle Arbeitsteilung der Wissenschaftsförderorganisationen

Wissenschaftler	DFG	AvH
Studierende	11 Begabtenförderungs- werke (Studienstiftung, KAS, FES, etc.)	DAAD
	national	international

Die Alexander von Humboldt-Stiftung

- Namenspatron Alexander von Humboldt (1769-1859): Universalgelehrter, Forschungsreisender, wissenschaftlicher Entdecker Südamerikas, finanzierte aus seinem Privatvermögen junge Wissenschaftler
- 1953: Gründung der jetzigen Humboldt-Stiftung
- finanziert aus Bundesmitteln (AA, BMBF, BMZ), Etat: ca. 55 Mio. €
- seit 1953 mehr als 25.000 Wissenschaftler aus über 130 Ländern gefördert



Die Arbeitsbereiche der Humboldt-Stiftung

- Wissenschaftleraustausch als Teil der Auswärtigen Kulturpolitik
- Stärkung von Spitzenforschung durch Internationalisierung
- Impuls für den Forschungsstandort Deutschland
- Förderung der Entwicklung durch wissenschaftliche Zusammenarbeit
- Mobilitätsberatung im europäischen Kontext

Die Förderphilosophie der Humboldt-Stiftung

- **Exzellenz weltweit**
individuelle Förderung exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Länder und aller Fächer durch Forschungsstipendien und Forschungspreise
- **Eigenständigkeit und Freizügigkeit**
freie Wahl der Forschungsvorhaben und Forschungspartner; keine Vorgaben zur Umsetzung von Forschungsprojekten
- **Neutralität und Unabhängigkeit**
keine weltanschaulichen, kommerziellen, parteipolitischen oder konfessionellen Bindungen; Auswahlkriterium ist allein die wissenschaftliche Qualifikation
- **Langfristigkeit und Nachhaltigkeit**
Pflege eines weltweiten Netzwerkes von 22.000 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Förderung auch nach Ende des Forschungsaufenthaltes

Die Fördertätigkeit der Humboldt-Stiftung

**Programme für
Wissenschaftlerinnen und
Wissenschaftler
aus dem Ausland**

**Programme für
Wissenschaftlerinnen und
Wissenschaftler
aus Deutschland**

Die Förderprogramme der Humboldt-Stiftung

- Humboldt Forschungsstipendien (ca. 500 p.a.)
- Georg Forster Forschungsstipendien (ca. 60 p.a.)
- Sofja Kovalevskaja Forschungspreise (10 alle 2 Jahre)
- Bessel Forschungspreise (ca. 20 p.a.)
- Humboldt Forschungspreise (ca. 100 p.a.)
- Feodor Lynen Forschungsstipendien für deutsche Post-Docs (ca. 120 p.a.)
- zahlreiche Sonderprogramme

Forschungstipendien - Voraussetzungen

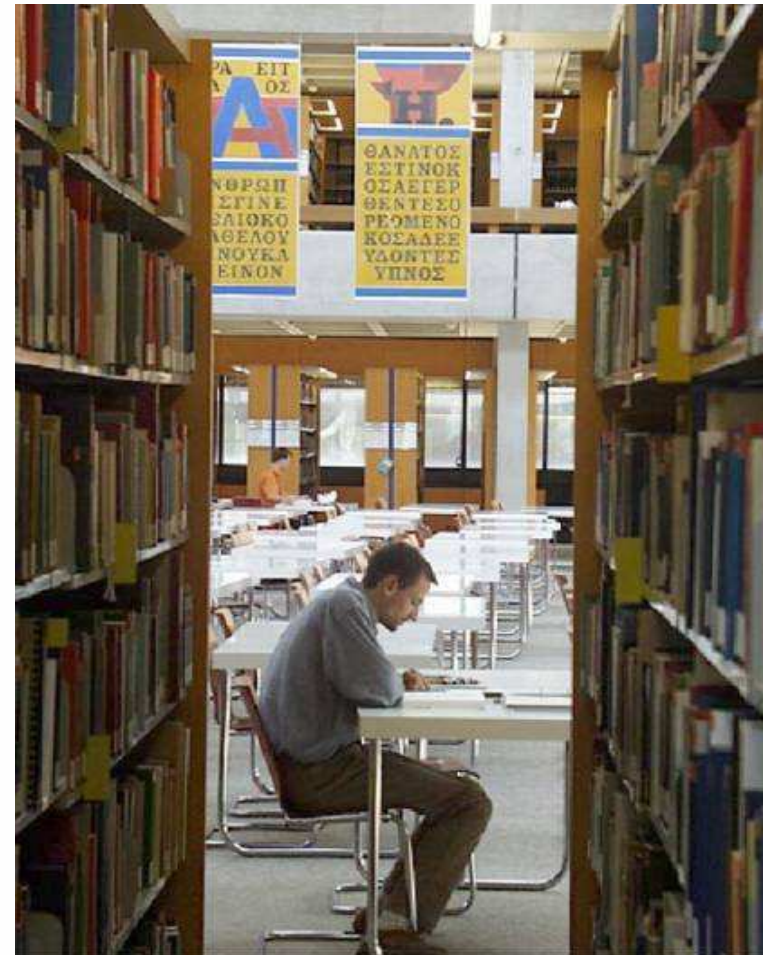
	Humboldt- Forschungstipendien	Georg Forster- Forschungstipendien
Länder	Weltweit	Entwicklungsländer
Fächer	Alle	Alle
Alter	Unter 40 Jahre	Unter 45 Jahre
Abschluss	Promotion oder äquivalenter Abschluss	Promotion oder äquivalenter Abschluss
Publikationen	International	Auch national / regional
Forschungs- vorhaben	Keine Einschränkung	Entwicklungspolitisch relevant

Forschungsstipendien - Leistungen

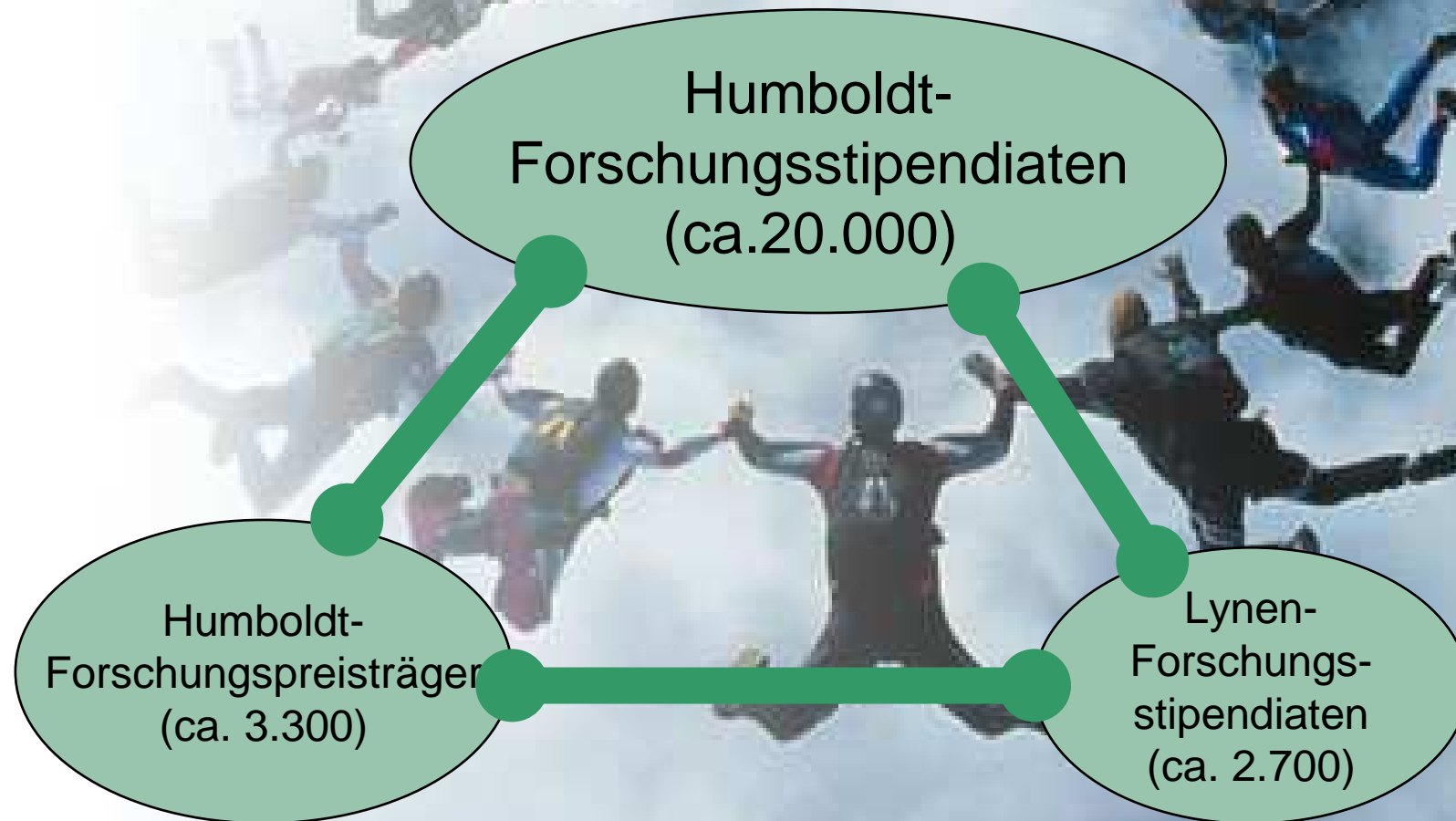
	Humboldt- Forschungsstipendien	Georg Forster- Forschungsstipendien
Dauer Erstförderung	6 - 12 Monate (Verlängerung bis max. 24)	
Stipendienhöhe	Zwei Förderkategorien: 2250 und 2450 €	
Zusätzliche Leistungen	Reisekosten, Sprachkurs, Familienzulage, Europa-Stipendium	

Forschungstipendien - Alumni-Förderung

- Rückkehrstipendien
- Erneute Deutschlandaufenthalte (bis 3 Monate)
- Kürzere Auslandsaufenthalte deutscher Wissenschaftler ("Sur Place"-Förderung)
- Längere Auslandsaufenthalte deutscher Nachwuchswissenschaftler (Feodor Lynen Forschungstipendien)
- Buch- und Gerätespenden
- Institutpartnerschaften (50.000 € für 3 Jahre)
- Humboldt Kollegs (Netzwerk-Konferenzen)



Das weltweite Humboldt-Netzwerk

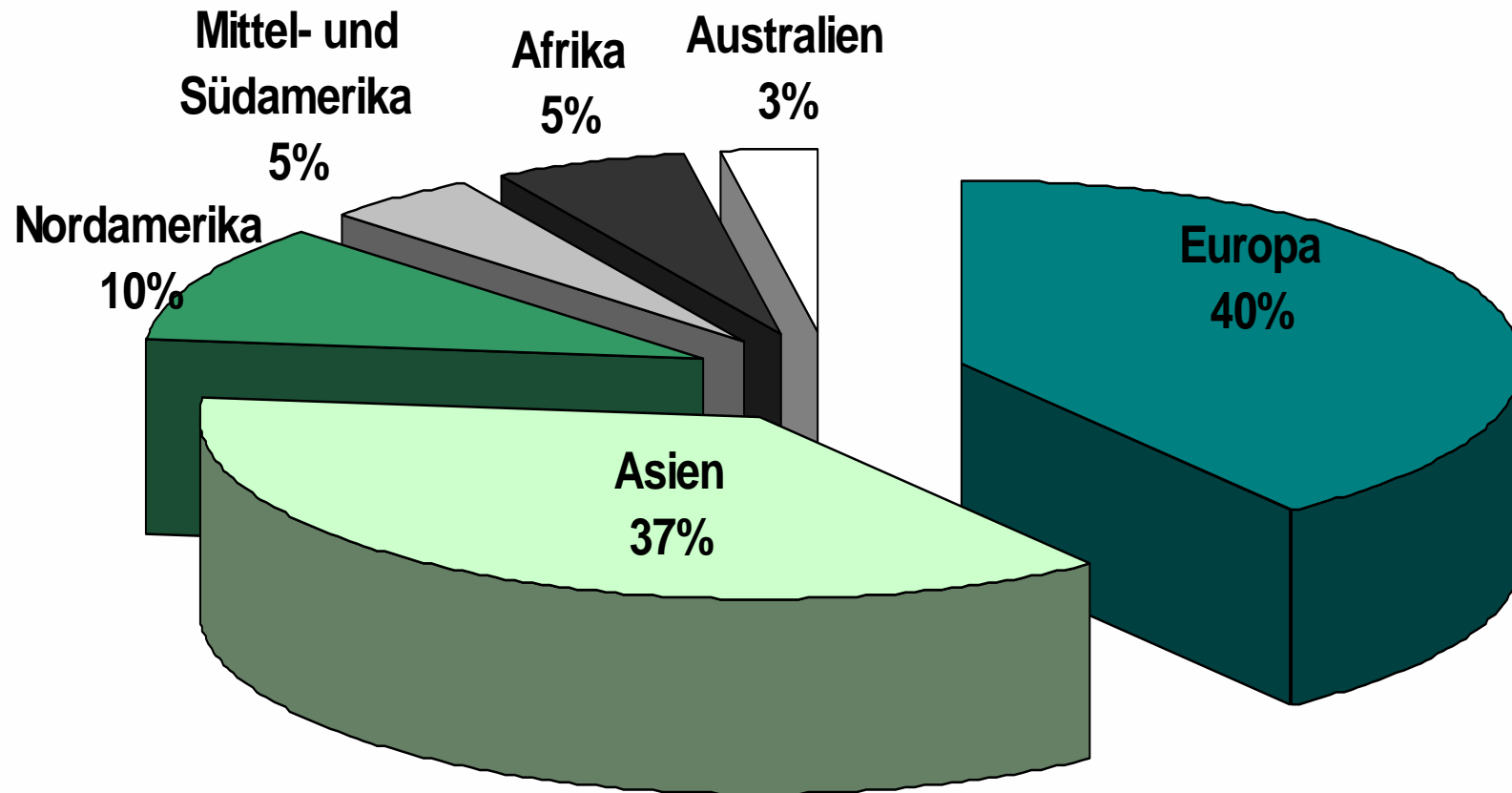


Die Humboldt-Familie: “Einmal Humboldtianer, immer Humboldtianer!”

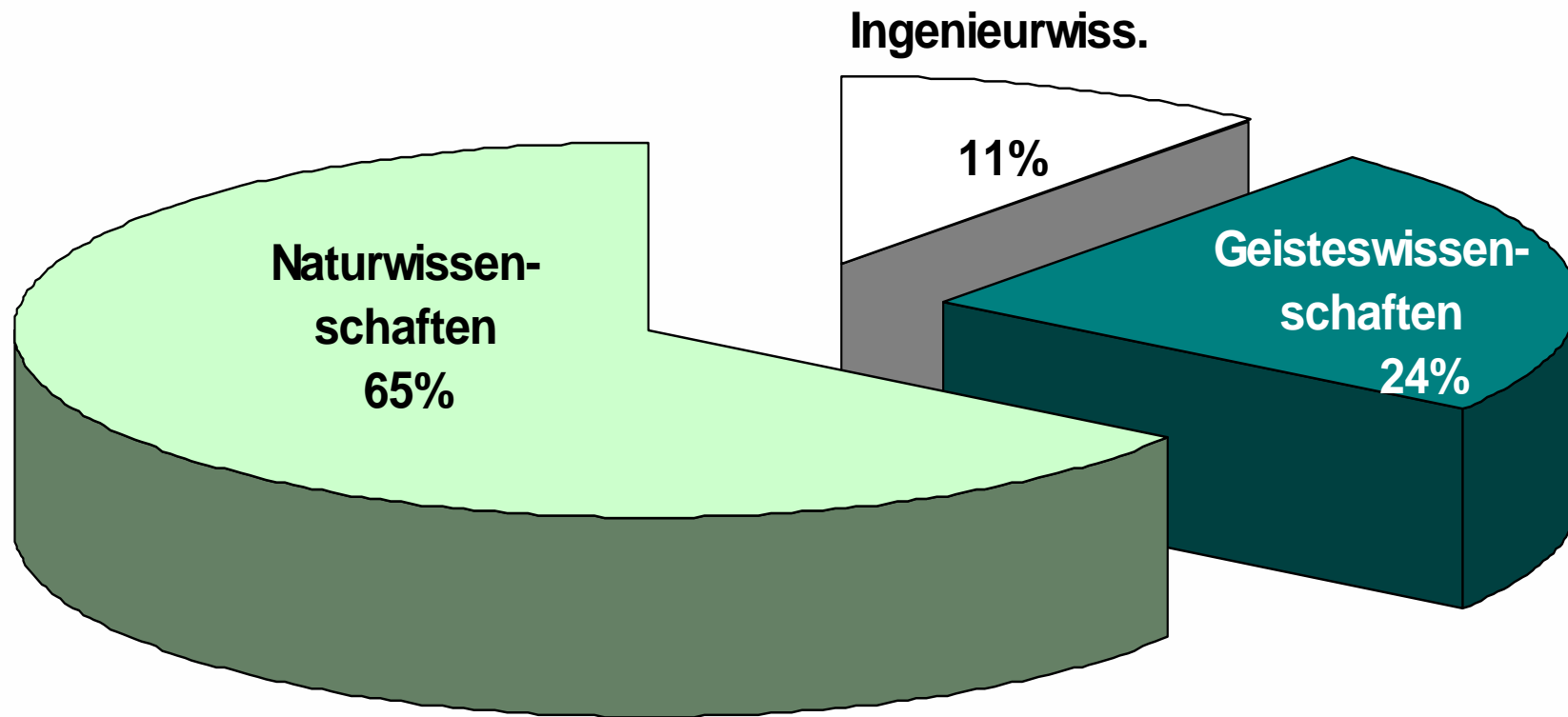


● Humboldt-Clubs und Humboldt-Vereinigungen weltweit

Humboldtianer nach Kontinenten



Humboldtianer nach Fachgebieten



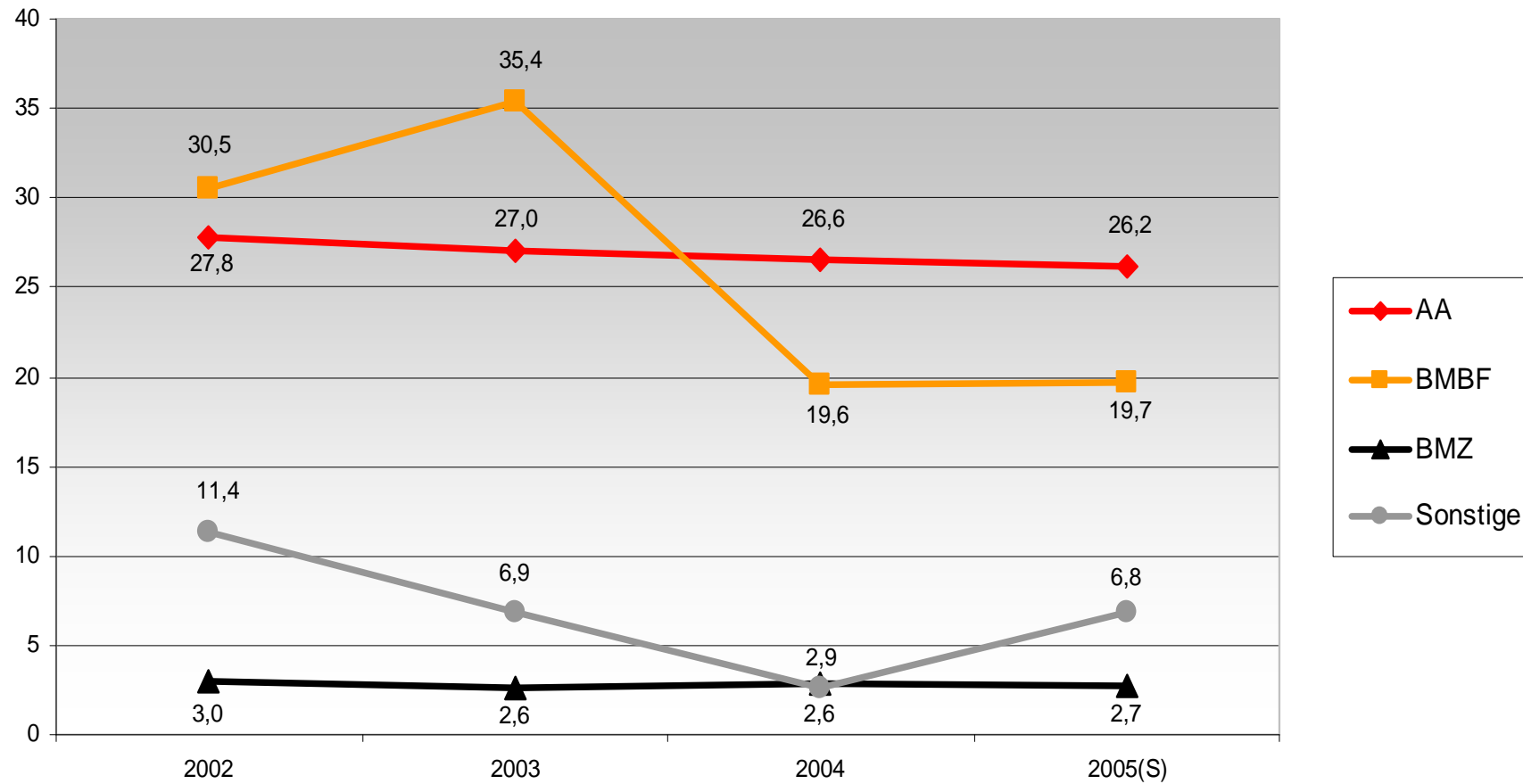
„Structure follows Strategy“ –

**die strategieorientierte Reorganisation
der Alexander von Humboldt-Stiftung
(Nov. 2004 – Okt. 2006)**

Anlässe der Reorganisation

- Erhebliche Mittel- und Stellenkürzungen (ca. 7 %), erratische Vakanzen durch Nachbesetzungssperre (Sommer 2004)
- Auseinanderdriften des Managements der einzelnen Programme
- Suboptimale Nutzung des Personenwissens
- Keine eindeutige Schnittstellen, viele Querschnittsaufgaben
- Keine zentralen Ansprechpartner für die eigentlichen „Kunden“
- Zu wenig Kapazitäten für strategische Arbeit
- „Alte Zöpfe abschneiden“ (z.B. bestimmte Strukturprinzipien wurden nicht durchgängig eingehalten)
- Neue Anforderungen der Mittelgeber: Neue Steuerungsinstrumente
- Besetzung des Berliner Büros
- Unzureichendes Wissensmanagement

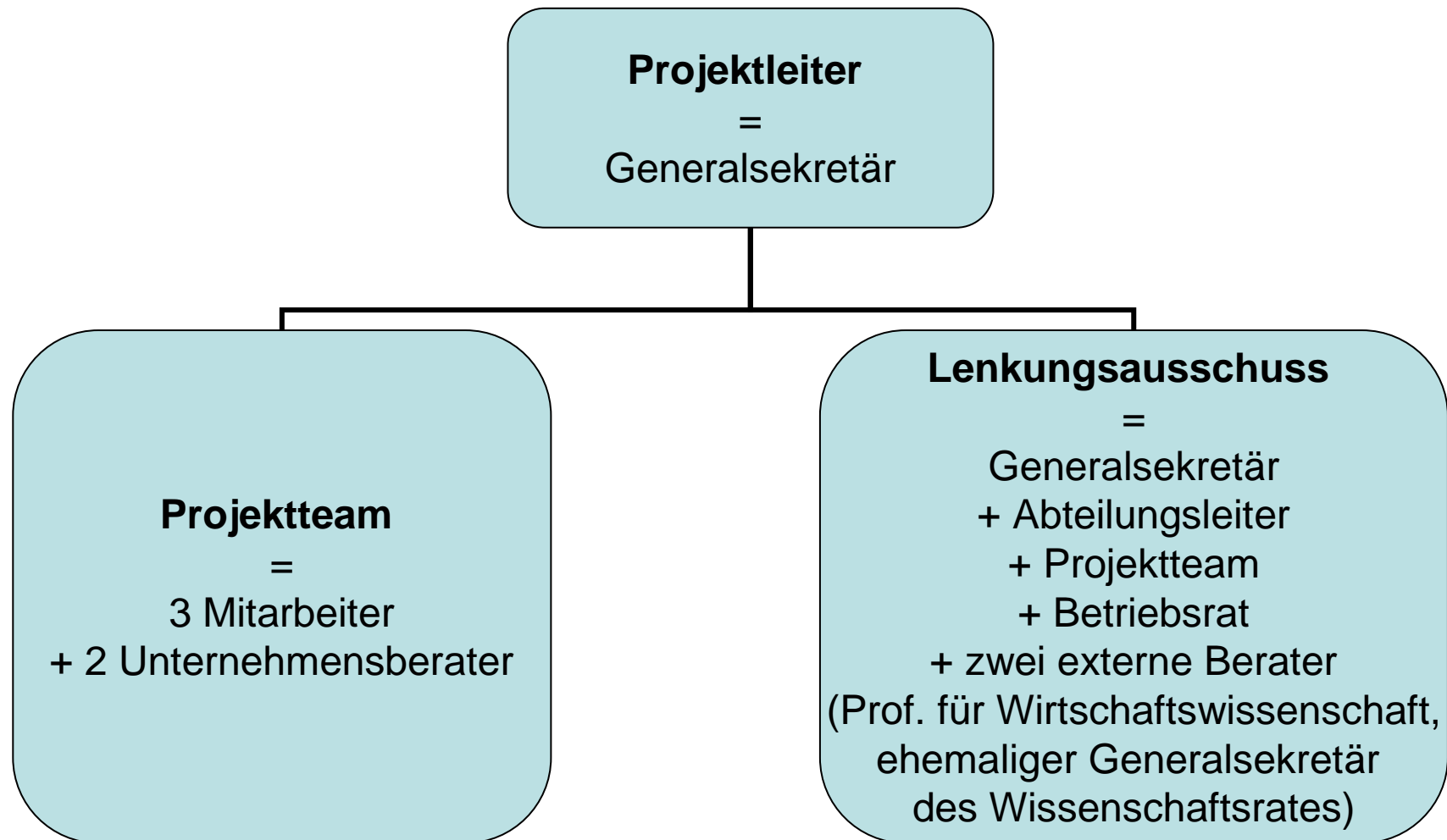
Finanzielle Entwicklung des AvH-Haushalts (2002-2005, Ist-Ausgaben in Mio. Euro)



Hauptziele der Reorganisation

- Personalausstattung und Arbeitslast durch einen Neuzuschnitt der Organisationseinheiten kurzfristig wieder in Deckung zu bringen
- strategische Planung als Methode der Programm- und Organisationsentwicklung zu implementieren, um auf diese Weise zukünftige Anpassungsprozesse mitzugestalten
- durch Abbau von Schnittstellen, eindeutige Zuordnung von Verantwortung und vereinheitlichte Verfahren die Effizienz zu steigern
- Freiräume für neue Querschnittsaufgaben zu schaffen

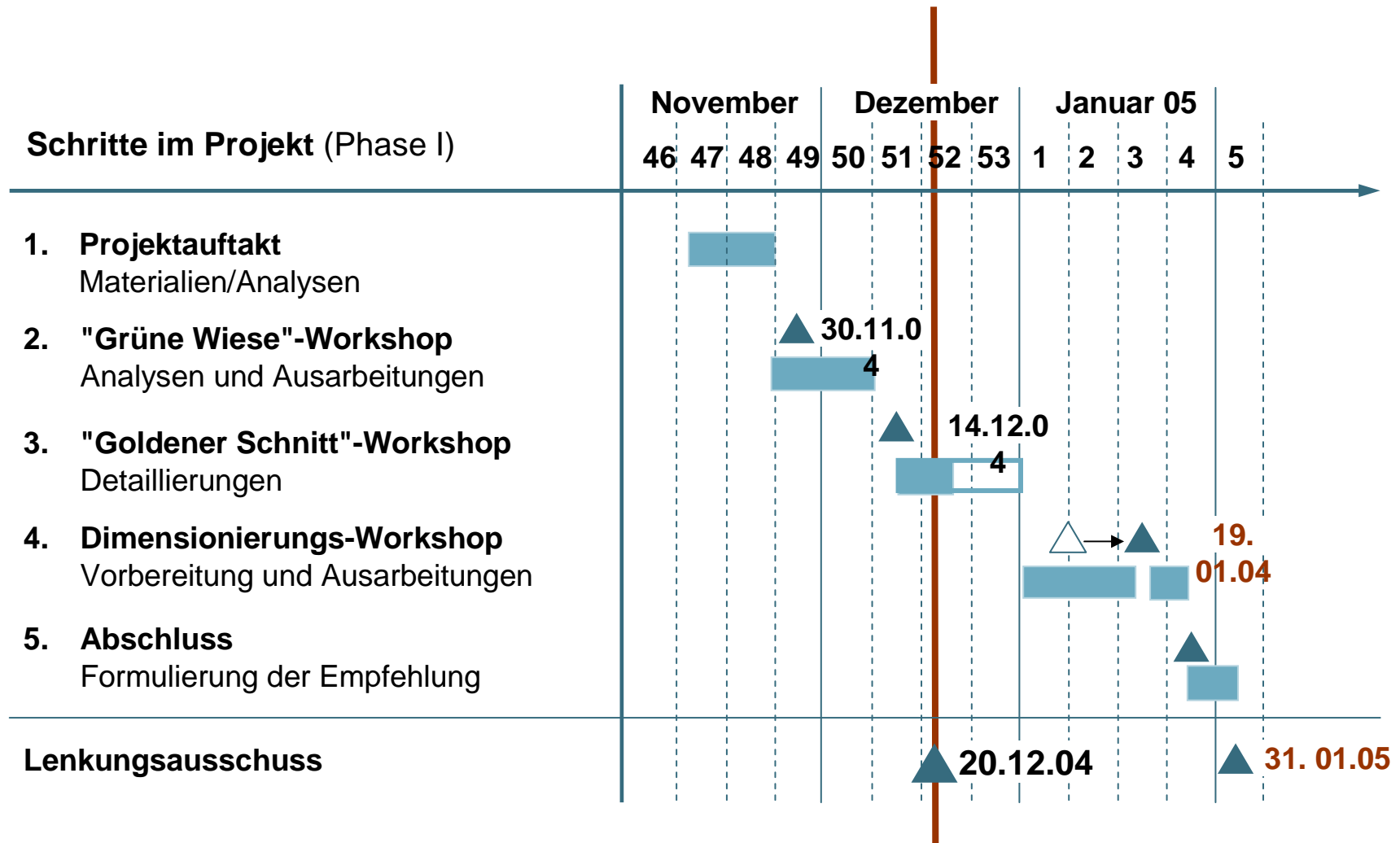
Personelle Projektstruktur



Zeitablauf (gesamt)

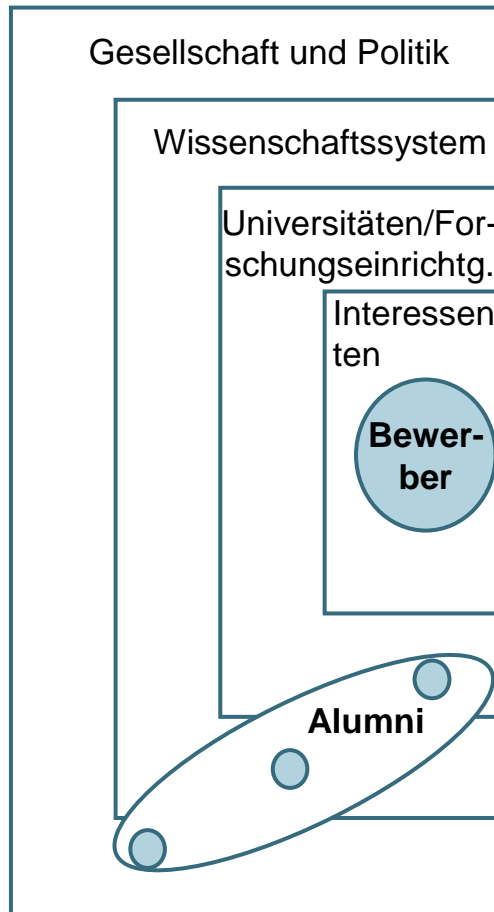
Nov. 2004 – Feb. 2005	„Grüne Wiese“, Funktionogramm, grundlegende Aufbaustruktur, Hauptarbeit durch das Projektteam
April – Mai 2005	Organigramm, Dimensionierung, Stellenplan, Einbeziehung anderer Mitarbeiter/innen
Mai – Juli 2005	Stellenbesetzungen und –ausschreibungen
Juni – August 2005	Grundlegende Ablaufstruktur
Okt. 2005	Umsetzung der neuen Aufbaustruktur
Okt. 2005 – Juli 2006	Umsetzung der neuen Ablaufstruktur, Harmonisierung der Förderprogramme
Okt. 2006	Erste Evaluation der Reorganisation
Dez. 2006	Neue Geschäftsordnung (<i>verschoben auf Mai 2007</i>)
Dez. 2006	Neues Wissensmanagement (<i>verschoben auf 2007</i>)

Zeitplan für die erste Phase

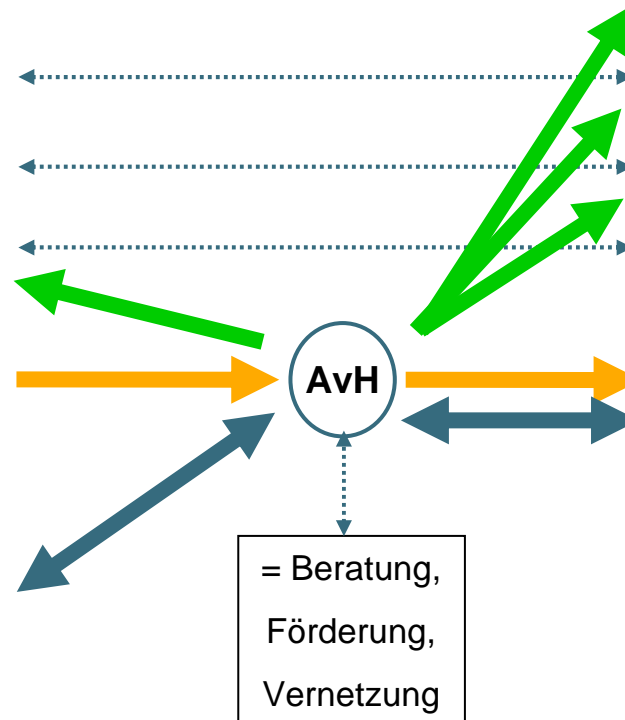
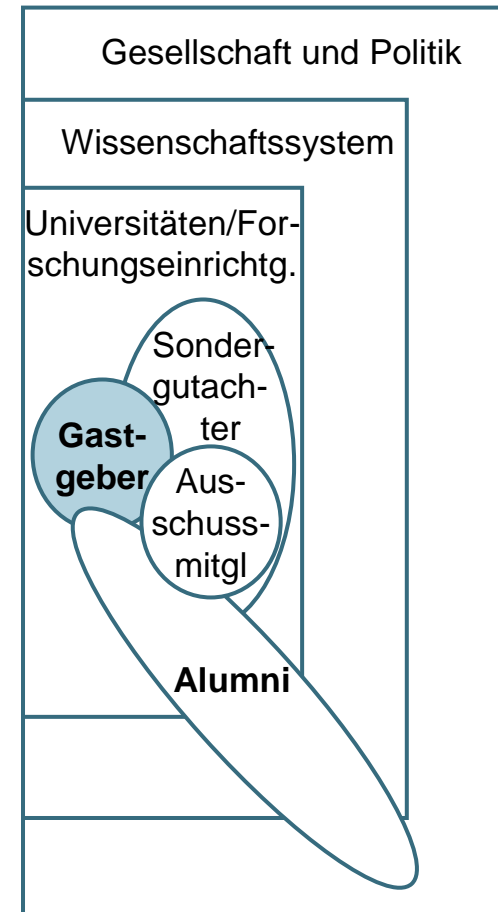


Die AvH im Umfeld – Verbindungsglied zwischen ausländischen Wissenschaftlern und Gastgebern/Institutionen in Deutschland

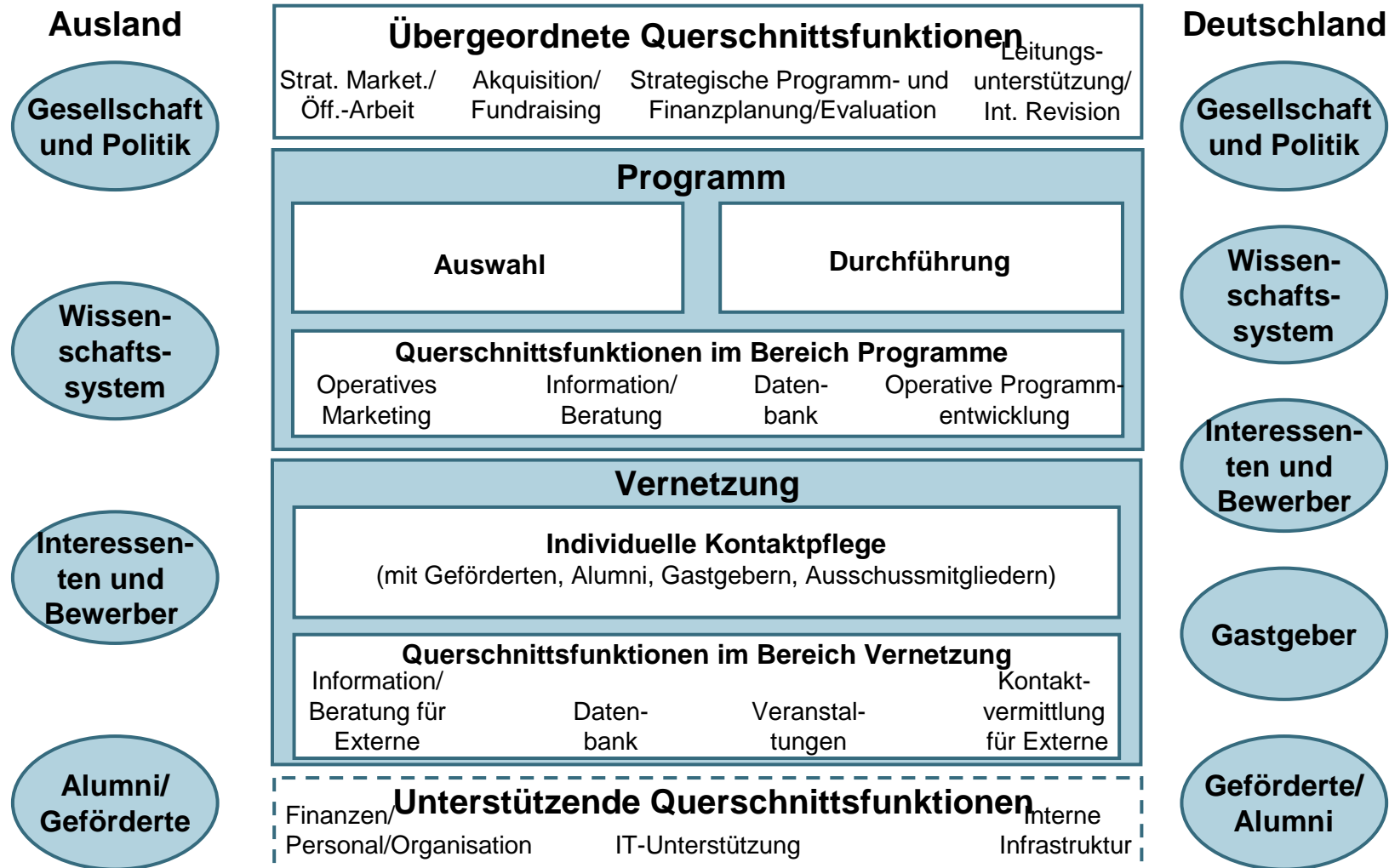
Ausland



Deutschland

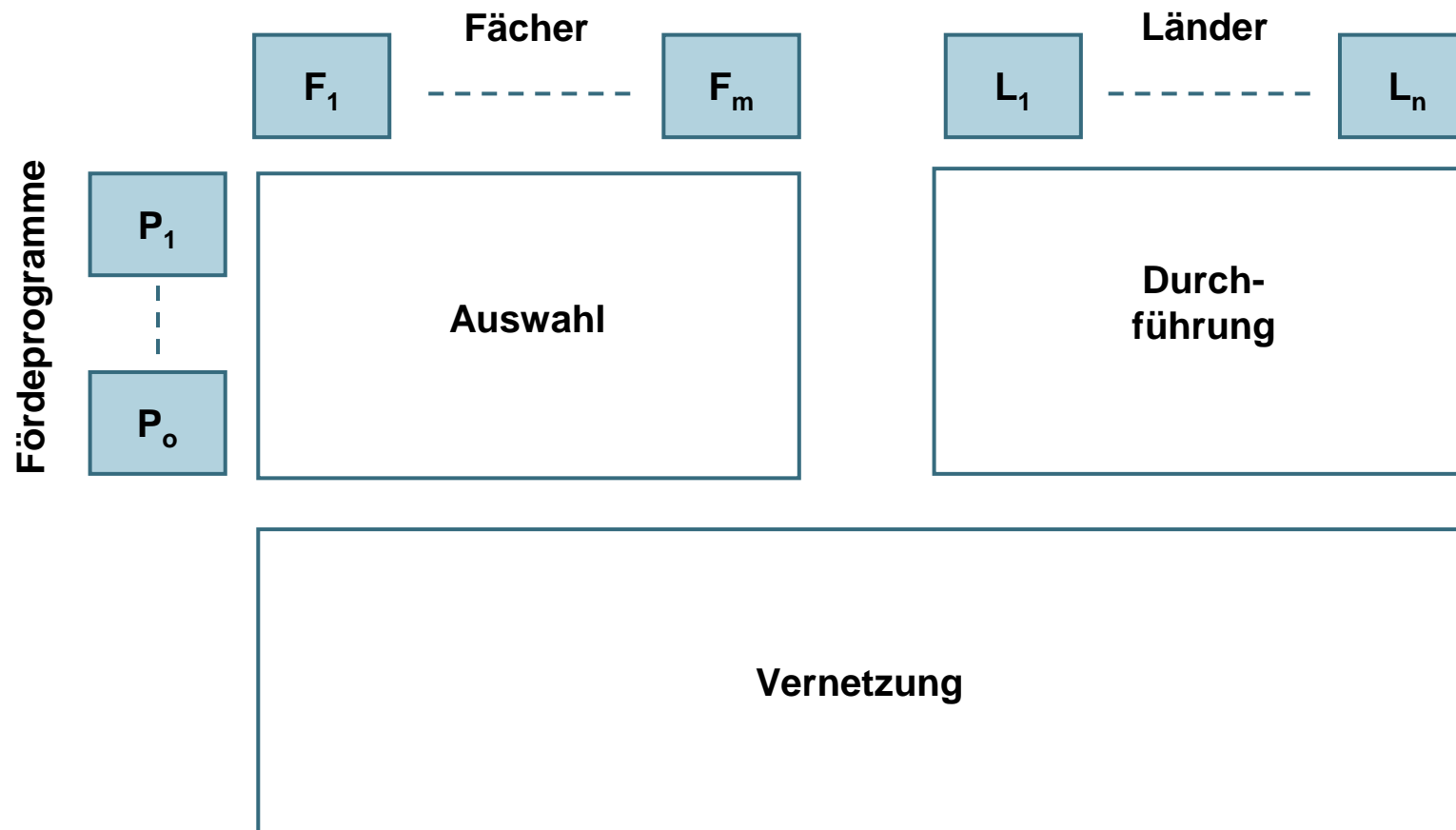


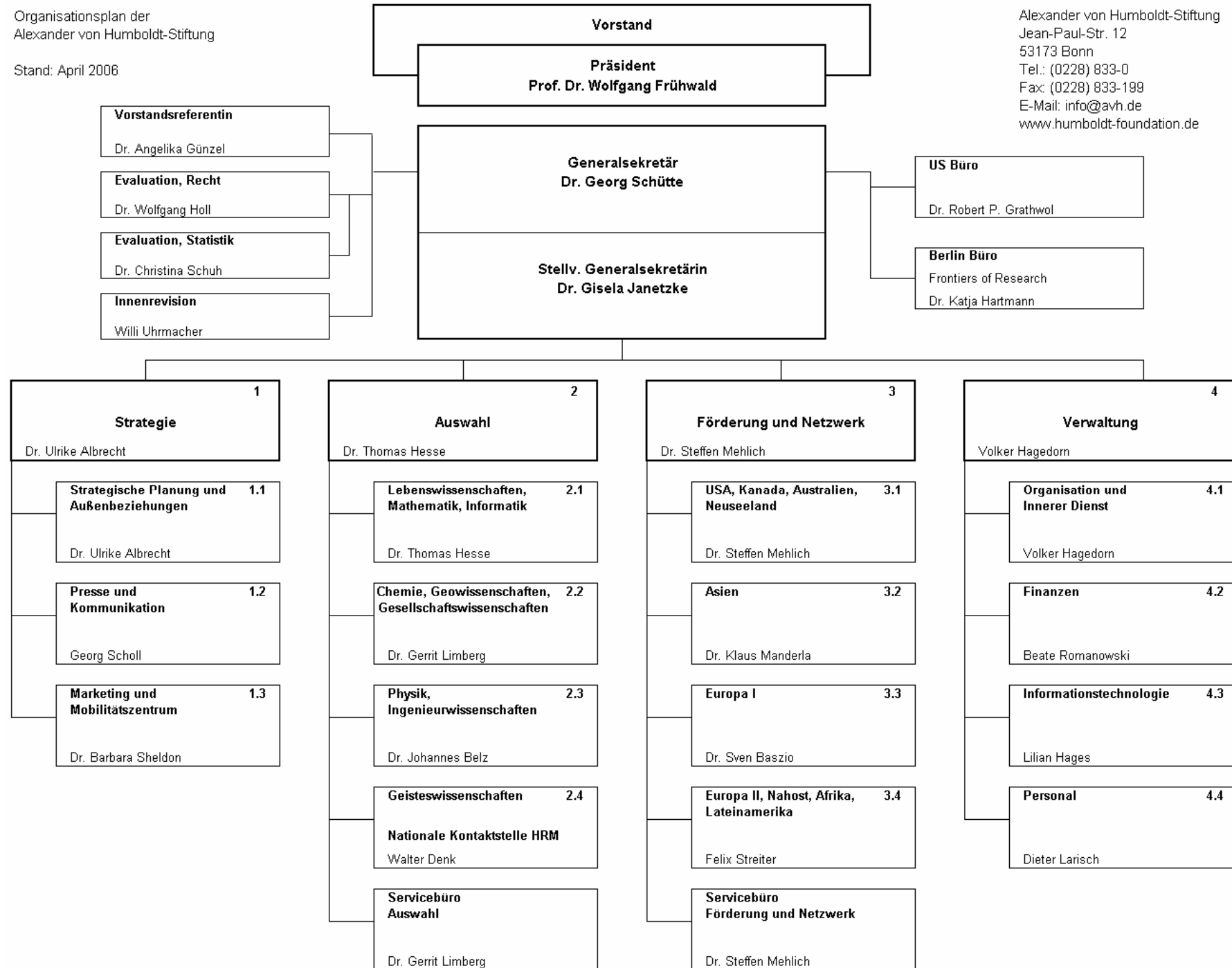
Gesamtfunktionogramm



Gestaltung der Organisationsstruktur - Orientierung an den strategischen Prioritäten

Länder-/Fächer-Modell





Kernpunkte der neuen Struktur

- Weiterhin Trennung zwischen Auswahl und Förderung, aber Zusammenlegung von Erstförderung und Nachkontaktförderung (d.h. Fusion von zwei Abteilungen)
- Auswahl primär nach Fächern strukturiert
- Förderung primär nach Regionen strukturiert
- Zusammenlegung von EU-Mobilitätszentrum und AvH-Erstberatung
- Berlin Büro dauerhaft besetzt
- Personelle Stärkung der strategischen Arbeitsbereiche
- Verschlankung der Verwaltungsabteilung (Stellenverlagerung, Outsourcing)
- Neue Organisationseinheit für die Evaluation der Förderprogramme
- Schaffung von Servicebüros in den einzelnen Abteilungen
- Quer gelagert: Schaffung von Programm-Managern
- Verlagerung von Verantwortung „nach unten“
- Klare Definition von Zuständigkeiten und Schnittstellen

IBZED-Schema Steuerungskreise

Thema	Aufgabe	GS/Stäbe					Abt. 1			Abt. 2					Abt. 3					Abt. 4					Bermerkungen/ Erläuterungen										
		GS	Stv GS	VR	ER	BB	Ltg.	1.1	1.2	1.3	Ltg.	2.1	2.2	2.3	2.4	SBA	Ltg.	3.1	3.2	3.3	3.4	SB FN	Ltg.	4.1		4.2	4.3	4.4							
Jahresplanung	S.K.	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	inkl. Projektplanung							
	F.R.	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	M.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	V.R.	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
Rollierende Überplanung	S.R.	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Projektleiter/innen nach Bedarf							
	F.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	M.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	je nach Tagesordnung: betroffene Referenten							
	V.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	je nach Tagesordnung: betroffene Referenten							
	N.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	M.R.	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	IT-St.R.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○								
	Gr. R.	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	vierteljährlich, Moderation alternierend durch Refs.							
		●	=Leitung		○	=Mitwirkung																													

IBZED-Schema Einführungstagung

Thema	Aufgabe	GS/Stäbe					Abt. 1				Abt. 2					Abt. 3					Abt. 4					Mitreis. MA	Extern	Bemerkungen/ Erläuterungen			
		GS	Stv GS)	VR	ER	BB	Ltg.	1.1	1.2	1.3	Ltg.	2.1	2.2	2.3	2.4	SB A	Ltg.	PM FST	Zust. Ref.	And. Ref.	SB FN	Ltg.	4.1	4.2	4.3				4.4		
Vor- planung	Termin u. Ort festlegen (entspr. Regionenrhyth.)	B	Z					I	B							E	B	Z												...	
	Teilnehmer STP festlegen																	E												...	
	Mitreisende Mitarbeiter AvH festlegen	Z	E				V			V						V	K					V						B		...	
Planung	Gäste Rundgespräch festlegen		I					I	B	B								E			D									...	
	Gäste Beiprogramm festlegen		I					I										E	B	D										...	
	Redner für Festvortrag festlegen	B	B					I								B		E	B											...	
	Institutsbesuche und Vorträge festlegen							I			B	B	B	B				E	B											...	
	Regionengruppen festlegen																	E	I											...	
	Vortragenden für öff. AvH- Vortrag festlegen und ggf. weitere Marketingaktivitäten																	E												...	
	Beiprogramm festlegen																	E			D									B/D	...
	Reden, Grußworte für P/GS	E		D																											...
Umset- zung	Einladungen entwerfen und verschicken																	E			D									D	...
	Arbeitsplan erstellen																	E												D	...
	Zuordnung AvH-Mitarbeiter auf Arbeitsplan																	E									B	B		...	
	Tagungsunterlagen (z.B. Abstractsbooklet) erstellen und verteilen								D									E			D									D	...
	Vorbereitung vor Ort																	E												D	...
	Ablauf "überwachen"																	E										D	D		...
Nachbe- reitung	Auswertung		B					I	I								B	D		B							B	B			
	Dankeschreiben																	D													
	Abrechnung																	E		D			D			D	D				

Projektmanagement - Gesamtüberblick

Gesamtüberblick laufende und geplante Projekte								
								Stand:
Kategorie	Ifd. Nr.	Bezeichnung	verantwortlich (Org.-Einh.)	beteiligte Organisations-einheiten	Gesamt-volumen (Tage)	Start (Mon.)	Ende (Mon.)	Nächster Meilenstein
Laufende Projekte	P.01							
	P.02							
	P.03							
	...							
Projekte in Planung	A.01							
	A.02							
	A.03							
	...							

Projektmanagement - Einzelprojekt

		Übersichtsplanung Einzelprojekt				
		Stand:				
Übersichtsplanung für Projekt:					Verantw.: <input type="text"/>	
Lfd. Nr.	Modul/Arbeitsschritt	Verantwortlich	Beteiligte	Kapazität (Pers.-Tage)	Nächster Meilenstein	Bemerkungen

Parallel stattfindende Reformmaßnahmen

- Neue Aufbaustruktur
- Neue Ablaufstruktur
- Neue Steuerungsinstrumente (Zielvereinbarung, Einführung von KLR?)
- Etablierung einer rollierenden Evaluation der Förderprogramme
- Neues Datenbanksystem (greift auf Workflow-Darstellungen der Ablaufschemata zurück)
- Neue Innenrevision
- Neues Corporate Design
- Überarbeitung des Leitbildes
- Gebäuderenovierung im Rahmen der Umzüge

Erfahrungen und Tipps (1)

- Unterstützung durch externe, fachkompetente Berater ist unerlässlich
- Sorgfältige Auswahl des internen Projektteams
- Reorganisation funktioniert nur bei einer dauerhaften und verlässlichen Unterstützung durch die Geschäftsleitung
- Reorganisation zügig durchziehen und von vornherein zeitlich begrenzen (6 – 12 Monate)
- Alle Veränderungen gleichzeitig umsetzen statt „ewiger Baustelle“
- Eine neue Aufbaustruktur kann zu einem bestimmten Stichtag kurzfristig geändert werden, neue Ablaufstrukturen wirken nur mittelfristig (mind. nochmal 12 Monate)
- Projektkoordination mit genügend Personalkapazität ausstatten
- Reorganisation führt zu großer Unruhe und beeinträchtigt dadurch das Betriebsklima; sie schafft aber eine innovationsfreundliche Atmosphäre

Erfahrungen und Tipps (2)

- Viele Probleme werden nicht vorhergesehen und müssen später ad hoc entschieden werden
- Offenheit für Revisionen, frühzeitiges Festlegen von Zeitplan und Kriterien für die Evaluation der Reorganisation
- **Transparenz und Kommunikation !!!**
 - bezüglich Ziele, Verfahren, (Zwischen-)Ergebnisse
 - Regelmäßige Information der Führungsebene auch über kleine Schritte (wöchentlich)
 - Regelmäßige Information des gesamten Hauses (mind. monatlich)
 - Dadurch indirekte Informationsweitergabe („Flurfunk“) vermeiden
 - Keine Befragung einer niedrigeren Hierarchiestufe ohne ausreichende Information der Vorgesetzten
 - Anonymes Mitarbeiterforum im Intranet eher schädlich

Literatur

Dr. Georg Schütte,

**Veränderungsmanagement in Wissenschaftsförderorganisationen.
Eine Fallstudie zu Innovationschancen und –risiken**

Zeitschrift „Wissenschaftsmanagement“ Nr. 3, 2006, S. 22 - 29

Kontakt

Felix Streiter
Alexander von Humboldt-Stiftung
Jean-Paul-Str. 12
53173 Bonn
Tel.: 0228-833-275
E-Mail: felix.streiter@avh.de
www.humboldt-foundation.de