

ORGANISATION DER BINNENSTRUKTUR VON HIS-HE

1. Einleitung

Im Folgenden ist die Organisation der Binnenstruktur von HIS-HE, soweit es die innerbetrieblichen Verantwortlichkeiten betrifft, näher geregelt. Verantwortlichkeiten können sich aus der Delegation von Rechten/Pflichten von der jeweils höheren auf die untere Ebene sowie der Übertragung von Handlungsvollmachten generell und im Einzelfall ergeben. Delegierbare Aufgaben der Geschäftsführung (GF) sowie die daraus resultierenden Rechte und Pflichten werden in den folgenden vier Punkten näher festgelegt:

- (1) Grundprinzipien der organisatorischen Interaktion in HIS-HE
- (2) Aufgaben, Rechte und Pflichten der Leitung des Geschäftsbereichs (GBL)
- (3) Aufgaben, Rechte und Pflichten der Projektleitung (PL)
- (4) Aufgaben, Rechte und Pflichten der Leitung der Verwaltung (VL)

Für die Leitung des Geschäftsbereichs, für die Projekt- bzw. Verwaltungsleitung werden im folgenden Text einheitlich die singulare und geschlechtsneutrale Bezeichnung „Leitung“ verwendet und die Abkürzungen GBL, PL sowie VL verwendet, für MitarbeiterInnen die Abkürzung MA.

Regelungen zur fachlichen Beratung im Rahmen der Themenfelder von HIS-HE sind in einem eigenständigen Kapitel 3 zusammengefasst.

2. Regelungen der Verantwortungsebenen

2.1 Grundprinzipien der organisatorischen Interaktion

2.1.1 HIS-HE trägt den organisatorischen Anforderungen an eine „Professional Service Firm“¹ sowie eines forschungsbasierten Kompetenzzentrums in der Struktur eines Vereins mit der Differenzierung von strategischer, fachlicher und Management-Verantwortung Rechnung.

- Die strategische Verantwortung tragen die GF und die GBL
- Die Managementverantwortung tragen die GF, die GBL und die PL
- Die fachliche Verantwortung trägt die PL in Abstimmung mit der GBL
- Die administrative Verantwortung, einschl. der Führung der Geschäfte des Vereins tragen die GF und die VL
- Sprecher(innen) für Themenfelder können von GF, GBL und PL in Ausübung ihrer Verantwortung beratend beigezogen werden

2.1.2 Der jeweils Verantwortliche kann ihm übertragene Aufgaben auf Mitarbeiter(innen) delegieren, wenn er diese klar umrissen hat und der/die MA in der Lage ist, die übertragene Aufgabe zu lösen. Die Gesamtverantwortung bleibt beim Übertragenden.

2.1.3 Handlungsvollmachten sind verbindlich festgelegt. Sie betreffen die Übernahme von Verantwortlichkeiten für HIS-HE insgesamt, die durch die Unterschriftsbefugnis für eine rechtsverbindliche Aktivität dokumentiert wird. Für die Unterschriftenregelung bei an Dritte gerichteten Briefen und Schriftstücken gilt entsprechend der jeweils erteilten Vollmacht folgender formaler Zusatz: Geschäftsführer: oh-

¹ „Professional Service Firms“ werden in der Fachliteratur wissensbasierte Unternehmen bezeichnet, in denen die Profession eine zentrale Rolle spielt. Für ein schnelles Nachlesen genügt der einschlägige Artikel in WIKIPEDIA zu „Professional Service Firm“.

ne Zusatz, Handlungsbevollmächtigte: i. V. und alle anderen Mitarbeiter: i. A. Die Zeichnungsbefugnis ist auf das vereinbarte und festgelegte Aufgabengebiet des einzelnen Mitarbeiters oder auf den Einzelfall beschränkt (s. Verzeichnis auf Felix: Organisationshandbuch/organisatorische Regelungen/Dokumente/Handlungsvollmachten.xls).

- 2.1.4 Konflikte sind möglichst einvernehmlich auf der jeweiligen Verantwortungsebene zu lösen, bei Eskalation auf die nächsthöhere Ebene zu transferieren. Eine abschließende Entscheidung obliegt bei Durchlauf aller Eskalationsstufen der Geschäftsführung.

2.2 Rechte und Pflichten der Leitung des Geschäftsbereichs (GBL)

2.2.1 Die GBL trägt die **strategische** und die **Management-Verantwortung** für den GB.

- a) Zur strategischen Verantwortung der GBL gehört die aktive Beteiligung an der strategischen Zielfindung des Vereins, soweit es zum einen die Binnenstruktur und das interne Management von HIS-HE, zum anderen die Umsetzung der Ziele des Vereins betrifft. Hierzu gehört auch die Erstellung des Jahresarbeitsprogramms in Bezug auf Ressourcen- und Personalplanung des GB.
- b) Zur Managementverantwortung gehört insbesondere die Personalverantwortung als disziplinarische(r) Vorgesetzte(r) (jede/r MA ist dienstrechtlich einer GBL unterstellt). Weitere Aufgaben sind:

- Vornahme der Personaleinsatzplanung i. S. d. Pkt. 2.2.2
- Genehmigung von Personalmaßnahmen wie Homeoffice, Urlaub, Dienstreisen i. S. der erteilten Handlungsvollmachten (s. Anhang)
- Vorbereitung von Personalmaßnahmen von grundsätzlicher Bedeutung, wie Einstellungen, Kündigungen, Verlängerungen von Arbeitsverträgen, Abmahnungen sowie andere disziplinarische Maßnahmen in Abstimmung mit der VL als Entscheidungsvorlage für die GF
- Berichtspflicht gegenüber der GF, soweit es dienstrechtlich relevante Vorgänge bei MA betrifft
- Genehmigung von Fortbildungsmaßnahmen gemäß den für Personalentwicklung geltenden Regeln
- Durchführung von Personalgesprächen gemäß den geltenden Regeln

2.2.2 Die GBL trägt die **Verantwortung für den Ressourceneinsatz**

- a) Zur Verantwortung für den Ressourceneinsatz gehört auch die Vornahme der Personaleinsatzplanung für die dem GB zugeordneten MA. Im Einzelnen sind dies folgende Aufgaben:
- Frühzeitige Abstimmung des Personaleinsatzes mit den anderen GBL, soweit der MA in Projekten eines anderen GB aus inhaltlichen Gründen eingesetzt werden soll bzw. aus Gründen der Beschäftigungssicherung eingesetzt werden muss
 - Berichtspflicht gegenüber der GF, soweit es disziplinarische Konflikte hinsichtlich des Personaleinsatzes von MA gibt
 - Beiziehung des Sprechers/der Sprecherin für ein Themenfeld bei Bedarf
- b) Zur Verantwortung für den Ressourceneinsatz gehört das Ressourcencontrolling für die dem GB zugeordneten Projekte. Im Einzelnen sind dies folgende Aufgaben:
- Qualitätssicherung der Projektergebnisse durch Controlling und fachliche Unterstützung, wenn die von der Verwaltung bereitgestellten Ressourcendaten des GB Abweichungen gegenüber der Planung aufzeigen
 - Regelmäßige projektbezogene Aufsicht über den plangemäßen Ressourceneinsatz
 - Ansprechpartner der MA des GB bei Anforderungen an die Ausstattung mit Sachressourcen; Bündelung der Anforderungen an die VL bzw. die GF
 - Einleitung und Vorbereitung von Maßnahmen bei Abweichungen von der lfd. Ressourcenplanung, ggf. mit Abhilfeforderungen an die GF

- Berichtspflicht gegenüber der GF, soweit es gravierende Probleme bei der Ressourcenplanung einzelner Projekte im GB gibt
- Durchführung von Projektgesprächen mit der PL, wenn dies in Bezug auf Ressourcen- und Managementfragen erforderlich ist, ggf. unter Hinzuziehung von GF und/oder VL

2.2.3 Die GBL trägt die Verantwortung für die **übergreifenden Aufgaben des Managements der Projekte**, die dem GB zugeordnet werden. Hierzu gehört insbesondere:

- Die Entscheidung und Koordination der Bearbeitung von Projektanfragen bzw. Ausschreibungen
- Die Entscheidung über den Personal- und Ressourceneinsatz
- Die Entscheidung über die Einbindung von externen Partnern
- Beiziehung des/der Sprecher/Beauftragten für ein Themenfeld bei Bedarf
- Endkontrolle des Projektangebots einschl. der Auftragsbestätigung an den Auftraggeber

2.2.4 Die GBL repräsentiert den GB nach außen und ist hierbei an der Öffentlichkeitsarbeit und Akquise für HIS-HE insgesamt beteiligt.

2.2.5 Jede GBL hat eine(n) definierten Stellvertreter(in). Diese(r) übernimmt in Abwesenheit der GBL dessen Funktionen. GBL und Stellvertreter(in) können mit Ausnahme der Verantwortung für die Personaleinsatzplanung und für die verantwortliche Überwachung des Ressourceneinsatzes im GB Leitungsaufgaben aufteilen.

2.3 Rechte und Pflichten der Leitung des Projekts (PL)

Die PL trägt die **fachliche und die Management-Verantwortung** für das Projekt. Die Verantwortung der PL ist unabhängig von Einstufungen/Benennungen (z. B. SeniorPL, SeniorConsultant), mit denen HIS-HE bzw. der GB dem unterschiedlichen Erfahrungs- und Kompetenzhintergrund einer PL, der Größe des Projekts (Budget und Personaleinsatz) und/oder der Komplexität in der Aufgabenstellung bei der Zuweisung von Leitungsfunktion Ausdruck verleihen möchte.

a) Zur Managementverantwortung als PL gehören insbesondere:

- Wahrnehmung der Leitung i. S. d. Projektmanagements (s. Verzeichnis auf Felix: Organisationshandbuch/organisatorische Regelungen/Prozessbeschreibungen/).
- Projekt-Controlling und Projektevaluation mit den bei HIS-HE eingesetzten Instrumenten i.S. d. Projektmanagements (s.o.)
- Arbeits- und Personaleinsatz der MA im Projekt
- Mitteilung über relevante Projektbeeinträchtigungen (zeitliche Verzögerungen, Veränderung der Zahlungspläne, Störungen in der Beziehung zum Auftraggeber) an die GBL und die VL, in besonders gravierenden Fällen auch an die GF
- Kommunikation des Projekts nach innen (z. B. regelmäßige Projektbesprechungen) und nach außen (z. B. Repräsentanz, Tagungsteilnahme, Öffentlichkeitsarbeit)

b) Zur fachlichen Verantwortung als PL gehören insbesondere:

- fachliche Umsetzung der im Projektkonzept beschriebenen Leistungsanforderungen
- Controlling der fachlichen Kompetenz der im Projekt eingesetzten MA
- Austausch mit dem/der Sprecher(in) für ein Themenfeld über fachliche Fragen
- Kommunikation von fachlichen Gesichtspunkten des Projekts nach innen (z. B. Beteiligung an interner Fortbildung) und außen (z. B. Veröffentlichungen, Repräsentanz, Tagungsteilnahme, Öffentlichkeitsarbeit)

2.4 Rechte und Pflichten der Leitung der Verwaltung (VL)

Der VL obliegt die Verantwortung aller mit der Führung einer Geschäftsstelle des Vereins HIS-HE verbundenen administrativen Aufgaben sowie aller mit der Leitung der zentralen Servicebereiche verbundenen Aufgaben. Die VL vertritt die GF in allen administrativen Angelegenheiten im Innenverhältnis sowie in festgelegten Einzelfällen auch im Außenverhältnis (s. Pkt. 2.1.3). Zu den Aufgaben der VL zählen insbesondere:

- Überwachung der Einhaltung der organisatorischen, administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Vereins im Auftrage des Vorstands, des geschäftsführenden Vorstands und der Mitgliederversammlung des Vereins
- Wahrnehmung der Personalverantwortung als disziplinarische(r) Vorgesetzte(r) für die MA in den zentralen Servicebereichen
- Fachliche und organisatorische Verantwortung für alle Finanz- und Personalangelegenheiten von HIS-HE; hierzu gehören insbesondere die rechtliche Prüfung von Entscheidungsvorlagen der GBL in Bezug auf Personal- und Projektmaßnahmen im Auftrage der GF sowie Bereitstellung geeigneter Daten für ein (vereinsbezogenes/GB-bezogenes/projektbezogenes) Finanzcontrolling inkl. Kostenrechnung
- Zentraler Ansprechpartner für alle von HIS-HE beauftragten externen Dienstleister
- Regelmäßige Gespräche mit der GBL zu Personal- und Ressourcenfragen der GB
- Ansprechpartner für den Betriebsrat in operativen Angelegenheiten der Geschäftsführung, insbesondere Personalfragen

3. Themenfelder und Themensprecher(innen)

3.1 Aufgaben

HIS-HE fasst spezifische Fokussierungen von Gegenstandsbereichen zusammen, sei es im Kontext von externen Anforderungen an HIS-HE (z. B. durch die Länder als Mitglieder), sei es im Kontext des Leistungsangebots von HIS-HE als „Themenfeld“. Je nach Themenfeld stehen die hochschulpolitische „Beobachtung“, die interne binnenstrukturelle Koordinierung und der Erfahrungsaustausch oder die interne fachliche Beratung im Mittelpunkt.

a) Zu den beobachtenden bzw. koordinierenden Aufgaben gehören insbesondere:

- Beobachtung des Themenfeldes, insbesondere seiner hochschulischen und politischen Rahmenbedingungen
- „Ideengenerierung“ zwecks (Weiter-)Entwicklung des Themenfeldes und Berichterstattung gegenüber GF/GBL
- Kommunikation des Themenfeldes nach innen (fachlicher Austausch) und außen (z. B. Repräsentanz, Tagungsteilnahme, Öffentlichkeitsarbeit)
- Aktive Mitwirkung an der Gestaltung des Jahresarbeitsprogramms, insbesondere bei der Auswahl von Themenstellungen für Projekte und Aufgaben der „institutionellen Förderung“

b) Zu den projektbezogenen Beratungsaufgaben gehören insbesondere:

- Beratung der GBL bei der Zusammensetzung der Projektteams hinsichtlich der benötigten fachlichen bzw. hochschulpolitisch relevanten Anforderungen
- Beratung der GBL bzw. der PL bei der Konzipierung von Projektangeboten bzw. -anträgen hinsichtlich fachlicher Fragen
- Fachliche beratende Unterstützung für die Projekte (PL und MA)
- Beratung von GF und GBL bei der Ergebnisverwertung in Richtung Tagungsteilnahme, Tagungsbeitrag, Publikation

3.2 Typisierung der Themenfelder

HIS-HE unterscheidet drei Arten von Themenfeldern:

- a) Themenfelder mit besonderer, aktueller hochschulpolitischer Bedeutung für die Geschäftsführung von HIS-HE und den Vorstand
- b) Themenfelder mit besonderer Bedeutung für eine geschäftsbereichsübergreifende Betrachtung und Entwicklung
- c) Themenfelder mit besonderer Bedeutung für das Leistungsportfolio bzw. für die interne fachliche Projektberatung des Geschäftsbereichs

Jedes Themenfeld hat einen(e) Sprecher(in), die für die Themenfelder a) und b) von der GF in Abstimmung mit der GB-Runde und für die Themenfelder c) durch die jeweilige GBL in Abstimmung mit der GF beauftragt werden. Die konkreten Aufgaben ergeben sich aus den Erläuterungen:

Zu a) Themenfelder mit grundsätzlicher hochschulpolitischer Bedeutung für die Geschäftsführung von HIS-HE und den Vorstand.

Es handelt sich hierbei um Themenfelder, in denen HIS-HE einen grundsätzlichen Bezug zu hochschulpolitischen Themen sieht. Aufgabe der Sprecher(innen) wird es sein, das Politikfeld kontinuierlich zu beobachten, internetmäßig Diskurse zu platzieren, Stellungnahmen und Untersuchungen zu generieren und ein „Mitmischen“ von HIS-HE in der politischen Diskussion zu ermöglichen. Intern wird die entsprechende Person vor allem die Kommunikation des Themenfeldes im Sinne eines fachlichen Austausches sowie eine aktive Mitwirkung an der Gestaltung des Jahresarbeitsprogrammes (u. a. Auswahl von Themenstellungen für Projekte der institutionellen Förderung) unterstützen. Projektbezogene Beratungsaufgaben fallen hier nur im Ausnahmefall an.

Aktuell benennt die GF als Themenfelder: Bau- und Liegenschaftsmanagement/Sanierungs- und Modernisierungstau, Hochschulgovernance, Nachhaltigkeit, Studium & Lehre.

Zu b) Themenfelder mit besonderer Bedeutung für eine geschäftsbereichsübergreifende Betrachtung und Entwicklung

Aufgabe ist hier die Bündelung, Koordinierung und Beobachtung in einem Themenfeld, das **perspektivisch** im Innen- und Außenverhältnis geschäftsbereichsübergreifendes Potenzial besitzt und in diese Richtung auch weiter entwickelt werden sollte. Dies gilt aktuell für einige Bereiche, die mit hoher Kompetenz als baufachliche Planung im Geschäftsbereich Bauliche Hochschulentwicklung verortet sind. Das Themenfeld ist enger gefasst (als a)), so dass hier die Beobachtungsanforderungen im Kontext von Hochschulpolitik geringer sind. Andererseits besteht hier ein unmittelbarer Zusammenhang mit dem beratenden bzw. planenden Leistungsportfolio von HIS-HE. Da die betreffenden Personen in dem Themenfeld auch projektmäßig tätig sind, können diese auch als fachliche Berater(innen) beigezogen werden.

Aktuell benennt die GF als Themenfelder: Bibliotheken, Lehr- und Lernräume, Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin, Flächenmanagement.

Zu c) Themenfelder mit besonderer Bedeutung für das Leistungsportfolio bzw. für die interne fachliche Projektberatung des Geschäftsbereichs

Die GBL können für Themenfelder, die das Leistungsportfolio des GB betreffen, Mitarbeiter(innen) mit der Funktion eines Themensprechers/einer Themensprecherin beauftragen. Diese können zum einen die Funktion eines Ansprechpartners/einer Ansprechpartnerin für spezifische Zielgruppen des GB in den Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen wahrnehmen, zum anderen beim Einsatz und der (Weiter)Entwicklung der eingesetzten Instrumente eine kontinuierliche methodisch-fachliche Begleitung/Beratung ermöglichen. Die beauftragten Mitarbeiter(innen) haben hier als Schwerpunkt, interne projektbezogene Beratungsaufgaben wahrzunehmen, den fachlichen Austausch bezüglich der Methoden/Instrumente zu gestalten und sich über neuere Entwicklungen im Sinne einer Marktbeobachtung

zu informieren. Im Einzelfall kann auch die GBL die Funktion eines Themensprechers/einer Themensprecherin übernehmen.

4. Inkrafttreten und Evaluation der Regelungen

Die Regelungen zur Organisation der Binnenstruktur von HIS-HE treten mit Abschluss der Betriebsvereinbarung zur Evaluierung der Binnenstruktur von HIS-HE in Kraft. Sie unterliegen aufgrund der Neuerungen einer Entwicklungsdynamik und damit einer gezielten Erprobung . Die Regelungen sollen deshalb nach Ablauf eines Jahres evaluiert werden.

Hannover, den

.....

(Dr. Friedrich Stratmann, Geschäftsführender Vorstand)