

Vervollkommnung der inneren Arbeitsteilung und -kooperation an der
Technischen Hochschule Leipzig

D I P L O M A R B E I T

TECHNISCHE HOCHSCHULE LEIPZIG
Sektion Sozialistische Betriebswirtschaft

eingereicht von Peter Rauch
geb. am 11.04.1954 in Oschatz

Betreuer: Dr. oec. Otte

Leipzig, den 26.01.1990

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung und Aufgabenstellung	4
2.	Rationalisierung des Leitungsprozesses im Hochschulwesen	6
2.1.	Einordnung des Hochschulwesens in den gesellschaftlichen Gesamtprozeß	6
2.1.1.	Allgemeine Aufgaben der Universitäten und Hochschulen	6
2.1.2.	Die Rolle der Hochschulen im Gesamtprozeß der Reproduktion	7
2.1.3.	Einschätzung des gegenwärtigen Standes im Hochschulwesen und Ableitung perspektivischer Aufgaben	8
2.1.4.	Aufgaben und Charakterisierung der Technischen Hochschule Leipzig	10
2.2.	Leitung als notwendige Form im vergesellschaftlichten Reproduktionsprozeß	12
2.2.1.	Anforderungen an die weitere Vervollkommnung der Leitung der Hochschule	12
2.2.2.	Die Leitungsstruktur an der Technischen Hochschule Leipzig	14
2.2.3.	Aus und Weiterbildung an Hochschulen des Auslandes	15
2.3.	Zur Vervollkommnung der Leitungstätigkeit durch rationelle Organisationsformen	16
2.3.1.	Allgemeines	16
2.3.2.	Vervollkommnung der Prozeßorganisation	17
2.2.3.	Vervollkommnung der Aufbauorganisation	18
3.	Analyse des Standes der Arbeitsteilung und Kooperation an der Technischen Hochschule Leipzig	20
3.1.	Verfahren zur Bestimmung des Informationsbedarfs	20
3.2.	Systematische Darstellung der Probleme und Vorschläge	21
3.2.1.	Analyse des Standes der Arbeitsteilung	21
3.2.1.1.	Bestimmung und Abgrenzung der Leitungs- und Arbeitsaufgaben	21
3.2.1.2.	Ablauf der arbeitsteiligen Prozesse	21
3.2.1.3.	Wahrnehmung der Verantwortung	23

3.2.1.4.	Verantwortung der Mitarbeiter	24
3.2.1.5.	Informationsbeziehungen	24
3.2.2.	Analyse des Standes der Kooperation	25
3.2.2.1.	Zusammenwirken der Strukturen	25
3.2.2.2.	Geschäftsbeziehungen	26
3.2.2.3.	Organisatorisches Zusammenwirken	27
3.2.2.4.	Planungsarbeiten	27
3.2.3.	Analyse des Standes auf dem Gebiet der Lehre	27
3.2.3.1.	Aus- und Weiterbildung	27
3.2.3.2.	Zusammenarbeit mit dem Direktorat für Studienangelegenheiten (DSA)	28
3.2.3.3.	Ausländische Studierende	28
3.2.4.	Analyse des Standes auf dem Gebiet der Forschung	28
3.2.4.1.	Zusammenarbeit des Direktorates für Forschung mit den Strukturbereichen	28
3.2.4.2.	Forschungskooperation	29
3.2.4.3.	Forschungsarbeit	29
3.2.4.4.	Schutzrechts- und Neuererarbeit	30
3.2.5.	Sonstige Probleme	30
3.2.5.1.	Auslastung der Arbeitszeit	30
3.2.5.2.	Auslastung der Grundmittel	31
3.2.5.3.	Instandhaltung, Reparatur und Werterhaltung	31
4.	Lösungsvorschläge zur Vervollkommnung der Leitungsaufgaben	32
4.1.	Grundvoraussetzungen	32
4.2.	Vorschläge zur Vervollkommnung der Leitungsstruktur	33
4.3.	Vorstellung für die Freisetzung von Arbeitskräfte	40
4.4.	Vorschläge zur Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Strukturbereichen	42
4.5.	Vorschläge zur Verbesserung ausgewählter Leitungsprozesse	44
5.	Schlußbemerkungen	45
	Literaturverzeichnis	47
	Verzeichnis der Abbildung	51
	Verzeichnis der Anlagen	52
	Selbstständigkeitserklärung	53
	Thesen	54

1. Einleitung und Aufgabenstellung

„Das A und O der gegenwärtigen und künftigen Entwicklung unserer sozialistischen Gesellschaft ist der Leistungszuwachs. Daraus folgt, daß in der Leitungstätigkeit die Stärkung des Leistungswillens, der Leistungsfähigkeit und die Vermehrung realer Leistungen der Kollektive und ihrer Mitglieder im Zentrum stehen müssen.“ (1/ S. 629)

Bereits im Bericht des Politbüros vom 18.4.89 wurde eingeschätzt, daß die mit dem Politbürobeschuß über „Grundsätze für die Gestaltung ökonomischer Beziehungen der Kombinate der Industrie mit den Einrichtungen der Akademie der Wissenschaften der DDR sowie des Hochschulwesens“ eingeleiteten Maßnahmen in der Zusammenarbeit der Hochschulen und Universitäten mit den Praxispartnern eine neue Qualität erreicht wurde. (2/ S. 642)

Künftig ist eine grundsätzliche Änderung der Wirtschaftspolitik mit einer umfassenden Wirtschaftsreform vorgesehen, die auch eine Umgestaltung der Hoch- und Fachschulausbildung fordert. Das sind die Herausforderungen unserer Zeit, Reserven für die Erhöhung der Flexibilität, der Qualität und Effektivität der Leistungen in der Lehre und Forschung zu erschließen. (3/ S. 5, 4/ S. 4)

Gerade in der heutigen Zeit kommt es darauf an, das Leistungsprinzip an der Hochschule konsequent durchzusetzen, wobei hier die Kriterien für Spitzenleistungen zugrunde gelegt werden. 5/

Ebenso ist eine spürbare Verbesserung der politischen, sozialen und fachlichen Arbeit durch die Hochschullehrer (Vorbildwirkung) zu erreichen.

6/ Beides setzt eine bestimmte materielle Voraussetzung und ein hohes Organisationsniveau der Leitungstätigkeit voraus, z. B. ergaben Untersuchungen bei 200 Professoren, daß sie wöchentlich für die Forschung weniger als 10 Stunden zur Verfügung haben. 7/

Hauptgrund hierfür ist unter anderem der mit Leitungsfunktionen einhergehende wachsende Aufwand für Leitung und Verwaltung. (8/ S. 9)

Ansatzpunkte für die Beseitigung der ungünstigen Verhältnisse sind die Verbesserung der Organisation und die Vervollkommnung der innerbetrieblichen Arbeitsteilung und -kooperation. So müssen die

Gestaltung des Zusammenwirkens der Struktureinheiten verbessert, die Spezialisierung zwischen den Arbeitsplätzen vertieft, die Grundlagen für die Erhöhung des Mechanisierungsgrades der Arbeit geschaffen werden und ein effektiver Einsatz der Arbeitskräfte erfolgen. (/9/ S. 60) Des weiteren sind zeitaufwendige Routinearbeiten abzubauen bzw. zu beseitigen, überschaubare Leitungsstrukturen zu schaffen und die persönliche Verantwortung jedes leitenden Mitarbeiters besser durchzusetzen. (/10/ s. 143)

Diese Forderung wird vor allem durch die demographische Entwicklung in der DDR bestimmt. (Hinzu kommt noch die starke Abwanderung der arbeitsfähigen Bevölkerung.)

Ein weiteres Anliegen der sozialistischen Arbeitsteilung und -kooperation besteht darin, *„eine solche Art und Weise des Zusammenwirkens der Arbeitskräfte im Arbeitsprozeß zu sichern, daß*

- *die Fähigkeit der Mitarbeiter und Studenten genutzt werden,*
- *die Arbeit interessanter und inhaltsreicher wird,*
- *das kameradschaftliche Zusammenwirken und die gegenseitige Hilfe ermöglicht und gefördert werden und*
- *die Entwicklung und Festigung sozialistischer Kollektive im Arbeitsprozeß unterstützt werden.“*

Darüber hinaus sind die Arbeitsteilung und -kooperation unter dem Gesichtspunkt der Einheit von Lehre und Forschung zu gestalten. (/9/ S. 60)

Diese Arbeit befaßt sich mit der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zur Optimierung der Arbeitsteilung und -kooperation, der Darstellung von Reserven, wie Reduzierung des Aufwandes und Beseitigung von Doppelaktivität, und kritischen Aufgaben sowie der Verbesserung der Geschäftsbeziehungen und des organisatorischen Zusammenwirkens der Struktureinheiten der Technische Hochschule Leipzig (THL).

Hauptschwerpunkte und somit die Zielstellung der Untersuchung sind:

1. Kooperation und Kommunikation (Prozeßorganisation)

- Welche konkreten, sich wiederholenden Aufgaben, Teilaufgaben, Prozesse und Teilprozesse wann, in welchem Zeitablauf, von wem, wo mit wessen Unterstützung und mit welchen Hilfsmitteln ausgeführt werden.

- Fixierung der erforderlichen Kooperations- und Informationsbeziehungen.
- Ausarbeitungen von Organisationsanweisungen zum Zusammenwirken der Struktureinheiten.

2. Strukturierung und Arbeitsteilung

- Strukturierung der Organisationseinheiten und Leitungsaufbau,
- Verteilung der Aufgaben auf die Leitungsbereiche, Leitungsebenen und Aufgabenträger,
- Abgrenzung der Aufgabenbereiche, Entscheidungsfelder, des Befugnisumfangs und der Verantwortungsbereiche,
- Ausarbeitung von Organisationsmitteln, wie die Entwürfe zum Geschäftsverteilungsplan /52/ und einer Ordnung zum Zusammenwirken der Struktureinheiten.

2. Rationalisierung und des Leitungsprozesses im Hochschulwesen

2.1. Einordnung des Hochschulwesens in den gesellschaftlichen Gesamtprozeß

2.1.1. Allgemeine Aufgaben der Universitäten und Hochschulen

Die Universitäten und Hochschulen sind die höchsten staatlichen Bildungsstätten. Sie gewährleisten die Einheit von Ausbildung und Forschung, sind juristische Personen und Haushaltsorganisation, wobei künftig ein Teil der finanziellen Mittel Eigenerwirtschaftung zu erbringen sind.

29 Hochschulen mit mehr als 145 000 Direktstudenten und Beschäftigten (/12/ S. 5) gehören zum Bereich der Hoch- und Fachschulausbildung im Ministerium für Bildung (MfB).

Der Rektor leitet die Hochschule nach dem Prinzip der Einzelleitung und kollektiver Beratung /13/. Dies beruht auf dem demokratischen Zentralismus. (/14/ S. 14 ... 16) Bei der Lösung der inhaltlichen Hauptaufgaben in Aus- und Weiterbildung sowie Forschung wird er durch den Wissenschaftlichen Rat beraten. /16/

„Der Gesellschaftliche Rat unterstützt den Rektor insbesondere bei der Vorbereitung und Realisierung von Entscheidungen über die Entwicklung des wissenschaftlichen Potentials der Hochschule ...“ /17/ Diese Gremien

haben somit eine wichtige Rolle bei der Profilierung der Aus- und Weiterbildungsinhalte, die stärker als bisher durch die künftigen Anforderungen der Praxis bestimmt wird. (/8/ S. 18) Sie sind eine notwendige Ergänzung zur Einzelleitung, die sich aus den objektiv notwendigen Erfordernissen nach wissenschaftlicher Kommunikation im Arbeits- und Leitungsprozeß und Demokratie darstellen. (/18/ S. 11) Die Wissenschaft und Bildung durchdringt immer stärker alle Bereiche der materiellen Produktion und des geistig-kulturellen Lebens. Dabei entwickelt sich die Wissenschaft als unmittelbare Produktivkraft und als Instrument der Gestaltung sowie Leitung und Planung der gesellschaftlichen Prozesse. Hieraus resultieren die Aufgaben für die Hochschulen, die neben der Ausbildung der Kader zu hochqualifizierten Fachkräften mit hoher persönlicher Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Gestaltung ihres Forschungsprofils noch zahlreiche andere Funktionen zu erfüllen hat. (/12/, /15/ S. 10, /3/ S. 8 ...21)

2.1.2. Die Rolle der Hochschule im Gesamtprozeß der Reproduktion

„Der charakteristische Prozeß der sozialistischen Reproduktion in der DDR ist die umfassende Intensivierung, die sich aus dem für die Erfüllung der Hauptaufgabe objektiv notwendigen, stabilen und dynamischen Wirtschaftswachstum sowie aus den inneren und äußeren Bedingungen ergibt.“ (/6/ S. 5) So wird die Volkswirtschaft der DDR künftig durch die private, genossenschaftliche und gesellschaftliche Eigentumsform an Produktionsmitteln charakterisiert, wobei die Kombinate das Rückgrad der Wirtschaft bilden. Dazu bedarf es einer Zielstellung und Koordinierung von Aufgaben und Mitteln, der Erarbeitung von Handlungsstrategie und der Entscheidung über die zu realisierende Alternative, der Organisation und Motivation der verfügbaren Kräfte.

Ein vereinfachtes Schema der Verflechtung zwischen den Hochschulen und ausgewählter Bereiche des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses wird in der Anlage 1 dargestellt. Dabei wird erkennbar, daß die Leitung durch ihre Wirksamkeit wesentlich die Ergebnisse und damit die Effektivität der Hochschule beeinflussen kann.

Mit der Nutzung der Informationsverarbeitungstechnik, dazu wurde durch

das ehemalige Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen eine Strategie erarbeitet /19/, sind neue Organisationslösungen sowie Veränderungen in der Kommunikation, Kooperation und Arbeitsteilung notwendig. (/20/ S. 166) Durch den Einsatz moderner Rechentechnik und entsprechender Arbeitsorganisation kann der Aufwand für die Leitung und Verwaltung entscheidend verringert werden.

Die sozialistische Volkswirtschaft ist grundsätzlich leistungs- und wachstumsorientiert. Dies stellt an die Hochschule höchste Anforderungen, da hier hochqualifizierte Fach- und Leitungskader aus- und weitergebildet werden. Diese bestimmen künftig das Niveau der Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft der DDR, welche Spitzenleistungen in Forschung und hohe Leitungsqualität fordert. Die Lehre ist somit der Leistungshauptprozeß der Hochschule. Ihre Qualität wird einerseits durch das Niveau der Organisation und durch die Gewinnung von neuen Erkenntnissen aus der Grundlagen- und Vertragsforschung bestimmt.

Derzeit liegt der Forschungsanteil des Hochschulwesens an der Gesamtleistung der Volkswirtschaft bei 8 % /6/ und das Verhältnis aus Einnahmen von 0,93 Mrd. Mark zu den Ausgaben mit 4,29 Mrd. Mark /5/ zeigt, daß noch effektiver mit den bereitgestellten Haushaltsmitteln gearbeitet werden muß. Es kommt dabei darauf an, daß alle Bereiche dieser Forderung nachkommen. Reserven sind vor allem die qualifizierte Verbesserung der arbeitsteiligen Gewährleistungs- und Wirtschaftsprozesse (Anlage 2 und 3) innerhalb der Hochschule sowie ihr kooperatives Zusammenwirken. Durch HARHOFF (/21/ S. 18 ... 32) erfolgt eine Klassifizierung der an der Hochschule zu realisierenden Prozesse, auf die hier nicht eingegangen wird. Aufgaben in der Leitung und ihre weitere Vervollkommnung /22, 23/ werden in den nachfolgenden Punkten erläutert.

2.1.3. Einschätzung des gegenwärtigen Standes im Hochschulwesen und Ableitung perspektivischer Aufgaben

Der Bereich für Hoch- und Fachschulwesen im MfB verfügt gegenwärtig über einen Grundfondsbestand von ca. 10 Mrd. Mark und eine Beschäftigtenanzahl von 96 000 VbE. Das Verhältnis Studierende und

beschäftigte Hochschullehrer an den Universitäten und Hochschulen ist recht unterschiedlich (z. B. THL 2:1 und KMU 1,5:1) und kann noch nicht als zufriedenstellend betrachtet werden.

Die Investitionen sind vorerst für die nächsten 3 bis 4 Jahre auf etwa 50% reduziert, d. h. es müssen alle Reserven erschlossen und mit den vorhandenen Mitteln der höchste Nutzen erzielt werden, z. B. liegt die Nutzung von Rechnerzeit teilweise bei nur 10 Stunden pro Tag. Die stärkere gemeinschaftliche Nutzung von Technika, wissenschaftlichen Geräten und Ausrüstungen ist anzustreben. In der Forschung sind die finanziellen Mittel nur noch für gewinnbringende Spitzenleistungen einzusetzen, um die Exportleistungsfähigkeit zu erhöhen. Eine flächendeckende Ökonomie kann nicht mehr gewährleistet werden.

Die demografische Entwicklung der DDR bewirkt in den nächsten Jahren einen starken Rückgang der Bevölkerung ¹⁾, damit verbunden ist, aus volkswirtschaftlicher Sicht, die Ausbildung von Studenten entsprechend der Altersstruktur von 23 % auf 20 % zu senken. So lag die Anzahl der 21-jährigen DDR-Bürger 1982 bei 283 000 und wird 1995 bei < 173 000 liegen. Daraus resultieren notwendige Strukturveränderungen an den Hochschulen. Wobei die Struktur kleiner und großer Einrichtungen nicht übereinstimmen muß. Hier geht es vor allem um bessere Auslastung des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens. Weitere Probleme sind die Altersstruktur der wissenschaftlichen Kader in Bezug auf Nachwuchskader als Hochschullehrer, die Werterhaltung der Bausubstanz und anderes. /5/ Durch das Ministerium wurden Problemkomplexe gesichert herausgearbeitet. Diese sind unter anderem:

- Höhere Qualität der Leitung der Hauptprozesse

Es wird die Position vertreten, daß der erforderliche Zeitaufwand für die Leitungstätigkeit zu hoch ist, weil der Anteil an operativer Arbeit, an Informations- und Verwaltungsarbeit ständig steigt, unzureichende

1) Die statistischen Zahlen sind auf Grund der starken Abwanderung arbeitsfähiger Bevölkerungsschichten unreal geworden, so daß die nachfolgenden Zahlen relativ zu betrachten sind.

Zeit für strategische Arbeit und für die Wahrnehmung der Berufungsfunktion als Hochschullehrer zur Verfügung steht, sowie das eigenständige Entscheidungsfeld auf verschiedenen Leitungsebenen unzureichend ist.

- Durchsetzung des Leistungsprinzips als wichtige Leitungsaufgabe

Es geht hierbei um die erforderliche ständige Auseinandersetzung gegen Gleichmacherei, Selbstzufriedenheit, gegen bequeme Zielstellung und Mittelmaß (dazu auch /24/). Weiterhin soll eine kritische, konstruktive, stimulierende, sich nach vorn orientierende Unruhe bei der Beratung und Bestimmung der Arbeitsaufgaben sowie eine leistungsgerechte Abrechnung und Bewertung der Ergebnisse erreicht werden. (/28/ S. 100 ... 102)

Alle anderen Aufgaben, Probleme und perspektivischen Entwicklungen ordnen sich dem o. g. direkt oder indirekt unter bzw. sind für die Lösung der Aufgaben dieser Arbeit sekundär.

2.1.4. Aufgaben und Charakterisierung der Technische Hochschule Leipzig

Die Technische Hochschule Leipzig (THL) verfügt über ein Arbeitskräftepotential von rund 1450 Mitarbeitern. Jährlich werden 600 Zulassungen für Studenten erteilt, so daß derzeit ca. 3200 Studenten in verschiedenen Ausbildungsformen (Anlage 4) qualifiziert werden. An den 9 Sektionen und einem Industrie-Institut erfolgt die Ausbildung mit dem Grundprofil I und II in den Fachrichtungen Bautechnik, Bauvorbereitung, Baudurchführung, Elektrotechnik, Automatisierungstechnik, Angewandte Informatik, Polygrafische Technik, Technische Gebäudeausrüstung, Wärmetechnik und Ingenieurökonomie des Bauwesens. Am Institut für sozialistische Wirtschaftsführung werden Nomenklaturkader II des Bauwesens in 4-Wochenlehrgängen geschult und Kader III werden angeleitet.

Mit der Neugestaltung der Ingenieur- und Ökonomieausbildung ist auch für die Hochschule ein neuer Entwicklungsprozeß eingeleitet worden, der

besonders in den 90er Jahren die ganze fachliche und methodische Meisterschaft des gesamten Lehrkörpers herausfordert. Im Mittelpunkt stehen dabei völlig neue technisch-wissenschaftliche Disziplinen, wie z. B. Informatik und Wissensingenieurwesen. Weiterhin nimmt die Technologie als technische Grundlagenwissenschaft an Bedeutung zu.

Derzeit werden mit einer Kapazität von über 220 VbE (Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter, Arbeiter und Angestellte) und einer studentische Forschungskapazität von 120 VbE Aufgaben des Planes der naturwissenschaftlich-technischen und gesellschaftswissenschaftlichen Forschung bearbeitet. Seit 1977 wurden ca. 90 Forschungsergebnisse durch den Wissenschaftlichen Rat als Spitzenleistungen ausgewählt. 65 % der Wissenschaftler konzentrieren sich auf Schwerpunkte, wie Mikroelektronik, rechnergestützte Arbeit und flexible Automatisierung, neue Werkstoffe und Lasertechnik sowie Sicherung der energetischen Basis. Seit 1985 liegt die durchschnittliche Patentergiebigkeit bei 50 Patenten pro Jahr. Das sind 40 Erfindungen pro 100 Forschungs-VbE. Der Hochschullehrerbestand konnte positiv entwickelt werden.

Entwicklung der B-Promotionen 1977 zu 1989

Professoren	1977 = 53,9 %	1989 = 86,0 %
Dozenten	1977 = 18,0 %	1989 = 76,6 %

Seit 1977 wurden 610 A- und 145 B-Promotionen angefertigt. Bis Ende 1986 wurden im Zuge der Forschungskoooperation 12 Kooperationsverträge und ca. 150 Leistungsverträge abgeschlossen.

Hervorzuheben ist der Industrie-Hochschul-Komplex (IHK)

Anlagenautomatisierung, welcher als physikalischer Meßstand in Engelsdorf 1990 fertiggestellt wird. In Vorbereitung befindet sich der IHK „Angewandte Künstliche Intelligenz“ mit den Industriepartnern ROBOTRON, POLYGRAPH, und TAKRAF. Dadurch besteht die reale Möglichkeit, daß die THL zu einem Kristallisationspunkt der Künstlichen Intelligenz in Technik und Ökonomie wird. Gemeinsam mit dem BMK-Süd besteht die Absicht, ein bautechnologisches Technikum mit Schwerpunkt „Computerintegrierten Bauen“ zu errichten. Die Sektion Energietechnik

wird gemeinsam mit dem Ministerium für Schwerindustrie ein Wärmetechnikum erbauen.

Einer der wichtigsten Faktoren des Leistungsanstiegs der THL resultiert aus der Internationalen Beziehung auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung sowie der Forschung mit der UdSSR, CSSR, VR Polen und der Ungarischen VR. Mit dem NSW werden im Rahmen zwischenstaatlicher Abkommen 17 Themen bearbeitet.

Für die Lösung der Aufgaben in Lehre und Forschung wurden 20 Mill. Mark für die Entwicklung zentraler und arbeitsplatzbezogener Rechentechnik aufgewendet. Die THL verfügte 1980 noch über 60 Mill. Mark Grundfonds und 1988 waren es bereits über 100 Mill. Mark . /26/

2.2. Leitung als notwendige Form om vergesellschaftlichten Reproduktionsprozeß

2.2.1. Anforderungen an die weitere Vervollkommnung der Leitung der Hochschule

„*Wie die Leitung - so die Leistung*“. Aus diesem geflügelten Wort spricht tausendfacher Erfolg. Die Leitung als - wie bereits Marx und Engels nachwiesen - objektives Erfordernis zweckbestimmender zielgerichteter Kooperation einer arbeitsteiligen Organisation gesellschaftlicher Produktionsweisen bestimmt wesentlich über das Ergebnis, über den ökonomischen Effekt dieses Zusammenwirkens. (/27/ S. 713)

Die Vervollkommnung der Leitung der Hochschule wird durch verschiedene Merkmale bestimmt, wie z. B. die Anwendung und Wirksamkeit des demokratischen Zentralismus, der Einzelleitung mit kollektiver Beratung, einer einheitlichen Grundstruktur der Leitung für die Universitäten und Hochschulen u. a. Hier wirken verschiedene Einflußfaktoren, die durch gesellschaftspolitische und ökonomische Anforderungen mit zunehmender Dynamik an die Hochschulbildung und Wissenschaft ausgeprägt werden. Eine Veränderung des Leitungssystems führt zu großen zeitlichen Verzögerungen und ist mit Effektivitätsverlusten verbunden. Es sind daher solche Bedingungen und Erfordernisse der rationellen arbeitsteiligen Beziehungen im Leitungssystem zu schaffen, die durch das Vermögen und

die Fähigkeit Leiter, die Menschen zu führen, und den Arbeitsprozeß zu organisieren, ständig zu entwickeln sind. Es wurden Grundrichtungen erarbeitet, die zur Vervollkommnung der Leitung führen sollen. Eine dieser Varianten ist die Erhöhung der Durchgängigkeit von Leitungslinien zwischen den Leitungsebenen, darin eingeschlossen ist die effektive Gestaltung der funktionellen Beziehungen zwischen Linien-, Stabs- und Beratungsorganen der verschiedenen Leitungsebenen. (/28/ S. 11 .. 17, /15/ S. 15)

Die anderen Alternativen sind ebensolcher Bedeutung, sollen aber hier nicht weiter behandelt werden.

Eine Vielzahl von Problemen wurde bereits durch VIEHWEGER /23/ ausgewertet. Einen entscheidenden Platz fanden hierbei die Arbeitsbeziehungen zwischen den Struktureinheiten, die noch nicht zufriedenstellend sind. Die Leitungsstruktur hat sich bewährt, so daß prinzipielle Änderungen nicht notwendig, jedoch die qualitativen Faktoren des bestehenden Leitungssystems zur vollen Entfaltung zu bringen sind. (/23/ S. 9) Dabei ist der arbeitsteilige Leitungsprozeß nur so tief zu gliedern, wie es notwendig ist. Denn je tiefer die Arbeitsteilung in der zentralen Leitung erfolgt, und je mehr Leitungsbeziehungen bestehen, so aufwendiger und komplizierter ist die Koordinierung der Arbeitsaufgaben zwischen den einzelnen Struktureinheiten. Die Arbeitsteilung muß überschaubar und beherrschbar sein. (/30/ S. 82)

Zu beachten ist weiterhin, daß die reale Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung des Leiters mit der Organisation des Leitungssystems steht und fällt. Dies erfordert eine richtige Bestimmung der Aufgaben, Pflichten und Rechte der leitenden Mitarbeiter und klare Organisationsprinzipien und die rationelle Organisation der Arbeitsbeziehungen im Leitungssystem, damit die Funktionsfähigkeit ständig gewährleistet ist. Über die rationelle Arbeitsteilung und Kooperation im Leitungssystem kann die Erhöhung von Effektivität und Qualität im Reproduktionsprozeß gesichert werden. (/31/ S. 33, 34)

Weiterhin spielen die Fragen der Informationsverarbeitung /10/, die effektive Erschließung des Arbeitskräftepotentials durch qualifikationsgerechten Einsatz (/32/ S. 121), die Erhöhung der Leitungskreativität - eine Forderung der umfassenden Intensivierung (/33/ S. 16) - bis hin zu der Fähigkeit, wie der Leiter die eigene Arbeit und die der anderen rationell organisiert (/34/ S. 111), eine Rolle. Dazu muss die Ergebnisverantwortung erhöht und die Schwerfälligkeit der Leitung, Beharren auf alte Gewohnheiten und veralterten Techniken (/35/ S. 53) durch flexible, schöpferische und dynamische Arbeitsweisen ersetzt werden.

2.2.2. Die Leitungsstruktur an der Technischen Hochschule Leipzig

Der Aufbau der Leitungsstruktur der THL entspricht den bestehenden Rechtsvorschriften und Richtlinien /13, 15, 16, 17, 36, 37, 38/. Die Struktur ist hierarchisch und ergibt somit einen pyramidenförmigen Aufbau. Das bedeutet, daß von der Spitze des Leitungssystems die verdichteten Aufgaben und Verantwortungen abnehmen und die horizontale Arbeitsteilung zunimmt. Die Struktur an der THL (Anlage 5) ist nach dem Linie-Stab-System aufgebaut. Ein Leiter mit voller Verantwortung und mit Weisungsrecht gegenüber den direkt unterstellten Leitern bzw. Mitarbeitern charakterisiert den Begriff der L i n i e. Damit ist das Prinzip der Einzelleitung und der persönlichen Verantwortung. Ihm zugeordnet sind Spezialisten oder S t ä b e, die keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis haben. Sie bereiten Entscheidungen vor und beraten bzw. unterstützen den Leiter bei der Lösung seiner Leitungsaufgabe. Mit steigender Kompliziertheit und Komplexität des Leistungs- und Leitungsprozesses gewinnen die Stabsorgane besonders in den oberen Leistungsebenen zunehmende Bedeutung (/39/ S. 16, 17), dabei gilt es vor allem den Leiter bei der Lösung aller Aufgaben zu entlasten, die nicht unmittelbare Schwerpunktaufgaben darstellen. (/40/ S. 84) Die bereits genannte horizontale Arbeitsteilung, die Lösung von Arbeitsaufgaben erfolgt in einer Leitungsebene, wird von der vertikalen Arbeitsteilung, z. B.

Sektionsdirektor <-----> Wissenschaftsbereich <----> Lehrgebiet,
unterschieden. Hier kommt es vor allem darauf an, daß diese Prinzipien voll
ausgeschöpft und wirksam gemacht werden.

2.2.3. Aus- und Weiterbildung an Hochschulen des Auslandes

Es stehen eine ganze Reihe von Forderungen zur Strukturveränderung für
die THL analog wie bei den ausländischen Hochschulen an. Als eine
wichtige Grundforderung wird ein hoher Grad an Selbstständigkeit und
Eigenverantwortung der Hochschule genannt. Die Eigenverantwortung und
Selbstständigkeit der Wissenschaftler für Lehre, Forschung und andere
Hochschulprozesse sowie die Mitverantwortung der Studenten für das
Studium sind Ausdruck einer wirklichen Demokratie und führen zur
besseren Entfaltung der Potenzen.

Die ausländischen Hochschulen können wie folgt charakterisiert werden:
Die Verantwortung für Wissenschafts-, Bildungs- und Berufungsaufgaben
der Hochschule trägt der Senat, welcher den Rektor für begrenzte Zeit wählt.
Er ist im wesentlichen für die Durchsetzung der beschlossenen Aufgaben
und Ziele verantwortlich. Ihm zur Seite steht ein Verwaltungsdirektorat für
die Lösung ökonomischer Aufgaben. Die Beschlüsse für Lehre, Forschung
und Berufung setzen die Ordinarien bzw. Fakultäten durch. Die den
Fakultäten nachfolgenden kleinsten Struktureinheiten sind die Lehrstühle.
Werden Labors, Versuchseinrichtungen gemeinschaftlich genutzt, so können
Institute gebildet werden. (/41/ S. 3, 4)

Eine Kopierung für die THL sollte nicht ohne eine kritische Betrachtung
erfolgen. Es sind eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen. So ist die
Hochschule der DDR ein fester Bestandteil der sozialistischen
Volkswirtschaft. Damit werden bestimmte Anforderungen an die
Leistungsfähigkeit gestellt, die nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. In den
nachfolgenden Ausführungen werden Beispiele dargestellt, die verdeutlichen
sollen, daß auch an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland nicht

alle Prozesse ohne Probleme gelöst werden können. In den kapitalistischen Industrieländern werden die Ergebnisse der Grundlagen- und angewandten Forschung der Hochschulen über eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtung und Unternehmen in die Wirtschaft transferiert. So ist das Wissenschaftspotenzial in Lehre und Forschung mit dem breiten Spektrum aller Disziplinen vertreten. Damit kann schnell auf gesellschaftliche Anforderungen reagiert werden. Dies stellt einen Prozeß der Vergesellschaftung der Wissenschaftsprozesse dar. Der Inhalt des Wissens- und Technologietransfers wird dabei immer stärker von Konzerninteressen diktiert. (/42/ S. 4 u. 33)

Die genannte Entwicklung bewirkt einen zusätzlichen Erwerb von Drittmitteln aus der Industrie für die Hochschulen der BRD, da ansonsten bei Misere der öffentlichen Haushalte eine größere Beweglichkeit der Hochschulhaushalte nicht zu erwarten ist. Die Hochschulen erhalten ihre finanziellen Mittel durch die Finanzministerien der Bundesländer, wohingegen sie den Kulturministerien unterstellt sind. (/43/ S. 39, 40)

Gerade in der letztgenannten Literatur werden zahlreiche BRD-Literaturquellen ausgewertet, die eine ständige Strukturveränderung der Ausbildung und damit auch der Anforderungen an die Hochschule selbst beinhaltet, z. B. an der Universität in Heidelberg traten zahlreiche ernsthafte Probleme auf. Das sind zu geringe Mittel für die Laborforschung, ungenügender Hochschullehrernachwuchs, keine finanzielle Mittel für die Gebäudeinstandhaltung (undichte Dächer) u. a. /44/. Das ist eine Folgeerscheinung von Problemen in der Wechselbeziehung zwischen Hochschule und Gesellschaft.

2.3. Zur Vervollkommnung der Leitungstätigkeit durch rationelle Organisationsformen

2.3.1. Allgemeines

Besonders hervorgehoben werden soll die progressive Rolle des Leiters. In der Herausbildung einer entsprechenden Leitungsorganisation ergibt sich

etwa 20 bis 30 % der erzielten Effektivität aus der Anwendung der Rechentechnik und 70 bis 80 % aus einer verbesserten Prozeß- und Arbeitsorganisation. (/45/ S. 172)

Daraus geht hervor, daß eine Verbesserung der Organisation in Verbindung mit der zweckmäßigen Anwendung der Informatik zur Effektivitätserhöhung in Lehre und Forschung führt.

Was wird unter Organisation (als Tätigkeit) verstanden?

Sie *“... ist die auf der schöpferischen Aktivität der Werktätigen beruhende bewußte und rationelle Gestaltung der Arbeitsteilung und Kooperation zur Erreichung geplanter Ziele mit höchstem Nutzeffekt.“* (/39/ S. 8)

Zur Vervollkommnung der Arbeitsteilung und Kooperation sind beide Seiten der Organisation, Ablauf- und Aufbauorganisation, einzubeziehen. Sie bilden eine dialektische Einheit. *„Die Ablauforganisation trägt dynamischen Charakter und stellt eine wesentliche Grundlage für die Aufbauorganisation dar. ... Die Aufbauorganisation trägt relativ statischen Charakter und muß nach Zeiträumen ... der ... Ablauforganisation angepaßt werden.“* (/46/ S. 317 ff) In der Anlage 6 werden schematisch die organisatorischen Regelungen im Leitungssystem dargestellt.

2.3.2. Vervollkommnung der Prozeßorganisation

Durch die Prozeßorganisation erfolgt die Aufgabenlösung notwendiger Teiloperationen, die Abgrenzung der Verantwortlichkeit, der logische und zeitliche Ablauf von Leitungsaufgaben sowie ihre Verflechtung. Daraus ergeben sich Informationsbeziehungen zwischen den einzelnen Leitungsorganen und Werktätigen mit dem Ziel einen optimalen Arbeitsablauf an der THL zu gewährleisten. Dies erfolgt in Wechselwirkung zur Aufbauorganisation, wo die kooperativen Arbeits- und Informationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Organen der Leitung in Arbeitsabläufen geregelt und festgelegt wird, welche konkreten Aufgaben, Teilaufgaben, Prozesse und Teilprozesse wann, in welchem zeitlichen Ablauf, von wem, mit wessen Unterstützung und mit welchen Hilfsmitteln eines rationellen Prozeßverlaufes auszuführen sind. (/48/ S. 207) Die kooperative Arbeitsteilung großer wirtschaftlicher und sozialer Gebilde

macht es unmöglich, von oben herab alles durch Anordnungen zu regeln. Bisher konnte der Leiter die Summe der Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner Mitarbeiter übersehen und kontrollieren. Durch die immer neuen Entwicklungsschübe und eine größere Differenzierung der Arbeitsteilung wird eine hierarchische Führung unmöglich. Immer mehr erfolgt das Zusammenwirken in Gruppen und die Delegation von Verantwortung und Dezentralisierung von Entscheidungen ist notwendig. Die Führung muß sich dagegen auf Zielvorgaben, Motivation und Erfolgskontrolle konzentrieren. (/48/ S. 75) In den Ordnungen und Organisationsanweisungen werden die grundsätzlichen technischen, ökonomischen und sozialen Prozesse an der Hochschule, die einen hohen Wiederholungsgrad aufweisen, erfaßt und geregelt. (/20/ S. 166, /39/ S. 14 ... 16, /40/ S. 94) An der THL sind die Organisationsanweisungen in einem Organisationshandbuch zusammengefaßt. Spezielle Arbeitsanweisungen liegen in den jeweiligen Struktureinheiten vor.

2.3.3. Vervollkommnung der Aufbauorganisation

Unter den aufbauorganisatorischen Regelungen ist die qualitative und quantitative Systemstruktur zu verstehen, die die Arbeitsteilung und Kooperation der Leitungsorgane der einzelnen Leistungsstufen regelt, mit dem Ziel einen optimalen Arbeitsablauf zu realisieren. Dazu gehören die Abgrenzung der Aufgabefelder einschließlich der erforderlichen Befugnisse sowie die Stellungen und Beziehungen der Leitungsorgane zueinander. Damit verbunden liegt eine wichtige Grundlage für die wirksame Teilnahme der Werktätigen an der Leitung der Hochschulprozesse vor. (/20/ S. 166, /39/ S. 15, /40/ S. 95)

Mit diesen organisatorischen Regelungen soll erreicht werden:

- eine hohe Effektivität des Leitungsaufbaus,
- Wahrnehmung aller notwendigen Leitungsaufgaben und dabei Einhaltung der sozialistischen Gesetzlichkeit,
- Verallgemeinerung bewährter Form und ihre wiederholte Anwendung,
- aufeinander abgestimmte Lösung aller Aufgaben und

- eine weitgehende Einheitlichkeit bei der Lösung bestimmter Aufgaben.
(/40/ S. 95)

Das Statut der THL ist ein Dokument, welches die Stellung, Aufgaben, Rechte und Pflichten der Hochschuleinrichtung festlegt. (/47/ S. 227)

Dieses basiert auf dem Musterstatut des Ministeriums (vgl. /49/), von dem es auch bestätigt wird.

Darauf aufbauend sind Strukturpläne wie z. B.

- Grundstruktur der Hochschuleinrichtung,
- Strukturpläne der einzelnen Leitungsbereiche,
- strukturelle Darstellung des Linie-Stab-Prinzips,
- Strukturpläne für Ausnahmesituationen und
- der Geschäftsverteilungsplan.

Letzterer legt die grundsätzliche Verteilung aller wichtigen Aufgabenkomplexe, die jeweils von einem Organ wahrgenommen werden, ihre Befugnisse, Pflichten, Rechte und die hierzu erforderliche Abgrenzung der Aufgaben, fest. Die Aufgabenverteilung baut schwerpunktmäßig auf der festgelegten Struktur entsprechend der Haupt-, Hilfs- und Nebenprozesse der Hochschuleinrichtung auf. (/40/ S. 95, /9/ S. 142, 143) Der Geschäftsverteilungsplan ist durch arbeitsplatzbezogene Funktionspläne zu ergänzen und ist somit eine wichtige aufbauorganisatorische Regelung. Die Summe aller Funktionspläne muß den Aufgabenkomplex im Aufgabenverteilungsplan ergeben, d. h. alle Mitarbeiter der Hochschule müssen einen Funktionsplan haben, auch wenn die Rechte und Pflichten z. B. in der Hochschullehrerverordnung bereits festgelegt sind. Es sind rechtswirksame Dokumente, die die Einheit von Aufgaben, Rechten und Pflichten für die jeweilige Arbeitsstelle gewährleisten. (/47/ S. 227) Sie beinhalten die wichtigsten Kooperationsbeziehungen zu über-, nach- und nebengeordneten Funktionsinhabern. (/9/ S. 143) Weiterhin sollten sie eine hohe Flexibilität für die Entfaltung der Kreativität aufweisen.

Die Arbeitsordnung dient der Festigung der Arbeitsmoral und -disziplin, die Ordnung und Sicherheit zu gewährleisten sowie die sozialistischen Kollektivbeziehungen zu entwickeln. Sie enthält die Grundregeln für das Verhalten aller am Arbeitsprozeß beteiligten und ist eine allgemeine Grundlage für die arbeitsteilige Durchführung von Arbeits- und

Leistungsprozessen. (/47/ S. 228, 229) Alle aufgeführten aufbauorganisatorischen Regelungen sind immer im Komplex zu betrachten, um wirklich eine hohe Effektivität im Leistungsprozeß zu gewährleisten.

3. Analyse des Standes der Arbeitsteilung und Kooperation an der Technische Hochschule Leipzig

3.1. Verfahren zur Bestimmung des Informationsbedarfs

Es finden zwei Verfahren Anwendung, die sich in ihren Aussagen gegenseitig ergänzen.

1. Das Interview mit einem ausgewählten Personenkreis erfolgte auf der Grundlage einer ausgearbeiteten und vorgegebenen Fragefolge (Anlage 7). Hier werden verbale Aussagen zum Ablauf des Leistungsprozesses und zur Informationsversorgung sowie Vorstellung über notwendige Veränderungen gewonnen. Dabei wird der gegenwärtige Grad der Leitungsorganisation erfaßt. Durch den wechselseitigen Gedankenaustausch wird die Objektivierung der Aussage gefördert.
2. Die Dokumentenanalyse dient ausschließlich der Erfassung des IST-Zustandes der Informationsorganisation, z. B. ausgewählte Planungsunterlagen, Kontrollberichte, organisatorische Regelungen, Protokolle, Belege u. a. (/47/ S. 186)

Durch zusätzliche Informationen aus Gesprächen, Beratungen, Konzepten und anderem, konnten zusätzlich weitere Gedanken und Vorstellungen aufgegriffen und in die Analyse aufgenommen werden. Die so gewonnenen Informationen werden auf der Grundlage von Arbeitshinweisen /50/, welche für die Hochschule modifiziert wurden, verarbeitet. Als Basismaterial dient das Formblatt B 3 (Anlage 8). Nach dieser Zuordnungssystematik werden die ca. 300 genannten Probleme und Vorschläge geordnet und zu Komplexen zusammengefaßt. Durch die vielfältige Durchdringung können einzelne Aussagen in verschiedenen Punkten aufgeführt sein. Andere Aussagen, wo der Inhalt nicht bestätigt werden konnte oder deren Aussage nicht für mehrere Bereiche zutreffen, wurden nicht aufgenommen.

3.2. Systematische Darstellung der Probleme und Vorschläge

3.2.1. Analyse des Standes der Arbeitsteilung

3.2.1.1. Bestimmung und Abgrenzung der Leitungs- und Arbeitsaufgaben

- Um eine Struktur für die Hochschule bestimmen zu können, sollten erst die Rahmenbedingungen, wie das wissenschaftliche Profil der Hochschule, gegeben sein.
- Mit der ständigen Erhöhung der Delegation der Verantwortung und der Arbeitsaufgaben an die Sektionen erfolgte aber nicht gleichzeitig die Erweiterung ihrer Selbstständigkeit. Dadurch wird ein hoher zusätzlicher Zeitaufwand für die Leitung der Struktureinheit benötigt.
- Der reale Leistungsnachweis zur Durchsetzung des Leistungsprinzips ist durch die Rahmenfunktionspläne, welche die Mindestanforderungen darstellen, und den persönlichen Arbeitsplan, welcher aus dem Gesamtarbeitsplan der Struktureinheiten abgeleitet ist, zu erbringen. Es muß dabei eine hohe Flexibilität gewährleistet sein.
- Der Rektor und die Sektionsdirektoren sollten nicht länger als 2 Wahlperioden im Amt sein. Die Wahl des Rektors erfolgt durch den Senat.
- Der Verwaltungsbereich hat alle Hilfsprozesse zu gewährleisten, so daß die Sektionen nicht durch zusätzliche Aufgaben belastet werden.
- Die Funktionalorgane sind entsprechend zu befähigen, so daß sie eine wirkliche Unterstützung für die Sektionen darstellen. Gleichzeitig sollten sie aber auch das Recht zur Hospitation und zur Kontrolle erhalten, z. B. das Direktorat für Studienangelegenheiten Kontrollrecht zur Qualität der Lehrveranstaltungen.
- Alle wissenschaftlichen Veranstaltungen sind durch einen Strukturbereich technisch und organisatorisch vorzubereiten und abzusichern.

3.2.1.2. Ablauf der arbeitsteiligen Prozesse

- Das Profil der künftigen Ausbildung und Forschung bestimmt die organisatorischtechnische Arbeitsteilung in den Struktureinheiten. Es sind Leitungsebenen, die nur administrative Aufgaben haben, abzubauen und das Strukturverhältnis zwischen Wissenschaftler und technischen Personal ist günstiger zu gestalten.
- Es sind nur solche Arbeitsaufgaben zu regeln, bei denen es notwendig ist.
- Die Beschlüsse für die Lehre, Forschung und Berufung setzen die Ordinarien bzw. Fakultäten durch.

- Die Lehrstühle sollten einen geschäftsführenden Mitarbeiter erhalten, um den hohen organisatorisch-technischen Aufwand besser abzufangen. Damit steht für die Hochschullehrer mehr Zeit für die Lehre und Forschung zur Verfügung.
- Viele Hilfsprozesse sind arbeitsteilig nicht untersetzt. Das sind Aufgaben, die die Sektionsdirektoren bis hin zu den Wissenschaftlern betreffen.
- Die Technische Hochschule Leipzig sollte gesundgeschrumpft werden. Es ist zu überlegen, ob
 - die Sektion Energietechnik, wo keine materiell-technischen Voraussetzungen bestehen und ca. 45 Studenten ausgebildet werden sollen, ökonomisch vertretbar ist,
 - weiterhin ein Industrie-Institut bestehen muß,
 - ein wissenschaftlicher Gerätebau erforderlich ist,
 - das Institut für Sozialistische Wirtschaftsführung in der jetzigen Größe weiter bestehen sollte,
 - die Direktorate für Forschung und Internationale Zusammenarbeit weiterhin bestehen sollten,
 - eine Kaderarbeit wie bisher erforderlich ist und
 - die Notwendigkeit der Wissenschaftsbereiche gegeben ist.
- Die Notwendigkeit der Prorektoren ist zu überdenken. Wichtig ist ein Vertreter für den Rektor.
- Es sind alle Sektionen gleichrangig einzuordnen. Sie sind von allen zusätzlichen Aufgaben, wie gesellschaftliche Verpflichtungen zu befreien.
- Durch die demografische Entwicklung wird sich die Zahl der immatrikulierten Studenten um ca. 150 verringern. Damit kann zwangsläufig auch die Zahl des wissenschaftlichen Personals reduziert werden.
- Mit dem Schichtsystem in der Lehre treten viele organisatorisch-technische Probleme auf. Dies betrifft vor allem die Ausbildung in Markkleeberg.
- Die Betriebs- und Betreuungsprozesse können personell nicht ausreichend abgesichert werden.
- Die Nutzung der Rechentechnik in Leitung und Verwaltung ist ungenügend. Die erfassten Daten sollten so aufgearbeitet werden, daß sie durch verschiedene Nutzer verwendet werden können, z. B. Kaderangaben, statistische Angaben, Übersichten u. a. Für die Erarbeitung der Software werden eigene Kapazitäten, wie das Rechenzentrum, ungenügend genutzt. Das betrifft das Stellenplanprojekt der Arbeitsökonomie oder das PEW-Projekt der Kaderabteilung, welches wegen der ständigen Unaktualität nicht verwendet werden kann.
- Die Wirtschaftsverträge sind zentral durch den Bereich Verwaltung auszuarbeiten. Es wird jedoch eine schnellstmögliche Bearbeitung gefordert, um eine hohe Dynamik der Sektionen zu garantieren. Dies betrifft auch die Bearbeitung der Investitionen.

- Die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Arbeitsorganisation an der Technische Hochschule ist gegeben.

3.2.1.3. Wahrnehmung der Verantwortung

- Die höhere Verantwortung der Sektionsdirektoren bedingt auch eine entsprechende gesellschaftliche Anerkennung. Bisher Bewährtes sollte erhalten bleiben. Verantwortung wird zugeordnet, wo sie hin gehört. Auch der Wissenschaftsbereichsleiter ist als juristischer Leiter anzuerkennen. Dazu gehört aber auch die Einhaltung der Unterschriftsberechtigung, da die Sektionsdirektoren öfter übergangen werden.
- Die Verantwortung und die Befugnisse müssen eine Einheit bilden.
- Die Verantwortungen für bestimmte Aufgaben innerhalb der Strukturbereiche müssen bekannt sein. Diese Mitarbeiter sind für bestimmte Entscheidungen zu konsultieren, z. B. ist der Sektionsökonom für alle Fragen der Finanzierung kompetent.
- Die fachliche Ausarbeitung und Verantwortung muß eine Einheit bilden. Folgende Probleme treten auf:
 - zentrale Gerätekonzeption wird durch die Materialwirtschaft erarbeitet,
 - es darf nach außen nur ein Leiter für Materialangelegenheiten auftreten,
 - höhere Eigenständigkeit bei der Kaderauswahl in den Sektionen,
 - ausgewählte Eigenständigkeit der Sektionen bei der Materialversorgung wie Kreise, Chemikalien und Elektronikbauteile.
- Die Funktionalorgane haben Aufgaben im Interesse der Hochschule durchzuführen. Diese leiten sich aus den Aufgaben des Rektors ab. Die Kompetenzen sind einzuhalten.
- Die Aufgabenverteilung zwischen Verwaltung, Funktionsorganen und Sektionen muß sinnvoll dezentralisiert bzw. zentralisiert sein, dabei sind alle aufgeblähten Aufgaben, wie die Revision, die überorganisierte Abteilung Technik, die Mitarbeiter in verschiedenen Gremien, wie Fakultät, Senat, Kommissionen usw., auf ein notwendiges Maß zu reduzieren.
- Der Leiter Haushaltswirtschaft ist als Fachdirektor anzuerkennen. Seine Aufgaben sind die Kontrolle zur Werterhaltung, Löhne, Investitionen u.
 - a. Ein Teil dieser Aufgaben kann nur ungenügend wahrgenommen werden. Die Arbeit mit den dezentralen Fonds durch die Sektionsökonomien erfolgt ordentlich.
- Der Sicherheitsinspektor müßte an den Beratungen des Rektors teilnehmen.
- Durch das Direktorat für Studienangelegenheiten werden die Studenten von der Bewerbung bis zur Exmatrikulation betreut. Für das Gebiet Fernstudium werden sich künftig die Aufgaben erweitern, so daß diese mit den vorhandenen 3 VbE nicht gelöst werden können.

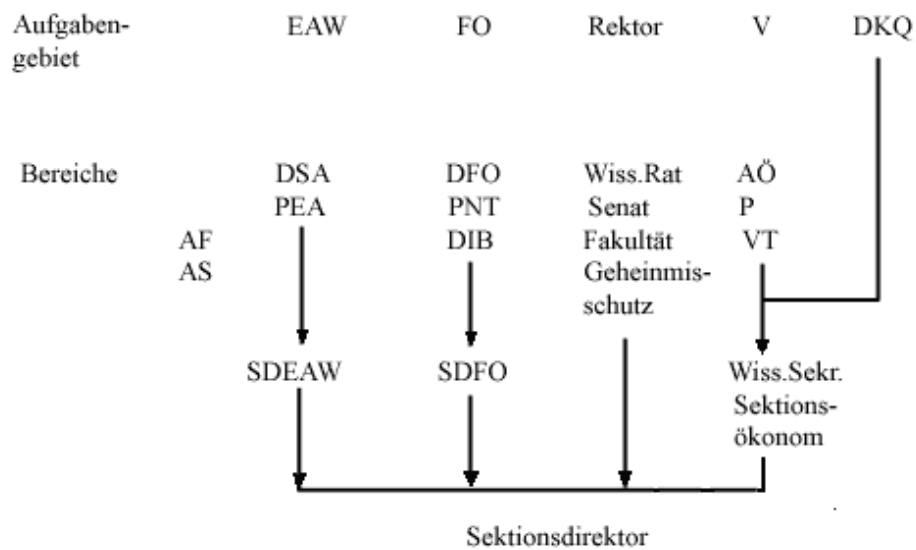
3.2.1.4. Verantwortung der Mitarbeiter

- Der Handlungsspielraum der Mitarbeiter für kreative Arbeit, die Auswahl geeigneter Fachkader, die Wahl geeigneter Forschungsaufgaben und die Durchführung der Lehre sind ungenügend bzw. zu klein.
- Die Oberassistenten sollten auch befristet werden. Dadurch wird ein Zwang zu hohen Leistungen entwickelt. Der Beste wird als Nachwuchs für den Hochschullehrer ausgewählt.
- Die administrativen Vorgaben seitens der übergeordneten Organe sind abzubauen.
- Der Hochschullehrer darf sich nicht auf vergangenen Leistungen ausruhen.
- Jeder Mitarbeiter hat seine im Funktionsplan festgelegten Pflichten und Verantwortungen ständig wahrzunehmen.

3.2.1.5. Informationsbeziehungen

- Schaffung von Informationsbanken in den Funktionalorganen und Sektionen, von denen ständig Informationen zu aktuellen Problemen abgefordert werden können, z. B. Kaderangaben, Stellenplan, Kennzahlen, die für die Planung oder Koordinierung benötigt werden, Einsatzpläne, Terminpläne usw.
- Informationen sind nur noch Änderungen abzusetzen. Dabei sollten aber auch nur solche weitergegeben werden, die wirklich benötigt werden.
- Die Rückmeldung bei der Informationsverdichtung ist zu lang,
- Informationen sind nur gestrafft und direkt an den zuständigen Leiter oder Mitarbeiter zu übergeben. Die Leitungslinie ist nur bei grundsätzlichen Entscheidungen einzuhalten. Der Leiter muß nur das wissen, was er zur Leitung des Kollektivs benötigt.
- Informationen allgemeiner Art können die WS-Beratung oder über die Hochschulinformation gegeben werden.
- Die Leitungsberatungen sind zeitlich zu begrenzen und auf die Probleme zu beschränken, wo Entscheidungen getroffen werden müssen.
- Kontinuierliche Arbeitsberatung sollte durch die Leiter der Strukturbereiche selbst festgelegt werden. Auch der teilnehmende Personenkreis sollte sachlich bezogen bestimmt werden.
- Eindeutige Festlegung, wer für welche Informationen verantwortlich ist, so daß diese nur einmal in der richtigen Form und Zeit abgegeben werden. Dies betrifft auch solche, die nach außen hin gegeben werden.
- Zur Verbesserung der Informationsbeziehungen ist eine weitere Konzentration der Strukturbereiche anzustreben und das Telefonnetz auszubauen.
- Durch die ungünstigen Studienbedingungen, wie Schichtplan, Fernstudium in Markkleeberg, kann nur ungenügend schnell auf Veränderungen reagiert werden. Es kommt dadurch zu einem relativ hohen Studienausfall.

- In einem kleinen Schema wird der Informationsfluß an die Sektionen vereinfacht dargestellt.



Informationen an:
Sektionsdirektor

- operativer Art
- strategischer Art
- taktischer Art

Wiss. Sekretär

- org. Fragen
- Versorgungsfragen
- Dienstberichte

3.2.2. Analyse des Standes der Kooperation

3.2.2.1. Zusammenwirken der Strukturen

- Die Rahmenstruktur der Hochschule hat sich bewährt. Es sind aber Überlegungen anzustellen, ob alle Leitungsebenen notwendig sind. Das würde die Prorektorate, die Directorate und einige Abteilungen bei dem Verwaltungsbereich betreffen. Zum Beispiel könnten die Lehrstuhlleiter dem Sektionsdirektor unterstellt werden, wie es am Institut für Sozialistische Wirtschaftsführung erfolgte.
- Die Leitungslinien müssen wesentlich verkürzt werden. So führt der Weg vom Hausmeister zum Betriebsingenieur über 10 Leitungsebenen, gleiches betrifft für Materialbestellung zu.
- Die Absicherung der Hilfsprozesse durch den Verwaltungsbereich und die Funktionalorgane ist recht unterschiedlich. Einerseits erfolgt eine gute Zusammenarbeit und damit eine Entlastung der Sektionen. Dies betrifft vor allem die Bibliothek und die Arbeitsökonomie. Andererseits ist die Zusammenarbeit mit dem Direktorat Forschung und der Abteilung Technik erschwerend. Statt einer Entlastung müssen die Sektionen Zuarbeiten erbringen.

- Das Zusammenwirken zwischen den horizontalen und vertikalen Leitungsebenen muß sich wesentlich verbessern. Dazu müssen vor allem die Fragen der Zuständigkeit, Befugnisse und Aufgaben eindeutig abgegrenzt werden.
- Die Fachorgane der Sektionen werden zu wenig entlastet. Der Anteil der Berichte an die verschiedenen Funktionalorgane ist zu groß.
- Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Strukturbereichen wird im wesentlichen durch die persönlichen Beziehungen der Leiter bestimmt. Die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung ist recht unterschiedlich.
- Bei der Rektorberatung sollten nur die wesentlichsten Aufgaben beraten werden.
- Es sind zu viele Gremien, die sich mit der gleichen Sache befassen. Eine Reduzierung ist dringend notwendig. Es könnte z. B. die Verantwortung für die Wissenschafts-, Bildungs- und Berufungsaufgaben der Hochschule der Senat tragen. Er wählt den Rektor auf begrenzte Zeit. Die Beschlüsse für Lehre, Forschung und Berufung setzen die Fakultäten durch. Die Leiter der Fakultäten - Dekane - sollten Mitglieder des Senats sein.
- Auf Grund der Größe der Hochschule sollten alle Prozesse, vor allem die Hilfsprozesse, zentral durchgeführt werden. Ausgewählte Prozesse, wie Beschaffungsbefugnisse für Kleinstmaterialien (Elektronikbauelemente, Chemikalien u. a.), sollten durch die Verbraucher selbst wahrgenommen werden. Bei Bedarf gleicher Materialien in verschiedenen Sektionen ist ein Verantwortlicher zu benennen.
- Die Zentralisierung der Strukturbereiche auf bestimmte Objekte ist weiterzuführen.
- Durch neue Strukturen muß sich auch die Kooperation zwischen den Hochschullehrern verbessern. Dies sollte sich qualitativ auch nach außen zeigen.
- Mehr Konzentration sollte auf einen stabilen Kaderbestand in den Bereichen, z. B. Directorate für Internationale Beziehungen Forschung und Studienangelegenheiten, gerichtet werden.

3.2.2.2. Geschäftsbeziehungen

- Es besteht die Notwendigkeit der Erarbeitung eines Geschäftsverteilungsplanes bzw. einer Aufstellung der anliegenden Arbeitsaufgaben.
- Die persönliche Zusammenarbeit hat sich als günstigste Form erwiesen.
- Die Abgrenzung der Arbeitsaufgaben, der Verantwortlichkeiten und der Befugnisse ist in vielen Bereichen nicht hinreichend bekannt.
- Die Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Prorektor für Gesellschaftswissenschaft und dem Institut für Sozialistische Wirtschaftsführung sollten verbessert werden. Dies betrifft vor allem die Fragen der wissenschaftlichen Entwicklung und der Forschung.

3.2.2.3. Organisatorische Zusammenarbeit

- Die Pflichtveranstaltungen, Wissenschaftlicher Rat, Leitungsberatung, Vertrauensleutevolversammlung, Fakultät usw. sind zu reduzieren.
- Die Dezentralisierung und Zentralisierung muß unter dem spezifischen Standort, der Zugriffszeit und anderen Besonderheiten betrachtet werden.
- Eine Sektion muß nicht alle materiellen Möglichkeiten haben. Es ist aber eine verstärkte gemeinschaftliche Nutzung der vorhandenen Potentiale, wie Labors, Technika, Geräte und Ausrüstungen, anzustreben.
- Die Anleitung der Sektionsökonomien und der wissenschaftlichen Sekretäre erfolgt in Form einer Beratung. Hingegen sind die Verwaltungsleiter und die Mitarbeiter der EAW-Bereiche auf sich gestellt.

3.2.2.4. Planungsarbeit

- Mit der Vielzahl der Berichte und Analysen wurde nicht's bewegt. Sie dienten lediglich als Beschäftigung.
- Die Plandiskussion ist zu aufwendig, wobei das Planungsmaterial der THL viel zu umfangreich ist.
- Die Zeit für die Erarbeitung der inhaltlichen Dinge in der Planung ist immer geringer geworden, so daß eine Abstimmung kaum noch möglich ist.
- Für die Planung sollten Datenbanken mit entsprechenden Kennzahlen genutzt werden.
- Durch das Direktorat für Forschung wurden ca. 90 % der Jahresberichterstattung gestrichen.
- Künftig sind 20 % der notwendigen finanziellen Mittel durch Eigenerwirtschaftung zu erbringen. Dies bedarf neuer Vertragsformen mit den Industriepartnern.

3.2.3. Analyse des Standes auf dem Gebiet der Lehre

3.2.3.1. Aus und Weiterbildung

- Die Anleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfordert eine hohe Organisation, Qualität und Kontrolle. Die Betreuung kann daher in den meisten Fällen nur nach Arbeitsschluß erfolgen.
- Die eigene Weiterbildung der Hochschullehrer ist zu gering, da der Zeitaufwand für die Teilnahme an zahlreichen gesellschaftlichen Verpflichtungen für die Leiter zu hoch ist. Die Anzahl der Lehrstunden für die Sektionsdirektoren wird als zu viel eingeschätzt.
- Bei der Weiterbildung sind höhere Qualitäten an die lebendige Arbeit gestellt. Dieser Unterschied gegenüber dem Direktstudium ist zu beachten.

- Durch die Hochschule sollten die Kenntnisse der Führungskader, die sich in der Weiterbildung am Institut für Wirtschaftsführung befinden, genutzt werden.
- Es sind bessere Voraussetzungen für ein effektiveres Studium zu schaffen. Das betrifft die Pausenversorgung und die materiell-technische Absicherung der Studiendurchführung, wie Unterrichtsräume, Probleme beim Fernstudium, bei der Bereitstellung von Lehrmaterial (Vervielfältigung) und bei der Einbindung in Versorgungsleistungen der Hochschule.
- Es ist die Frage der Weiterbildung nach Arbeitsschluß, speziell die Funktionsfähigkeit der Lehrräume und ihrer Ausstattung, zu klären.

3.2.3.2. Zusammenarbeit mit dem Direktorat für Studienangelegenheiten (DSA)

- Der direkte Weg zu den Studierenden geht über das DSA. Dadurch kann der EAW-Bereich der Sektionen entlastet und Zeit eingespart werden. Es ergibt sich die Frage der Notwendigkeit des Prorektors für Ausbildung.
- Im DSA sind noch nicht alle Voraussetzungen für eine rationelle Arbeitsweise gegeben. Es treten noch viele Doppelarbeiten, Diskette und Papier, auf. Durch die Reduzierung des überzogenen Berichtswesens, den Wegfall der Zivilverteidigung und anderer Arbeiten können Planstellen eingespart werden. Es kann somit die künftige Erweiterung beim Fernstudium ohne Probleme abgefangen werden.
- Die Notwendigkeit der Studentenakten ist zu überdenken. Die notwendigen Angaben können auf einer Karteikarte erfaßt werden. Hier liegen bereits Erfahrungen vor.

3.2.3.3. Ausländische Studierende

- Die Durchführung von Austauschpraktika bis hin zur Quartierbestellung liegt in der Verantwortung des Direktorats für Internationale Beziehungen.
- Die Wohnheimprobleme für die ausländisch Studierenden sind vor ihrer Immatrikulation durch DSA zu klären.

3.2.4. Analyse des Standes auf dem Gebiet der Forschung

3.2.4.1. Zusammenarbeit des Direktorates für Forschung mit den Strukturbereichen

- Durch das DFO wurden 90 % der Berichterstattungen gestrichen, damit entfällt der hohe Umfang an Zuarbeiten durch die Sektionen.

- Die Zusammenarbeit mit dem DFO wird von einigen Strukturbereichen als schwerfällig bezeichnet. Das reicht von den Grundfragen, der Forschungsplanung bis hin zur Unterstützung der Sektionen.
- Die Sektionen haben künftig selbst die Verträge mit ihren Partnern abzuschließen.
- Die wissenschaftlich-strategische Linie der Forschung an der Hochschule kann nicht die Summe aller Wünsche sein. Die Koordinierung und Abrechnung der Koordinierungsverträge sollte zentral erfolgen. Dazu gehört auch die finanzielle Planung, die Abrechnung, die Auswertung und die Statistik.
- Die Bearbeitung der Honorarverträge (Forschung) müßten durch den Hauptbuchhalter erfolgen. Damit kann eine schnelle und ordnungsgemäße Abrechnung der dezentralen Honorarmittel garantiert werden. Es sollte auch eine bessere Einbeziehung der Sektionsökonomien erfolgen.

3.2.4.2. Forschungsk Kooperation

- Die Forschung dient direkt der Industrie und dem Bauwesen. Indirekt führen die Ergebnisse zur Bereicherung der Lehre. Es erfordert ein breites Spektrum und einer hohe Flexibilität mit der Richtung Grundlagen, Vorlauf, Anwendung, Gutachten und Standardisierung.
- Für die Leistungen des Lehrstuhles ist der Leiter verantwortlich. Das Forschungsprofil ordnet sich in das Lehrprofil ein. Nicht jeder Lehrstuhl sollte Grundlagenforschung betreiben, nur die fachlich Besten, die materiell-technischen Voraussetzungen haben und bei Fachrichtungen, wo eine gesellschaftliche Notwendigkeit vorliegt. Hier sollte die Methode Auftraggeber - Bewerber - Angebot Anwendung finden.
- Die internationale Zusammenarbeit sollte sich verbessern. Die Hochschullehrer sind durch das Direktorat für Internationale Beziehungen zu unterstützen.
- Die Hochschule schließt mit den Kombi-naten Koordinierungsverträge ab, ohne daß hier durch die fachlich kompetenten Wissenschaftler Einfluß genommen werden kann.
- Die Auslösung von Wirtschaftsverträgen sollte von der Sektion selbst erfolgen.
- Es wird eingeschätzt, daß durch die Hochschule zu viele Forschungsthemen und Koordinierungsverträge aufgenommen wurden.

3.2.4.3. Forschungsarbeit

- Die Forschungsarbeit kann in vielen Fällen nur nach Arbeitsschluß betrieben werden.

- Die Forschungsarbeit ist mit Kennziffern und Richtwerten zeitlich zu bestimmen.
- Für eine effektive Forschungsarbeit müssen besser als bisher alle materiell-technischen Möglichkeiten der Hochschule genutzt werden, z. B. gemeinschaftliche Nutzung der Labors, Technika, Geräte und Ausrüstungen.
- Forschung sollte nur dort betrieben werden, wo personell und materiell Voraussetzungen bestehen und eine gesellschaftliche Notwendigkeit besteht.

3.2.4.4. Schutzrecht- und Neuererarbeit

- Es findet eine kontinuierliche Anleitung der Schutzrechtbeauftragten der Sektionen statt.
- Die Arbeit der Jugendforscherkollektive ist rückläufig. Gründe hierfür sind:
 - Zusammenhängende Zeit für Forschungsarbeit ist auf Grund der zeitlichen Verteilung der Lehrveranstaltungen gering,
 - Verwaltungsaufgaben müssen durch das Kollektiv selbst übernommen werden.
 - eine Motivation für wissenschaftliche Publikation fehlt,
 - die Überleitung wissenschaftlicher Ergebnisse und neuer Verfahren in die Praxis ist gegenwärtig ein komplizierter Prozeß und hauptsächlich vom Auftraggeber abhängig, es müssen daher neue Formen einer Zusammenarbeit gefunden werden.

3.2.5. Sonstige Probleme

3.2.5.1. Auslastung der Arbeitszeit

- Die Hochschule wird mit zu viel Aufgaben belastet, die nicht's mit der Lehre zu tun haben, z. B. Einsätze in der Volkswirtschaft, Wachdienst, Bereitschaftsdienst u. a. Das ist auf die Dauer keine gesellschaftliche Lösung.
- Alle gesellschaftlichen Arbeiten sind außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen. Dazu gehören auch alle Kommissionsarbeiten, die nicht dem Interesse der Hochschule dienen.
- Die Leiterschulung wird als Zeitverlust eingeschätzt.
- Einführung von störungsfreier Arbeitszeit, vor allem für die Leiter.
- An der Hochschule sollten Normen und Richtwerte eingeführt werden. Wichtige Forschungsthemen sind mit Kennziffern und Richtwerten zu versehen, dies ist günstig für die Verteilung der Planstellen.
- Der Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung wissenschaftlicher Konferenzen der Sektionen ist zu hoch. Hier sollte ein Bereich

geschaffen werden, der dafür zuständig ist.

- Die Sektion, vor allem die Sektionsdirektoren, werden mit vielen Hilfs- und Nebenprozessen beschäftigt, z. B. Fahrkarten müssen auf dem Bahnhof abgeholt werden, die Wege, die für die Dienstreiseabrechnungen notwendig sind, die Organisation der Vervielfältigung, ungenügende Telefonkapazität und Schreibtechnik.

3.2.5.2. Auslastung der Grundmittel

- Die Rechnerkapazität kann wegen fehlender Kompatibilität nicht voll ausgelastet werden, weil z. B. die passenden Drucker fehlen.
- Die räumliche Unterbringung der Rechner, die Genehmigung für das Arbeiten außerhalb der Arbeitszeit, die Pausenversorgung und andere ungeeignete Arbeitsbedingungen wirken sich ungünstig auf eine hohe Zeitauslastung aus.
- Für die gesamte Vervielfältigungstechnik ist eine Bestandsaufnahme notwendig, um eine optimale Auswahl des Verfahrens zu ermöglichen. Die Vervielfältigungstechnik an der Hochschulbibliothek sollte dabei mehr zum Tragen kommen. Die derzeitige Vervielfältigungsmöglichkeit an der Hochschule ist eindeutig ungenügend. Es bereitet z. B. große Schwierigkeiten, die Studierenden mit ausreichendem Lehrmaterial zu versorgen.
- Die Strukturbereiche sollten mehr die gemeinschaftliche Nutzung der vorhandenen Geräte und Maschinen anstreben.

3.2.5.3. Instandhaltung, Reparatur und Werterhaltung

- Die Reparaturbestellung ist zu umständlich und dauert zu lange.
- Die Reparaturauslösung von Arbeitsmitteln, wie Schreibmaschinen, Taschenrechner und Kopiergeräte, sollte durch die Strukturbereiche eigenständig erfolgen. Dazu müßten entsprechende Fonds bereitgestellt werden.
- Es sollte eine Zentralisation der Grundmittel einschließlich der Instandhaltung erfolgen.
- Für jede Investition ist ein Nutzen nachzuweisen.
- Schrittweiser Aufbau einer zentralen Lagerwirtschaft. Zurzeit fehlt jegliche Voraussetzung an Arbeitskräften und Lagerflächen.

4. Lösungsvorschläge zur Vervollkommnung der Leitungsaufgaben

4.1. Grundvoraussetzungen

Mit der Verwaltungsreform wird das Ziel verfolgt, die staatliche Leitung und Planung überschaubarer und kontrollfähiger zu gestalten sowie den Verwaltungsaufwand finanziell und personell erheblich zu verringern.

Eine neue Strukturorganisation mit klarer Aufgabenabgrenzung, eindeutiger Festlegungen von Kompetenzen und Verantwortung kann nicht an Anfang aller Strukturveränderungen stehen. Die neue Organisation darf nicht von oben aufgesetzt werden. Viel wichtiger für die Funktionsfähigkeit ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter. Es muß deutlich werden, daß mit der Rationalisierung im administrativen Bereich nicht etwa ein Personalabbau verbunden ist, sondern Raum für kreative Arbeiten, Innovation, strategische Entscheidungen usw. geschaffen wird. Die Umstrukturierung soll nicht zur Entlassung führen, sondern zu einer Änderung der Arbeitsinhalte, verbunden mit einer Neufestlegung von Verantwortung und Kompetenz. (/51/ S. 126)

Im Hochschulwesen ist eine erneute Reform vorgesehen. Grundanliegen sollten höchste wissenschaftliche Qualität, ständige Erneuerung der Lerninhalte im Ergebnis der Forschungsprozesse, Flexibilität und Formvielfalt des Lehrprozesses sein. Das gesamte Bildungswesen sollte künftig einheitlich und bei radikalem Abbau jeder Reglementierung geleistet werden. (/4/ S. 3)

Damit verbunden ist die Schaffung einer optimalen Struktur an der Hochschule, die eine problemlose Arbeits- und Kooperationsbeziehung ermöglicht.

Bei der Technischen Hochschule Leipzig handelt es sich um eine relativ junge Einrichtung, die über das ganze Territorium der Stadt Leipzig verteilt ist. Das ist ein Fakt, der besonders beachtet werden muß, weil sich daraus die Frage der Zentralisierung ableitet.

Es ergeben sich zwei grundlegende Varianten für die künftige Struktur der Technischen Hochschule Leipzig.

1. Die Sektionen erhalten völlige Selbstständigkeit in Verwaltung und Kooperationsbeziehungen, die Hochschulleitung hat nur strategische Aufgaben zu erledigen, die Funktionalorgane und Stabsorgane sind zu

reduzieren bzw. beseitigen.

2. Die Hochschulleitung nimmt die strategischen Aufgaben wahr, die vereinfachte und auf ein Minimum reduzierte Koordinierung und Planung wird durch die Funktionalorgane wahrgenommen, damit
 - Entlastung der Wissenschaftler von organisatorisch-technischen Arbeiten,
 - höhere Eigenständigkeit der Sektion zur Erhöhung der Flexibilität und Formvielfalt im Lehr- und Forschungsprozeß,
 - ausgewählte dezentrale Aufgaben werden an die Sektion delegiert ohne die eigentliche Zentralisierung zu beseitigen.

Aus dem Inhalt des Pkt. 2.1.4. läßt sich annähernd die künftige wissenschaftliche Profilierung der Hochschule ableiten. Die entsprechenden Rahmenbedingungen müssen neu überarbeitet werden. Sie ergeben sich aus der veränderten volkswirtschaftlichen Struktur. Gleichzeitig werden neue Forderungen an die Leitung und Planung gestellt. Für die Hochschule bedeutet dies:

1. Künftig erhält die Hochschule ca. 80 % der finanziellen Mittel aus dem Staatshaushalt für die Ausbildung und Rektorforschung. Etwa 20 % der notwendigen Mittel sind durch wissenschaftliche Leistungen, z. B. Vertragsforschung, zu erwirtschaften. Das erfordert neue Formen der strategischen Arbeit, der Kooperation und der Zusammenarbeit mit den nationalen und internationalen Partnern.
2. Durch die Verringerung der zu immatrikulierenden Studentenzahl, ergeben sich zwangsläufig auch Reduzierungen im ausbildenden Bereich.
3. Die Hochschule muß auf dem Gebiet der Marktforschung stärker wirksam werden. Es sind neue Proportionen in der Ausbildungsform zu erwarten.
4. Die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern ausländischer Hochschulen wird eine neue Qualität und Quantität annehmen.
5. Es kann nur der Hochschullehrer in der Lehre voll wirksam werden, der direkt bzw. unmittelbar in der Forschung tätig ist. Das setzt eine höhere Selbstständigkeit und Eigenverantwortung voraus.

4.2. Vorschläge zur Vervollkommnung der Leitungsstruktur

Ausgehend von den Grundlagen der sozialistischen Wirtschaftsführung sind nachfolgende Forderungen an die neue Leitungsstruktur gestellt:

- Es sind die Rahmenbedingungen für die künftige Profilierung der Hochschule (siehe dazu Pkt. 2.1.4.) zu erarbeiten.

- Verantwortung und Befugnis müssen eine Einheit bilden.
- Erhöhung der Flexibilität und Dynamik der Struktureinheiten, dazu sind auch Strukturen, wie Auftragsleitung und Projektleitung sowie Lehrgangsleitung, zu nutzen.
- Konzentration der Arbeitsaufgaben und Verringerung der Leitungsebenen. Dies betrifft
 - Verwaltungsdirektorat
Verringerung der Anzahl von Abteilungen und einer Leitungsebene,
 - Sektion
Kleinere Sektionen sollten nur noch in Lehrgebiete unterteilt werden, z. B. SNW, SPO, SET, SEA und das ISW.
- Rationellere Gestaltung des Leitungs- und Planungsablaufes an der Hochschule, dazu sind die Leitungsstrukturen und die Informationsbeziehungen zu vereinfachen.
- Höhere qualitative Leistungen der Funktional- und Stabsorgane führt zur Entlastung der Sektionen.
- Durch die neuen Strukturen muß sich die Kooperation zwischen den Hochschullehrern verbessern. Dies muß auch nach außen hin zur Geltung kommen.
- Die Struktur muß auf die Hochschulangehörigen leistungsmotivierend wirken und gleichzeitig eine individuelle und kollektive Leistungsbewertung zulassen.

Trotz der noch vielen offenstehenden Fragen wurde auf der Grundlage der Ergebnisse der Analyse eine mögliche Struktur für die Technische Hochschule Leipzig entwickelt (siehe Abbildung 1).

In der nachfolgenden Vorstellung sind nur ausgewählte Gedanken aufgeführt, die immer im Zusammenhang mit der theoretischen Ausführung und den nachfolgenden Punkten zu sehen sind.

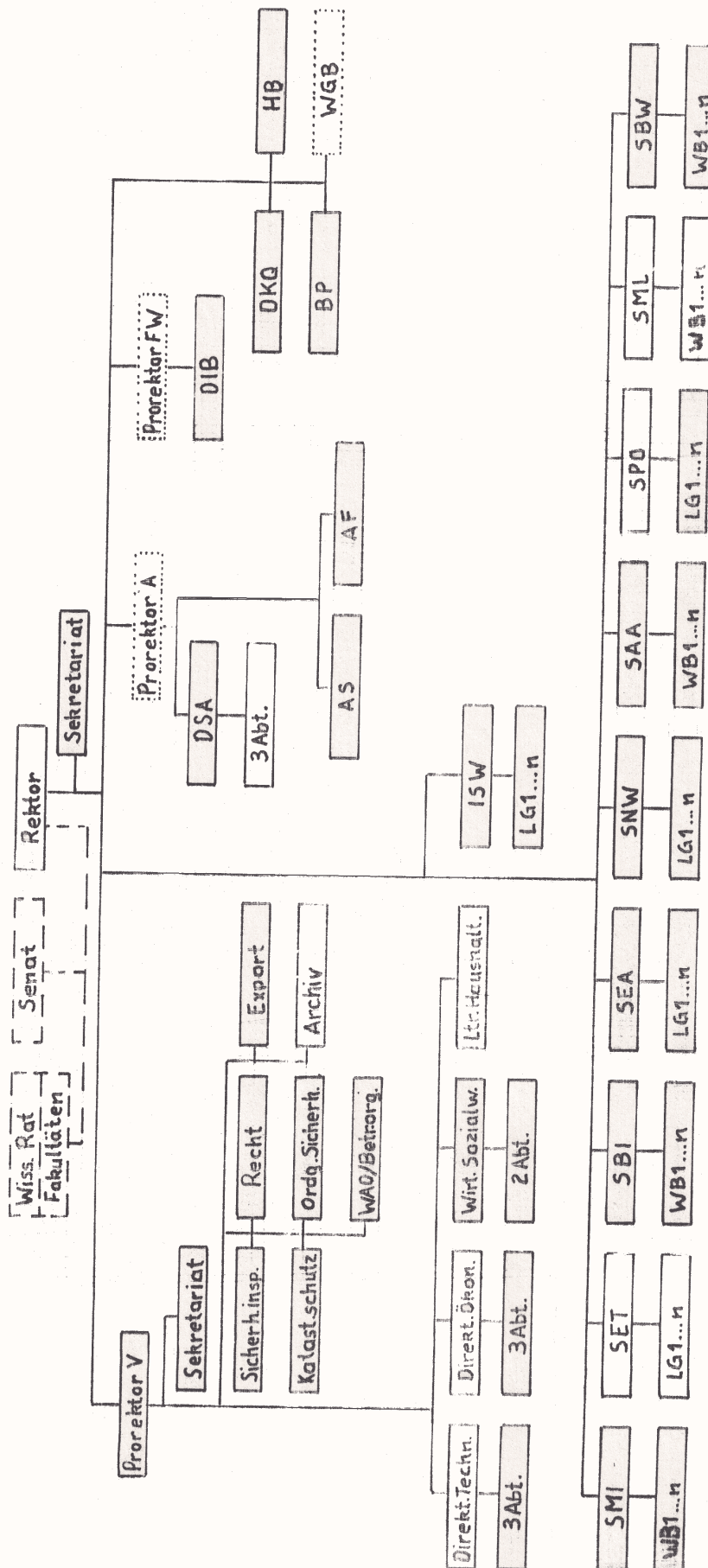
REKTOR

Wahrnehmung der komplexen Verantwortung für die Hochschule.

PROREKTOR FÜR VERWALTUNG

Er ist der ständige Vertreter des Rektors und sollte daher ein Hochschullehrer mit entsprechenden Leitungserfahrungen sein. Die Amtsperiode sollte unter dem Gesichtspunkt der Einarbeitungsphase

Abb. 1: Strukturvorschlag für die THL



entsprechend verlängert werden. Die Lehrtätigkeit ist auf ein vertretbares Maß zu begrenzen. Die unterstellten Fachdirektoren und Stabsorgane arbeiten selbstständig. Erstgenannte sind mit entsprechender Befugnis ausgestattet, so daß der Prorektor wirklich seine Betriebsleiterfunktion wahrnehmen kann. Durch ihn werden im wesentlichen nur die Grundsatzentscheidungen gelöst. Die Zahl der unterstellten Leiter entspricht dem Minimum der Lenkbarkeitsnorm der Betriebsdirektoren.

STABSORGANE

Die zu lösenden Aufgaben resultieren aus den Aufgaben des Projektors. In den letzten Jahren hat sich im 1. Prorektorat ein ungünstiges Verhältnis von VbE zu den Arbeitsaufgaben entwickelt, z .B. wurden die Aufgaben Zivilverteidigung, Bereitschaftsdienst und Ordnung/Geheimnisschutz von einer VbE wahrgenommen. Es muß daher künftig eine klare Abgrenzung der Arbeitsaufgaben und des Umfangs erfolgen. Keine wesentlichen Veränderungen werden sich auf den Gebieten der Sicherheitsinspektion, des Archivs, der Redaktion, der Information und Presse ergeben. Bei den Planstellen Katastrophenschutz, Ordnung und Sicherheit sowie VS-Stelle sollte überlegt werden, ob hier wirklich je eine VbE notwendig ist. Die Gebiete Justitiar, Export und Geheimnisschutz können sich auf Grund der künftigen Zusammenarbeit mit NSW-Hochschulen und -Firmen erweitern. Für die Aufgaben der Betriebsorganisation und Wissenschaftliche Arbeitsorganisation ergeben sich klare Forderungen, so daß eine Einordnung in den Stellenplan erfolgen sollte.

DIREKTORAT TECHNIK

Hier sollte überlegt werden, ob wirklich ein so großer Bereich notwendig ist. Die Werterhaltung und Rekonstruktion mit eigenen Mitteln sollte schrittweise auf ein Minimum abgebaut werden. Dabei ist aber die Bereitstellung von Kapazitäten seitens des Territoriums zu berücksichtigen. Die Entlohnung der Handwerker ist entsprechend ihren Leistungen vorzunehmen (Normenkatalog). Die finanziellen Fonds für die Investition und Werterhaltung haben einen Nullwachstum. Es sollte sich daher auf das Wesentlichste konzentriert werden. Der Abbau des Handwerkerpersonals ist

in Richtung Stärkung der sensiblen Bereiche, wie die Heizung, vorzunehmen (Umschulung und Qualifikation). Der Bereich Revision und Überwachung wird als zu aufwendig angesehen. Hier sollte entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen eine kritische Bewertung erfolgen.

DIREKTOR FÜR ÖKONOMIE

Die Abteilung Grundfondswirtschaft (2 Personen) sollten einer anderen Abteilung zugeordnet werden. Durch die drastische Vereinfachung der Planung sind Planstellen in den Abteilungen Planung und Arbeitsökonomie abzubauen. Dazu ist eine verstärkte Anwendung der Rechentechnik notwendig. Diese Arbeitskräfte könnten in die Abteilung Materialwirtschaft und Allgemeine Verwaltung ungesetzt werden. Zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Hilfsprozesse sind die Objektingenieure in die Funktion eines Gruppenleiters der Abteilung Allg. Verwaltung oder Technik einzuordnen. Ihnen unterstehen disziplinarisch die Hausmeister, Pförtner, Heizer, Reinigungskräfte und ausgewählte Handwerker. Sie sind verantwortlich für alle Reparaturen, Kontrollen der Funktionsfähigkeit und Sauberkeit des Objektes. Damit sind sie die Anlaufpersonen sowie rechenschaftspflichtig gegenüber dem Objektverantwortlichen.

HAUSHALTSBEARBEITUNG

Dieser Bereich ist in 3 Objekte untergebracht. Es ist eine zentrale Unterbringung anzustreben, da gerade bei der derzeitigen Unterbringung ein hoher Bearbeitungsaufwand vorliegt. Die Mitarbeiter für die Kasse sind nicht voll ausgelastet. Hier sollte überlegt werden, welche zusätzlichen Arbeiten übertragen werden können. Es ist auch eine Orientierung auf Vollbeschäftigung vorzunehmen, da bei einer Zentralisierung nur eine bestimmte Anzahl an Arbeitskräften zur Verfügung steht.

DIREKTORAT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALEINRICHTUNG

Dieser Bereich hat eine wichtige Versorgungsfunktion und ist daher zu stabilisieren.

PROREKTOR FÜR AUSBILDUNG

Er hat direkte Arbeitsbeziehungen zu den EAW-Bereichen der Sektionen aber kein Weisungsrecht. Es ist daher zu überlegen, ob nicht diese Aufgaben durch das Direktorat für Studienangelegenheiten wahrgenommen werden können.

DIREKTORAT FÜR STUDIENANGELEGENHEITEN

Durch die Veränderung des Ausbildungsprofils, z. B. Wegfall der ZV-Ausbildung und anderer Teilaufgaben, können Arbeitskräfte freigesetzt werden. Diese sind in andere Bereiche, wie die Abteilung Fernstudium einzusetzen. Die weitere Zentralisation der Aufgaben der Studienbetreuung kann dadurch im Direktorat selbst abgesichert und die EAW-Bereiche der Sektionen weiter entlastet werden.

PROREKTOR FÜR FORSCHUNG UND WIRTSCHAFTS- WISSENSCHAFTEN

Künftig werden die Pflichtenhefte als alleinige Leistungsinstrumente für F/E-Aufgaben genutzt (vornehmlich auf zentrale geplante Aufgaben). Bis auf die jährliche Abrechnung werden keine weiteren Berichterstattungen gefordert. Damit ergibt sich keine Notwendigkeit mehr für das Direktorat für Forschung. Es sind daher ein Beauftragter für Forschungskordinierung und 2 Mitarbeiter für Patente und Neuererwesen dem Prorektor direkt zuzuordnen.

DIREKTOR FÜR INTERNATIONALE BEZIEHUNGEN

In einer Analyse zur Arbeitsweise wurde festgestellt, daß strategische und konzeptionelle Aufgaben wegen fehlender Kapazität nicht bzw. nur ungenügend wahrgenommen werden können. Die entsprechenden Vorschläge sind durchzusetzen. Die notwendige Kongreßstelle sollte hier angegliedert werden. Die hierfür notwendigen 2 VbE sind aus dem Direktorat für Forschung umzusetzen.

DIREKTORAT FÜR KADER UND BILDUNG

In diesem Bereich sind einheitliche und zentrale Aufgaben wahrzunehmen. Durch veränderte Anforderungen an die Kaderabteilung, z. B. Wegfall der Sonderaufgaben, können die Bereiche Personalbüro und Kaderregistratur

qualitativ verbessert werden. Es steht die Forderung, daß das PEW-Projekt auf ständig aktuellem Stand gehalten wird. Die zwei unbesetzten Planstellen sind nicht zu besetzen.

HOCHSCHULBIBLIOTHEK

Eine Notwendigkeit für eine Strukturveränderung wird vorerst nicht gesehen. Hier sollte die Abteilung Reproduktion und Vervielfältigung geschaffen werden. Da hier bereits Vervielfältigungstechnik von etwa 1,5 Mio. Mark vorhanden ist. Zugeordnet werden sollte die Hausdruckerei, Vervielfältigungsstelle der Abteilung Allg. Verwaltung und die Film/Bildstelle. Alle Vervielfältigungsaufträge werden zentral koordiniert. Die Beziehungen zu Fremdfirmen oder Arbeitsbeziehungen wie zu der Sektion Polygraphie sollten dabei Berücksichtigung finden. Die Abteilung muß über eigene Fonds für Reparatur und Material verfügen sowie die Anleitung, Überwachung und Wartung der zentralen Vervielfältigungstechnik organisieren.

WISSENSCHAFTLICHER GERÄTEBAU

Eine Zuordnung zum Prorektorat für Forschung und Wirtschaftswissenschaften wäre denkbar. Es sollte gleichzeitig auch eine Koordinierungsfunktion wahrgenommen werden, um die bessere Auslastung der an der Hochschule vorhandenen Geräte und Ausrüstungen zu gewährleisten. Die Koordinierung erfolgt über die Werkstatt- und Laborleiter in Abstimmung mit der Sektionsleitung.

SEKTIONEN

Durch die Übertragung einer höheren Eigenverantwortung nimmt der Sektionsdirektor Aufgaben operativer, strategischer und taktischer Art wahr. Das betrifft das Ausbildungsprofil (Marktforschung), Kooperationsbeziehungen zu anderen Hochschulen und der Industrie sowie Vertragsabschlüsse entsprechend der gesamtstrategischen Aufgaben der Hochschule. Ihn unterstützen dabei die Strukturen für Ausbildung und Forschung, der Wissenschaftliche Sekretär und der Sektionsökonom. Ist eine

Überschaubarkeit vorhanden (Lenkbarkeitsnorm 6 bis 12 Leiter), sollten die Sektion nur in Lehrgebiete unterteilt werden. In größeren Sektionen sind Wissenschaftsbereiche erforderlich.

LEHRSTUHL

Der Leiter des Lehrstuhls ist für alle Prozesse und Aufgaben des Arbeitsbereiches verantwortlich. Das betrifft die Lehre, Forschung, materiell-technische Ausstattung, Wirtschafts- und Rechtsfragen sowie ausgewählte Verwaltungsfragen. Er ist (mit)¹⁾ verantwortlich für die Einstellung, Qualifizierung und die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter. Zu seiner Unterstützung ist ein geschäftsführender Mitarbeiter (technisch-organisatorische Aufgaben) einzusetzen.

¹⁾ *nachträglich eingefügt*

INSTITUT FÜR SOZIALISTISCHE WIRTSCHAFTSFÜHRUNG

Das Profil der Weiterbildung muß sich entsprechend dem internationalen Trend anpassen. Das sind Fragen des Managements, Gewinntransfers, Joint ventures und andere Formen der Wirtschaftsführung und -kooperation. Das Industrieinstitut sollte zugeordnet werden. Dabei ist aber die Auswahl der bewährten Arbeiterkader unabhängig von ihrer Parteizugehörigkeit vorzunehmen.

Zu den Arbeitsweisen und der Stellung des Senats sowie der einzelnen Räte werden in der Literatur /16, 17, 18, 41/ verschiedene Auffassungen vertreten.

Eine Einordnung in den Strukturvorschlag erfolgt daher nicht.

Als eine wichtige Grundlage wird die verstärkte Einbeziehung aller Mitarbeiter und Studenten in die Leitung der Hochschule angesehen.

4.3. Vorstellung für die Freisetzung von Arbeitskräften

Durch die demographische Entwicklung in der DDR (siehe Punkt 2.1.3.) kann mit einem Rückgang der zu immatrikulierten Studenten auf etwa 450 pro Jahr gerechnet werden. Das wird die einzelnen Ausbildungsbereiche unterschiedlich betreffen. Es muß also auch eine Reduzierung des wissenschaftlichen Personals erfolgen. In der Anlage 9 sind die Anzahl der

Planstellen und der Arbeitskräfte nach den Arbeitsbereichen aufgeführt. In der nachfolgenden Abbildung 2 sind wichtige Kennzahlen zusammengefaßt.

Abb.2: Arbeitskräfteplanzahlen der Technischen Hochschule Leipzig per
31.10.89

Beschäftigungsgruppe	Arbeitskräfteplan		Ist /Soll [%]	Ist/gesamt [%]
	SOLL	IST		
gesamt	1393	1331	95,5	
wiss. Personal	693	695	100,3	52,2
sonst. Fachpersonal	339	319	94,1	24,0
Verwaltungspersonal	158	143	90,5	10,7
Betriebspersonal	139	113	81,3	8,5
Wirtschaftspersonal	64	60	93,4	4,5

Der Stellenplan sieht 1447 VbE vor. Gegenüber dem Arbeitskräfteplan sind 116 VbE nicht beschäftigt.

Das Verwaltungs- und Betriebs- und Wirtschaftspersonal gewährleistet die Hilfsprozesse für die gesamte Hochschule, d. h. für alle Mitarbeiter und Studenten. Daraus ergibt sich ein Verhältnis von 7 % der im Gewährleistungsprozeß Tätigen zum Gesamtpersonal (einschließlich Studenten).

Der Arbeitskräfteplan wird durch folgende Bereiche überzogen:

Sektion Bauingenieurwesen mit 1,5 VbE, Sektion Sozialistische Betriebswirtschaft mit 0,6 VbE, Sektion Marxismus/Leninismus mit 6 VbE, Abteilung Fremdsprachen mit 4 VbE und das 1. Prorektorat mit 1,5 VbE.

In den Beschäftigungsgruppen LHD/Lektoren erfolgte eine Überziehung des Arbeitskräfteplanes mit 7 VbE und der befristeten Assistenten mit 8 VbE.

Folgende Maßnahmen werden vorgeschlagen:

1. Die Anzahl der LKD/Lektoren und befristeten Assistenten ist auf die entsprechenden Planvorgaben zu reduzieren.
2. Das Verhältnis Wissenschaftleranzahl zu der Anzahl an technischen Mitarbeitern ist zu verbessern.
3. Die Beschäftigungsgruppe Betriebspersonal ist mit 19 % unterbesetzt. Hier sollte eine verstärkte Kaderarbeit betrieben werden.

4. Alle überzogenen Arbeitskräftepläne der Bereiche sind unverzüglich unter Berücksichtigung der Vorschläge im Punkt 4.2. in Ordnung zu bringen.
5. Der neue Stellenplan muß eine wesentlich höhere Flexibilität zulassen.
6. Alle Planstellen sind den wirklichen Beschäftigungsgruppen zuzuordnen.

4.4. Vorschläge zur Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Strukturbereichen

- Die Konzentrierung der Hochschule auf wenige Standorte muß konsequent fortgeführt werden. Dadurch ergeben sich Vorteile, wie
 - die Arbeitsbeziehungen zwischen den Bereichen werden vereinfacht,
 - eine qualitative Verbesserung der Lehrdurchführung, da mit dem Schichtsystem und der Fernstudiumausbildung in Marktleeburg viele organisatorisch-technische Probleme auftreten,
 - günstigere Voraussetzungen für die gemeinschaftliche Nutzung von Maschinen, Geräte und Anlagen.
- Die Arbeitsbereiche sind auf ein Objekt zu konzentrieren. Entsprechende arbeitsrechtliche Regelungen sind durchzusetzen.
- Es muß eine eindeutige Bestimmung und Zuordnung der Verantwortung erfolgen. Die Unterschriftenordnung ist entsprechend zu überarbeiten. Dabei muß die fachliche Ausarbeitung, die Entscheidung und Befugnis eine Einheit bilden. Nach außen hin darf nur ein Leiter auftreten.
- Für die Bearbeitung von Problemen sind die direkten Arbeitsbeziehungen zwischen den Verantwortlichen zu wählen.
- Die Aufgabenverteilung zwischen der Verwaltung, den Funktionalorganen und den Sektionen ist sinnvoll de- bzw. zentralisiert zu organisieren. Dabei sind alle aufgeblähten Aufgaben, wie Revision, die überorganisierte Arbeitsweise des Direktorats Technik, die Berichterstattung, die Mitarbeit in verschiedenen Gremien (Fakultät, Senat, Kommissionen, Arbeitsgruppen usw.) auf ein notwendiges Maß zu reduzieren.
- Die Qualität der Zusammenarbeit der Strukturbereiche wird im wesentlichen durch die persönlichen Beziehungen der Leiter geprägt. Dies ist auf die Wahrnehmung der eigenen Verantwortung und die Notwendigkeit der kooperativen Zusammenarbeit auszudehnen.
- Der Verwaltungsbereich hat alle Hilfsprozesse an der Hochschule zu gewährleisten. Dabei sind die Sektionen weitestgehend zu entlasten.

- Die Dynamik und Flexibilität des Verwaltungsbereiches auf dem Gebiet der Wirtschaftsverträge, der Investition und zahlreicher Hilfs- und Nebenprozesse ist wesentlich zu erhöhen. Dazu sind die Arbeitsbeziehungen der Abteilungen im Bereich Verwaltung auf ein höheres Niveau zu heben.
- Die Funktionalorgane und die Stabsorgane haben die Qualität ihrer Arbeit zu erhöhen. Die betrifft die Koordinierungs-, Unterstützungs- und Kontrollaufgaben.
- Viele Hilfsprozesse sind arbeitsteilig nicht untersetzt. Sie sind ebenso wie die Haupt- und Nebenprozesse im Geschäftsverteilungsplan aufzuführen und den entsprechenden Verantwortungsbereichen zuzuordnen (Anlage 10).
- In das Organisationshandbuch sind nur solche Arbeitsaufgaben aufzunehmen, die die gesamte Hochschule betreffen.
- Es sind zu viele Gremien, die sich mit der gleichen Problematik befassen, Hier muß eine klare Aufgabenabgrenzung erfolgen. So kann z. B. die Verantwortung für die Wissenschafts-, Bildung- und Berufungsaufgaben der Hochschule der Senat wahrnehmen. Er wählt den Rektor auf eine begrenzte Zeit. Die Beschlüsse der Lehrinhalte, Forschung und Berufung setzen die Fakultäten durch. Die Leiter der Fakultäten - Dekane - sind Mitglied des Senats.
- Das Informationsangebot und das -system sind zu verändern. Dazu sind
 - Informationen nur noch gestrafft und direkt an den zuständigen Leiter bzw. Mitarbeiter zu übermitteln, dabei ist die Leitungslinie nur bei Grundsatzentscheidungen einzuhalten,
 - Informationsbanken in den Strukturbereichen zu schaffen, wo alle technisch-organisatorischen Kennzahlen erfaßt sind, die jeder Zeit abgefordert werden können,
 - die Erarbeitungszeiten so festzulegen, daß die inhaltlichen Dinge mit hoher Sachkompetenz wahrgenommen werden können,
 - eindeutige Festlegungen zu treffen, wer für welche Informationen verantwortlich ist,
 - der Zeitabstand der Beratungen (Informationen) durch den Leiter der Strukturbereiche selbstständig festzulegen und der teilnehmende Mitarbeiterkreis sachbezogen auszuwählen,
 - die Informationen allgemeiner Art über die WS-Beratung oder Hochschulmitteilung zu geben.
- Alle nationalen und internationalen wissenschaftlichen Veranstaltungen der Strukturbereiche sind durch eine Kongreßstelle zu beraten bzw. durchzuführen.
- Die Lehrstühle sollten einen geschäftsführenden Mitarbeiter erhalten, damit der Hochschullehrer von der organisatorisch-technischen Arbeit entlastet wird.

- Das Zusammenwirken der Strukturbereiche ist besser und überschaubarer zu gestalten (Anlage 11).
- Es ist schrittweise eine Lagerwirtschaft aufzubauen.
- Kleine Reparaturen sind durch die Sektionsökonominnen selbstständig auszulösen. Dies betrifft Schreibmaschinen, Taschenrechner, Kopiergeräte und andere Kleingeräte. Dazu sind Fonds bereitzustellen.

4.5. Vorschläge zur Verbesserung ausgewählter Leitungsprozesse

- Die Hochschule wird mit zu viel Aufgaben belastet, die nicht's mit der Lehre zu tun haben, z. B. die Einsätze in der Volkswirtschaft. Auf die Dauer ist das keine gesellschaftliche Lösung. Hier muß die Leitung der Hochschule konsequenter auftreten.
- Für alle Planstellen sind Funktionspläne zu erarbeiten. Zusätzliche persönliche Arbeitspläne mit dem Inhalt, Festlegung der Lehre, Seminargruppenbetreuung, Forschungsleistungen und andere Aufgaben, dienen als Grundlage für die Durchführung des Leistungsprinzips an der Hochschule.
- Es ist eine konsequente Durchsetzung der Arbeitsnormen und die Bindung wichtiger Forschungsthemen an Kennziffern und Richtwerte zu garantieren.
- Die jetzige Handhabung des Rahmenkollektivvertrages behindert die zusätzliche Leistungsbereitschaft der Werktätigen. Es sind Möglichkeiten der objektbezogenen leistungsorientierten Entlohnung zu schaffen. Dies ist arbeitsrechtlich zu klären.
- Durch die Befristung der Oberassistenten wird ein Zwang zu hohen Leistungen (Wettbewerb) entwickelt. Der Beste wird als Nachwuchs für den Hochschullehrer ausgewählt.
- Die Studentenakten sind schrittweise abzuschaffen. Stattdessen werden alle notwendigen Angaben auf einer Karteikarte erfaßt. Dies bringt wesentliche Vorteile bei der Bearbeitung und Aufbewahrung.
- Es ist eine höhere Aufmerksamkeit für die Studentenbetreuung erforderlich. Das betrifft die Pausenversorgung, die materiell-technische Absicherung der Studiendurchführung, die Bereitstellung von Lehrmaterialien (Vervielfältigung) und die zusätzlichen Arbeitsleistungen, die nicht's mit der Lehre zu tun haben.
- Die Anwendung der Rechentechnik für die Lösung von Verwaltungs- und Leitungsaufgaben ist wesentlich zu erhöhen. Dazu sind eigene Kapazitäten besser zu nutzen. Praktische Erfahrungen und Anwendungsmöglichkeiten können z. B. über die WS-Beratung angeboten werden.
- Die gesamte Vervielfältigungstechnik ist zentral durch eine Abteilung zu leiten. Hier bietet sich die Hochschulbibliothek an, da bereits gute

Erfahrungen vorliegen. Entsprechende Fonds sind zur Verfügung zu stellen.

- Die Sektionsdirektoren müssen eigenständig über den Einsatz ihrer Mitarbeiter entscheiden können.
- Der Leiter des Lehrstuhls ist für die Leistungen in seinem Bereich verantwortlich. Das Forschungsprofil ordnet sich in das Lehrprofil ein. Nicht jeder Lehrstuhl sollte Grundlagenforschung betreiben, nur die fachlich Besten, die materiell-technische Voraussetzungen haben und Fachrichtungen, bei denen eine gesellschaftliche Notwendigkeit vorliegt.
- Vor allem für die Leiter ist die Einführung einer störungsfreien Arbeitszeit notwendig.
- Für jede Investition ist ein Nutzen nachzuweisen.
- Werden Koordinierungsverträge mit den Kombinatn abgeschlossen, so sind die fachlich kompetenten Wissenschaftler unbedingt einzubeziehen.
- Es sind neue Formen der Zusammenarbeit mit den Praxispartnern zu finden, damit die Schutzrechts- und Neuererarbeit einen höheren Stellenwert annimmt. Die Überleitung wissenschaftlicher Ergebnisse und Verfahren muß vereinfacht und die Leitung besser stimuliert werden.
- Die gesamte Post aus dem sozialistischen und nichtsozialistischen Wirtschaftsgebiet wird durch die Sekretariate der Sektionen bearbeitet. Dies erfolgt unter hoher Eigenverantwortung der Leiter.

5. Schlußbemerkungen

Im ersten Teil dieser Arbeit wird die Rolle der Hochschule im gesellschaftlichen Gesamtprozeß und damit die notwendige Arbeitsteilung dargestellt. In zahlreichen Arbeiten des Zentralinstitutes für Hochschulbildung erfolgten umfangreiche Untersuchungen zur Verbesserung der rationellen Arbeit in der Lehre, Forschung, Leitung und Verwaltung. Das Gebiet der Arbeitsteilung und das Zusammenwirken der Strukturbereiche werden nur teilweise bearbeitet. Durch den Versuch eine einheitliche Struktur an allen kleinen und großen Hochschuleinrichtungen zu schaffen, wurden verschiedenste Arbeitsaufgaben aufgebläht, also eine unrationelle Arbeitsweise geschaffen. Andere wichtige Aufgaben wurden, den gesellschaftlichen Ansprüchen nicht genügend, weiterentwickelt. Durch Befragung der Hochschulangehörigen und das Studium der Betriebsdokumente, Weisungen des Ministeriums, gesetzlicher Grundlagen und Protokolle der Leitungsschulung konnten etwa 300 Aussagen gewonnen werden. Dies umfaßt nur einen Teil der Probleme und Vorschläge, die zu berücksichtigen wären.

Die Entwürfe des Geschäftsverteilungsplanes (Anlage 10) und die Konzeption der Zusammenarbeit der Organe der Technischen Hochschule

(Anlage 11) sind als Entwurf erarbeitet.

Durch die derzeitigen gesellschaftlichen Veränderungen in der Volkswirtschaft der DDR können viele Gesichtspunkte nicht sicher bestimmt werden, so daß noch eine weitere Überarbeitung notwendig ist.

Zusammenfassend kann ausgesagt werden, daß die Hochschule mit der derzeitigen Form der Arbeitsteilung und -kooperation nicht mehr den gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden kann. Durch eine wohldurchdachte De- und Zentralisierung verschiedener Arbeitsaufgaben bei gleichzeitiger Vereinfachung der Leitungsstruktur und höhere Eigenverantwortung der Leiter und Mitarbeiter kann ein neues Niveau bei der Aus- und Weiterbildung sowie bei der Forschung erreicht werden. Die neue Struktur der Hochschule muß eine hohe Flexibilität in ihrer Profilierung gegenüber den gesellschaftlichen Ansprüchen aufweisen. Es sind weiterhin solche Möglichkeiten zu schaffen, daß jeder Mitarbeiter Raum für kreative Arbeit und Innovation bei entsprechender Leistungsmotivierung erhält. Hierzu wurden im letzten Teil dieser Arbeit verschiedene Vorschläge aufgeführt.

Literaturverzeichnis

- /1/ Schliwa, H.; „... je reicher sich die Individualität entfaltet“, Dietzverlag, Berlin 44(1989)7
- /2/ Jakob, H.-J., Vogt, R.; Die Fabrik der Zukunft im Licht der Hochschulausbildung und -forschung, Einheit, Dietzverlag, Berlin 44(1989)7
- /3/ Reuschel, H.-D. u. a.; Planung des Hochschulwesens, in: Studien zur Hochschulentwicklung, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1986
- /4/ Modrow, H.; Regierungserklärung vor der 12. Tagung der Volkskammer, Leipziger Volkszeitung v. 18./19.11.1989
- /5/ Garscha; Vortrag auf dem ABI-Lehrgang der Kommissionen Hochschulwesen in Schmöckwitz am 3.10.1989
- /6/ Balzereit, M.; Vortrag auf dem ABI-Lehrgang der Kommissionen Hochschulwesen in Schmöckwitz am 5.10.1989
- /7/ Boschan, J. u. a.; Zur Erhöhung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit von Hochschulprofessoren ...; Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1982, wiss. Arbeitsbericht, 1982, 39
- /8/ Gillar, A. u. a.; Zur Realisierung der Einheit von Lehre, Studium und Forschung im Hochschulwesen der DDR, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1988
- /9/ Sarodnick, G.; WAO an Hochschulen, Studienmaterial für Leiter und WAO-Beauftragte, Institut für Hochschulbildung, Berlin 1979
- /10/ N.N.; Leitungs- und Verwaltungsprozesse rationalisieren - eine aktuelle Aufgabe, Arbeit und Arbeitsrecht 7/1989
- /11/ Studienmaterial für Teilnehmer am Weiterbildungslehrgang Leuna-Merseburg: Weiterbildungszentrum des MfB, Lehrgangsveranstaltung 16, Anlage 3
- /12/ Beregoski, W.; Probleme der Leitungsorganisation in Verwaltungsdirektoraten, Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin 1989
- /13/ Verordnung über die Aufgaben der Universitäten, wiss. Hochschulen und wiss. Einrichtungen mit Hochschulcharakter v. 25.2.1970, Gbl. Teil II, Nr. 26, S. 189
- /14/ Biermann, E.; Leitung der soz. Wirtschaft 1/1, Institut für Fachschulwesen der DDR, Karl-Marx-Stadt 1977
- /15/ Beschluß des Politbüros des ZK der SED v. 18.3.1980, Über die Aufgaben der Universitäten und Hochschulen in der entw. soz. Gesellschaft, ib: Verfügungen und Mitteilungen des MHF Nt. 2 v. 30.4.1980
- /16/ Anordnung über die Stellung, Aufgaben und Arbeitsweise der Wiss. Räte der Universitäten und Hochschulen v. 15.3.1970, Gbl. Teil II, Nr. 31, S. 224

- /17/ Anordnung über Aufgaben, Stellung und Arbeitsweise der Gesell. Räte an den Hochschulen der DDR v. 1.8.69, Gbl. Teil II Nr. 75, S. 465
- /18/ Bernhardt, G.; Aufgaben bei der weiteren Vervollkommnung der Leitung der Hochschulen, Beratung der Rektoren und 1. Prorektoren am 18.2.83
- /19/ Schiemenz, W. Bolke, W.; Zu konzeptionellen und methodischen Grundlagen der Strategie des MHF bei der AIV-Anwendung in der Leitung, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1987
- /20/ Engel, W.; Thesen zu Organisationsprojekte als Grundlage rationeller Arbeitsabläufe in Leitung und Verwaltung, in: aus Wiss. Konferenz „Rationalisierung von Leitung und Verwaltung in soz. Industriekomb. und ihre Betriebe“, Chem. Technik 41/1989)4
- /21/ Harthoff, St., Näther, A.; Schiermantz, W.; Standpunkte zur Klassifizierung an der Hochschule zu realisierenden Prozesse, in: aus II. Symposium zu Fragen der weiteren Vervollkommnung, Organisation und Rationalisierung der Leitung der Hochschulen am 15./16.11.88 Merseburg, Zentralinstitut für Hochschulbildung 1988
- /22/ N.N.; Vorträge, Symposium zu Fragen der weiteren Vervollkommnung, Organisation und Rationalisierung der Leitung der Hochschulen am 11./12.11.87 Merseburg, Zentralinstitut für Hochschulbildung 1987
- /23/ Bernhardt, G.; Erfahrungen und Aufgaben in der Leitung der Hochschule in der entw. soz. Gesellschaft, in: Zentrale Konferenz des MHF, Protokoll am 13./14.12.85 in Leipzig
- /24/ Biermann, ; Mittelstand ist der Tod des Erfolges, Einheit, Dietzverlag Berlin 44(1989)9 u. 10
- /25/ Libora, ; Problemdiskussion in der Weiterbildung leitender Kader des Hochschulwesens - Widerspiegelung von Problemsituationen im Leitungsprozeß, in: aus II. Symposium zu Fragen der weiteren Vervollkommnung, Organisation und Rationalisierung der Leitung der Hochschulen am 15./16.11.88 Merseburg, Zentralinstitut für Hochschulbildung 1988
- /26/ Balzer, D.; Referat vor dem Konsil der Technischen Hochschule Leipzig am 21.9.89
- /27/ Rummel, L.; Leitung und Leistung, Einheit, Dietzverlag Berlin 44(1989)8
- /28/ Urbanski, A.; Anforderungen an die weitere Vervollkommnung der Leitung der Universitäten und Hochschulen der DDR, in: aus II. Symposium zu Fragen der weiteren Vervollkommnung, Organisation und Rationalisierung der Leitung der Hochschulen am 15./16.11.88 Merseburg, Zentralinstitut für Hochschulbildung 1988
- /29/ Viehweger, G.; Referat zu Problemen der Leitung an der Techn. Hochschule Leipzig, Pätz 22.3.88 als Konzept

- /30/ Weidauer, R.; in: Wiss. Zeitung, Techn. Univ. Dresden 35(1986)6
- /31/ Autorenkollektiv; Verantwortung und Arbeitsweise des Leiters, Dietzverlag Berlin 1979
- /32/ Kolbe, F.; Eingesetzt am „falschen Ort“, Arbeit und Arbeitsrecht 6/1989
- /33/ Jaehn, L., Ladensack, K.; Die Erhöhung der Leitungskreativität - eine Forderung der umfassenden Intensivierung, Soz. Arbeitswissenschaft 1/1987
- /34/ Weidauer, R.; Der Arbeitsstiel guter Leiter, Verlag „Die Wirtschaft“, 1987
- /35/ Unternehmenskrise und ihre Überwindung, Unternehmensführung und -überwachung, Tagungsbericht, 41. Deutscher Betriebswirtschaftlertag v. 12. bis 14.10.1987 in Berlin, in: Zeitschrift Führung + Organisation 57(1988)1
- /36/ Anweisung Nr. 19/1975 zur Verordnung vom 25.2.1970 über die Aufgaben der Universitäten, wiss. Hochschulen und wiss. Einrichtungen mit Hochschulcharakter v. 15.8.1975
- /37/ Böhme, H.-J.; Richtlinie zur Leitung der Sektion, MHF, Berlin 28.9.1976
- /38/ Mitarbeiterordnung, Gbl. Teil II, Nr., 127 v. 6.11.1968, S. 1007
- /39/ Strobel, J., Wieser, G.; Verwaltungsorganisation 1, Institut für Fachschulwesen der DDR, Karl-Marx-Stadt 1980
- /40/ Kammel, N. u. a.; Sozialistische Betriebswirtschaft der Baukomb. und Baubetriebe, VEB Verlag für Bauwesen, Berlin 1986
- /41/ Altner, W., u. a.; Erste Überlegung zur Veränderung und in der Bauingenieurausbildung, Konzeptvorlage Leipzig, 19.11.1989
- /42/ Klemens, L., Neumann, H.; Wissenstransfer aus Hochschulen der BRD und Westberlin, Entwicklungen und Differenzierungen, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1989
- /43/ Methfassel, W.; Grundfragen der Aus- und Weiterbildung im Hochschulbereich der BRD, Aktuelle Probleme aus zeitgeschichtlicher Sicht, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1989
- /44/ ARD, Tagesthemen, 22.30 Uhr am 21.12.1989
- /45/ Bischoff, G.; Thesen zu: Qualifizierung der Entscheidungsfindung in Leitungsprozessen durch Anwendung der Rechentechnik, in Wiss. Konferenz „Rationalisierung von Leitung und Verwaltung in soz. Industriekomb. und ihren Betrieben“, Chem. Techn. 41(1989)4
- /46/ Röffinghoff, G.; Zur Problematik der Organisation der techn. Produktionsvorbereitung, dargestellt am Beispiel des konstruktiven Entwicklungsprozesses, in: Wiss. Zeitschrift der Techn. Univ. Dresden, 2/1972

- /47/ Friedrich, G. u. a.; Leitung der Wirtschaft, Lehrbuch, Verlag „Die Wirtschaft“, Berlin 1986
- /48/ Lohmar, U.; Wie werden wir morgen leben und arbeiten?, Zeitschrift Führung + Organisation 57(1988)2
- /49/ Anweisung Nr. 5/1988 über das Musterstatut der Hochschule v. 25.3.1988
- /50/ Frank, G. u. a.; WAO in Leipzig und Verwaltung des Bauwesens, Prozeßanalyse als Grundlage für Rationalisierung und BC-Technik, Bauakad. d. DDR, Institut für Ökonomie, WA Arbeitsökonomie v. 30.11.1986
- /51/ Schmidt, H.; Zur Einführung privatwirtschaftl. Methoden und Struktur in der Hamburger Stadtreinigung, Zeitschrift Führung + Organisation 57(1988)2
- /52/ Hempel, G.; mündliche Information am 12.10.1989

Weiter Literatur

Altner, W.; Ordnung zur Arbeit mit Stellplänen - Stellenplanordnung, Techn. Hochschule Leipzig, Organisationsanweisung G 1, THL, v. 1.3.1986

Arbeitskreis Betriebs- und Leitungsorganisation: Diskussionsmaterial, Methodische Empfehlung zur Arbeit mit Geschäftsverteilungsplänen, Techn. Hochschule Leipzig, Industrie-Institut Bauwesen, Leipzig 1978

Brauer, H.; Oldendorf, U.; Wissenschafts- und bildungstheoretische Aspekte der Bildungsplanung und -organisation, Zentralinstitut für Hochschulbildung, Berlin 1989

Frohn, G.; Rationell Leiten, Verlag „Die Wirtschaft“, Berlin 1981

Gottert, F.; Soziale Referenzlösungen, Arbeit und Arbeitsrecht 6/1989

Gümmel, L. u. a.; Die Aufgaben der Leiter in den Hochschulen der DDR, Institut für Hochschulbildung, Berlin 1979

N. N.; WAO in Staatsorganen, Institut für Verwaltungsorganisation und Bürotechnik, Leipzig 1973

Sebastian, U.; Information 2/1989, Techn. Hochschule Leipzig
Weisung des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen über Maßnahmen zur vollen Ausnutzung der Arbeitszeit v. 18.8.1969

Verzeichnis der Abbildung

		Seite
1	Strukturvorschlag für die THL	35
2	Arbeitskräftepanzahlen der Technischen Hochschule Leipzig per 31.10.89	41

Verzeichnis der Anlagen

1. Vereinfachtes Schema der Verflechtungen zwischen Hochschulen, ausgewählten Bereichen und Faktoren des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses
2. Gliederung der Gewährleistungsprozesse
3. Gliederung der Wirtschaftsprozesse
4. Übersicht über die Studierenden an der Technischen Hochschule Leipzig per 11.10.1989
5. Leitungsstruktur an der Technischen Hochschule Leipzig (ausgewählte Strukturen)
6. Organisatorische Regelungen im Leitungssystem
7. Fragestellung an die Leiter für die Erstellung des Problemkatalogs
8. FB B3 Problemkatalog - Strukturierung
9. Stellenplan und Arbeitskräfteplan per 31.10.1989
10. Geschäftsverteilungsplan - Entwurf -
11. Organisationsanweisungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit der Organe der Hochschulleitung an der Technischen Hochschule Leipzig - Entwurf -

Selbstständigkeitserklärung

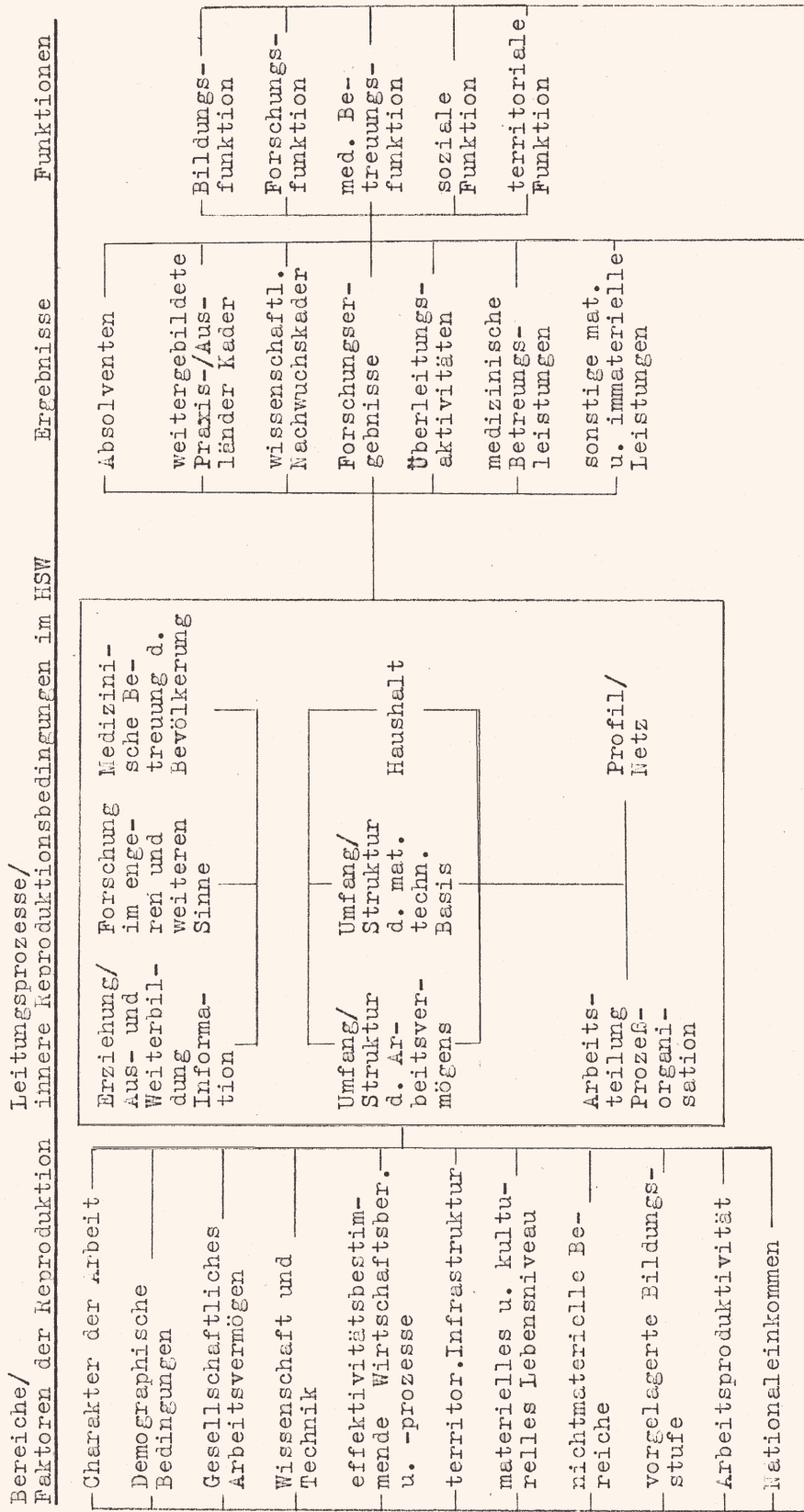
Ich erkläre, daß ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

An dieser Stelle möchte ich mich für die Unterstützung bei der Sammlung von Informationen für meine Arbeit durch die Kollegen(innen) Prof. Altner, Prof. Altmann, Prof. Hiller, Prof. Gurt, Prof. Pfeifer, Prof. Viehweger, Dr. Otte, Dr. Staude, Dr. Büttner, Dr. Judenhagen, Dr. König, Simon, Kobelt, Schleife, Weber, Böhme und Göse bedanken.

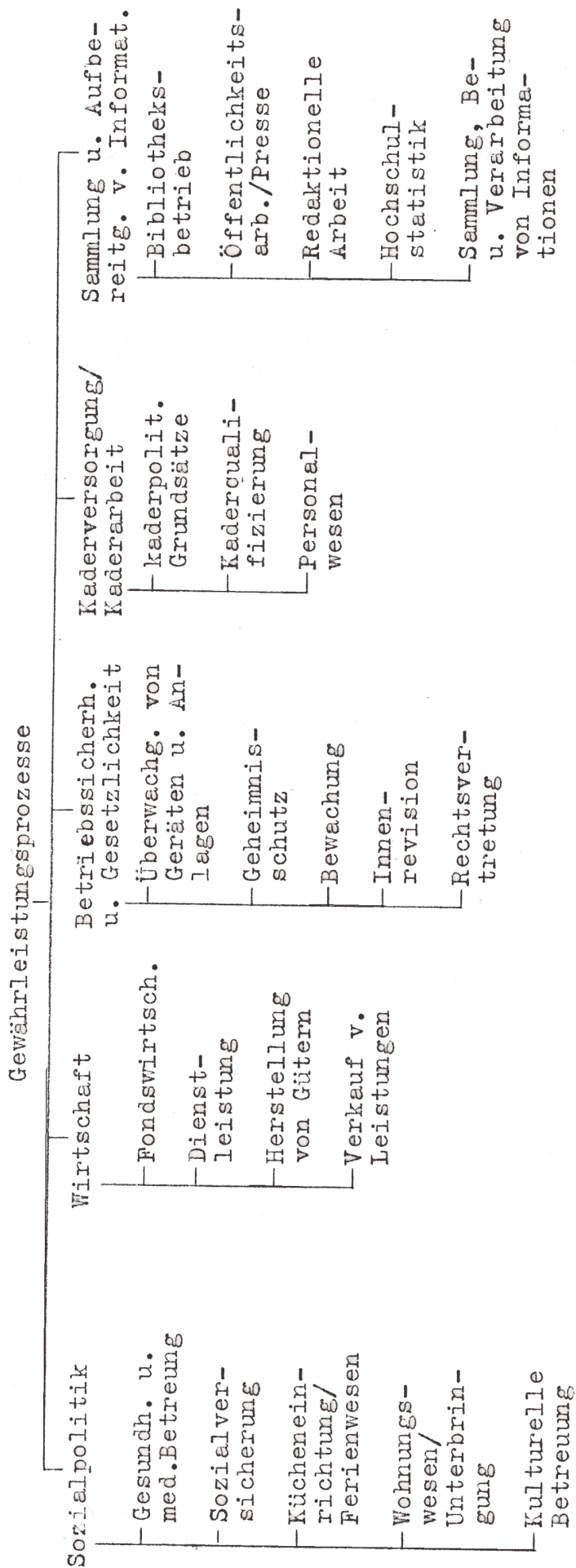
Leipzig, den 26.01.1990

Peter Rauch

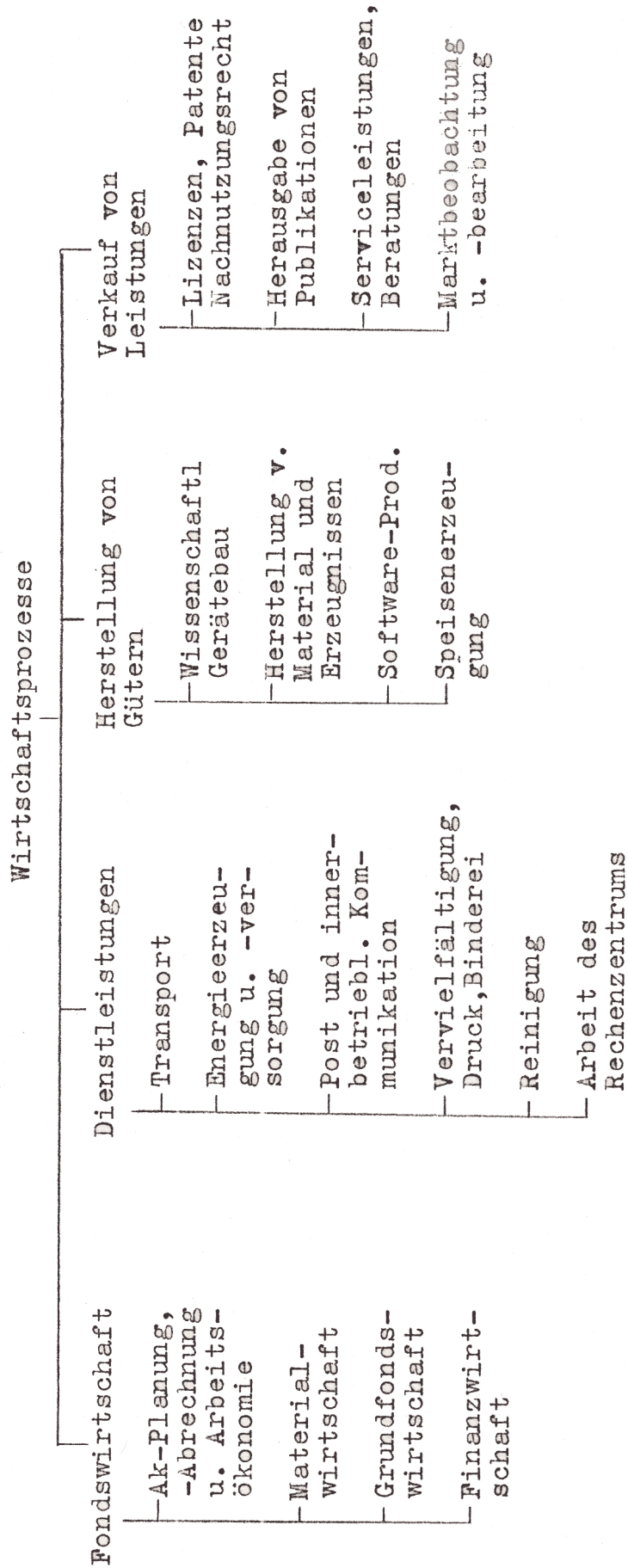
Anlage 1: Vereinfachtes Schema der Verflechtungen zwischen Hochschulen, ausgewählten Bereichen und Faktoren des gesellschaftlichen Reproduktionsprozesses (/3/ S.22)



Anlage 2: Gliederung der Gewährleistungsprozesse (/12/ S.14)



Anlage 3: Gliederung der Wirtschaftsprozesse (/12/ S.15)



Anlage 4: Übersicht über die Studierenden an der Technischen Hochschule
Leipzig per 11.10.89 /52/

2300 Direktstudenten

154 Studenten am Industrie-Institut

198 Fernstudenten

167 Postgradualstudenten

25 Externstudenten

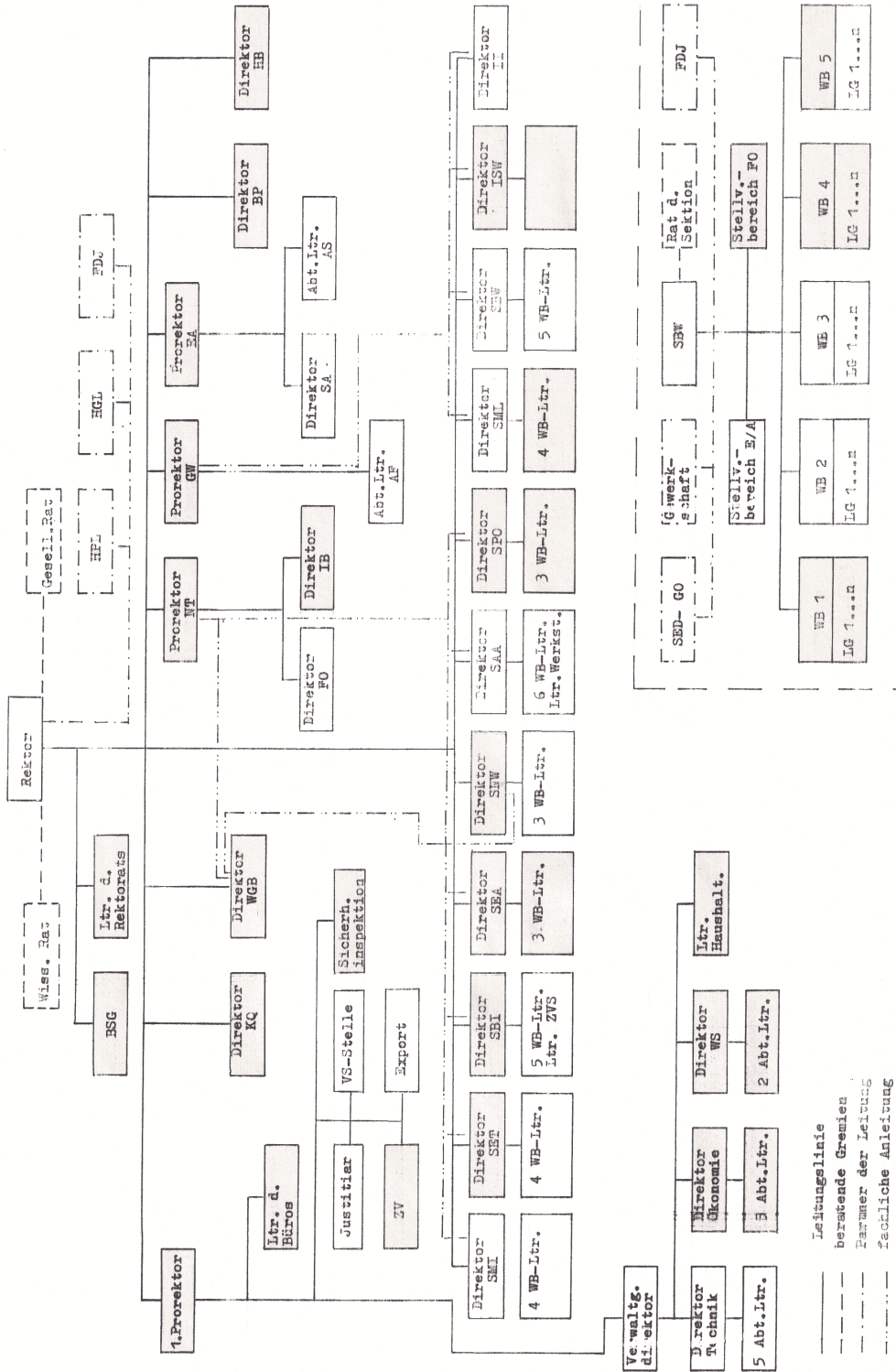
301 Fernstudenten

89 Forschungsstudenten

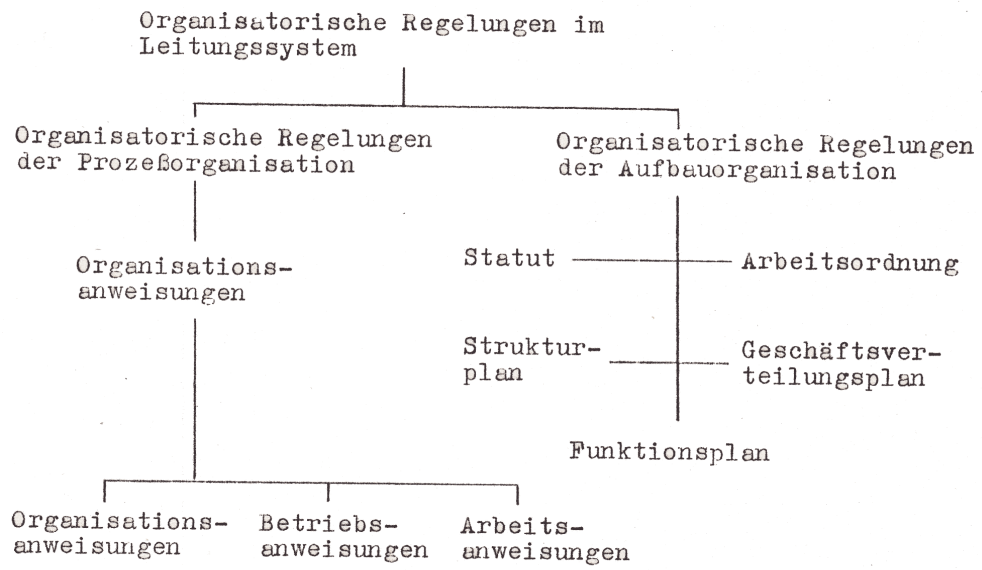
72 Ausländische Studenten im Vorkurs

130 Ausländische Studenten

Anlage 5: Leitungsstruktur an der Technischen Hochschule Leipzig (ausgewählte Struktur)



Anlage 6: Organisatorische Regelungen im Leitungssystem
(/3/ S.95)



Anlage 7: Fragestellung an die Leiter für die Erstellung des Problemkatalogs

1. Existieren in Ihrem Arbeitsbereich Funktionspläne, in dem die wichtigsten Befugnisse, Aufgaben und Verantwortungen festgelegt sind?
Entspricht die ausgeübte Tätigkeit den festgelegten Aufgaben im Funktionsplan?
2. Wie schätzen Sie die Relationen zwischen Aufgabenstellung, Arbeitsvolumen und -ergebnis (Effektivität) ein?
3. Welches Quantum Leiterarbeit, in welcher Qualität, wird benötigt, um die Planung, Organisation und Kontrolle des kollektiven Arbeitsprozesses unter gegebenen Bedingungen in hoher Qualität und Effektivität zu gewährleisten?
4. Ist die Arbeit so organisiert, daß sie kontinuierlich verlaufen kann? Kontinuität in diesem Sinn bedeutet: kontinuierliche Versorgung des Leiters und der Mitarbeiter mit funktions- und aufgabengerechten Informationen, kontinuierlich analytische und konzeptionelle Arbeit sowie Vermeidung unnötiger „Arbeitsspitzen“.
5. Ist das Informationsvolumen, welches Sie für die Arbeit erhalten, ausreichend?
6. Welche Kommunikationsbeziehungen benötigen Sie?
Partner - Inhalt - Form - Häufigkeit
7. Halten Sie die zur Zeit praktischen Arbeitsteilungen und Kooperationen in ihrem Bereich für zweckmäßig und sind künftig Veränderungen geplant?
8. Welche Teilaufgaben sind nicht notwendig oder werden an anderer Stelle auch ausgeführt bzw. sollten zweckmäßigerweise dort ausgeführt werden?
9. Auf der Leiterschulung in Pätz, März 1988, wurden Probleme der Leitung ausgewertet und eine Orientierung für die weitere Verbesserung der Leitungstätigkeit erarbeitet. Was wurde realisiert und was sollte schwerpunktmäßig durchgesetzt oder auch anders gemacht werden?
10. Mit welchen Partnern ist die Kooperationsbeziehung an der Hochschule schwerfällig oder gut?
11. Wo sehen Sie die Notwendigkeit, an der Hochschule Verbesserungen durchzuführen?

Anlage 8:

Betrieb/Dienst- stelle	Prozessanalyse Leitung/Verwaltung	Bearbeiter:	Datum:	Blatt-Nr. Anlage 5
FB B 3 Problemerkatalog - Strukturierung -				
Problemkomplex	Leistungsprobleme	Inhalt		
Arbeitsteilung	1. Bestimmung und Abgrenzung der Leitung und Arbeitsaufgaben	spezifische Aufgaben-, Verantwortung und Befugnisabgrenzung		
	2. Ablauf der arbeitsteiligen Prozesse	rationelle Gestaltung, Zusammenwirken, Abstimmung mit dem Leiter		
	3. Wahrnehmung der Verantwortung	entsprechend den gesetzl. Vorschriften, Funktionsplan		
Arbeitskooperation	4. Verantwortung der Mitarbeiter	Handlung und Verantwortungsspielraum		
	5. Informationsbeziehungen	fachspezifische u. allg. Information, Post		
	6. Zusammenwirken der Strukturen	horizontale und vertikale Ebene		
	7. Geschäftsbeziehungen	Arbeitsbeziehungen zwischen und in den Struktureinheiten, Informationsfluss		
	8. Organisatorisches Zusammenwirken	von Beratungen u. Tagungen		
	9. Planungsarbeit	Jahres- u. Perspektivplanung, Arbeitsablaufplanung, analytisch		
	Lehre	10. Erziehung, Ausbildung u. Weiterbildung	Hochschullehrer, Studenten	
11. Zusammenarbeit mit DSA				
12. Ausländische Studierende		Aufgaben in der Ausbildung, Nationalität		
13. Partnerbeziehung		Hochschulen, Studentenaustausch, Industriepartner		
Forschung	14. Zusammenarbeit DFO u. Strukturbereiche	Forschungsplanung, Patente		
	15. Forschungsk Kooperation	Kombinate, Hochschulen, SW, NSW, Partnerbeziehungen		
	16. Forschungsarbeit			
	17. Schutzrechts- u. Neurerarbeit			
Sonstiges	18. Auslastung der Arbeitszeit	Versorgungsgrad des Arbeitsplatzes mit Arbeitsmittel und Rechentechnik		
	19. Arbeit mit Stellenplänen und Kaderentwicklungsprogramm			
	20. Auslastung von Grundmittel			
	21. Instandhaltung, Reparatur und Werterhaltung			

Anlage 9: Stellenplan und Arbeitskräfteplan per 31.10.89

Struktur- bereich	Planstellen		Arbeitskräfteplan gesamt		61110		61120		61130		61140		61150		61160		61150		61160		61500		61610		61620	
	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
SMI/AZ	122,8	118,8	118,7	5	6	7	7	7	9	11	46,5	42,4	12,5	13	37	37,3	1,8	2	-	-	-	-	-	-	-	-
SAW/WGB	68,0	62,5	61,7	3	3	2	2	2	7	7	12	16,7	6	6	32,5	27	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPO	65,5	65,5	60,0	6	5	2	3	10	10	10	15	13	4	4,3	27,5	23,9	1	0,8	-	-	-	-	-	-	-	-
SPT	80,0	78,0	73,0	2	3	2	1	2	2	2	9	11	19	18	28,5	25,3	9,5	9,7	2	1	1	1	1	1	1	
SAA	115,0	109,0	104,4	6	6	8	8	19	15	15	24	26	8,5	8,5	42	39,2	1,5	1,7	-	-	-	-	-	-	-	
SEA	84,8	80,8	73,9	4	3	7	7	22	19	19	18	17	9	9,3	19	17	1,8	1,6	-	-	-	-	-	-	-	
SEI	227,3	219,3	220,7	17	18	23	22	56	61,8	61,8	52,8	47	13	15,5	54,5	53,6	3	2,8	-	-	-	-	-	-	-	
SEW	79,0	76,5	77,1	8	9	11	10	13	17	17	27	21	7	7,6	8,5	10,9	2	1,6	-	-	-	-	-	-	-	
ISW	33,8	33,8	32,2	4	4	4	5	2	2	2	11	8	-	-	6,3	6,7	1	1	1,5	1	1	1	1	4	4,5	
II	10,0	9,0	7,8	1	-	-	-	-	1	-	5	4	-	-	2,5	2	0,5	0,8	-	-	-	-	-	-	-	
SMI	78,5	72,5	78,4	7	8	11	9	12	14	14	18	21	18	19,8	5,5	5,6	1	1	-	-	-	-	-	-	-	
AS	20,5	20,5	20,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	16	1	1	-	-	3,5	3	-	-	-	-	-	
AF	34,0	31,0	34,9	-	-	-	-	4	5	5	2	2,4	24	26	1	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
R	6,8	6,8	5,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,8	5	-	-	-	-	-	-	-	
P	15,3	15,3	16,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,3	2,8	11	13	2	1	-	-	-	-	-	
DSA/WH	45,5	42,5	37,5	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	-	25,5	-	-	-	-	-	-	-	
DFD	8,5	8,5	7,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	5,5	4	-	-	-	-	-	-	-	
DIB	6,3	5,5	6,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,5	6,4	-	-	-	-	-	-	-	
DKQ	11,0	11,0	10,2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	10,2	-	-	-	-	-	-	-	
V	251,3	243,0	211,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	10,2	-	-	-	-	-	-	
HB	43,8	42,8	39,0	-	-	-	-	-	-	-	14,8	12,3	-	-	3	3,7	65,5	56	127	106,3	47,5	45,6	-	-	-	
BF	39,8	39,8	34,9	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	28	26,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Summe	1447,0	1393,0	1331,2	63	66	77	74	156	163,8	163,8	260	246,8	137	144	339	318,8	158	142,8	139	113,3	64	60,1	-	-	-	

61110 = Professoren

61120 = Dozenten

61130 = befr. Assistenten

61140 = WS, wiss. Mitarbeiter, Oberass., unbefrist. Assistenten

61150 = sonst. Fachpersonal

61500 = Verwaltungspersonal

61610 = Betriebspersonal

61620 = Wirtschaftspersonal

Geschäftsverteilungsplan
- Entwurf -
Arbeitsstand per 19.1.1990

Struktureinheitsbezogene Darstellung

Aufgaben	Anforderungsbe- rechtigt an/ Zuarbeits- pflicht durch	Zuarbeits- pflicht in THL außer- halb d. THL	3	4
1	2	3		
Rektor				
- Gesamtprognose und Profil der Entwicklung der Hochschule in Abstimmung mit dem MfB bzw. den zuständigen zentralen staatl. Organen;	P, PNT, PA, PGW,			MfB
- Volkswirtschaftsplan der Hochschule;	WSR, P, V			MfB
- Entwicklung der Demokratie, der Einbeziehung der Hochschullehrer, wiss. Mitarbeiter, Studenten, Arbeiter und Angestellten in die Lösung der Leitungsaufgaben;	P			
- Grundrichtung der Wirksamkeit der Hochschule im Territorium;				
- Aufgaben und Realisierung der Studienjahresdirektive;	PA			
- Führungskonzeption;	WSR, P			
- Arbeitspläne der Dienstbesprechungen, des Wiss. und Gesell. Rates;	WSR			
- Bestätigung der Jahrespläne und Arbeitspläne der Sektionen;	Sektionen			
- Plan der Zusammenarbeit mit den gesell. Organisationen;				
- Einflußnahme auf die Realisierung der in der Jahresplanung konzipierten Maßnahmen;				
- Koordinierung der Aufgaben der Sektionen;	P, PNT, PGW, PA			
- Entwicklung der wiss. Arbeit in der Hochschule;	PNT, Sektionen			
- Entwicklung der polit.-ideologischen Arbeit an der HS;	PGW, Str.E.Gewi			
- Gestaltung der Beziehungen zu den staatlichen und gesell. Organisationen im Territorium;	P			Territorium
- Rechenschaftslegung gegenüber dem Minister und dem Konzil der Hochschule über die Erfüllung der geplanten Ziel- und Aufgabenstellung und über künftige Aufgaben;	P		Kon- zil	MfB
- Kontrolle der Verwirklichung der Festlegungen des BKV;	P			
- Erfüllung der in den Plänen, Programmen und anderen Dokumenten festgelegten Ziel- und Aufgabenstellungen;				

1	2	3	4
- Sicherung der Planmäßigkeit und Koordinierung der Arbeiten mit	P, PWS, V, DSA		
- VW-Plan der Hochschule,			
- Studienjahresdirektive,			
- Führungskonzeption des Rektors,			
- Arbeitspläne der Dienstbesprechung, des Wiss. und Gesell. Rates,			
- Jahrespläne der Sektionen;			
- Einhaltung und Durchsetzung aller die Hochschule betreffenden Rechtsvorschriften;			
- Entwicklung der Fachrichtungen und Fachstudienrichtungen an der Hochschule, Grundrichtungen der Erhöhung des Niveaus der fachlichen Bildung;			
- Grundsätze und Schwerpunkte der Immatrikulationspolitik;			
- Bestätigung der Ausbildungsdokumente und Erziehungskonzeptionen der Sektion;	PA		
- Entwicklung der schöpferischen Aktivität der Studenten;	PA		
- Zulassung und Absolventeneinsatz;			
- Forschungsstudium;			
- Erhöhung der erzieherischen Wirksamkeit aller Hochschullehrer und wiss. Mitarbeiter und die Sicherung einer hohen Qualität der Ausbildung;	PA		
- Ausprägung der Eigenverantwortung und Selbstständigkeit aller Studenten;	PA		
- planmäßige Verwirklichung der Konzeptionen zur Entwicklung von Lehrbüchern, Lehrbriefen und audiovisuellen Lehrmitteln;			
- Förderung des internationalen Erfahrungsaustausches auf dem Gebiet der Lehre und Ausbildung im Rahmen des RGN;			
- Stand der Aus- und Weiterbildung in den Sektionen;	PA, Sektionen		
- Grundrichtung der Entwicklung der Forschung der Hochschule auf der Basis			
- der zentralen Forschungspläne,			
- vertraglicher Beziehungen mit der soz. Praxis und anderer wiss. Einrichtungen,			
- der Erfordernisse des Forschungsprofils der Hochschule;			
- Forschungsk Kooperation mit den sozialistischen Staaten, insbesondere mit der SU, mit der Akademie der Wissenschaft, den Hochschulen, wissenschaftlicher Einrichtungen und der Praxis;	PNT, DFO, DIB		
- Jahresforschungsplanung einschließlich der Überleitung, Nutzung und Popularisierung von Forschungsergebnissen;	PNT, DFO		
- Entwicklung der Forschungstätigkeit und der interdisziplinären Arbeit;			
- Überleitung von Forschungsergebnissen der Hochschule in die allg. Praxis;			
- Entwicklung der schöpferischen Atmosphäre und des wiss. Meinungsstreites an der Hochschule, Intensivierung des wiss. Lebens;			
- Niveau und Ergebnisse der Forschungsarbeit in der Hochschule, insbesondere die Erfüllung der zentralen Forschungsaufgaben;			
- Entwicklung der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, Stand der interdisziplinären Arbeit;			
- Entwicklung und Reproduktion des Arbeitsvermögens und des Wissenschaftspotentials der Hochschule;			

1	2	3	4
- Kaderentwicklung und Weiterbildung, Entwicklung des wiss. Nachwuchses; - Berufung und Auszeichnung; - Kaderentwicklungskonzeption der Hochschule, Entwicklung des Lehrkörpers, des wiss. Nachwuchses; - Grundsätze der Kaderpolitik und des Kadereinsatzes, Entwicklung der Lehrstühle und Dozentenuren; - Frauen und Jugendpolitik; - Einsatz der Nomenklaturkader, Führung von Kadergesprächen; - Emeritierungsgespräche; - Wahrnehmung protokollarischer Aufgaben sowie bei der Vorbereitung und Durchführung aller der Hochschule als Ganzes übertragenen Repräsentationspflichten; - Grundrichtung der Entwicklung der Leitung und der Demokratie an der Hochschule;	DKQ DKQ, Sektionen DKQ, Sektionen		
1. Prorektor			
- Zuarbeiten zur Vorbereitung der Rechenschaftslegung des Rektors gegenüber des MfB;	PWS	R	MfB
- Zuarbeit für die Rechenschaftslegung auf dem Konzil; - Analyse des Standes der Entwicklung der Leitungstätigkeit in Sektionen und der Hochschule;	PWS Str.E.	R R	
- Entwicklung von Maßnahmen zur leitungsmäßigen Gewährleistung der Einheit von HS und Sozialpolitik und deren Verankerung in den Teilplänen und betrieblichen Dokumenten der Sektion;	Str.E.	R	MfB
- Konzeption für die Erhöhung der Qualität der Leitungs- und Verwaltungsarbeit in der Hochschule; - Sicherung der Informationskoordinierung zw. den Leitungs- und Verwaltungsbereichen;	PWS, Str.E.; V PWS, Str.E.	R	
- Koordinierung der Jahresarbeitspläne der verschiedenen Leitungsbereiche und Sektionen;	PWS, V, Str.E.	R	
- Kontrolle des Stellplanes der HS und Entwicklung des Lohnfonds;	VDE, DKQ	R	
- Schaffung von Bedingungen für die Frauen- und Jugendförderung;	PWS (HGL)	R	
- Erarbeitung des BKV und Koordinierung der Erarbeitung der Anlagen zu BKV;	PWS (HGL)	R	
- Mitwirkung an der Erarbeitung der Kaderkonzeption, der Entwicklung des Lehrkörpers, des wiss. Nachwuchses;	Str.E.	R	
- Abrechnung des Standes der Eingaben, Auswertung der Eingabenschwerpunkte;	PWS		
- Regelung für die Eingabenarbeit an der Hochschule;	PWS	R	
- Sicherung der kontinuierlichen Öffentlichkeitsarbeit;	PP, PWZ		
- Sicherung der Informationsarbeit und Entwicklung der Inf.-systems an der Hochschule;	PP, Str.E.	R	
- Zuarbeit für die Vorbereitung und Durchführung öffentlicher Rechenschaftslegungen des Rektors vor der Vertrauensleutevollversammlung u. dem Gewerkschaftsaktiv;	PNS, Str.E.	R	
- Regelungen für die Vorbereitung zentraler Hochschulveranstaltungen;	PWS, WSR, Str.E.	R	
- Verantwortlich für die langfristige Planung der Entwicklung, Reproduktion und Erhaltung der Grundfonds einschließlich des Arbeitskräftefonds;	VDE	R	

1	2	3	4
- Ordnung des Umgangs mit Volkseigentum durch exakte Festlegungen der Verantwortlichkeiten und des Verfügungsrechtes über die materiellen und finanziellen Fonds;	VDE	R	
- Schaffung von Bewertungsmöglichkeiten zu Fragen der Ordnung und Sicherheit mit Angehörigen der Hochschule und Beachtung ihrer Vorschläge auf diesem Gebiet;	PODS, Str.E.	R	
- Koordinierung der Maßnahmen zur Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit in der Hochschule;	PODS, Str.E.	R	
- Realisierung und Einhaltung der Rechtsvorschriften, Weisungen des Ministers, betrieblichen Ordnungen und Weisungen des Rektors;	PJ, PODS, PSI, PVS	R	
- Ordnung bzw. Regelungen für die Behandlung und Aufbewahrung von Staats- und Dienstgeheimnissen und Gewährleistung des ordnungsgemäßen Umgangs mit Dienstsachen;	PVS	R	MfS
- Maßnahmen für die Durchführung von Inspektionen in den Sektionen;	PSI		
- Kontrollen zu Schutz des soz. Eigentums;	PJ, PODS, PSI, PSI, Str.E.		
- Informationsplan für Belehrung der Angehörigen der Hochschule über die Arbeitsschutz- und Sicherheitsbestimmungen, über Brandschutz u. a. betriebliche Ordnung;			
- Einhaltung der Disziplin und der Sicherheitsbestimmungen zur Beseitigung von Gefahrenquellen, vorbeugende Instandhaltung zur Vermeidung von Havarien;	PSI, Str.E..		
- Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz unter Untersuchung von Betriebsstörungen, Havarien, Unfällen und sonstigen Vorkommnissen an der Hochschule;	PSI, Str.E.		
- Kontrolle des GAB;	PSI, Str.E.		
- Abstimmung der Einsatzplanung für ZV-Kräfte der Hochschule mit dem Territorium;	WSZV, V, Str.E.	MfB, Territorium	
- Konzeption für die kontinuierliche Anwendung der WAO im Leitungs- und Verwaltungsprozess der Hochschule;	WAO-Gr., Str.E.		
- Vorgaben für die schrittweise Anwendung der WAO;	WAO.Gr., Str.E.		
- Maßnahmen zur Verwaltungsarbeit und Organisation, der Einführung der WAO, Entwicklung des Informationssystems;	WAO.Gr., Str.E.		
- Mitwirkung bei der Herausbildung der Grundrichtung der Entwicklung der Forschung der Hochschule und den sich daraus ableitenden Konsequenzen für die Leitung und Organisation des Forschungsprozesses;	V	PNT	
- Zusammenarbeit mit örtlichen Volksvertretern und örtlichen Räten, gesell. Organisationen und zentralen Organen im Territorium;	V	R	Territorium
- Koordinierung der Leitung und Planung der Arbeitsprozesse aller Fachdirektoren sowie der Leiter der anderen Stabs- und Verwaltungsorgane der 1. Leitungsebene insbesondere ihr abgestimmtes Wirken mit der 2. Leitungsebene;	Str.E.		
- Koordinierung und Abstimmung von Export immaterieller Leistungen sowie Festlegung der Exportstrategie;	Export-beauftr.	Sekt.	MfB, Partner
- Leitung und Organisation der Archivarbeit an der THL	Archiv	Str.E.	

1	2	3	4
Prorektor für Naturwissenschaften und Technik			
- Entwicklung von Naturwissenschaft, Technik und Wissenschaft gemäß den Profillinien der HS zur Beschleunigung des wiss.-techn. Fortschritts;	Sekt., DFO	R	MfB, MWT
- Praxiswirksamkeit der Ergebnisse einschließlich der Überleitung in die Praxis;	Sekt., DFO	R	MfB, MWT
- Entwicklung der soz. Gemeinschaftsarbeit und des wiss. Lebens;	Sekt., DFO	R	MfB, MWT
- Planaufgaben für den Bereich Naturwissenschaft/Technik;	Sekt., DFO	R	
- Mitarbeit für die Erarbeitung des VN- und Haushaltsplanes und weiterer Plandokumente einschließlich der Arbeitspläne des Rektors, des Wissenschaftlichen Rates und der Wettbewerbskonzeption der HS hinsichtlich der Einbeziehung der Hauptaufgaben der Naturwissenschaft und Technik;	DFO, DIB, PGM	R, P	
- Aufgaben zur Realisierung der Studienjahresdirektive;	DFO, DIB, Sekt.	R	
- Einflussnahme auf die Realisierung der in der Jahresplanung konzipierten Maßnahme und Festlegungen für den Bereich Naturwissenschaft/Technik;	DFO	R	
- Vorbereitung von Entscheidungen des Rektors zu Fragen des Ausbildungsprozesses, Sicherung der qualitäts- und termingerechten Erarbeitung der Entscheidungs- und Beratungsvorlagen;	DFO, DIB	R	
- Erarbeitung von Analysen, Vorlagen und Berichten für das MfB, den Rektor zur Vorbereitung von Entscheidungen über Entwicklungs- und Leitungsaufgaben des Bereiches Naturwissenschaft/Technik der HS;	Sekt., DFO, DIB, PGM	R	
- Bestimmung der inhaltlichen Anforderungen im Erziehungs- und Ausbildungsprozess auf dem Gebiet der Naturwissenschaft/Technik, insbesondere	Sekt.	R	
- Entwicklung der Lehrinhalte und der Herausbildung neuer Stoffgebiete,			
- Einheit von wiss. Ausbildung und Erziehung,			
- Einheit von Führung und Selbstständigkeit,			
- Entwicklung der Studentenkollektive;			
- Einflussnahme auf die Realisierung der Studienpläne und Lehrprogramme der naturwiss.-techn. Disziplinen;	Sekt.	R	
- Erfahrungsaustausch zwischen den naturwiss. Sektionen;	Sekt., DFO	R	
- Entwicklung des wiss. Lebens, Maßnahmen zur Sicherung eines hohen Niveaus der Publikationen sowie der wiss. Veranstaltungen;	Sekt., DFO, DIB	R	MfB, MWT
- Konzeptionen neuer naturwiss.-techn. Lehrgebiete und entsprechender Hochschullehrer-Planstellen sowie der Berufungsanträge für naturwiss.-techn. Lehrgebiete im Bereich der Hochschule;	Sekt., DKQ	R	
- Wirksamkeit der Lehrtätigkeit hinsichtlich des Niveaus der fachlichen Ausbildung der Studenten;	Sekt.	R	
- Grundrichtungen der naturwiss.-techn. Forschung auf der Basis der zentralen Forschungspläne, der vertraglichen Beziehungen mit der Praxis, der Akademie der Wissenschaften und anderen wiss. Einrichtungen entsprechend der Erfordernisse des Forschungsprofils der Hochschule;	Sekt., DFO	R	
- Grundrichtung der Anwendung der Forschungsergebnisse in der gesell. Praxis;	Sekt., DFO, DIB	R	
- interdisziplinäre Zusammenarbeit von Gesellschafts-, Natur- und technischen Wissenschaften;	Sekt., DFO	R	

1	2	3	4
- Jahresforschungsplan einschließlich der Überleitung von Forschungsergebnissen in die Praxis für den Bereich Naturwissenschaft und Technik;	Sekt., DFO	R	
- Entwicklung des wiss. Lebens, der wiss. Veranstaltungen;	Sekt., DFO	R	
- Rationalisierung des Informations- und Berichtswesens im Bereich Naturwissenschaft und Technik;	DFO	R	
- Anleitung, Koordinierung der Arbeit der Sektionen mit dem Ziel eines hohen wiss. Niveaus und der Praxisverbundenheit in der naturwiss.-techn. Forschung;	Sekt., DFO	R	
- Abrechnung und Berichterstattung über die Erfüllung der im Forschungsplan ausgewiesenen Forschungsaufgaben;	Sekt., DFO	R	
- Kaderentwicklungskonzeption im Bereich, Entwicklung des Lehrkörpers, Grundfragen der Auszeichnungspolitik;	Sekt., DKQ	R	
- Orientierung zur Entwicklung der Grundfonds im naturwiss.-techn. Bereich der Hochschule;	Sekt., DFO, V	R	
- materieller und finanzieller Bedarf an Instandhaltungs- und Investitionsmitteln für den naturwiss.-techn. Bereich;	Sekt., DFO, V, PWG	R	
- Mitwirkung an der Jahresplanung der Kaderentwicklung und der komplexen GF-Reproduktion;	Sekt., DKO, V	R	
- Rationalisierungskonzeption zur effektiven Nutzung der Grundfonds;	Sekt., V	R	
- Vorschläge zur Auszeichnung von Hochschullehrern und wiss. Mitarbeitern;	Sekt.	R	
- Mitarbeit bei Planverteidigung, Bilanzabstimmungen;	DFO, Sekt.	R	
- Einführung, Nutzung und Aktualisierung von EDV-Projekten im Bereich der Naturwiss. der Hochschule;	Sekt.	R	
- Maßnahmen zur Gewährleistung von Ordnung, Sicherheit und Disziplin und Durchsetzung der persönlichen Verantwortung aller Leiter für exakte Information der Mitarbeiter über die Arbeitsschutz-, Sicherheits- und Geheimnisschutzbestimmungen;	DFO, DIB, PWG	R, P	
- Analyse zur Konzeption der personellen, materiellen und finanziellen Fonds auf die Unterstützungen der profilbestimmenden Schwerpunktaufgaben;	Sekt., DFO	R	
- Auslastung der vorhandenen Grundmittel und der Haushaltsmittel im Bereich der Mathematik/Naturwissenschaft und techn. Wissenschaften;			
Prorektor für Gesellschaftswissenschaft			
- Entwicklung der Gesellschaftswissenschaften gemäß den Profillinien der Hochschule;	Str.E., Gewi	R	MfB
- Erhöhung der Praxiswirksamkeit der Gesellschaftswissenschaften, einschließlich der Überleitung ihrer Ergebnisse in die Praxis;	Str.E., Gewi, DFO	R	MfB
- Planaufgaben für den Bereich der Gesellschaftswissenschaften;	Str.E., Gewi		
- Mitarbeit bei der Erarbeitung des VW- und Haushaltsplanes und weiterer Plandokumente einschließlich der Arbeitspläne des Rektors, des Wiss. Rates der Hochschule hinsichtlich der Einbeziehung der Hauptaufgaben der Gesellschaftswissenschaften;		R	
- Aufgaben zur Realisierung der Studienjahresdirektive;	Str.E., Gewi, AF	R	
- Einflussnahme auf die Realisierung der in den Jahresplänen konzipierten Maßnahmen im Bereich der Gesellschaftswissenschaften;	Str.E., Gewi	R	

1	2	3	4
- Vorbereitung von Entscheidungen des Rektors zu Fragen des Ausbildungsprozesses, Sicherung der qualitäts- und termingerechten Erarbeitung der Entscheidungs- und Beratungsvorlagen;	Str.E., Gewi, AF	R	
- Erarbeitung von Analysen, Vorlagen und Berichten für das MfB und den Rektor zur Vorbereitung von Entscheidungen über Entwicklungs- und Leitungsaufgaben im Bereich der Gesellschaftswissenschaften;	Str.E., Gewi	R	MfB
- Bestimmung der inhaltlichen Anforderungen im Ausbildungsprozess auf dem Gebiet der Gesellschaftswissenschaften, insbesondere	Str.E., Gewi	R, PA	MfB
- Entwicklung der Lehrinhalte und der Herausbildung neuer Stoffgebiete,			
- Einheit von wiss. Ausbildung und klassenmäßiger Erziehung,			
- Entwicklung der Studentenkollektive;			
- Ausbildungsdokumente für die wiss. Ausbildung der Studenten im Bereich der Gesellschaftswissenschaften sowie deren Aufgaben;	Str.E., Gewi	R	MfB
- Einflussnahme auf die Realisierung der Studienpläne und Lehrprogramme der gesellschaftswissenschaftlichen Disziplinen;	Str.E., Gewi		
- Unterstützung der Sektionen bei der gesellschaftswissenschaftlichen Weiterbildung des Lehrkörpers, der wiss. Mitarbeiter und Doktoranden;	Str.E., Gewi		MfB
- Organisierung von Erfahrungsaustauschen zwischen den Sektionen für Gesellschaftswissenschaften;	Str.E., Gewi		
- Entwicklung des wiss. Lebens und Maßnahmen zur Sicherung eines hohen Niveaus der Publikationen sowie der Berufungsanträge für die gesellschaftswissenschaftlichen Lehrgebiete im Bereich der Hochschule;	Str.E., Gewi		
- Wirksamkeit der Lehrtätigkeit hinsichtlich des Niveaus der fachlichen Ausbildung der Studenten;	Str.E., Gewi	R	MfB
- Grundrichtung der gesellschaftswiss. Forschung auf der Basis	Str.E. Gewi, DFO	R	MfB
- der zentralen Forschungspläne;			
- vertraglicher Beziehungen mit der soz. Praxis der Akademie der Wissenschaften und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen;			
- Zusammenarbeit mit der UdSSR und anderen sozialistischen Ländern;	Str.E. Gewi, DIB		MfB
- interdisziplinäre Zusammenarbeit von Gesellschafts-, Natur- und techn. Wissenschaften innerhalb und außerhalb der Hochschule;	Str.E., Gewi	R	
- Jahresforschungsplan einschließlich der Überleitung	DFO	R	MfB
- Entwicklung des wiss. Lebens der wiss. Veranstaltungen;	Str.E., Gewi	R	
- Rationalisierung des Informations- und Berichtswesens im Bereich Gesellschaftswissenschaften;	Str.E., Gewi		
- Anleitung, Koordinierung der Arbeit der Sektionen mit dem Ziel eines hohen wissenschaftlichen Niveaus und der Praxisverbundenheit in der Forschung;	Str.E. Gewi		
- Kaderentwicklungskonzeption für den Bereich, Entwicklung des Lehrkörpers, Grundfragen der Auszeichnungspolitik;	Str.E. Gewi, DKQ	R	MfB
- Orientierung der Entwicklung der Grundfonds im gesellschaftswiss. Bereich;		R	
- Sicherung der perspektivischen Planung des materiell-techn. und finanziellen Bedarfs;	Str.E., Gewi, AF	R	

1	2	3	4
- Rationalisierungskonzept zur effektiven Nutzung des wiss. Potentials, zur Reproduktion und Werterhaltung;	Str.E., Gewi	R	
- Mitarbeiter bei Planungsverteilung, Bilanzabstimmung innerhalb der Hochschule;		R	
- Einführung, Nutzung und Aktualisierung von EDV-Projekten im Bereich der Gesellschaftswissenschaften der Hochschule;	Str.E., Gewi	R	
- Maßnahmen zur Gewährleistung von Ordnung, Sicherheit und Disziplin und Durchsetzung der persönlichen Verantwortung aller Leiter;			
- Analyse zur Konzentration der personellen, materiellen und finanziellen Fonds auf die Schwerpunktaufgaben;	Str.E., Gewi	R	
- Auslastung der vorhandenen Grundmittel und der Haushaltsmittel;	Str.E., Gewi	R	
- Auswertung analytischer Ergebnisse für die Vervollkommnung der operativen Entscheidungsfindungen aller Leitungsbereiche der gesellschaftswiss. Disziplinen;	Str.E., Gewi	R	
- Anleitung zur Erarbeitung des Planes der Entwicklung des geistig-kulturellen Lebens;			
Prorektor für Ausbildung			
- Konzeption zur Entwicklung der Jugendpolitik an der Hochschule;	Stellv. SD, DSA	R	
- Mitwirkung an der Profilentwicklung der Hochschule;	Stellv. SD, DSA	R	MfB
- Mitarbeit bei der Erarbeitung des Volkswirtschafts- und Haushaltsplans und weiterer Plandokumente einschließlich der Arbeitspläne des Rektors, des Wiss. Rates und der Hochschule hinsichtlich der Einbeziehung der Hauptaufgaben Ausbildung;	Stellv. SD, DSA	R, Wiss. Rat	
- Planaufgaben für den Bereich der Ausbildung;	Stellv. SD, DSA		
- Maßnahmen zur Einbeziehung der Studenten in den Leitungsprozess der Ausbildung;	Stellv. SD, DSA		
- Aufgaben zur Realisierung der Studienjahresdirektive;	Stellv. SD, DSA		
- Entwicklung einer wissenschaftlichen Organisation des Ausbildungsprozesses an der Hochschule unter Berücksichtigung der Entwicklung der Fachdisziplinen;			
- Einflussnahme auf die Erarbeitung der entscheidenden Plandokumente im Bereich der Studienorganisation einschließlich des Studienjahresablaufs;	DSA		
- Koordinierung der Arbeit der Prorektoren und Direktoren in Fragen der Planung des Studienablaufs in Verbindung mit der Organisation des gesamten wiss. Arbeitsprozesses;	DSA		
- Einflußnahme auf die Schwerpunkte der Realisierung der Pläne der Studienorganisation und Sicherung der Einheitlichkeit in der politisch-pädagogischen und organisatorischen Arbeit in allen Sektionen;	DSA		
- Abrechnung des Standes der Entwicklung der Studienorganisation in der Hochschule;	DSA		
- qualitative und quantitative Erfordernisse der Entwicklung der Studien- und Lebensbedingungen;			
- Förderung und Entwicklung von Beststudenten;	Stellv. SD		
- Zulassung- und Absolventenplan;	DSA		

1	2	3	4
- Orientierung bei der Erarbeitung der Grundsätze für - Zulassung und Absolventeneinsatz, - die Studentenförderung, - das geistig-kulturelle Leben, - die soziale Entwicklung, - Anwendung des Leistungsstipendiums;	DSA		
- Entwicklung des Fernstudiums und der Weiterbildung; - Berichterstattung zum Niveau und Effektivität der Weiterbildung und des Fernstudiums; - Anleitung bei der Verwirklichung der Einheit von Ausbildung und Forschung in den Sektionen; - Orientierung zur Entwicklung der Lehr- und Lernmittel ausgehend von den Erfordernissen der Ausbildung; - Entwicklung der Studien-, Arbeits- und Lebensbedingungen in den Studentenwohnheimen; - Entwicklung des Studentensports;	DSA DSA DSA AS	R	

Direktor einer Sektion

- Wissenschaftsstrategie für die Entwicklung und Profilierung der Sektion unter den Aspekten der Integration und Förderung der interdisziplinären und intersektionellen Zusammenarbeit;
- Jahresarbeitspläne der Dienstbesprechungen und des Rates der Sektion;
- Bestätigung und Koordinierung der Arbeitspläne der Wissenschaftsbereiche;
- Einflußnahme auf die Entwicklung der Demokratie in der Sektion;
- regelmäßige Analyse und Auswertung der Leitungstätigkeit in der Sektion;
- Durchführung der Rechenschaftslegung
 - vor dem Rat der Sektion,
 - vor der Vollversammlung der Sektion,
 - gegenüber dem Rektor;
- Mitwirkung an der Erarbeitung einer langfristigen Immatrikulationspolitik der Hochschule;
- Entwicklung der selbstständigen, wissenschaftlichen Mitarbeit der Studenten;
- Entwicklungstendenzen der von der Sektion vertretenden Wissenschaftsdisziplinen und Hauptforschungsrichtungen;
- Forschungskonzeption zur Entwicklung des wiss. Profils der Sektion einschließlich der Überführung der Forschungsergebnisse in die Praxis;
- Gestaltung der Forschungskooperation;
- Erfüllung der vertraglichen Forschungsvereinbarungen in anderen Ländern und Sicherung der Berichterstattung über die Ergebnisse der Kooperation;
- Stand der Erfüllung und des qualitäts- und termingerechten Abschlusses der Forschungsleistungen;
- Abrechnung der geplanten Forschungsleistungen und Festlegung entsprechender Konsequenzen für die Forschungsplanung im nächsten Jahr;
- Kaderentwicklungskonzeption der Sektion, Entwicklung des Lehrkörpers, des wissenschaftlichen Nachwuchses;
- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Vorschlägen zur Berufung von Hochschullehrern und Auszeichnung von Angehörigen der Sektion;
- Vergaben von Steigerungsstufen;
- Sicherung der Frauen- und Jugendförderung;

- Festlegung von Maßnahmen zur materiellen und moralischen Stimulierung der Leistungsbereitschaft bzw. der erbrachten Ergebnisse für alle Sektionsangehörigen;
- Beantragung und Durchführung von Disziplinarverfahren gegenüber Mitarbeitern der Sektion;
- Mitarbeit bei der langfristigen Planung bezüglich
 - der Entwicklung, Reproduktion und Erhaltung der Grundfonds;
 - des materiell-technischen und finanziellen Bedarfs aus der Sicht der wissenschaftlichen Entwicklung der Sektion.
- Entgegennahme von Jahresabschlußberichten der zuständigen WB-Leiter und Mitarbeiter über die Erfüllung des geplanten Einsatzes und der Nutzung der materiellen und finanziellen Fonds;

Stellv. des Sektionsdirektors für Forschung

- Leitung und Koordinierung der Erarbeitung von Prognosen und Perspektivplänen der Sektion, Konzeptionen für die wiss. Profilentwicklung der Sektion einschließlich ihrer Wissenschaftsbereiche und Lehrstühle;
- Koordinierung der Forschungsaufgaben der Wissenschaftsbereiche in den Jahresplan der Sektion;
- Mitwirkung bei der Realisierung des Volkswirtschaftsplanes und der geplanten Maßnahmen zur Forschungsarbeit in der Sektion;
- Koordinierung der Arbeit der Wissenschaftsbereiche und Lehrstühle hinsichtlich der Effektivität der Forschungsarbeit;
- Konzeptionelle Gestaltung der Einheit von Lehre und Forschung in der Sektion und in den Wissenschaftsbereichen;
- Erarbeitung der inhaltlichen und organisatorischen Bedingungen in den Studienjahresablaufplänen für die Einbeziehung der Studenten in die Aufgaben der Wissenschaftsentwicklung und Forschung;
- Mitarbeit bei der Vergabe von Beleg- und Diplomthemen in Zusammenarbeit mit dem stellvertretenden Direktor für Ausbildung;
- Mitarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung des Forschungspraktikums;
- Mitarbeit an der Auswahl der Forschungsstudenten;
- Konzeption zur Entwicklung des wissenschaftlichen Profils der Sektion unter Berücksichtigung der zunehmenden Integration der Wissenschaftsgebiete und des koordinierten Zusammenwirkens der in der Sektion vertretenen Wissenschaftsbereiche;
- Erarbeitung des Plananteils Forschung für den Perspektivplan der Sektion, einschließlich des Plans für die internationale Zusammenarbeit;
- Erarbeitung des Jahresforschungsplanes der Sektion und Gewährleistung der Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche und Forschungsgruppen;
- Entwicklung der Forschungsorganisation und -kooperation innerhalb der Sektion;
- Vorbereitung der Forschungsverträge mit den Kooperationspartnern des In- und Auslandes;
- Einflußnahme auf die Entwicklung der interdisziplinären und internationalen Zusammenarbeit in der Sektion;

- Überleitung von Forschungsergebnissen der Sektion in die gesell. Praxis und Entwicklung von Konsequenzen für die Koordinierung des wiss. Potentials;
- wiss. Publikationen auf der Grundlage der Pläne der Wissenschaftsbereiche;
- Leistungsschauen;
- Überleitung von Forschungsergebnissen der Sektion als Bestandteil des Jahresforschungsplanes in die Praxis und ihre Veröffentlichungen;
- Personeller, materieller und finanzieller Aufwand für den Planteil Forschung;
- Abrechnung und Berichterstattung über den Forschungsaufwand;

Stellv. des Sektionsdirektors für Ausbildung

- inhaltlich und pädagogisch-didaktische Gestaltung der Ausbildung in den wichtigsten Lehrgebieten;
- Koordinierung der Lehrprogramme und Bildungsziele fachrichtungsspezifischer Lehrveranstaltungen;
- Exkursionen;
- Einschätzung der Hospitationstätigkeit;
- Durchsetzung moderner Lehr- und Lernmethoden;
- Zusammenarbeit der Wissenschaftsbereiche hinsichtlich der einheitlichen Gestaltung und Abstimmung von Vorlesung, Seminar, Übung, Praktikum;
- Leitung des Erfahrungsaustausches der am Ausbildungsprozess Beteiligten;
- Studienjahresanalyse;
- Entwicklung des Fernstudiums und der Weiterbildung an der Sektion und die sich daraus ableitenden inhaltlichen und organisatorischen Aufgaben;
- Mitwirkung an der Erarbeitung von Prognosen und Perspektivplänen der Sektion, an Konzeptionen für die wissenschaftliche Profilentwicklung der Sektion einschließlich ihrer Wissenschaftsbereiche und Lehrstühle;
- Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses und Betreuung von Aspiranten;
- Leistungseinschätzungen, Belobigungen und Beurteilung;
- Vorbereitung von Disziplinarverfahren und Exmatrikulationen;
- Zulassung, vorzeitige Abgänge;
- Entwicklung des geistig-kulturellen Lebens und des Studentenwettstreits;
- Entwicklung der Studien- und Lebensbedingungen;
- wissenschaftlich-produktives Studium;
- Personeller, materieller und finanzieller Aufwand für den Planteil Ausbildung;
- Sicherung des rationellen und zentralisierten Einsatzes der Lehr- und Lernmittel in den Wissenschaftsbereichen und in der Sektion;
- Einflußnahme auf die Nutzung der vorhandenen Raumkapazitäten;
- Leistungsstipendien und Anwendung leistungsstimulierender Mittel, Vorschläge für Sonderstipendien und soziale Unterstützung;

Direktor für Ökonomie

- Anleitung der in den Sektionen und Fachbereichen eingesetzten Ökonomen und Verwaltungsleiter;

1	2	3	4
- Koordinierung aller Aufgaben und Funktionen innerhalb und zwischen den zum Verantwortungsbereich gehörenden Abteilungen, gegenüber den übergeordneten Organen sowie den Struktureinheiten der THL;			
- Verantwortung für die Gestaltung der ökonomischen Beziehungen der von der THL betriebenen IHK's sowie bei Teilnahme an anderen Forschungsgemeinschaften;			
- Wahrnehmung der Planung; Koordinierung, Realisierung und finanziellen Abrechnung materialwirtschaftlicher Prozesse einschließlich der Investitionen;			
- Verantwortung für Inventuren und Bestandsnachweisführungen von GM, AM u. a. Nutzungseinheiten;			
- Ausarbeitung der Direktive des Rektors zur Führung der Plandiskussion im Rahmen der Jahresplanung;	VOEP		
- Aufschlüsselung der staatlichen Auflagen zum Volkswirtschafts- und Haushaltsplan auf die Struktureinheiten und Abnahme der Planentwürfe sowie die Vorbereitung der Verteidigung;	VOEP		
- Koordinierung der Ausarbeitung des komplexen Planentwurfes der THL;	VOEP		
- Erarbeitung der Jahreshauptstatistik;	VOEP		
- Durchführung der Lohnpolitik auf der Grundlage der gültigen Tarife;	VOEP		
- Gewährleistung von Ordnung und Disziplin bei der Bewirtschaftung des Arbeitskräfte- und Stellenplanes;	VOEA		
- arbeitsrechtliche Klärung aller Probleme gem. RKV;	VOEA		
- Leistungsförderung durch Anwendung materieller Stimuli, insbesondere Sicherung der Bildung und Verwendung des Prämienfonds;	VOEA		
- Bearbeitung der Fragen der Sozialversicherung und FZR;	VOEA		
- Planung, Bilanzierung, Disposition des Material- und Investitionsbedarfs sowie ihre Bestellung;	VOEM		
- materielle und finanzielle Vorbereitung der Kennziffern themengebundene Grundmittel, haushaltsfinanzierte Ausrüstungen und Rationalisierungsmittelfonds;	VOEM		
- Erstellung und Realisierung des Importplanes;	VOEM		
- Organisation und Kontrolle von ordnungsgemäßer Lagerung des Materials auf der Grundlage von Wareneingängen und Führung von Lagerkarteien;	VOEM		
- Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit durch Erfassung, Fortschreibung und Aktualisierung der GM-, AM- und Nutzungseinheitenbestände;	VOEG		
- Anfertigung der Jahres-Grundmittelanalyse;	VOEG		
- Durchführung, Aufbereitung und Auswertung der Auslastungsnachweisführung für ausgewählte GM;			
- Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Grundstücksverwaltung für alle eigenen und angemieteten Objekte der THL;	VOEV		
- Absicherung der Lehrbereitschaft und eines störungsfreien Lehr- und Forschungsbetriebes sowie Gewährleistung von Ordnung und Sauberkeit durch eigene Reinigungskräfte und Anleitung, Kontrolle und Abrechnung der vertraglich gebundenen Dienstleistungsbetriebe;	VOEV		
- Erledigung aller Versicherungsfragen der THL;	VOEV		
- Versorgung der berechtigten Mitarbeiter mit Körperschutzmitteln und Arbeitsschutzkleidung entsprechend dem Katalog;			

1	2	3	4
Direktor Wirtschaft- und Sozialeinrichtungen			
- Planung, Abrechnung, Analyse und Kontrolle der materiellen und finanziellen Fonds;			
- Verantwortung für die Ausrüstungs- und Materialbeschaffung und Koordinierung von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten;			
- Sicherung einer qualitativ ansprechenden und ausreichenden Versorgung mit warmer Mittagsmahlzeit, einer stabilen und vielfältigen Pausenversorgung sowie Versorgungsleistungen für Sonderveranstaltungen;	VWM		
- Organisation und Abrechnung der Wirtschaftseinsätze von Studenten in Küchen und Kantinen;	VWM		
- Vorbereitung, Durchführung und Abrechnung von Kinderferienlagern und einer Kinderweihnachtsfeier (jährlich);	VWS		
- Gewährleistung der Versorgung von Absolventen mit Wohnraum;	VWS		
- Bewirtschaftung der Ferienobjekte, der Fondszuordnung und des Lagerbestandes des Ferienwesens;	VWS		
Direktor für Technik			
- Realisierung von Aufgaben im Rahmen der WE REKO und Invest. für die Einhaltung der Gesetzlichkeit für den effekt. Einsatz der Grundmittel und der mat. und finanz. Fonds;	VTW		
- Leitung der baulichen WE -REKO- und Invest-Maßnahmen an den Objekten der THL;	VTW		
- Koordinierung und Kontrolle der jährlichen Werterhaltungspläne;	VTW		
- Bilanzbeantragung für die Baumaßnahmen und Sicherung der Koordinierung des Einsatzes der Betriebshandwerker und Fremdleistungen auf der Grundlage von Bauablaufplänen;	VTW		
- Sicherung der Schutzgüte;	VTW		
- Verantwortlich für die Abnahme sämtlicher Baumaßnahmen, einschließlich der Abnahmeprotokolle;			
- Organisierung der Projektberatung und -abstimmung;	VTW		
- Gewährleistung der ständigen Betriebs- und Funktionsfähigkeit d. Analgen d. THL;	VTB		
- Gewährleistung d. gesetzlich vorgeschriebenen Überwachung u. Revision d. überwachungs- u. revisionspflichtigen Anlagen im Verantwortungsbereich;	VTB		
- Beratung und Unterstützung d. Nutzer bei der Bedienung u. Wartung der ihnen übergebenen betriebstechn. GM sowie bei deren Erneuerung u. Aussonderung;	VTB		
- Sicherung der rechtzeitigen Vorbereitung und Durchführung d. Instandsetzung, Instandhaltung sowie Rekonstruktion von betriebstechn. Versorgungsanlagen;	VTB		
- Verantwortlich f. Transportaufgaben, Pflege u. Wartung d. Kfz einschließlich ihrer Instandhaltung;	VTB		
- Organisation und Kontrolle des rationellen und ökon. Einsatzes der Kraftfahrzeuge;	VTB		
- Verantwortlich für die Betriebsfähigkeit, Wartung, Überwachung und Revision für einen Komplex unterschiedlicher Systeme betrieblicher Analgen;	VTR		
- Sorgt für planmäßige Ersatz- und Neubeschaffung von Ausrüstung, AM, Ersatzteilen und Material sowie für die ordnungsgemäße Lagerung zu Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit der betriebl. Anlagen und Geräte sowie deren Erweiterung und Rekonstruktion;	VTR		

1	2	3	4
- Erteilt Aufträge zur laufenden und vorbeugenden Instandhaltung der Anlagen und Geräte;	VTR		
- Kontrolliert die termin- und qualitätsgemäße Erfüllung von Auflagen der staatlichen und anderer Kontrollorgane;	VTR		
- Unterstützt die Betreiber bei der Vorbereitung von Abnahmen, Übernahme und Revision betriebstechn. Anlagen und Geräte;	VTR		

Abteilung Haushaltswirtschaft

- Planung, Durchführung, Analyse und Kontrolle des Haushalts- und Valutadienleistungsplanes;
 - Innenrevision;
 - Durchsetzung von Sparsamkeit, Ordnung und Sicherheit auf dem Gebiet der Finanz- und Haushaltswirtschaft;
 - Finanz- und Valutabuchführung, Lohn- und Stipendienbuchhaltung, SV- und Lohnsteuerabführung;
 - Erarbeitung von Analysen über rationelle Verwendung der Fonds;
 - kontrolliert und analysiert den Exportplan;
 - Unterstützung der Struktureinheiten bei der Ausarbeitung, Verwendung und Abrechnung der Haushaltsmittel;
- Verantwortlich für die techn.-organ. Bearbeitung aller Zahlungsvorgänge auf der Grundlage der Kassenordnung;

Anlage 11: -Entwurf -

Organisationsanweisung zur Gestaltung der Zusammenarbeit der Organe der Hochschulleitung an der Technischen Hochschule Leipzig

1. Zielstellung und Grundlagen

Mit der Konzeption werden die Grundlagen und Formen der Zusammenarbeit zwischen dem Rektor, den Prorektoren, Sektions-, Instituts- und Fachdirektoren (nachfolgend Direktoren) sowie Stabsorganen festgelegt. Die genannten Leiter sind verpflichtet, die für sie gültigen Grundsätze dieser Konzeption entsprechend den Bedingungen ihres Verantwortungsbereiches auf die Arbeit mit den ihnen unterstellten Leitern zu übertragen und ihre Einhaltung zu kontrollieren.

Die in der Konzeption herausgearbeiteten Grundsätze erfolgen auf der Grundlage

- der Verordnung über die Aufgaben der Universitäten und Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen mit Hochschulcharakter,
- der Arbeitsordnung der Technischen Hochschule Leipzig,
- der betrieblichen Leitungsstruktur,
- des Geschäftsverteilungsplanes.

2. Führungskonzeption und Arbeitsplanung als Mittel für die geregelte Zusammenarbeit an der Hochschule

2.1. Führungskonzeption des Rektors

Die Führungskonzeption und die Arbeitsplanung sollen die erforderliche Komplexität und den Rhythmus im Leitungsprozess sichern.

Sie zwingen die Leiter, ihre Arbeit zu analysieren, die Schwerpunkte zu bestimmen sowie die verfügbare Kapazität planvoll und mit hoher Effektivität einzusetzen.

Die Führungskonzeption des Rektors legt in Übereinstimmung mit den gesamtgesellschaftlichen Erfordernissen auf der Grundlage der staatlichen Planaufgaben eigenverantwortlich die Aufgaben in Aus- und Weiterbildung sowie Forschung fest.

Sie stellt zugleich den Arbeitsplan für das Studienjahr der Hochschulleitung dar und ist verbindliche Grundlage der Arbeitsplanung der Direktoren und der Stabsorgane.

Die Führungskonzeption wird unter Beteiligung der Prorektoren, Direktoren und Stabsorgane für das Folgejahr erarbeitet. Grundlage ihrer Ausarbeitung sind Staatsplanaufgaben und langfristige Konzeptionen für die Lehre und Forschung.

Der Wissenschaftliche Rat unterstützt den Rektor bei seiner Arbeit. Er ist ein akademisches Parlament mit Beschlussrecht für folgende Aufgaben:

- die Herausbildung, Weiterentwicklung und Veränderung des wissenschaftlichen Profils,
- die Verwendung des Budgets, der Fonds und Ressourcen,
- die Vorbereitung und Durchführung von Investitionen,
- die Schwerpunktsetzung in der nationalen und internationalen Zusammenarbeit,
- die Aufnahme oder Einstellung von Ausbildungsrichtungen,
- die Beantragung von Berufungen beim Minister.

2.2. Die Arbeitsplanung

Gegenstand der Arbeitsplanung sind alle grundsätzliche und operative Aufgaben, die den Hochschulprozess beeinflussen, und die die Erfüllung der Aufgabenstellung der Hochschule garantieren. Die Arbeit ist kontinuierlich durch den Gesellschaftlichen Rat zu beraten und zu kontrollieren. Die Arbeitsplanung beinhaltet die Aufgaben der Führungskonzeption des Rektors, Grundsatz- und Schwerpunktaufgaben sowie operative Maßnahmen zur Sicherung der Entwicklung des wissenschaftlichen Potentials der Hochschule und die effektive Gestaltung mit der Praxis.

Der Arbeitsplan des Rektors legt halbjährlich die Termine für die Beratungen, die Rapporte, die Konsultationen und weitere Veranstaltungen der Leitung fest. Er wird in der letzten Dekade des Vormonats den Prorektoren und Direktoren vom Leiter des Rektorrats übergeben. Die Prorektoren und Direktoren erarbeiten Arbeitspläne. Darin sind die Aufgaben zur Lösung der Grundsatz- und Schwerpunktaufgaben, bezogen auf den jeweiligen Bereich, enthalten. Sie werden von der Führungskonzeption und vom Arbeitsplan des Rektors abgeleitet. Die Quartalsarbeitspläne sind in der letzten Dekade des Vormonats mit dem jeweils zuständigen Prorektor abzustimmen und zur Bestätigung vorzulegen. Die Auswertung erfolgt im Rahmen von Einzelkonsultationen.

3. Formen der Zusammenarbeit des Rektors mit den Prorektoren und Direktoren

3.1. Die Leitungsberatung des Rektors

Es werden folgende Beratungen durchgeführt:

- 14tägig Prorektorberatung (Rektor, Prorektoren, z. T. Direktoren eingeladen),
- monatliche Koordinierungsberatung (Rektor, Prorektoren, Gewerkschaft),
- monatliche Dienstberatung des Rektors mit den Prorektoren, Sektionsdirektoren und Forschungsdirektoren, Anwesenheit der Gewerkschaft und Studentenrat.

Sie beinhalten die Lösung und Entscheidungsfindung von Grundsatzfragen der Leitung, Planung und Organisation des Leistungsprozesses. Weiterhin werden Probleme zur Vorbereitung und Realisierung von Leitungsentscheidungen zur Plandurchführung und zur weiteren Entwicklung der Hochschule auf der Grundlage von Analysen, langfristigen Konzeptionen, staatliche Aufgaben u. a. beraten und beschlossen.

Weisungen, Festlegungen und Entscheidungen werden in einem Festlegungsprotokoll fixiert und den Teilnehmern 3 Tage nach der Beratung durch das Rektorat zugesellt.

Zur weiteren Qualifizierung der Beratungen des Rektors mit den Sektionsdirektoren werden monatliche Anleitungen der Fachprorektoren mit den jeweiligen stell. Sektionsdirektoren sowie des Wissenschaftlichen Sekretärs des 1. Prorektors mit den Wissenschaftlichen Sekretären der Struktureinheiten durchgeführt.

3.2. Die Problembesprechungen

Gegenstand dieser Besprechungen sind Problem- und Variantendiskussionen zur Vorbereitung von Leitungsentscheidungen des Rektors.

Problembesprechungen werden fallweise durchgeführt. Die Auswahl der Teilnehmer sowie Vorbereitung und Auswertung der Besprechung richten sich nach den zu behandelnden Problemen.

3.3. Die Konsultationen beim Rektor

Die Konsultationen haben zum Gegenstand gegenseitige Informationen und Besprechungen, Aufgabenstellung, Anleitung und Kontrolle seitens des Rektors gegenüber den Prorektoren, Direktoren und Leitern der Stabsorgane. Sie werden einzeln mit den Prorektoren, Direktoren und den Stabsorganen durchgeführt. Die Festsetzung der Konsultation erfolgt auf Weisung des Rektors oder auf Antrag eines Prorektors, Direktors oder Leiter eines Stabsorgans. Der Termin wird über das Sekretariat des Rektors oder 1. Prorektors auf der Grundlage des Arbeitsplanes vereinbart.

Der 1. Prorektor als ständiger Stellv. des Rektors nimmt alle Aufgaben des innerbetrieblichen Prozesses wahr.

Zur Vorbereitung dieser Konsultationen ist beiderseitig eine Sammlung von Problemen und ihrer Ordnung nach der Dringlichkeit für den mündlichen Vortrag wahrzunehmen.

Die Prorektoren, Direktoren und die Leiter der Stabsorgane sind verpflichtet, den Rektor oder 1. Prorektor in der Konsultation über alle Probleme und Tatbestände zu unterrichten, deren Kenntnis durch den Rektor oder 1. Prorektor für seine Leitungstätigkeit und für die Einschätzung der Lage unbedingt erforderlich ist.

Die Weisung und Festlegungen des Rektors oder 1. Prorektors werden in mündlicher Form erteilt.

3.4. Die Sofortinformation an den Rektor

Der Rektor (bei Abwesenheit sein Stellvertreter oder der Diensthabende) ist über besondere Vorkommnisse an der Hochschule sofort zu informieren.

Zur Information ist jeweils der Leiter verpflichtet, der zuerst Kenntnis von dem Vorkommnis erhalten hat. Besondere Vorkommnisse sind alle Ergebnisse, die die Gesundheit und das Leben der Werktätigen und Studenten schädigen, die planmäßige Durchführung des Lehr- und Forschungsprozesses erheblich beeinträchtigen und die staatliche Ordnung und Sicherheit gefährden, wie Witterungseinflüsse, Brände, schwere Havarien oder Zerstörungen, Qualitätseinbrüche mit bedeutenden Auswirkungen, Arbeitsunfälle mit tödlichem Ausgang oder schweren Verletzungen, Sabotage- und Diversionsakte, Provokationen, grobe Verletzungen der Wachsamkeit im Umgang mit Staatsgeheimnissen, grobe Verletzungen der sozialistischen Gesetzlichkeit.

Außerhalb der Arbeitszeit sind solche Sofortinformationen entsprechend

ihrer Bedeutung dem diensthabenden Rektor zu übermitteln. Dieser entscheidet über die weiteren einzuleitenden Maßnahmen.

3.5. Die Arbeitsbesuche an den Sektionen und Instituten

Gegenstand der Besuche des Rektors sind Problemlösungen mit dem jeweiligen Leitungskollektiv zu Schwerpunkten des Lehr- und Forschungsprozesses.

Die Teilnehmer sind der Rektor, der Direktor der Sektion, seine Stellvertreter, der Wissenschaftliche Sekretäre und die Hochschullehrer der Sektion.

Die Vorbereitung erfolgt mindestens 14 Tage vor dem Besuch mittels Konsultation mit dem jeweiligen Sektionsdirektor. Diese werden genutzt, um den Problemkreis und den Ablaufplan sowie die Zielstellung zu beraten und festzulegen. Gleichzeitig sind sowohl eine Bereichsbegehung und ein Erfahrungsaustausch mit den Hochschulangehörigen und Studenten durchzuführen. Unabhängig von den Festlegungen aus der Konsultation mit dem betreffenden Direktor haben alle teilnehmenden Leiter anstehende Probleme für den Bereichsbesuch aufzuarbeiten und mit dem Rektor abzustimmen. Diese Beratungen sind ohne administrative Verfahrensweise durchzuführen.

Besuche werden quartalsweise durchgeführt und sind als Beratungen mit den Hochschulangehörigen und Studenten zu nutzen.

Der Termin ist aus dem Arbeitsplan des Rektors zu entnehmen. Die Auswertung erfolgt durch ein Festlegungsprotokoll.

Analog führt der 1. Prorektor Arbeitsbesuche in den Fachdirektoraten durch.

4. Entscheidungsbefugnisse der Leiter und die selbstständige horizontale und vertikale Zusammenarbeit zwischen den Leitern.

4.1. Grundsätze

- Der Rektor besitzt gegenüber allen Werktätigen und Studenten der Hochschule Weisungsrecht.
- Die Prorektoren und Direktoren besitzen Weisungsrecht gegenüber Werktätigen ihres Verantwortungsbereiches und das Recht, Koordinierungsentscheidungen zu fällen sowie Ausführungsanweisungen zu erteilen. Dieses Recht ist auf die Durchsetzung der Grundsatzentscheidungen notwendiger Koordination der arbeitsteiligen Prozesse im Sinne der komplexen Aufgaben der Hochschule eingeschränkt.
- Grundsatzentscheidungen sowie deren Veränderungen werden nur vom Rektor getroffen.
- Alle Leiter sind verpflichtet, dem Rektor Entscheidungen vorzubereiten, und berechtigt, sich dazu Informationen von anderen Leitern geben zu lassen.
- Die Prorektoren, Direktoren und Leiter der Stabsorgane sind verpflichtet, Vorgänge erst dann dem Rektor zur Entscheidung vorzulegen, wenn die Leiter der Struktureinheiten einbezogen und alle Möglichkeiten erschöpft sind, um das Problem eigenverantwortlich in der

- angemessenen Zeitspanne zu lösen.
- Bei Grenzfällen in Fragen der Zuständigkeit, Befugnisse und Verantwortung ist eine Abstimmung mit dem Rektor oder 1. Prorektor erforderlich.
 - Erhalten die Leiter und Mitarbeiter der Directorate oder Stabsorgane bei der Zusammenarbeit mit ihren Partnern Kenntnis von Vorgängen und Tatbeständen, die nicht unwidersprochen bleiben können, so sind sie verpflichtet, dem zuständigen Leiter der Partnereinheit von dieser Tatsache Mitteilung zu machen. Sie haben ihren Standpunkt zu vertreten und dem Leiter gegenüber die weiteren Absichten zu unterbreiten, bevor sie geeignete Schritte dagegen unternehmen. Das erforderliche Vertrauensverhältnis verbietet, derartige Informationen ohne eine solche Unterrichtung weiterzugeben.
 - Alle Gutachten und Vorschläge der Direktoren und Stabsorgane, insbesondere Entscheidungsvorlagen, die die sachliche Grundlage für Beratungen der Leiter bilden, sind mit den für Realisierung verantwortlichen Leitern vorher abzustimmen. Sie sind den Beratungsteilnehmern so rechtzeitig zuzustellen, dass diese in der Lage sind, sich dazu einen Standpunkt zu erarbeiten.

4.2. Zur Organisation der Zusammenarbeit

Zur Organisation der Zusammenarbeit sind vorzugsweise folgende praktische Verfahren anzuwenden:

- Bei Routineangelegenheiten arbeiten die Prorektoren, Direktoren und die Leiter der Stabsorgane sowie die ihnen unterstellten Leiter selbstständig und unter Herstellung direkter Beziehungen mit dem Partner.
- Für die Koordinierung der Kräfte und Mittel erteilen die Direktoren den ausführenden Leitern Ausführungsanweisungen.
- Bei außergewöhnlichen Anforderungen und bei Grundsatzfragen ist eine Abstimmung mit dem Rektor oder 1. Prorektor erforderlich.
- Bei ständig wiederkehrenden Aufgaben wird die Zusammenarbeit zwischen den Leitern der Struktureinheiten durch Organisationsanweisungen geregelt.
- Macht sich die rasche Lösung komplexer Probleme erforderlich, so ist die bestehende Leitungsstruktur durch Bildung problemorientierter Leitungseinheiten zeitweilig zu ergänzen, in dem Mitarbeiter verschiedener Verantwortungsbereiche in der Gemeinschaftsarbeit Entscheidungen vorbereiten oder realisieren (z. B. Auftragsleiterprinzip). Die Leiter solcher Arbeitsgruppen sind dem Rektor oder einem zuständigen Sektionsdirektor unterstellt.

4.3. Die Organisation der Kontrolle

Die ordnungsgemäße terminliche und sachliche Erfüllung der Aufgaben ist Bestandteil und zugleich Voraussetzung für eine planmäßige und erfolgreiche Leitungstätigkeit. Grundlage für das System der Weisungskontrolle des Rektors ist die den Prorektoren und Direktoren grundsätzlich übertragene Verantwortung, die Arbeit aller Leiter in ihrem Verantwortungsbereich zu kontrollieren. Die unmittelbare Kontrolle der Einhaltung von Terminen aus Weisungen und Festlegungen des Rektors ist Aufgabe seines Sekretariats.

Sie setzt sich fort in der Kontrollpflicht der Prorektoren, der Direktoren und der Leiter der Stabsorgane in ihren Verantwortungsbereichen. Alle Leiter sind verpflichtet für eine vorbeugend-systematische Kontrolle der Weisungen und Festlegungen zu schaffen, die unmittelbar unterstellten Leiter und Mitarbeiter bei der Lösung ihrer Aufgaben anzuleiten und zu unterstützen sowie die Kontrollpflichten als Leiter ständig wahrzunehmen. Eine so ausgeübte Kontrolle ist auch als eine erzieherische Aufgabe des Leiters anzusehen.

Alle Leiter sind in ihren Anleitungs- und Kontrollfunktionen gegenüber dem übergeordneten Leiter informations- und berichterstattungspflichtig.

5. Schlussbemerkung

Die vorstehende Organisationsanweisung zur Gestaltung der Zusammenarbeit an der THL ist für alle Leiter verbindlich. Die Direktoren arbeiten auf der Grundlage dieser Ordnung verbindliche bereichsbezogene Weisungen aus.