

**Vorlage Nr. 009/17
zur Beschlussfassung durch
den Akademischen Senat der Humboldt Universität
am 7. Februar 2017**

1. Gegenstand der Vorlage

Entgegennahme des Abschlussberichts der Reformkommission zur Fakultätsreform und Beschlussfassung zum Abschluss der Evaluierung der Fakultätsreform

2. Berichterstatte(r)in:

Prof. Dr. Gabriele Metzler, Vorsitzende der Reformkommission des Akademischen Senats

3. Der Akademische Senat beschließt:

Der Akademische Senat nimmt den von der Reformkommission vorgelegten Abschlussbericht zur Kenntnis.

Die mit dem Beschluss vom 11.03.2014 eingesetzte Reformkommission des Akademischen Senats schließt ihre Arbeit mit Vorlage des Berichtes ab.

4. Begründung


Die Umsetzung der vom Akademischen Senat am 11.06.2013 beschlossenen Fakultätsreform sowie die Implementation der am 11.03.2014 verabschiedeten Leitlinien zur Governance wurden knapp drei Jahre von der Reformkommission intensiv begleitet. Wenn auch noch nicht alle Umsetzungsschritte abgeschlossen sind, sollten die weiteren Veränderungen fortan im Rahmen der regulären Strukturen der Universität weiter begleitet werden.

5. Rechtsgrundlagen

§ 6 Abs. 3 HU-Verfassung

6. Haushaltmäßige Auswirkungen

Keine.



Prof. Dr. Gabriele Metzler
Vorsitzende der Reformkommission

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN



**Abschlussbericht der Reformkommission
zur Fakultätsreform
für die Sitzung des Akademischen Senats
der Humboldt-Universität am 7. Februar 2017**

Inhalt

Einleitung	3
1. Ziele der Fakultätsreform	3
1.1. Was heißt „Strategiefähigkeit“?	4
1.2. Empfehlungen der REK	5
1.3. Umsetzung in den Fakultäten	5
2. Handlungsfähigkeit der Fakultäten	6
2.1. Handlungsfähigkeit der Dekanate	6
2.2. Handlungsfähigkeit der Fakultätsverwaltungen	6
2.3. Empfehlungen der REK	8
3. Haushalte/Haushaltskommissionen	9
3.1. Änderungen seit dem Zwischenbericht der REK	9
3.2. Empfehlungen der REK	9
4. Fakultäten und „zentrale Ebene“	10
4.1. Fakultätsverwaltungen und Zentrale Verwaltung	10
4.1.1. Änderungen durch die Fakultätsreform	10
4.1.2. Desiderata	10
4.1.3. Empfehlungen der REK	10
4.2. Dekanate und Universitätsleitung: Das Concilium Decanale	10
4.2.1. Änderungen durch die Fakultätsreform	10
4.2.2. Desiderata (CD)	11
4.2.3. Empfehlungen der REK	11
5. Kommunikation	11
5.1. Allgemeine Beobachtungen und Desiderata	11
5.2. Innerhalb der Fakultäten	12
5.3. Empfehlungen der REK	12
6. Die zweite Phase der Fakultätsreform	13
6.1. Zuschnittsveränderungen	13
6.2. Empfehlungen der REK	13
Fazit: Die Fakultätsreform an der Humboldt-Universität	14

Anhang

Mitglieder der Reformkommission

Sitzungstermine der Reformkommission seit dem 1. Zwischenbericht und Gäste

Online Umfrage: Die Fakultätsreform an der Humboldt-Universität zu Berlin

Einleitung

Die Reformkommission (REK) wurde mit Beschluss des Akademischen Senats (AS) vom 11. März 2014 eingesetzt. Sie hatte die Aufgabe, den Prozess der Einrichtung der neuen Fakultäten und die Veränderung der Entscheidungsprozesse und Verwaltungsstrukturen zu evaluieren, die von den Strukturreformbeschlüssen des AS nicht betroffenen fünf Fakultäten in ihren Diskussionen über einen möglichen Fortgang der Reform zu begleiten und ggf. Vorschläge für die Weiterentwicklung der vom AS verabschiedeten „Leitlinien zur Governance“ zu entwickeln. Die REK konstituierte sich am 30. April 2014.

Nach zwölf regulären Sitzungen und einem Kompaktwochenende legte die REK ihren Zwischenbericht dem AS am 21. April 2015 vor. Der AS beschloss eine Fortführung der Evaluation. In zwölf weiteren regulären Sitzungen sowie einer zweitägigen Klausurtagung diskutierte die REK Fragen der Fakultätshaushalte, der fakultätsinternen Verwaltungsprozesse im Zusammenspiel mit der Zentralen Verwaltung, der inhaltlichen und strategischen Entwicklung der neuen Fakultäten sowie der gesamtuniversitären Governance. Wiederholt hat die REK Gäste aus den Fakultäten, der Zentralen Verwaltung und der Universitätsleitung eingeladen, um gemeinsam den Stand der Umsetzung der Fakultätsreform und der Leitlinien zur Governance zu besprechen (siehe Anlage: Tagesordnungen und Gästelisten).

Die REK möchte betonen, dass angesichts der eher mittelfristigen Erreichbarkeit der Reformziele alle Befunde, die im Bericht zu Forschung und Lehre erhoben werden, genauso wenig als endgültiges Urteil über Gelingen oder Misslingen der Reform anzusehen sind wie Aussagen zu allen administrativen Neuerungen, denen ebenfalls Zeit für ihre vollständige Umsetzung und Akzeptanz zuzuerkennen ist. Gleichwohl sieht die REK mit Vorlage dieses Abschlussberichts ihre Aufgabe als erfüllt an. Die weitere Begleitung der Entwicklung der Fakultäten sollte hiermit in die Beratungen der etablierten Gremien übergehen.

1. Ziele der Fakultätsreform

Mit der Fakultätsreform war beabsichtigt, „Synergien in Forschung, Lehre und Verwaltung [zu] erzeugen“, „Steuerungsimpulse zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten besser [zu] koordinieren“ und damit die „Fakultäten enger in die strategische Gesamtentwicklung der Universität ein[zu] binden“. Fakultäten sollten „schlagkräftigere Einheiten“ bilden, „die ihre akademischen wie administrativen Belange weitgehend selbständig regeln, und für deren Umsetzung sie eine professionell agierende Universitätsverwaltung in Anspruch nehmen. Auch die Universitätsleitung (UL) kann übergreifende Steuerungsprozesse erst unter aktiver Beteiligung der Fakultäten adäquat gestalten und ausrichten“ (AS-Vorlage der UL, 14. Mai 2013). Die Fakultätsreform zielte somit einerseits auf strukturelle Veränderungen (Zuschnitt der Fakultäten), andererseits auf eine tiefgreifende Reform der Governance auf allen Ebenen der Universität. Während ersteres sich in der Gründung von zunächst drei neuen Fakultäten niederschlug, betraf letzteres alle Fakultäten der Universität, also auch diejenigen, an deren fachlichem Zuschnitt nichts geändert wurde. Ausdrücklich befasst sich dieser Bericht daher mit allen Fakultäten und weist lediglich an einzelnen Stellen Spezifika der neuen Fakultäten gesondert aus.

1.1. Was heißt „Strategiefähigkeit“?

„Strategiefähigkeit“ lautete ein Schlüsselbegriff der Fakultätsreform. Die REK hat sich mehrfach damit beschäftigt, was genauer darunter zu verstehen ist und wie der Begriff für das Alltagshandeln in den Fakultäten der Humboldt-Universität operationalisiert werden kann.

Die Universität als Organisation und mit ihr alle Untereinheiten sind kontinuierlich Veränderungen ausgesetzt, die teils von außen an sie herangetragen werden, teils von innen in Gang gesetzt werden. Damit wird von ihr permanent erwartet, dass sie handlungsfähig ist, dass ihre Strukturen auf neue Anforderungen schnell und flexibel reagieren können, und dass sie ihre Ressourcen adäquat verteilen kann¹. Fakultäten erweisen sich als strategiefähig, wenn ihre Steuerungsprozesse mit den Fächern und für die Fächer abgestimmt sind; wenn ihr Handeln auf perspektivisch langfristigen Entscheidungen beruht und nicht ad hoc erfolgt; wenn sie ihre Strukturen zügig neuen Aufgaben anpassen können; wenn ihrem Handeln die Abschätzung damit verbundener Risiken sowie die Formulierung von Exitstrategien vorangehen; und wenn strategische Entscheidungen evaluiert und ggf. revidiert werden. Strategisches Handeln erfolgt demnach in dem Regelkreis Situationsanalyse – Zieldefinition – Instrumentarien – Evaluation².

Für die Strategiefähigkeit der Gesamtuniversität gilt im Grunde dasselbe, allerdings ist in besonderem Maße darauf zu achten, dass das Handeln der Fakultäten in die Gesamtstrategie der Universität eingebettet ist. Entsprechend muss diese Gesamtstrategie so verhandelt und kommuniziert werden, dass sie in fakultären Zusammenhängen umgesetzt werden kann. Der Einfluss der Fakultäten bei der Formulierung strategischer Ziele muss hierbei ebenso berücksichtigt werden wie im Fall der Revision oder Modifikation von Zielen. Entscheidend für die Fakultäten, sollen sie sich als strategisch tätige Akteure überhaupt behaupten können, ist die Verfügbarkeit von Ressourcen auf fakultärer Ebene.

Zu den Feldern mittel- oder längerfristiger Planung zählt die REK: Ressourcenverteilung, Berufungen, die Bildung inhaltlicher Schwerpunkte (die ggf. auch zwischen Fakultäten abzustimmen sind); die Zuteilung von wissenschaftlichen Mitarbeiter- und MTSV-Stellen; die Verzahnung von Fakultäten mit anderen Strukturen (Cluster, IRI etc.). Dafür sind klare Zuweisungen von Zuständigkeiten notwendig.

Entscheidend für das Gelingen der Umsetzung gesamtuniversitärer Strategien ist Kommunikation. Universitätsinterne Governance-Strukturen müssen so gestaltet sein, dass die strategischen Planungen von Fakultäten und Universitätsleitung allen Zuständigen bekannt sind; dass die Dekanate über hinreichend Ressourcen für mittel- und längerfristige Planungen verfügen (Personal, Finanzmittel); dass AS bzw. Fakultätsräte kompetent über die Allokation von Ressourcen bestimmen; und dass Verwaltungsstrukturen so beschaffen sind, dass Parallel- oder gar Konkurrenzhandeln vermieden wird. Besonderes Augenmerk ist auf die Schnittstellen von Fakultäten und Universitätsleitung bzw. Fakultätsverwaltungen und Zentraler Verwaltung zu richten.

¹ Vgl. hierzu u.a. Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.), Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 223-242; Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau; Enders, Jürgen/Kehm, Barbara M./Schimank, Uwe (2015): Turning Universities into Actors on Quasi-Markets: How New Public Management Reforms Affect Academic Research. In: Jansen, Dorothea/Pruisken, Insa (Hrsg.), The Changing Governance of Higher Education and Research. Multilevel Perspectives. Dordrecht: Springer, 89-103.

² Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer, FÖV-Discussion-Paper Nr. 48.

1.2. Empfehlungen der REK

Als Modi der Planung sind neben den regulären Gremien temporäre Arbeitsgruppen in den Blick zu nehmen, ebenso Konsultationen interner wie externer Sachverständiger, die auch helfen sollen, die Folgekosten jedes Handelns ermessen zu können.

Auch ist darauf zu achten, dass sich alle Beteiligten vor Eintritt in einen grundlegenden Reformprozess auf ein gemeinsames Verständnis der zentralen Begriffe einigen und nicht Leittermini (wie etwa „Strategiefähigkeit“) erst bei der Umsetzung der Reform geklärt werden.³

1.3. Umsetzung in den Fakultäten

Im Hinblick auf die Verbesserung der Strategiefähigkeit im genannten Verständnis hat die REK in der gesamten Universität Fortschritte durch die Fakultätsreform beobachtet. Wie bereits im Zwischenbericht ausgeführt, hat sich in allen Fakultäten das Verständnis für institutsübergreifende und gesamtuniversitäre Zusammenhänge verstärkt. In allen Multifakultäten bestehen nun „erweiterte Dekanate“, die eine kontinuierliche Verständigung zwischen der Fakultät und den Instituten sicherstellen.

Um zu ermessen, inwiefern die neuen Fakultäten durch den mit der Neugründung verbundenen „Reset“ ihrer internen Strukturen zusätzliche Gewinne an Strategiefähigkeit erzielen konnten, hat sich die REK in mehreren Sitzungen sowie durch eine stichprobenhafte, nicht repräsentative Fragebogenaktion in den Fakultäten einen groben Überblick verschafft.

Die Online-Umfrage wurde im Zeitraum 25. November bis 11. Dezember 2016 durchgeführt. Beteiligen konnten sich daran Angehörige der Statusgruppen Professorinnen und Professoren, Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Technik, Service und Verwaltung aller fünf Multifakultäten der HU.

An der Umfrage haben sich 126 Personen beteiligt, mit 41 Teilnehmerinnen und Teilnehmern stellen die Professorinnen und Professoren dabei die größte Gruppe.

In der Gesamtschau zeigt sich, dass sich durch die Neugründung der drei Fakultäten im April 2014 für viele der Befragten eher wenig verändert hat. So antworten bspw. 58 der 84 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den neugegründeten Fakultäten, dass sich der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Instituten der eigenen Fakultät nicht verändert habe. 61%⁴ der Befragten (alle fünf Fakultäten) geben an, dass sie die Interessen Ihres Instituts in ihrer Fakultät angemessen vertreten sehen. Vergleicht man die drei neuen Fakultäten mit den beiden nicht reformierten Philosophischen Fakultäten zeigen sich mit 50% (neu) zu 83% (nicht reformiert) jedoch deutliche Unterschiede.

Die Zusammenarbeit mit der Fakultätsverwaltung wird von 48% der Befragten (neue Fakultäten) als unverändert im Vergleich zur vorherigen Fakultät angegeben, allerdings bewerten in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät 48% der Befragten die Zusammenarbeit in ihrer Fakultät als schlechter (im Vergleich dazu: 23% KSBF und 13% Lebenswissenschaftliche Fakultät).

Im Bereich Forschung geben 60% der Befragten (alle fünf Fakultäten) an, dass ihre wichtigsten Kooperationspartner außerhalb der eigenen Fakultät verortet seien und die Zugehörigkeit zur eigenen Fakultät auch keine Bedeutung für den Aufbau von Forschungsk Kooperationen habe. In den neuen Fakultäten hat sich für 86% der Befragten keine Veränderung ihrer Kooperationsbeziehungen innerhalb des neuen Fakultätsverbundes ergeben.

Auch im Themenkomplex Studium und Lehre zeigen sich auf Grundlage der Befragung nur wenige Veränderungen. 35% der Befragten (neue Fakultäten) geben an, dass an ihrer Fakultät neue institutsübergreifende Studiengänge eingerichtet worden seien bzw. sich in Planung befänden. Den Service in

³ Cohen, Michael D./March, James D./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Quarterly 17, 1-15.

⁴ Alle Prozentangaben sind gerundet.

diesem Bereich werten 58% als gleichgeblieben, 18% stellen eine Verbesserung, 24% eine Verschlechterung fest.

Zur Bewertung:

Es ist nochmals darauf zu verweisen, dass die Datenbasis nicht repräsentativ ist.

Die eher kritische Bewertung der Reform in den Fakultäten erklärt sich aus Sicht der REK einerseits daraus, dass Vertrauen als wichtige Ressource wie jedes sozialen Handelns Zeit zum Wachsen braucht; in den neuen Fakultäten ist offensichtlich hinreichend Vertrauen zwischen Fakultät und Instituten bzw. zwischen den Instituten noch nicht entstanden. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass (wie die REK in ihren Gesprächen in den neuen Fakultäten mehrfach erfahren hat) problematische Themen wie etwa die Umsetzung des WissZeitVG an der HU den Fakultätsverwaltungen und damit der Fakultätsreform angelastet werden, obwohl es von der Sache dazu keine Verbindung gibt. Schwerer wiegt, dass nach Einschätzung der REK die Fakultätsreform ihre Ziele in Bezug auf stärkere inhaltliche Synergien in Lehre und Forschung durch Neuzuschnitt der Fakultäten nicht erreicht hat. Stattdessen ist nicht zu übersehen, dass die Strategiefähigkeit der Fakultäten gerade in der Forschung beeinträchtigt ist durch die Autonomie und Konkurrenz temporärer Strukturen (z.B. IRI).

Während die Reformziele im Hinblick auf inhaltliche Verbesserungen in Forschung und Lehre bisher nicht erreicht wurden, fällt die Bewertung der REK im Hinblick auf die Governance der HU günstiger aus.

2. Handlungsfähigkeit der Fakultäten

Die Handlungsfähigkeit der Fakultäten hängt ganz entscheidend von den Dekanaten und den Fakultätsverwaltungen ab.

2.1. Handlungsfähigkeit der Dekanate

Den Dekanaten sind nicht nur, aber auch, durch die Fakultätsreform eine ganze Reihe zusätzlicher Aufgaben erwachsen. In den Fakultäten ist der Bedarf an Abstimmung in zentralen Fragen, etwa in der Mittelverteilung, gestiegen. Dadurch, dass sich in allen Multifakultäten mittlerweile „erweiterte Dekanate“ etabliert haben, ist der kommunikative Aufwand gewachsen, Dekaninnen und Dekane haben innerfakultäre Abstimmungsprozesse zu gestalten und zu moderieren, an der Organisation von Fakultätstagen sind sie maßgeblich beteiligt. „In der Regel“ sind sie (laut Berufungsleitfaden der HU) an allen Berufungsverfahren in der Fakultät beteiligt. Wie die Dekaninnen und Dekane sind auch die Prodekaninnen und Prodekane (u.a. durch die „jours fixes“ von VPL und VPF) stärker in gesamt-universitäre Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse eingebunden.

2.2. Handlungsfähigkeit der Fakultätsverwaltungen

In den neuen Fakultäten sind im Zuge der Fakultätsreform eine Reihe wesentlicher Strukturveränderungen erfolgt. So ist eine mittlere Bereichsleiterenebene unterhalb der Fakultätsleitungsebene eingeführt worden für akademische Angelegenheiten, Studium und Lehre, Haushalt und Personal; die Position der stellvertretenden Verwaltungsleitung ist geschaffen worden und wird von einer Bereichsleitung mit wahrgenommen.

Auch das Selbstverständnis der Fakultätsverwaltungen in den neuen Fakultäten hat sich verändert. Während sich die Verwaltungen der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät II und der Philosophischen Fakultät III immer schon als Serviceeinheiten der Fakultät für die Institute verstanden haben, waren die Verwaltungen der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät I und der Philosophischen Fakultät IV zuvor in den Instituten verankert. Die Kompetenzen und Weisungsbefugnis für alle Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen (Prüfungen, Promotionen, Haushalt/Personal) sind

in der Fakultätsverwaltung vereint worden.⁵ Erreicht werden sollten damit bessere und adäquate Bedingungen für Lehre und Studium (z. B. für komplexe und interdisziplinäre Forschungsstrukturen), die Effektivierung von Verwaltungsvorgängen, die Verbesserung von Service und Management und damit die Entlastung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern von Verwaltungsaufgaben. Aus Gesprächen mit Mitgliedern der neuen Fakultäten hat die REK den Eindruck gewonnen, dass diese Ziele durchaus erreicht worden sind, wenngleich um den Preis, dass zwischen Instituten und Fakultätsverwaltung bisweilen eine Zunahme an Distanz und Bürokratisierung empfunden wird.

Die Personalausstattung der neuen Fakultätsverwaltung erfolgte nicht auf der Grundlage einer exakten Bedarfsanalyse, auch sind keine Mindestausstattungen definiert. Die Ausstattung fällt unterschiedlich aus: Während in der KSBF die Stellenausstattung in der Fakultätsverwaltung positiv beurteilt wird, wird die Personalausstattung an der MNF als nicht ausreichend beschrieben. War die Fusion zweier unterschiedlicher Verwaltungskulturen ohnehin eine schwierige Aufgabe, so wurde dies in der MNF noch dadurch erschwert, dass die Neubesetzung der regulär freiwerdenden Verwaltungsleiterstelle zunächst misslang.

Für alle Fakultäten, auch die von der Strukturreform nicht berührten, gilt, dass die Fakultätsverwaltungen in den vergangenen Jahren eine erhebliche Zunahme von Aufgaben erlebt haben, v.a. im Rahmen der Exzellenzinitiative und anderen großen Drittmittelprojekten (Managementaufgaben: Organisation/Administration von Geldern, Einstellungen von Personal, z.T. international). Hinzu kamen Sonderprogramme zur Finanzierung von wissenschaftlichem Personal (Aufwuchsmittel, Halteverpflichtung, BQL, Tutorenprogramme); komplizierter werdende gesetzliche Grundlagen (Trennungsrechnung, Steuerfragen, WissZeitVG); ZSP, ständige Veränderungen in den Studien- und Prüfungsordnungen und parallele Ordnungen (zum Teil Nichtabbildung im HISPOS), Akkreditierungen. Durch Dezentralisierung von Aufgaben ist der Abstimmungsbedarf zwischen den Fakultätsverwaltungen bzw. zwischen ihnen und der Zentralen Verwaltung gestiegen. Sobald die mittlerweile eingerichteten Haushaltskommissionen in den Fakultäten ihre Tätigkeit vollends aufgenommen haben, dürfte auch Betreuungsaufwand für sie anfallen.

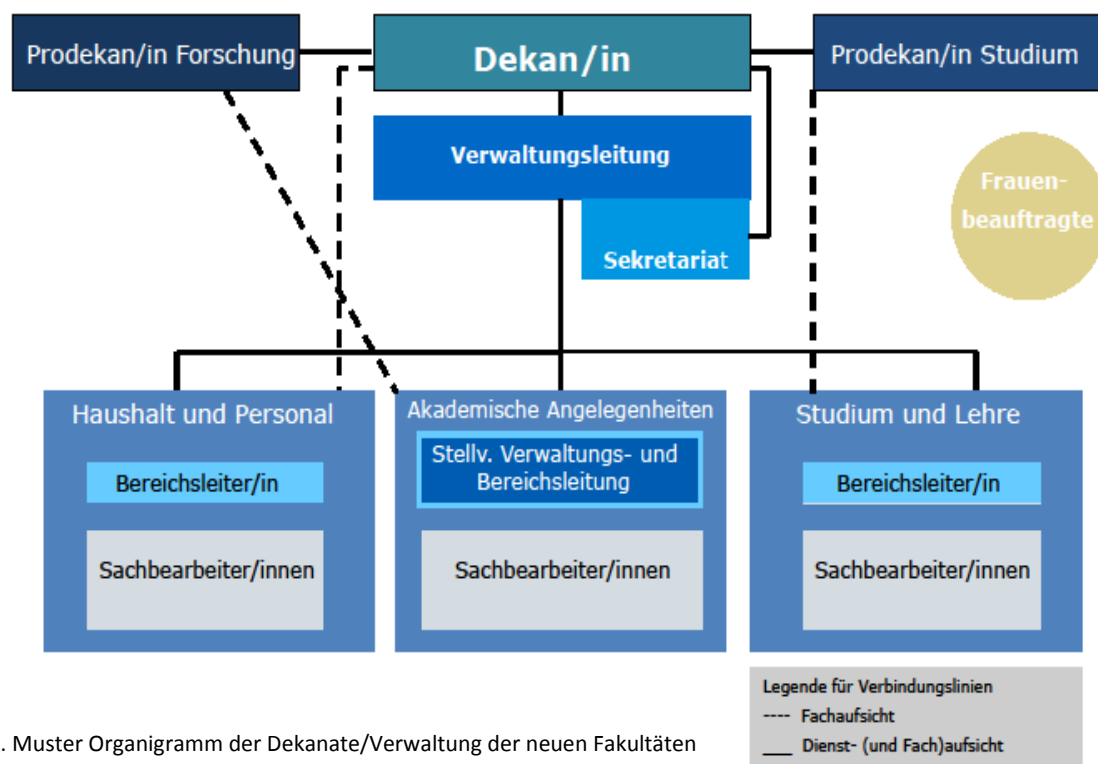


Abb. Muster Organigramm der Dekanate/Verwaltung der neuen Fakultäten

⁵ Diese Funktionsstruktur ist an den nicht fusionierten Multifakultäten bereits teilweise oder vollständig Realität; z.B. 2 SB Haushalt/Personal an der Philosophischen Fakultät I für vier Institute; 2,5 SB Haushalt/Personal an der Philosophischen Fakultät II für sieben Institute – an beiden Fakultäten teilweise Finanzierung aus Programmpauschale der Fakultät.

Obwohl an alle Fakultätsverwaltungen höhere Anforderungen in Qualität und Quantität gestellt werden, müssen die im Fächerzuschnitt nicht veränderten Fakultäten die Aufgaben mit deutlich weniger Personal in den vorhandenen Verwaltungsstrukturen bewältigen.

In den neuen Fakultäten haben sich die Einrichtung von Bereichsleitungen und die Etablierung des neuen Bereichs „Akademische Angelegenheiten“ besonders gut bewährt.

2.3. Empfehlungen der REK

Für die Dekanate:

In vielen Fakultäten hat sich als Standard eine Amtszeit der Dekaninnen und Dekane von vier Jahren, eventuell noch länger, herausgebildet. Die REK hält eine solche Dauer für sinnvoll, da sie vermehrtes Erfahrungswissen und Routinen in den Dekanaten mit sich bringt. Eine Änderung der BerLHG oder der HU-Verfassung ist dafür nicht zwingend notwendig.

Um Dekaninnen und Dekane für ihr Amt besser vorzubereiten, für gesamtuniversitäre Zusammenhänge und Belange zu sensibilisieren sowie ihre Führungskompetenzen auszubauen, hält die REK spezifische Qualifikationsangebote für Dekaninnen und Dekane sowie für Prodekaninnen und Prodekanen für sinnvoll (Coaching, Vorbereitung auf Leitungsaufgaben, Erfahrungsaustausch).

Damit auch den Angehörigen kleinerer Institute die Übernahme von Dekanatsämtern ermöglicht wird, sollte der mit dem Dekanat verbundene Lehrausfall kompensiert werden. Für die Vertretung von Dekanatsmitgliedern in der Lehre sollten zentrale Mittel zur Verfügung gestellt werden. Die REK empfiehlt zudem, analog zu den Studiendekaninnen und –dekanen auch den Prodekaninnen und Prodekanen für Forschung bzw. für Internationales Lehrreduktionen um 2 SWS zu gewähren, wie es in der Philosophischen Fakultät II bereits Praxis ist. In den beiden großen Fakultäten (MNF, KSBF) empfiehlt die REK zudem eine Lehrreduktion der Dekaninnen und Dekane auf 2 SWS.

Für die Fakultätsverwaltungen:

Da die Governance- und Verwaltungsaufgaben in allen Fakultäten gleich sind, müssen auch die Verwaltungsstrukturen vergleichbar sein. Insbesondere sollen daher in allen Multifakultäten Bereichsleitungen für Haushalt/Personal, Lehre/Studium sowie Akademische Angelegenheiten eingerichtet werden, von denen eine dann auch als Vertretung der jeweiligen Verwaltungsleiterin oder des Verwaltungsleiters fungieren kann. Es wäre darüber nachzudenken, in der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät mit der Rechtswissenschaftlichen Fakultät sowie in der Philosophischen Fakultät I mit der Fakultät für Theologie den genannten Bereich jeweils gemeinsam führen zu lassen.

Die REK empfiehlt dem AS, die Universitätsleitung mit einem kriteriengestützten Ausstattungsvergleich der Fakultätsverwaltungen zu beauftragen. Mögliche Kriterien wären: Zahl der Professuren, Studienfälle, Studiengänge, Promotionen, Habilitationen; Höhe des Haushaltsbudgets und der Drittmittelausgaben; weitere Parameter wie Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen; internationale Partner; Zahl der Berufungen in den letzten 10 Jahren; durchschnittliche Anzahl von Verwaltungsvorgängen im Personal-, Haushalts- und Drittmittelbereich; zudem sollte die Erhebung die interne Heterogenität der Fakultäten abbilden (Grundschullehramt u.a.). Durch einen solchen Ausstattungsvergleich können „Ungerechtigkeiten“, die im Zusammenhang mit der Fakultätsreform ggf. entstanden oder verstärkt worden sind, erkannt und beseitigt werden.

Eine bedarfsgerechte Ausstattung von Fakultätsverwaltungen lässt sich jedoch nicht allein aus statistisch erfassbaren Kriterien ableiten. Daher sollte der empfohlene kriteriengestützte Ausstattungsvergleich mit Plausibilitätsbetrachtungen zu einer angemessenen Mindestausstattung verbunden werden, die den in den letzten Jahren neu entstandenen oder im Rahmen von Dezentralisierung neu übertragenen Aufgaben in den Fakultäten Rechnung tragen.

Diese Maßnahmen sollten umgehend realisiert werden, um diesen Teil der Fakultätsreform gut abschließen zu können. Alle personellen Maßnahmen in diesem Zusammenhang sollen in die Grundfinanzierung überführt werden.

3. Haushalte/Haushaltskommissionen

3.1. Änderungen seit dem Zwischenbericht

Im Hinblick auf die Fakultätshaushalte haben sich seit Vorlage des Zwischenberichts der REK keine Änderungen ergeben. Die strategischen Planungen der Fakultäten sind erschwert durch die späten Zuweisungen der Fakultätshaushalte und fehlende technische Voraussetzungen für die Ausweisung von Globalhaushalten an die Fakultäten (z.B. Ermittlung von Betriebskosten).

Die in den Fakultäten bestehenden Haushaltskommissionen sind über ein Anfangsstadium der Beratungen (z. B. Richtlinien für die Verteilung der Programmpauschale) angesichts des beschriebenen Sachverhalts nicht hinausgekommen. Insgesamt ist festzuhalten, dass im Hinblick auf Haushaltsfragen die Ziele der Fakultätsreform nicht erreicht wurden. Strategiefähigkeit hängt aber ganz entscheidend von der Verfügung über Ressourcen ab, die in den Dekanaten für die Fakultäten nicht gegeben ist.

3.2. Empfehlungen der REK

Die REK empfiehlt, den Dekanaten für die Fakultäten eigene finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Denkbar wäre dies durch die Änderung des Vergabeschlüssels für die Programmpauschale, von der nur noch ein geringerer Anteil an die Einwerbenden gehen und ein größerer Anteil auf der Fakultätsebene verbleiben sollte (40-50 %). Nur so können die Fakultäten ihre infrastrukturellen Aufgaben angemessen wahrnehmen. Alternativ wäre an ein Vorab aus LoM-Mitteln i.H.v. 10 % an die Fakultät zu denken.

Wesentlich für die gute Bewirtschaftung der Mittel ist Transparenz. Den Fakultäten wird empfohlen, sich (sofern noch nicht geschehen) über Richtlinien zur Mittelvergabe zu verständigen. Die Dekanate sollen Vorschläge zur Verwendung der Mittel formulieren, die dann in den erweiterten Dekanaten und den Haushaltskommissionen beraten und vom Fakultätsrat beschlossen werden.

Die Entscheidung über die Zusammensetzung und Aufgabenzuweisung der Haushaltskommissionen soll den Fakultäten überlassen bleiben. Anders als im Zwischenbericht angedeutet, plädiert die REK abschließend für möglichst weitgehende Autonomie der Fakultäten in dieser Beziehung, zumal die Haushaltskommissionen Kommissionen der Fakultätsräte ohne eigene Entscheidungsbefugnis sind.

Um einen effektiveren Einsatz von Gleichstellungsmitteln in den Fakultäten zu gewährleisten, empfiehlt die REK dem AS in Abstimmung mit den dezentralen Frauenbeauftragten und den Fakultäten, diese Mittel nicht an die Institute zu verteilen, sondern auf Ebene der Fakultät zu bündeln.⁶

⁶ Vgl. dazu den Beschluss des AS zum bisherigen Verfahren des „Anreizsystems Frauenförderung“, Beschlussprotokoll der 140. Sitzung des Akademischen Senats der Humboldt-Universität zu Berlin vom 29.01.2002, TOP 3.

4. Fakultäten und „zentrale Ebene“

4.1. Fakultätsverwaltungen und Zentrale Verwaltung

4.1.1. Änderungen durch die Fakultätsreform

Die Neustrukturierung der Verwaltungen in den neuen Fakultäten ist mit einem weithin beobachtbaren Professionalisierungsschub einhergegangen. Dadurch, dass sich Kompetenzen auf der Fakultätsebene bündeln, hat sich die Zusammenarbeit mit der Zentralen Verwaltung verbessert.

Zugleich jedoch hat die gewachsene Spezialisierung in den Fakultätsverwaltungen auch die Erwartungshaltung seitens der Zentralen Verwaltung gesteigert im Hinblick darauf, was in den Fakultäten erledigt bzw. welche zentralen Entscheidungen in den Fakultäten möglichst weitgehend vorbereitet werden können.

4.1.2. Desiderata

Vielfach ist in den Gesprächen der REK in den neuen Fakultäten der Mangel an professioneller Begleitung des Reformprozesses angesprochen worden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fakultätsverwaltungen fühlten/fühlen sich weithin auf sich allein gestellt, wenn es darum geht, administrative Prozesse neu aufzusetzen oder Kompetenzen neu zu regeln. In der MNF gibt es aktuell im Hinblick auf die Kommunikation noch Verbesserungsbedarf zwischen Fakultätsverwaltung und Zentraler Verwaltung bzw. zwischen Fakultätsverwaltung/Verwaltungsleitung und Dekanat.

Bei dieser Gelegenheit möchte die REK auf die dringende Notwendigkeit hinweisen, die Zusammenarbeit von Universitätsleitung und Abteilungsleitungen der Zentralen Verwaltung zu verbessern.

4.1.3. Empfehlungen der REK

Die REK empfiehlt, noch einmal besondere Aufmerksamkeit auf die Schnittstellen von zentraler und dezentraler Verwaltung zu richten. Regelmäßige Runden von Verwaltungsleiterinnen bzw. Verwaltungsleitern, VPH und zentralen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sind hierfür ein probates Instrument und sollten stärker strategisch genutzt werden.

Auch die Bereichsleitungen (Lehre | Akademische Angelegenheiten | Personal/Haushalt) sollten ihren Austausch, den es in Teilen bereits gibt, weiter intensivieren bzw. geeignete Formate für regelmäßige Beratungen suchen. Das gilt im Übrigen auch für die Runde der Verwaltungs- und Abteilungsleiterinnen und -leiter mit VPH, die in den letzten Jahren eine Größe angenommen hat, die keine strategischen Debatten oder Diskussionen mit Workshop-Charakter mehr zulässt.

Angesichts der Überlastung der Fakultätsverwaltung in der MNF sollte geprüft werden, inwieweit eine Personalaufstockung dort erforderlich ist.

Insgesamt empfiehlt die REK allen Beteiligten, hinreichend Geduld bei der Gestaltung neuer Prozesse zu haben. Dies würde auch manche Friktion zwischen Instituten und Fakultätsverwaltungen entspannen.

4.2. Dekanate und Universitätsleitung

4.2.1. Änderungen durch die Fakultätsreform

Obwohl weithin darüber Einigkeit besteht, dass zu einer Verbesserung der Strategiefähigkeit der Universität eine engere Zusammenarbeit von Dekaninnen und Dekanen und der Universitätsleitung erforderlich ist, hat sich das Concilium Decanale (CD) diesbezüglich seit Verabschiedung der Fakultätsreform nicht weiterentwickelt.

4.2.2. Desiderata

Die REK hält die Neuausrichtung dieser Zusammenarbeit für einen ganz wesentlichen Schritt, soll die Fakultätsreform erfolgreich abgeschlossen werden. Das Concilium Decanale ist das maßgebliche Forum, auf dem die strategischen Vorhaben der Fakultäten untereinander abgeglichen werden können. Nur dort können sich Dekaninnen und Dekane mit der Universitätsleitung über die Ausrichtung der Gesamtuniversität in übergeordneten Fragen verständigen.

4.2.3. Empfehlungen der REK

Dekaninnen und Dekane sollen noch stärker ihre Verantwortung für die gesamte Universität wahrnehmen. An Entscheidungen der Universitätsleitung sollen sie stärker beteiligt werden.

Die REK macht sich die auf das CD bezogenen Vorschläge der AS-Vorlage der Universitätsleitung zu eigen und empfiehlt, dass sich das CD künftig mit diesen Themenbereichen befasst:

- Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung sowie strategischen Fragen der Gesamtausrichtung der HU (insbesondere Beteiligung an und Initiierung von Vorhaben in Richtung übergeordneter Veränderungsprozesse in der Universität),
- hochschulpolitische Fragen,
- übergreifende Leitlinien, Rahmen- und Mustersatzungen bzw. -ordnungen,
- Strukturplanung,
- Fragen des Qualitätsmanagements und der Durchführung von Evaluationen,
- Entscheidungen über die Beteiligung an Benchmarking- und Rankingaktionen,
- übergreifende Haushaltsfragen sowie die Diskussion von Kriterien und Verfahren der Budgetverteilung auf der Fakultätsebene,
- die Erörterung von Grundsatzfragen betreffend die Entwicklung des Lehrangebots, Gesamtplanung und Prioritätensetzung bei großen Bau- und Investitionsvorhaben.

Das CD darf nicht zur Konkurrenz zu den gewählten universitären Gremien (AS, Konzil, Fakultätsräte) werden. Es soll jedoch seine Rolle für die Interessenaggregation und -abstimmung auf höherer Ebene in der Universität bewusst annehmen.

Über die Sitzungen des CD ist Transparenz herzustellen. Dekaninnen, Dekane und Universitätsleitung sollten besprechen, ob sie die Protokolle des CD öffentlich zugänglich machen. In jedem Fall soll über wichtige Verhandlungen des CD im AS, im Konzil und in den Fakultätsräten berichtet werden.

Sollte das CD Beschlüsse fassen, müssen sie veröffentlicht werden. Dem AS und/oder den Fakultätsräten sollte in diesen Fällen ein suspensives Veto zustehen.

5. Kommunikation

Auch in der zweiten Phase ihrer Tätigkeit hat sich die REK ausführlich mit Fragen der Kommunikation befasst, zumal sie sich gleichsam als Querschnittsthema durch fast alle Diskussionen zog. Mit dem Leiter der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit wurde ausführlich erörtert, wo Probleme in der Kommunikation liegen. Die REK sah ihre Rolle nicht darin, ein Kommunikationskonzept zu erarbeiten, sieht dies jedoch als dringend erforderlich an.

5.1. Allgemeine Beobachtungen und Desiderata

Hier wird besonders der Austausch von Informationen zwischen Zentraler Verwaltung und Fakultätsverwaltungen als problematisch gesehen. Auch die vom AS verabschiedeten Leitlinien zur Governance und die darin enthaltenen Regeln zur Beteiligung sind auf allen Ebenen der Universität bislang nur halbherzig umgesetzt worden. Ein Kommunikationskonzept müsste diese Probleme aufgreifen und zugleich die Kommunikation innerhalb der Fakultäten mit behandeln.

5.2. Innerhalb der Fakultäten

Obwohl alle Akteure in den Fakultäten einig darin sind, dass gute Kommunikation mitentscheidend für das Gelingen von Vorhaben ist, und obwohl allgemein Bemühungen um eine Verbesserung der Kommunikation zu beobachten sind, wurden in der REK mehrfach Defizite in diesem Bereich angesprochen. Z. B. klagten Institutsdirektorinnen und -direktoren in der KSBF und der MNF über fehlende Informationen und mangelnde Transparenz. Kritisiert wurde auch die Formalisierung von Kommunikationswegen; die Möglichkeit zu rascher, bislang informeller Kommunikation sei demgegenüber in den Hintergrund getreten.

5.3. Empfehlungen der REK

Die REK empfiehlt, ein umfassendes Konzept für die interne Kommunikation erarbeiten zu lassen. Der AS sollte sich darüber verständigen, ob die Einsetzung einer eigenen Arbeitsgruppe zweckmäßig ist, die gemeinsam mit der Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PB2) konzeptionell arbeiten sollte. Externer Sachverstand sollte unbedingt einbezogen werden; auch empfiehlt die REK zu prüfen, inwieweit eine Neuaufstellung der Stabsstelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit notwendig ist.

Während diese Empfehlung eher mittelfristige Perspektiven umreißt, empfiehlt die REK, von den bereits jetzt vorhandenen Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation stärker Gebrauch zu machen. In Frage kämen beispielsweise zielgruppenspezifische Mailverteiler, über die etwa Informationen aus den Gremien verteilt werden könnten; Mailinglisten, die von Interessierten abonniert werden könnten; es könnte ein Themendepot als Plattform angelegt werden, auf der zu größeren Vorhaben/Ereignissen (Fakultätsreform, Strukturplanung, Präsidiumswahlen etc.), relevante Dokumente gesammelt und für HU-Mitglieder verfügbar gemacht werden); etc.

Insbesondere die Dekaninnen und Dekane sind ein wichtiges Scharnier zwischen der Universitätsleitung und den Fakultäten. Sie sollten sich noch stärker in der Pflicht sehen, diese Rolle anzunehmen. Über sie sollte die Kommunikation sowohl bottom-up als auch top-down intensiviert und weiter gesichert werden.

Die Gremienvertreterinnen und -vertreter sollten einen eigenen Newsletter für ihre jeweilige Statusgruppe erstellen, der insbesondere über die Diskussionen im Akademischen Senat, dem Konzil und den Kommissionen des AS berichtet. Auch der Austausch zwischen den AS-Kommissionen sollte intensiviert werden.

Auf die Leitlinien zur Governance sollte nochmals nachdrücklich in der Universität hingewiesen werden. Insbesondere der AS, der diese Leitlinien verabschiedet hat, sollte sich in der Pflicht sehen, jede Beschlussvorlage dahingehend kritisch zu prüfen und bei mangelnden Angaben unter dem Punkt „Beteiligung“ zusätzliche Informationen oder auch Maßnahmen einzufordern.

6. Die zweite Phase der Fakultätsreform

6.1. Zuschnittsveränderungen

Die REK hat die Frage möglicher weiterer Neugründungen von Fakultäten eingehend diskutiert. Sinnvoll wäre eine solche Neugründung dann, wenn die Motivation dafür aus der Erwartung besserer Kooperationen in Forschung und Lehre und verbesserter administrativer Strukturen gegenüber dem Ist-Stand der beteiligten Institute käme. Als erfolgversprechend wurde angesehen, wenn sich in der Vergangenheit bereits intensive Kooperationen zwischen Instituten herausgebildet und bewährt hätten.

Unter diesen Voraussetzungen schien der REK ein Modell empfehlenswert: die Umsetzung des Instituts für Archäologie aus der KSBF sowie des Instituts für Klassische Philologie aus der Philosophischen Fakultät II in die Philosophische Fakultät I. Hier bestehen bereits reiche Kooperationen im Bereich der Altertumswissenschaften, weitere Verbindungen wären im Bereich der Museumswissenschaften denkbar.

Die Vorsitzende der REK hat (auch in ihrer Funktion als Dekanin der Philosophischen Fakultät I) entsprechende Gespräche in den beiden Instituten bzw. Fakultäten geführt. Dabei sind alle Beteiligten zu dem Schluss gekommen, dass die bestehenden Kooperationen fortgeführt werden sollen, aus Sicht der Institute ließe jedoch eine Umsetzung keine Gewinne im Hinblick auf Administration oder Governance erwarten.

Insofern bleibt für die zweite Phase der Fakultätsreform die Namensänderung der beiden Philosophischen Fakultäten I und II festzuhalten (in „Philosophische Fakultät/Faculty of Humanities“ bzw. „Sprach- und Literaturwissenschaftliche Fakultät/Faculty of Language, Literature and Humanities“).

6.2. Empfehlungen der REK

Die REK empfiehlt, vorerst keine weiteren Zuschnittsveränderungen von Fakultäten vorzunehmen, solange der Wille dazu nicht bei allen Beteiligten ausgeprägt ist. Sollte sich in näherer Zukunft herauskristalisieren, dass durch eine weitere Neugründung strategische und/oder wissenschaftliche Ziele besser erreichbar wären, empfiehlt die REK, für den Gründungsprozess der neuen Fakultät dem Vorbild der Lebenswissenschaftlichen Fakultät zu folgen, die ihre Neukonstituierung in thematischen Workshops (u.a. zum Leitbild der Fakultät) und im Rahmen einer Konzeptevaluation sehr gut vorbereitet hatte. Auch soll eine solche Gründung auf der Basis eines klaren Zeitplans und Finanzierungsrahmens erfolgen.

FAZIT: Die Fakultätsreform an der Humboldt-Universität

Die Fakultätsreform als Teil des Zukunftskonzepts im Rahmen der Exzellenzinitiative hat maßgebliche Veränderungen in der Humboldt-Universität bewirkt. Neben der Gründung von drei neuen Fakultäten sind vor allem Strukturen der Governance soweit verändert worden, dass sie für die weitere Entwicklung der Universität in den kommenden Jahren eine gute Basis bilden. In allen Fakultäten hat das Bewusstsein für die Notwendigkeit vorausschauender, institutsübergreifender Planung deutlich zugenommen; und es sind Instrumentarien geschaffen worden, mit denen solch ein umfassender Planungsprozess effizient und transparent umgesetzt werden kann.

Um die Fakultätsreform in diesem Sinne vollends abzuschließen, bedarf es noch der Neuausrichtung des Concilium Decanale. Es sollte sich in den kommenden Jahren in Richtung einer erweiterten Universitätsleitung entwickeln, um die Interessen und Positionen der Fakultäten in der strategischen Ausrichtung der Gesamtuniversität besser zur Geltung zu bringen, Dekaninnen und Dekane aber auch stärker in die Verantwortung zu nehmen in der Umsetzung vereinbarter Strategien sowie generell die Abstimmungsprozesse zwischen den Ebenen der Universität zu verbessern. Transparenz muss dabei das oberste Gebot sein.

Ob das Ziel der Fakultätsreform, Synergien in Forschung und Lehre zu erzeugen, erreicht wurde, vermag die REK kaum zu beurteilen. Die Dynamik, mit der sich Forschungsk Kooperationen innerhalb der neuen und zwischen allen Fakultäten entwickelt haben und weiter entwickeln, lässt sich nicht ohne weiteres kausal der Reform zurechnen; und die Entwicklung von Studiengängen folgt ohnehin anderen Logiken und Erfordernissen als allein fakultärem Interesse. Unbedingt festzuhalten ist jedoch, dass sich der Service für Studierende wie für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den neuen Fakultäten verbessert hat, was auf die bessere Personalausstattung, aber auch – gerade in der KSBF – auf die sehr gründliche und wohl überlegte Neuaufsetzung von Verfahren zurückzuführen ist.

Für künftige Reformvorhaben dieser Größenordnung wäre die Humboldt-Universität gut beraten, aus der schwierigen Vorbereitung und Umsetzung der Fakultätsreform die richtigen Schlüsse zu ziehen. Unabdingbar für das Gelingen ist aus Sicht der REK grundlegende Analyse der Probleme und des Veränderungsbedarfs, umfassende Kommunikation, frühzeitiges Engagement der zuständigen Gremien und rechtzeitige kluge Moderation entstehender Konflikte, beispielsweise in Form einer vom AS eingesetzten Kommission nach dem Muster der REK. Auf diese Weise ließe sich der notwendige Interessensausgleich weniger konfliktreich herstellen, als dies bei der Fakultätsreform der Fall war. Die Universität täte gut daran, beizeiten und bewusst Verfahren des *change management* zu entwickeln und zu vereinbaren, durch die das Entstehen von Friktionen und Frustrationen vermieden werden könnte. Wäre dies eine Erkenntnis aus der Fakultätsreform, hätte sie für die Zukunft der Universität viel bewirkt.

ANHANG

Mitglieder der Reformkommission

Hochschullehrer/innen:

Prof. Dr. Gabriele Metzler, Philosophische Fakultät I (Vorsitzende)

Prof. Dr. Jürg Kramer, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät

Akademische Mitarbeiter/innen:

Dr. Anna Strasser, GSC Mind and Brain (bis 04/2016)

Dr. Wim Schwerdtner, Lebenswissenschaftliche Fakultät (bis 04/2016)

Dr. Heike Schaumburg, Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftliche Fakultät (seit 05/2016)

Dr. Susanne Hofmann-Souki, Lebenswissenschaftliche Fakultät (seit 05/2016)

Studierende:

Matthias Geisler (bis 12/2015)

Joao Fidalgo

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Technik, Service und Verwaltung:

Dr. Annegret van Mörbeck, Philosophische Fakultät II

René Pawlak, Juristische Fakultät

Neben den Vertreterinnen und Vertretern der Statusgruppen nahmen qua Amt und Funktion an den Sitzungen außerdem teil:

Dr. Ursula Fuhrich-Grubert, Zentrale Frauenbeauftragte

Dr. Alexander Steinicke, stellv. Vorsitzender des Gesamtpersonalrats (bis 04/2016)

David Bowskill, Vorsitzender des Gesamtpersonalrats (ab 05/2016)

In Vertretung: Marion Höppner

Rico Weber, Mitglied des Personalrats der studentischen Beschäftigten (bis 05/2016)

Christina Brey, Referat für Strategieentwicklung

Sitzungstermine der Reformkommission seit dem 1. Zwischenbericht und Gäste

9. Juni 2015 *Nachlese der Vorstellung des Zwischenberichtes in der Sitzung des Akademischen Senats am 19. Mai 2015*
3. September 2015 *Interne und externe Kommunikation in der 2. Reformphase*
Gast:
Hans-Christoph Keller
6. Oktober 2015 *Die Haushaltskommissionen in den Fakultäten*
Gäste:
Prof. Dr. Julia von Blumenthal
Prof. Dr. Joachim Fischer
Prof. Dr. Joachim Gassen
Dr. Larissa Klinzing
Prof. Dr. Richard Lucius
Prof. Dr. Bernd Schipper
Kaj-Björn Schumann
Prof. Dr. Christian Waldhoff
4. November 2015 *Interne Kommunikation*
2. Dezember 2015 *Berufungen, Ressourcen und Kontingente (am Beispiel der Lebenswissenschaftlichen Fakultät)*
Gäste:
Dr. Astrid Dostert
Prof. Dr. Frank Ellmer
Prof. Dr. Ursula Hess
Prof. Dr. Richard Lucius
Dr. Martina Sick
6. Januar 2016 *Veränderte Verwaltungsprozesse im Zuge der Neugründung der Kultur-, Sozial- und Bildungswissenschaftlichen Fakultät*
Gäste:
Prof. Dr. Julia von Blumenthal
Anna Blankenhorn
Katharina Buchan
Robert Hagedorn
Prof. Dr. Matthias Jerusalem
Silka Hennig
Prof. Dr. Michael Mann
Ina Menz
4. Februar 2016 *Bilanz der bisherigen Sitzungsperiode und Perspektivplanung*
20. April 2016 *Auslastung Dekane und Verwaltungsleiterinnen; Wandel der Aufgaben (strategisch/operativ)*

18. Mai 2016 *Erreichtes und Perspektiven der Fakultätsreform
Fokus: Zusammenarbeit von Präsidium und Fakultäten*
- Gast:
Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst
26. Mai 2016 *Stand des Zusammenwachsens der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen
Fakultät*
- Gäste:
Prof. Dr. Elmar Kulke
Prof. Dr. Janina Kneipp
Prof. Dr. Elmar Große-Klönne
Prof. Dr. Norbert Koch
Prof. Dr. Björn Scheuermann
Anja Grimm
Alexandra Schäffer
Sebastian Scharch
Dr. Nadine Weber
1. Juni 2016 *Ausstattung der Fakultätsverwaltungen, Verhältnis Dekanat – Institute,
Mittelverteilung*
- 16./17. September 2016 *Bilanz und Vorbereitung des Abschlussberichts*
2. November 2016 *Weitere Planung und Vorbereitung der Online-Umfrage*
15. Dezember 2016 *Diskussion der Ergebnisse der Online-Umfrage*
11. Januar 2017 *Finalisierung des Abschlussberichts*