

SENAT

Unterlage für die 19. Sitzung des Senats der Leuphana Universität Lüneburg (8. Sitzung im Sommersemester 2007) am 19. September 2007

Drucksache-Nr.: 72/19/8 SoSe2007  
Ausgabedatum: 12. September 2007

---

**TOP 5            AUSFÜHRLICHE INFORMATION DES SENATS ÜBER DIE VERWALTUNGSREFORM**  
Bezug:

---

Nach den Grundsatzbeschlüssen des Senats zur Neuausrichtung der Universität Lüneburg im Sommer 2006 wurde im Zuge des Detaillierungsprozesses im Herbst 2006 die AG Verwaltungsreform gebildet. Zur Mitwirkung eingeladen waren alle Studierenden, Lehrenden und Verwaltungsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter.

Ziel der AG war und ist es, gemeinsam Vorschläge zu erarbeiten, wie die Verwaltung der Leuphana Universität Lüneburg serviceorientierter gestaltet und gleichzeitig für die kommenden Aufgaben vorbereitet werden kann. Auch die Sicherstellung mitarbeiterfreundlicher Prozesse gehörte zu den Beratungsgegenständen. Die AG Verwaltungsreform hat von September 2006 bis Februar 2007 umfangreiche Arbeiten geleistet und z.B. mehr als 400 Arbeitsprozesse erhoben, analysiert und Vorschläge für Verbesserungen erarbeitet.

Am 11. September 2007 hat das Präsidium vor der AG Verwaltungsreform seine Schlussfolgerungen aus der bisherigen Arbeit vorgestellt und den weiteren Prozess der Verwaltungsreform skizziert. Mit der Vorstellung beginnt eine weitere Prozessphase, in der die vorliegenden Ansätze durch das Präsidium, die Führungskräfte, aber auch alle anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrende und Studierende durch Ideen, Vorschläge und Anmerkungen weiter gestaltet werden sollen. Die Umsetzung des Konzepts soll schrittweise erfolgen und wird sich voraussichtlich über mindestens zwei Jahren erstrecken. Zur Unterstützung dieses Prozesses wird noch in diesem Jahr ein Organisations- und Personalentwicklungsteam eingesetzt.

Die Präsentation des Präsidiums zur Verwaltungsreform vom 11. September 2007 und die Stellungnahme des Personalrats zum Konzept sind als Anlagen beigefügt.



Konzeptpapier Verwaltungsreform  
Entwurf zur Diskussion

Stand: 11. September 2007



## Übersicht Prozess Verwaltungsreform Mai bis September

Datum	Prozessschritt
Mai 2007	Übergabe der Unterlage an Präsidiumsmitglieder mit Bitte um Feedback; Einarbeiten des Feedbacks, Diskussion und Beschluss
Juli - August 2007	Vorabstimmung mit dem Personalrat, Einarbeiten von Änderungen, Einzelgespräche
23. August 2007	Verschicken der endgültigen Unterlage an den Personalrat (Stellungnahme des Personalrats diskutiert am 6.9.07)
11. September 2007	Hochschulöffentliche Diskussion in der AG Verwaltungsreform
19. September 2007	Senatsdiskussion
September - Oktober 2007	Möglichkeit, sich mit Fragen an den Personalrat oder an Herrn Degenhart oder Frau Cremer-Renz zu wenden. (Sprechstundentermine können vereinbart werden)
Ab November 2007	Ausarbeitung der Vorschläge und Beginn der schrittweisen Umsetzung (Dezernat für Dezernat) durch Organisationsentwicklungsteam (3 - 4 Personen + Ansprechpartner)



## Agenda

- 
- Ausgangssituation
  - Zentrale Verwaltung
  - Fakultäten
  - Neue Gefäße
-



## Agenda

- 
- **Ausgangssituation**
  - Zentrale Verwaltung
  - Fakultäten
  - Neue Gefäße
-

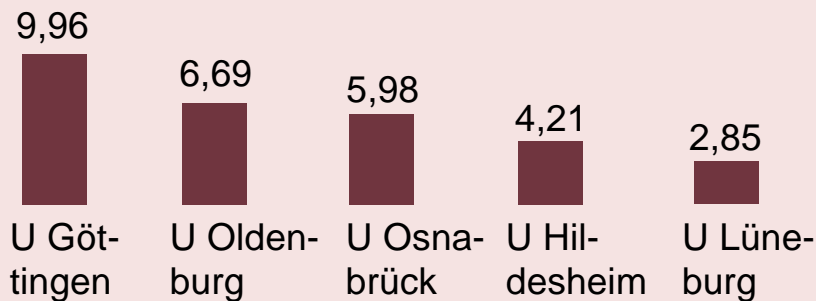


# Die Verwaltung der Leuphana Universität Lüneburg leistet viel mit geringen Ressourcen

## Übersicht Situation der Verwaltung

### Ausstattung

- Gespräche in der AG Verwaltungsreform haben ergeben, dass viele Funktionen der Universität nicht mit ausreichend Verwaltungspersonal ausgestattet sind. Landesstatistiken betonen jedoch eine Überausstattung in einigen Bereichen.
- Geschaffen wurden in den letzten Jahren vor allem “nicht ausgestattete” Professuren, d.h. ohne entsprechende dezentrale und zentrale Verwaltungskapazität.
- Verwaltungspersonal pro 100 Studierende:



### Anforderungen

- Immer *mehr* Aufgaben müssen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität erledigt werden.
- Dies betrifft sowohl die Fakultäten als auch die zentralen Einrichtungen. Der Personalbestand ist an vielen Stellen knapp, trotz häufiger Vermutungen, dass es an anderen Stellen besser geht.
- Selbst kleine Verwaltungsaufgaben werden aufgrund hoher Anforderungen an umfassende Prüfung und juristische Absicherung sehr arbeitsaufwändig.
- Immer wieder gibt es Änderungen von außen (Gesetze, Erlasse oder Verordnungen).

Quelle: Eigene Berechnungen und „Studieren in Niedersachsen 2006, 2007“ (Nds. Ministerium für Wissenschaft und Kultur), Verwaltungspersonal = Nicht-Wissenschaftliches Personal 1.12.2004 (Lüneburg: 1.1.2005), Studierende WS 2005/06, U Göttingen ohne Medizin



## In der Hochschulpolitik hat ein externer Paradigmenwechsel stattgefunden, der die Universitäten unter erhöhten Leistungsdruck stellt.

Vier der externen und internen Anforderungen an die Universität





## Mehrere ressourcenintensive Projekte laufen derzeit in der Verwaltung der Universität.

### Laufende Projekte (Auswahl)

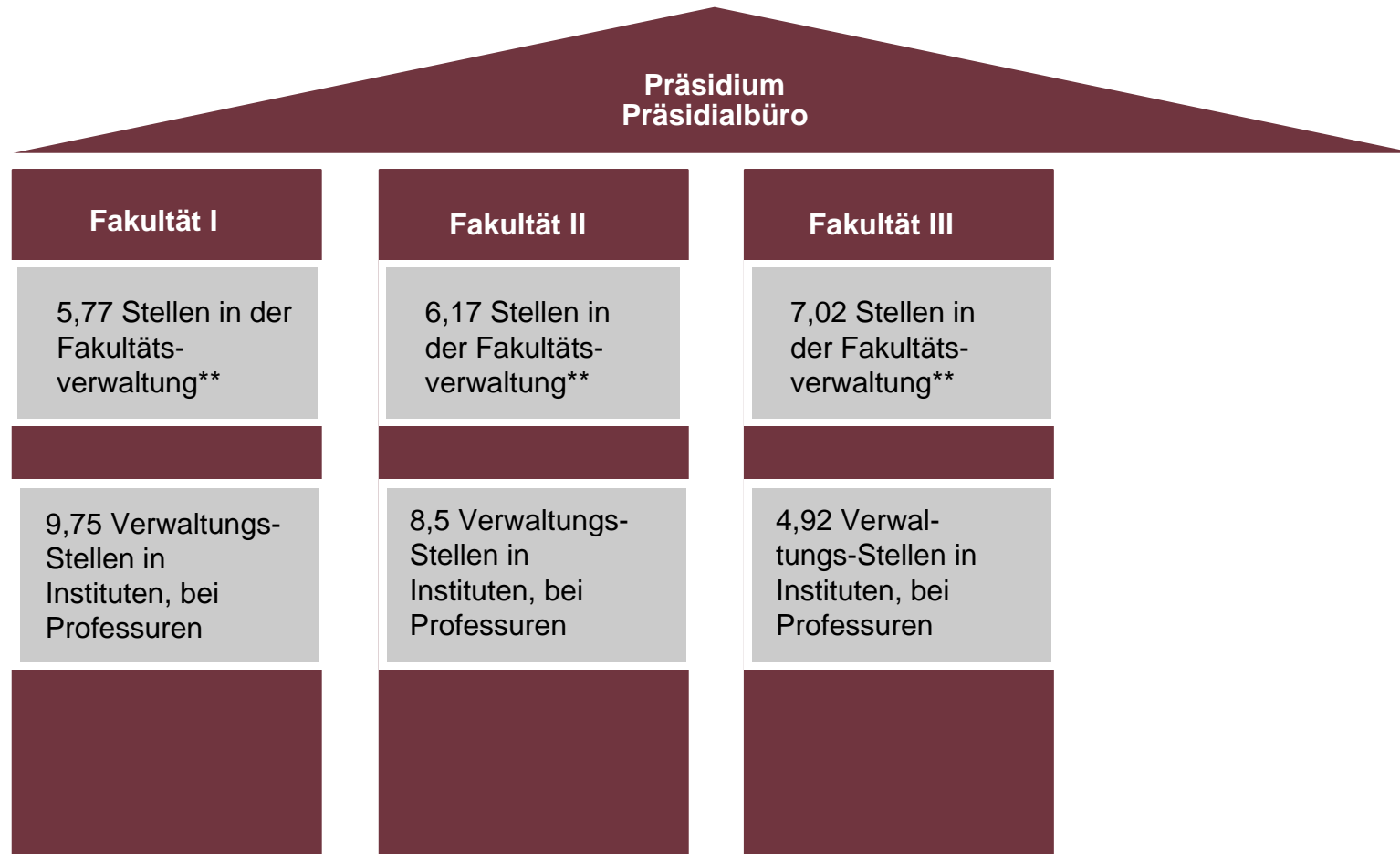
Projektbezeichnung	Zeit
Umstellung auf TV-L	09/06 - 06/07
Wiedererfassung der Personaldaten	11/06 - 06/07
Einführung eines einheitlichen Raumplanungssystems und Verbesserung der Studierendenkommunikation	11/06 - 09/07 und weiter
Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	begleitend
SAP-Einführung	seit 2001
Erstellen eines Prozesshandbuchs für die Prozessakkreditierung	10/06 - 10/07 und weiter
Erfassung der Bibliotheks- und RMZ-Prozesse (geplant)	Ab 2008





## Verwaltungsstellen finden sich in den Fakultäten, der Zentralen Verwaltung und in den Einrichtungen.

Gegenwärtige Aufteilung der Verwaltungskapazitäten\*



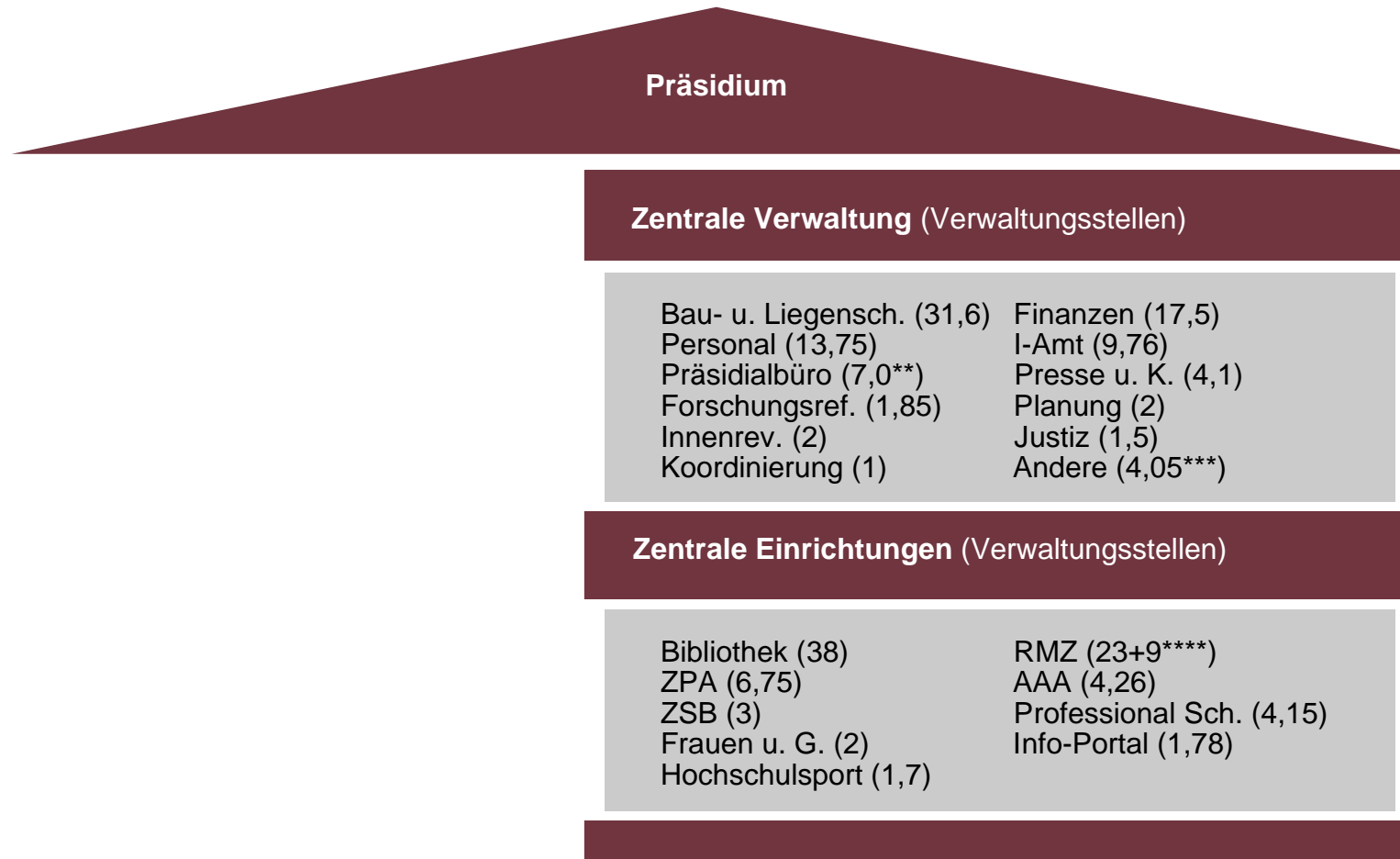
\* Stand Mai 2007, nur Verwaltungs-Planstellen nach Auskunft des Personaldezernats

\*\* Dekanat und andere Bereiche, z.B. Prüfungs- und Praktikumsverwaltung



## Verwaltungsstellen finden sich in den Fakultäten, der Zentralen Verwaltung und in den Einrichtungen.

Gegenwärtige Aufteilung der Verwaltungskapazitäten\*



\* Stand Mai 2007, nur Verwaltungs-Planstellen nach Auskunft des Personaldezernats

\*\* Präsidialbüro = 1x Präsident, 1x HA VP, 1x Geschäftsführung Präsidialbüro, 2x Sekretariat, 1x Assistenz (Sondermittel)

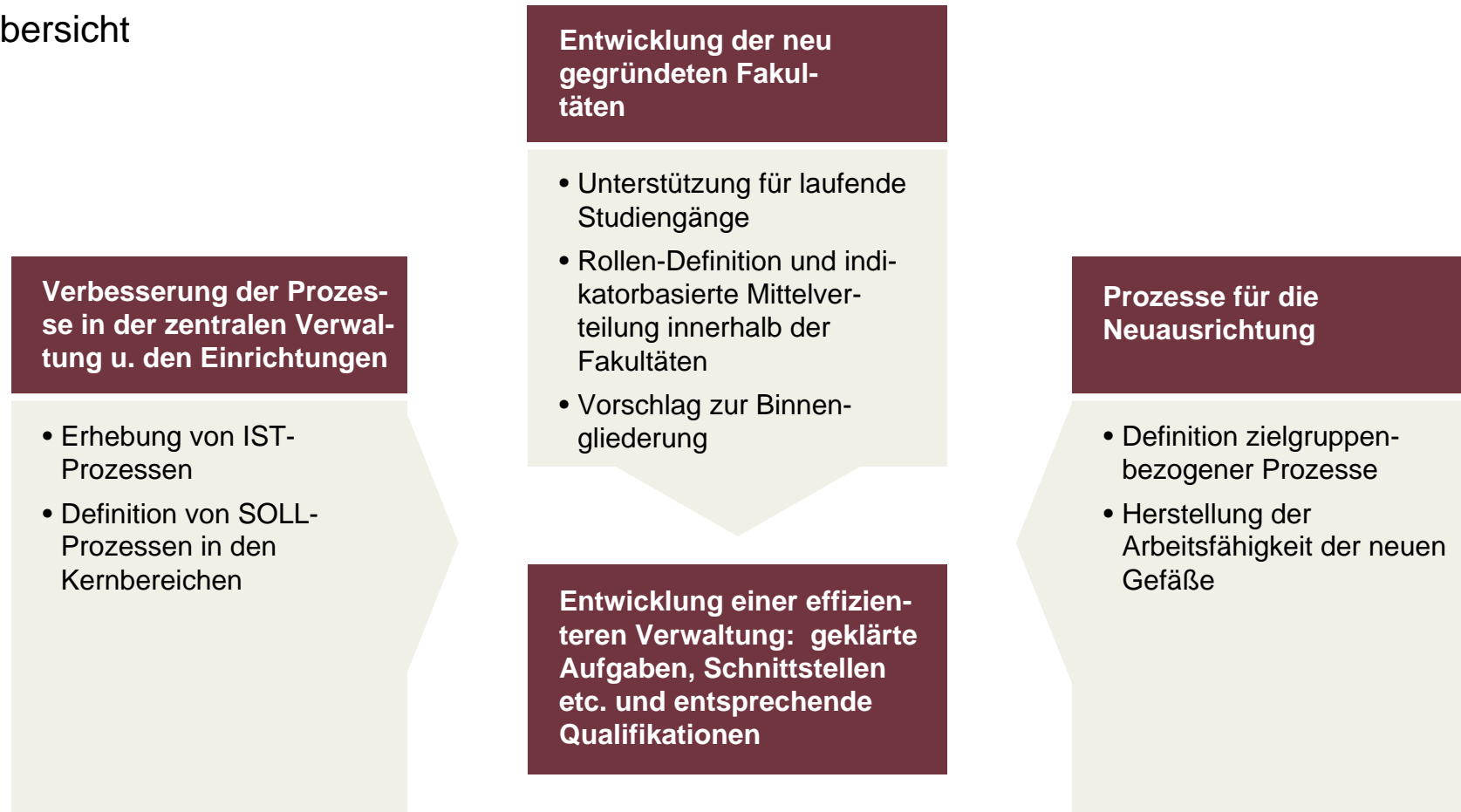
\*\*\* Andere = 1x Ostermann, 0,5x Brüggen, 0,5x Lemmermann, 0,3x Personalentwicklung, 1x Evaluation, 0,75 Graduate School

\*\*\*\* 23x nicht-WD, 9x WD



# Die Verwaltungsreform betrifft drei Bereiche der Universität: die zentralen Dienste und Einrichtungen, die Fakultäten und die neuen Gefäße im Rahmen der Neuausrichtung.

## Übersicht







## Agenda

- 
- Ausgangssituation
  - **Zentrale Verwaltung**
  - Fakultäten
  - Neue Gefäße
-



**Zur Optimierung der Prozesse der zentralen Verwaltung wurden für vier Kernbereiche der Universität die IST-Prozesse erhoben.**



Kernbereich	Anzahl erhobener IST- Prozesse
Studierendenverwaltung grundständige Studiengänge	59
Verwaltung Lehre grundständige Studiengänge	57*
Forschungsverwaltung	28*
Universitätsleitung (Personal, Finanzen, Bau etc...)	343
 Diese IST-Prozesse (ebenso die SOLL-Prozesse) sind für alle auf dem Neuausrichtungsserver** einsehbar: //193.174.40.206	
 Schon vorher wurde in verschiedenen Arbeitsgruppen und Gremien umfangreiche Arbeit zur Analyse des bestehenden Zustands geleistet, u.a. in der Stärken- und Schwächenanalyse der Schnittstellen, im Change Management-Bericht, in der Arbeit des Landesrechnungshofes, die in das vorliegende Konzept eingeflossen sind.	

\* inkl. doppelter dezentrale Prozesse, z.B. Promotionen, Prüfungsverwaltung

\*\* Zugangsdaten und individuelles Passwort können bei der DV-Abteilung erfragt werden



**Für diese vier Kernbereiche sowie zwei weitere Themen wurden SOLL-Prozesse entwickelt.**



Ca. 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrende und Studierende haben in der AG und den Sub-AGs von Oktober 06 bis Februar 07 SOLL-Prozesse definiert:

Anzahl SOLL-Prozesse\*\*

Studierendenverwaltung grundständige Studiengänge	54
Verwaltung Lehre grundständige Studiengänge	21
Forschungsverwaltung	22
Universitätsleitung	133*
Graduate School	Prozesse benannt, noch nicht detailliert
Professional School	
Bibliothek (noch nicht erhoben)	wird noch analysiert werden
Rechenzentrum/eLearning (noch nicht erhoben)	

\*In einigen Bereichen noch keine bzw. nur wenige Veränderungen bei den Prozessen vorgenommen

\*\* Einsehbar auf dem Neuausrichtungsserver



## Das primäre Ziel der Verwaltungsreform ist die Erhöhung der Servicequalität.



### Übersicht

#### ZIELE

---

- Die Servicequalität für alle Studierenden und Studieninteressierten, Lehrenden und Forschenden an der Universität Lüneburg soll erhöht werden.
- In der Verwaltung sollen zum Vorteil aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitsprozesse vereinfacht werden. (verlässliche Arbeitszeitgestaltung)
- Ein Personalentwicklungsprogramm soll allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung mehr berufliche Möglichkeiten bieten.
- Ziel des Prozesses ist es nicht, Personalkosten zu senken.

#### ARBEIT IN DEN SUB-AGs

---

- Jede Sub-AG hat diese Ziele auf die für ihr Thema wichtigen Detailebenen übertragen.
- Die einzelnen Prozesse sind immer vor dem Hintergrund dieser Ziele bearbeitet worden.
- Die Sub-AGs haben sich von Oktober 2006 bis Februar 2007 mehrmals getroffen. Sie haben Prozesse verändert, neu entwickelt oder ganz gestrichen.



## Die AG Verwaltungsreform hat strukturelle Defizite in den vier Kernbereichen der Universitätsverwaltung identifiziert.



Typische strukturelle Defizite und Herausforderungen innerhalb der Verwaltung (Auswahl)

Kernprozess	Defizit
Drittmittelverwaltung	Zu geringe Kapazitäten in der Drittmittelverwaltung, termintreue Abarbeitung der einzelnen Projekte schwierig
Forschungsreferat	Überlastung des Forschungsreferats durch administrative Aufgaben und insgesamt zu geringe Personalkapazitäten
Lehrverwaltung	Organisation der Lehre mit vielen Schwierigkeiten, siehe u.a. vorhandene Mängellisten
Lehrverwaltung	Einstellung und Betreuung von Lehrbeauftragten zu langwierig und wenig transparent
Lehrverwaltung	Die Raumplanung funktioniert nicht zur Zufriedenheit der Lehrenden, Studierenden und der Raumplanerin
Universitätsleitung	Kommunikation: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrende und Studierende wünschen sich mehr und bessere interne Kommunikation
Universitätsleitung	Kommunikation: Bessere Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen wird gewünscht
Universitätsleitung	Personalverwaltung: Einstellungsprozesse zu aufwändig.
Universitätsleitung	Zentrale Verwaltung allgemein: zu wenig Standardisierung (z.B. bei Formularen), zu viel Individualbehandlung





**Für die Defizite und Herausforderungen in der Drittmittelverwaltung können Lösungsvorschläge gemacht werden.**



Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der Drittmittelverwaltung

Defizit / Herausforderungen	Lösungsvorschlag
Zu geringe Kapazitäten in der Drittmittelverwaltung	Einrichtung einer Abteilung für Haushalt und Drittmittel innerhalb des Finanzdezernats mit den bisherigen Mitarbeiterinnen, ergänzt um eine zuständige Leitungsposition. Die Drittmittelverwaltung soll die Administration und Finanzverwaltungsabwicklung von Projekten korrekt, überprüfbar, transparent und auditstandfest abwickeln.
Abwicklung der Projekte aus Studienbeiträgen muss personell betreut werden	Weitere Unterstützung durch eine Stelle zur Abwicklung von Studienbeitragsprojekten (bereits in Bearbeitung)



**Für die Defizite und Herausforderungen in der Haushaltsabteilung können Lösungsvorschläge gemacht werden.**



Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der Haushaltsabteilung

Defizit / Herausforderungen	Lösungsvorschlag
Zusammenarbeit zwischen Finanzdezernat und Haushaltsverantwortlichen der Fakultäten und Einrichtungen nicht optimal	Konzipierung einer Routine-Schnittstelle zwischen Finanzdezernat und Haushaltsverantwortlichen der Fakultäten, um z.B. ein konkretes Datum für Vorliegen der Mittelverteilung und Handlungsoptionen bei Nichtvorliegen festzusetzen. Arbeitsgruppe ist eingesetzt.



## Für die Defizite und Herausforderungen im Forschungsreferat können Lösungsvorschläge gemacht werden.



### Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb des Forschungsreferats

Defizit / Herausforderungen	Lösungsvorschlag
Überlastung des Forschungsreferats durch administrative Aufgaben und zu geringe personelle Kapazität	<p>Konzentration des Forschungsreferats auf eigentliche Aufgaben und somit zwar Beratung und Betreuung, aber keine individuelle Projektabwicklung mehr. Das Forschungsreferat sollte eine Dienstleistungsstelle für die Forschenden sein, also vor allem wissenschaftliche Beratungs-, Coaching-, Seminar-, Informations- und Motivationsfunktionen übernehmen. Das Forschungsreferat sollte über Kenntnisse verfügen, wie man forscht, erfolgreich publiziert, über Kenntnisse von Forschungsprogrammen, Anforderungen und Erfolgsfaktoren usw. Im Forschungsreferat arbeiten Wissenschaftsmanager mit Forschergeist. Um Beratung für relevante, aber nicht overheadbringende Projekte leisten zu können, sind weitere Stellen notwendig:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unterstützung durch eine zusätzliche Position für Drittmittelakquise (Leitungsposition, zunächst befristet)</li><li>• Unterstützung durch eine zusätzliche ReferentInnen-Stelle (zunächst befristet)</li><li>• Unterstützung durch weitere, forschungsvolumenabhängige ReferentInnen-Stellen</li></ul>
Unklare Aufgabenverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene	<p>Ausarbeitung eines Vorschlags unter Berücksichtigung kommender Entwicklungen (House of Research, EU-Inkubator). Dazu wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die ab Herbst 2007 ihre Arbeit aufnehmen kann.</p>



## Für die Defizite und Herausforderungen in der Studierendenverwaltung können Lösungsvorschläge gemacht werden.



### Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der Studierendenverwaltung

Defizit / Herausforderung	Lösungsvorschlag
Veränderung des Zulassungsprozesses	Neustrukturierung der Prozesse im Bereich Zulassung und Immatrikulation (bereits geschehen): <ul style="list-style-type: none"><li>• Anpassung der Bewerbungsunterlagen an das neue Studienmodell</li><li>• Anpassung der Prozessschritte an neue Zulassungsordnung</li></ul>
Organisation der Starttage	SOLL-Prozesse werden entwickelt. 2007 wird ein Pilot durchgeführt, aus diesem ergeben sich dann die zukünftigen Prozesse. Ein Prozesshandbuch soll entwickelt werden.
Information und Beratung im Studium mit z.T. unklaren Zuständigkeiten zwischen ZSB, ZPA und Lehrenden	Festlegung klarer Ansprechpersonen für alle Themen, die für Studierende relevant sind. Wird im Herbst 2007 vorbereitet. In einem Prozesshandbuch werden alle Prozessen zusammengeführt.
Unklare Zuständigkeiten in der Prüfungsverwaltung	Verstärkung der Prüfungsverwaltung durch zwei befristete Angestellte, die für Information und Kommunikation zuständig sind. Diese könnten mittelfristig im Info-Portal angesiedelt werden und dort den Studierenden Fragen beantworten.



**Für die Defizite und Herausforderungen in der Studierendenverwaltung können Lösungsvorschläge gemacht werden.**



Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der Studierendenverwaltung

Defizit / Herausforderung	Lösungsvorschlag
Unübersichtliche Prüfungsordnungen (insb. die Fachspezifischen Anlagen)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entwicklung von klar und eindeutig strukturierten Prüfungsordnungen für das College, die Graduate School und die Professional School</li><li>• Öffnung von Modulen nur noch unter Beibehaltung der ursprünglichen Prüfungsform möglich (nur neue Prüfungsordnung)</li><li>• Aufbau einer für das College zentralen Prüfungsverwaltung, bei Bedarf später Aufbau einer Prüfungsverwaltung für die Graduate School</li><li>• Aufbau einer eigenen Prüfungsverwaltung für die Professional School</li></ul>



## Für die Defizite und Herausforderungen in der Lehrverwaltung können Lösungsvorschläge gemacht werden.



### Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der Lehrverwaltung

Defizit / Herausforderungen	Lösungsvorschlag
Koordination LV-Angebot ist je nach Fakultät und Studiengang uneinheitlich und funktioniert an einigen Stellen nicht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vereinheitlichung des Prozesses</li><li>• Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten zur Vermeidung von Überschneidungen bei Pflichtveranstaltungen: Studiengangsleiter stehen in der Verantwortung, koordinieren sich bei studiengangübergreifenden Veranstaltungen</li></ul>
Einstellung Lehrbeauftragte zu langwierig	Vereinheitlichung des Prozesses und Festlegung klarer Ansprechpartner (siehe auch nächste Seite)
Ankündigung der Lehrveranstaltungen bisher über unterschiedliche Medien	Ankündigung aller Lehrveranstaltungen über einheitliches Medium
Umsetzung der durch Studienbeiträge finanzierten Projekte ist zu langsam	Schaffung einer Stelle zur Abwicklung der einzelnen Studienbeitrags-Projekte im Personaldezernat unter fachlicher Steuerung der Referentin für Studium und Lehre; Unterstützung durch Ombudsperson



## Für die Defizite und Herausforderungen in den zentralen Verwaltungsbereichen können Lösungsvorschläge gemacht werden.



### Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der zentralen Verwaltung

Defizit	Lösungsvorschlag
Einstellungsprozesse zu aufwändig	Vereinfachung des Einstellungsprozesses. (Neuer SOLL-Prozess), Unterstützung durch Liquid Office.
Zu viele Ansprechpartner innerhalb des Personaldezernats	Ergebnisoffener Vorschlag: Neuorganisation des Personaldezernats in Teams, die für alle Fragen einer Organisationseinheit (z.B. Fakultät I oder Graduate School oder auch mehrer Einheiten, je nach Zahl der verfügbaren Teams) zuständig sind. Ziel ist, dass es jeweils <i>eine</i> Ansprechperson für Lehraufträge, Werkverträge, WHKs/SHKs und ggf. WiMis gibt. Die Einstellung von Beamtinnen und Beamten (insb. von Professorinnen und Professoren, Akad. Rätinnen und Räten) bleibt jedoch zentral an einer Stelle organisiert. Diese Struktur soll von einer Arbeitsgruppe noch 2007 konzipiert werden. Vor- und Nachteile sollen abgewogen werden. Ggf. Umsetzung dann ab 2008.
Benutzerunfreundliche Formulare führen zu langen Bearbeitungsschleifen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestaltung benutzerfreundlicher Formulare</li><li>• Nutzen des Liquid Office Systems</li><li>• Nur vollständig ausgefüllte Formulare können abgeschickt werden</li><li>• Besonderheiten (z.B. Nachweise bei EU-Projekten) werden berücksichtigt</li></ul>



## Für die Defizite und Herausforderungen in den zentralen Verwaltungsbereichen können Lösungsvorschläge gemacht werden.



### Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der zentralen Verwaltung

Defizit	Lösungsvorschlag
Zentrale Zusammenführung aller relevanten statistischen Daten und deren Aufbereitung kann noch optimiert werden	Schaffung einer neuen Verwaltungseinheit für Statistik, angesiedelt im Kernbereich Finanzen (möglicherweise auch Zuordnung der Aufgabe „Wahlen“ zu diesem Bereich).
Insgesamt deutlich zu wenig Personalkapazität in der Finanzverwaltung für die anfallenden Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langfristig möglicherweise Anbindung der Stelle „Steuern“ an das Finanzdezernat.</li><li>• (Befristete) Einstellung einer zusätzlichen Mitarbeiterin/ eines zusätzlichen Mitarbeiters für die Abwicklung von Sondermitteln.</li></ul>
Interne Kommunikation funktioniert bisher noch nicht reibungslos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufbau verschiedener elektronischer Verteilernetze</li><li>• Verstärkte Einbindung der Leitungsebene in den Dezernaten/ zentralen Einrichtungen</li><li>• Regelmäßige Organisation von Versammlungen für Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li><li>• Neuaufstellung der Kommunikationsprozesse mit zentralen Aufgaben für die gesamte Universität</li></ul>





## Für die Defizite und Herausforderungen in den zentralen Verwaltungsbereichen können Lösungsvorschläge gemacht werden.



Größte Defizite und Herausforderungen innerhalb der zentralen Verwaltung

Defizit	Lösungsvorschlag
Raumplanung wenig transparent und mit zu vielen Ansprechpartnern. Raumnot auf dem Campus Scharnhorststraße bei gleichzeitigem Leerstand in anderen Standorten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung einer zentralen Stelle für die Lehrraumplanung (und ggf. Kongressraumplanung) für alle Standorte (allerdings keine Neuschaffung der Stelle)</li><li>• Schaffung eines einheitlichen und benutzerfreundlichen elektronischen Raumplanungssystems zur Unterstützung der zentralen Raumplanung</li></ul>



## Agenda

- 
- Ausgangssituation
  - Zentrale Verwaltung
  - **Fakultäten**
  - Neue Gefäße
-



**Die Fakultäten sollen für die Betreuung der bestehenden Studiengänge gestärkt werden. Langfristig benötigen sie eine ihren Aufgaben angemessene Ausstattung.**

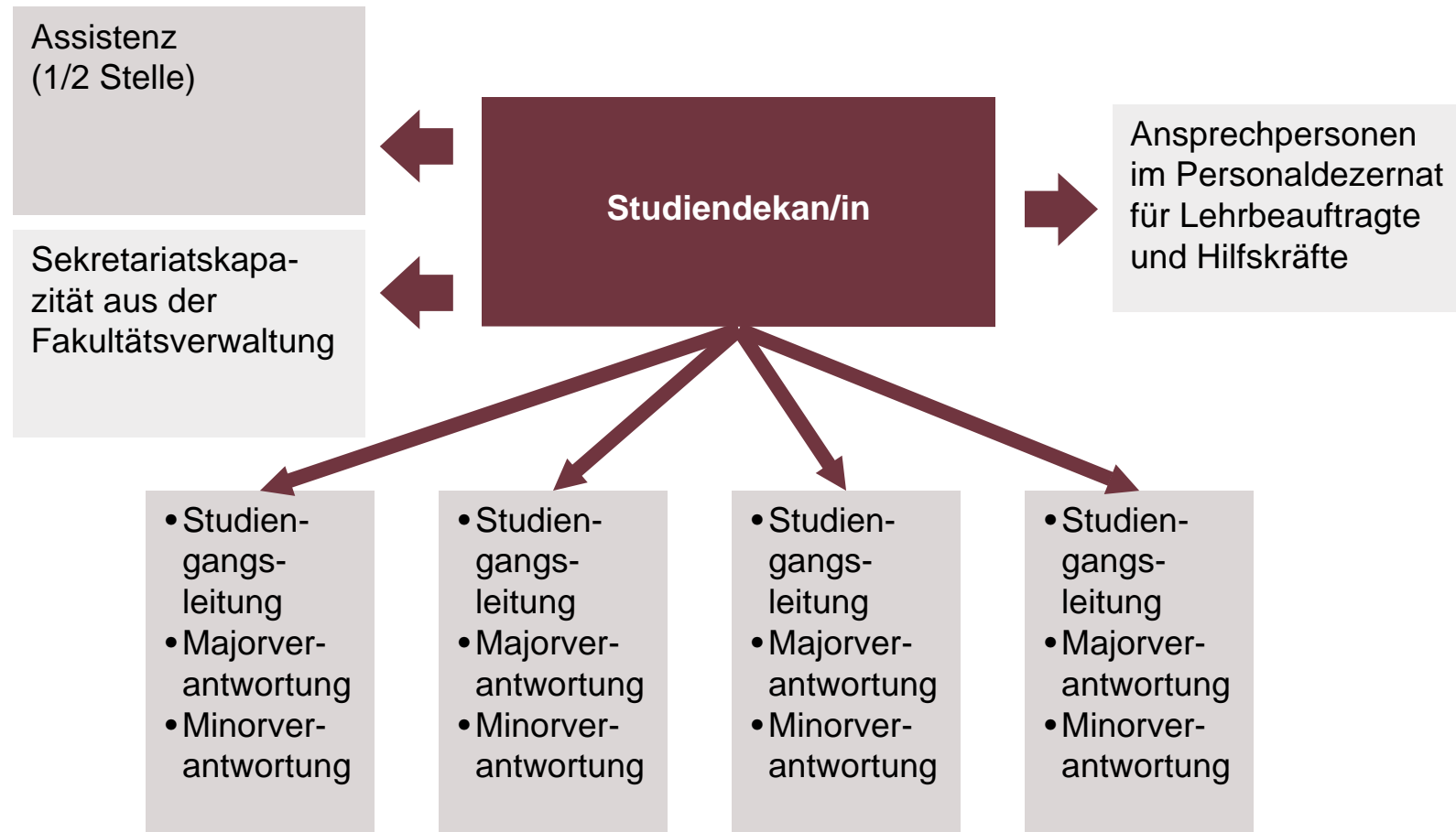


Phase	Beginn	Lösungsvorschläge für die Herausforderungen
Anfangsphase	Sommer 2007	<p>Stärkung aller Fakultäten zur Betreuung der bestehenden Studiengänge, u.a. durch</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zuordnung jeweils einer halben Stelle zu den Studiendekanen, um vor Ort die auftretenden Probleme besser lösen zu können (bereits erfolgt).</li><li>• Transfer von bis zu 1,5 Stellen aus der Zentralen Verwaltung in die Fakultäten (z.T. schon vollzogen).</li></ul>
Zweite Phase	Herbst 2007	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die sich mit der Definition und Zuordnung der Arbeitsprozesse der Fakultäten beschäftigen wird.</li></ul>
	Umsetzung ab 2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsetzung der neuen Prozess-Empfehlungen schrittweise ab WiSe 08/09. (evtl. über eine Zwischenlösung)</li></ul>



## Die Studiendekane spielen eine zentrale Rolle bei der Qualitätssicherung der Lehre.

### Übersicht

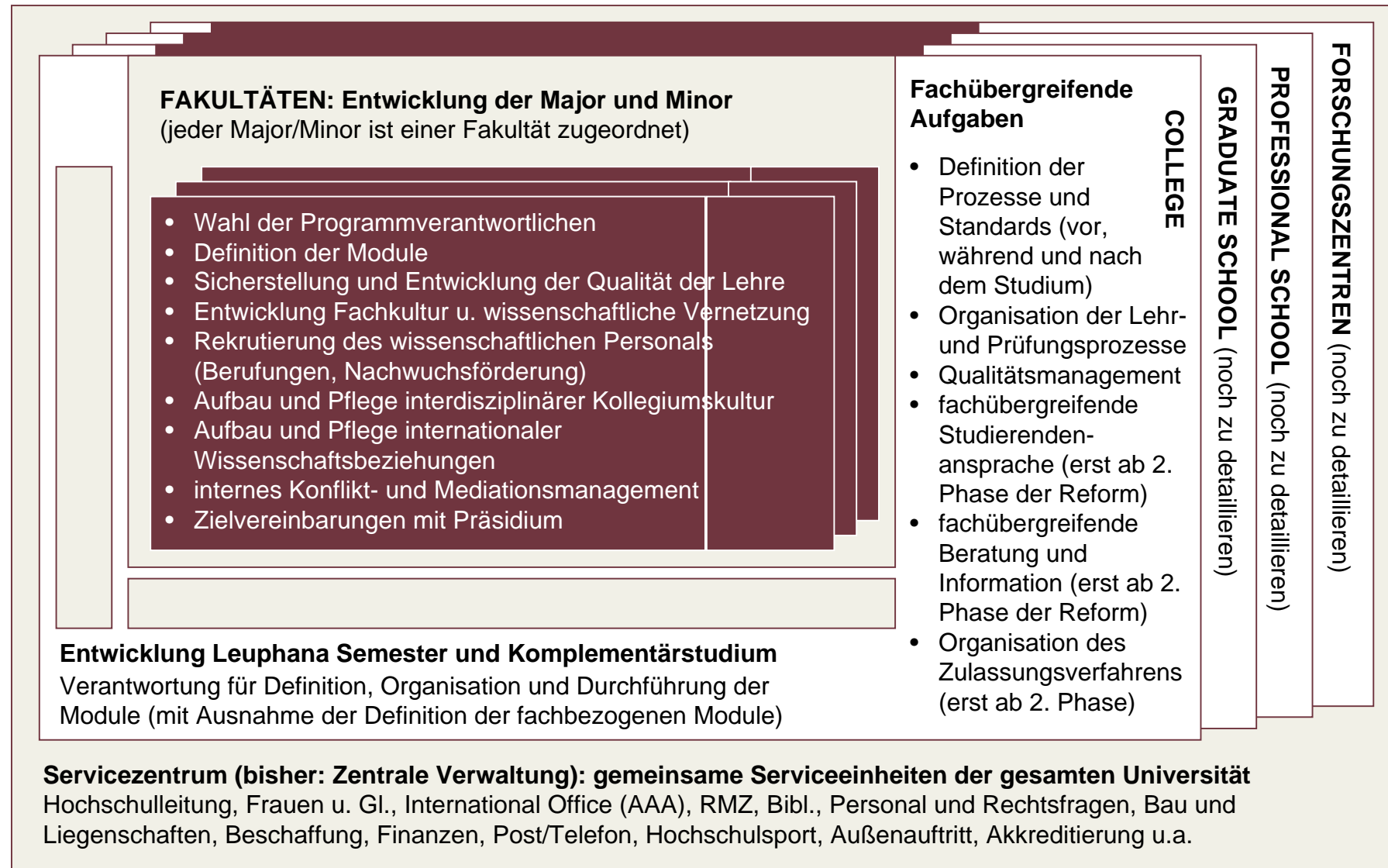




# Abgrenzung der Kernaufgaben innerhalb der Leuphana Universität Lüneburg



## Arbeitshypothese von Präsidium und Dekanen





## Agenda

- 
- Ausgangssituation
  - Zentrale Verwaltung
  - Fakultäten
  - **Neue Gefäße**
-



## Die Umsetzung der Verwaltungsreform in den neuen Gefäßen soll schrittweise erfolgen.



Schematischer Anteil Studierende im WiSe (nicht maßstabsgetreu)



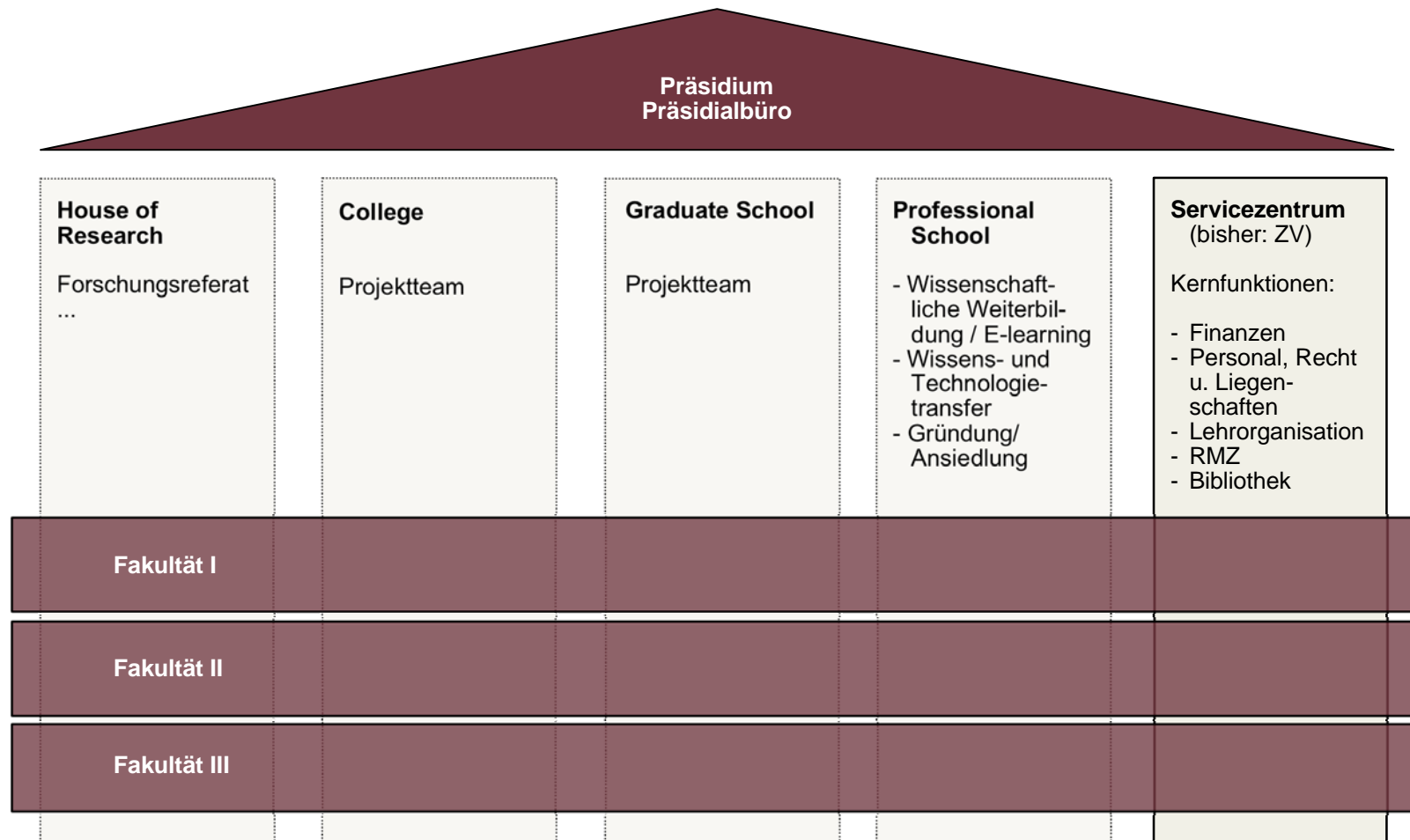
Anfangsphase	
Vorbereitung der Abläufe für College, Graduate School und Professional School und Aufsetzen je eines Projektteams	Ab Herbst 2007

Zweite Phase	
Schrittweise Anpassung der neuen Gefäße an gestiegenen Anteil an Studierenden bzw. erhöhte Forschungsleistung (House of Research)	Ab Herbst 2008



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

Anfangsphase (Herbst 2007)







## Zielbild Verwaltungsstrukturen

### Anfangsphase: Das House of Research

2 neu zu  
schaffende Stellen



Forschungsreferat	Anzahl	Tätigkeiten
Leitung	+1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forschungskompetente Leitungsstelle zur Erhöhung der Drittmittelakquise. Ähnlich wie Aufgaben Forschungsreferat bisher, jedoch mit Fokus auf Reporting und Programmakquise/ Ausschreibungen. Beratung und Prüfung auch weiterhin, jedoch kein Verfassen oder Abrechnen einzelner Projekte. (gilt für das gesamte Forschungsreferat)</li><li>• Leitungsstelle zu besetzen mit promovierter, evtl. habilitierter Person</li><li>• Die Entwicklung eines Prozesshandbuchs ist geplant.</li></ul>
Forschungsreferentinnen/-referenten	1,8 + 1	Stellenanzahl wie bisher plus eine weitere Stelle; Aufgabenaufteilung: <ul style="list-style-type: none"><li>• Internationales / Nationales</li><li>• Research Faculty Development</li><li>• Forschungsevaluation, Information, Datenbank</li><li>• Sekretariatskapazität (wie bisher)</li><li>• Zusätzlich eine Studentische Hilfskraft</li></ul>
Weitere Forschungsreferentinnen/-referenten	x	Abhängig von Forschungsvolumen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Weitere Stelle(n) für Nationales und/oder Internationales</li><li>• Weitere Stelle(n) für Research Faculty Development</li><li>• Stelle für Konferenzorganisation und Öffentlichkeitsarbeit</li><li>• Weitere Studentische Hilfskräfte</li></ul>
Forschungszentren	x	Aufbau temporärer Strukturen für Forschungsprojekte (Mittelzuweisung nach Antrag)



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

### Anfangsphase: Das Projektteam College



Alle College-Stellen könnten aus dem Bestand kommen oder über Drittmittel finanziert werden, es müssten keine neuen Stellen geschaffen werden.

Projektteam College*	Anzahl	Tätigkeiten
Akademische Leitung** (ggf. ab WiSe 08/09)		Weiterentwicklung des College-Konzepts Verantwortung für die Startwoche (ab 2008), das Leuphana Semester und das Komplementärstudium
Studierendenbetreuung	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechpartner für studentische College-Fragen in der Pilotphase</li><li>• Mithilfe bei Aufbau einer Prüfungsverwaltung für das College</li></ul>
Lehrendenbetreuung	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechpersonen für alle Lehrbeauftragten</li><li>• Ansprechpersonen für alle im College Lehrenden</li></ul>
Studierendenkommunikation und -planung (frühestens ab 2008)	1-2	Pflege und Weiterentwicklung einer einheitlichen Plattform; Stunden- und Lehrraumplanung (für College, Graduate School und die bestehenden Studiengänge)

Betreuung anfangs für ca. 1.450 Studierende und 60 Lehrbeauftragte; weitere Stellen volumenabhängig

\* Ab WiSe 08/09 könnte vermutlich auch Geld aus dem EU-Großprojekt für das College zur Verfügung stehen; hinzu kämen weitere befristete und projektbasierte Stellen

\*\*ggf. ab WiSe 08/09 zusätzlich Administrative Leitung; beide Leitungspositionen könnten bei externer Besetzung eine neue Stelle erfordern, evtl. finanziert aus EU-Mitteln



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

Anfangsphase: Die Graduate School (Start Herbst 2008)

Alle Stellen aus  
dem Bestand oder aus  
Drittmitteln finanziert



Projektteam Graduate School	Anzahl	Tätigkeiten
Akademische Leitung (ab Januar 2008)	1*	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curriculumsentwicklung und -planung</li><li>• Finanzakquise</li><li>• Internationale und nationale Kontaktpflege</li><li>• Rekrutierung von Studierenden und Gastprofessoren</li><li>• Marketing</li></ul>
Administrative Leitung (ab Januar 2008)	0,75	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organisation</li><li>• Personal</li><li>• Finanzen</li></ul>
Studierenden- und Lehrendenbetreuung (ab September 2008)	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ansprechperson für alle studentischen Belange und für alle Lehrbeauftragten/ Gastprofessoren</li><li>• Unterstützung beim Aufbau einer Prüfungsverwaltung</li></ul>

\*Teil des Antrags zum EU-Großprojekt



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

### Mögliches Zielbild Professional School

Eine neu zu schaffende Stelle, alle anderen aus dem Bestand oder aus Drittmitteln finanziert



Professional School	Stellen*	Tätigkeiten
Verwaltungsstellen	8,15, davon 1 neu (IST: 4,15)	Wie bisher u. zusätzlich 1 Stelle Geschäftsführung sowie drittmittel-finanzierte Stellen; Aufgaben: Sekretariat, PR-Öffentlichkeitsarbeit, Rechner- u. Netzwerkpfege, Immatrikulation u. Prüfungen, Raummanagement u. Dozierendenbetreuung, Betreuung Fernlernstudien, technische Unterstützung E-Learning, Veranstaltungsmanagement, Gründungsunterstützung, Beratung Drittmittelprojekte im Transfer u.a.
Wissenschaftliche Weiterbildung	1 (IST: 0)	Weiterbildende Masterstudiengänge und Zertifikatskurse, unternehmensspezifische Weiterbildungsprogramme, Individualisierte Weiterbildungsprogramme
E-Learning	2 (IST: 1)	Wie bisher u. zusätzlich Blended Learning, Bereitstellung von Lernmaterialien, Follow-Up-Angebote, Pflege der Lernplattform
Wissenstransfer	1 (IST: 0)	Betreuung der Praxiskooperationen und Aufbau/ Umsetzung eines innovativen Transfermodells
Qualitätsmanagement	0,5 (IST: 0)	Entwicklung Qualitätsmanagement
Rechtsberatung	0,25 (IST: 0)	

\* z.T. drittmittel- oder EU-finanziert; IST = IST-Zustand vor Verwaltungsreform



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

Anfangsphase: Das Servicezentrum  
(bisher: Zentrale Verwaltung)

Bei interner Besetzung der  
Leitungspositionen keine zusätzlichen  
Stellen notwendig



Kernfunktionen	Stellen	Einrichtungen / Arbeitsprozesse
Finanzen	xx	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haushalt und Drittmittel</li><li>• Finanzbuchhaltung</li><li>• Statistik, Steuern und Controlling</li><li>• Personalwirtschaft</li></ul>
Personal, Recht, Liegenschaften*	xx	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal</li><li>• Recht</li><li>• Bau und Liegenschaften</li></ul>
Koordination Lehrorganisation (Hinzu kommt ggf. ein akademischer Leiter/ eine akademische Leiterin)	xx	<ul style="list-style-type: none"><li>• Immatrikulationsservice</li><li>• Zentrales Prüfungsamt</li><li>• Zentrale Studienberatung</li><li>• Hochschulsport</li></ul>
Rechen- und Medienzentrum	xx	
Bibliothek	xx	

\* Gleichzeitig Stellvertreter des Hauptamtlichen Vizepräsidenten



## Zielbild Verwaltungsstrukturen

### Anfangsphase: Das Präsidium

1,7 zunächst befristete  
neue Stellen zur Umsetzung der  
Verwaltungsreform



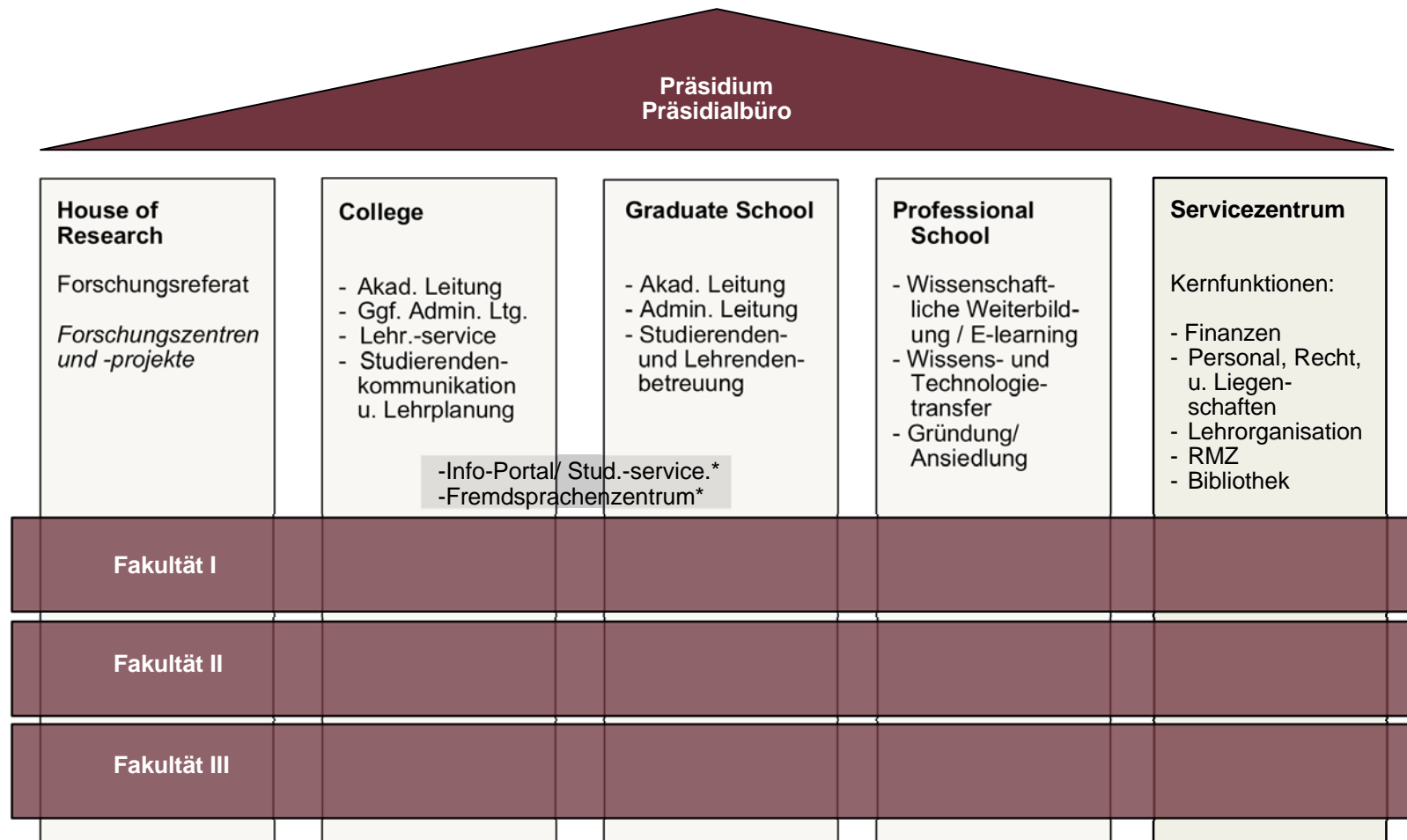
Bereiche	Beschreibung	
Sekretariat	Sekretariatsaufgaben Präsident und Hauptamtlicher Vizepräsident (wie bisher 2 Stellen)	
Presse	Presse (auch Universitätsgesellschaft, Kinderuniversität, Studieninformationstag, genaue Aufgabendefinitionen muss noch erfolgen)	
International Office	Bisher: Akademisches Auslandsamt, Aufgaben wie bisher	
Assistenz	Aufgaben wie bisher	
Team Neuausrichtung (befristet)	Projektentwicklung, Fundraising, Universitätsmarketing	
Innenrevision	Aufgaben wie bisher	
EU-Inkubator (befristet)	Vorbereitung und Organisation (1 Stelle) und Finanzen (1 Stelle)	
Organisationsentwicklung (zunächst auf 2 Jahre befristet)	2 Stellen für Organisations- und Personalentwicklung (Prozessdefinition, Umsetzung der Verwaltungsreform), davon 1,7 Stellen neu zu schaffen, 0,3 vorhanden	
Planung und Akkreditierung	Planung (Kapazität), Akkreditierung	



# Zielbild Verwaltungsstrukturen Leuphana Universität Lüneburg



Zweite Phase (ab Herbst 2008)



\* Beim College angesiedelt, jedoch gemeinsam mit Graduate School genutzt (ZPA, ZSB, I-Service enthalten)



## Ausblick: Diese Verwaltungsreform ist nur ein erster Schritt.

### Übersicht Fortführung der Verwaltungsreform

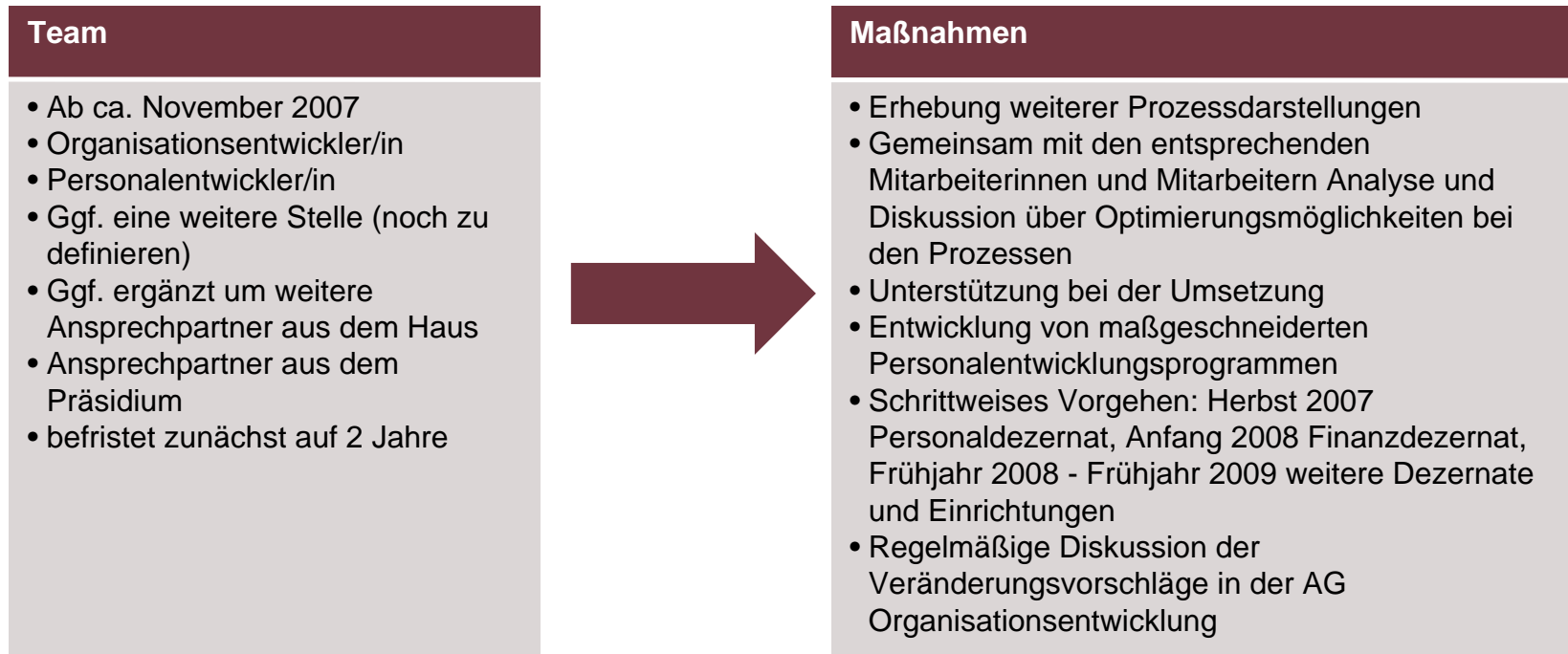
Bereich	Beginn	Maßnahmen
Zentrale Verwaltung	2007	Umsetzung erster Maßnahmen in den Bereichen Lehrverwaltung (z.B. Raumplanung), Prüfungsverw., Personelle Verstärkung d. Drittmittelverwaltung u. d. Forschungsreferats u.a.
	2007	Organisations- und Personalentwickler beginnen mit der Detail-Analyse der Prozesse einzelner Dezernate und mit der entsprechenden Umsetzung (zunächst Personaldezernat, danach Finanzdezernat, dann weitere)
	2007	Aufsetzen einer Arbeitsgruppe zur Bestimmung einer sinnvollen Aufgabenverteilung zwischen zentraler und dezentraler Forschungsverwaltung
	2008	Aufnahme der Arbeit in ersten neuen Kernbereichen des Servicezentrums
Neue Gefäße	2007	Aufsetzen von Vorbereitungsteams für das College, die Graduate School und die Professional School
	2008	Entwickeln neuer Prozesse für College, Graduate und Professional School
Fakultäten	2007	Aufsetzen einer Arbeitsgruppe zur Aufgaben- und Ausstattungsermittlung
	2008	Umsetzen der Ergebnisse der Arbeitsgruppe
Allgemein	2007	AG Verwaltungsreform wird zur AG Organisationsentwicklung und betreut die Erstellung der Prozesshandbücher und die Umsetzung der Verwaltungsreform





## Ausblick: AG Organisationsentwicklung

### Übersicht





## Ausblick: Ein Ergebnis der Verwaltungsreform werden Prozess-Handbücher sein

### Übersicht Prozess-Handbücher

Bereich	Prozesshandbuch	Status
Service- zentrum/ Zentrale Verwaltung und Einrichtungen	Finanzen	Prozesse erhoben
	Personal (Einstellungen, Betreuung, Beförderung, Urlaub etc.)	Prozesse erhoben
	Personalwirtschaft	Prozesse erhoben
	Bau- und Liegenschaften	Prozesse erhoben
	Lehrorganisation (Studienberatung, I-Service u.a.)	Erste Prozesse erhoben
	Bibliothek	Beginn 2008
	RMZ	Beginn 2008
Neue Gefäße	House of Research	Prozesse erhoben
	College (allgemein, Leuphana-Semester, Startwoche u.a.)	fortgeschritten
	Graduate School	Beginn demnächst
	Professional School	Beginn demnächst
Fakultäten	Fakultätsverwaltung	Erste Prozesse erhoben
	Institutsverwaltung	Beginn demnächst



**Eine funktionierende Verwaltung würde voraussetzen, dass die folgenden Aufgabenfelder durch Verlagerung vorhandener Stellen ausgefüllt werden.**

Übersicht Neuzuschnitt/ Verlagerung von Stellen

Kernprozess	Neue Positionen / Verlagerte Stellen
Servicezentrum	1x Koordinierung Finanzen
Servicezentrum	1x Koordinierung Personal, Recht, Liegenschaften
Servicezentrum	1x Koordinierung Lehrorganisation
Drittmittelverwaltung	1x Leitung Drittmittelverwaltung und Haushalt (im Finanzdezernat)
Kernbereich Finanzen	1x Anlegen und Pflege von Statistiken (im Finanzdezernat)
Fakultäten	1,5x Sekretariatskapazität aus der Zentralen Verwaltung in die Fakultäten (schon erfolgt)
College	Stärkung des Info-Portals durch Verlagerung von 1/2 Stelle für Studierendenbetreuung
College	Ab Herbst 2008: Akademische Leitung (nur bei interner Besetzung), ggf. administrative Leitung (nur bei interner Besetzung)
Professional School	0,5x für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit



**Eine funktionierende Verwaltung würde voraussetzen, dass die folgenden Aufgabenfelder durch Schaffung neuer Stellen ausgefüllt werden.**

Übersicht Schaffung neuer Stellen (alle zunächst befristet)

Kernprozess	Neue Stellen
Organisationsentwicklung	1,7x Umsetzung Verwaltungsreform (auch: Personalentwicklung), 0,3 Stelle existiert schon
Drittmittelverwaltung	1x Abwicklung Studienbeiträge
Personaldezernat	1x Abwicklung Studienbeiträge
House of Research	1x Leitung Forschungsreferat, 1x Forschungsreferent/in, volumenabhängig weitere Stellen
College	Evtl. 2008 Akademische Leitung (neu nur bei externer Besetzung), Administrative Leitung (neu nur bei externer Besetzung)
Graduate School	1 x Akademische Leitung (aus EU-Mitteln)
Professional School	1x Geschäftsführung

Alle hier genannten Stellen werden ausgeschrieben. Besetzung sollte intern, kann aber auch extern erfolgen.



## Übersicht Prozess Verwaltungsreform Mai bis September

Datum	Prozessschritt
Mai 2007	Übergabe der Unterlage an Präsidiumsmitglieder mit Bitte um Feedback; Einarbeiten des Feedbacks, Diskussion und Beschluss
Juli - August 2007	Vorabstimmung mit dem Personalrat, Einarbeiten von Änderungen, Einzelgespräche
23. August 2007	Verschicken der endgültigen Unterlage an den Personalrat (Stellungnahme des Personalrats diskutiert am 6.9.07)
11. September 2007	Hochschulöffentliche Diskussion in der AG Verwaltungsreform
19. September 2007	Senatsdiskussion
September - Oktober 2007	Möglichkeit, sich mit Fragen an den Personalrat oder an Herrn Degenhart oder Frau Cremer-Renz zu wenden. (Sprechstundentermine können vereinbart werden)
Ab November 2007	Ausarbeitung der Vorschläge und Beginn der schrittweisen Umsetzung (Dezernat für Dezernat) durch Organisationsentwicklungsteam (3 - 4 Personen + Ansprechpartner)

**ENDE**





Personalrat der  
Universität Lüneburg

Stiftung des öffentlichen Rechts

Gesamtpersonalrat der Universität Lüneburg  
Vorsitzender  
Claus-Michael Riebau  
Scharnhorststr. 1  
21335 Lüneburg  
Tel.: 04131/677-1203  
E-Mail: [riebau@uni-lueneburg.de](mailto:riebau@uni-lueneburg.de)

An den Vizepräsidenten  
der Universität Lüneburg

- im Hause

Ihr Zeichen, Ihre Nachricht vom  
Verwaltungsreform

Lüneburg,  
04.09.07

Sehr geehrter Herr Keller,

der Personalrat hat das vorliegende Konzept zur Verwaltungsreform diskutiert und nimmt wie folgt Stellung:

### **Stellungnahme des Personalrates zum Konzept der Verwaltungsreform**

Die Dienststelle (Universität Lüneburg) legt dem Personalrat per 27.8.2007 ein Konzeptpapier Verwaltungsreform (Stand 23.8.2007) mit der Bitte um Stellungnahme vor.

§67 NDS. PersVG sieht bei organisatorischen Maßnahmen eine Beteiligung des Personalrates vor. Das Konzeptpapier ist als organisatorische Maßnahme im Sinne des PersVG anzusehen.

Das Papier wird als Diskussionsgrundlage betrachtet (s. S.1). Eine Zustimmung kann sich von daher nur auf den Prozess als solchen beziehen, da es weiterer Ausgestaltung und Konkretisierung bedarf. Daraus erwachsende, spätere konkrete Beteiligungstatbestände (§65ff NPersVG) bedürfen einer gesonderten Zustimmung durch den Personalrat/ ggfs. Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellungsbeauftragten.

Der Personalrat stimmt dem weiteren Prozess zur Verwaltungsreform unter der Maßgabe zu, dass den Beschäftigten und Leitungen der betroffenen Einrichtungen Gelegenheit zur Stellungnahme und Diskussion der vorgeschlagenen Veränderungen eingeräumt wird und der Prozess konsensual verläuft (vgl. Nr. VI. der Rahmenvereinbarung zum Verwaltungsreformprozess).



Personalrat der  
Universität Lüneburg

**Grundsätzlich geben wir zu bedenken, dass die hohe Erwartungshaltung in Richtung einer Verbesserung/Arbeitsverringerung, die sich im bisherigen Prozess der Verwaltungsreform seit einem Jahr aufgebaut hat, durch das vorliegende Konzept nicht erfüllt wird.**

Im einzelnen sind folgende Aspekte zu diskutieren und zu klären:

1. Die im Konzept genannten Defizite und die erarbeiteten Soll-Konzepte der einzelnen Verwaltungseinheiten stehen in keinem direkt erkennbaren Zusammenhang zu den neu zu schaffenden bzw. zu verlagernden Stellen.
2. Die Finanzierung der neu zu schaffenden Stellen soll z.T. über Dritt- oder EU-Mittel erfolgen. Dies kann nur befristet geschehen. Wie verträgt sich dieser Umstand mit der Übernahme von Daueraufgaben?
3. Die Bildung der „neuen Gefäße“ und Zuordnung von Personal zu den Gefäßen bedarf einer Änderung der Grundordnung. Die Umbenennung der Zentralen Verwaltung und der Zentralen Einrichtungen in „Servicezentrum“ sollte noch mal überdacht und breiter diskutiert werden.
4. Das Einziehen einer weiteren Führungsebene um/über den Dezernaten (Koordinierung der Kernfunktionen) hat deutliche Nachteile bei der Kommunikation der Probleme in das Präsidium. Die Gefahr besteht, dass der Vorteil weniger Ansprechpartner für das Präsidium durch längere Kommunikationswege und zusätzliche Filter einen gegenteiligen Effekt hat. Es ist zudem nicht ersichtlich, mit welcher Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe diese neuen Positionen bewertet werden. Es ist nicht erkennbar, ob unterhalb der neuen Koordinierungsstellen die bisherige Dezernatsstruktur mit Dezernatsleitungen erhalten bleibt.
5. Der vorliegende Bericht des Landesrechnungshofes vom 23.7.07 gibt den Hinweis, dass die Präsidialverwaltung personell im Bereich der Assistenz überausgestattet ist. Hier treten im Arbeitsalltag durch die Mitarbeiter/innen im Team Neuausrichtung Schnittstellenprobleme auf, da sich Aufgaben überlappen und in etablierte Verwaltungsbereiche eingreifen. Dies ist auch bei einigen neu zu schaffenden Positionen im Projektteam College, Graduate und Professional School zu befürchten.
6. Die Zuordnung Personalwirtschaft zum Ressort Finanzen gab es bereits lange Jahre und wurde damals aus praktischen Erwägungen geändert und beim Personaldezernat angesiedelt. Ob ein erneuter Tausch Besserung bewirkt, erscheint uns fraglich.
7. Die Organisation des derzeitigen Personaldezernates in Fakultätsteams erscheint uns sinnvoll, eine Vertretungsregelung muss dabei gewährleistet sein.
8. Die Verlagerung des Bereichs Steuern (0,5 Stelle) in das Finanzdezernat hätte zur Folge, dass die derzeitige Vertretungsregelung mit dem Bereich Innenrevision nicht mehr zum Tragen kommt.
9. Schaffung einer neuen Verwaltungseinheit für Statistik im Finanzdezernat: Hier ist uns unklar, welche Stellen konkret damit gemeint sind
10. Die Verlagerung von Stellen aus der Zentralen Verwaltung in die Fakultäten: In diesem Zusammenhang möchten wir nochmals ausdrücklich auf den in der Rahmenvereinbarung verabredeten internen Stellemarkt hinweisen. Es sollten hier vor der Errichtung keine voreiligen Fakten geschaffen werden. Versetzung bedarf der Qualifikation und sollte nicht lediglich als Möglichkeit der Problemverschiebung genutzt werden. Ebenso bedarf es





Personalrat der  
Universität Lüneburg

einer vorherigen Festlegung, was mit brachliegenden Arbeitsvolumen nach einer Umsetzung passieren soll.

11. Die Weiterentwicklung von eindeutigen Arbeitsprozessen für alle Vorgänge scheint uns der wichtigste Bestandteil des weiteren Prozesses. Hier muss ein intelligenter Ausgleich zwischen den Interessenparteien stattfinden, der sowohl der Arbeitsvereinfachung als auch den gesetzlichen Notwendigkeiten genügt.
12. Die Schaffung weiterer Stellen wird vom Personalrat begrüßt. Es handelt sich dabei jedoch überwiegend um zusätzliche Führungsstellen, die zusätzliche Arbeit generieren (Statistiken, Auskünfte). Unserer Ansicht nach liegt das Hauptproblem der Universität in einer zu schmalen Arbeitsebene.
13. Problematisch ist, dass bereits vor der allgemeinen Diskussion des Konzeptes zur Verwaltungsreform einige neue Positionen ausgeschrieben und besetzt (i.d.R. befristete wissenschaftliche Mitarbeiter/innen), bzw. Prozess-/Funktionsänderungen bereits umgesetzt wurden, teilweise ohne entsprechende Änderungen der Stellenbeschreibungen und der damit verbundenen Möglichkeit, Beteiligungsrechte wahrzunehmen.
14. Für das bessere Zusammenspiel Fakultäten/Institute ist es erforderlich, größere, gleichartige Zuschnitte bei den Instituten zu erreichen. So könnte die unterschiedliche Ausstattung beim Verwaltungspersonal verringert und bei einer Angleichung von Arbeitsprozessen auch eine Einheiten übergreifende Vertretungsregelung erreicht werden. Im Folgenden könnte eine präzise Definition von Aufgaben und Verantwortungsbereichen der MitarbeiterInnen getroffen werden.
15. Die weiteren im Papier konkretisierten Lösungsvorschläge scheinen uns für eine Diskussion mit den Beteiligten geeignet, sofern der beschriebene Entwicklungsweg einvernehmlich weiterverfolgt wird.

Die Einbeziehung des Landesrechnungshofberichtes in die Verwaltungsreform halten wir in weiten Teilen für problematisch. Leider wird dort nur über eine numerische Egalisation der Hochschulen mechanistisch nach einer Mindestausstattung gesucht. Es werden weder die örtlichen „kulturelle“ Unterschiede, noch die in den letzten Jahren erfolgte Arbeitverdichtung berücksichtigt. Die besondere Situation der Universität Lüneburg mit den Anforderungen der Fusion und der Neuausrichtung werden u.E. durch den Landesrechnungshof nicht angemessen berücksichtigt.

Mit freundlichen Grüßen

Angelika Brauns

Claus-Michael Riebau