

Birga Stender / Dr. Friedrich Stratmann

Begleitung bei der Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Abschlussdokumentation

HIS:Projektbericht

Februar 2010

Birga Stender
Tel. (0511) 12 20 141
E-Mail: stender@his.de

Dr. Friedrich Stratmann
Tel. (0511) 12 20 295
E-Mail: stratmann@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de
Februar 2010

Inhaltsverzeichnis

1	Projektauftrag und Vorgehensweise.....	1
	1.1 Anlass und Zielsetzung	1
	1.2 Vorgehensweise	1
	1.3 Zeitlicher Ablauf	2
	1.4 Projektkoordination.....	2
2	Die Ergebnisse der Gespräche mit den Fachbereichen.....	3
	2.1 Rollen- und Führungsverständnis der Dekanate	4
	2.2 Fachbereichsmanagement als „Heterogenitätsmanagement“	6
	2.3 Fachbereichsinterne Kommunikation	8
	2.4 Die Funktion von Dekanats- bzw. Fachbereichsreferent(inn)en	11
	2.5 Umgang mit der Personalmittelbudgetierung.....	13
	2.6 Umgang mit weiteren Budgetkompetenzen	16
	2.7 Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Zentraler Verwaltung	18
	2.8 Strategische Handlungsebenen an der JLU Gießen	21
3	Diskussion der Ergebnisse: Workshop der Fachbereiche am 24. November 2009.....	22
	3.1 Konzeption und Ablauf des Workshops	22
	3.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppen	25
	3.2.1 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse“ (1).....	25
	3.2.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Zusammenarbeit von Fachbereichen und Zentraler Verwaltung“ (2)	26
	3.2.3 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Aufgaben und Rolle der Dekanatsreferent(inn)en, Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung“ (3).....	27
	3.2.4 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Personalmittelbudgetierung/ QSL-Budgetverteilung und -verwaltung“ (4).....	28
	3.2.5 Priorisierung der Vorschläge und Maßnahmen.....	28
4	Bewertung der Ergebnisse durch HIS.....	29
5	Zusammenfassung	32
6	Anhang	36

1 Projektauftrag und Vorgehensweise

1.1 Anlass und Zielsetzung

Die Justus-Liebig-Universität Gießen (im Folgenden JLU Gießen) hat sich zum Ziel gesetzt, das bestehende Fachbereichsmanagement weiterzuentwickeln. Zielsetzung dabei ist der universitätsinterne Ausbau der Unterstützungsangebote für die Fachbereiche, so dass diese die Verantwortlichkeiten, die sich laut Hessischem Hochschulgesetz (HHG) in den Bereichen Steuerung und Finanzmanagement ergeben, kompetent wahrnehmen können. Im Rahmen eines Vorgesprächs am 28.05.2009 wurden die Fragen und Vorstellungen der verschiedenen Beteiligten gesammelt, die bearbeitet werden sollten. Das Gespräch erfolgte mit einer Dekanin, zwei Fachbereichs- bzw. Dekanatsreferenten, zwei Vertreter/-innen der Personalabteilung und einer Mitarbeiterin des Bereichs Planung und Controlling (PuC).

Anhand der dabei formulierten Vorstellungen der Fachbereiche und der Vertreter/-innen aus der zentralen Verwaltung wurde bereits deutlich, dass unterschiedliche Bedarfe für die Begleitung der Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements bestehen. Während auf der Ebene der Dekanate Fragen der strategischen Planung und der Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikations- und Überzeugungsprozesse relevant sind, formulierten die Fachbereichs- bzw. Dekanatsreferenten die Notwendigkeit nach besserer operativer Unterstützung bei der Umsetzung der Planungs- und Budgetierungsprozesse innerhalb der Fachbereiche. Es deutete sich weiterhin an, dass die Bedarfe an Begleitung bei der Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements sich auch zwischen den Fachbereichen unterscheiden. Von der Vertreter/-innen der zentralen Verwaltung wurde als Fragestellung an das Projekt formuliert, eine klarere Einschätzung über den vorhandenen Stand des Fachbereichsmanagements zu erhalten, um darauf aufbauend das Unterstützungsangebot für die Fachbereiche zielgerichtet weiterentwickeln zu können.

Auf der Basis dieser Fragestellungen wurde vereinbart, das Projekt zunächst als Bestandsaufnahme der derzeitigen Gestaltung des Fachbereichsmanagements zu gestalten. In den Fokus sollten dafür die Dekanate genommen werden, da dort die formale Zuständigkeit für die Strategieentwicklung und die Budgetierungsfragen des Fachbereichs angesiedelt ist. Es sollen Handlungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung der Unterstützung des Fachbereichsmanagements an der JLU Gießen formuliert werden.

1.2 Vorgehensweise

Es wurden alle Fachbereiche in die Bestandsaufnahme einbezogen, um die Spezifika einzelner Fachbereiche wie auch bestimmter Fachkulturen einbeziehen zu können. Vorhandene Erfahrungen und fachbereichsbezogene Ansätze und Lösungen sollten erhoben werden, um den fachbereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch anzuregen. Aus diesem Grund wurden im zweiten Schritt die Ergebnisse der Bestandsaufnahme allen Fachbereichen im Rahmen eines Workshops am 24.11.2009 zur Verfügung gestellt und mit diesen sowie Vertreter/-innen der zentralen Verwaltung diskutiert. In der vorliegenden Abschlussdokumentation werden die Ergebnisse beider Schritte gebündelt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Bestandsaufnahme erfolgte in einem ca. 90-minütigen Gespräch pro Fachbereich mit i.d.R. mehreren Gesprächspartnern (Zeitplan der Gespräche siehe Anlage 1). Diese umfassten neben Vertreter(inne)n des Dekanats weitere Mitarbeiter/-innen, die mit Budgetplanungs- oder Umsetzungsprozessen befasst sind (z.B. Dekanatsreferent(inn)en oder Sekretariatsmitarbeiter/-innen). Die Gespräche mit den Fachbereichen wurden anhand eines Leitfadens geführt, der den Fachbereichen vorab zur Vorbereitung zur Verfügung gestellt wurde (siehe Anlage 2). Damit war sichergestellt, dass in allen Gesprächen dieselben Themenfelder angesprochen wurden. Als Hintergrundmaterial für die Gespräche wurden die mit dem Präsidium geschlossenen Zielvereinbarungen der Fachbereiche einbezogen. Weiterhin wurden allgemeine Dokumente der JLU Gießen sowie die Informationsangebote und Dokumente zur Personalmittelbudgetierung für die Bestandsaufnahme analysiert.

Für den eintägigen Workshop wurden die Ergebnisse der Gespräche themenbezogen aufbereitet und den Fachbereichen in Form einer Präsentation sowie einer Postersession zurückgespiegelt. Der Workshop fand zunächst nur mit Fachbereichsmitgliedern statt, um einen möglichst offenen fachbereichsbezogenen Austausch zu erreichen. An dem Workshop nahmen ca. 50 Vertreter/-innen aller Fachbereiche teil. Es waren dies Dekanatsmitglieder, Dekanatsreferent(inn)en, Studienkoordinator(inn)en sowie Sekretariatsmitarbeiter/-innen. Die vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen einer Plenumsdiskussion diskutiert und besonders relevante Aspekte in Arbeitsgruppen vertieft. Zur Ergebnispräsentation der Arbeitsgruppen waren am Nachmittag Vertreter/-innen der zentralen Verwaltung eingeladen, um einen ersten direkten Eindruck des Diskussionsstandes und der Einschätzungen der Fachbereiche gewinnen zu können. Die Ergebnisse des Workshops wurden durch HIS in Form von Fotos dokumentiert. Diese sind den Workshopteilnehmer(inne)n im Anschluss an den Workshop bereits zugegangen.

1.3 Zeitlicher Ablauf

Der zeitliche Ablauf des Projekts erstreckte sich vom 01. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2009 und umfasste somit einen Zeitraum von insgesamt 12 Wochen. Die Gespräche in den Fachbereichen fanden im Oktober 2009 statt, der Workshop zur Ergebnisrückspiegelung im November. Die Abschlussdokumentation wurde im Januar 2010 übergeben, die Ergebnispräsentation vor dem Präsidium erfolgte am 19. Januar 2010.

1.4 Projektkoordination

Die hochschulinterne Projektkoordination wurde von Frau Annette Schütz (PuC 3) wahrgenommen und umfasste alle internen Vorbereitungs-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufgaben. Die Projektleitung bei der HIS GmbH lag bei Frau Birga Stender, Arbeitsbereich Hochschulmanagement im Unternehmensbereich Hochschulentwicklung. Das Projektteam von HIS bestand neben Frau Stender aus Herrn Dr. Friedrich Stratmann und Herrn Johannes Moes.

2 Die Ergebnisse der Gespräche mit den Fachbereichen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Gespräche mit den Fachbereichen dargestellt. Die Ergebnisse sind nach den Themenfeldern aufbereitet, die sich anhand der Gespräche als wesentlich herauskristallisiert haben. Zunächst werden das Führungs- und Managementverständnis der Dekanate für die Fachbereiche dargestellt (2.1 und 2.2). Es folgen spezielle Aspekte der Gestaltung der fachbereichsinternen Zusammenarbeit wie die Gestaltung der Kommunikation und das Einbinden von Dekanatsreferent(inn)en (2.3 und 2.4). In 2.5 und 2.6 wird der Umgang der Fachbereiche mit den unterschiedlichen Budgetkompetenzen betrachtet. Abschließend steht die Zusammenarbeit mit der Zentralen Hochschulverwaltung (2.7) und der Hochschulleitung (2.8) im Fokus.

Die Ergebnisse der Gespräche werden jeweils mit der Zielstellung des Projektes verknüpft, das Fachbereichsmanagement insbesondere vor der Aufgabe der Personalmittelbudgetierung weiterzuentwickeln und der Hochschulverwaltung bzw. auch den Fachbereichen und der Hochschulleitung entsprechende Hinweise dafür zu geben.

2.1 Rollen- und Führungsverständnis der Dekanate

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Selbstbilder der Dekanate

Ist-Situation _____

Dekanat als „Sensorium“; keine professionelle Leitungsebene; „Dachstuhl errichten, ohne Zimmerleute zu sein, noch dazu mit Steinaxt“; Dekan(in) muss entscheidungs- und durchsetzungsstark sein; man muss wieder zurück ins Glied; Dekanat als Dienstleister; Dekanat will möglichst reibungslose Interaktionsprozesse sicherstellen.

Vorgehen bei der strategischen Planung im FB _____

- Ideen und Impulse aus den Instituten/von den Hochschullehrer(inne)n werden aufgegriffen, gebündelt und weitergeleitet
- Ideen und Impulse aus den Instituten/von den Hochschullehrer(Inne)n werden aufgegriffen und gezielt unterstützt (z. B. durch Anschubfinanzierung), wenn sie eine „kritische Masse“ erreicht haben und ein Pfund für den FB sein könnten
- Dekanat bringt eigene Ideen in die inhaltliche Diskussion im FB ein und stellt diese zur offenen Diskussion
- Dekanat klärt eigene Ideen mit relevanten Hochschullehrer(inne)n informell vor und setzt diese Entscheidungen dann um

Wege der Absicherung von Entscheidungen _____

- FB-Referent(inn)en übernehmen die Vorarbeiten und Rechnungen für geplante Vorhaben
- Einholen der Meinungsbilder von Direktorien/Professoren und Orientierung daran
- Neue Szenarien- und Hochrechnungstools würden Argumentationsbasis verbessern

Bewertung _____

- viele Dekanate schöpfen ihre rechtlich formulierte Machtfülle bewusst nicht aus, indem sie konsensorientierte, nachvollziehbare und von möglichst vielen getragene Entscheidungen als Maßstab ihres Handelns formulieren
- wenige Dekanate treffen grundlegende und folgenreiche Entscheidungen ohne das Einbeziehen weiter Teile des FBs

Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement



HIS Hochschul-Informationssystem GmbH

Die Gespräche haben gezeigt, dass die Dekanate derzeit in Bezug auf ihre Rolle verunsichert sind. Mit der Personalmittelbudgetierung ist eine neue Aufgabe und eine hohe finanzielle Verantwortung auf die Dekanate zugekommen, für die sie sich nur teilweise gut gerüstet fühlen. Die finanzielle Verantwortung geht einher mit einer ebenfalls gestiegenen inhaltlich-strategischen Verantwortung für die Zukunftsentwicklung des Fachbereiches. Die Verantwortlichkeit für diese Aufgaben wird von allen Befragten bei den Dekanaten als sinnvoll angesiedelt gesehen und nicht in Frage gestellt. Allerdings besteht oftmals der Eindruck, dass diese Aufgabe im Rahmen der

zeitlich befristeten Dekanenämter nur schwer wahrnehmen lässt, da einerseits die entsprechende inhaltlich-fachliche Kompetenz nicht vorliegt und man als Dekan/-in nach der Amtszeit wieder „zurück ins Glied“ geht, was das Treffen von Entscheidungen teilweise erschwert.

Sichtbar wird, dass u.a. die Personalmittelbudgetierung dazu beiträgt, dass das bestehende Rollen- und Führungsverständnis in den Dekanaten auf den Prüfstand gestellt wird. Es wird nach Wegen gesucht, einerseits die verschiedenen Interessen innerhalb der Fachbereiche zu berücksichtigen und zur Geltung zu bringen und andererseits Entscheidungen auf eine für den Fachbereich passende und akzeptierte Weise zu treffen und diese innerhalb des Fachbereichs und zur Hochschulleitung hin zu vertreten. Manche Fachbereiche sehen dafür eine hohe Durchsetzungsfähigkeit insbesondere des Dekans/der Dekanin als wesentlichen Erfolgsfaktor, andere eher eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft. Ein neues Rollen- und Führungsverständnis befindet sich in den Fachbereichen im Aufbau, was bei der weiteren Unterstützung der Fachbereiche berücksichtigt werden sollte.

Die strategischen Planungen werden in den meisten Fachbereichen wenig durch das Dekanat geprägt, sondern die Impulse aus den Instituten bzw. von den Hochschullehrer(inne)n werden von ihm aufgegriffen, gebündelt und unterstützt. Wenn bestimmte Initiativen – egal ob in Forschung oder Lehre – eine bestimmte „kritische Masse“ erreicht haben, werden diese z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit oder eine Anschubfinanzierung gefördert. Teilweise werden eigene strategische Vorstellungen des Dekanats eingebracht, die aber auch durchaus im Fachbereichsrat scheitern können (wie in der Vergangenheit bereits passiert). Deshalb werden unterschiedliche formelle und informelle Möglichkeiten genutzt, Meinungsbilder im Fachbereich frühzeitig zu erfahren und zu berücksichtigen. Außerdem wurde in den Gesprächen immer wieder deutlich gemacht, dass Zahlen und Daten in den stattfindenden Überzeugungsprozessen einen sehr hohen Stellenwert haben. Nachvollziehbare Modellrechnungen und Planungsszenarien, die derzeit individuell z.B. von den Dekanatsreferent(inn)en erstellt werden, werden dafür genutzt. Hier besteht ein großer Bedarf an professionellerer technischer Unterstützung.

Insgesamt entstand der Eindruck (und ein Fachbereich hat dies auch explizit benannt), dass die Dekanate die ihnen gesetzlich zugewiesenen Kompetenzen derzeit nicht ausschöpfen, weil sie dies mit Blick auf die Kultur innerhalb des eigenen Fachbereichs als nicht angemessen und nicht erfolgversprechend für die Weiterentwicklung beurteilen. Sie entscheiden sich stattdessen in der Mehrheit für einen stark partizipativ geprägten Führungsstil.

Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen werden über die verschiedenen Kapitel hinweg fortlaufend nummeriert und in Kapitel 4 noch einmal in einer Gesamtübersicht dargestellt. Am Ende jeder Handlungsempfehlung wird in Klammern jeweils deren Zielgruppe benannt (P = Präsidium, ZV = Zentrale Hochschulverwaltung, FB = Dekanate/Fachbereiche).

- 1) Bei der Ausgestaltung von Rolle und Führungsverständnis der Dekanate sind Unterschiede zu erwarten. Diese ergeben sich durch Struktur und Größe des jeweiligen Fachbereiches, seine Fächer- und Kommunikationskultur(en) wie auch durch die Voraussetzungen der jeweiligen Dekane/Dekaninnen.

Von Seiten der Hochschulleitung sollten den Fachbereichen einerseits Rahmenbedingungen und Erwartungen an Führungsrolle und -verständnis der Dekanate im Sinne von Leitplanken kommuniziert werden. Daneben sollten Ihnen, wo möglich, Spielräume bei der konkreten Ausgestaltung gelassen werden. (P)

- 2) Es wird empfohlen, themenbezogene Austauschmöglichkeiten für die Dekanate zu schaffen, so dass diese verschiedene Rollen- und Führungsverständnisse kennen lernen können (ZV).

2.2 Fachbereichsmanagement als „Heterogenitätsmanagement“

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Management von Vielfalt als geeignetes Modell für die Leitung eines FBs?

Ist-Situation

Viele Fachbereiche haben Schwierigkeiten, auf den Ebenen der Professor(inn)en und Institute ein klares Commitment für die Belange und eine *gemeinsame* Perspektive für die Entwicklung des Fachbereichs zu schaffen. Dies betrifft ganz unterschiedlich aufgestellte Fachbereiche!

Hintergründe dieser Schwierigkeiten

- fachlich sehr breit und heterogen
- Fächer sehr unterschiedlich groß
- fachlich zwar homogen, aber starke Ordinarien-Kultur
- interne Konflikte über Bedeutung, Wert oder Zukunft der einzelnen Fächer
- Mix aus drittmittelstarken und lehramtsbetonten Fächern
- aus mehreren alten FB zusammengefügte „Wohngemeinschaften“
- ein sehr dominantes Fach

Lösungsansätze

- Leitbild für FB in Ergänzung zum Profil der JLU entwickeln („thematische Klammer“)
- fachübergreifende Lehr- und Forschungsvorhaben finanziell fördern, z. B. in einem Querschnittsbereich durch Promotionsstipendien
- gemeinsame Anträge zur Beteiligung an interdisziplinären Forschungsprogrammen anregen
- gemeinsame FB-übergreifende Projekte, z. B. Zentrengründung
- regelmäßige Anlässe für Kommunikation und Austausch schaffen

Bewertung

- Dekanate können auf vielfältige Weisen den Austausch und die Integration von Perspektiven innerhalb des Fachbereichs anregen. Beides ist notwendig für eine Strategieentwicklung auf Fachbereichsebene.

Hochschul-Informations-System GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement

HIS Hochschul-
Informations-
System GmbH

Die elf Fachbereiche der JLU Gießen sind z.B. bezogen auf Größe, Fächerkultur, Drittmittelstärke, Forschungs- sowie Lehrleistung und Renommee (wie an vielen anderen Universitäten und auch Fachhochschulen) sehr heterogen aufgestellt. Dies gilt insbesondere für Volluniversitäten. Für das Präsidium bedeutete dies auch in der Vergangenheit bereits, geeignete Kommunikations-, Integrations- und Steuerungsansätze und entsprechende Instrumente für die Leitung der Universität zu finden und zu nutzen.

Die Einführung neuer Steuerungsinstrumente hat auf Landesebene und darüber hinaus die Rahmenbedingungen verändert und Hochschulen neben einer größeren Autonomie gleichzeitig unter stärkeren finanziellen Druck und in einen Wettbewerb zueinander gestellt. Dieser regt wiederum eine effektive und effiziente Nutzung der Ressourcen und eine strategische Positionierung der einzelnen Hochschule an. Die Rolle der Hochschulleitungen hat sich entsprechend verändert: Die strategische Gestaltung der Hochschule, ihre Positionierung auf dem „Hochschulmarkt“ und ihre Weiterentwicklung sind nach außen (z.B. gegenüber Ministerien, Studieninteressierten, Forschungspartnern) und innen (z.B. Dekanaten, Professor(inn)en und Studierenden) zu zentralen Aufgaben geworden.

Eine ähnliche Situation wie zwischen Präsidium und Fachbereichen findet sich auch innerhalb vieler Fachbereiche. Die Dekanate haben durch gesetzliche Regelungen sowie hochschulinterne Steuerungsinstrumente einen Zuwachs an formaler Kompetenz erfahren, der die Machtverhältnisse in den Fachbereichen zu ihren Gunsten verändert. In Hessen schließen sie z.B. Zielvereinbarungen für den Fachbereich mit der Hochschulleitung ab, sind für einen Großteil der Budgetentscheidungen verantwortlich und dementsprechend auch für die inhaltliche Gestaltung und Entwicklung des Fachbereichs. Auch die Dekanate treffen oftmals auf Heterogenität bzw. Vielfalt der Fächer, deren Breite, Größe oder Gewicht innerhalb des Fachbereichs, so dass sie ebenfalls entsprechende Kommunikations- und Steuerungsinstrumente benötigen. Die Gespräche mit den Dekanaten haben gezeigt, dass diese Heterogenität in vielen Fachbereichen schwer zu handhaben ist und zu Steuerungsproblemen führt.

Die Dekanate haben unterschiedliche Ansätze, welche Verfahren und Instrumente sie jeweils einsetzen, um mit der bestehenden Vielfalt im Rahmen des Fachbereichsmanagements umzugehen. Gemeinsam ist diesen Aktivitäten, dass Kommunikation, Gemeinsamkeit und Integration angeregt werden sollen. Einzelne Dekanate fördern beispielsweise die Entwicklung eines Fachbereichs-Leitbildes in Ergänzung zum Leitbild der JLU, um den Beitrag des Fachbereichs zur Entwicklung der gesamten Universität zu benennen sowie die Besonderheiten und Stärken des Fachbereichs einzubringen. Sie fördern fachübergreifende Forschungs- oder Lehraktivitäten und Projekte oder schaffen Anlässe für regelmäßige Kommunikation und Austausch (z.B. durch jährliche Klausurtagungen, Neuberufenentreffen oder Weihnachtsfeiern).

Handlungsempfehlungen

- 3) Die Leitung eines Fachbereiches bedeutet Heterogenitätsmanagement bzw. Management von Vielfalt. Dies erfordert die bewusste Anregung von Kommunikation und Integration der verschiedenen Perspektiven und Akteure. Den Dekanaten wird deshalb empfohlen, mit gezielten Maßnahmen Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen, Engagement für den Fachbereich als Ganzes anzuregen und die Entwicklung von gemeinsamen Vorstellungen für die Weiterentwicklung des Fachbereiches zu fördern, um langfristig insbesondere das Commitment der Hochschullehrer/-innen zu verbessern (FB).

- 4) Um auch auf der Arbeitsebene Austausch und Zusammenarbeit zu fördern, wird empfohlen, z.B. Projekte, die Beteiligung an Wissenschaftlichen Zentren, ausgeschriebene Forschungsprogramme oder Stipendien zu nutzen, um für die Sparten, Institute und Hochschullehrer/-innen entsprechende Anreize zu schaffen, sich zu beteiligen (FB).

2.3 Fachbereichsinterne Kommunikation

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Die Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse

Ist-Situation

Die fachbereichsinternen Kommunikationsprozesse werden als sehr wesentlich eingeschätzt, um strategische und budgetbezogene Entscheidungen zu treffen und diese im FB zu implementieren. Im Fokus stehen insb. die Kommunikation innerhalb des Dekanats und die Rückkoppelung zu den Professorinnen und Professoren.

Eingesetzte Instrumente

- fast überall wöchentliche oder 14-tägige Dekanatsitzungen, meist mit FB-Referent(inn)en bzw. entsprechenden Mitarbeiter(inne)n
- Professorium, Direktorium oder Spartensprecher/-innen sind wichtige Partner bei der Entscheidungsfindung des Dekanats und werden vorab einbezogen
- Fördern von Akzeptanz schwieriger Entscheidungen durch offene und transparente Kommunikation (z. B. mit Budgetverantwortlichen über Einsparererfordernisse)
- Vieraugengespräche zur Vorbereitung von Entscheidungen nutzen, viel psychologische Überzeugungsarbeit
- gemeinsame Klausurtagungen von Dekanat und Hochschullehrer(inne)n
- Vereinbaren der Evaluation von neu eingeführten Verfahren und Instrumenten
- Das Dekanat...
 - führt jährliche Budgetgespräche mit den Instituten
 - schafft übergreifende Kommunikationsanlässe, z. B. die Vorstellung Neuberufener
 - bietet Infogespräche in den Instituten an, z. B. zur Mittelverteilung
 - formuliert Richtlinien für bestimmte Bereiche, z. B. zu Stellensperren
 - erarbeitet Diskussionspapiere als Input für den FB

Bewertung

- Kommunikation ist zeitaufwändig.
- Es gibt keinen anderen sinnvollen Weg im FB – aber verschiedene Varianten (bilateral ↔ für alle transparent).
- Zahlen, Daten, Fakten sowie Szenarien und Hochrechnungen unterstützen die Dekanate wesentlich bei der FB-internen Kommunikation.

Hochschul-Informations-System GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement

HIS Hochschul-
Informations-
System GmbH

Bereits in 2.2 wurde deutlich, dass die Gestaltung von Kommunikationsprozessen ein wesentliches Instrument im Fachbereichsmanagement darstellt, um strategische und budgetbezogene Planungsprozesse im Fachbereich durchzuführen. Dazu gehören im Einzelnen

- die dekanatsinterne Kommunikation
- die Kommunikation mit den Sparten, Instituten und den Hochschullehrer(inne)n
- die Kommunikation mit der Hochschulleitung, der Zentralen Verwaltung und anderen Fachbereichen. Diese Ebenen werden in 2.7. und 2.8 gesondert dargestellt.

Die dekanatsinterne Kommunikation dient zunächst dazu, die Arbeitsfähigkeit des Dekanats her- und sicherzustellen. Dazu sind Arbeitsformen und -strukturen zu etablieren, die es erlauben, effektiv, kontinuierlich und nachhaltig die anstehenden Aufgaben zu bearbeiten (z.B. interne Mittelverteilung) und wiederkehrende Prozesse (z.B. Budgetgespräche mit der Hochschulleitung) effizient durchzuführen. Das bedeutet zum einen, eine regelmäßige Bearbeitung der Fragen sicherzustellen, und zum anderen, die Ergebnisse und Entscheidungen so nachzuhalten, dass sie transparent dargelegt und dauerhaft dokumentiert sind.

Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, können die anderen Kommunikationsprozesse/-wege strukturiert gestaltet werden. Zum Zeitpunkt dieser Erhebung bestehen dekanatsinterne etablierte Arbeitsformen und -strukturen bereits in den meisten, aber noch nicht in allen Fachbereichen. Die für das Dekanat tätigen Sekretariats- und Verwaltungsmitarbeiter/-innen sind in vielen Fachbereichen für Vorbereitungen, in die Diskussionen und bei der Umsetzung eng eingebunden.

Die Kommunikation innerhalb des Fachbereiches erfolgt v.a. zum Informationsaustausch, zur Schaffung von Transparenz, zur Vorbereitung von Entscheidungen oder deren Erläuterung, zur gemeinsamen Ideenentwicklung sowie zur Verhandlung und zum Ausgleich von unterschiedlichen Interessen. Einige Fachbereiche haben auch hierfür Regelformen und Termine zum Austausch eingerichtet und bewerten diese als sehr nützlich (z.B. fachbereichsinterne Budgetgespräche, Gesprächsangebote des Dekanats an die Institute zur Information über neu eingeführte Verfahren oder Klausurtagungen). Zusätzlich gibt es teilweise durch das Dekanat schriftlich formulierte Richtlinien zur Orientierung für häufig auftretende Entscheidungstatbestände, z.B. Stellensperren bei Neubesetzung.

Einzelne Entscheidungen werden meist in Gesprächen mit den Direktor(inn)en, den Sparten-sprecher(inne)n und den Professorien vorbereitet. Unterstützend wirken dabei laut den Gesprächspartnern Transparenz und Offenheit zwischen Dekanat und den Fachbereichsmitgliedern, belastbare Zahlen und Fakten und viel psychologische Überzeugungsarbeit, um die Akzeptanz von Entscheidungen zu fördern. Ein Dekanat hat zusätzlich in seinem Fachbereich die Evaluation neu eingeführter Steuerungsverfahren und Instrumente vereinbart, um deren Wirksamkeit überprüfen und dokumentieren bzw. Anpassungen vornehmen zu können.

Handlungsempfehlungen

- 5) Um die Voraussetzungen für effektive und effiziente Arbeit im Dekanat herzustellen, sind geeignete Arbeitsstrukturen und eine geregelte Kommunikation (z.B. regelmäßige Sitzungen, deren Vorbereitung und die Dokumentation und Archivierung der Beschlüsse) innerhalb des Dekanates zu schaffen, sofern noch nicht vorhanden. Es wird empfohlen, die vorhandenen Dekanatsmitarbeiter/-innen dabei einzubinden, um einen umfassenden und aktuellen Informationsstand sicherzustellen, deren Kompetenzen und Kapazitäten optimal einzubeziehen und darüber die Kontinuität in der Arbeit des Dekanates zu fördern (FB).
- 6) Gelingender Austausch und Zusammenarbeit im Fachbereich hat zur Voraussetzung, dass die Fachbereichsmitglieder sich überhaupt erst einmal kennen (lernen) und Anlässe finden, miteinander ins Gespräch zu kommen. Es wird deshalb vorgeschlagen, von Seiten des Dekanates die Kommunikation innerhalb des Fachbereiches gezielt zu gestalten und regelmäßige – insbesondere auch informelle – Gelegenheiten zu schaffen, sich zu treffen (FB).
- 7) Um die Dekanate bei ihrer Arbeit möglichst gut zu unterstützen, wird der Hochschulleitung geraten, ebenfalls ihre Kommunikation hin zu den Fachbereichen zu überprüfen. Regelkommunikation, Schriftlichkeit (z.B. über das Formulieren von Richtlinien) und Transparenz erleichtert diesen die fachbereichsinterne Kommunikation und stellt sicher, dass die Ziele und Vorhaben der Hochschulleitung ohne Reibungsverluste in die Fachbereiche hinein getragen werden können (P).

2.4 Die Funktion von Dekanats- bzw. Fachbereichsreferent(inn)en

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Fachbereichs-Referent(inn)en – ein Schlüssel zum Erfolg?

Ist-Situation _____

6 FB arbeiten mit FBs-Referent(inn)en bzw. -geschäftsführer (1/2 oder ganze Stelle, (un-)befristet). Je 2 weitere haben Studienkoordinator(inn)en, die diese Funktion faktisch mit übernehmen, bzw. arbeiten mit kompetenten Sekretariatskräften. Ein FB möchte explizit keine solche Funktion einrichten.

Erlebte Vorteile _____

- Es gibt eine klare operative Zuständigkeit für PMB und andere Budgets.
- Der FB hat *eine* kompetente und dauerhafte Schnittstelle für viele Themen des Dekanats in den FB hinein und zur ZV.
- Abstimmungen mit anderen FB und gemeinsame Problembearbeitung sind möglich.
- FB-Referent(inn)en schaffen Kontinuität und schnelle Arbeitsfähigkeit bei Dekanatswechselln.
- Sie entlasten das Dekanat.

Auftretende oder befürchtete Probleme _____

- FB-Referent(inn)en nehmen sich oft als Einzelkämpfer wahr; keine Vernetzung
- müssen Generalist(inn)en sein, oft fachliche Nähe und keine Verwaltungsausbildung → Gefühl von „Laientum“
- Befürchtung, dass FB-Referent(inn)en zu viel informelle Macht gewinnen
- für ZV ist nicht in allen FB klar, wer Ansprechperson für bestimmte Themen ist
- Stellen sind derzeit meist nicht auf Dauer gestellt.

Bewertung _____

- Die Vorteile einer solchen Funktion im FB überwiegen.
- Es besteht ein großes Potenzial für den FB und die Zusammenarbeit von FB und ZV in der Vernetzung und gezielten Information der FB-Referent(inn)en.
- FB-Referent(inn)en brauchen vielfältiges – und verlässliches – Knowhow und deshalb ein spezifisch gestaltetes Konzept zur kontinuierlichen Weiterbildung.

Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement



In nahezu allen Gesprächen wurde deutlich, dass Dekanatsreferent(inn)en – oder Personen mit vergleichbarem Aufgabenbereich – von hoher Bedeutung für die Fachbereiche sind. Sie ermöglichen die kompetente und kontinuierliche Wahrnehmung von operativen Management- und Verwaltungsaufgaben v.a. im Bereich des Personal- und Finanzmanagements für das Dekanat über die Amtsperioden der Dekane/Dekaninnen hinweg. Sie haben insofern den Charakter von Schlüsselpositionen, weshalb auch ihre Besetzung als wichtige Personalentscheidung angesehen wird,

bei der ein sehr hohes Maß an Passung der Person mit ihrem Kompetenzprofil und dem Aufgabenprofil unabdingbar ist.

Allerdings ist die Einrichtung einer solchen Funktion für die Fachbereiche mit einem spürbaren finanziellen Aufwand und den Risiken von Fehlbesetzung und Fluktuation verbunden. Deshalb haben nur gut die Hälfte von ihnen entsprechende Positionen explizit geschaffen, die zudem nur im Ausnahmefall unbefristet besetzt sind. Häufiger sind befristete Stellen, halbe Stellen oder das Nutzen anderer Funktionen für entsprechende Aufgaben des Fachbereichsmanagements anzutreffen, die den finanziellen Aufwand oder das Risiko von Fehlbesetzungen reduzieren, weil sie auf die Kompetenz vorhandener Mitarbeiter/-innen zurückgreifen (z.B. Sekretariatsmitarbeiter/-innen oder Studienkoordinator(inn)en).

Verglichen wurde die Funktion der Dekanatsreferent(inn)en oftmals mit der der Studienkoordinator(inn)en, deren Einrichtung von den Gesprächspartnern durchgehend als sehr erfolgreich und entlastend eingeschätzt wird. Für den Bereich von Studium und Lehre gibt es dadurch bereits eindeutige feste und dauerhafte Ansprechpersonen für die verschiedenen Akteure innerhalb des Fachbereichs wie auch für die Zentrale Verwaltung. Gerade letzteres hat dazu geführt, dass sich dort inzwischen ein guter Kontakt zwischen den Studienkoordinator(inn)en und den relevanten Bereichen der Zentralen Verwaltung wie auch eine Vernetzung der Studienkoordinator(inn)en untereinander, ein regelmäßiger – zentral angeregter und vorstrukturierter – Austausch sowie eine kontinuierliche Weiterbildung herausgebildet haben.

Entsprechendes fehlt auf der Ebene der Dekanatsreferent(inn)en für die Bereiche der Planungsprozesse und der Personalmittelbudgetierung derzeit noch, was sowohl von Seiten der Fachbereiche wie auch von der Zentralen Verwaltung als problematisch bewertet wird. Die Dekanatsreferent(inn)en selber haben durchgehend ein hohes Interesse an Austausch und Vernetzung, um die Professionalität ihrer Arbeit zu verbessern.

Handlungsempfehlungen

- 8) Nach Erfahrungen anderer Hochschulen wie der Fachbereiche, die einen Dekanatsreferenten bzw. eine -referentin oder Personen in entsprechender Funktion haben, kann die klare Empfehlung ausgesprochen werden, sich als Fachbereich eine entsprechende kompetente Unterstützung – und damit operative Entlastung – der Dekanatsmitglieder zu schaffen (und zu finanzieren). Neben fachlichem Bezug bzw. einer fachlichen Affinität sind v.a. Kompetenzen kaufmännischer und planerischer, kommunikativer und technischer Art erforderlich. Ein wesentlicher Vorteil entsprechender Stellen in den Fachbereichen ist die Möglichkeit, die internen budget- und personalbezogenen Prozesse nachhaltig und mit festen Ansprechpersonen durchzuführen (FB).
- 9) Die Hochschulleitung sollte prüfen, inwieweit die Fachbereiche ggf. bei der Einrichtung von Stellen für Dekanatsreferent(inn)en unterstützt werden können. Nach Erfahrungen aus anderen Hochschulen ist dies z.B. durch befristete Anschubfinanzierung oder die temporäre Aufstockung von niedriger eingruppierten Stellen denkbar, wenn diese inhaltlich entsprechend ausgestaltet werden (P).

- 10) Für die vorhandenen Personen in diesem Aufgabenfeld wird bereits zum jetzigen Zeitpunkt empfohlen, regelmäßige Austausch- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen. Mittelfristig können dadurch Unterschiede in Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen ausgeglichen werden. Die Zentrale Verwaltung würde ebenfalls profitieren, da hierdurch z.B. für finanz- und personalbezogene Prozesse klare Schnittstellen in die Fachbereiche hinein aufgebaut werden. Es wird geraten, den Austausch zentral zu koordinieren (siehe dazu auch 3.2.3) (ZV).

2.5 Umgang mit der Personalmittelbudgetierung

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

PMB oder „Erhalten und Gestalten“

Ist-Situation

PMB ist seit Anfang 2008 eingeführt. Die Personalmittel sind in die Verantwortung der Fachbereiche übergegangen (für FB 02, 06 und 11 gilt das schon länger). Inzwischen gibt es erste Erfahrungen in den Fachbereichen im Umgang damit und in der ZV mit der Unterstützung der Fachbereiche bei der Umsetzung.

Erfahrungen

- Die FB planen ihre Personalausgaben eher vorsichtig.
- Die Mobilitätsquote der FB im Personalmittelbudget ist aufgrund des Anteils an unbefristeten Stellen, Vorgaben der KapVO und anderer Rahmenbedingungen sehr verschieden (0% - >10%).
- Reserven werden i.d.R. über temporäre Stellensperren oder unbesetzte Professuren geschaffen (z. B. per Einzelentscheidung, pauschal 2 Monate für jede Stelle, in veranstaltungsfreier Zeit)
- Reserven werden genutzt für Berufungs- und Bleibeverhandlungen, für Tarifsteigerungen, ungeplante Änderungen bei Stellenbesetzungen, Elternzeit, aber auch für neu einzurichtende Stipendien oder Anschubfinanzierungen
- Um Gerechtigkeit zu sichern, ist für die FB die Möglichkeit wesentlich, Entscheidungen über Personalplanungen, Stellenbesetzungen und verausgabte Mittel nachhalten zu können. Dafür werden in vielen FB eigene Listen und Dateien geführt.
- Für Hochrechnungen der aktuellen Kosten werden Berichte der ZV genutzt, für Szenariorechnungen werden selbst entwickelte Tools (meist auf Excel-Basis) verwendet. Dass die ZV an ähnlichem Tool arbeitet, war mehreren FB nicht bekannt.
- Die FB wünschen sich aktuellere Zahlen und mehr SAP- sowie personalrechtliche Unterstützung.
- Die Pilotfachbereiche der PMB sind bereit für den nächsten Schritt...

Bewertung

- PMB wird als sehr aufwändig erlebt. Es ist viel neues Knowhow notwendig, um die Möglichkeiten des Instruments kompetent zu nutzen.
- Weitere Fortbildung und regelmäßige Durchsprache der Zahlen wäre für viele FB hilfreich. Berichtswesen und Hochrechnungsmöglichkeiten sind zu verbessern.

Hochschul-Informations-System GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement



In Bezug auf die Bewertung und den Umgang mit der Personalmittelbudgetierung bestehen große Unterschiede zwischen den Fachbereichen. Die Pilotfachbereiche 02 und 06 – für die Medizin gilt das ebenso – haben inzwischen Routine und Sicherheit mit den Personalmittelbudgetierungsprozessen und möchten im nächsten Schritt gerne ein stärker indikatorgestütztes Verteilungsmodell, um auf die Höhe des eigenen Budgets neue Einflussmöglichkeiten zu gewinnen. Die anderen Fachbereiche haben dieses Interesse in den Gesprächen nicht formuliert. Sie sind zurzeit v.a. mit der Umsetzung der Personalmittelbudgetierung im Fachbereich beschäftigt, d.h.

1. der Personalkostenplanung,
2. der Gestaltung tragfähiger interner Verteilungsverfahren und
3. der Entwicklung von geeigneten internen Prozessen.

Insbesondere bei der Personalkostenplanung besteht durchgehend Bedarf nach fachlicher und technischer Unterstützung, um Hochrechnungen vornehmen zu können und z.B. verschiedene Optionen (z.B. Zeiträume oder Reichweite) für Stellensperren „durchspielen“ und die jeweiligen Konsequenzen besser einschätzen – und im Fachbereich kommunizieren – zu können. Viele Fachbereiche haben dafür bereits eigene Tools entwickelt, hätten aber Interesse an einer hochschulweiten Lösung für diese Anforderung.

Um finanzielle Reserven aufzubauen und sich dadurch Handlungsspielräume zu schaffen, wird überwiegend mit Stellensperren gearbeitet. Einzelne Fachbereiche planen, ihr Personaltableau gezielt zu verändern, z.B. durch das Einrichten von Juniorprofessuren oder Mitarbeiterstellen, die über Stipendien finanziert werden. Diese Fachbereiche versuchen, trotz teilweise enger Spielräume (insbesondere in drittmittelschwächeren Fachbereichen) den Status Quo zu erhalten und zumindest zu einem kleinen Anteil auch zu gestalten, d.h. den Fachbereich weiter zu entwickeln.

Andere Fachbereiche gehen die Personalmittelbudgetierung sehr pragmatisch an, da durch bestimmte Rahmenbedingungen wie z.B. Kapazitätsanforderungen fast keine Spielräume für die interne Mittelverteilung vorhanden sind. Es wird dann ohne ausgefeilte Planung geschaut, „dass man hinkommt“. Reserven spielen in diesen Fachbereichen keine nennenswerte Rolle.

In den meisten Fachbereichen werden die Reserven für ungeplante Veränderungen im Personalbereich, Tarifsteigerungen und Berufungs- oder Bleibeverhandlungen eingesetzt – und aufgebraucht.

Die Gestaltung eines tragfähigen fachbereichsinternen Mittelverteilungsverfahrens für die Personalmittel ist für viele Fachbereiche aktuell eine wichtige Aufgabe. Um eine gerechte Verteilung sicherzustellen, werden vergangenheitsbezogene Informationen darüber benötigt, welche Stellen und Mittel wann in welches Institut oder an welchen Lehrstuhl geflossen sind. Hierzu werden in nahezu allen Fachbereichen entsprechende, eigens dafür erstellte Listen gepflegt und die mittelbezogenen Beschlüsse schriftlich dokumentiert.

Für die meisten Fachbereiche wird die Personalmittelbudgetierung als eine aufwändige neue Aufgabe erlebt, die viel zusätzliches Wissen erfordert. Sie nimmt für die Dekanate oftmals einen großen Anteil der Sitzungszeit ein. Teilweise wurde die Frage gestellt, ob das den teilweise geringen Handlungsspielräumen einerseits und der (z.B. arbeitsrechtlich) hohen Komplexität der Aufgabe andererseits von der Zuordnung der Verantwortung beim Dekanat angemessen sei.

Die Frage nach der personal- und arbeitsrechtlichen Kompetenz in den Fachbereichen wurde in den Gesprächen vielfach thematisiert. Hier besteht eine große Unsicherheit, was das eigene Knowhow angeht und eine hohe Sensibilität für die Bedeutsamkeit dieser Aspekte für das eigene Personalbudget. Es ist für die Fachbereiche nicht ausreichend, dass in der Personalabteilung entsprechendes Knowhow vorhanden ist. Zwar ist den Dekanaten bewusst, dass sie keine arbeitsrechtlichen Expert(inn)en sein bzw. werden müssen, allerdings benötigen sie für die Sicherheit ihrer Entscheidungen ein fundiertes Überblickswissen. Dieses ist derzeit nicht überall in ausreichendem Maß vorhanden.

Handlungsempfehlungen

- 11) Auf der Ebene der Dekanate sollte im Bereich der Personalmittelbudgetierung weiterer Knowhow-Aufbau betrieben werden, um die fachliche Sicherheit zu verbessern. Eine weitergehende Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung, deren Spezialisten die übertragenen Aufgaben teilweise bisher wahrgenommen haben, ist erforderlich. Nur so können alle Fachbereiche möglichst schnell in die Lage versetzt werden, die neuen Aufgaben – als Generalisten – auch kompetent wahrzunehmen (FB/ZV).
- 12) Derzeit gibt es insbesondere zur Nutzung von SAP noch einen hohen Informations-, Schulungs- und Beratungsbedarf in den Fachbereichen. Hier sollten weitere Informations- und Schulungsangebote bereit gestellt werden (ZV).
- 13) Das in der Zentralen Verwaltung in Arbeit befindliche Hochrechnungs- und Szenariotool für die Personalkostenplanung für die Fachbereiche sollte möglichst bald bereitgestellt werden. Empfohlen wird außerdem, bereits zum jetzigen Zwischenstand Feedback aus verschiedenen Fachbereichen einzuholen und in die weitere Entwicklung mit einfließen zu lassen, um eine möglichst gute Passung des Instruments mit dem Bedarf der Fachbereiche herzustellen (ZV).
- 14) Es wird vorgeschlagen zu prüfen, ob für die in den Dekanaten durchgeführte laufende Dokumentation von Personal- und Mittelverwendungsentscheidungen/-beschlüssen von zentraler Seite aus eine technische Unterstützung oder Vorlage für die Fachbereiche angeboten werden könnte (ZV).
- 15) Bei der weiteren Umsetzung der Personalmittelbudgetierung sollte beobachtet werden, wo ggf. Aufgabenzuordnung und Verantwortlichkeit weiter angepasst werden müssen. Dies scheint aktuell z.B. im Bereich der arbeits- und personalrechtlichen Zuständigkeit/ Verantwortung angeraten, da es hier für einige Fachbereiche Ungleichgewichte gibt. Die Verantwortlichkeit der Fachbereiche erfordert bei diesen ein höheres Maß an personalrechtlichem Knowhow bzw. anders gestalteter zentraler Unterstützung als derzeit vorhanden (ZV/FB).
- 16) Die Weiterentwicklung der Personalmittelbudgetierung in Richtung Indikatorsteuerung sollte geprüft werden (P).

2.6 Umgang mit weiteren Budgetkompetenzen

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

FB-interne Mittelvergabe IMV und QSL

Ist-Situation

Neben den PMB-Mitteln haben die Fachbereiche noch weitere Budgets zur Verfügung. Die wichtigsten sind das Sachmittelbudget (IMV) und die QSL-Mittel. Diese werden in den Fachbereichen je nach ihrer Bedeutung für die Hochschullehrer/-innen und der spezifischen Situation des Fachbereiches unterschiedlich verteilt und verwendet.

IMV-Mittel

- Die Bedeutung der IMV-Mittel für die Hochschullehrer/-innen variiert je nach Fach und Drittmittelaufkommen stark von „die einzigen Mittel“ bis hin zur „Portokasse“.
- Oft werden die IMV-Mittel pro Professor/-in vergeben – z. T. nach Besoldungsstufe gestaffelt. Es gibt Ansätze, z. B. auch Sekretariatskapazitäten ähnlich zu verteilen.
- In manchen FB werden intern ebenfalls Formeln verwendet. Diese sind durch regelmäßige Anpassung und Weiterentwicklung teilweise so kompliziert, dass sie kaum mehr nachvollziehbar sind. Ihr Einsatz wird trotzdem als rational & fair empfunden.
- Kriterien für den Verteilungsmechanismus sind v. a. ein einfaches Verfahren und hohe Akzeptanz im FB.

QSL-Mittel

- Die Vergabe erfolgt oftmals nach Schlüssel und Lehrbelastung der Lehrenden.
- In anderen Fällen erfolgt die Verwendung der Mittel gebündelt für Vorhaben auf FB-Ebene. Die Wirkung der Mittel kann konzentriert werden, die Verteilung ist weniger aufwändig.
- Bei einer anderen Form der Bündelung werden die Mittel gezielt für besonders nachgefragte Studienangebote eingesetzt.

Bewertung

- Im Rahmen der Verwendung von IMV- und QSL-Mitteln bestehen in den FB Erfahrungen mit indikatorgestützten Verteilverfahren und der Kommunikation darüber.
- Es werden spezifische Verteilverfahren entwickelt, die den Bedürfnissen des FBs möglichst optimal entsprechen.

Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement



HIS Hochschul-Informationssystem GmbH

Für die IMV- und die QSL-Mittel besteht eine größere Routine und Sicherheit in der Verteilung für die Fachbereiche. Die internen Verteilschlüssel und -mechanismen sind klar und etabliert. Für die Verteilung ist Fairness das wesentliche Kriterium; entsprechend werden die Verfahren gestaltet. Vielfach werden Formeln eingesetzt, wobei einzelne Fachbereiche sich aus pragmatischen Gründen für andere einfache oder unaufwändige Verfahren entschieden haben. Dies ist z.B. im Bereich der IMV angesichts der vergleichsweise geringen Höhe der Mittel die Verteilung nach Köpfen. Der Aufwand, den die Verteilung mittels komplexer Formeln erfordert hat, wurde von

einem Fachbereich z.B. als inadäquat dafür beurteilt, dass die Verschiebungen, die sich mittels der Formeln ergeben haben, nur sehr gering waren.

Bei der Verteilung der QSL-Mittel sind die Ansätze einiger Fachbereiche im Sinne der strategischen Planung und Mittelverwendung interessant, die sich für eine Bündelung der Mittel entschieden haben, um größere Vorhaben finanzieren zu können, die den Studierenden des Fachbereiches insgesamt zu Gute kommen. Dadurch lässt sich die Qualität von Studium und Lehre fachbereichsweit verbessern. Dieses Vorgehen wird zukünftig für die effektive Nutzung knapper Ressourcen an Bedeutung gewinnen.

Handlungsempfehlungen

- 17) In Ergänzung zu dem derzeit entwickelten Hochrechnungstool könnte geprüft werden, welche Möglichkeiten es gibt, den Fachbereichen die Planung der verschiedenen Budgets durch die Bereitstellung eines Tools/Instrumentes zu erleichtern, damit finanzielle Planungen stärker verzahnt erfolgen können und der Mitteleinsatz gebündelter nachgehalten werden kann (ZV).
- 18) Für den Einsatz von QSL-Mitteln sollten Bündelungsmöglichkeiten stärker bedacht werden (FB).

2.7 Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Zentraler Verwaltung

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

„side by side“? – Zusammenarbeit von Fachbereichen und zentraler Verwaltung

Ist-Situation

Mit Einführung der PMB sind neue Fragen in der Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und ZV aufgetaucht. Die Verantwortung wurde per HHG an die Dekanate übertragen, entsprechendes Knowhow muss erst aufgebaut werden. Für die ZV verändern sich die Anforderungen hin zu stärkerer Unterstützung und Dienstleistung.

Aktuelle Problemlagen

- In der ZV sitzen Spezialisten, in den Dekanaten Generalisten – wer übersetzt?
- In den Dekanaten wird Knowhow aus verschiedenen Bereichen benötigt (z. B. Budgetplanung, arbeitsrechtliche Regelungen, Personalplanung). Für die FB ist deshalb nicht unbedingt ausreichend, dass das Knowhow in der ZV bereits vorhanden ist.
- Fachbereiche haben oder entwickeln einzeln eigene Planungsinstrumente. Parallele Aktivitäten der ZV, Instrumente für alle FB anzubieten, sind teilweise nicht bekannt.
- Bezogen auf die Nutzung von SAP besteht noch viel Informations-, Schulungs- und Beratungsbedarf sowie der Wunsch nach weiterer Optimierung der Berichte.

Wünsche an die ZV

- ZV soll auf Fachbereiche zugehen, da dort Knowhow-Überschuss besteht und die FB nicht immer wissen, was und wie sie fragen müssen.
- Verhältnis FB und ZV wegen der veränderten Verantwortlichkeiten überprüfen
- Für Knowhow-Transfer (z. B. zu PMB, SAP) individuelle Angebote für FB ausbauen; in den FB kommen
- FB bei der Entwicklung von regelmäßigen Berichten frühzeitig einbeziehen

Bewertung

- An der JLU besteht viel gegenseitiges Verständnis zwischen Fachbereichen und ZV.
- Aus Sicht der FB sollte die Kommunikation über Aktivitäten, Änderungen oder Angebote der ZV proaktiver gestaltet sein.
- Aus Sicht der ZV werden bestehende Angebote oftmals kaum wahrgenommen, z. B. individuelle Termine im FB

Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement



HIS Hochschul-Informationssystem GmbH

In den Gesprächen wurde sichtbar, dass sich z.B. durch die Übertragung der Verantwortung für die Personalmittelbudgetierung an die Fachbereiche das Verhältnis zwischen diesen und der Zentralen Verwaltung verändert. Die Fachbereiche erhalten mehr Entscheidungskompetenzen, ohne dass in gleicher Weise bzw. in gleichem Tempo ihr Knowhow ebenfalls gestiegen ist. Dieses wird derzeit noch in den Dekanaten aufgebaut. Die Fachbereiche müssen jedoch bereits jetzt wesentliche budgetbezogene Entscheidungen treffen, was Verunsicherungen hervorruft (siehe oben). Diese derzeitige Phase der Unsicherheit erfordert von den Fachbereichen ein hohes Maß

an Ambiguitätstoleranz, was in einigen Gesprächen als deutlich spürbar und als unangenehm benannt worden ist.

Die Zentrale Verwaltung hat in dem sich wandelnden Verhältnis von Fachbereichen und Hochschulverwaltung allerdings auch eine anspruchsvolle Aufgabe vor sich: Von ihr werden ebenfalls Veränderungen abgefordert, sie hat Aufgaben und damit teilweise auch Kompetenzen an die Fachbereiche abgegeben. Bestimmte Entscheidungen werden nicht mehr von den Spezialisten aus der Verwaltung, sondern den Generalisten aus den Fachbereichen getroffen. Insofern findet ein Stück „Entmachtung“ der Zentralen Verwaltung statt.

Die Zentrale Verwaltung wird stattdessen zunehmend mehr in der Funktion einer Service-Einheit für die Fachbereiche gefragt sein, die Unterstützung und Beratung bietet, Dienstleistungen bereitstellt und den Rahmen für das Handeln der Fachbereiche strukturiert. Damit die Dienstleistungen genutzt werden, ist eine frühzeitige Einbindung der Fachbereiche und enge, regelmäßige Rückkoppelung mit ihnen notwendig. Sie suchen sonst andere Möglichkeiten, um für sie wichtige und dringliche Fragestellungen zu bearbeiten (wie derzeit bei der Entwicklung von Planungsinstrumenten für die Personalmittelbudgetierung sichtbar). Die Einschätzung, was genau die Fachbereiche an Unterstützung zur Wahrnehmung ihrer Kompetenzen benötigen, wird letztlich nur von diesen zu treffen sein, nicht von der Zentralen Verwaltung.

Von den Fachbereichen wird an die Zentrale Verwaltung der Wunsch herangetragen, einen regelmäßigen Austausch mit den Fachbereichen proaktiv zu gestalten und Formen zu finden, den Fachbereichen das vorhandene Spezialistenwissen in passender Weise zur Verfügung zu stellen. Die Zentrale Verwaltung wird dafür in der Verantwortung gesehen, weil dort ein Überschuss an Wissen besteht und die Fachbereiche durch sie auf Möglichkeiten, Regelungen oder Probleme aufmerksam gemacht werden können, die sie selber u.U. nicht sehen würden oder nach denen sie gar nicht fragen würden. Als positiv werden alle Angebote gewertet, bei denen Mitarbeiter/-innen der Zentralen Verwaltung in die Dekanate gehen und dort für spezifische Fragen zur Verfügung stehen. Solche Angebote bestehen von Seiten der Verwaltung bereits, diese werden aber nur selten durch die Fachbereiche wahrgenommen.

Gegebenenfalls sollte überprüft werden, wie sich mit der Übertragung von Verantwortung von der Zentralen Verwaltung an die Fachbereiche Aufwände auf beiden Seiten verändert haben. Eine entsprechende Nachsteuerung der Kapazitäten scheint sinnvoll.

Handlungsempfehlungen

- 19) Die Fachbereiche sollten insbesondere in der derzeitigen Implementierungsphase der Personalmittelbudgetierung und der damit einhergehenden Veränderung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Instrumenten ihre – notwendigerweise auftretenden – Fragen, Probleme und Unterstützungsbedarfe an die Zentrale Verwaltung kommunizieren, um gemeinsam Lösungen zu finden. Weiterhin wird empfohlen, das generalistische Wissen im Dekanat abzurufen und für weitergehende Fragen gezielt das Knowhow der Fach- und Verwaltungsspezialisten in der Zentralen Verwaltung zu nutzen (FB).
- 20) Zur Umsetzung einer verstärkten Serviceorientierung der Zentralen Verwaltung wird vorgeschlagen, in regelmäßigen Abständen (und nicht nur auf Anfrage) in alle Fachbereiche bzw. Dekanate zu gehen und dort vor Ort die spezifischen Fragen und Problemstellungen zu besprechen. So kann neben den allgemeinen Informationsangeboten ein „maßgeschneiderter“ Knowhow-Transfer gestaltet werden (ZV).

- 21) Für die Zusammenarbeit von Fachbereichen und Zentraler Verwaltung sollte die Zentrale Verwaltung stärker auf die Fachbereiche zugehen, wenn zentral neue Services geplant werden, um deren Bedarfe und Erwartungen aufzunehmen und um die zeitlichen Planungen zu kommunizieren. Die Fachbereiche benötigen frühzeitige Informationen wiederum für ihre Planung. Sie hilft außerdem, Parallelarbeiten in Zentraler Verwaltung und Fachbereichen zu vermeiden (siehe Beispiel Hochrechnungstool Personalkosten) (ZV).
- 22) Wie die Handlungsempfehlungen 19-21 bereits deutlich machen, wird empfohlen, den begonnenen Veränderungsprozess innerhalb der Zentralen Verwaltung, z.B. im Personaldezernat und im Bereich PuC, weiterzuführen und gezielt in Richtung Service- und Dienstleistungsorientierung zu verfolgen (ZV).
- 23) Die Hochschulleitung sollte die Zentrale Verwaltung dabei unterstützen, ein entsprechendes neues Rollenverständnis aufzubauen und umzusetzen. Gegebenenfalls sind dabei auch Kapazitätsanpassungen für (neue) Management- und Verwaltungsaufgaben auf Seiten der Fachbereichen und/oder der Zentralen Verwaltung zu bedenken (P).

2.8 Strategische Handlungsebenen an der JLU Gießen

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Fachbereiche als strategischer Partner der Hochschulleitung?

Ist-Situation

An der Universität Gießen existieren Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und FB. Außerdem wurde zu Beginn 2008 die PMB eingeführt. Die PMB ist zunächst mit einer Fortschreibung der 2007 bestehenden Personalkosten begonnen worden, ein indikatorbasiertes Berechnungsmodell besteht (noch?) nicht. In den Zielvereinbarungen werden keine Indikatoren für die Messbarkeit der Zielerreichung formuliert. Die Zielerreichung wird nicht an (finanzielle) Auswirkungen gekoppelt.

Stärkere Steuerung auf der Ebene Hochschulleitung ↔ FB?

Ca. ein Drittel der FB hat Interesse an einer stärkeren Steuerung und einer entsprechenden Ausgestaltung der bereits eingeführten Instrumente geäußert:

- Für die PMB wird ein indikatorbasiertes Berechnungsmodell gewünscht, damit zukünftig auch Umverteilungen von Personalmitteln zwischen den Fachbereichen möglich werden.
- Die Zielvereinbarungen und PMB bestehen derzeit eher nebeneinander („2 Lenkräder“). Eine bessere Verknüpfung könnte beidem mehr Wirkung geben.
- Eine Operationalisierung der Zielvereinbarung durch ein persönliches Gespräch mit dem Präsidium wird als wertvoll und notwendig empfunden, um die Aktivitäten des FBs darauf abstimmen zu können.



Fragen der FB

- Hat die Hochschulleitung Interesse an einer stärkeren Steuerung über PMB und Zielvereinbarungen?
- Wie stehen die anderen FB dazu? Lassen sich evtl. weitere „Verbündete“ gewinnen?
- Wie können Verfahren gefunden werden, die der Vielfalt der FB gerecht wird?

Bewertung

- Bei diesem Thema ist ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den FB zu erwarten.

Hochschul-Informations-System GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement


Auch wenn das Interesse an einer weiteren Ausgestaltung der Personalmittelbudgetierung nur von einigen Fachbereichen geäußert wurde, bestehen doch in der Wahrnehmung vieler mit der Personalmittelbudgetierung und den Zielvereinbarungen unterschiedliche Steuerungsinstrumente, die derzeit an der JLU Gießen eher unverbunden nebeneinander bestehen. Es wird damit der Nutzen der Instrumente und ihr Potenzial teilweise nicht deutlich. Es steht v. a. der Aufwand im Vordergrund, den die Fachbereiche bei der Umsetzung der Personalmittelbudgetierung oder der Zielvereinbarungen haben, während die Wirkungen schwerer zu erkennen sind.

Einzelne Fachbereiche bzw. Dekanate haben in der Vergangenheit im Zusammenhang mit den abgeschlossenen Zielvereinbarungen individuelle Gespräche mit dem Präsidium über die strategische Ausrichtung der JLU Gießen geführt. Sie haben diese als sehr hilfreich wahrgenommen, um den eigenen Fachbereich besser positionieren zu können. Die Gespräche haben dazu beigetragen, die Bedeutung des Fachbereiches für die gesamte Universität, ihr Profil und ihre Weiterentwicklung aus Sicht des Präsidiums einschätzen zu können. Sie haben für die Dekanate die Möglichkeit eröffnet, innerhalb des Fachbereichs wiederum entsprechend weiterzukommunizieren und die Entwicklung des Fachbereichs besser abgestimmt mit den Gesamtinteressen der JLU Gießen zu gestalten.

Handlungsempfehlungen

- 24) Der Hochschulleitung wird empfohlen, dieses Element des regelmäßigen Austausches mit den Fachbereichen auszubauen und jährlich entsprechende (informelle) Gespräche mit jedem Dekanat zu führen (P).

3 Diskussion der Ergebnisse: Workshop der Fachbereiche am 24. November 2009

3.1 Konzeption und Ablauf des Workshops

Workshop als Form des Austausches

Das Konzept für den am 24.11.2009 durchgeführten Workshop mit den Fachbereichen sah inhaltlich die Rückspiegelung der Ergebnisse aus den Gesprächen mit HIS sowie die Diskussion der Fachbereichsvertreter über Erfahrungen und ggf. Probleme zu Fragen des Fachbereichsmanagements vor. Schließlich sollten im Workshop Schlussfolgerungen für die zukünftige Zusammenarbeit mit der Hochschulverwaltung, insbesondere bei der Personalmittelbudgetierung, gezogen werden.

Die Fachbereichsvertreter hatten in den Gesprächen mit HIS mehrheitlich den Wunsch geäußert, diese Diskussion zunächst unter sich führen zu wollen und die Vertreter der Hochschulverwaltung bzw. auch der Hochschulleitung nur an der Ergebnispräsentation der Arbeitsgruppen beteiligen zu wollen. Die Erwartungshaltung an den Workshop selbst war in den Gesprächen durchaus ambivalent. Zum einen gab es ein signifikantes Interesse an einem Erfahrungsaustausch sowie eine gewisse Neugier an den Ergebnissen, die HIS zusammentragen würde, zum anderen wurde die Gefahr gesehen, dass außer „Managementformeln und allgemeinen Wünschen“ doch selten konkrete Umsetzungen in einem solchen Workshop thematisiert würden. Bedenken gab es vor allem von jenen Fachbereichen, die bzgl. der instrumentellen Umsetzung der Personalmittelbudgetierung schon recht weit sind und sich einen zusätzlichen Knowhow-Transfer kaum vorstellen konnten.

Gleichwohl sind die Fachbereichsvertreter in überraschend hoher Zahl der Einladung zum Workshop gefolgt und waren nicht nur durch Dekanatssekretariate und –referent(inn)en, sondern in der Mehrheit auch durch die Dekanatsleitungen (Dekan/-in, Prodekan/-in) vertreten (Teilnehmerliste siehe Anlage 3). Sie schufen damit die Voraussetzung für spezifische kommunikative Rahmenbedingungen für einen Austausch, die aus der Sicht von HIS nur im Kontext eines Projektes, d.h. externalisiert aus den formalen Strukturen der Hochschulorganisation in einer Hochschule zustande kommen können. So erlaubte der kommunikative Rahmen nicht nur eine Diskussion zwischen unterschiedlichen Fachbereichen und Fachkulturen (Naturwissenschaften, Geisteswissenschaften, Medizin), sondern auch zwischen den auf unterschiedlichen Ebenen des strategischen und operativen Fachbereichsmanagements tätigen Personen. Sich auf eine solche kommunikative Situation – in Anbetracht von kostbaren Zeitkapazitäten – eingelassen zu haben, ist aus Sicht von HIS einen Dank an die Beteiligten wert und stellt eine „Projektleistung“ dar, die unabhängig von den dokumentierten Arbeitsergebnissen anschlussfähige neue Kommunikationsstrukturen geschaffen hat.

HIS-Input

Die Gesprächsergebnisse mit den Fachbereichen hat HIS in strukturierter Form mit einem Input-Vortrag und mit Postern im Tagungsraum (siehe 2.1-2.8) präsentiert. Die Poster gaben den Teilnehmer(inne)n im Workshop Gelegenheit, in den Pausen die Ergebnisse nicht nur zu lesen, sondern auch schriftlich zu kommentieren.

Der Input-Vortrag lässt sich in folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

- Die Fachbereiche an der JLU Gießen sind nicht nur in Bezug auf Struktur, Fachkultur und Ausstattung, sondern auch in der Praxis ihres Fachbereichsmanagements sehr heterogen. Letzteres resultiert aus Unterschieden im Erfahrungshorizont der Dekane/Dekanate, in der Kommunikationsstruktur, in den jeweiligen ungeschriebenen Gesetzen und Regeln sowie in der operativen Aufgabenwahrnehmung des Dekanats.
- Die Strategie und Handlungsfähigkeit der Fachbereiche – verstanden als Set intendierter und emergenter Strategieoptionen – gilt es unter den Rahmenbedingungen der Heterogenität zu verbessern und von der Hochschulverwaltung zu unterstützen („Heterogenitätsmanagement“).
- Strategien der Dekanate befassen sich aktuell mit Fragen der Personalpolitik, mit der Institutionalisierung und Pflege fachbereichsinterner Diskurse sowie der Entwicklung finanzieller Anreizstrukturen im Fachbereich. Dabei sieht die Rolle des Dekans/der Dekanin unterschiedlich aus: sie reicht von der Entwicklung eigener Ziele bis zum bewussten Verzicht auf diese; stattdessen beschränken sie sich auf die Bündelung und den Transport von Zielen bzw. moderieren die interne Zielfindung.
- Als Systematik für die Strategieimplementierung mittels Budgetierung empfiehlt HIS die Nutzung einer Matrix, in der die Steuerungsmodi – quantitative Entscheidungsprämissen (Schlüssel), qualitative Entscheidungsprämissen (Kriterien), faktische Entscheidungen – den Ebenen Land/Hochschule, Hochschulleitung und Dekanat zugeordnet werden (siehe Abb. 01)

- Als Systematik für eine Analyse der operativen Unterstützung bei der Strategieimplementierung in der Fachbereichspraxis gilt es zwischen Aufgaben/Rollen von Dekanat, unterstützendem Fachpersonal und eingesetzten Tools/ Steuerungsinstrumenten zu unterscheiden.

Abb. 01 Strukturierung möglicher Steuerungsmodi

Ebenen \ Modi	Quantitative Entscheidungsprämissen: Schlüssel, Formel	Qualitative Entscheidungsprämissen: Kriterien	Entscheidungen
Hochschule	LOM (Hessen), Clusterpreise	Sonderförderprogramme	Ministerium setzt einzelne Maßnahme durch
Hochschulleitung	Fortschreibung des Personalmittel-IST (noch kein Modell)	Wiederbesetzungssperre (6 Monate)	HL interveniert nach Gespräch mit Hochschullehrer
Dekanat	Interne Schlüssel der Verteilung im FB	Vergabe von Stipendien auf Antragsbasis	Verlängerung Wiederbesetzungssperre
Institut/ Professor/-in	(nicht betrachtet)	(nicht betrachtet)	(nicht betrachtet)

Ergebnisdiskussion

Die Ergebnisdiskussion begann mit einer Klärung von essentiell wichtigen Fragen der Teilnehmer/-innen in Bezug auf die Thematik des Workshops. Sie lassen sich in vier Themenschwerpunkten zuordnen:

- **Institutionelle Zusammenarbeit der Fachbereiche**

Fragen galten dem „Ob“ (Sinnhaftigkeit) und dem „Wie“ einer verstärkten institutionalisierten Zusammenarbeit der Fachbereiche, sei es als regelmäßiger Erfahrungsaustausch, sei es als strategische Zusammenarbeit („Dach von zwei bis vier Fachbereichen“) z.B. bei Abstimmungen bzgl. Studiengängen, Lehrexport und -import bzw. bei gemeinsamer Administration.

- **Steuerung und Management**

Es wird die Grundsatzfrage gestellt, ob Steuerung in der Hochschule immer mit dem Steuerungsinstrument Geld in Verbindung gebracht werden muss oder wie andere (= qualitative) Steuerungsansätze aussehen können. In diesem Kontext angesiedelt ist auch die Frage, ob es einen effizienteren Weg ist, wenn Dekanate versuchen, neben der Verwaltung ein eigenes professionelles Management „zu erfinden“.

- **Budgetierung**

Fragen galten der Verbesserung von Tools und Schulungen, insbesondere bei der QSL-Mittel-Planung und der Personalmittelbudgetierung (SAP). Außerdem wurde die Diskussion von indikatorgestützten Modellen zur Budgetierung unter Beiziehung von Erfahrungen in anderen Hochschulen nachgefragt (HIS).

- **Kommunikation**

Anmerkungen und Wünsche galten einer verbesserten Kommunikation und Information mit und durch die Hochschulleitung, Entscheidungen zu Prozessen und Mittelbindung speziell im Bereich der Zentralen Verwaltung besser zu erklären.

Den Schwerpunkt des Erfahrungsaustausches bildete die nachmittägliche Gruppenarbeit, in denen an ausgewählten Problemstellungen und Ergebnissen vertiefend diskutiert werden sollte. Zu folgenden vier Themenkreisen haben sich Arbeitsgruppen gebildet:

- Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse
- Zusammenarbeit von Fachbereichen und Zentraler Verwaltung
- Aufgaben und Rolle der Dekanatsreferent(inn)en sowie Unterstützung durch Zentrale Verwaltung und Fortbildung
- Personalmittelbudgetierung/QSL/Budgetverteilung und -verwaltung.

Die Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen in den vier Arbeitsgruppen war fachbereichsübergreifend, jedoch funktional und statusmäßig z. T. sehr homogen. So haben sich, wenn auch ungeplant, zumindest zwei Gruppen gebildet, in denen sich fast ausschließlich Dekane/ Dekaninnen bzw. Fachbereichsreferent(inn)en ausgetauscht haben. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen haben diese auf entsprechenden von HIS vorbereiteten Postern protokolliert, im Plenum referiert und mit allen Beteiligten diskutiert. An dieser Diskussion waren auch Vertreter der Hochschulverwaltung beteiligt. Bedauert wurde, dass an dieser Präsentation aus terminlichen Gründen keine Vertreter der Hochschulleitung teilnehmen konnten. Eine Priorisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen haben Teilnehmer/-innen sowie Vertreter/-innen der Hochschulverwaltung mit Hilfe von Punkten auf den Postern vorgenommen.

Die Ergebnisse der vier Arbeitsgruppen, die Kommentierung durch die Hochschulverwaltung und die Diskussion im Plenum sowie die Priorisierung der Maßnahmen sind unter 3.2 zusammengefasst.

3.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppen

3.2.1 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse“ (1)

Ausgehend von den HIS-Postern zur Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse (siehe 2.3) bzw. eines Managements von Vielfalt als geeignetes Modell für die Leitung eines Fach-

bereichs (siehe 2.2) sowie der Frage einer Teilnehmerin, wie man Beschlüsse im Dekanat durchsetzen kann, entwickelte sich, bedingt durch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe – fast ausschließlich Dekane und Dekaninnen – eine ausführliche Debatte und ein Erfahrungsaustausch über Alltagsprobleme der Dekanate.

In diesem Kontext wurden unterschiedliche Führungskulturen (formelle und informelle Strukturen, z.B. „Elefantenrunde“) diskutiert, Entscheidungsprozesse thematisiert, Zielvereinbarungen und ihre Bedeutung für den Fachbereich diskutiert. Es stellte sich schnell heraus, dass die Rahmenbedingungen und Kulturen der Fachbereiche sowie die personellen Voraussetzungen der Dekane/Dekaninnen sehr unterschiedlich sind und eine Unterstützung hier unterschiedlich angesetzt werden muss.

Bedingt durch die Anwesenheit geisteswissenschaftlicher Dekane und Dekaninnen hat sich an den Alltagsproblemen entlang eine Grundsatzdiskussion entzündet, die sich in wünschenswerten formulierten Zielzuständen manifestiert haben: Der Wunsch galt einer stärkeren Transparenz von Forschungs- und Lehraktivitäten, einer Kultur der Anerkennung aller (!) Leistungen eines Fachbereichs sowie einer Anerkennung nicht drittmittelgeförderter Forschung als gleichwertig sowie unterschiedlicher Lehr- und Forschungskulturen in den einzelnen Fächern. Die ausschließlich an Drittmitteln bzw. an einer spezifischen Definition von Drittmitteln orientierte Leistungsorientierung wurde von den Anwesenden einhellig kritisiert und den geisteswissenschaftlichen Fächern als nicht angemessen gesehen. Als Idee resultierte daraus ein stärkerer Zusammenschluss der geisteswissenschaftlichen Fachbereiche/Dekanate und eine stärkere Abstimmung eines gemeinsamen Vorgehens.

Als Botschaften an die Hochschulverwaltung bzw. die Hochschulleitung wurde eine verstärkte politische Arbeit in Richtung angemessener Anpassung von Curricularnormwert und Kapazitätsverordnung, eine Reduktion von Hochdeputatsstellen verlangt. Um die Dekane/Dekaninnen in ihrer Rolle der Fachbereichsleitung zu stärken, wird vom Präsidium gewünscht, die Kommunikation mit den Fachbereichen nur über die Dekane/Dekaninnen vorzunehmen und möglichst wenig Eigenkommunikation mit den Hochschullehrer(inne)n an den Dekanen/Dekaninnen vorbei zu führen (Ergebnisposter der Arbeitsgruppe (1) siehe Anlage 4).

3.2.2 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Zusammenarbeit von Fachbereichen und Zentraler Verwaltung“ (2)

Die aktuelle Situation in den Fachbereichen zeichnet sich durch eine Zunahme von Eigenverantwortung der Dekanate aus, die sich an den Themen Personalmittelbudgetierung, Vorbereitung von Berufungsverfahren sowie Umstrukturierung im Personaldezernat festmachen lässt (siehe 2.7). Um diese Aufgabe wahrnehmen zu können, wünschen die im operativen Fachbereichsmanagement Tätigen eine bessere Information im Sinne von Online-Hilfestellung, direkten Zugriffen auf Formularen sowie FAQs. Man wünscht feste Ansprechpersonen für jeden Fachbereich in Spezialfragen und die notwendige Nutzung einer „Hotline“ in der Verwaltung nur für einfache Fragen. Man wünscht schließlich die gesammelte Besprechung von Spezialfällen, insbesondere bei Personalmaßnahmen, z.B. zu einem Termin im Fachbereich.

Obige Ziele als Botschaft an die Hochschulverwaltung, heißt für die Teilnehmer/-innen, eine bessere persönliche Kommunikation zwischen Verwaltungsmitarbeiter(inne)n und Mitgliedern des Fachbereichsmanagements sowie insgesamt gesehen der Wunsch nach „einem besseren Service“.

Als weitere Ideen wünscht man eine rechtzeitige Kommunikation mit den Fachbereichen im Vorfeld von Verwaltungsmaßnahmen. Man schlägt einen universitätsweiten einheitlichen IT-Standard vor, auch wünscht man Workshops zu wichtigen Einzelthemen, die von der Hochschulverwaltung angeboten werden. Als konkreter nächster Schritt werden Gespräche zwischen Verwaltung und den Fachbereichen gefordert.

Die anwesenden Vertreter/-innen der Hochschulverwaltung nehmen den Wunsch nach mehr Kommunikation positiv auf. Sie stellen fest, dass es notwendig ist, „Übersetzungsleistungen“ zwischen den professionellen Anforderungen bzw. dem Sachverstand und den im operativen Fachbereichsmanagement eher als Generalisten tätigen Verwaltungsmitarbeiter(inne)n zu leisten. Korrigiert wird die Interpretation der Arbeitsgruppe, die Kommunikation zwischen Personalverwaltung und Fachbereichen zukünftig v.a. über eine „Hotline“ führen zu müssen, dahingehend, dass es eine solche Hotline nicht gibt. Die Reorganisation des Personaldezernats habe allerdings Anregungen aus den Fachbereichen aufgenommen, die nunmehr zu einer stärkeren Differenzierung in der Bearbeitung von einfachen und Spezialfragen geführt habe (Frontoffice-Backoffice-Ansatz) (Ergebnisposter der Arbeitsgruppe (2) siehe Anlage 5).

3.2.3 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Aufgaben und Rolle der Dekanatsreferent(inn)en, Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung“ (3)

Die Ist-Situation der Dekanatsreferent(inn)en in den Fachbereichen wird mit der Rolle als Einzelkämpfer beschrieben, die wiederum durch eine große Heterogenität in Stellenstruktur, Aufgaben und Verantwortlichkeiten bei den Rollen, ein Gefühl von Lamentum sowie einen Mangel an effizienten Arbeitsinstrumenten gekennzeichnet ist (siehe 2.4).

Für die Dekanatsreferent(inn)en, aus denen sich die Arbeitsgruppe im Wesentlichen zusammengesetzt hat, folgt daraus der Wunsch, sich zum einen untereinander, zum anderen aber auch mit der Hochschulverwaltung stärker zu vernetzen. Für die Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen werden eine intensivere Fort- und Weiterbildung sowie eine Verbesserung der Arbeitstools gefordert. Intern gilt es im jeweiligen Fachbereich, die Rolle und Zuständigkeiten stärker zu klären und dann auch im Fachbereich selbst zu kommunizieren. Als Botschaft an die Hochschulverwaltung werden verbindliche regelmäßige Arbeitstreffen mit den Dekanatsreferent(inn)en bzw. Zuständigen in den Dekanaten gefordert, deren Koordination durch PuC vorgenommen werden soll. Darüber hinaus wird eine stärkere Organisation von Fort- und Weiterbildung gefordert, in denen die Hochschulverwaltung entsprechende Informationsinputs geben kann. Als konkreter Vorschlag soll diesbezüglich PuC angesprochen werden.

Die anwesenden Vertreter/-innen der Hochschulverwaltung nehmen den Ball auf und sagen zu, ein solches Arbeitstreffen koordinierend zu organisieren¹. Sie weisen darauf hin, dass die Dekanatsreferent(inn)en im Sinne der internen Fortbildung ihren Bedarf an die Hochschulverwaltung rückmelden sollten und es überhaupt keine Probleme macht, diesen im Rahmen der internen Fortbildung zu decken (Ergebnisposter der Arbeitsgruppe (3) siehe Anlage 6).

¹ Frau Schütz (PuC 3) ist hier bereits tätig geworden und plant das erste Treffen für die Dekanatsreferent(inn)en und Personen in entsprechender Funktion für Anfang 2010.

3.2.4 Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Personalmittelbudgetierung/ QSL-Budgetverteilung und -verwaltung“ (4)

Die Arbeitsgruppe hat sich intensiv mit der aktuellen Personalmittel- und QSL-Budgetierung befasst (siehe 2.5 und 2.6). Sie stellt fest, dass es sich bei der Budgetierung nicht um eine echte Budgetierung handelt, da das Budget „auf den Stand 2008 eingefroren“ ist. Bezüglich der Ist-Situation wird bemängelt, dass in den Dekanaten Knowhow fehlt, mit dem Instrument der Personalmittelbudgetierung umgehen zu können.

Gewünscht wird eine bedarfsgerechte Budgetierung („gerechte Verteilung“), die zum einen Spielraum für strategische Entscheidungen und zum anderen mehr Planungssicherheit bei den QSL-Stellen bewirkt. Als wichtige Botschaft an die Hochschulverwaltung gilt es, grundlegende Schulungen vor Änderungen von Maßnahmen durchzuführen und insbesondere die Planungsinstrumente auf der Basis von SAP zu schaffen, mit der die Budgetierung vor Ort adäquat umgesetzt werden kann.

Als Vorschläge für die weitere Zukunft werden entsprechend der Forderung der Dekanatsreferent(inn)en ebenfalls regelmäßige Treffen von Dekanatsmitarbeiter(inne)n und zentraler Hochschulverwaltung bei speziellen Fragestellungen der Budgetierung gewünscht. Gefordert wird auch eine externe Vernetzung, um Erfahrungen aus anderen Hochschulen bei der Budgetierung einfließen zu lassen. Konkret wird der Wunsch geäußert, bei der Entwicklung eines Planungstools die betroffenen Mitarbeiter/-innen der Fachbereichsebene organisiert mit einzubinden (Ergebnisposter der Arbeitsgruppe (4) siehe Anlage 7).

3.2.5 Priorisierung der Vorschläge und Maßnahmen

Folgende Vorschläge auf den Postern, die die Arbeitsgruppen mit ihren Ergebnissen erstellt haben, wurden mit mehr als sechs Punkten bewertet. Sie haben für die Teilnehmenden eine hohe Relevanz für die weitere Umsetzung:

- Grundlegende Schulungen vor Änderungen von Budgetierungsmaßnahmen,
- Schaffung von Planungsinstrumenten zur Durchführung der Budgetierung,
- verbindliche regelmäßige Arbeitstreffen mit Dekanatsreferent(inn)en und Hochschulverwaltung,
- Gespräche zwischen Verwaltung und Fachbereichen,
- verstärkte politische Arbeit zur angemessenen Anpassung von Curricularnormwert und Kapazitätsverordnung.

4 Bewertung der Ergebnisse durch HIS

HIS sieht den Ablauf des Workshops sehr positiv. Die anfängliche Skepsis gegenüber der Veranstaltung wurde durch die produktive erlebbare Praxis, sich austauschen zu können, weitgehend beseitigt. Der Workshop – wie das Projekt insgesamt – können als wichtiges „Ereignis“ an der JLU Gießen“ bewertet werden, das zugleich der Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements im Kontext der universitätsinternen Strategieentwicklung dienen wird.

Extern unterstützt wurde ein Austauschprozess zwischen allen Fachbereichen und der Zentralen Verwaltung angeregt. Die Gespräche in den Fachbereichen haben dabei die Grundlage geschaffen, auf der der Austausch in Form des fachbereichsübergreifenden Workshops überhaupt erst stattfinden konnte. Für die Fachbereiche bzw. ihre Dekanate wurden Fragen und Themen aufgeworfen, die für eine Diskussion und den Austausch von Perspektiven als relevant eingeschätzt wurden.

In dem Workshop wurde eine anspruchsvolle moderierte Kommunikationssituation gestaltet, die aufgrund eines abseits der Alltagspraxis der Fachbereichsbeteiligten zugrunde gelegten Fokus sowie einer spezifischen Kommunikationsform (Projekt, Workshop, externe Moderation) den Austausch der Wünsche und Bedarfe der Fachbereiche über alle Fachbereiche und verschiedenste Akteursebenen hinweg ermöglicht und in einem ersten Schritt an die Zentrale Hochschulverwaltung rückgekoppelt hat. Damit ist die Voraussetzung für eine weitere gemeinsame Gestaltung der Strategieentwicklung an der JLU Gießen gelegt worden. Im Weiteren wird es darauf ankommen, diesen Prozess weiterzuführen und die Ergebnisse in die „alltäglichen“ Steuerungs-, Kommunikations- und Arbeitsprozesse der Universität (außerhalb eines Projekts) einfließen zu lassen (z.B. Zielvereinbarungen, Fortbildung, Budgetierungsverfahren).

Auf zwei Ergebnisse der Diskussion möchte HIS bewertend besonders hinweisen, da sie „Innovationen“ ermöglichen, die über die Zielsetzung des Projektes hinausgehen: die Rolle der Dekane/Dekaninnen und die Unterstützung der Fachbereiche durch die Zentrale Hochschulverwaltung im Sinne eines „Heterogenitätsmanagements“.

Rolle der Dekane/Dekaninnen

Die Anforderungen an die Dekane/Dekaninnen in den einzelnen Fachbereichen erscheinen sehr unterschiedlich. Sie betreffen zum einen die Führung eines Fachbereichs im Sinne von „Leadership“, sie betreffen zum anderen auch die Notwendigkeit, sich mit Fragen des so genannten „Micromanagements“ (Verwaltung) befassen zu müssen. Letzteres ist den Dekanen/Dekaninnen, insbesondere in den geisteswissenschaftlichen Fachrichtungen, sicherlich eher ein Übel. Sie erwarten hier professionelle Unterstützung. Diese muss nicht unbedingt durch eigenes Fachbereichsmanagement, dieses kann auch durch eine intensive Unterstützung der Hochschulverwaltung erledigt werden.

Die Frage nach Leadership in einem Fachbereich ist nicht zuletzt abhängig von den Strukturen in den einzelnen Fachbereichen bzw. der traditionellen Führungskultur in einem Fachbereich sowie den persönlichen Voraussetzungen, die ein Dekan/eine Dekanin für dieses Amt mitbringt. Eine in der Diskussion der Arbeitsgruppe von HIS angeregte Möglichkeit, mittels Coaching die eigene Handlungskompetenz durch eine gezielte Möglichkeit der Reflexion auszubauen, wurde eher skeptisch aufgenommen, vermutlich vor dem Hintergrund, dass Coaching als „Anerkenntnis von Problemen“ interpretiert wird.

Ein interessanter hochschulpolitischer Aspekt der Debatte gilt sicherlich dem Ansinnen, dass sich die Geisteswissenschaften hinsichtlich ihrer Interessen stärker zusammenfinden sollten, um eine an den Naturwissenschaften orientierte Steuerungsphilosophie in den Hochschulen begegnen zu können.

Eine wesentliche Unterstützung könnten die Dekane/Dekaninnen „selbst“ organisieren: einen Austausch unter- und miteinander. Der Austausch benötigt jedoch, und dies hat der Workshop verdeutlicht, eine gewisse Informalität (im Plenum fiel hierzu der Begriff „Dekane-stammtisch“), um den formalen Anforderungen und klaren Rollenerwartung an den Dekan/die Dekanin zu entkommen, wie sie in üblichen Sitzungen wie z.B. der erweiterten Dekanerunde der Fall sind. Man könnte diese informelle Zusammenarbeit auch als „kollegiale Beratung“ verstehen.

Unterstützung der Fachbereiche durch die zentrale Verwaltung im Sinne eines „Heterogenitätsmanagements“

Die in der Diskussion angeregte „Institutionalisierung“ wie auch Erprobung einer neuer Zusammenarbeit zwischen zentraler Hochschulverwaltung und Fachbereichsmanagement schafft für die Hochschulverwaltung „neue“ Aufgaben und ein neues Selbstverständnis: Ihr wird ein aktiver Part als „Organisatorin“ und „Betreuerin“ der Managementstrukturen auch in den Fachbereichen zugeschrieben. Sie soll den Bedarf an Austausch und Vernetzung auf den jeweiligen Funktionsebenen koordinierend aufnehmen.

Wenn es gelingt, die Unterschiedlichkeit der Fachbereiche hierbei zu berücksichtigen, kann das Fachbereichsmanagement der Universität insgesamt stärker professionalisiert werden. HIS schlägt für die weitere Unterstützung der Fachbereiche durch die Zentrale Verwaltung eine Differenzierung der Fachbereiche in drei Gruppen vor, die jeweils mit unterschiedlichen Maßnahmenbündeln bzw. Strategien effektiv unterstützt werden können.

Die konkrete Zuordnung der Fachbereiche ist als Hilfsmittel zu sehen und kann lediglich bezogen auf einen konkreten Zeitpunkt vorgenommen werden. Sie ist jeweils als Momentaufnahme zu verstehen und kann zu einem späteren Zeitpunkt, nach personellen Veränderungen oder bezogenen auf andere Themenfelder anders aussehen. Denkbar ist, dass die Fachbereiche ihre Unterstützungsbedarfe formulieren und sich damit teilweise selber einer der Gruppen zuordnen.

1. Strategie Gruppe A: „Standardsupport anbieten“

Viele der Dekanate haben bereits gute Grundlagen für ihr Fachbereichsmanagement gelegt und sind personell sowie bezogen auf Arbeits- und Kommunikationsprozesse gut aufgestellt. Für Aufgaben der Personalmittelbudgetierung und der Budgetplanung und -verwaltung sind zuständige Personen (Dekanatsreferent(inn)en o.ä.) vorhanden, eingearbeitet und in ihrer Funktion im Fachbereich anerkannt. Für die langfristige Entwicklung des Fachbereiches bestehen eigene Ideen oder klare Vorstellungen der Zielfindung im Fachbereich.

Für die Dekanate der Gruppe A sind Austauschmöglichkeiten, regelmäßige Information und Weiterbildung zu neuen Verfahren und eingesetzten Instrumenten wichtig (z.B. weiterführende SAP-Schulung, Personalplanungstool, Veränderungen von Budgetierungsverfahren). Sie wünschen sich, dass die Zentrale Verwaltung passende Tools/Arbeitsinstrumente entwickelt und den Fachbereichen bereitstellt. Für den „Standardsupport“ wird auch empfohlen, regelmäßige Vor-Ort-Termine in jedem Fachbereich vorzusehen. Ein Teil der Fachbereiche in dieser Gruppe kann sich vorstellen, die operativen Aufgaben des Fachbereichsmanagements teilweise an die Zentrale Verwaltung „zu delegieren“, wenn entsprechende Services zur Verfügung gestellt würden.

2. Strategie Gruppe B: „**Individuelle Unterstützungspakete zusammenstellen**“

Einzelne Fachbereiche haben aus unterschiedlichen Gründen einen Bedarf nach weiterer Unterstützung und Beratung über den „Standardsupport“ hinaus. Sie sind derzeit dabei, (dekanats)interne Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zu schaffen bzw. zu überarbeiten (z.B. Sitzungsgestaltung, Dokumentation von Diskussionen und Entscheidungen des Dekanats, Klärung der internen Aufgabenverteilung, Gestaltung von Arbeitsmitteln), wobei eine fachbereichsspezifische Beratung unterstützen würde. Für diese Gruppe von Fachbereichen wird eine Begleitung von neuen Dekanen/Dekaninnen ins Amt im Rahmen eines „Einarbeitungsprogrammes“ vorgeschlagen, das durch individuelle Beratungs- und Reflexionsangebote (z.B. zur Rollenklärung oder zum Umgang mit Konflikten und schwierigen Kommunikationssituationen) ergänzt werden kann. Der Einsatz externer Anbieter kann hier sinnvoll sein, um Bedürfnissen nach vertraulicher Behandlung von Anliegen sicherzustellen.

3. Strategie Gruppe C: „**Machen lassen und auf Anfrage unterstützen**“

In der dritten Gruppe lassen sich wenige Fachbereiche bündeln, die sicher und zufrieden mit ihrem Fachbereichsmanagement sind. Diese Fachbereiche haben ihre strategie- und budget-bezogenen Prozesse ihren Anforderungen entsprechend gestaltet. Sie benötigen aktuell kaum weitere Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung. Allerdings sollte auch diese Gruppe in regelmäßige Informations- und Austauschprozesse oder bei der Gestaltung von Veränderungen einbezogen werden. Weitere Unterstützung ist nur auf Anfrage erforderlich.

5 Zusammenfassung

Die Zielsetzung des Projektes war auf Anregungen aus den Fachbereichen, eine Bestandsaufnahme für das Fachbereichsmanagement an der JLU Gießen vorzunehmen. Dabei sollten die Unterstützungsbedarfe in den Fachbereichen erhoben und Möglichkeiten zur weiteren Professionalisierung des Fachbereichsmanagements herausgearbeitet werden. Für die Fachbereiche sollte ein Austausch von „good practices“ über die Fachbereiche hinweg angeregt werden. Für die Zentrale Verwaltung war wichtig, Ansatzpunkte zu erhalten, wie sie weitere Unterstützungsangebote insbesondere für die Dekanate zielgerichtet gestalten kann.

Diese Bestandsaufnahme wurde über Gespräche in den Fachbereichen und einen fachbereichsübergreifenden Workshop durchgeführt und durch HIS ausgewertet. Die Diskussion der Gesprächsergebnisse und die Vorschläge bzw. Wünsche der Fachbereiche sind in die Entwicklung von Handlungsempfehlungen eingeflossen, die sich auf verschiedene Unterstützungsfelder in den Fachbereichen beziehen. Diese Handlungsempfehlungen richten sich – hier hat sich in der Durchführung des Projektes eine relevante Erweiterung ergeben – nicht nur an Einheiten der Zentralen Verwaltung, sondern teilweise an die Dekanate/Fachbereiche selbst und teilweise an das Präsidium. Für die erfolgreiche und langfristige Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements ist eine enge Kooperation dieser auf unterschiedliche Weise beteiligten Akteure notwendig.

In dem durchgeführten Workshop wurden einzelne Themenbereiche noch stärker präzisiert:

- Bezogen auf die Gestaltung fachbereichsinterner Kommunikationsprozesse haben die Dekane und Dekaninnen die Verschiedenheit von Führungs- und Kommunikationskulturen mit ihren Auswirkungen auf die Unterstützungserfordernisse von zentraler Seite herausgestellt. Es wurden Wünsche an die Hochschulleitung zur Gestaltung der Kommunikation mit den Fachbereichen und zur Bewertung ihrer wissenschaftlichen Leistungen formuliert.
- Für die Verbesserung der Zusammenarbeit von Fachbereichen und Zentraler Verwaltung wurde von den Fachbereichsvertreter(inne)n eine Reihe von Vorschlägen entwickelt: Erweiterte „Selbstbedienungs“-Informationsmöglichkeiten zu Steuerungsinstrumenten und IT-Systemen, feste Ansprechpersonen in der Zentralen Verwaltung, die frühzeitige Information vor Veränderungen, Workshops zu einzelnen Themenfeldern sowie regelmäßige Termine von den Mitarbeiter(inne)n der Zentralen Verwaltung in den Fachbereichen.
- Bei der Diskussion von Aufgaben und Rolle der Dekanatsreferent(inn)en wurde der Wunsch nach Austausch untereinander und zwischen Fachbereichen und Zentraler Verwaltung betont. Regelmäßige Treffen, Fortbildungen, der Ausbau zentral bereitgestellter IT-Tools und die fachbereichsinterne Rollenklärung sind Bausteine, die eine stärkere Professionalisierung dieser Personengruppe fördern können.
- Zur Budgetierung (Personalmittel, QSL, IMV) wurden auf operativer Ebene Wünsche zum Ausbau der bestehenden Planungsinstrumente, zur Durchführung von Schulungen vor der Einführung neuer Instrumente/Verfahren sowie zu regelmäßigen fachbereichsübergreifenden Treffen formuliert. Auf strategischer Ebene wurde mit Blick auf die weitere Ausgestaltung der Budgetierung betont, dass eine bedarfsgerechte Budgetierung, die möglichst langfristige Planbarkeit und der Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen nützlich wären.

Die Handlungsempfehlungen, die bereits an den verschiedenen Stellen des Berichtes zur Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements an der JLU Gießen gegeben wurden, sind im Folgenden noch einmal in einer Übersicht zusammengefasst. Sie wurden dafür teilweise gekürzt. In derselben Farbe sind jeweils alle Empfehlungen markiert, die sich an eine bestimmte Zielgruppe richten (Legende Zielgruppen: P = Präsidium, ZV = Zentrale Hochschulverwaltung, FB = Dekanate/ Fachbereiche).

Nr.	Handlungsempfehlung	Zielgruppe
1	Kommunikation von Rahmenbedingungen und Erwartungen an Führungsrolle und -verständnis der Dekanate im Sinne von Leitplanken. Daneben sollten Ihnen, wo möglich, Spielräume bei der konkreten Ausgestaltung gelassen werden.	P
2	Schaffen von themenbezogene Austauschgelegenheiten für die Dekanate, so dass diese verschiedene Rollen- und Führungsverständnisse kennen lernen können.	ZV
3	Die Leitung eines Fachbereiches als Heterogenitätsmanagement erfordert die bewusste Anregung von Kommunikation und Integration der verschiedenen Perspektiven und Akteure. Den Dekanaten wird empfohlen, Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen, Engagement für den Fachbereich als Ganzes anzuregen und die Entwicklung von gemeinsamen Vorstellungen für die Weiterentwicklung des Fachbereiches zu fördern.	FB
4	Um auf der Arbeitsebene Austausch und Zusammenarbeit zu fördern, wird empfohlen, z.B. Projekte, die Beteiligung an Wissenschaftlichen Zentren, ausgeschriebene Forschungsprogramme oder Stipendien zu nutzen, um Anreize zu schaffen.	FB
5	Sofern nicht vorhanden, sollten geeignete Arbeitsstrukturen und eine geregelte Kommunikation (z.B. regelmäßige Sitzungen, deren Vorbereitung und die Dokumentation und Archivierung der Beschlüsse) innerhalb des Dekanates geschaffen werden. Es wird empfohlen, die vorhandenen Dekanatsmitarbeiter/-innen dabei einzubinden.	FB
6	Es wird vorgeschlagen, die Kommunikation innerhalb des Fachbereiches gezielt zu gestalten und regelmäßige Gelegenheiten zu schaffen, sich zu treffen, damit die Fachbereichsmitglieder sich kennen lernen und Anlässe finden können, miteinander ins Gespräch zu kommen.	FB
7	Der Hochschulleitung wird geraten, ihre Kommunikation hin zu den Fachbereichen im Sinne von Regelkommunikation, Schriftlichkeit (z.B. über das Formulieren von Richtlinien) und Transparenz zu optimieren, um diesen die fachbereichsinterne Kommunikation zu erleichtern.	P
8	Es wird die klare Empfehlung ausgesprochen, dass sich Fachbereiche eine kompetente Unterstützung– und damit operative Entlastung – der Dekanatsmitglieder in Form von Dekanatsreferent(inn)en schaffen sollten.	FB
9	Die Hochschulleitung sollte prüfen, inwieweit die Fachbereiche ggf. bei der Einrichtung von Stellen für Dekanatsreferent(inn)en unterstützt werden können.	P

10	Für die vorhandenen Personen in diesem Aufgabenfeld wird empfohlen, regelmäßige Austausch- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen. Mittelfristig können dadurch Unterschiede in Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen ausgeglichen werden. Die Zentrale Verwaltung würde ebenfalls profitieren, da hierdurch z.B. für finanz- und personalbezogene Prozesse klare Schnittstellen in die Fachbereiche hinein aufgebaut werden. Es wird geraten, den Austausch zentral zu koordinieren.	ZV
11	Auf der Ebene der Dekanate sollte im Bereich der Personalmittelbudgetierung weiterer Knowhow-Aufbau betrieben werden, um die fachliche Sicherheit zu verbessern. Eine weitergehende Unterstützung durch die Zentrale Verwaltung ist erforderlich.	FB/ZV
12	Zur Nutzung von SAP sollten weitere Informations- und Schulungsangebote bereit gestellt werden.	ZV
13	Das in Arbeit befindliche Hochrechnungs- und Szenariotool für die Personalkostenplanung der Fachbereiche sollte möglichst bald bereitgestellt werden. Empfohlen wird, bereits jetzt Feedback aus verschiedenen Fachbereichen einzuholen und in die weitere Entwicklung mit einfließen zu lassen.	ZV
14	Es sollte geprüft werden, ob für die in den Dekanaten durchgeführte laufende Dokumentation von Personal- und Mittelverwendungsentscheidungen eine technische Unterstützung/Vorlage für die Fachbereiche angeboten werden kann.	ZV
15	Bei der weiteren Umsetzung der Personalmittelbudgetierung sollten Aufgabenzuordnung und Verantwortlichkeit weiter angepasst werden. Dies scheint aktuell z.B. im Bereich der arbeits- und personalrechtlichen Zuständigkeit/ Verantwortung angeraten.	ZV/FB
16	Die Weiterentwicklung der Personalmittelbudgetierung in Richtung Indikatorsteuerung sollte geprüft werden.	P
17	In Ergänzung zum Hochrechnungstool könnte geprüft werden, welche Möglichkeiten es gibt, den Fachbereichen die Planung der verschiedenen Budgets durch die Bereitstellung eines Tools zu erleichtern.	ZV
18	Für den Einsatz von QSL-Mitteln sollten Bündelungsmöglichkeiten stärker bedacht werden.	FB
19	Die Fachbereiche sollten ihre Fragen, Probleme und Unterstützungsbedarfe an die Zentrale Verwaltung kommunizieren, um gemeinsam Lösungen zu finden. Weiterhin wird empfohlen, für weitergehende Fragen gezielt das Knowhow der Fach- und Verwaltungsspezialisten in der Zentralen Verwaltung zu nutzen.	FB
20	Zur Umsetzung einer verstärkten Serviceorientierung der Zentralen Verwaltung wird vorgeschlagen, regelmäßig in alle Fachbereiche bzw. Dekanate zu gehen und vor Ort spezifische Fragen und Problemstellungen zu besprechen.	ZV
21	Die Zentrale Verwaltung sollte stärker auf die Fachbereiche zugehen, wenn neue Services geplant werden, um deren Bedarfe und Erwartungen aufzunehmen und um die zeitlichen Planungen zu kommunizieren. Parallelarbeiten können so vermieden werden.	ZV

22	Es wird empfohlen, den begonnenen Veränderungsprozess innerhalb der Zentralen Verwaltung weiterzuführen und gezielt in Richtung Service- und Dienstleistungsorientierung zu verfolgen.	ZV
23	Die Hochschulleitung sollte die Zentrale Verwaltung unterstützen, ein neues Rollenverständnis aufzubauen und umzusetzen. Gegebenenfalls sind Kapazitätsanpassungen bei Fachbereichen und/oder Zentraler Verwaltung zu bedenken.	P
24	Der Hochschulleitung wird empfohlen, den regelmäßigen Austausch mit den Fachbereichen auszubauen und entsprechende (informelle) Gespräche mit jedem Dekanat zu führen.	P

6 Anhang

Anlage 1: Zeitplan der Gespräche

Weiterentwicklung und Professionalisierung des Fachbereichsmanagements an der JLU - Terminliste Dekanatsgespräche -

Termin	Uhrzeit	Ort	Fachbereich	Teilnehmer
Dienstag 13.10.09	10:00	Phil. I, Haus G, Raum 243	FB 05	Prof. Dieltl - Dekanin Prof. Fellke - Prodekan Prof. Ibler - Studiendekan Frau Herzfeld - Dekanatsreferentin
	12:00			Prof. Wolters - Dekan Prof. Lakes-Harlan - Studiendekan Prof. Spengler - Prodekan
	13:30	Chemiegebäude, 8. Stock, Südseite, Raum 885	FB 08	Prof. Schwickert - Dekan Dipl.-Kfm. Jan Otto - Dekanatsmitarbeiter Frau Kreiling - Leiterin Dekanatsbüro Frau Dilger - Sonderaufgaben FB-Haushalt im Dekanat
Mittwoch 14.10.09	09:00	Dekanat FB 02, Licher Str. 74, 2. OG	FB 02	Prof. Britz - Dekanin Dr. Nesselreher - Dekanatsreferentin / Studienkoordinatorin evtl. Prof. Dr. Adolphsen - zukünftiger Dekan
	11:00	Dekanat FB 01, Licher Str. 72, 1. Etage	FB 01	Prof. Ecarius - Dekanin Prof. Buschkühle - Prodekan Frau Bühler - Dekanatssekretärin Herr Hoffmann - Studienkoordinator
	13:30	Dekanat FB03, Karl Glöckner Str. 21, Haus E, R 209 b	FB 03	Prof. Baljer - Dekan Prof. Diener - Prodekan Prof. Neiger - Studiendekan Frau Kuhl - Dekanatssekretärin
	15:30	Dekanat FB 10, Frankfurter Str. 94	FB 10	Herr Steinmann - Geschäftsführer Dekanat Frau Plüddemann - Controllerin Dekanat (Kostenechnung)
Donnerstag 15.10.09	09:00	Konferenzraum Dekanat FB 11, Rudolf-Buchheim Str. 6	FB 11	Prof. Dr. von Möllendorf - Dekan Herr Dr. Kaller - Dekanatsreferent Prof. Dr. Speitkamp - Prodekan Prof. Dr. Bäumer - Studiendekan
	11:00	Phil. I, Raum G 35, (Haus G ???)	FB 04	Prof. Dr. Leonhäuser - Dekanin Prof. Dr. Dr. h.c. Friedt - Prodekan Prof. Dr. Bolland - Studiendekan Dr. Claus Mücksche - Dekanatsreferent
	13:30	Dekanat FB 09	FB 09	Prof. Diller - Dekan Prof. Cassing - Studiendekan Fr. Hedrich-Uwib - Dekanatssekretärin Frau Weiß - Dekanatssekretärin
	15:30	Dekanat FB07, Heinrich Buff Ring 16, 2.Stock, R 236	FB 07	

Anlage 2: Gesprächsleitfaden

HIS-Gesprächsleitfaden, Professionalisierung des Fachbereichsmanagements an der JLU Gießen

Gespräche im Oktober 2009

1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen. Welche Funktion bzw. Rolle haben sie innerhalb des Fachbereiches bei den strategischen und finanziellen Planungsprozessen? Welche Arbeitsverteilung besteht zwischen Ihnen?
2. Können Sie bitte kurz den Fachbereich und seine Rolle innerhalb der Uni Gießen beschreiben. Was ist besonders an diesem Fachbereich im Vergleich zu anderen? Welche wichtigen Veränderungen gab es in den letzten Jahren?
3. Wie und wo werden „Zukunftsthemen“ (Neu-, Umprofilierung, Neuberufungen, neue Studiengänge) des Fachbereichs behandelt? Welche sind das? Wie sieht der zeitliche Ablauf der Bearbeitung aus?
4. Inwieweit gehen Pläne/Überlegungen einzelner Hochschullehrer/-innen, anderer Fachbereiche, externer Einrichtungen o.ä. in die „Bearbeitung“ mit ein?
5. Wie erfolgt die finanzielle Planung im Fachbereich (PMB, IMV, QSL u.a.)? Wer ist wie damit befasst?
6. Werden konzeptionelle Planungen und Finanzplanungen des Fachbereiches miteinander verknüpft? Wenn ja, wie?
7. Welchen Rahmenbedingungen/Pfadabhängigkeiten unterliegen die Fachbereichsplanungen (Budgetregeln, Budgetrahmen)?
8. Welche Verfahren/Methoden setzt der Fachbereich zur Bearbeitung der strategischen oder budgetbezogenen Fragen ein? Welche Instrumente/Tools setzen Sie ein (eigene, von Controlling oder Personaldezernat...)? Welche Informationen, Daten, Berichte nutzen Sie? Welche technischen Hilfsmittel werden ggf. genutzt?
9. Wie werden die Ergebnisse dokumentiert?
10. Finden sich die Ergebnisse in den übergreifenden Planungen mit bzw. in der Hochschule wieder (Zielvereinbarungen, Hochschulentwicklungsplan...)?

11. Wer unterstützt/ begleitet den Fachbereich operativ bei der Strategie- und Budgetplanung? Wie zufrieden sind Sie damit? Wo hätten Sie gerne mehr Unterstützung?
12. Wie werden „unerwartete Ereignisse“ (z.B. Haushaltskürzungen, Projektbewilligung, Berufung eines FB-Mitglieds an eine andere Hochschule, Neuberufung) in den Strategie- und Budgetplanungen berücksichtigt?
13. Wo ergeben sich in den Prozessen Probleme? Wo sind offene Punkte/Fragen, die derzeit noch nicht ausreichend bearbeitet werden (können)?
14. Wie schätzen Sie Ihre persönliche Rolle in den Prozessen/Aufgabenbereichen ein, über die wir hier gesprochen haben? Was muss man dafür können? Wo fehlen Ihnen ggf. bestimmte Erfahrungen oder Kompetenzen?
15. Wenn wir in 10 Jahren wieder an die Uni Gießen kämen und die Situation hätte sich optimal weiterentwickelt, wie würden Strategieentwicklung und Budgetplanungsprozesse in den Fachbereichen aussehen? Wie sähe die Situation aus, wenn die Entwicklung negativ verlaufen wäre?

Anlage 3: Teilnehmerliste Workshop

Weiterentwicklung und Professionalisierung des Fachbereichsmanagements an der JLU

Ein Projekt der JLU zur Aufnahme und Kommunikation der Probleme, Lösungen, Ideen und Unterstützungsbedarfe bei strategischen Planungen und Budgetplanungen in den Dekanaten

Workshop am 24.11.2009 von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr in der Aula des Universitätshauptgebäudes

Teilnehmerliste

Fachbereich	Teilnehmer	Funktion	Workshop 24.11.2009
FB 01	Prof. Britz	Dekanin	X
FB 01	Herr Stiebig	Geschäftsführer Prüfungsamt	X
FB 01	Dr. Nessel dreher	Studienkoordinatorin	X
FB 02	Prof. Schwickert	Dekan	X
FB 02	Herr Jan Otto	Studienkoordinator	X
FB 02	Frau Kreiling	Leiterin Dekanatsbüro	X
FB 02	Frau Dilger	Dekanatsmitarbeiterin	X
FB 03	Prof. Jutta Ecarius	Dekanin	X
FB 03	Prof. Schemmann	Studiendekan	X
FB 03	Prof. Buschkühle	Prodekan	X
FB 03	Frau Bühler	Dekanatssekretärin	X
FB 03	Dr. Hoffmann	Studienkoordinator	X
FB 03	Frau Requero	Dekanatssekretärin	X
FB 04	Dr. Kailer	Dekanatsreferent / Studienkoordinator	X
FB 04	Frau Irm ler	Dekanatsmitarbeiterin	X
FB 04	Prof. Peter von Möllendorf	Dekan	14.00 - 17.00
FB 04	Prof. Winfried Speitkamp	Prodekan	9.00 -14.00
FB 05	Prof. Dr. Cora Dietl	Dekanin	X
FB 05	Prof. Dr. Feilke	Prodekan	X
FB 05	Frau Herzfeld	Dekanatsreferentin	X
FB 06	Prof. Stiensmeier-Pelster	Dekan	X
FB 06	Frau Schäfer	Dekanatssekretärin	X
FB 07	Herr Hollenhorst	Studienkoordinator	X
FB 07	Frau Weiß	Dekanatssekretärin	X
FB 07	Frau Hedrich-Uwiß	Dekanatssekretärin	X

FB 08	Prof. Spengler	Prodekan	X
FB 08	Frau Nickel	Dekanatssekretärin	X
FB 08	Herr Ries	Dekanatsreferent	X
FB 08	Dr. Bettina Westermann	Studienkoordinatorin	X
FB 09	Prof. Leonhäuser	Dekanin	X
FB 09	Prof. Boland	Studiendekan	X
FB 09	Frau Ohm	Dekanatssekretärin	X
FB 09	Herr Mückschel	Referent	X
FB 10	Prof Baljer	Dekan	X
FB 10	Prof Diener	Prodekan	X
FB 10	Frau Kuhl	Dekanatssekretärin	X
FB 11	Frau Plüddemann	Controllerin Finanzen	X
FB 11	Herr Müller	Controller Dekanat Personal	X
Zentralverwaltung Teilnahme ab 15.00 Uhr			
Dezernat C	Herr Clasen	Personaldezernent	X
Dezernat C	Frau Schomber	SGL Personalcontrolling	X
Dezernat C	Herr Zutz	SGL Stellenmanagement, Berufungen	evtl.
Dezernat D	Frau Deibel	SGL Budgetierung, Berichtswesen, Investitionsmanagement	X
Dezernat D	Frau Sann	SGL Budgetierung, Berichtswesen, Kosten- und Leistungsrechnung	X
PuC	Frau Sumner	Zielvereinbarungen, Planungsprozesse	X
PuC	Dr. Labasch	Akademisches Controlling	X
PuC	Frau Schütz	Betriebswirtschaftliches Controlling	X

Anlage 4: Poster Arbeitsgruppe (1)

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Anliegen/Themen: **Gestaltung FB-interner Kommunikationsprozesse**

Teilnehmer/-innen:
 Fr. Ecarins (03) Fr. Britz (01)
 Hr. v. Höllendorf (04) Hr. Hoffmann (03)
 Fr. Dietl (05) Hr. Duschakühle (03)
 Hr. Stienmeier-Petko (06)
 Fr. Ohm (09)

Beschreibung aktuelle Situation

Alltagsprobleme der Dekanate

Wünschenswerter Zielzustand

- Anerkennung nicht drittmittelgeförderter Forschung als gleichwertig *
- Transparenz von Forschungs- und Lehraktivitäten
- Kultur der Anerkennung aller Leistungen im Fachbereich
- * sowie unterschiedlicher Lehr- und Forschungspublizität in den einzelnen Fächern

Ideen

*Zusammenschluss
 jedes wiss. Dekanats
 und Abstimmung gemeinsamer Vorgehens*

Botschaften an ZV & Hochschulleitung

- verstärkte politische Arbeit zur Angelegenheiten
- Anknüpfung von CWI und Kap.VO
- Kommunikation mit Fachbereich seitens Präsidium nur über Dekanate
- Reduktion von Hochdeputatsstellen = mehr Stellen
- gerechte Overhead-Verteilung

Vorschläge für nächste Schritte



Anlage 5: Poster Arbeitsgruppe (2)

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Anliegen/Themen: Zusammenarbeit von Fachbereichen und zentraler Verwaltung

Teilnehmer/-innen:
 Christel Kreiling, FB 02
 Sabine Hedrich-Uwis, FB 07
 Gabriele Weis, FB 07
 Helga Plüddermann, FB 11
 Sabine Irmler, FB 04
 Volker Stiebig, FB 01

Beschreibung aktuelle Situation

Zunahme von Eigenverantwortung der Dekanate („Rückspiel des Balles“)/Generalisierung

z.B. - PMII
 - Vorbereitung von Beratungsverf.
 - Umstrukturierung im Personaldezernat („Hotline“)

Wünschenswerter Zielzustand

- bessere Information (Online-Hilfestellung, direkter Zugriff auf Formulare, FAQs)
- gleicher Ansprechpartner für jeden FB in Spezialfragen, Hotline nur für einfache Fragen
- gesammelte Besprechung von Spezialfällen (inkl. Personalmaßnahmen)

Ideen

- universell einheitlicher EDV-Standard (JLU)
- rechtzeitige Kommunikation im Vorfeld von Maßnahmen
- Workshops zu Einzelthemen

Botschaften an ZV & Hochschulleitung

- Bessere persönliche Kommunikation
- Besseres Service



Vorschläge für nächste Schritte

• Gespräche zwischen Verwaltung und FBen



Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement

HIS Hochschul-Informationssysteme

Anlage 6: Poster Arbeitsgruppe (3)

Lassen sich Erfahrungen mit den Studienkoordinator(innen) übertragen?

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Anliegen/Themen: **Aufgaben/Rolle, Unterstützung ZV und Fortbildung**

Teilnehmer/-innen:
 Ries, FB 08 Muckschel, FB 09
 Otto, FB 02 Kuhl, FB 10
 Hollehorst, FB 07
 Kailer, FB 04 Schäper, FB 06
 Requero, FB 03

Beschreibung aktuelle Situation

- Rolle als Einzelkämpfer;
- Heterogenität in Struktur und Aufgaben (Rollenstruktur)
- Gefühl von Isolation!
- Mangel an effizienten Instrumenten,

Wünschenswerter Zielzustand

- Vernetzung Referenten, mit
- Vernetzung mit ZV:
- Rolle und Zuständigkeiten in FB & Verwaltung
- Kommunikation
- Fort- und Weiterbildung
- Tools

Ideen

Botschaften an ZV & Hochschulleitung

- Verbindlich Regelmäßige Arbeitstreffen mit PUC (Koordination durch PUC) mit Referenten und Zuständigen im Debatat / Informationsinput
- Organisation von Fort- u. Weiterbildungen

Vorschläge für nächste Schritte

PUC ansprechen

TOP Schulungsbedarf besprechen & an ZV rückmelden

Anlage 7: Poster Arbeitsgruppe (4)

JLU Gießen – Professionalisierung des Fachbereichsmanagements, Workshop am 24.11.2009

Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Anliegen/Themen:
 PMB / QSL
 Budgetverteilung/-verwaltung

Teilnehmer/-innen:
 E. Dilger, M. Bühler, C. Herzfeld
 FB 02, FB 03, FB 05
 M. Müller, B. Westermann, A. Nesseldehne
 FB 11, FB 08, FB 01

Beschreibung aktuelle Situation

- Budget, eingefroren auf Stand 2008
- fehlendes Know-How in den Dekanaten

Wünschenswerter Zielzustand

- bedarfsgerechte Budgetermittlung (gerechte Verteilung)
- Spielraum für strategische Entscheidungen
- mehr Planungssicherheit bei QSL-Stellen

Botschaften an ZV & Hochschulleitung

- grundlegende Schulung(en) vor Änderung
- Planungsinstrumente werden benötigt (verknüpft mit SAP)

Ideen

- regelmäßige Treffen von Dekanatsmitarbeitern + ZV bei spez. Fragestellungen
- externe Vernetzung (z.B. über HIS)

Vorschläge für nächste Schritte

- organisierte Einbindung von betroffenen Mitarbeitern in Entwicklung eines Planungstools

Hochschul-Informationssystem GmbH | Gosseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de/hochschulmanagement