

# **Change Management am Beispiel der Alexander von Humboldt-Stiftung**

**Speyer / Karlsruhe, 7.12.2006**

**Felix Streiter**

**Alexander von Humboldt-Stiftung, Bonn**

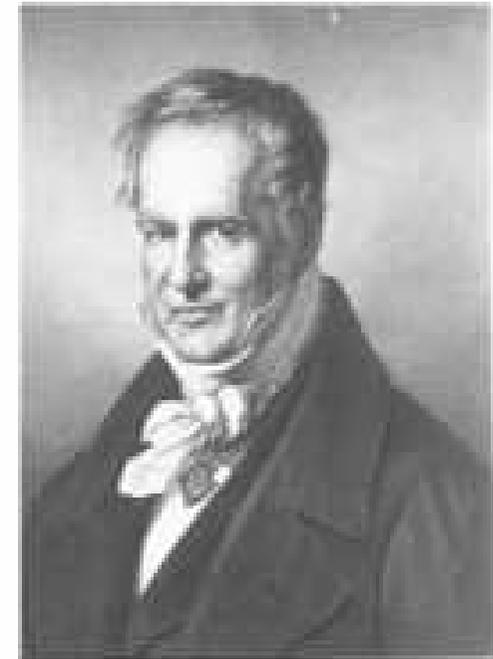
**Leiter des Referats „Europa II, Nahost, Afrika, Lateinamerika“**

## Prinzipielle Arbeitsteilung der Wissenschaftsförderorganisationen

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

## 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

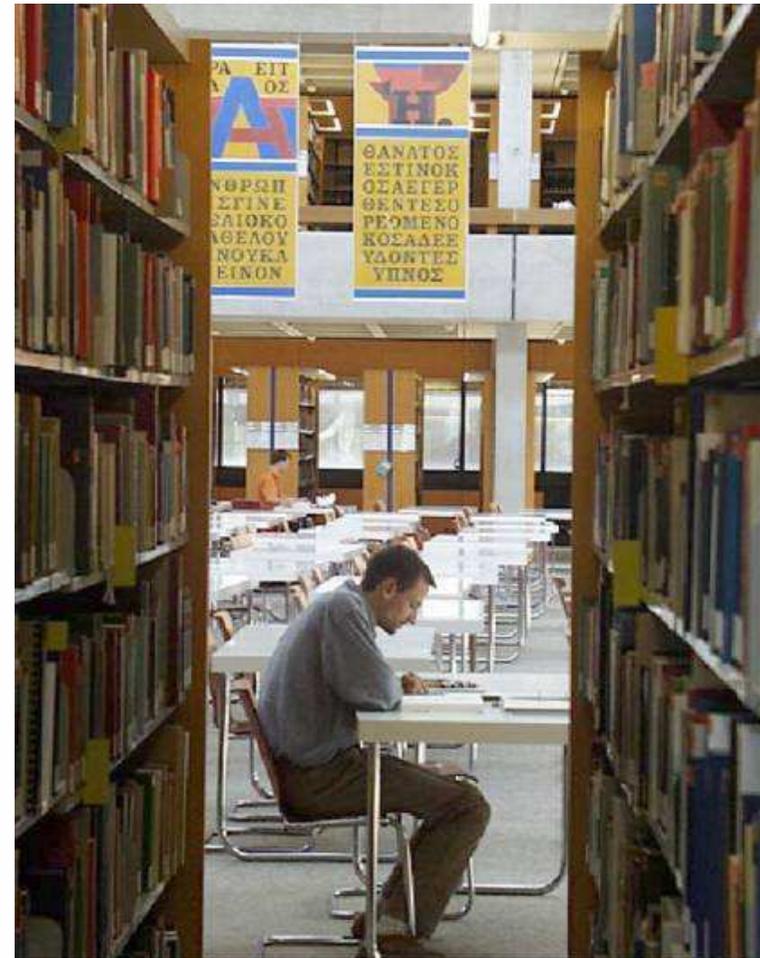
	<b>Humboldt- Forschungstipendien</b>	<b>Georg Forster- Forschungstipendien</b>
<b>Länder</b>	Weltweit	Entwicklungsländer
<b>Fächer</b>	Alle	Alle
<b>Alter</b>	Unter 40 Jahre	Unter 45 Jahre
<b>Abschluss</b>	Promotion oder äquivalenter Abschluss	Promotion oder äquivalenter Abschluss
<b>Publikationen</b>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

## Forschungsstipendien - Leistungen

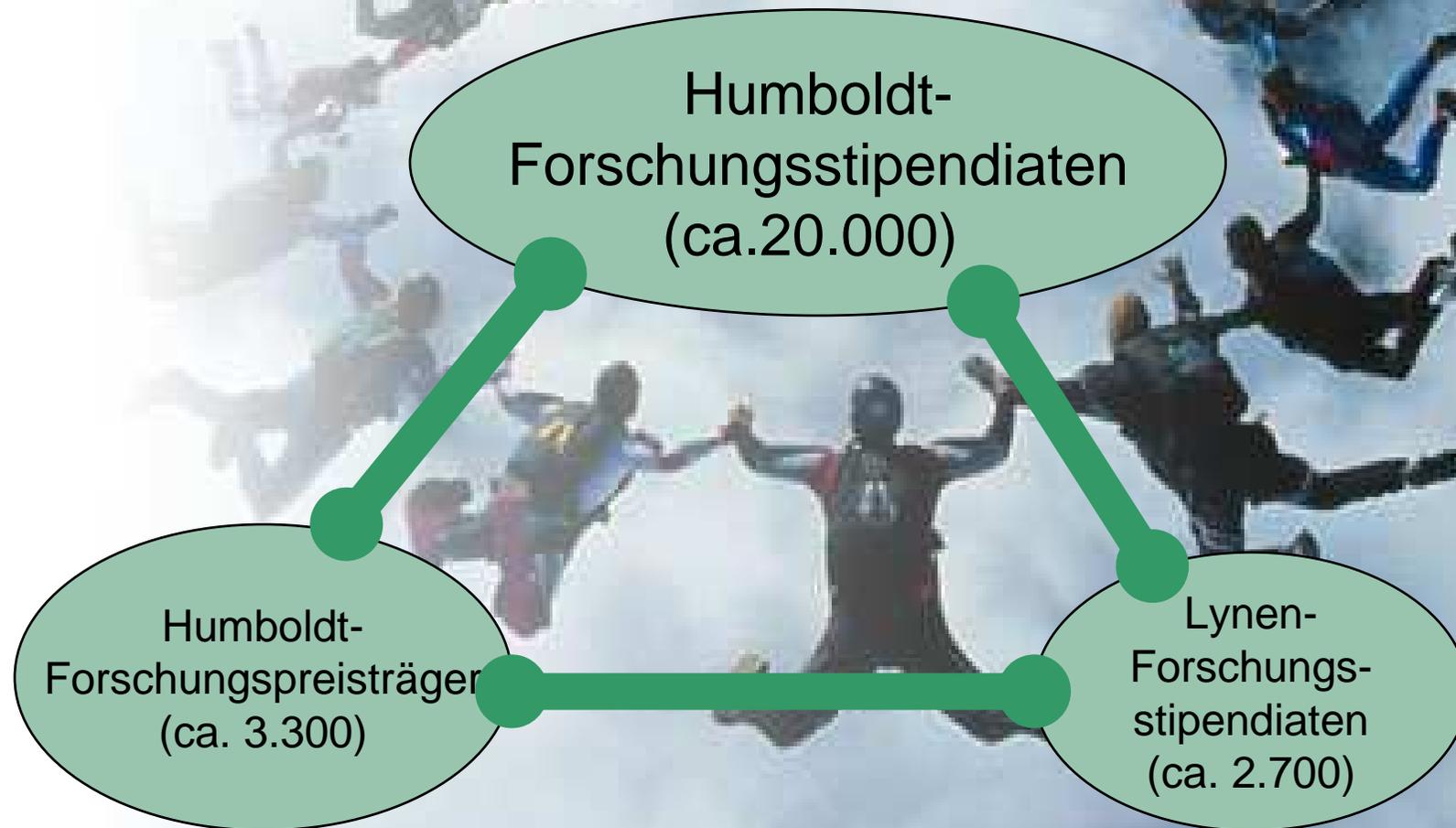
	<b>Humboldt- Forschungsstipendien</b>	<b>Georg Forster- Forschungsstipendien</b>
<b>Dauer Erstförderung</b>	6 - 12 Monate (Verlängerung bis max. 24)	
<b>Stipendienhöhe</b>	Zwei Förderkategorien: 2250 und 2450 €	
<b>Zusätzliche Leistungen</b>	Reisekosten, Sprachkurs, Familienzulage, Europa-Stipendium	

## 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
- Institutspartnerschaften (50.000 € für 3 Jahre)
- Humboldt Kollegs (Netzwerk-Konferenzen)



# Das weltweite Humboldt-Netzwerk

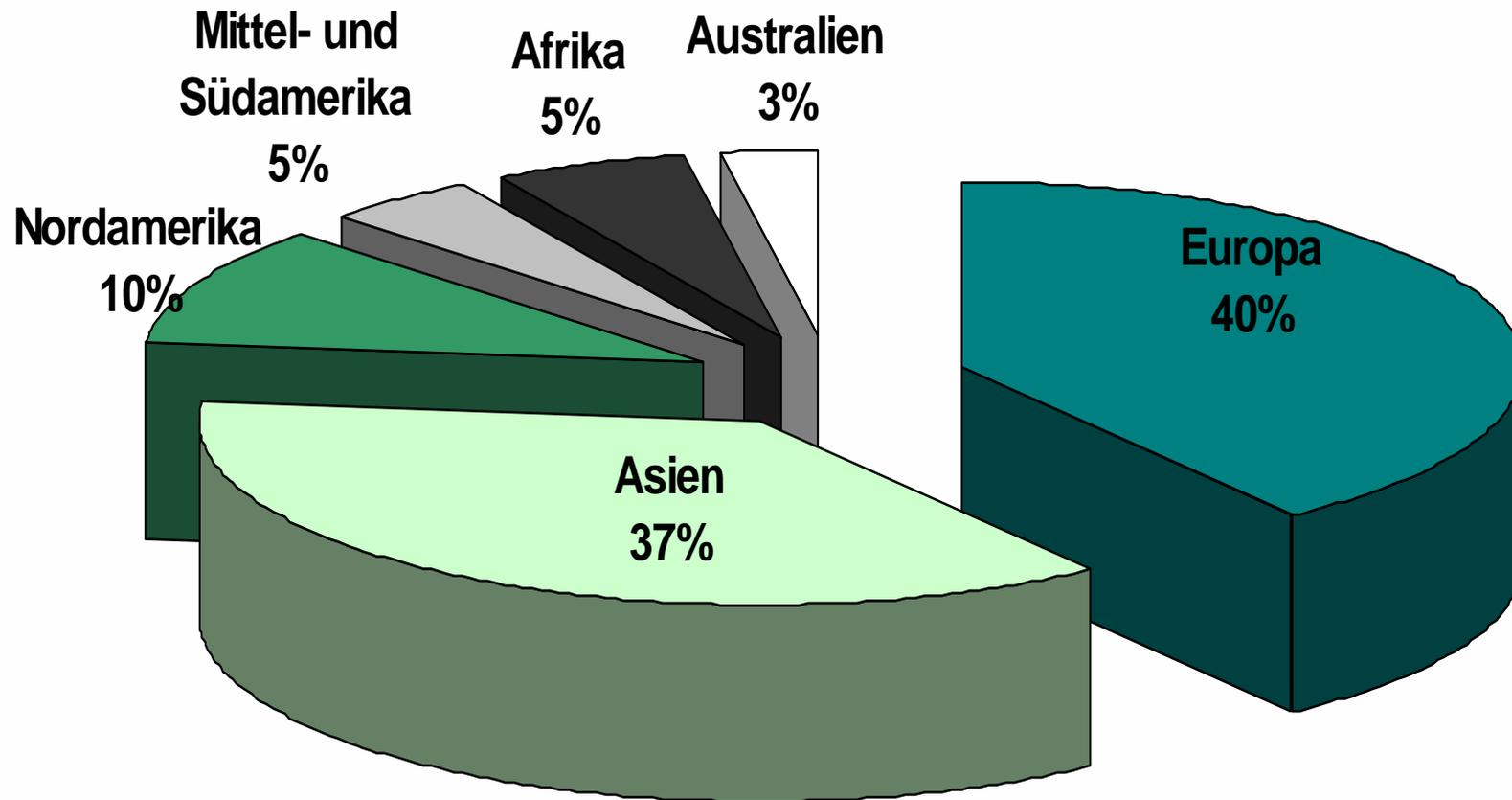


## Die Humboldt-Familie: “Einmal Humboldtianer, immer Humboldtianer!”

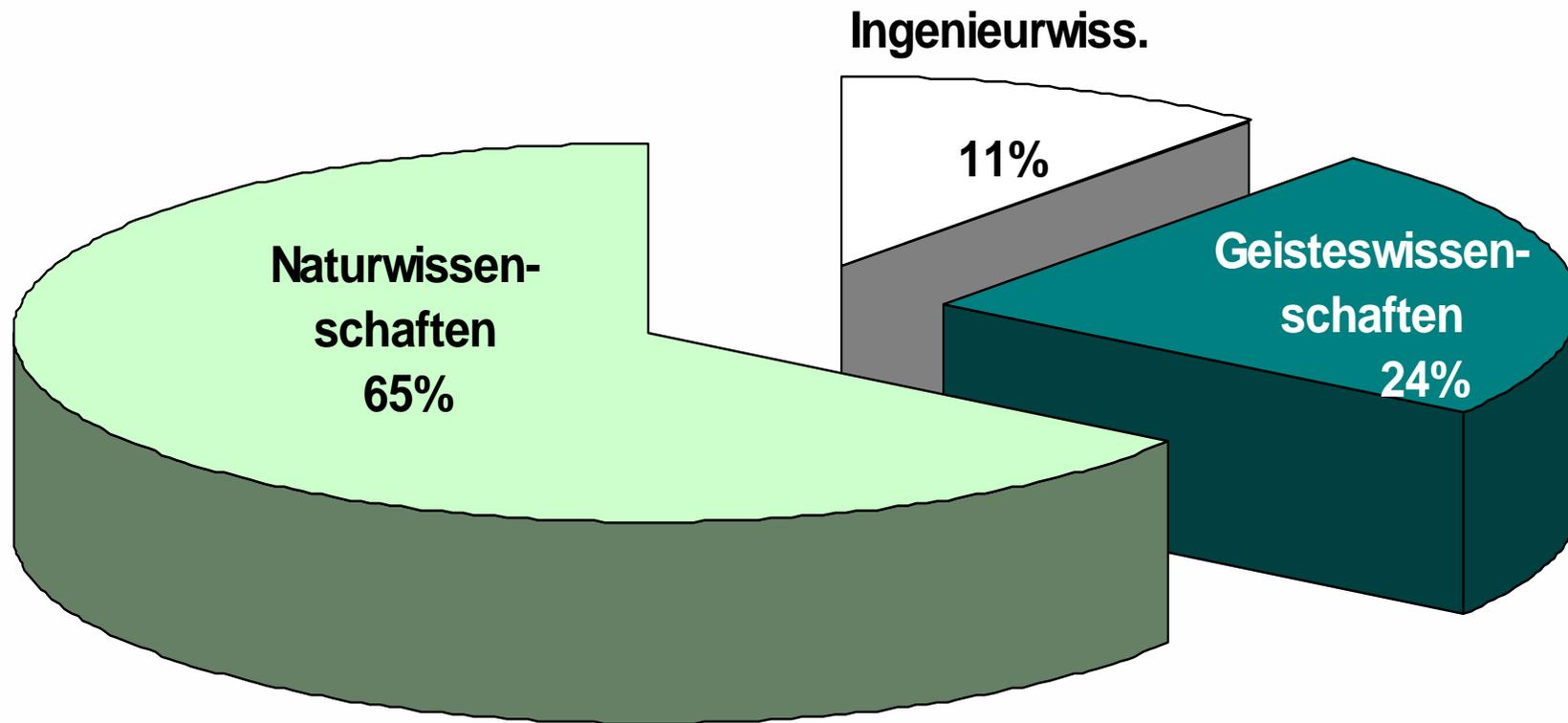


● Humboldt-Clubs und Humboldt-Vereinigungen weltweit

## Humboldtianer nach Kontinenten



## Humboldtianer nach Fachgebieten



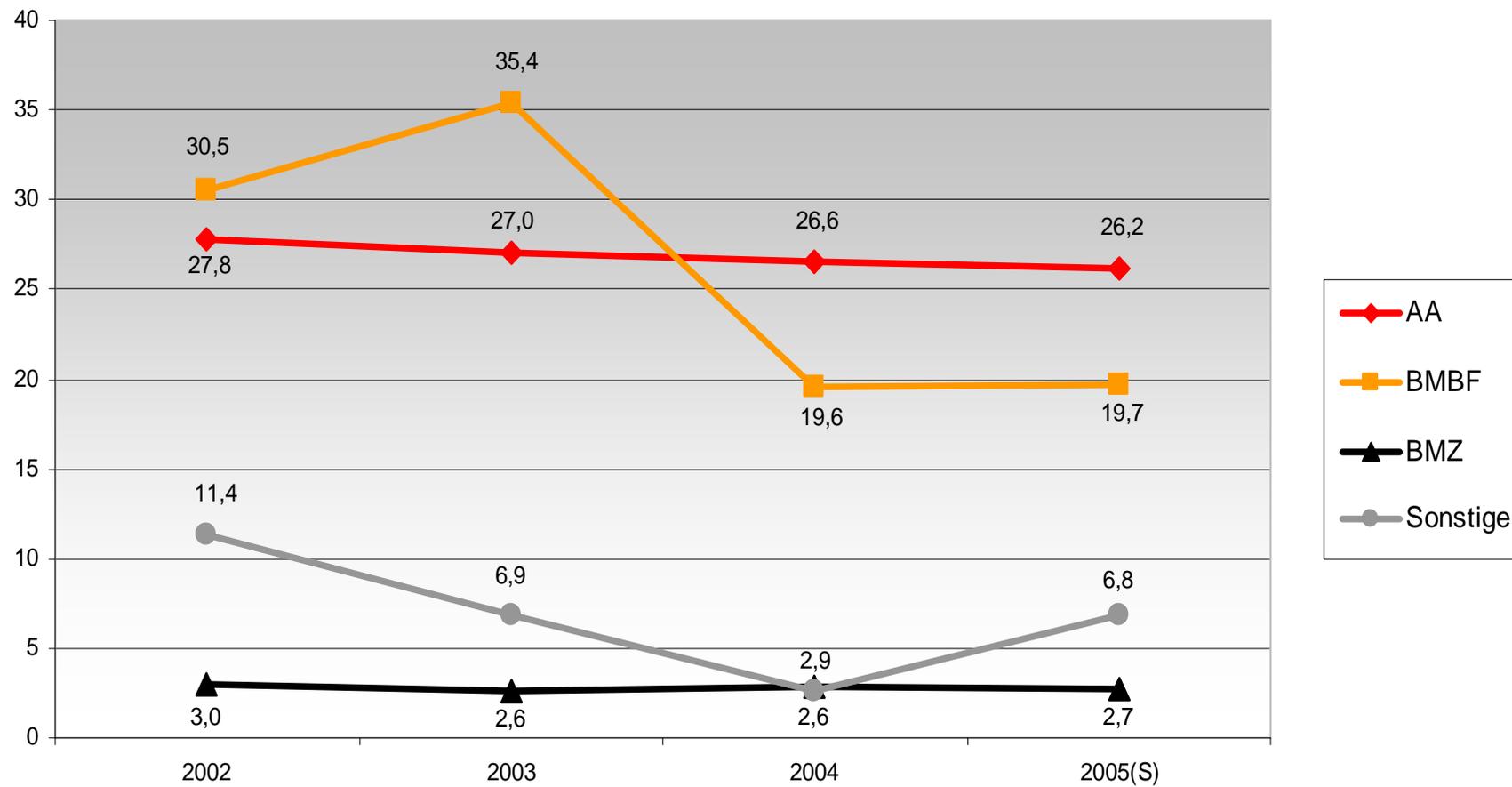
**„Structure follows Strategy“ –**

**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

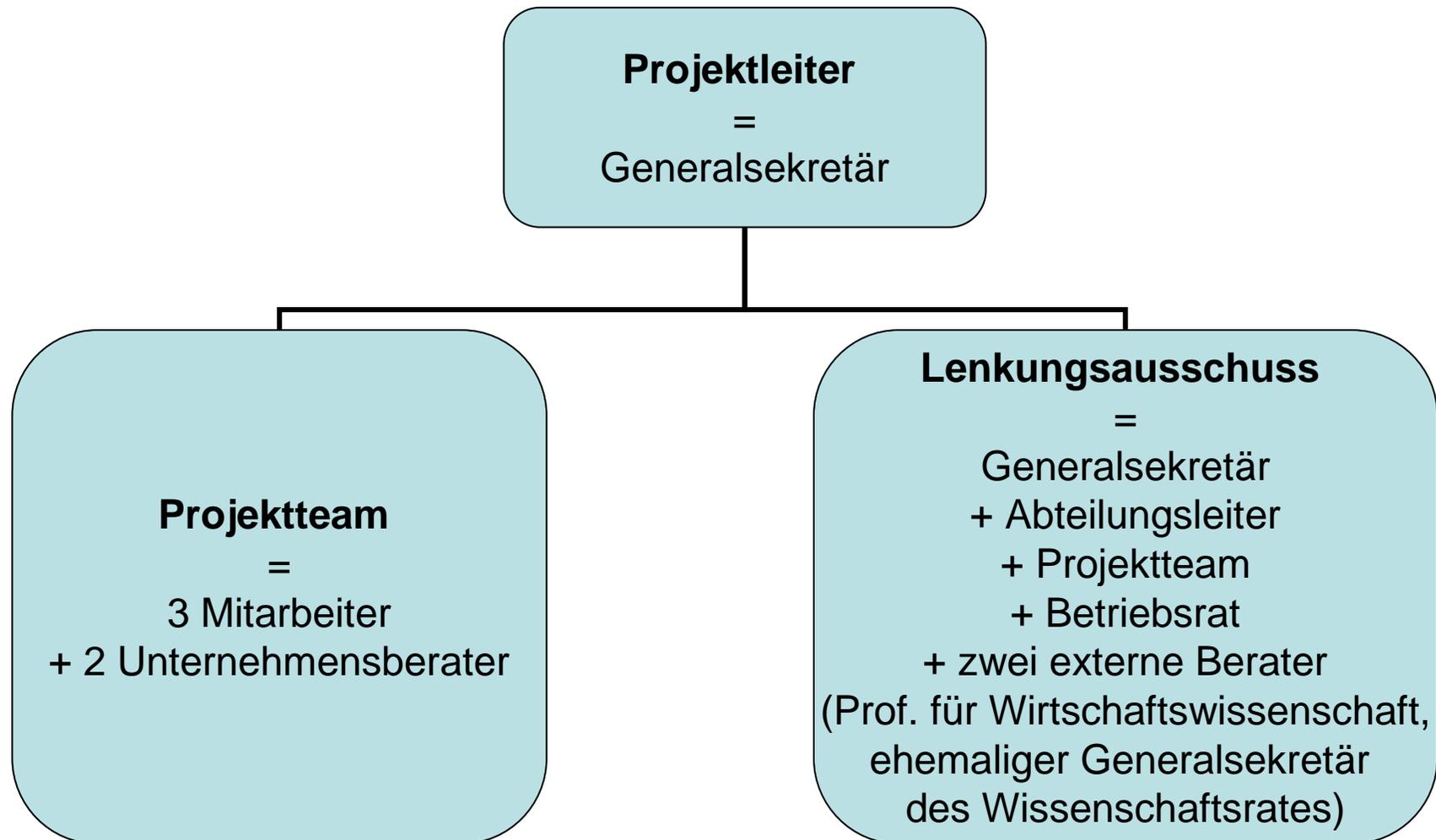
# Finanzielle Entwicklung des AvH-Haushalts (2002-2005, Ist-Ausgaben in Mio. Euro)



# 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

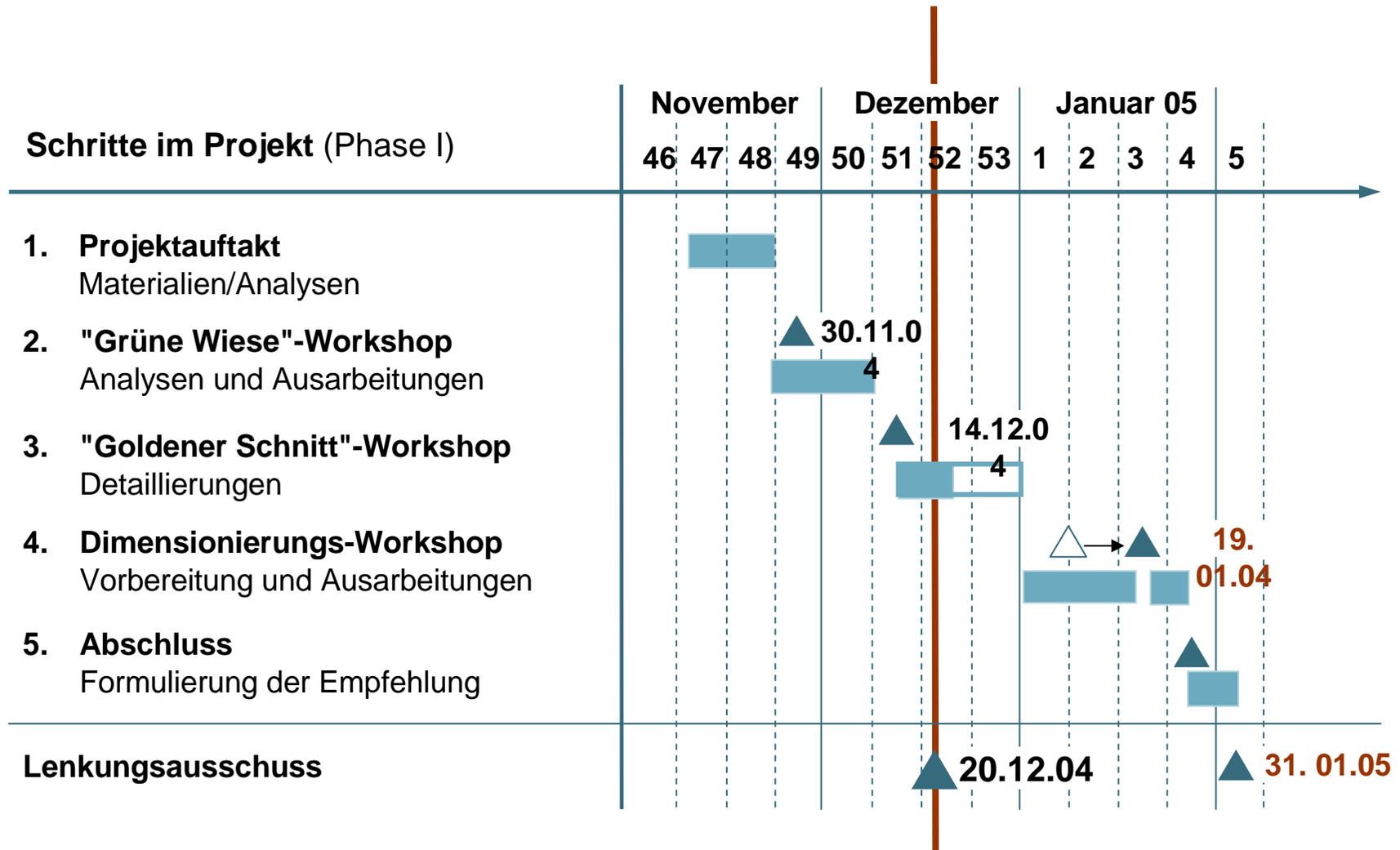
# Personelle Projektstruktur



## Zeitablauf (gesamt)

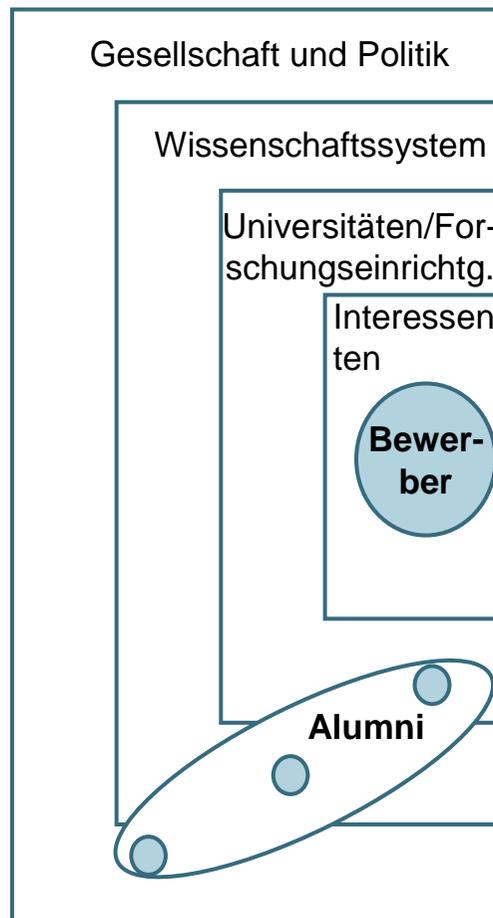
Nov. 2004 – Feb. 2005	„Grüne Wiese“, Funktionogramm, grundlegende Aufbaustruktur, Hauptarbeit durch das Projektteam
April – Mai 2005	Organigramm, Dimensionierung, Stellenplan, Einbeziehung anderer Mitarbeiter/innen
Mai – Juli 2005	Stellenbesetzungen und –ausschreibungen
Juni – August 2005	Grundlegende 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

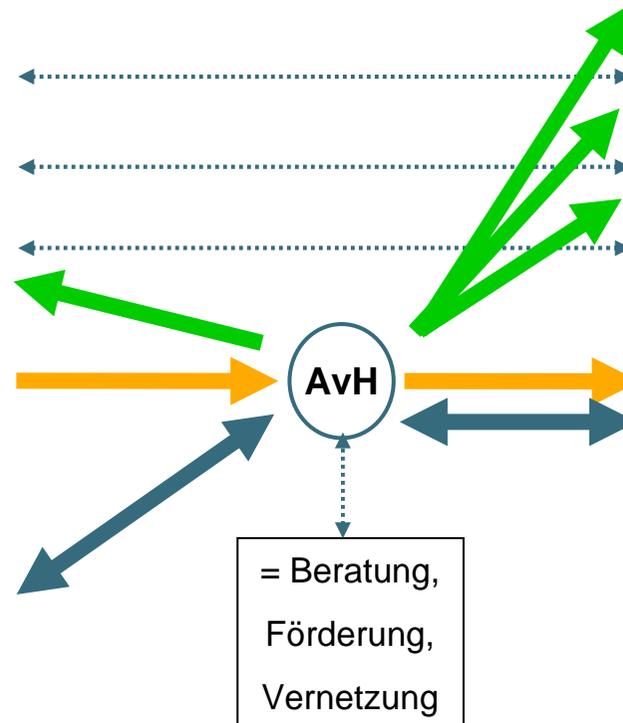
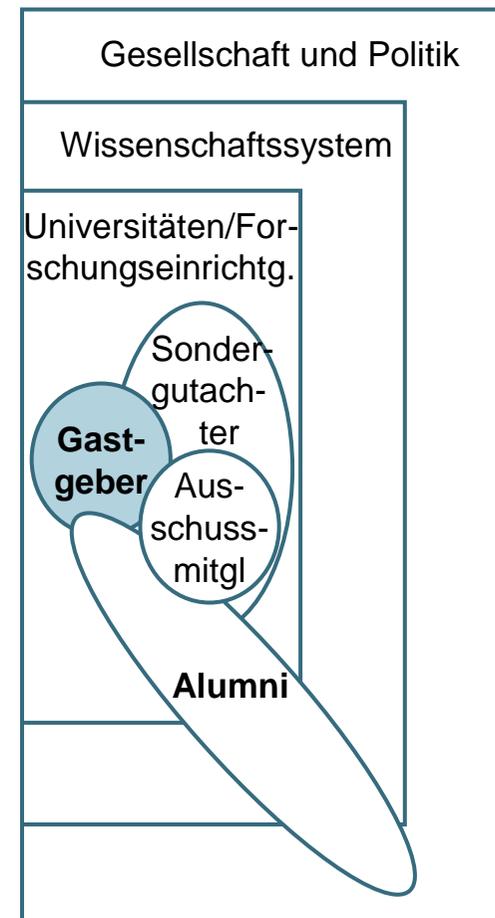


# Die AvH im Umfeld – Verbindungsglied zwischen ausländischen Wissenschaftlern und Gastgebern/Institutionen in Deutschland

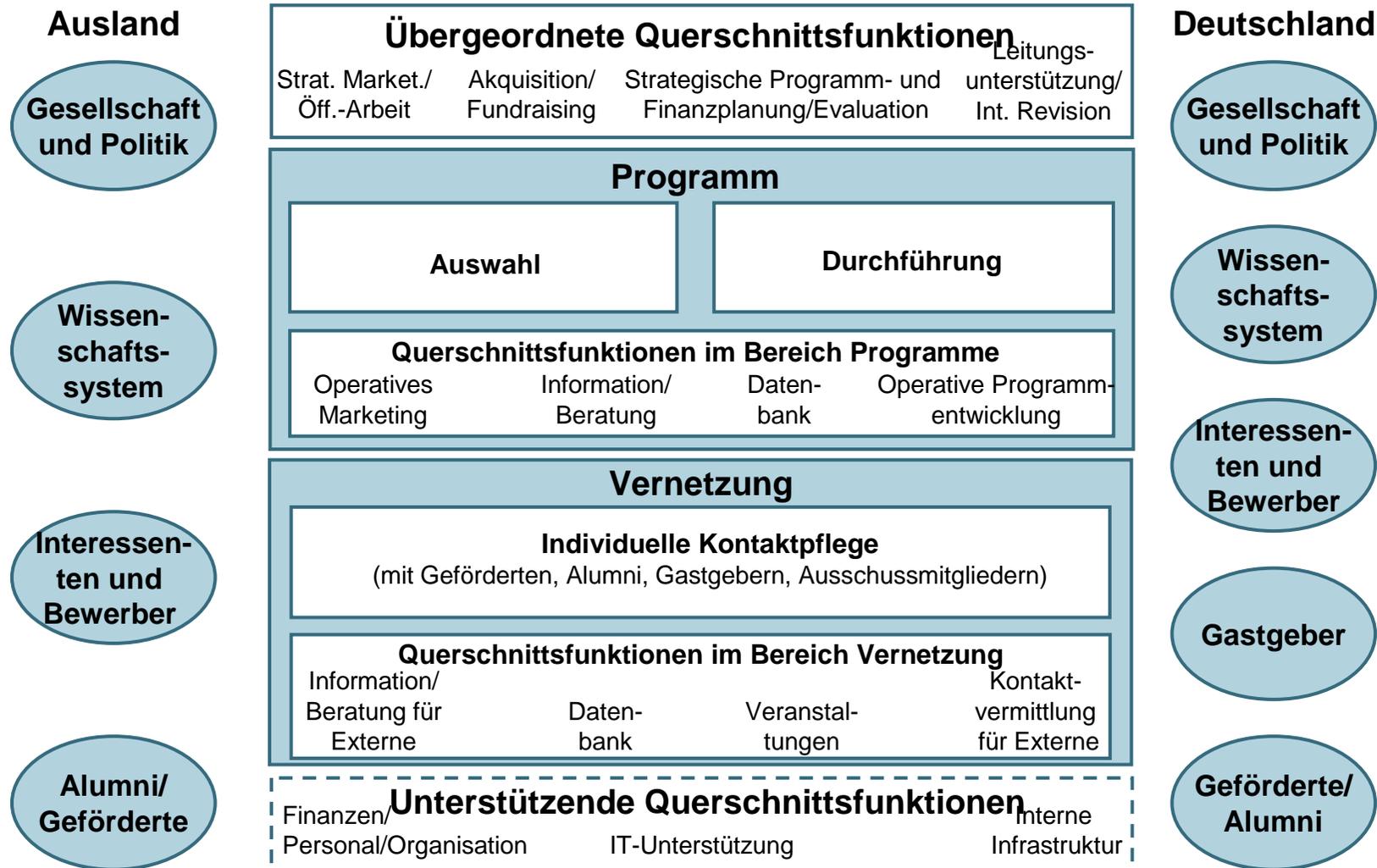
## Ausland



## Deutschland

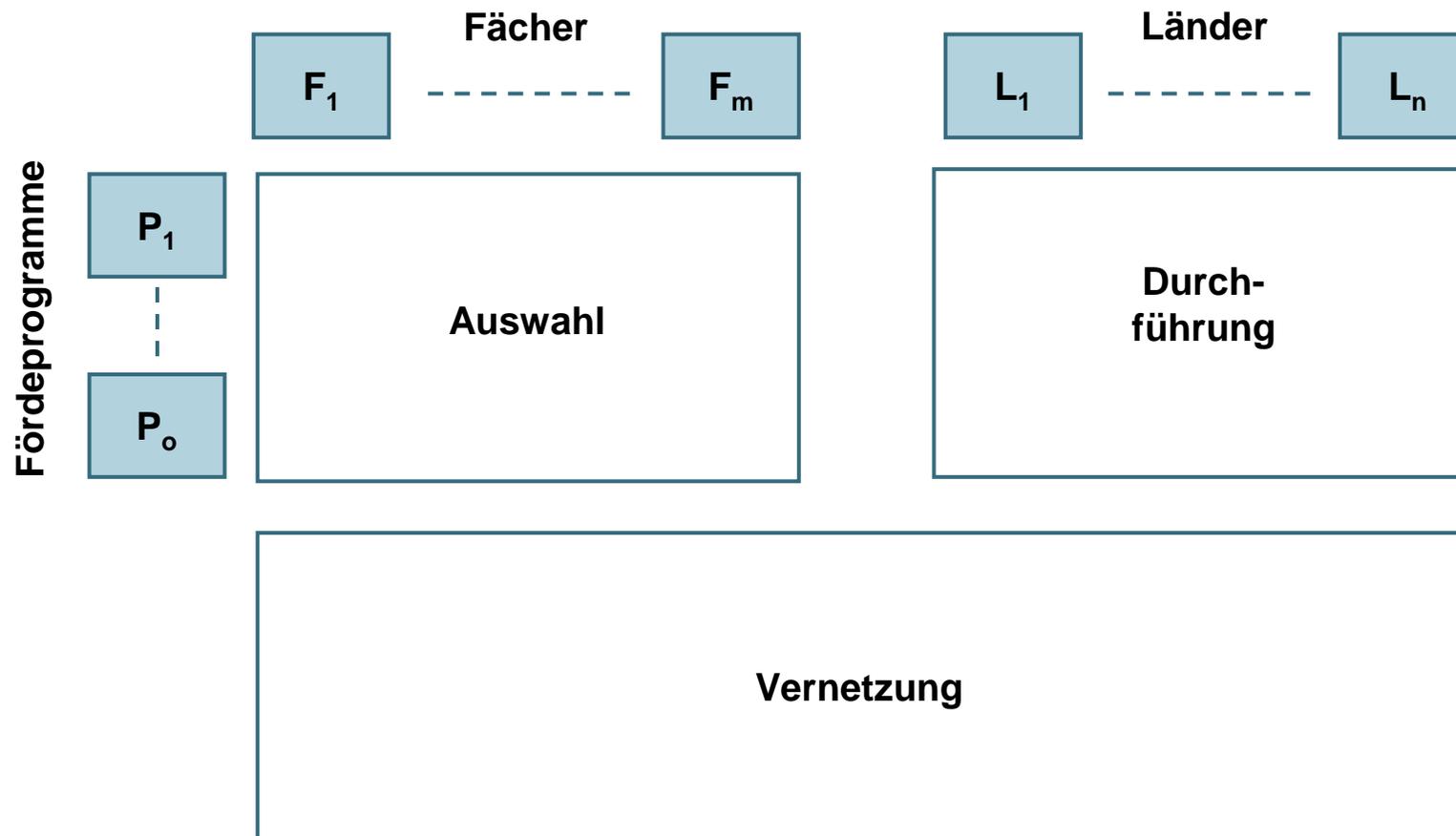


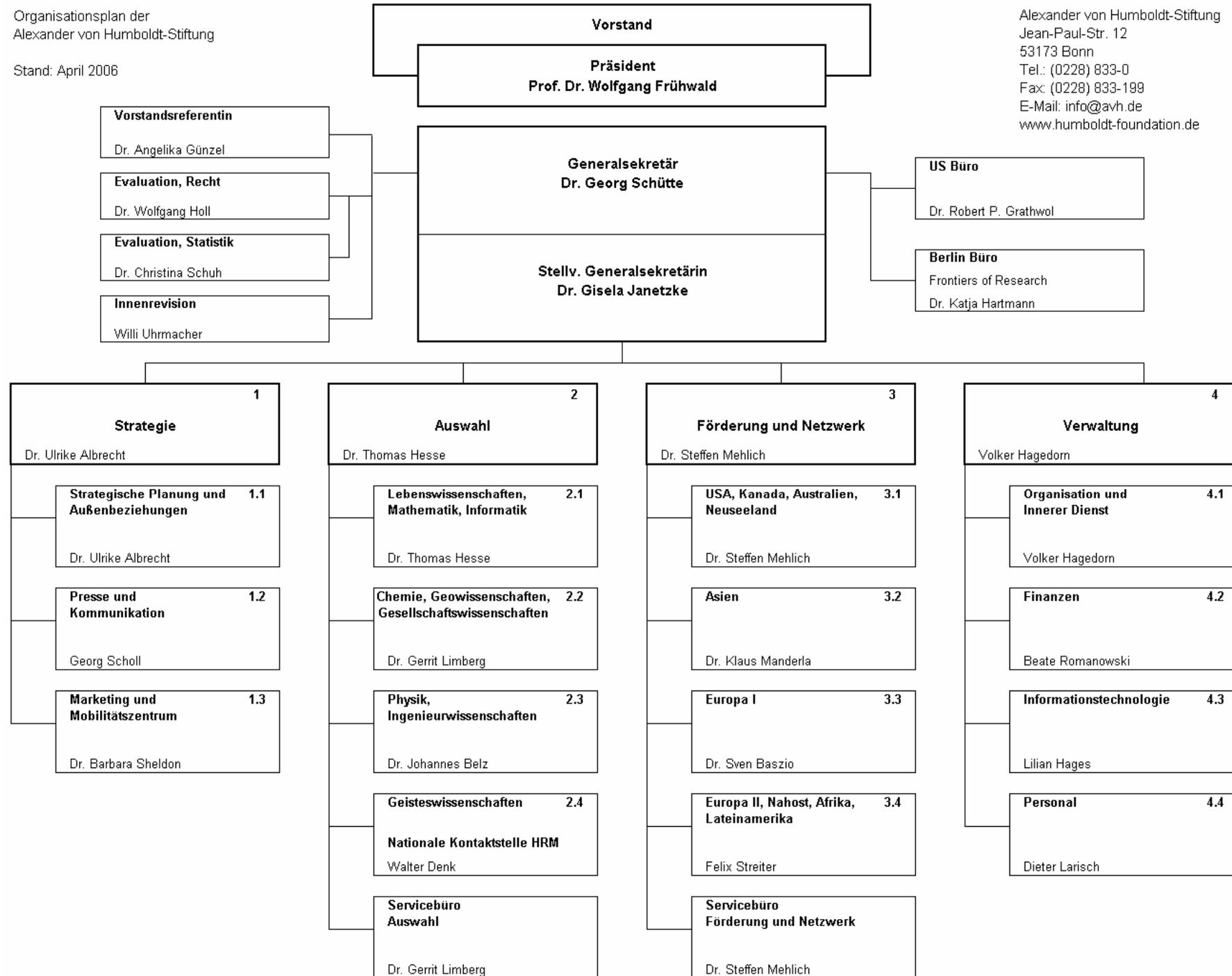
# Gesamtfunktionsogramm



# 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		
<b>Vor- planung</b>	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		...	
<b>Planung</b>	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																											...
<b>Umset- zung</b>	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		...
<b>Nachbe- reitung</b>	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							
	...							



## 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](mailto:felix.streiter@avh.de)**  
**[www.humboldt-foundation.de](http://www.humboldt-foundation.de)**