



Drittmittelprojekte als Herausforderung an die Organisations- und Personalentwicklung

Round Table Management
DBV-Management-Kommission
15. November 2010

Dr. Andreas Degkwitz – Leiter des
IKMZ der BTU Cottbus



01 Neue Impulse

02 Org. Verankerung

03 Risikobereitschaft

04 Was bleibt?

**05 Voraussetzungen für
Nachhaltigkeit**

Neue Impulse

- Drittmittelvorhaben können sich als Treiber für Innovation und Veränderung erweisen – genau darin wird oft ihr Zielsetzung gesehen.
- Von daher bewegen sich Drittmittelprojekte im Regelfall auf Feldern, die (noch) nicht im Geschäftsverteilungsplan bzw. im Organisationsplan der Einrichtung dokumentiert oder festgehalten sind.
- Mit Drittmittelprojekten werden oft Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rekrutiert, die (als Berufsanfänger oder Neueinsteiger) noch nicht über eine einschlägige berufliche Sozialisation verfügen - vielleicht ist gerade das auch die Motivation für ihre Einstellung

Organisatorische Verankerung

- Die organisatorische Verankerung von Projekten ist – nach Lehrbuch – die Matrixorganisation: Anders ließe sich der Anspruch von Innovation und Veränderung kaum realisieren.
- Zunächst wird sich aber das Projekt selbst organisieren – vor allem dann, wenn es sich um mehrere Projektmitarbeiter handelt:
 - *Verteilung von Aufgaben, Arbeitspaketen und Verantwortung,*
 - *Benennung von Ansprechpartnern, interne Kommunikation*
 - *Außendarstellung und Marketing*
- Allerdings darf sich das Drittmittelprojekt nicht zu weit von der Institution entfernen und damit ggfs eine Alibi-Funktion übernehmen. Deshalb müssen klare Regularien für die Berichterstattung und die institutionelle Intern-Kommunikation geschaffen werden.

... ohne Risiko geht nichts!

- Aber wer das Projekt nicht wirklich ‚leben‘ lässt, bringt sich um den Projekterfolg – entstehendes Konflikt- und Risikopotential muss ausgehalten werden!
- Projektorganisation und institutionelle Organisation sollten sich wechselseitig beeinflussen
- Primär geht es darum, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jeweils ‚mitgenommen‘ werden, was übrigens auch für die Projektakteure gilt; denn der Anspruch auf Innovation ist noch nicht legitimierend.
- Schließlich bedeuten Projekterfolge noch nicht, dass Innovation und Veränderung in der Organisation angekommen sind: Gehören die Projektergebnisse bereits zum Serviceportfolio?

Was bleibt?

- Mit Auslaufen der Projektförderung stellt sich im Regelfall die Frage der Weiterbeschäftigung von ProjektmitarbeiterInnen, die sich unter Nachhaltigkeitsaspekten als sehr wünschenswert erweisen kann.
- Wenn keine Projektverlängerung zu erwarten ist, kann sich das sehr schwierig gestalten:
 - *Ist das neue Geschäftsfeld schon hinreichend etabliert?*
 - *Sind die beteiligten Akteure für einen Routinebetrieb geeignet?*
 - *In welchem Umfang werden Erfolg versprechende Entwicklungsansätze mit Auslaufen des Projekts gestoppt?*
 - *Wurden die Projektergebnisse - in- und extern - unter Aspekten der Nachhaltigkeit kommuniziert und ausgewertet?*
- Meistens beginnt die Überzeugungsarbeit mit Projekt-Ende und oft geht diese von den Projektmitarbeitern aus → Notwendigkeit eines Innovationsmanagements

Voraussetzungen für nachhaltige Projekte

- Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Drittmittelprojekten sind Einvernehmen zu den projektspezifischen Innovationszielen und die daraus resultierende Bereitschaft zu Finanzierung und Veränderung.
- Ein betriebswirtschaftlich getriebenes Innovationsmanagement dürfte sich an Hochschulen nicht als generell umsetzbar erweisen.
- Zugleich ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse von Drittmittelgeförderten Vorhaben oft auch experimentellen Charakter haben, so dass sich Projektergebnisse nicht zwingend auf die Organisations- und Personalentwicklung auswirken müssen.
- Insofern ist Klarheit über die jeweils gegebenen Motivationen für Drittmittelvorhaben herzustellen.



**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**

Dr. Andreas Degkwitz – Leiter
des IKMZ der BTU Cottbus

degkwitz@tu-cottbus.de

Tel: 0355-692337

Fax: 0355-692277