

Personalkostenbudgetierung auf Fakultätsebene im Kontext der Hochschulsteuerung durch Zielvereinbarungen

Herausforderungen für die hochschulinterne
Organisationsentwicklung

Dr. Carolin Schöbel-Peinemann

Struktur der Personal- und Organisationsentwicklung

- § Seit 2004: Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE); Zuordnung zu VP-V
 - § Der Bereich Personalweiterbildung ist bei der Stabsstelle PE/OE angesiedelt
- Auftrag:
- § Ermittlung und Analyse von PE-Bedarfen
 - § Konzeption, Planung und Umsetzung von PE-Maßnahmen
 - § Konzeption, Planung und Begleitung von OE-Maßnahmen

Ausgangssituation Universität Oldenburg

- § 1995 Einführung Globalhaushalt
- § 2003 Fakultätsstrukturreform: 12 Fachbereiche werden in 5 Fakultäten zusammengefasst; Einsatz von FakultätsgeschäftsführerInnen
- § 2004 Umstellung auf Bachelor-Master-Struktur
- § 2005 Leitbilddiskussion und Festlegung der strategischen Ziele

Nutzung von Steuerungsinstrumenten:

- § Zielvereinbarungen
- § Formelgebundene Mittelvergabe für Sachmittel

Strategische Ziele bis 2010

- § eine überzeugende Spitzenforschung und die damit verbundene Nachwuchsförderung,
- § eine Lehre, die durch Forschungsorientierung, Interdisziplinarität und intensive Betreuung gekennzeichnet ist,
- § die steigende Einwerbung von Drittmitteln,
- § eine nationale Spitzenstellung in der Aus- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern,
- § eine starke Dienstleistungs- und Beratungsorientierung
- § die konsequente Nutzung modernen Informations- und Kommunikationstechnologien
- § nachhaltige Politik der Gleichstellung von Männern und Frauen und ein familienfreundliches Klima

Unterfinanzierung der Universität

§ **Die Universität ist für ihr Aufgabenspektrum und die im Leitbild definierten Ziele tendenziell strukturell unterfinanziert**

- Mittelbau-Ausstattung bei 60% des Bundesdurchschnittes
- Erhebliche Belastungen in der Lehre/Einhaltung qualitativer und quantitativer Standards
- Kontinuierlich wachsende Dienstleistungsanforderungen

§ **Die finanziellen Herausforderungen nehmen in Zukunft noch zu**

- Stark wachsende Energiekosten
- Ansteigender Bau-Unterhaltsbedarf
- Reduktion von Berufungs-/Innovationsmitteln des Landes

§ **=>Konzentration auf die finanzielle Steuerungsmöglichkeit der Universität wird zu zentraler Herausforderung**

Quelle: Uwe Schneidewind, Universität im Umbruch, 14.02.2007

Gründe für ein mittelfristiges Finanzmanagement

§ **Bisher gibt es keine mittelfristige Finanzplanung in der Universität**

- Keine Abschätzung zukünftiger finanzieller Risiken
- Keine Übersicht über beeinflussbare und nicht-beeinflussbare Einflussfaktoren auf die Finanzbelastung der Universität
- Keine Breite Verantwortungsübernahme für die Einflussnahme auf beeinflussbare Finanz-/Kostengrößen

§ **Notwendigkeit eines Konzeptes zum Tragen auftretender struktureller Mehrkosten (insb. Energie) bei gleichbleibendem Gesamthaushalt.**

§ **Schaffung eines zentralen Innovationspools**

Quelle: Uwe Schneidewind, Universität im Umbruch, 14.02.2007

Was sollte dabei für die Hochschulleitung erreicht werden?

- § Einbringen der im Leitbild verankerten Ziele
 - § Schaffung einer Finanzierungsbasis für die strategische
Schwerpunktförderung
 - § Schaffung einer Entscheidungsbasis für die kurzfristigen externen
Finanzforderungen
 - § Gewährleistung von Qualitätsstandards als Grundlage des
Finanzmanagements
 - § Ein internes und externes an den strategischen Zielen orientiertes
Berichtswesen
 - § Klarheit der Aufgabenverteilung
- => Stärkung der **zentralen Steuerungsfähigkeit**

Quelle: CHE-Angebotspräsentation, 10.01.07

Was sollte für die Fakultäten / dezentralen Einheiten erreicht werden?

- § noch weitergehende Ausgabenfreiheit (vollständige Freiheit bei Personal
statt Mittelschöpfung aus freien Stellen)
 - § Planungssicherheit für finanzielle mehrjährige Planung
 - § Gewährleistung für den Umgang mit Rücklagen/Resten
 - § Klare Verantwortung für Sicherung der fachlichen Mindestausstattung
 - § Berichts- und Planungsinstrumente für die eigenen Bedürfnisse und den
zentralen Abstimmungsbedarf
 - § Perspektiven für Personalentwicklung
 - § Begrenzung des administrativen Aufwands nach der Neukonzeption
 - § Klarheit der Aufgabenverteilung
- => Stärkung der **dezentralen Verantwortung**

Quelle: CHE-Angebotspräsentation, 10.01.07

Phasen der Implementierung

- § Projektstart: Juni 2007
- § Bis Ende 2007: Erarbeitung der grundlegenden Konzepte für das Finanzmanagement
- § In 2008: Ausarbeitung und pilotweise Test der Regelungen der Personalkostenbudgetierung
- § Flächendeckender Echt-Betrieb ab 2009

Quelle: CHE-Projektskizze, 10.05.2007

Teilprojekte

Teilprojekt 1:
Strategische
Steuerung und
Finanzierungs-
instrumente

Teilprojekt 2:
Konzept der
Finanzplanung

Teilprojekt 3:
Personalkosten
-budgetierung

Teilprojekt 4: Kommunikation, Change Management

Quelle: CHE-Projektskizze, 10.05.2007

Was ist Personalkostenbudgetierung?

- § Statt Stellen erhalten alle Organisationseinheiten feste Geldbeträge (Budgets) zugewiesen, aus denen sie auch ihr Personal finanzieren.
- § Die Organisationseinheiten sind dadurch frei, ihre Mittel so für Personal einzusetzen, wie dies für die Erreichung der Organisationszwecke am besten ist.
- § Alle Kostenmehrbelastungen durch Personal sind durch die Organisationseinheiten selbst zu tragen.
- § Statt in einer Mischung aus Stellenzuweisung, Sachmittelzuweisung und Sonderzuweisungen (z.B. für Großgeräte) und der kostenfreien Bereitstellung von zentralen Dienst- und Infrastrukturleistungen erfolgt die Koordination des Präsidiums mit allen Organisationseinheiten nur noch über Budgets, die regelmäßig verhandelt und an die Erreichung von Zielen geknüpft werden.

Quelle: Uwe Schneidewind, Universität im Umbruch, 14.02.2007

Vorbereitung des Themas

Verlauf der internen Diskussionen vor Projektbeginn:

- § 10/2006: Vorgespräche mit Dekanen
- § 11/2006: Diskussion der grundsätzlichen Vorgehensweise im Hochschulrat
- § 11/2006: Vorstellung im Senat
- § 12/2006: Workshop Präsidium und Dekane
- § 12/2006-01/2007: hochschulöffentliche Angebotspräsentationen von externen Beratungen
- § 02/2007: Vortrag des Präsidenten im Rahmen der Personalweiterbildung
- § 04/2007: Interview mit der neuen Vizepräsidentin Verwaltung im Uni-Info April 2007

Rollen interner- externer Berater

Externe Berater

- § Prozesspromotor
- § Moderator
- § (Fach)Experte und Inputgeber
- § Konzeptentwickler
- § Projektgruppenteilnehmer
- § Neutrale Instanz

Interne Organisationsentwickler

- § Prozessbegleiter
- § Moderator
- § Kenner der Kultur und interner Prozesse und Verfahren
- § Ansprechpartner
- § Vertrauensperson

=> Starke Verantwortung im Teilprojekt
„Kommunikation/Change Management“

Aufgaben der internen Organisationsentwicklung

Schwerpunkt Prozessbegleitung

- § Moderation und Begleitung von Projekt- und Arbeitsgruppen
- § Kommunikation und Information
- § Beteiligung an der Konzeption der Umsetzungsschritte
- § Begleitung der notwendigen organisatorischen und der prozessualen Veränderungen
- § Organisation und Begleitung der Personalentwicklungsmaßnahmen
- § Sicherung des Know-How-Transfers in die Organisation
- § Übersetzungshelfer

Herausforderungen (1)

- § Hochschulen als Expertenorganisationen: hohe Kompetenz in der Fachlichkeit, wenig Umsetzungserfahrung
- § Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung
- § Kommunikation von Nutzen und Auswirkungen auf allen Ebenen
- § Zusammenhang des Projektes mit anderen OE/PE-Maßnahmen
- § Qualifizierung und Schulung der Führungskräfte > Planungskompetenz

Herausforderungen (2)

- § Qualifizierung und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (insb. auf Fakultätsebene) > Prozesskompetenz
 - § Geeignete Form und zeitlicher Ablauf des Übergangs von den bisherigen Steuerungsinstrumenten
 - § Umstellung der IT- und Berichtssysteme
- => Zusammenspiel von externer und interner Begleitung des Umstellungsprozesses

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Carolin Schöbel-Peinemann

Tel: 0441/6640413

Email: carolin.schoebel.peinemann@uni-oldenburg.de