

# Herzlich Willkommen!

...zum Workshop Nr. 9 im Raum SL0202:

## **Organisationsmodelle für fakultätsübergreifende Zusammenarbeit**

Daniel Matthes  
(TU Dresden)

Dr. Andreas Stich  
(Bergische Universität Wuppertal)

Daniel Matthes

# Impuls: Bereichsbildung an der Technischen Universität Dresden

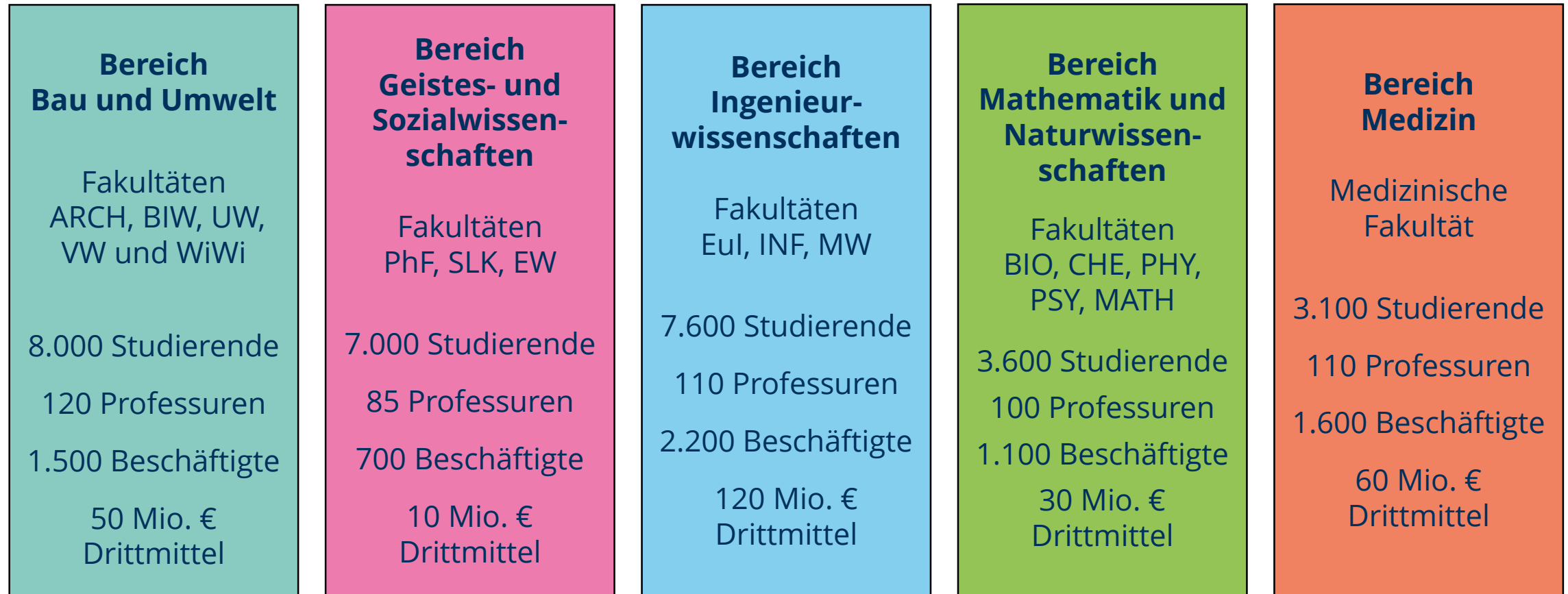
HWM Update, Hochschule Osnabrück, 12. Mai 2023

# Zahlen und Fakten

- **Studierende (WS 2022/23):** ca. 30.000  
davon internationale Studierende: ca. 5.400
- **Studienanfänger:innen:** ca. 4.600
- **Studiengänge:** 124
- **Mitarbeiter:innen:** ca. 8.200 (Köpfe, Stichtag: 1.12.2022)  
davon drittmittelfin. Mitarbeiter:innen: ca. 3.500
- **Gesamtbudget 2021:** ca. 620 Mio. Euro  
davon Drittmittel: ca. 330 Mio. Euro



# Die TU Dresden heute: 17 Fakultäten in 5 Bereichen



# Kurze Entstehungsgeschichte der Bereiche

- 2012 TUD erstmalig **Exzellenzuniversität**: „Die Synergetische Universität“;
  - Maßnahme: Bildung von Bereichen Kernbestandteil der Weiterentwicklung der Universitätsgovernance;
- 2017 **Verankerung der Bereiche als Grundeinheiten der TUD** in der Grundordnung;
  - Nutzung der „Experimentierklausel“ im Sächs. Hochschulfreiheitsgesetz zur Erprobung neuer Organisationsformen;
  - Befristung der Einführung und Evaluation nach sechs Jahren;
- 2022/23 **Evaluation der Bereichsbildung**;

# Übergeordnete Zielstellung und Vision

- Schaffung **optimaler Rahmenbedingungen zur Gewinnung und Bindung der besten Köpfe** (Studierenden, Wissenschaftler:innen und Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung);
- Schaffung einer **leistungsfähigeren und agileren Governancestruktur**, welche die Universität besser in die Lage versetzt schneller auf veränderte Anforderungen von Innen und von Außen zu reagieren;
- Profilierung der TUD als Ganzes durch Umsetzung einer **zukunftsweisenden Strukturreform** („Dresdner Modell“);
- **Unterstützung des Status der TUD als Exzellenzuniversität** und **Beibehaltung** dieses Status;

# Konkretere Ziele der Bereichsbildung I

- **Professionellere strategische Steuerung der Universität** auf der Grundlage verbindlicher Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zwischen und auf den Ebenen;
- Konsequente und zielführende Umsetzung des **Subsidiaritätsprinzips** und **Stärkung der Eigenverantwortung** und **Autonomie der Dezentrale**;
- Erhalt der **Fakultäten als „Heimat“ von Forschung und Lehre** bei gleichzeitiger „Überwindung“ der relativen Kleinteiligkeit;
- **Erleichterung und Förderung fakultätsübergreifender, interdisziplinärer Projekte und Maßnahmen** in Forschung, Lehre, Verwaltung und Infrastruktur;

# Konkretere Ziele der Bereichsbildung II

- **Reduzierung der Verfahrensvielfalt** in administrativen Abläufen und organisatorischen Standards, **effiziente und effektive Nutzung** der vorhandenen **Ressourcen**;
- **Professionellere Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben** in bereichsweiten Servicezentren durch **Bündelung kleinteiliger Aufgaben**, die früher von Einzelpersonen (häufig: Wissenschaftler:innen) miterledigt wurden.



# Ergebnis der Bereichsbildung

## Bereiche an der TUD als ...

### strategie- und steuerungsfähige Einheiten

- Zielvereinbarungen zw. Rektorat und Bereich
- Bereichsgremien und -organe
- Strategiepapiere und -konzepte

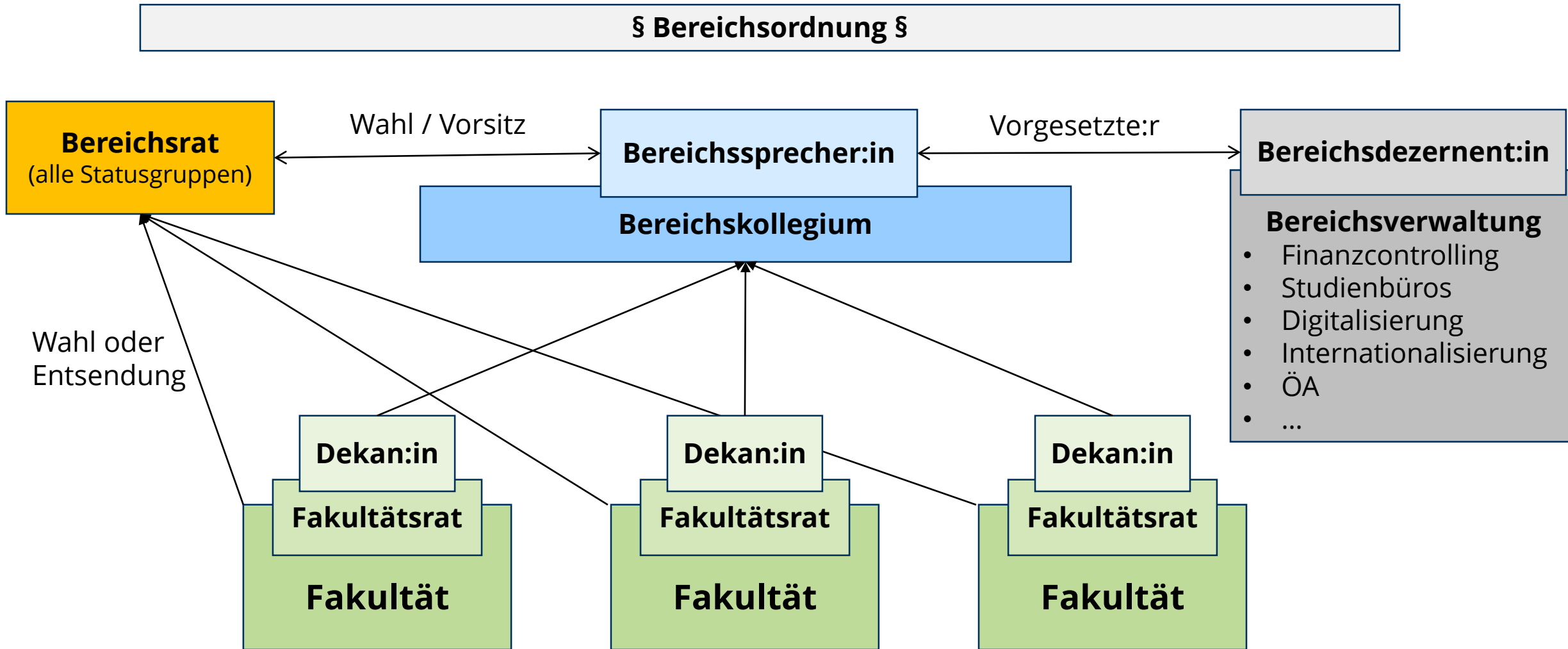
### budgetfähige Einheiten

- Globalbudget mit Strategiebudget auf Bereichsebene
- gelockerte Bindung an den Stellenplan
- Bereichsfinanzcontrolling

### supportfähige Einheiten

- Studierendenservices in Studienbüros
- IT-Serviceteams und IT-Referent:innen
- Referent:innen für Diversität, Internationalisierung, ÖA, ...

# Governance- und Gremienstruktur der Bereiche



# Erfolgsfaktoren und Lessons learned (so far) ...

- **Spannungsfeld zw. Heterogenität und Homogenität** und Prozessen und Strukturen ist immer wieder auszutariieren;
- **Vertrauensbildung** braucht **viel Zeit und viel Kommunikation**;
- **Anschubfinanzierung** und **Evaluationsklauseln** (zeitliche Befristung);
- Nutzung **interner Zielvereinbarungen**;
- **„Teufel liegt im Detail“** (Standardisierung von Prozesse, Aufgabenabgrenzung);
- dezentrale **Übernahme von Verantwortung und Nutzung von Autonomie** muss sich über Zeit entwickeln;
- **Einfluss** von verschiedenen **Fachkulturen**, selbst bei disziplinenorientierter Zusammensetzung der Bereiche **nicht zu unterschätzen**;
- ...

# Ausblick

- **Evaluation des Status Quo** der Bereichsbildung **2022/23**
- Aktuell universitätsinterner Austausch zu nächsten Schritten in der **Weiterentwicklung der Bereiche, laufender Prozess!**
- Anstehende (mögliche) **Herausforderungen:**
  - Verschiedene „Geschwindigkeiten“ der weiteren Bereichsintegration zulassen?
  - Spannungsfeld zwischen (weiterer) Standardisierung und Individualisierung auflösen?
  - ...

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Gibt es Fragen?**

# Profilarchitektur an der Bergischen Universität Wuppertal



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

# Eckdaten

Studierende: **ca. 23.000**  
Mitarbeiter/innen: **ca. 4.000**  
Professor/innen: **ca. 270**

Fakultäten: **9**  
Fächer: **31**  
Forschungsinstitute: **48**  
Drittmittel: **ca. 50 Mio.**

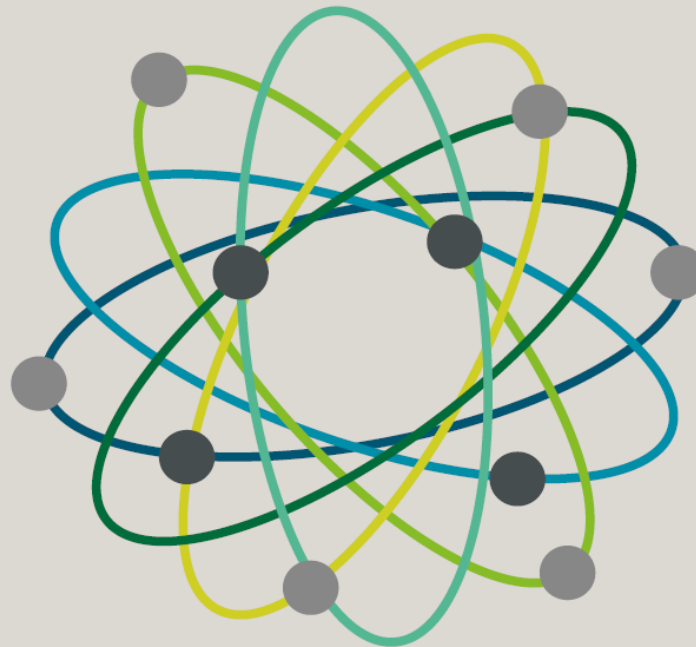
Die Bergische Universität entwickelt ihr Profil in Forschung und Lehre kontinuierlich weiter. Dadurch werden vorhandene Stärken zusammengeführt, neue Synergien freigesetzt und die Sichtbarkeit unserer Potenziale und Leistungen gestärkt. Die klare Profilarchitektur unterstützt die Umsetzung unserer Grundsätze:

- Die Bergische Universität setzt auf positive Unterscheidbarkeit, für eine gesteigerte regionale, nationale und internationale Attraktivität und Strahlkraft.
- Sie mobilisiert die Potenziale ihrer Mitglieder im Hinblick auf eine klare Ressourcenorientierung beim Streben nach den gemeinsamen Zielen.
- Bewährtes und Neues werden im Sinne eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Stabilität und Flexibilität klug gegeneinander abgewogen, um Innovationen zu nutzen, ohne Etabliertes vorschnell aufzugeben.
- Das Handeln an der Bergische Universität hat einen klaren Wertebezug: das Verstehen von Gesellschaft, Kultur, Technik und Natur sowie ihrem Wandel muss einhergehen mit dem Bestreben, diese auch mitzugestalten und so eine demokratische, offene und pluralistische Gesellschaft auch für künftige Generationen zu schaffen.







<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>









# Profilarchitektur der Bergischen Universität







## PROFILLINIEN

-  Bausteine der Materie, Experiment, Simulation und mathematische Methoden
-  Gesundheit, Prävention und Bewegung
-  Umwelt, Engineering und Sicherheit
-  Unternehmertum, Innovation und wirtschaftlicher Wandel
-  Sprache, Erzählen und Edition
-  Bildung, Wissen und Kultur in sozialen Kontexten

## PROFILBEREICHE

-  Artificial Intelligence and Data Science
-  Atmosphäre und Umwelt
-  Bausteine der Materie
-  Heterogenität in Bildung und Gesellschaft
-  Mehrsprachigkeit
-  Wandel in Wissenschaft und Technik

## PROFILKERNE

-  Digital Archiving and Editing
-  Materials. Inspire. Systems
-  Mathematical Modelling, Analysis and Simulation
-  Mobility and Energy

## INTERDISZIPLINÄRE ZENTREN (IZ)

IZ 1 bis 14

Die Ausgestaltung der Profilarchitektur ist darauf ausgerichtet, dass eine Kernkompetenz unserer Universität in der interdisziplinären Verzahnung ihrer Forschungsaktivitäten liegt. Institutionell verkörpert wird diese besondere Qualität unserer jungen Universität der ‚kurzen Wege‘ insbesondere in

- Profillinien
- Profilkernen
- Profilbereichen
- Interdisziplinären Zentren

Ein weiterer Ausdruck ihrer interdisziplinären Kompetenz sind die an der Bergischen Universität angesiedelten Sonderforschungsbereiche, Forschungsgruppen, Graduiertenkollegs und Forschungsverbände.

<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>

Alle inhaltlichen Weichenstellungen an der Bergischen Universität erfolgen innerhalb der seit 2009 in unserem Leitbild verankerten **Profillinien** als strategische, fächerübergreifende Schwerpunkte

- a. Bausteine der Materie, Experiment, Simulation und mathematische Methoden
- b. Bildung, Wissen und Kultur in sozialen Kontexten
- c. Gesundheit, Prävention und Bewegung
- d. Sprache, Erzählen und Edition
- e. Umwelt, Engineering und Sicherheit
- f. Unternehmertum, Innovation und wirtschaftlicher Wandel

<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>

Die besonders zukunftssträchtigen Forschungsfelder der BUW, als **Profilkerne** und **Profilbereiche** bezeichnet, stehen im Fokus der strategischen Weiterentwicklung. Sie lassen sich als eigene Schwerpunkte auf und an den Schnittstellen zwischen den Profillinien begreifen

<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>

**Profilkerne** sind auf den Profillinien bzw. an ihren Schnittstellen verortete einzelfachübergreifende Wissenschaftsfelder, in denen die Bergische Universität inzwischen internationale Sichtbarkeit in der Forschungslandschaft erlangt hat:

- a. Digital Archiving and Editing
- b. Materials.Inspire.Systems
- c. Mathematical Modelling, Analysis, Simulation and Algebra
- d. Mobility and Energy

Ihr Potenzial haben sie durch entsprechend hochkarätigen Forschungsoutput belegt. Die hier kooperierenden Forscher\*innen haben ein oder mehrere große Verbundprojekte im Rahmen hoch kompetitiver Förderformate insb. der DFG eingeworben oder haben gute Chancen auf entsprechende Erfolge in naher Zukunft.

<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>

**Profilbereiche** sind ebenfalls auf den Profillinien bzw. an ihren Schnittstellen verortete einzelfachübergreifende Wissenschaftsfelder an der Bergischen Universität mit überdurchschnittlichem Forschungsoutput und hoher Anerkennung in ihrer Community, die gute Erfolgsaussichten haben, mittelfristig Erfolge in hoch kompetitiven Förderformaten wie den „Koordinierten Programmen“ der DFG zu erzielen:

- a. Artificial Intelligence and Data Science
- b. Atmosphäre und Umwelt
- c. Bausteine der Materie
- d. Heterogenität in Bildung und Gesellschaft
- e. Mehrsprachigkeit
- f. Wandel in Wissenschaft und Technik

<https://www.uni-wuppertal.de/de/universitaet/informationen/leitbild-profil/profilarchitektur/>

Interdisziplinäre Zentren sind zentrale wissenschaftliche Einrichtungen der Bergischen Universität. Sie fungieren als Impulsgeber, Promotoren und Inkubatoren, um die Zusammenarbeit der einzelnen Fächer sowie der Lehr- und Forschungseinheiten entlang der Profillinien zu intensivieren.

[https://www.uni-wuppertal.de/fileadmin/data/bu/01/pdf/VeroeffentlichungenBroschueren/HEP\\_2021-2025\\_web.pdf](https://www.uni-wuppertal.de/fileadmin/data/bu/01/pdf/VeroeffentlichungenBroschueren/HEP_2021-2025_web.pdf)

# Interdisziplinäre Zentren

- Interdisziplinäres Zentrum Mobility and Energy (IZME)
- Interdisziplinäres Zentrum für Wissenschafts- und Technikforschung: Normative und historische Grundlagen (IZWT)
- Interdisziplinäres Zentrum für angewandte Informatik und Scientific Computing (IZ II)
- Wuppertal Center for Smart Materials & Systems (IZ IV)
- Zentrum für Erzählforschung (ZEF)
- Bergisches Kompetenzzentrum für Gesundheitsmanagement und Public Health (BKG)
- Zentrum für interdisziplinäre Sprachforschung (ZefiS)
- Zentrum für Kindheitsforschung „Kindheiten.Gesellschaften“
- Zentrum für reine und angewandte Massenspektrometrie
- Zentrum für Editions- und Dokumentwissenschaft (IZED)
- Jackstädtzentrum für Unternehmertums- und Innovationsforschung
- Forschungszentrum Frühe Neuzeit (FFN)
- Zentrum für Transformationsforschung und Nachhaltigkeit (TransZent)
- Interdisziplinäres Zentrum für Maschinelles Lernen und Datenanalyse (IZMD)
- Institut für angewandte Kunst- und Bildwissenschaften
- Interdisziplinäres Zentrum für Atmosphäre und Umwelt (IZAU)

<https://www.uni-wuppertal.de/de/forschung/forschungsprofil/forschungseinrichtungen/interdisziplinaere-zentren/>



## 2009

Etablierung der Profillinien und Interdisziplinären Zentren

## 2021

Etablierung der Profilerne und Profilerbereiche

- Die Profilarchitektur der Bergischen Universität soll die interdisziplinäre Forschung an der Bergischen Universität ermöglichen und befördern
- Die bewusst breit angelegten Profillinien ermöglichen es vielen Wissenschaftler\*innen, sich an ihnen zu beteiligen und sorgen damit für ein verbindendes Element über Fakultätsgrenzen hinweg
- Die Institutionalisierung der IZ als zentrale wissenschaftliche Einrichtungen sorgt für eine hohe Sichtbarkeit innerhalb der Universität
- Die Einführung der Profilkerns und Profilbereiche und ihre Benennung im aktuellen Hochschulentwicklungsplan bewirkt eine weitere Schärfung des Forschungsprofils der Bergischen Universität
- Finanzielle und ideelle Unterstützung durch das Rektorat
- Die Komposition „Profillinien – Interdisziplinäre Zentren – Profilkerns – Profilbereiche“ ist ein komplexes Konstrukt und bedarf eines kontinuierlichen Monitorings sowie gegebenenfalls Anpassungen an geänderte Rahmenbedingungen

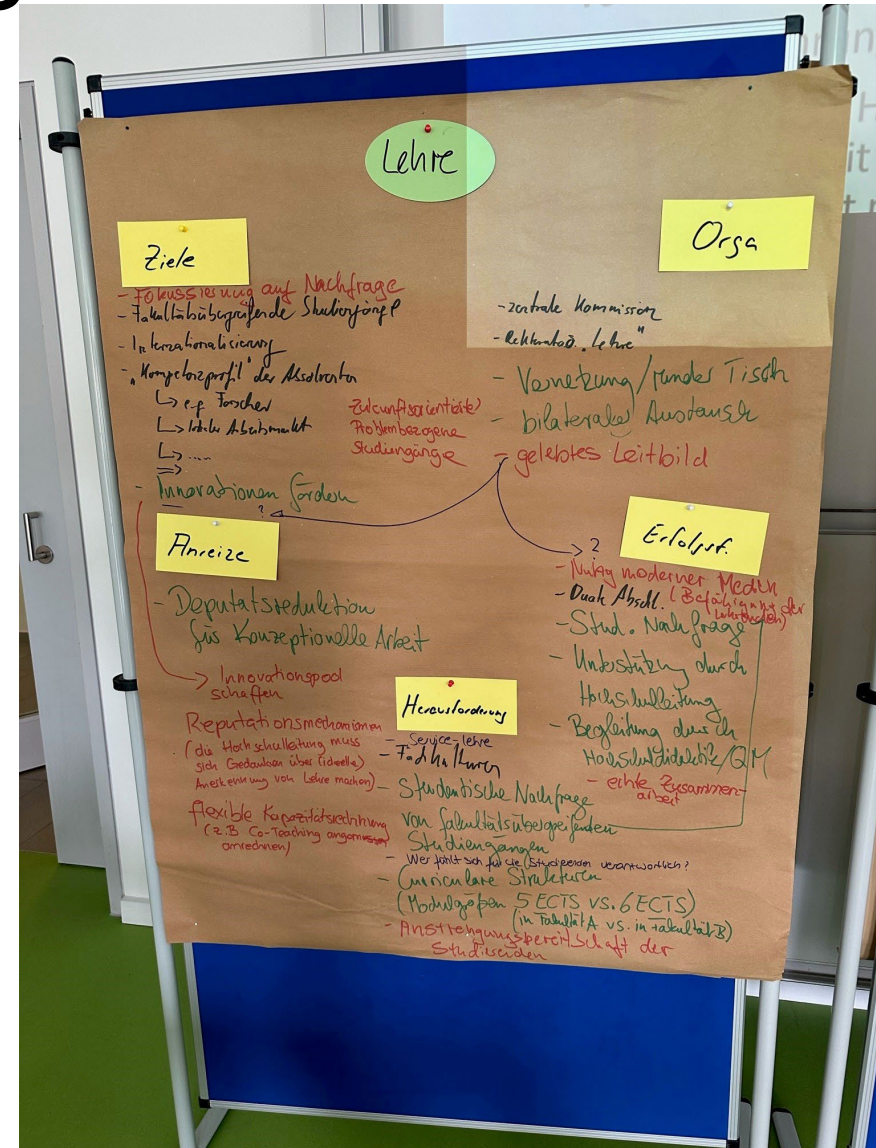
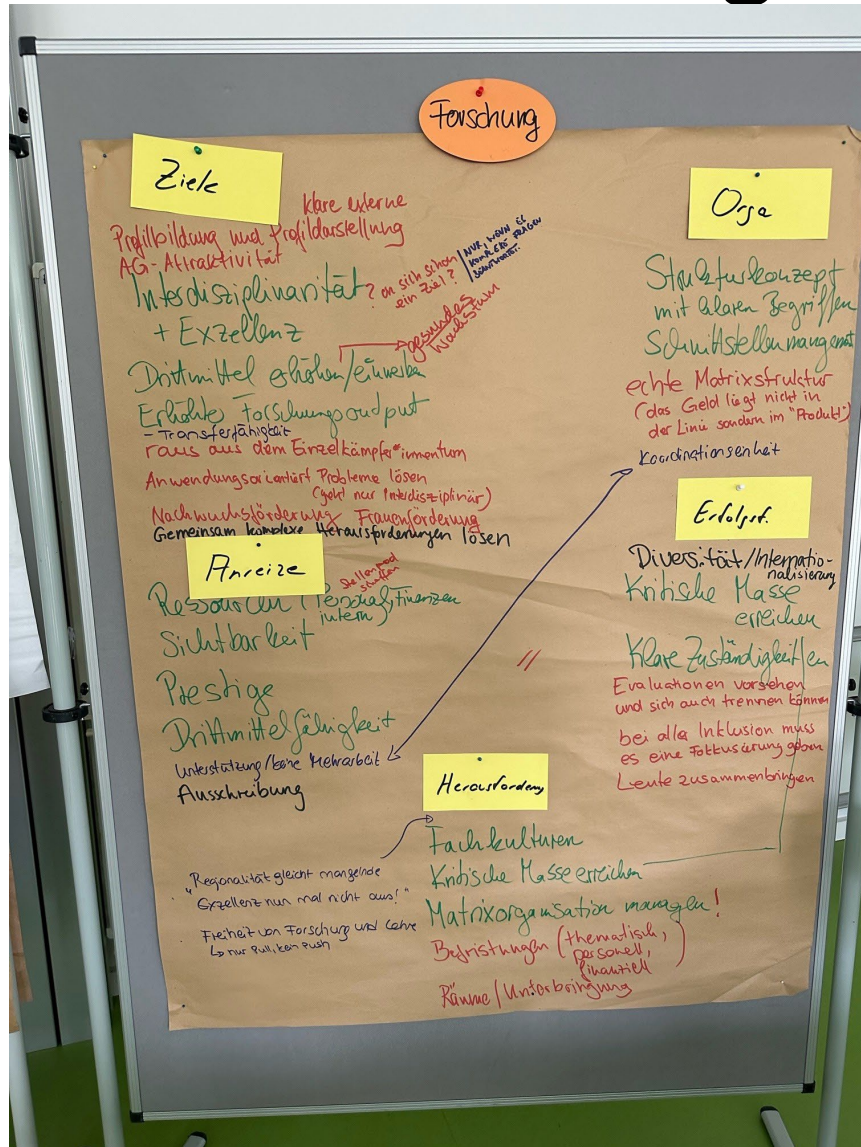


**VIELEN DANK  
FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!**



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

# Zusammenfassung der Ergebnisse



# Zusammenfassung der Ergebnisse

Hochschulen „überwunden“

**Mgt.**

**Ziele**

- Reibungslose Abläufe
- optimale Ressourcennutzung / **Einsparung?**
- Synergien: Doppelarbeit vermeiden, Redundanzen reduzieren
- Produktive Strukturen
- SERVICE // DIENSTLEISTER. Gedanke
- Komplexität reduzieren

**Anreize**

- Teambuilding (vs. Einzelkämpfer) / Erfolge feiern
- angesparte Ressourcen verbleiben in den Fakultäten
- neue Positionen schaffen in höheren Verantwortungsbereichen
- Wissensaufbau: von von Orga-Aufgaben befreien

**Herausforderung**

- Homeoffice / fehlende Organisation d. Zwischenmenschl.
- Machtkämpfe
- turnusgemäßer Wechsel von Leitung/Rollen
- Überforderung durch Komplexität
- Vermittlung, dass Ziele Selbstzweck werden
- ruhiges Tempo für Orga / finden
- Demografie / Fluktuation
- Fachkräftemangel
- fixed mindset bei MA (Orga-Kultur)

**Orga**

- Zentralisierung mit Map
- Matrixorganisation
- Redundanzen wahren für Vertiefen
- Eindeutige Funktionsstränge (klare Rollen / Verantwortl. Feld)
- Netzwerke etablieren / Runde Tische
- kollegiales Lernen / Beratung Community of practice

**Erfolgsf.**

- MA Akzeptanz und Zufriedenheit
- gelingende Kommun.
- Widerstände erst nehmen
- Fehlerkultur
- Orientierung geben
- Pragmatismus
- jenseits von Strukturen

**Zentral / dezentral**

**Ziele**

- Diskussion auf Augenhöhe → gemeinsames Verständnis entwickeln
- Anerkennung von Expertisen / Rollen
- weniger Reibungsverluste
- Delegation
- Effizientere Zuständigkeiten

**Anreize**

- Strategische Mittel für Projekte
- übergreifende **Wohlfühl** -projekte → Wahrnehmung der koll. als Mensch
- Erlebnis der Selbstwirksamkeit

**Herausforderung**

- ANERKENNEN, DASS MANCHE NICHT DIE BESTEN ABSICHTEN HABEN
- Form der Zusammenarbeit
- anerkennen, dass das Gegenüber beste Absichten hat ("Du machst das nicht um uns zu ärgern")
- unterschiedliche Größe der Einheiten (kleine Fakultäten vs. große Taster)
- Rolle
- Anerkennung von Fachkompetenz auf allen Seiten
- Zuständigkeiten transparent machen

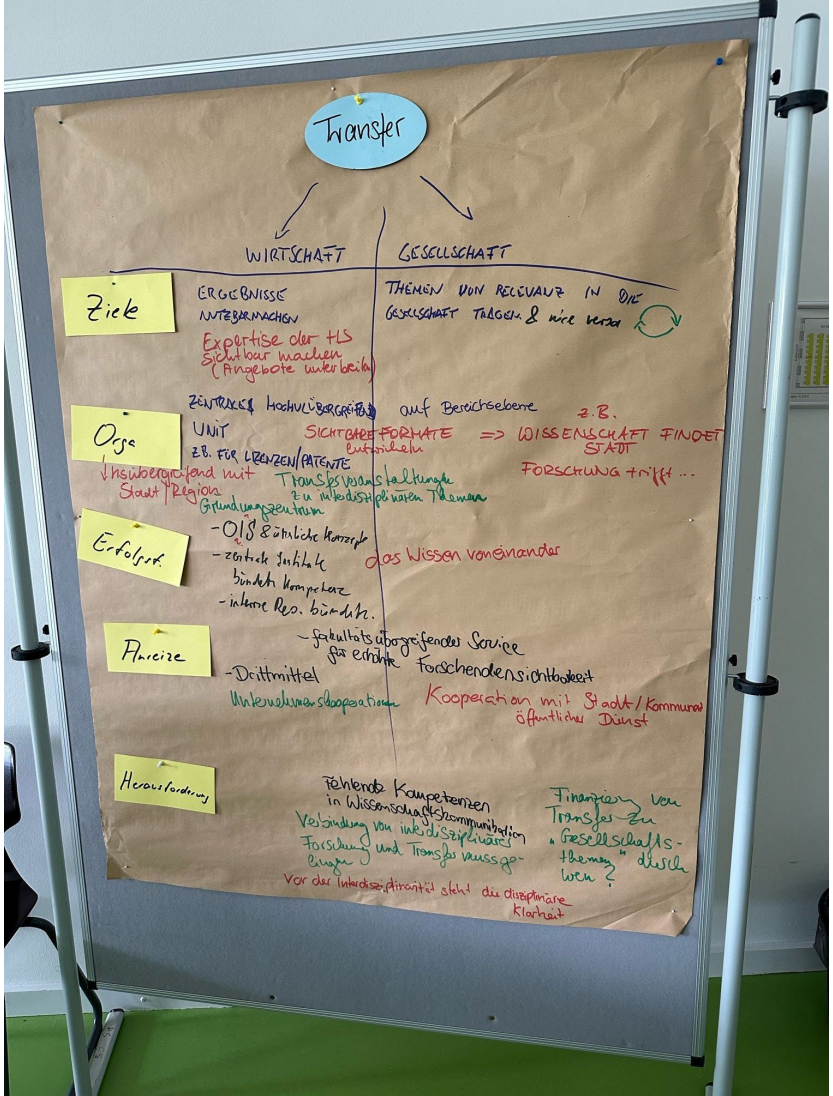
**Orga**

- **Fakultätsmanagement**
- Dezentralisierungen treffen sich (GEMEINDE OFF UND INFORMELL) Runde Tische
- Was ist Fakultätsmanagement vs. Verwaltungstätigkeit?
- direkte Kommun.

**Erfolgsf.**

- gegenseitiges Vertrauen → Einbindung bzw. Anteil an den Entscheidungen
- Trennung von strategischer und operativer Ebene (man muss auch über Felder in Buchungssystemen sprechen können)
- Transparenz
- Nachhalten v. Vereinbarungen
- Erwartungsmanagement
- funktionierende Kommunikation
- Zuständigkeiten transparent machen

# Zusammenfassung der Ergebnisse



# Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die Ziele und Zwecke der Organisationsmodelle für fakultätsübergreifende Zusammenarbeit sind vielfältig
- Daher ist es besonders wichtig, bei allen Beteiligten vor Etablierung des Modells Klarheit und Konsens über die damit verfolgten Ziele zu erreichen
- Darauf aufbauend sollten dann die Organisationsform und die Anreize zielspezifisch festgelegt werden
- Als besondere Erfolgsfaktoren wurden die adressatenspezifische Schaffung von Anreizen und die zeitlich befristete Einrichtung der Organisationsformen herausgearbeitet