

Friedrich Stratmann/Peter Altvater/
Carsten Bartels/Yvonne Bauer

Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen

Dokumentation

HIS: Forum Hochschule
6 | 2007

Friedrich Stratmann
Tel. (0511) 12 20 295
E-Mail: stratmann@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de

Juni 2007

Vorwort

Die vier süddeutschen Universitäten TU Darmstadt, Universität Erlangen-Nürnberg, TU München, Universität Stuttgart, haben 2003 beschlossen, ein gemeinsames Verwaltungsbenchmarking der süddeutschen Universitäten durchzuführen. Im Jahr 2005 ist die Universität Ulm diesem Verwaltungsbenchmarking beigetreten.

Mit diesem gemeinsamen Projekt haben die beteiligten Universitäten erstmals ganzheitlich sowohl die Mengengerüste und den Ressourcenbedarf der ausgewählten Verwaltungsprozesse systematisch und vergleichend erhoben um die jeweilige Vor-Ort-Situation zu objektivieren. In einem zweiten Schritt wurden die dazugehörigen Hauptprozesse und Prozessschritte ermittelt und katalogisiert. Dabei haben die Universitäten sowohl universitätsspezifische Besonderheiten als auch übergeordnete gesetzliche Landesregelungen mitbetrachtet und die Prozessschritte daraufhin abgeglichen. Für die Universitäten sind dabei in den Kernprozessen Prozesslandkarten entstanden, die es ermöglichen, sowohl unterschiedliche Lösungsansätze an einzelnen Standorten als auch unterschiedliche Mengen- und Ressourcengerüste miteinander in Beziehung zu setzen und zu vergleichen und damit einen zusätzlichen Erfahrungsschatz für Organisations- und Prozessentwicklung in den Verwaltungen zu erhalten. Ebenso ist als weiterer Qualitätsgesichtspunkt die Frage der Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator in den beteiligten Universitätsverwaltungen erstmals systematisch unter externer Begleitung des Lehrstuhls von Herrn Prof. Moser der Universität Erlangen erhoben und validiert worden.

Wesentlich in dieser gemeinsamen Anstrengung waren die Beteiligung der HIS GmbH als externer Moderator und Koordinator sowie das Vertrauen der Universitäten untereinander, diesen Prozess nicht als Ranking-Kriterium gegeneinander zu benutzen, sondern als „fairen sportlichen“ Vergleich eigener Leistungsmerkmale und Standortbestimmung für interne weitere Organisationsüberlegung zu betrachten.

Entscheidend zur Qualität hat die gute Kooperation und Koordination auf der Ebene der Fachleute und Dezernate beigetragen, die mit hohem auch persönlichem Fleiß und Engagement sich in dieses Verwaltungsbenchmarking eingebracht haben, wofür allen Beteiligten zu danken ist.

Nachdem mit diesem gemeinsamen Verwaltungsbenchmarking eine Standortbestimmung erfolgt ist, soll mit der Veröffentlichung die Erfahrungen der süddeutschen Universitäten in verallgemeinerter Weise vorgestellt werden.

Hanns H. Seidler
Kanzler der Technischen Universität Darmstadt

Dieter Kaufmann
Kanzler der Universität Ulm

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Supportprozesse in Hochschulen (Friedrich Stratmann)	7
3	Supportprozesse in Studium und Lehre (Carsten Bartels/Yvonne Bauer)	17
4	Supportprozesse im Personalwesen (Friedrich Stratmann)	31
5	Supportprozesse im Forschungsmanagement (Friedrich Stratmann)	45
6	Supportprozesse im Gebäudemanagement..... (Peter Altvater)	55
7	Qualität von Supportprozessen in Hochschulen: Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator (Klaus Moser/Alexandra Kraft)	73

Friedrich Stratmann:
Einleitung

Inhaltsverzeichnis

1. Anlass – Zielsetzung	3
2. Gliederung und Methodik („Lesehilfe“)	4

Einleitung

1. Anlass – Zielsetzung

Die vier süddeutschen Universitäten Technische Universität Darmstadt, Universität Erlangen-Nürnberg, Technische Universität München und Universität Stuttgart haben in den Jahren 2004 – 2005 ein Verwaltungsbenchmarking durchgeführt mit dem Ziel, in vergleichender Weise den Ressourcenbedarf der Verwaltung in ausgewählten Bereichen der einzelnen Hochschulen zu objektivieren, Grundsätze für die Personalbemessung bei den Hauptprozessen zu ermitteln, deren Qualität zu sichern und Verbesserungswünsche zu identifizieren.¹ Ausgewählt wurden die vier Verwaltungsbereiche:

- Prüfungen (Prüfungsverwaltung und -abwicklung)
- Studierende (Studierendenverwaltung und -beratung)
- Facility Management (Gebäude, Technischer Betrieb, Liegenschaften)
- Personal und Haushalt (Personalverwaltung, Haushalt und Finanzen)

Die Erarbeitung der Ergebnisse basierte auf einer intensiven Gruppenarbeit der vier Hochschulen, bei der HIS die Moderation, die Verfahrenssteuerung, die Protokollführung und die Ergebnisdokumentation übernommen hat.

Die Hochschulen haben sich im Benchmarking mit HIS auf eine prozessorientierte Vorgehensweise verständigt und mit dem Anspruch, einen Zusammenhang von Prozessabläufen und eingesetzten Ressourcen (Kennzahlen) herstellen zu wollen, Neuland betreten. Allen Beteiligten war klar, dass dabei zwischen dem Ressourceneinsatz als Input und den Ergebnissen des Leistungsprozesses als Output kein unmittelbarer Zusammenhang im Sinne einer „trivialen Maschine“ (Input A = Output B) besteht. Vielmehr beruht die Leistungserstellung in Organisationen auf komplexen dahinter liegenden Prozessen und Strukturen. Es ist daher notwendig, sich intensiv mit dem Prozess der Leistungserstellung zu befassen, um die Organisation einschließlich der sozialen Prozesse und das „WIE“ der Erstellung kennen zu lernen.

Die Ergebnisse des Benchmarkings sind zwischen den beteiligten Hochschulen intern durch Abschlussberichte und weitere Dokumente (Protokolle, Verfahrensbeschreibungen, Datentabellen) kommuniziert worden. Zudem haben alle TeilnehmerInnen in den Arbeitsgruppen an einem Lernprozess teilgenommen, der ihnen sowohl Fach- als auch Prozesswissen vermittelt hat.

Es war den beteiligten Hochschulen ein Wunsch, die Ergebnisse des Benchmarkings darüber hinaus so aufzubereiten, dass sie hochschulöffentlich in Form einer Publikation präsentiert werden können. HIS hat dieses Anliegen aufgenommen. Zum einen wurde das prozessorientierte Benchmarkingverfahren in der HIS-Kurzinformation B5/2005 „Benchmarking von Hochschulverwaltungen“ im Kontext von Verwaltungsbenchmarking insgesamt ausführlich dargestellt. Zum andern sollen mit der nun vorliegenden Publikation die Verwaltungsprozesse

¹ Die Universität Ulm hat sich an einer zweiten Phase des Benchmarkings, vor allem an der Ermittlung der Kundenzufriedenheit, beteiligt.

selbst betrachtet werden, um damit zugleich einen Beitrag zur aktuellen Diskussion um Geschäftsprozessoptimierungen in den Hochschulen zu leisten.

HIS hat hierfür exemplarisch einige Verwaltungsprozesse ausgewählt. Die Veröffentlichung wird abgerundet mit einem Beitrag von Prof. Moser und Dr. Alexandra Kraft von der Universität Erlangen-Nürnberg zur Beurteilung der Qualität von Dienstleistungen. Hier fließen Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung ein, die im Anschluss an das Verwaltungsbenchmarking mit der **Technische Universität Darmstadt, der Technische Universität Erlangen-Nürnberg, der Technische Universität Stuttgart und der Universität Ulm durchgeführt wurde.**

HIS dankt an dieser Stelle den beteiligten Universitäten, insbesondere den KanzlerInnen als LeiterInnen der beteiligten Hochschulverwaltungen, die seinerzeit das prozessorientierte Benchmarkingverfahren mit HIS initiiert haben. Dank gilt auch allen VertreterInnen der Hochschulen, die in den Arbeitsgruppen mit hohem fachlichem und inhaltlichem Engagement mitgewirkt haben. Schließlich danken wir den an der Endredaktion des Berichtes beteiligten Vertreterinnen der Hochschulen Frau Tannapfel (Universität Erlangen-Nürnberg), Herrn Wilke (Technische Universität Darmstadt), Herrn Dr. Weichselbaumer (Technische Universität München), Frau Lindenschmid (Universität Stuttgart) und Frau Dr. Behagel (Universität Ulm) für ihre kritische Durchsicht.

2. Gliederung und Methodik („Lesehilfe“)

Die in Gruppenarbeit erstellten Ergebnisse eines Benchmarkings lassen sich für Dritte nicht einfach darstellen, gilt es doch ganz unterschiedliche Ergebnisformen – Visualisierungen, Tabellen, Erzählungen, Dokumente – in eine textliche Form eines Berichtes zu „gießen“, und Anforderung der Beteiligten an einen sachgerechten und sensiblen Umgang mit „ihren“ Informationen zum einen, und dem Wunsch des/der potenziellen LeserIn, eine in sich verständliche Abhandlung vorgelegt zu bekommen zum anderen, gerecht zu werden.

Für die vorliegende Veröffentlichung war es HIS wichtig, die drei wesentlichen Elemente der im Benchmarking vorgenommenen Prozessbetrachtung nachzuzeichnen:

- Visualisierung/Beschreibung des Prozesses,
- Verbindung von Prozess und Ressourcen und
- Prozessvergleich und -bewertung

Die unterschiedlichen Aspekte der Prozessanalyse sollen den Leser/-innen anhand eines repräsentativen Samples von Prozessen vorgestellt werden.

Da dieses Benchmarking als ein kooperatives Projekt angelegt und auch realisiert worden ist, in dem die Fragestellungen der Hochschulen den Ausgangspunkt und zugleich den Fokus der Diskussionen und Überlegungen bildeten, zeigt sich im Rahmen dieser übergeifenden Darstellung, dass unterschiedliche Betrachtungswinkel und Detaillierungsgrade jeweils als sinnvoll und zielführend empfunden bzw. genutzt worden sind.

Die abgebildeten Zahlen aus den Hochschulen dienen in erster Linie der Verdeutlichung von Methode und weniger der Verwendung als konkretes Vergleichsdatum im Sinne eines „ich bin

aber besser“, da diese inzwischen veraltet sind.² Der zeitliche Abstand ist jedoch für die beteiligten Hochschulen ein wesentlicher Grund, die „realen“ Daten – wenn auch nur zur Illustration – einer breiten Öffentlichkeit überhaupt zur Verfügung stellen zu können. Insofern sind die Ergebnisse als „Work in Progress“ zu verstehen und sollen andere Hochschulen zur Fortsetzung dieser Arbeiten

ermutigen, sei es in der Durchführung von prozessorientierten Benchmarkings, sei es in der Fortentwicklung der Methode „Prozessanalyse und -bewertung“.

Für die vorliegende Veröffentlichung hat HIS folgende Auswahl getroffen:

- Verwaltungsbereich „Studium und Lehre“:³ „Prüfungsanmeldung und Prüfungsorganisation“
- Verwaltungsbereich „Personal“: Prozesse „Einstellung eines (wissenschaftlichen) Mitarbeiters“ und „Berufungsverfahren“
- Verwaltungsbereich „Forschung“ : Prozess „Administrative Begleitung eines BMBF-Projekts“
- Verwaltungsbereich „Gebäudemanagement“: Prozesse „Gebäudereinigung“, „Instandhaltung“ und „Hausdienste“

Mit den ausgewählten Prozessen sollen zugleich unterschiedliche Betrachtungsweisen und Dimensionen von Prozessanalysen und -bewertungen, Standardprozesse (z. B. Einstellung eines Mitarbeiters) , komplexe ebenenübergreifende Prozesse (Prüfungen, Berufungsverfahren) und Prozesskosten (Gebäudemanagement) vorgestellt werden.

Den Prozessdarstellungen vorangestellt wird eine kurze Problematisierung des Zusammenhangs von Prozessen und Strukturen in Hochschulen, deren Wechselbeziehung für eine Prozessbewertung unabdingbar ist. Schließlich sei hier der Beitrag zur „Qualität von Supportprozessen in Hochschulen mittels Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator“ erwähnt, mit dem Prof. Moser und Dr. Alexandra Kraft die Beiträge des HIS-Projektteams und damit auch des Verwaltungsbenchmarkings mit den vier süddeutschen Universitäten abrunden und zeigen, dass Kundenbefragung ein wichtiges Werkzeug der Qualitätsentwicklung ist.

² Aufgrund des Benchmarkings sind zwischenzeitlich auch organisatorische Änderungen vorgenommen worden, die nur z. T. in den Bericht eingearbeitet werden konnten.

³ Die Ergebnisse des Benchmarkings zum Thema „Kosten der Immatrikulation“ sind auf Wunsch der Hochschulen hier nicht veröffentlicht, da die Daten als politisch hochsensibel und mit nicht genügender Validität beurteilt worden sind.

Friedrich Stratmann: Supportprozesse in Hochschulen

Inhaltsverzeichnis

1. Bedeutung von Supportprozessen in Hochschulen	9
2. Supportprozesse als Gegenstand von Optimierungen	10
2.1 Prozessorientierung: Definitionen	10
2.2 Prozessbeschreibungen und -bewertungen	13
2.2.1 Prozessbeschreibungen	13
2.2.2 Prozessbewertungen	14
2.3 Prozessvergleiche: Benchmarking	16

1. Bedeutung von Supportprozessen in Hochschulen

„Die Kernprozesse der Hochschule sind Lehre und Forschung – nicht die Verwaltung“ sind Worte, die aus manchem Hochschullehrermund zu hören sind. Aber, so könnte man entgegnen, „Forschung und Lehre können ohne Verwaltung nicht funktionieren“. Ist deshalb der konstruierte Gegensatz von Hochschulverwaltung und Akademischem Bereich nicht eher unproduktiv? Lässt er sich durch eine andere Betrachtungsweise gar auflösen?

Konsens ist in den Hochschulen, dass die Arbeitsfähigkeit der Basiseinheiten – Institute, Fachbereiche, Studiengänge – zu stärken sind, denn die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation ist von der Leistungsfähigkeit dieser Einheiten abhängig. Die Basiseinheiten müssen allerdings die Belange der Gesamtorganisation mitdenken. Dies macht in der Praxis Probleme. Der Versuch, die Anforderungen der Gesamtorganisation – z. B. Ziele in der Hochschule nach den Prinzipien Einheitlichkeit, Wirtschaftlichkeit, Rechtmäßigkeit umsetzen zu wollen – gegenüber denen der dezentralen Organisationseinheiten durchzusetzen, wird von den Experten (= Hochschullehrer) als Einschränkung und ständige Quelle der Störung der fachlichen Arbeit erlebt. Nach PELLERT¹ stoßen hier unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander und bilden so ein für alle Expertenorganisationen typisches Spannungsfeld.

Das hier zum Tragen kommende Managementverständnis ist nicht zuletzt eine Folge der Spezialisierung von Kompetenzen, die z. B. als Personal-, Studierenden- und Haushaltsverwaltung in die zentrale Hochschulverwaltung ausgelagert sind.

Konflikte werden dadurch häufig innerhalb der Verwaltung gelöst; die Experten "Hochschullehrer" müssen ihre Beziehungen untereinander damit nicht belasten.

Die zunehmende Autonomie der Hochschule verändert jedoch die Verwaltungs- und Managementaufgaben. Verwaltungsprozesse in der Hochschule verlangen ein übergreifendes Management, bei dem die Aufgabenzuordnung flexibel zu handhaben ist.

Hierbei ist der Wechsel der Fokussierung von Hochschulverwaltungsaufgaben auf **Supportprozesse** nicht nur eine „kosmetische Operation“, um traditionelle Spannungen geschickt abzufangen, sondern vielmehr der Versuch, auf einer veränderten Grundlage, ein neues gemeinsames Problemverständnis von Hochschuladministration zu schaffen. Wir sind uns dabei bewusst, auch hierdurch die der Expertenorganisation „Hochschule“ – wie neuere Organisationsuntersuchungen² noch einmal verdeutlicht haben – innewohnende Ambivalenz, Unklarheit, Komplexität und Widersprüchlichkeit zwischen den verschiedenen Ebenen und Interessen sowie die Fremdheit von „Verwaltung“ in der soziale Dimension des wissenschaftlichen Alltagsgeschäfts³ nicht beseitigen, sondern nur ausbalancieren zu können.

1 Vgl. Pellert, A.: Die Universität als Organisation. Die Kunst Experten zu managen. Wien 1999, S. 180ff.

2 Vgl. Scheytt, T.; Meister-Scheytt, C.: Das ausgesparte Zentrum: zum Widerspruch des Anspruchs eines professionellen Hochschulmanagements., in: Laske, S. u. a. (Hrsg.) Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München 2000, S. 424ff.; Vgl. grundsätzlich zu paradoxen Entscheidungssituationen in Organisationen: Kühl, S.: Das Regenmacherphänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York, 2000

3 Vgl. Beaufajys, S.: Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld 2003.

2. Supportprozesse als Gegenstand von Optimierungen

2.1 Prozessorientierung: Definitionen

Prozessorientierung⁴ legt den Schwerpunkt der Betrachtung von Abläufen weniger auf die Ebene der funktionalen Organisation von Arbeitsteilung und Spezialisierung, sondern konzentriert sich vielmehr auf die Steuerung und das Monitoring des Gesamtprozesses, mit dem Ziel, zu einer Reduzierung der Durchlaufzeit, des Ressourceneinsatzes (Kosten) und der Optimierung der Qualität zu gelangen.

Diese „neue“ Betrachtungsweise – so die Promotoren des Ansatzes – resultiert aus komplexer werdenden Organisationsstrukturen in Wirtschaft und Verwaltung, für die Aufbauorganisation und Ablauforganisation keine adäquaten Beschreibungsmittel mehr sind. Zudem legt eine Prozessorientierung das Augenmerk ihrer Gestaltung auf den (internen oder externen) Kunden und die optimale Erfüllung seiner Anforderungen. Dies kann nur gelingen, wenn nicht abteilungsbezogene Einzelinteressen im Vordergrund stehen. Bei der Prozessorientierung sollen durch eine eindeutige Abgrenzung und Abstimmung der verschiedenen Teilprozesse die üblichen Reibungsverluste zwischen Organisationseinheiten in einem Unternehmen (oder auch in einer Hochschule) überwunden werden. Die Unternehmenstätigkeit soll ganzheitlich betrachtet werden und den Synergieeffekten Priorität vor den Spezialisierungseffekten geben. Das Denken in Funktionen und Objekten soll einer funktionsübergreifenden Betrachtung in Prozessen (Geschäfts-, Kern-, Supportprozesse) weichen. Schnittstellen sollen minimiert werden, da sie Quellen für Irrtümer und Zeitverlust sind.

In der Praxis der Prozessgestaltung wird unterstellt, dass jedes Unternehmen (und jede Hochschule) aus (Geschäfts-)Prozessen besteht, in denen die betrieblichen Aufgaben in Abläufe umgesetzt sind. Ein solcher Prozess ist dann eine Kette logisch aufeinander aufbauender Arbeitsschritte mit definiertem Beginn und definiertem Ende. Ein Prozess kann sich wieder aus mehreren Teilprozessen zusammensetzen, die hintereinander oder auch parallel ablaufen können, die teilweise, wiederholt oder alternativ ausgeführt werden. Am Prozess können mehrere organisatorische Einheiten und auch externe Partner beteiligt sein.

Prozessgestaltung, -beschreibung und -analyse hat nicht zuletzt auch die Aufmerksamkeit der Informatik hervorgerufen und sog. „Workflowtechnologien“ entstehen lassen, die auf strukturierte Prozesse und vollständig vordefinierte Abläufe ausgerichtet sind.

Workflow-Management-Systeme sollen Unternehmen (und Hochschulen) bei der Konzeptionierung und Implementation von neuen Geschäftsprozessen, die eine Veränderung der Arbeits-

4 Vgl. als Auswahl: Vgl. Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohllings, A.: Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Behjat, S.: Wertschöpfungsprozesse der öffentlichen Verwaltungen als Grundlage von e-Government. Diss. Hamburg 2003, S. 58f.; Anzeletti, B.; Grubelnik, W.: Prozessorientierung – kurz und bündig. Ms. TU Graz, Mai 2000; Lewandowski, R.; Messner K.: PP-Präsentation „Geschäftsprozess- und Workflowmanagement im Rahmen der Vorlesung „Software Engineering für große Informationssysteme“, Technische Universität Wien, SS2004 ([http://www.objectarchitects.de/wien2004/\(05\)Geschaeftsprozessmodellierung.pdf](http://www.objectarchitects.de/wien2004/(05)Geschaeftsprozessmodellierung.pdf)); Vgl. speziell zum Hochschulbereich: Janetzke, P.: Flexibles und regelbasiertes Workflowmanagement. Hamburg 2001; Merten, T.: be.st(es) Management. Abteilungsdenken überwinden und Sustainable Excellence erreichen, in: Unternehmen und Umwelt, 3-4/2004, S. 6f.; Bleimann, U.; Turetschek, G.: Geschäftsprozesse & IT (PP-Präsentation): <http://www.izr.h-da.de/fileadmin/institut/dokumente/irtag2006/BleimannTuretschek2006.pdf>

organisation nach dem Fließprinzip zum Ziel haben, unterstützen. Es stehen deshalb zum einen die Verbesserung der abteilungsübergreifenden Kooperation, zum anderen vordringlich ähnlich ablaufende Bearbeitungsprozesse und -folgen im Mittelpunkt, die über ein solches Managementsystem weiter standardisiert werden können. Die Instrumente dienen jedoch nicht nur der Dokumentation für prozessuale wie auch strukturelle Gegebenheiten der Organisation, sondern mit ihnen soll auch Steuerung von Organisationen unterstützt werden. Durch eine Digitalisierung von Information sollen die mit einem Geschäftsprozess verbundenen und für einen Arbeitsfluss notwendigen Dokumente, Aufträge, Informationen von einer Bearbeitungsstelle zur nächsten bereitgestellt werden können⁵.

Die in Wirtschaft und Verwaltung zumindest konzeptionell dominierende Prozessorientierung ruft aus unterschiedlichen Richtungen den Wunsch nach Erweiterung hervor, von denen unter praktischen Gesichtspunkten der Prozessanalyse und des Prozessvergleichs drei hier genannt werden sollen

Struktur und Prozess

Ist ein Prozess ohne Struktur denkbar? SCHREYÖGG⁶ hält eine Trennung von Ablauf- und Aufbauorganisation sowohl auf der konzeptionellen als auch praktischen Ebene für nicht möglich. Bewegung (Prozess) kann ohne Konstanten (Struktur) nicht gedacht werden. Kritisch sieht er auch die praktische Prozessanalyse. Zum einen ist es schwierig, vorab Kern- und Schlüsselprozesse zu identifizieren und von Supportprozessen abzugrenzen (dies ist möglicherweise erst das Ergebnis der Prozessanalyse), zum anderen erweist sich die Prozessanalyse auf der Ebene der Detailanalyse doch wieder funktions- und objektbezogen. Die Stärke der Prozessorientierung ist deshalb für ihn nicht der Gegensatz von Struktur und Prozess, sondern die Betrachtung von Interdependenzen zwischen Arbeitsprozessen (parallel mit Ressourcenkonkurrenz, sequentiell, gegenseitig sich bedingend).

Standardisierter oder komplexer Prozess

Kritiker werfen den Promotoren der Geschäftsprozessanalyse vor, sie gehe grundsätzlich von wohlstrukturierten fließbandartigen Abläufen aus, in denen „echte“ Entscheidungen – da vom Management vorab getroffen – so gut wie nicht stattfinden. LENK⁷ hält diese Betrachtungsweise gerade bei Verwaltungsprozessen für ungeeignet, da hier unklare Situationen – Auslegung von Rechtsvorschriften und Regelwerken, Rücksprachen mit den Beteiligten, Problemlösung über Aushandlungen – auch auf der operativen Ebene Entscheidungen zu treffen sind. Vorstrukturierte Workflows führen hier zu einer „Zwangsjacke“, die für Initiativen der Prozessarbeiter wenig Raum lassen.

Viele Supportprozesse in den Hochschulen sind „Verwaltungsarbeit“ und können als „rechtlich teilweise determinierter, auf die Bearbeitung eines individuellen Falles ausgerichteter Entscheidungsprozess“ beschrieben werden. In der Sprache der Verwaltung ist dies „klassische Vor-

5 Vgl. Bohinc, T.: Wissensgenerierung aus Geschäftsprozessen und Workflowsystemen mit Hilfe von Systemischer Beratung, 1.f. <http://ftp.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-37/Bohinc.pdf>

6 Vgl. Schreyögg, G.: Organisation 7. Aufl. Stuttgart 2006, S. 120ff.

7 Vgl. Lenk, K.: Notwendige Revisionen des Geschäftsprozessdenkens, in: Wimmer, M. A. (Hrsg.): Impulse für e-government: Internationale Entwicklungen, Organisation, Recht, Technik, Best Practices. Wien 2002

gangsbearbeitung“. Es gilt daher als besondere Anforderung an die Verwaltungsprozessanalyse auch unter der Perspektive Gestaltung und Reorganisation, „produktionsförmige“ und „entscheidungsförmige“ Elemente herauszuarbeiten. Hierzu gehört insbesondere die Qualifizierung des „vorgangsförmigen Entscheidungsprozesses“, der in schriftlicher Form kooperativ ergebnisoffen gestaltet ist und in der Praxis sowohl als hierarchische Einzelentscheidung als auch als sog. „kollegiale Konsensentscheidung“ anzutreffen ist⁸.

Informatisierung von Arbeit

Geschäftsprozessoptimierung und Workflowmanagement haben nicht zuletzt das Ziel, Arbeitsprozesse zu automatisieren und zu standardisieren. Der Einsatz von IT in einem Prozess ist jedoch nicht allein eine Veränderung des Arbeitsmittels, sondern zugleich auch eine Veränderung des Arbeitsgegenstands („Informatisierung von Arbeit“). Wenn Prozessanalyse auch zur Prozessgestaltung genutzt werden soll, gilt es einige diesbezügliche Erkenntnisse einzubeziehen⁹:

- IT-gestützte Arbeitsprozesse sind formalisiert und damit „abstraktifiziert“. Am Computer sind nur noch bestimmte Handlungsoptionen für die Arbeitenden möglich (früher mögliche Anmerkungen auf einer „Karteikarte“ können nur bei einer Rubrik „Sonstiges“ im Programm eingegeben werden).
- IT-gestützte Prozesse schaffen die Möglichkeiten zu einer Aufhebung der Ortsbindung von kooperativer Arbeit. Mittels Datenübertragung kann auf die Arbeitsgegenstände von verschiedenen Standorten aus zugegriffen werden. Es entstehen „medienvermittelte“ Arbeitsstrukturen, die die übliche Kooperationsweise „face to face“ ersetzt.
- IT-gestützte Prozesse bedeuten eine zunehmende Vernetzung von Einzeltätigkeiten. IT fungiert als Organisationstechnologie und verlangt „neue“ Formen der Integration der Einzeltätigkeit in den Gesamtarbeitsprozess. Es entstehen neue Tätigkeitsprofile: a) Tätigkeiten mit eher ausführendem Charakter, bei denen die regelhafte Anwendung von Computerprogrammen und Kommunikationsmedien im Vordergrund steht. Die Arbeitsleistung der Individuen dient vor allem dazu, einen vorstrukturierten Arbeitsprozess in Gang zu halten; b) Tätigkeiten mit strukturierendem bzw. gestaltendem Charakter, bei denen die Verwendung des Computers als Werkzeug zur Interpretation bzw. Transformation von Informationen den Schwerpunkt der Tätigkeit. Die Arbeitstätigkeit wird hier weitgehend von der arbeitenden Person selbst und nicht durch betriebliche Instanzen kontrolliert.

8 Vgl. Menne-Haritz, A.: Steuerung in ergebnisoffenen Entscheidungssituationen 2000 www.menne-haritz.bei.t-online.de; Knaack, I.: Die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen in der öffentlichen Verwaltung als IT-organisatorischer Gestaltungsprozess; <http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/knaack-ildiko-1999-12-08/HTML/knaack-bib.html>

9 Vgl. Kleemann, F.: Informatisierung der Arbeit: Folgen für Arbeitsverhältnisse und subjektive Leistungen der Arbeitenden, in: *kommunikation@gesellschaft*, 3/2000, http://www.soz.uni-frankfurt.de/K.G/B3_2000_Kleemann.pdf; Baukrowitz, A.; Boes, A.; Schwemmler, M.: Veränderungstendenzen der Arbeit im Übergang zur Informationsgesellschaft. Befunde und Defizite der Forschung, in: *Enquete-Kommission Zukunft der Medien in Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft*. Deutscher Bundestag (Hg.), *Arbeitswelt in Bewegung. Trends, Herausforderungen, Perspektiven*. Bonn, S.21ff

Die Informatisierung von Arbeitsprozessen ist nur am Rande Bestandteil des Verwaltungsbenchmarrings mit den süddeutschen Universitäten gewesen. Sie hätte eine erheblich stärkere Prozesstiefe und die zusätzliche Berücksichtigung IT-spezifischer Inhalte zur Voraussetzung gehabt. Anbieten würde sich eine solche erweiterte Prozessbetrachtung für die gegenwärtig in den Hochschulen laufende Einführung integrierter Studien- und Prüfungswaltungssoftware, mit der Arbeits- und Kommunikationsstrukturen der traditionellen Prüfungsadministration in den Hochschulen im hohen Maße „informatisiert“ werden.

2.2 Prozessbeschreibungen und -bewertungen

2.2.1 Prozessbeschreibungen

Eine Prozessanalyse¹⁰ setzt – wie oben beschrieben – eine Prozessidentifikation voraus. Es bedarf für die „praktische“ Prozessbeschreibung, insbesondere für eine grafische Prozessvisualisierung eines Prozessanfangs und eines – endes oder eines Anstoßes/Auslösers (Prozessinput) und eines Ergebnisses/Produkts (als Prozessoutput). Auslöser und Ergebnis sind über eine Folge von Tätigkeiten/Aktivitäten/Entscheidungen miteinander verbunden, die symbolisch (in Visualisierungen) als Ketten, Teilen als Parallelbearbeitungen bzw. Verzweigungen, Zusammenführung von parallelen bzw. alternativen Pfaden und Rückkoppelungen dargestellt werden können. Es stehen zudem weitere Symbole zur Verfügung, mit denen in einheitlicher Systematik Objekte wie Aktion, Auftrag, Ressourcen und Produkt/Ergebnis dargestellt werden können. Diese können um Informationen über die tätigkeitsführende Stelle und das eingesetzte Arbeitsmittel ergänzt werden.

Die Darstellung oder auch Modellierung eines Prozesses kann sowohl auf der Basis vom Ist-Zustand der Abläufe als auch von einem bereits optimierten Sollzustand konzipiert werden. Die Prozessbeschreibung bzw. –visualisierung erfüllt letztlich drei Funktionen¹¹:

- Sie dient als Kommunikationsmedium. Um ein gemeinsames Prozessverständnis bei den Beteiligten zu erreichen, muss mit der Darstellung Komplexität vermindert und Transparenz erhöht werden. Es bedarf intelligenter Selektionen und Vereinfachungen, um sich nicht im Detail zu verlieren.
- Sie ist kein Selbstzweck, sondern dient als Hilfsmittel zur Prozessbewertung. Das heißt, mit ihrer Hilfe sind Schwachstellen, Ablaufmängel, Schnittstellen und „Hindernisse“ besser auffindbar. Sie ermöglicht auch unterschiedliche Ziele, Sichtweisen und Interessen prozessbezogen sichtbar zu machen.

10 Vgl. allgemein: Scholz, R.; Vrohings, A.: Prozess-Struktur-Transparenz, in: Dies.: Prozessmanagement-Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen im Reengineering. München/Wien 1994, S. 37ff. Baier, N.; Arnaout, A.: Prozessmanagement zur kontinuierlichen Prozessorientierung in kleinen Kommunen, in: Controlling 3/1999, S. 135ff. Greulich, A.; Thiele, G.: Prozessmanagement im Krankenhaus. München 2000, S. 23ff. Schinnerl, S.: Geschäftsprozessorganisation auf der Basis von definierten Produkten bei der Landeshauptstadt München, in: Zeitschrift für Organisation (ZfO) 1/1998, S. 40ff.

11 Vgl. Pfohl, H.C.; Krings, M.; Betz, G.: Techniken der prozessorientierten Organisationsanalyse, in: Zeitschrift für Organisation (ZfO) 1/1996, S. 246ff.

- Sie kann bei gewisser technischer Qualität zur dauerhaften Dokumentation als Referenz in einem Workflowmanagement und als Commitment über Abläufe mit der Funktion eines Organisationshandbuchs dienen.

Die Beschreibung und Visualisierung bedarf der Unterstützung durch geeignete technische Instrumente. Das Angebot der Softwarehilfen schwankt hier zwischen einfachen grafischen Programmen (z. B. MS-Excel) und umfassenden Tools zur Geschäftsprozessoptimierung¹².

2.2.2 Prozessbewertungen

Prozessbewertungen¹³ können in statischer Form auf Basis von Prozessbeschreibungen „fehlerhafte“ oder unzureichende Gestaltungen von Prozessen identifizieren. In einer dynamischen Perspektive kann diese Bewertung auf Basis zusätzlicher quantitativer Kriterien – Kosten (Ressourcenaufwand), Zeit und Qualität – im Sinne eines Längs- oder Querschnittvergleichs erfolgen. Schließlich kann eine Bewertung auf Basis einer systematischen Problemanalyse anhand weiterer Kriterien vorgenommen werden.

Die statische Prozessbewertung ist wichtiger Bestandteil des Verwaltungsbenchmarkings mit den süddeutschen Universitäten gewesen. Wenn auch eher im Ausnahmefall (Prüfungs- und Studierendenverwaltung) mit ansonsten eher grobem Detaillierungsgrad, konnten die Prozessvisualisierungen gerade im Vergleich Unterschiede aufzeigen und damit Ansatzpunkte für die Bewertung einer Unzureichendheit liefern.

Die dynamische Prozessbewertung hat sich im Verwaltungsbenchmarking auf die Kriterien Ressourcen und Zeit beschränkt. Die Qualität der Prozesse wurde anhand des Kriteriums „Kundenzufriedenheit“ im Nachgang durch eine Kundenbefragung ermittelt.

Mit dem Kriterium Zeit sollen in Prozessen die Wege von Informationen und Material für typische Arbeiten und Aktivitäten durch einen bestimmten (Verwaltungs-)bereich oder durch die ganze Hochschule als Durchlaufzeit mit den Anteilen für Produktion, Bearbeitung, Transport und Lagerung nachgezeichnet werden. Ziel ist es, Doppelarbeiten, überflüssige Wege und nicht erforderliche Puffer zu ermitteln. Im Verwaltungsbenchmarking wurde das Kriterium nur in wenigen Prozessen herangezogen, sondern eher hilfsweise zur Bestimmung des Arbeitsaufwandes genutzt, dabei dann allerdings i. d. R. auf die Arbeitszeit beschränkt.

Mit dem Kriterium Kosten wird der Prozessaufwand bewertet. Eine Prozesskostenrechnung basiert auf einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung und müsste bei einer Vollkostenrechnung auch indirekte Gemeinkosten prozessspezifisch verrechnen. Die Kostenbetrachtungen im Verwaltungsbenchmarking – Bereiche Gebäudemanagement und Immatrikulation – basieren auf Erhebungen von Kosten und Personalaufwendungen, die kostenmäßig bewertet wurden. In den übrigen Prozessbewertungen wurde der Personalaufwand (als Vollzeitäquivalent) zugrunde gelegt, nicht zuletzt um mit diesem vergleichende Kennzahlen bilden zu können.

12 Zur Modellierung der meisten Geschäftsprozesse (GPO) bedarf es nicht umfassender und teurer GPO-Tools. Es sei hier auf einen sehr lesenswerten Aufsatz zum Einsatz solcher Tools verwiesen. Lullies, V.; Pastowsky, M.; Grandke, S.: Geschäftsprozesse optimieren – ohne Diktat der Technik, in: HARVARD BUSINESS manager 2/1998, S. 65ff.

13 Vgl. Scholz, R.; Vrohling, A.: Prozess-Leistungs-Transparenz, in: Dies.: Prozessmanagement-Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen im Reengineering. München/Wien 1994, S. 57ff. Menne-Haritz, A.: Steuerung in ergebnisoffenen Entscheidungssituationen 2000 www.menne-haritz.bei.t-online.de; Knaack, I.: Die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen in der öffentlichen Verwaltung als IT-organisatorischer Gestaltungsprozess; www.menne-haritz.bei.t-online.de

Breiten Raum hat in der Prozessbewertung des Benchmarkings die systematische Problemanalyse eingenommen. HIS hat hier weitere Bewertungsparameter eingeführt, die bei Prozessvergleichen unentbehrlich sind, jedoch auch zur Prozessanalyse eines Einzelvorhabens eingesetzt werden können. Es sind:

- **Rahmenbedingungen:** Für die Supportprozesse in Hochschulen sind dies u. a. gesetzliche Regelungen des Bundes- und der Länder, Regelwerke und Erlasse, sowie hochschulinterne Vorgaben, Beschlüsse und Zielsetzungen.
- **Arbeitsstrukturen:** Hier ist die Binnenstruktur der Organisation zu würdigen, in denen die in der Prozessvisualisierung genannten Organisationseinheiten eingebettet sind. Stichworte: Dezernate, Gliederung der Dezernate, Referats- oder Teamstruktur, funktions- oder objektbezogene Untergliederung, zentrale – dezentrale Administration, hochschulinterne - hochschulexterne Aufgabenwahrnehmung
- **Prozesscharakteristika:** Eine Typisierung der Verwaltungstätigkeit ist unabdingbar und wird bei industrienahen Tools zur Geschäftsprozessoptimierung nicht geleistet. HIS verweist hier auf Vorschläge aus Großbritannien¹⁴, in denen folgende Differenzierungen vorgeschlagen werden: routinemäßige Massenbearbeitung, individuelle Fallbearbeitung (komplexer Einzelfall mit oder ohne Kundenkontakt), Projektarbeit, Feuerwehrtätigkeit als ungeplante Tätigkeit, intern veranlasste Routinearbeiten (Wartung, Datenpflege), Handeln auf Eigeninitiative
- **Schnittstellen:** Sie ergeben sich aus der Prozessvisualisierung. Ihre Problematisierung gilt vor allem der hochschulinternen Zuständigkeitsverteilung zwischen Lehrstühlen, Instituten, Fakultäten / Fachbereichen, Hochschulleitung der Wahrnehmung von Beteiligungsrechten (u. a. Hochschulgremien, Personalrat) sowie der „Kontaktierung“ von Externen (Ministerien, Firmen).
- **Qualifikation der Beschäftigten:** Angaben können den beruflichen Abschluss (Hochschulstudium, Lehre, Meister), die Funktion (SachbearbeiterIn, ReferatsleiterIn), die Vergütungsgruppe oder die Zugehörigkeit zu tariflichen Gruppen (höherer, gehobener, mittlerer Dienst) betreffen.
- **Arbeitsmittel:** Hier sind neben Hilfsmitteln vor allem der Einsatz von Kommunikationsmitteln wie Telefon, Email, Formulare und Checklisten, Nutzung des Internets wie auch der Einsatz von Software zu bewerten. Die Prozessvisualisierung kann auch hier ein Hilfsmittel sein. Die qualitative Bewertung muss sich aber vor allem den Auswirkungen der Informatisierung von Arbeit und den Mensch-Maschine-Schnittstellen widmen.
- **Weiche Faktoren:** Eine Prozessbewertung wird jene Faktoren berücksichtigen müssen, die sich Visualisierungen und Messungen entziehen. Diese häufig als „weiche Faktoren“ oder auch Organisationskultur bezeichneten Elemente befassen sich mit Stimmungen, „Störfällen“, Ärgernissen, ungeschriebenen Regeln und Normen, Beschreibung von Machtbeziehungen u. Ä. Sie lassen sich zumeist nur „erzählend“ in eine Bewertung einbringen und sind – da zumeist vertraulich – für zu veröffentlichende Ergebnisse nur als Hintergrundmaterial verwendbar. In formalisierter Form finden sich „weiche Faktoren“ in einem Leitbild der Organisation wieder.

¹⁴ Vgl. Lewis, S.; Jones, J.: The use of output and performance measures in government departments, in: Cave, M. u. a. (Hrsg.): Output and performance measurement in government. The state of the art. London 1990; Hinweis in Lenk, K.: a.a.O.

2.3 Prozessvergleiche: Benchmarking

Der Prozessvergleich im Rahmen eines Benchmarkings beinhaltet die oben beschriebenen Elemente der Prozessanalyse. Allerdings bedarf es einer aufwändigeren Abstimmung über die Auswahl der Prozesse, da dies konsensual erfolgen muss. Auswahlkriterien können z. B. sein: hoher Ressourcenaufwand, Modernisierungserfordernis. Die „Richtigkeit“ der Auswahl kann allerdings erst nach Abschluss eines Vergleichs beurteilt werden.

Der Vergleich von Prozessen zwischen Hochschulen liefert den Beteiligten unmittelbar Anhaltspunkte, wie Änderungen und Verbesserungen zu realisieren wären. Durch die Erfahrungsberichte aus dem Teilnehmerkreis selbst sind Alternativen „authentisch“ und zeigen zudem die tatsächliche Realisierbarkeit von Konzepten auf. Das Austauschen im Rahmen einer Gruppenarbeit kann – wenn das notwendige Vertrauen der Mitglieder untereinander vorhanden ist – leichter als bei einer hochschulinternen Analyse und zu einer Entpersonalisierung von Problemen und damit dahinter liegende Prozess- und Strukturschwächen sichtbar und bearbeitbar gemacht werden. Abweichungen und Besonderheiten werden – auch wegen der Gefahr der Betriebsblindheit – früher identifiziert. Der Prozessvergleich kann damit auch als hochschulisches Wissensmanagements genutzt werden, da es insbesondere die Fähigkeiten zur Reflexion beim Führungspersonal schult.

Der Prozessvergleich stellt im Gegensatz zu anderen „Hochschulvergleichen“, „Arbeitsorganisation“ und „Arbeitsverfahren“ in den Mittelpunkt der Betrachtung, die in den Managementkonzepten des „Neuen Steuerungsmodells“ fehlten¹⁵. Dieser Mangel ist insofern virulent, weil sich auf der Mikroebene der Arbeitsorganisation die Schnittstelle zwischen Steuerungs- und Produktionsregime von hochschulischen Leistungen befindet. Die implizite Annahme, eine Veränderung von Steuerung würde auch automatisch die Produktion der Leistung verändern, hat sich – wie empirische Studien aus Kommunen und Industrie belegen – als Trugschluss erwiesen. Erst die Befassung mit der „Produktion“ ermöglicht das Aufzeigen von Ressourceneinsparungspotenzial im Kontext der (weiterhin) zu erbringenden bzw. angeforderten Leistungen.

Der Prozessvergleich von mehreren Hochschulen verlangt allerdings im stärkeren Maße eine hochschulinterne Prozessanalyse eine Moderation. Es bedarf eines „auf Disziplin“ achtenden Verfahrensmanagements, damit sich die Beteiligten nicht von der systematischen Vorgehensweise lösen und das Ganze als „lockeren Erfahrungsaustausch“ organisieren, dessen Ergebnisse dann für die Beteiligten folgenlos bleiben.

¹⁵ Vgl. Brüggemeier, M.; Röber, M.: Stand und Entwicklungsperspektive der Arbeitsorganisation im öffentlichen Dienst – auf dem Weg zu einem neuen Produktionsregime? In: Koch, R.; Conradi, P. (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Wiesbaden 2003, 9f.

Carsten Bartels/Yvonne Bauer:
Supportprozesse in Studium und Lehre

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	19
2. Strukturen, Prozesse und Kosten	19
3. Analyse von Prozessen der Prüfungsverwaltung.....	22
3.1. Beschreibung der Prozesse	22
3.2. Effizienzbewertung der Prozesse	23
3.3. Kennzahlengestützte Optimierungsansätze in der Prüfungsverwaltung	24
3.3.1. Optimierungsfeld: Prüfungsordnungen.....	25
3.3.2. Optimierungsfeld: IT-Unterstützung	26
3.3.3. Optimierungsfeld: Arbeitsteilung zwischen zentraler Verwaltung und Fakultäten/Fachbereichen.....	28
4. Fazit.....	30

1. Hintergrund

Im Benchmarking mit den süddeutschen Universitäten¹ wurden mit Fokus auf die Studierenden- und Prüfungsverwaltung die personalaufwändigen, zeitintensiven, schnittstellenanfälligen und verbesserungswürdigen Prozesse der Bewerbung, Zulassung und Einschreibung sowie der Prüfungsanmeldung und der Prüfungsorganisation nach vorheriger Abstimmung zwischen den beteiligten Universitäten analysiert. Es erfolgten jeweils eine kostenbezogene Effizienzbewertung der Prozesse und die Entwicklung von Optimierungsansätzen. An diesem Verfahren haben sich die TU Darmstadt, die Universität Erlangen-Nürnberg, die TU München und die Universität Stuttgart beteiligt.

Darüber hinaus sind im Bereich der Studierendenverwaltung die Kosten der Immatrikulation der beteiligten Universitäten berechnet und miteinander verglichen worden. An diesem Verfahren haben sich die Universität Erlangen-Nürnberg, die TU München, die Universität Stuttgart und die Universität Ulm beteiligt.²

Die Präsentation der Ergebnisse beschränkt sich im Bereich der Prüfungsverwaltung auf die Prozesse „Prüfungsanmeldung“ und „Prüfungsorganisation“ (Kap. 3).

2. Strukturen, Prozesse und Kosten

Sollen Geschäftsprozesse im Rahmen eines Benchmarkings miteinander verglichen werden, gilt es, die jeweiligen Organisations- und Arbeitsstrukturen als entscheidende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Sollen die Prozesse darüber hinaus in ihrer Effizienz (Input an personellen Ressourcen und Output an erbrachten Leistungen) beurteilt werden, müssen die Kosten trotz der Heterogenität der Prozesse nach einheitlichen Standards berechnet werden.

Im Folgenden sollen die Informationen zu den Organisations- und Arbeitsstrukturen der beteiligten Universitäten zwar vorweg geschickt werden. Diese müssen jedoch als Ergebnis der Prozessanalysen betrachtet werden.

Technische Universität Darmstadt

An der TU Darmstadt erfolgte die Studierenden- und Prüfungsverwaltung zum Zeitpunkt des Benchmarkings für 18.000 Studierende, in 13 Fachbereichen³ und 77 Studiengängen.

1 Besonderer Dank gilt den ständigen Mitgliedern der Teilarbeitsgruppe „Studierendenverwaltung“, Herr Dr. Kramer und Frau Raspe (Universität Erlangen-Nürnberg); Herr Dr. Cmiel, Frau Häring und Herr Vogel (TU München); Frau Pechbrenner, Herr Nohlen und Frau Hofmann (Universität Stuttgart). Der gleiche Dank gilt den ständigen Mitgliedern der Teilarbeitsgruppe „Prüfungsverwaltung“, Herr Schmitt und Herr Dr. Haun (TU Darmstadt); Herr Dr. Braune, Herr Merker, Frau Göller, Herr Dr. Stallmann, Herr Purr (Universität Erlangen-Nürnberg); Herr Dr. Cmiel, Frau Häring, Frau Polwein, Herr Dr. Wülbern, Herr Prof. Dr. Baumgarten (TU München); Frau Pechbrenner, Herr Nohlen, Herr Schumm (Universität Stuttgart).

2 Die Ergebnisse des Benchmarkings zum Thema „Kosten der Immatrikulation“ sind auf Wunsch der Hochschulen hier nicht veröffentlicht, da die Daten als politisch hochsensibel und mit nicht genügender Validität beurteilt worden sind.

3 Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften, Humanwissenschaften,

Die Studierendenverwaltung ist zentral im Dezernat II „Studentische Angelegenheiten“ organisiert. Das Dezernat ist aufgeteilt in die Bereiche II A „Studierendenservice und Hochschulrecht“, II B „Studierendensekretariat“, II C „Akademisches Auslandsamt“, II D „Arbeitsgruppe für audiovisuelle Anlagen“, II E „Semesterbeiträge, Gebühren, Statistiken“ und II F „Zentrale Hörsaalvergabe“. Nicht im Dezernat II eingebettet ist die Zentrale Studienberatung.

Die Prüfungsverwaltung ist zentral und dezentral an zwei Standorten organisiert. Im zentralen Prüfungssekretariat werden die Diplomvorprüfungen aller Diplomstudiengänge, die Prüfungen von Bachelor-Studiengängen sowie die Zwischenprüfungen für das Lehramt an Gymnasien der Studiengänge Mathematik, Physik, Chemie, Biologie und Informatik verwaltet. In den dezentralen (fachbereichsbezogenen) Prüfungssekretariaten werden die Diplomprüfungen der Diplomstudiengänge des Fachbereiches, die Magisterstudiengänge und die Masterstudiengänge verwaltet.

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

An der Universität Erlangen-Nürnberg erfolgte die Studierenden- und Prüfungsverwaltung zum Zeitpunkt des Benchmarkings für gut 25.000 Studierende, in 11 Fakultäten⁴ und 141 Studiengängen.

Die Studierendenverwaltung erfolgt in zwei Abteilungen, die Abteilung I „Akademische und Rechtsangelegenheiten“ und die Abteilung II „Studentische Angelegenheiten“. Die Abteilung II ist untergliedert in die Referate II/1 „Zulassung und Stipendien“, II/2 „Studentenkanzlei“ und II/3 „Informations- und Beratungszentrum für Studiengestaltung und Career Service (IBZ)“. In der Abteilung II erfolgt die Zulassung der BildungsinländerInnen und der BildungsausländerInnen. Das Akademische Auslandsamt ist nicht in die Abteilung II integriert.

Die Prüfungsverwaltung ist sowohl zentral als auch dezentral an zwei Standorten⁵ organisiert. An der Universität Erlangen-Nürnberg gibt es zwei Prüfungsämter, die als Referate (Referat I/3 ZUV und Referat I/4 ZUV) der zentralen Universitätsverwaltung organisiert sind. Einige wenige Studiengänge (z. B. Mathematik, Geographie, Mineralogie) werden von dezentralen, bei Instituten angesiedelten Prüfungsstellen verwaltet.

Technische Universität München

An der TU München erfolgte die Studierenden- und Prüfungsverwaltung zum Zeitpunkt des Benchmarkings für 20.000 Studierende in 12 Fakultäten⁶ und über 100 Studiengängen⁷.

Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Material- und Geowissenschaften, Bauingenieurwesen und Geodäsie, Architektur, Maschinenbau, Elektrotechnik und Informationstechnik, Informatik.

4 Theologische, Juristische und Medizinische Fakultät, Philosophische Fakultät I/Philosophie, Geschichte und Sozialwissenschaften, Philosophische Fakultät II/Sprach- und Literaturwissenschaften, Naturwissenschaftliche Fakultät I/Mathematik und Physik/Biologie, Chemie und Pharmazie, Naturwissenschaftliche Fakultät III/Geowissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Technische Fakultät, Erziehungswissenschaftliche Fakultät.

5 In Nürnberg für die Studiengänge der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät und in Erlangen für die Studiengänge der übrigen zehn Fakultäten.

6 Mathematik, Physik, Chemie, Wirtschaftswissenschaften, Bauingenieurwesen und Vermessungswesen, Architektur, Maschinenwesen, Elektrotechnik und Informationstechnik, Informatik, Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt, Medizin und Sportwissenschaft

7 33 Diplomstudiengänge, 23 Bachelorstudiengänge, 36 Masterstudiengänge, 9 Aufbaustudiengänge, 2 Studiengänge mit Staatsexamen und 7 Lehramtsstudiengänge.

Die Studierendenverwaltung wird im „Studenten-Service-Zentrum“ wahrgenommen. Es werden sämtliche studentischen Belange in diesem Zentrum bearbeitet. Im Bereich der Zulassungen besteht keine Trennung der Arbeitszuordnung in BildungsinländerInnen und BildungsausländerInnen; es bestehen Teamstrukturen, innerhalb derer jede/r MitarbeiterIn jeden Fall bearbeitet. Abgegrenzte Arbeitsbereiche sind die Zentrale Studienberatung (ZSB) und das International Office).

Die Prüfungsverwaltung war zum Zeitpunkt des Benchmarkings dezentral organisiert an drei Standorten⁸. Am Standort München befinden sich die zentrale Hochschulverwaltung und ein zentrales Prüfungsamt. Es besteht eine enge Verzahnung von zentralen Prüfungsämtern und Prüfungsausschüssen in den Fakultäten, die viele Entscheidungen (Zulassung, Anerkennung, etc.) treffen. Zur Unterstützung stand zum Zeitpunkt des Benchmarkings kein gemeinsames Prüfungsverwaltungssystem zur Verfügung.

Im Rahmen des Projektes HIS@TUM (Reorganisation der Prüfungsverwaltung an der TU München) hat die TU München in einem so genannten Qualitätsstandard für die Prüfungsverwaltung grundlegende Anforderungen definiert und befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase. In diesem Zusammenhang wurde ein Fachkonzept zur Realisierung der Automatisierung der Prüfungsverwaltung entwickelt.

Universität Stuttgart

An der Universität Stuttgart erfolgte die Studierenden- und Prüfungsverwaltung zum Zeitpunkt des Benchmarkings für 21.000 Studierende, in 9 von insgesamt 10 Fakultäten⁹ und 105 Studiengängen.

Die Studierendenverwaltung erfolgt im Dezernat III „Studentische Angelegenheiten“. Damit befindet sich die gesamte Verwaltung der Studierenden mit Ausnahme der Internationalen Angelegenheiten (Akademisches Auslandsamt) in einer Hand. Die Bearbeitung von BildungsinländerInnen („Studiensekretariat für Deutsche, EU-BürgerInnen und BildungsinländerInnen) und BildungsausländerInnen (Studiensekretariat für BildungsausländerInnen) ist im Studiensekretariat in Unterabteilungen aufgeteilt.

Die Prüfungsverwaltung ist zentral sowie dezentral an 2 Standorten organisiert. In Stuttgart wird die Prüfungsverwaltung nur für die Diplomstudiengänge und die deutschsprachigen Bachelor- und Masterstudiengänge, nicht aber für die internationalen Masterstudiengänge sowie die Lehramts- und Magisterstudiengänge in einem zentralen Prüfungsamt durchgeführt.

⁸ München Innenstadt, Garching und Weihenstephan.

⁹ Architektur und Stadtplanung, Bau- und Umweltingenieurwissenschaften, Chemie, Geo- und Biowissenschaften, Informatik, Elektrotechnik und Informationstechnik, Luft- und Raumfahrttechnik und Geodäsie, Maschinenbau, Mathematik und Physik, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, nicht die Philosophisch-Historische Fakultät.

Universität Ulm

An der Universität Ulm erfolgte die Studierenden- und Prüfungsverwaltung zum Zeitpunkt des Benchmarkings für 7.246 Studierende in 5 Fakultäten¹⁰ und 34 Studiengängen.

Die Studierenden- und Prüfungsverwaltung wird innerhalb eines Dezernates, des Dezernates II Studium, Lehre und Internationales wahrgenommen. Das Dezernat umfasst die Abteilungen II-1 Zulassungsstelle, II-2 Studiensekretariat, II-3 Internationale Angelegenheiten, II-4 Zentrale Studienberatung, II-5 Hochschulsport. In der Abteilung II-2 Studiensekretariat erfolgt in einer integrierten Arbeitsorganisation die Einschreibung und Rückmeldung der Studierenden ebenso wie die Prüfungsan- und -abmeldung. Die Studierenden- und Prüfungsverwaltung ist zentral an einem Standort organisiert.

3. Analyse von Prozessen der Prüfungsverwaltung

Im Rahmen des prozessorientierten Benchmarkings der Prüfungsverwaltung sind die Prozesse der Prüfungsanmeldung und der Prüfungsorganisation untersucht worden.

3.1. Beschreibung der Prozesse

Dazu sind zunächst die hochschulspezifischen Prozesse durch die Beteiligten in selbst gewählter Form visualisiert worden, wobei die von HIS vorgegebenen „W-Fragen“ (Wer macht was wann wo und womit?) zur Orientierung und als Reflexionsanregung dienen. Das hochschulinterne Wissen über die Systematik des Prozessablaufs sollte aktiviert und die Darstellungsform nicht durch einen standardisierten Ablaufplan vorgegeben werden. Auch der Grad der Detaillierung wurde von den Universitäten selbst bestimmt, um anhand dessen später erste Rückschlüsse auf die hochschulspezifische Prozessphilosophie und das Prozessbewusstsein vornehmen zu können.

Die hochschulindividuellen Prozessbeschreibungen bedeuteten für alle Beteiligten einen wesentlichen Informationsinput und eröffneten einen Einblick in die Strukturen und die Arbeitsorganisationen der am Projekt beteiligten Universitäten (vgl. Kap. 2). Auch der im Rahmen der Prozessdarstellung notwendige hochschulinterne Austausch wurde als wertvoll angesehen, da über den Sinn und Nutzen bestimmter Aufgabenabfolgen systematisch nachgedacht wurde. Nicht selten wurden die eigenen Prozessbeschreibungen bereits zur internen Optimierung noch während des Projektverlaufs herangezogen.

Nach der hochschulinternen Selbstvergewisserung über die Prüfungsabläufe und die dahinter liegenden Arbeitsorganisationen (z. B. zentrale versus dezentrale Prüfungsverwaltung) schloss sich eine übergreifende Diskussion um Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Prozessabläufen an. Wie begründeten sich Unterschiede zwischen den Hochschulen, welche Best-Practice-Lösungen gab es, welche Veränderungspotenziale bestanden in den Hochschulen? Die eigenen Prozessabläufe genau zu kennen, war dabei eine Voraussetzung, um sich das Wissen der anderen HochschulvertreterInnen zu erschließen und zu beurteilen, inwieweit andere Organisationslösungen zur Optimierung der eigenen Arbeitsorganisation geeignet sind. Methodisch be-

¹⁰ Naturwissenschaften, Mathematik und Wirtschaftswissenschaften, Medizin, Ingenieurwissenschaften, Informatik.

stand die Herausforderung darin, die Unterschiede zwischen Hochschulen sichtbar zu machen und dennoch einen systematischen Vergleich zu gewährleisten.

Als Grundlage einer gemeinsamen Diskussion hat HIS eine vereinheitlichende und systematisierende Darstellung der Prozesse vorgenommen. Dabei wurden die Detailinformationen (z. B. Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen, Anzahl der zu verwaltenden Prüfungsordnungen, Prozesscharakteristika, Anzahl der Schnittstellen, Qualifikation der Beschäftigten, Arbeitsmittel/Form der IT-Unterstützung etc.), die eine erste Prozessbewertung ermöglichten, in ähnlicher Weise festgehalten, wie in Kap. 2 beschrieben und in Kap. 4 am Beispiel des Personalwesens ausgeführt. Für die Prüfungsverwaltung soll der Fokus jedoch im Folgenden auf die Effizienzbewertung der Prozesse und die Darstellung der Optimierungsansätze liegen.

3.2. Effizienzbewertung der Prozesse

Nachdem die prozessbeeinflussenden Faktoren wie z. B. Anzahl der Schnittstellen, Anzahl der zu berücksichtigenden Prüfungsordnungen, Grad der Automatisierung etc. dokumentiert und diskutiert waren, erfolgte die Effizienzbewertung der ausgewählten Prozesse. Deshalb war der personelle Aufwand zu ermitteln, der im Zuge der Bewältigung dieser Prozesse entsteht, unabhängig davon, wer diesen Aufwand erbringt bzw. an welcher Stelle in der Organisation dieser Arbeitsaufwand erbracht wird. Ziel war es, den personellen Aufwand in zentralen wie dezentralen Organisationseinheiten zu ermitteln und diesen ins Verhältnis zu den erbrachten Leistungen (z. B. Anzahl der bearbeiteten Prüfungsanmeldungen) zu setzen.

Eine somit erforderliche hochschulübergreifende einheitliche Zuordnung des Personalaufwandes zu den bis dahin noch äußerst heterogenen Schlüsselprozessen zu ermöglichen, wurde durch den methodischen Zwischenschritt der Modulbildung ermöglicht. HIS bildete im Konsens mit den Universitäten „Module“, die sich aus einzelnen Prozessschritten zusammensetzten, aber je nach Hochschule in einer unterschiedlichen Reihenfolge ablaufen konnten. In einer Master-tabelle wurde zu diesem Zweck aufgeführt, welche Prozessschritte, die jeweils durch bestimmte Symbole gekennzeichnet sind, in welche Abschnitte/Sequenzen (=Module) des Schlüsselprozesses Eingang gefunden haben.

Zwei entscheidende Kriterien waren bei der Modulbildung maßgebend:

- die Möglichkeit der Zuordnung des mit dem jeweiligen Modul verbundenen personellen Aufwands und
- der enge inhaltliche Zusammenhang der in ein Modul eingehenden Teilschritte.

Der Prozess der Prüfungsanmeldung wurde unterteilt in die Module:

- Prüfungsangebot dokumentieren
- Prüfungsanmeldungen ermöglichen
- Annahme, Erfassung und Vollständigkeitskontrolle der Prüfungsanmeldungen
- Information der Prüflinge über die Zulassungsentscheidung
- Prüfungsabmeldungen: Erfassung und Bestätigung
- Zulassungskontrolle inhaltlich
- Ablage der Unterlagen
- Nachforderung und Erfassung nachgelieferter Unterlagen

Der Prozess der Prüfungsorganisation wurde unterteilt in die Module:

- Erstellung des Prüfungsplans, einschließlich Abstimmung und Raumplanung
- Erstellung der Platzlisten und Koordination der Prüfungsaufsichten
- Information der PrüferInnen
- Vorbereitung der Prüfungsunterlagen

Die angestrebte Ermittlung von Kennzahlen sollte durch die Bildung von Quotienten aus dem jeweiligen personellen Aufwand eines Moduls und den im Konsens mit den Universitäten als relevant betrachteten Basiszahlen/Fallzahlen, z. B. der Häufigkeit der Durchführung des Schlüsselprozesses bzw. Teilschrittes erfolgen. Entsprechend der Prozessmodule erfolgte eine Bewertung des personellen Aufwandes auf der Grundlage der BAT-Einstufungen des eingesetzten Personals (Verwaltung sowie akademischen Bereich) und einer Kostenberechnung auf der Grundlage der durchschnittlichen Personalkostensätze der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Es wurde mit Blick auf die Effizienzbewertung erforderlich, bestimmte zusätzliche Daten zu erheben (z. B. Anzahl der Studiengänge, Anzahl der durch das Prüfungsamt zu verwaltenden Studiengänge mit studienbegleitenden Prüfungen bzw. Blockprüfungen, Anzahl der Studierenden in den vom Prüfungsamt zu verwaltenden Studiengängen, Anzahl der Prüfungsordnungen, Anzahl der angebotenen Prüfungen in den durch das Prüfungsamt zu verwaltenden Studiengängen, Anzahl der Prüfungsanmeldungen pro Studienjahr in den Differenzierungen „lediglich zu registrieren“, „Zulassungsvoraussetzungen prüfen“ oder „mit hohem Beratungsaufwand“, Anzahl der Prüfungsabmeldungen, Anzahl der Bescheide, die im Rahmen der zu betrachtenden Schlüsselprozesse im Erhebungszeitraum zu erstellen waren, Anzahl der Nachforderungen, Anzahl der durchgeführten Prüfungen, Anzahl der Prüfungen, die mit Raum und Zeit im Prüfungsamt organisiert werden).

Dabei zeigte sich, dass vermeintlich selbstverständliche Begriffe der Prüfungsverwaltung gemeinsam klar definiert werden mussten. So wurde z. B. festgelegt, dass die Bezeichnung „Studiengang“ voraussetzt, dass eine Einschreibung möglich ist. Entsprechend bedeutet in Kombinationsstudiengängen jede Fächerkombination einen Studiengang, wo hingegen Fächerkombinationen innerhalb eines Studienganges nicht als gesonderte Studiengänge betrachtet wurden. Als „studienbegleitende Prüfung“ wurde eine Prüfung definiert, die im Anschluss an eine Lehrveranstaltungsreihe erfolgt. Als „Prüfungsabmeldung“ wurde die Verbuchung einer Abmeldung (differenziert: wegen Krankheit/insgesamt) vor Beginn der Prüfung nach einer Anmeldung bezeichnet.

Auf diesen differenzierten und mit den beteiligten Universitäten abgestimmten Erhebungsgrundlagen konnte die Effizienzbewertung der heterogenen Prozesse und damit ein hochschulübergreifender Vergleich möglich werden.

3.3. Kennzahlengestützte Optimierungsansätze in der Prüfungsverwaltung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der kennzahlengestützten Prozessbewertung und die zentralen Optimierungsfelder der Prüfungsanmeldung und Prüfungsorganisation dokumentiert. Die verglichenen Prozesse der Prüfungsanmeldung und der Prüfungsorganisation wiesen zwischen den Hochschulen eine starke Heterogenität auf. Diese begründete sich durch eine Vielzahl von Faktoren, die sich auch in den Kennzahlendiskussionen bzw. Effizienzbewertungen wieder spiegelten. So variierte das Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Strukturen, die Aufgabenzuordnung innerhalb des Prüfungsamtes, die Anzahl und Qualität der Schnittstellen z. B. zu den

Fakultäten, der Grad an Automatisierung und IT-Unterstützung, der Grad der Modularisierung (Blockprüfung und studienbegleitende Prüfungen), die Einheitlichkeit bzw. Vielfalt der Prüfungsordnungen, die Grundsatzentscheidungen der Hochschulleitungen (Senatsbeschlüsse) und der Prüfungsausschüsse sowie länderspezifische Rahmenbedingungen und Gesetze (z. B. Datenschutzregelungen).

3.3.1. Optimierungsfeld: Prüfungsordnungen

Als wesentliches Optimierungsfeld an den Hochschulen ist das der Prüfungsordnungen ausgemacht worden. Dabei konnte festgehalten werden: je komplexer die Prüfungsordnungen und je höher die Anzahl (parallel) geltender Prüfungsordnungen, desto höher ist der Beratungsbedarf und der Verwaltungsaufwand. Aufwändig für die Verwaltung ist vor allem die Verschachtelung von Zulassungsbestimmungen oder Wahlkatalogen und die Bedingungs- und Ausnahmervielfalt. Ebenso kritisch wirken sich mehrere parallel geltende Prüfungsordnungsversionen für die Verwaltung aus, da nicht nur unterschiedliche Formulare geführt werden müssen, sondern auch unterschiedliche Sachverhalte, jeweils gemäß der Prüfungsordnungsversion, zu überprüfen sind. Neben dem Anstieg des Beratungsbedarfes verzeichneten die Universitäten vor allem einen erforderlichen Zuwachs an fachlichem und arbeitsorganisatorischen Know-how bei den MitarbeiterInnen.

Die Bedeutung der Prüfungsordnungen wurde konkret am Beispielmodul der „**Annahme, Erfassung und Vollständigkeitskontrolle**“. Für die Mehrheit der verglichenen Hochschulen stellte das den ressourcenintensivsten Prozessschritt im Prozess der Prüfungsanmeldung dar. Durchschnittlich wurden in den Hochschulen zwischen 25 % und 40 % der Personalkapazität aufgewendet, die für den gesamten Prozess der Prüfungsanmeldung verfügbar waren. z. T. lag der Anteil bei 50 %. Um die Effizienz beurteilen und dafür eine Kennzahl bilden zu können, wurde der personelle Aufwand ins Verhältnis zur Anzahl der Prüfungsanmeldungen gesetzt. So wurde von einer der beteiligten Universitäten für diesen Prozessschritt 112 Arbeitstage bzw. Personalkosten in Höhe von 17.745 € veranschlagt. Diese wurden ins Verhältnis gesetzt zu 8.387 bearbeiteten Anmeldungen und führten zu einer Kennzahl von 2,1 € für diesen Prozessschritt. Die Kennzahlen der Hochschulen schwankten insgesamt zwischen 0,7 € und 4,7 €. Als Ergebnis der Kennzahlendiskussion konnte festgehalten werden, dass vor allem die Heterogenität der bei der Prüfungsanmeldung zu berücksichtigenden Prüfungsordnungen aber auch die Einheitlichkeit der Regelungen der Prüfungsabläufe (z. B. Wiederholungsregelungen) entscheidende Ursachen für günstige bzw. weniger günstige Kennzahlen darstellten. Die Universitäten mit günstigen Kennzahlen konnten zumeist auf eine allgemeine Rahmenprüfungsordnung verweisen.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen in der Prüfungsverwaltung im Kontext des Bologna-Prozesses erhalten die Prüfungsordnungen aufgrund der Zunahme an Prüfungsfällen¹¹ besondere Bedeutung: Einerseits bestimmt die Ausgestaltung der Prüfungsordnung den Aufwand, der im Rahmen der Administration der Anmeldungen zu studienbegleitenden Prüfungen zu betreiben

¹¹ „Erste Hochrechnungen zum bevorstehenden Verwaltungsaufwand ergeben für die an der Universität Freiburg zu erwartenden mindestens 13.000 Studierende in den Bachelor- und Masterstudiengängen bei durchschnittlich fünf Prüfungsleistungen pro Semester und jeweils fünfminütiger Bearbeitungszeit in der Prüfungsadministration bei manueller Bearbeitung einen zusätzlichen Arbeitsaufwand von jährlich rund sechs Personenjahren“. In: Kraus, Michael; Stephan Trahasch, Erika Vögele, Christoph Hermann (2006): eGovernment-Dienste als Voraussetzung für den Bologna-Prozess – Lösungsansätze an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, http://ad.informatik.uni-freiburg.de/centrep/data/files/eGovernment_finalpaper_word2.pdf [last access, 26.02.2007]

ist. Andererseits wirken sich die Bestimmungen der Prüfungsordnungen auf das Aufgabenspektrum der Prüfungsverwaltung, z. B. auf die Beratung aus. Als Voraussetzungen für die Realisierung von Bachelor- und Masterprogrammen, insbesondere im Hinblick auf die zugrunde liegenden Prüfungsordnungen wurde festgehalten:

- In der Vereinfachung und Vereinheitlichung von Prüfungsordnungen (z. B. Rahmenprüfungsordnungen und Mustersatzungen auch für Bachelor- und Masterstudiengänge) liegen wesentliche Ansätze für Prozessoptimierungen und einer entsprechenden Reduktion des Verwaltungsaufwandes.
- Die Einführung einer allgemeinen Rahmenprüfungsordnung für Bachelor- und Masterstudiengänge sichert eine hochschulweit einheitliche Koordination modularisierter Studiengänge.
- Die Einführung einer allgemeinen Rahmenprüfungsordnung sollte offensiv durch die Hochschulleitung vertreten werden.
- Besteht bereits eine allgemeine Rahmenprüfungsordnung für die Diplomstudiengänge, sichert das die Akzeptanz für eine BA-MA-Rahmenprüfungsordnung.
- Die Heterogenität der Fächerstruktur und -kultur kann den Prozess der Vereinheitlichung und Standardisierung der Prüfungsordnungen erschweren.
- Da Entscheidungen im akademischen Bereich unmittelbare Auswirkungen auf die Verwaltung haben, sollten übergreifende Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Prüfungsordnungen eingesetzt werden. Dabei könnte sich an Modellen eines Satzungskontrollausschusses orientiert werden. Dieser ist aus Mitgliedern sowohl des akademischen als auch des Verwaltungsbereiches zusammengesetzt.
- Die klare Aufgabenverteilung zwischen der fachspezifischen Konzeption durch die Fachbereiche/Fakultäten und der administrativen Strukturierung durch die Verwaltung ist ein Erfolgskriterium.

3.3.2. Optimierungsfeld: IT-Unterstützung

Am Beispielmodul der „**Information der Prüflinge über die Zulassungsentscheidung**“ wurde die zentrale Bedeutung der IT-Unterstützung für die Prüfungsverwaltung deutlich. Die Kennzahlenermittlung ergab eine Spannweite zwischen 0,1 € und 1,9 € pro Prozessschritt und Fall und als zentralen Einflussfaktor das Bescheidewesen der Hochschulen. Die arbeitsorganisatorischen Unterschiede, die sich bereits in dem diskursiven Vergleich der Prozesse zeigten, spiegelten sich nun in den Kennzahlen wieder. Während einige Hochschulen Bescheide bezüglich der Prüfungszulassung nur dann versenden, wenn keine Zulassung erfolgt ist, verschicken andere Hochschulen in jedem Fall einen Zulassungsbescheid. Auch der Grad an Automatisierung in diesem Bereich war sehr unterschiedlich. Mit Blick auf die Effizienz ließ sich kennzahlengestützt bestätigen: Je weniger Bescheide versandt werden bzw. je höher der Grad an Automatisierung des Bescheidewesens, desto kostengünstiger die „Information der Prüflinge“. Mit Blick auf die Kundenorientierung wurde von einigen Hochschulen jedoch bevorzugt, alle Studierende im Rahmen eines Bescheides auch über ihre bisherigen Leistungen zu informieren.

Dieses Beispiel zeigt, wie durch ein prozessorientiertes und kennzahlengestütztes Benchmarking eine Effizienzbewertung zentraler Verwaltungsabläufe möglich wird. Es zeigt aber auch, dass strategische Entscheidungen der Hochschulen, z. B. dem Qualitätskriterium der Kundenfreundlichkeit

keit zu folgen, hinter den Prozessen liegen und höhere Kosten begründen können. Diese Transparenz und damit eine Grundlage für EntscheidungsträgerInnen zu schaffen, ist ein zentrales Ziel des Benchmarkings. Als Optimierungslösung (Best Practice), die beide Kriterien, „kostengünstig“ und „kundenfreundlich“, berücksichtigt, kann gelten, wenn sich Studierende über Selbstbedienungsfunktionen im Internet jederzeit über die bevorstehenden Prüfungen und bereits absolvierten Leistungen informieren können und damit kein Bescheidewesen in Papierform mehr erforderlich ist.

Der enge Zusammenhang zwischen dem Grad der Automatisierung/IT-Unterstützung und dem notwendigen Personalaufwand wurde ebenfalls für die **Erstellung des Prüfungsplans, einschließlich Abstimmung und Raumplanung** deutlich. Dabei zeigte sich, dass die Hochschulen mit dem höchsten Personalaufwand von fast 50 % im Prozess der Prüfungsorganisation in diesem Fall auch die höchsten Kennzahlen aufwiesen. Zur Berechnung der Kennzahlen wurden die Kosten des Personaleinsatzes ins Verhältnis zur Anzahl der organisierten schriftlichen Prüfungen (Raum und Zeit) gesetzt. Als Ergebnis kann festgehalten werden: Je günstiger die Kennzahl, desto weitreichender die Automatisierung, je mehr manuelle Nacharbeiten bei der Erstellung des Prüfungsplans erforderlich waren, desto ungünstiger die Kennzahl. Dennoch wurde auch die Position vertreten, dass eine manuelle Prüfungsplanerstellung reibungslos erfolgen kann.

Dass IT-Unterstützung wesentlich zur Optimierung bzw. Entlastung in der Erstellung des Prüfungsplans und der Raumplanung beiträgt, zeigen die Kennzahlen der verglichenen Hochschulen. Als entscheidend können jedoch die Wahl des IT-Systems, eine möglichst reibungslose Implementierung und die konsequente Schulung der MitarbeiterInnen gelten. Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden, dass gerade die Termin- und Raumplanung entscheidend von einer kooperativen Kommunikation mit den Fakultäten bzw. Fachbereichen bestimmt wird.

Bestätigt wird der Zusammenhang zwischen Kostenreduktion durch Automatisierung auch mit Blick auf die „**Information der PrüferInnen**“ im Prozess der Prüfungsorganisation. Hier lag eine Spannweite der Kennzahlen zwischen 0,8 € und 62,9 € pro durchgeführter Prüfung vor. Die Kennzahlen wurden berechnet, indem – am Beispiel einer der beteiligten Universitäten – die Personalkosten in Höhe von 11.030 € ins Verhältnis gesetzt wurden zur Anzahl der durchgeführten Prüfungen von 900. Die günstige Kennzahl verwies auf eine hohe Automatisierung der Aufgabe (in diesem Fall durch das Softwaremodul HISQISPOS), so dass sich PrüferInnen selbst „just in time“ über den Stand der Anmeldungen informieren können. Die ungünstigen Kennzahlen spiegeln den Aufwand für das Verfahren, die PrüferInnen über Teilnehmerlisten in Papierform zu informieren bzw. zusätzlich eine vorläufige Information der PrüferInnen über die Anzahl der Prüfungsanmeldungen durchführen zu müssen.

Insgesamt lässt sich deutlich nachweisen, dass sich durch die Automatisierung der Prüfungsanmeldung wie der Prüfungsorganisation enorme Optimierungspotenziale realisieren lassen bzw. die weiter anwachsenden Anforderungen durch die Modularisierung abgedeckt werden können).¹² Durch die Einführung von Selbstbedienungsfunktionen können sich Studierende zu Prüfungen anmelden und ihren Notenspiegel einsehen, Prüfer über die teilnehmenden Prüflinge informiert werden und Noten durch die Prüfer eingegeben werden. Hierin kann sowohl eine kundenfreundliche wie auch kostengünstige Form der Prüfungsanmeldung und Prüfungsorganisation gesehen werden kann.

¹² Vgl. hierzu ausführlich Bartels, Carsten; Yvonne Bauer; Harald Gilch (2006): Reorganisation der Studierenden- und Prüfungsverwaltung. In: Horst Moog; Bernd Vogel, Bachelor- und Mastertudiengänge. Materialien zur Organisation und Ressourcenplanung, HIS: Forum Hochschule 1/2006, 21-37.

3.3.3. Optimierungsfeld: Arbeitsteilung zwischen zentraler Verwaltung und Fakultäten/Fachbereichen

Die inneruniversitäre Kommunikation zwischen Prüfungsverwaltung und Fakultäten bzw. Fachbereichen ist ein übergreifendes Querschnittsthema für die Optimierung der Prüfungsverwaltung. Im Einzelnen zeigt sich dies auch an der kennzahlengestützten Prozessbewertung.

So eröffnete der prozess- und kennzahlenbezogene Vergleich der „**inhaltlichen Zulassungskontrolle**“ in besonderer Weise die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der Prüfungsverwaltungen an den beteiligten Universitäten und die unterschiedliche Aufgabenverteilung zwischen den Prüfungsämtern einerseits und dem akademischen Bereich andererseits (z. B. dem Prüfungsausschuss). Hier schwankten die Zahlen des erbrachten Personalaufwands für den Prozessschritt von weniger als 3 % bis hin zu fast 50 %. Zur Berechnung der Kennzahlen wurden die Kosten des Personaleinsatzes ins Verhältnis zur Anzahl der zu kontrollierenden Fälle gesetzt. Für eine der beteiligten Universitäten ergaben sich Personalkosten in Höhe von 20.686 € bei einer Anzahl von 1.261 zu kontrollierenden Fällen, so dass pro Fall Kosten in Höhe von 16,4 € entstanden. Die Kennzahlen der Hochschulen schwankten insgesamt zwischen 0,1 € und 16,4 € pro Fall.

Als Ursache für die hohe Kostendifferenz zwischen den Universitäten kann festgehalten werden, dass sich die Aufgabenwahrnehmung durch das akademische Personal aufgrund der BAT-Einstufungen als enorm kostenaufwändig erwies. Im Einzelnen begründeten sich höhere Kennzahlen bzw. Kosten an den Hochschulen z. B. dadurch, dass Zulassungsüberprüfungen vorwiegend durch den Prüfungsausschuss bzw. dessen Schriftführer erfolgten. Diesem mussten in dem konkreten Fall alle entsprechend notwendigen Unterlagen durch das Prüfungsamt per Diskette zur Weiterbearbeitung übermittelt werden.¹³ Mit Blick auf eine Kostenreduktion sollte überprüft werden, welche Aufgaben im Prozessschritt der inhaltlichen Zulassungsüberprüfung grundsätzlich auch durch die Verwaltung wahrgenommen werden können, ohne dabei die fachlich-akademischen Entscheidungsbereiche zu überschreiten.

Auch am Beispiel der **Erstellung der Platzlisten und Koordination der Prüfungsaufsichten** im Prozess der Prüfungsorganisation wurde die Frage nach einer effizienten und kostengünstigen Aufgabenzuordnung zwischen zentraler Verwaltung und dezentralem akademischen Bereich aufgeworfen. Entsprechend der Berechnung des Personalaufwands stellte diese Aufgabe für die Mehrheit der verglichenen Hochschulen den ressourcenintensivsten Prozessschritt dar. Der Personalaufwand schwankte zwischen 20 % und 50 %. Zur Berechnung der Kennzahlen wurden die Kosten des Personaleinsatzes ins Verhältnis zur Anzahl der durchgeführten Prüfungen gesetzt. Für eine der beteiligten Universitäten ergaben sich Personalkosten in Höhe von 28.525 € bei einer Anzahl von 326 durchgeführten Prüfungen, so dass pro Prüfung Kosten in Höhe von 87,5 € entstanden. Die Kennzahlen schwankten insgesamt zwischen 3,7 € und 538,8 €.

Die Ursachen für die hohe Kostendifferenz zwischen den Universitäten bildeten der unterschiedliche Einsatz des Personals (Verwaltung und akademischen Bereich) und damit die zugrunde gelegte Eingruppierung. Im Rahmen der Prozess- und Kennzahlendiskussion wurde daher erörtert, inwieweit die Organisation der Prüfungen (z. B. Erstellen der Platznummern, Kopieren,

¹³ So kann der Schriftführer des Prüfungsausschusses z. B. mit den Aufgaben Überprüfung der Zulassungsvoraussetzungen, Eingang aller Noten der Prüfer, Aufbereitung der Noten für das Prüfungsamt (entweder in das System, Übermittlung per Diskette oder Notenblatt) und Einteilung der mündlichen Prüfungen beauftragt sein, während der Prüfungsausschuss mit den Aufgaben Festsetzung der Noten, Entscheidungen über Unregelmäßigkeiten während der Prüfung, Entscheidung über ärztliche Atteste, Anerkennung in- und ausländischer Studien- und Prüfungsleistungen betraut sein kann.

Verteilen und Einsammeln der Unterlagen, Einteilen der Prüfungsaufsichten) zentral wahrgenommen oder aufgrund der räumlich-organisatorischen Nähe zum akademischen Bereich (z. B. Prüfer) dezentral abgewickelt werden sollte. So wurde einerseits festgehalten, dass der Einsatz von SachbearbeiterInnen aus der zentralen Prüfungsverwaltung z. B. für die Koordination der Prüfungsaufsichten grundsätzlich aufgrund der Eingruppierung kostengünstiger sein müsste. Eine stärkere Zentralisierung wäre vor dem Hintergrund einer Reduktion der Personalkosten sinnvoll. Andererseits wurde die Ansicht vertreten, dass die Prüfungsaufsicht und Bereitstellung der Prüfungsunterlagen vom zentralen Prüfungssekretariat nur durch erheblichen Mehraufwand zu erledigen sei, da die folgenden Nacharbeiten und Zusatzaufgaben vor allem in Absprache mit den Fakultäten (z. B. Austausch von aktuellen Personallisten zur Koordination der Prüfungsaufsichten) die Einsparpotenziale relativieren könnten.

Neben dem Kostenaspekt und Kriterien der effizienten Arbeitsorganisation sollte bei der Überlegung einer Reorganisation der Arbeitsteilung zwischen zentraler Verwaltung und dezentralem Bereich (akademischen Bereich wie Verwaltung) der Service- bzw. Kundenzufriedenheitsaspekt berücksichtigt werden (vgl. hierzu Beitrag von Prof. Moser).

Mit Blick auf die Optimierung der Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und Fakultäten/Fachbereiche wurde darüber hinaus das Problem der zeitlichen Überschneidung bestimmter Prozessschritte aufgeworfen. Eine Zulassungskontrolle erfolgte z. T. aus Gründen des zeitlichen Engpasses zwischen Erteilen der Prüfungszulassung, Anmeldung und Prüfungsdurchführung nur rudimentär. Ggf. erfolgte die Teilnahme an einer Prüfung unter Vorbehalt. Zudem bestand z. B. die Vorgabe des Senats, dass der Prüfungsplan in der letzten Woche des Semesters fertig sein musste, um die Prüfungsorganisation vorzubereiten. Das Problem der zeitlichen Überschneidung entstand vor allem, wenn eine noch nicht absolvierte Studienleistung Zulassungsvoraussetzung war.

Ein anderer Umgang mit zeitlichen Überschneidungen bestand darin, die Überprüfung der Zulassungsvoraussetzung so spät wie möglich – auch erst nach der Anmeldung – durchzuführen, so dass die für eine Prüfungsanmeldung notwendigen Studienleistungen noch im Prozess erworben werden konnten. Dann wurden im Prüfungssekretariat die Anmeldungen registriert, die Liste zum Prüfer geschickt, der wiederum die Noten infolge der Zulassung eintrug. Bei Nichtzulassung musste der Prüfer die Nichtteilnahme an der Prüfung veranlassen, erst bei fertigen Listen mit bestandenem Diplom erfolgte die tatsächliche Registrierung im Prüfungssekretariat.

Diese differenzierten Beschreibungen der Arbeitsteilung zwischen Verwaltung und akademischen Bereich zeigt die Herausforderung, gut aufeinander abgestimmte Prüfungsabläufe zu erhalten bzw. zu etablieren. Vor allem durch die Zunahme der Prüfungsfälle infolge der Modularisierung und durch das Ziel des Bologna-Prozesses, die Studiendauer zu verkürzen, wird diese Herausforderung zur Notwendigkeit. Um die akademische Selbstverwaltung effizienter in die Administration zunehmend studienbegleitender Prüfungen einzubinden, sollte eine systematische und konstruktive Rückkopplung mit den Fachbereichen bzw. Fakultäten umgesetzt bzw. ermöglicht werden. Feed-Back-Systeme, fakultätsbezogene Budgets und Instrumente zur Transparenz der Verwaltungsprozesse und -kosten könnten dies unterstützen.

4. Fazit

Das von HIS und den Universitäten entwickelte und durchgeführte Verfahren des prozess- und kennzahlenorientierten Benchmarkings erweist sich insbesondere im Bereich der Studierenden-

und Prüfungsverwaltung als ein komplexes Verfahren, das der heterogenen Praxis an deutschen Hochschulen gerecht zu werden versucht und dennoch eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten beabsichtigt.

Neben hochschulspezifischen Optimierungsansätzen, die durch Orientierung an der jeweiligen Best-Practice abgeleitet werden konnten, sind hochschulübergreifende Optimierungsfelder herausgearbeitet worden. Diese erhalten vor allem im Zuge der Umstellung bzw. Weiterentwicklung der neuen Studienstrukturen und der Einführung von Bachelor- und Masterprogrammen besondere Bedeutung.

Nachdem die Reglementierung von Studienstrukturen durch bundesweit gültige Rahmenprüfungsordnungen zunehmend durch die Akkreditierung einzelner Studiengänge bzw. -programme ersetzt werden¹⁴, sind die Hochschulen einmal mehr gefragt, sich durch die Entwicklung von BA- und MA-(Rahmen-)Prüfungsordnungen einen steuerungspolitischen Rahmen zu verschaffen. Vor diesem hochschulstrategischen Hintergrund konnten im Benchmarking der Prüfungsverwaltung zentrale und konkrete Erfolgskriterien erarbeitet werden (vgl. Kap. 3.3.1).

Mit dem Anstieg der zu bearbeitenden Prüfungsfälle im Zuge der Modularisierung wird für die Hochschulen entscheidend, eine hochschulweit gut funktionierende IT-gestützte Administration von Lehrveranstaltungen, Modulen und Prüfungen zu gewährleisten. Die Ergebnisse des Benchmarkings zeigen deutlich den kosten- bzw. aufwandreduzierenden Faktor einer umfassenden IT-Unterstützung in der Prüfungsverwaltung (vgl. Kap. 3.3.2). Die umfassende Administration der neuen Studiengänge setzt zukünftig einerseits voraus, dass von den verschiedensten Personen auf eine Vielzahl an Daten und Informationen zu den unterschiedlichen Zwecken (z. B. Modulhandbuch oder Zeugnisse) jederzeit zurückgegriffen werden kann. Andererseits kann diese Datenflexibilität nur gewährleistet werden, wenn einheitliche Regeln der Dateneingabe für möglichst alle Organisationseinheiten gelten.

Mit Blick auf die Arbeitsteilung zwischen Prüfungsverwaltung und Fakultäten/Fachbereiche wurden im Rahmen des Benchmarkings Optimierungspotenziale in übergreifenden Prüfungsabläufen ausgemacht (vgl. Kap. 3.3.3). Zukünftig werden durch die inhaltlich-strategischen Festlegungen der Hochschulen (Leistungspunktsystem, Modulsystem, Notensystem, Zeugnissystem) neue Aufgaben für die Prüfungsverwaltung, die IT-Administration und den akademischen Bereich entstehen. Die Herausforderung, eine effektive und effiziente Arbeitsorganisation zwischen den Akteuren zu entwickeln und klare Schnittstellen in den (neuen) zentralen Geschäftsprozessen definieren zu können, sollte daher durch interdisziplinäre Arbeitsgruppen befördert werden.

¹⁴ Vgl. ausführlich Moog, Horst; Bernd Vogel (2006): Bachelor- und Masterstudiengänge. Materialien zur Organisation und Ressourcenplanung, HIS:Forum Hochschule, S. 4 ff. und Hopbach, Achim (2006): Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems in Deutschland, evaNet-Position 08/2006, S. 6, <http://evanet.his.de>

Friedrich Stratmann:
Supportprozesse im Personalwesen

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund	33
2. Strukturen und Prozesse im Personalwesen	33
3. Prozessanalysen im Personalwesen	35
3.1. Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in.....	35
3.1.1. Beschreibung des Prozesses	35
3.1.2. Bewertung des Prozesses	36
3.2. Administrative Begleitung von Berufungsverfahren	39
3.2.1. Beschreibung der Prozessbegleitung	39
3.2.2. Bewertung der Prozessbegleitung	42
4. Fazit	43

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01 Basis- und Kennzahlen „Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in“	38
----------------------------------------------------------------------------------------	----

1. Hintergrund

Im Benchmarking mit den süddeutschen Universitäten¹ wurden mit Fokus auf die Personalverwaltung die Standardprozesse „Einstellung und Verlängerung von Beschäftigten (wissenschaftliche, nicht-wissenschaftliche MitarbeiterInnen, studentischer Hilfskräfte) ausgewählt, da ein Vergleich des Verfahrens für die drei Personengruppen sowie die Wahrnehmung von Beteiligungsrechten im Verfahren von besonderem Erkenntnisinteresse waren. In einem zweiten „Verfahrensgang“ wurde mit einem Vergleich der Berufungsverfahren als „Einstellung eines Hochschullehrers“ das hochschulische Personalauswahlverfahren komplettiert.

Die Präsentation der Ergebnisse beschränkt sich hier exemplarisch auf die beiden Prozesse „Einstellung von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen“ (Kap. 3.1) und „Administrative Begleitung von Berufungsverfahren“ (Kap. 3.2).

2. Strukturen und Prozesse im Personalwesen

Die Fokussierung auf Prozesse und Aufgaben der Personalverwaltung stellt Servicetätigkeiten mit administrativem Charakter in den Mittelpunkt. Unterschieden werden können²:

- Aufgaben analytischer Art, bei der personelle Sachverhalte zur Entscheidungsvorbereitung und/oder zur Konfliktvermeidung geklärt werden
- Aufgaben informatorischer Art, bei der für Entscheider Informationen beschafft, aufbereitet, ausgewertet und gespeichert werden (z. B. Personalstatistik, Personalaktenführung)
- Aufgaben überwachender Art, bei der die Einhaltung von arbeitsrechtlichen Vorschriften einschließlich Fristen und Termine im Mittelpunkt steht und
- Aufgaben verfahrenstechnischer Art, bei der die Vorbereitung und Abwicklung von Verfahren wie Einstellungen, Entlassungen, Lohn- und Gehaltsabrechnung Thema sind.

Für den Vergleich und die Optimierung von Prozessen in der Personalverwaltung werden zumeist verfahrenstechnische Fragen sowie Bearbeitungsformen bei der Entscheidungsvorbereitung, der Informationsbereitstellung und beim Umgang mit arbeitsrechtlichen Vorschriften als Gegenstand gewählt. Diese der Pragmatik des Vergleichs geschuldete Verengung darf jedoch nicht außer Acht lassen, dass damit Prozesselemente eines übergreifenden Personalmanagements (z. B. Personalentscheidungen, Personaleinsatzplanung, Mitarbeiterführung, Auslagerung von Aufgaben)³ zumeist nur als Blackbox, allenfalls in Form erfahrungsgeliteter Kommentierung behandelt werden (können).

1 Besonderer Dank gilt den ständigen Mitgliedern der Teilarbeitsgruppe „Personal“ im Verwaltungsbenchmarking der süddeutschen Hochschulen Herrn Moter, Herrn Wilke (TU Darmstadt), Herrn Seufert (Universität Erlangen-Nürnberg), Frau Heimkes (TU München) und Frau Lindenschmid (Universität Stuttgart) für ihre engagierte Mitarbeit. Im Benchmarking „Berufungsverfahren“ wurde die Arbeitsgruppe um Herrn R. Bauer (TU München) und Frau Dr. Behaghel (Universität Stuttgart, jetzt Universität Ulm) verstärkt.

2 Berthel, J.: Personalmanagement. 7. Aufl. Stuttgart 2005, S. 479

3 Auer, M.; Laske, S.: Personalpolitik an Universitäten – Bestandsaufnahme und kritische Analyse, in: von Eckardstein, D.; Ridder, H.-G. (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München/Mering 2003, S. 181ff.

Die Personalverwaltung als spezialisierte Abteilung für ausgewählte Personalfunktionen in den Hochschulen erhält ihre Bedeutung vornehmlich aus der Zielsetzung der Hochschule, diese Funktionen zum einen möglichst rationell und professionell lösen, zum anderen dies in einer spezifischen Arbeitsteilung mit den anderen Trägern von Personalfunktionen organisieren zu müssen. Diesbezügliche Entscheidungen konkretisieren sich unmittelbar in der Gestaltung der operationalen Strukturen, insbesondere der Binnenstruktur der Personalverwaltung mit einer alternativen Ausrichtung an funktionalen und/oder objektbezogenen⁴ Kriterien. Funktional gegliedert werden gleichartige Tätigkeiten in Stellen oder organisatorische Teileinheiten (z. B. Personalbeschaffung, Personalwirtschaft, Weiterbildung, Personalbetreuung, Grundsatzfragen) gebündelt. Die Vorteile einer solchen Organisationsstruktur liegen in Rationalisierungs- und Spezialisierungseffekten bei der Durchführung gleichartiger Tätigkeiten.

Objektbezogen gegliedert werden gleichartige Objekte, z. B. Unternehmensbereiche (in Hochschulen Fachbereiche, Fakultäten) oder Mitarbeitergruppen (Angestellte, Arbeiter, Beamte, Hochschullehrer, studentische Hilfskräfte) gebündelt.

Innerhalb der objektbezogenen Organisationseinheiten (Abteilungen) kann eine weitere Mengenteilung der Aufgaben nach Buchstaben oder anderen Kriterien erfolgen. Die Strukturen der vier beteiligten Hochschulen lassen sich in aller Kürze wie folgt beschreiben:

Technische Universität Darmstadt

Verortung des Personalwesens in einem gemeinsamen Dezernat „Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten“ als Personalabteilung mit zwei Referaten nach objektbezogenen Kriterien (Mitarbeitergruppen [Professoren, Angestellte/Arbeiter]), denen aber weitere Aufgaben (Reisekosten, Mitbestimmung u. a.) funktionsbezogen zugeordnet sind.

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Verortung des Personalwesens in der Abteilung „Personalangelegenheiten“ mit vier Referaten, die sowohl nach funktionalen (Grundsatzangelegenheiten) als auch nach objektbezogenen (Mitarbeitergruppen [hauptberufliches wissenschaftliches Personal, nebenberufliches wissenschaftliches Personal, hauptberufliches nicht-wissenschaftliches Personal]) Kriterien untergliedert sind.

Technische Universität München

Technische Universität München: Verortung des Personalwesens in der Zentralabteilung „Personal“ mit Referaten, die sowohl nach funktionalen (Grundsatzangelegenheiten) als auch nach objektbezogenen (Mitarbeitergruppen [Professoren]) und bereichsbezogenen Kriterien (Fakultäten) untergliedert sind. Eine Mengenteilung erfolgt dann nach Buchstaben (Professoren, studentische Hilfskräfte).

⁴ Berthel, J.: Personalmanagement. 7. Aufl. Stuttgart 2005, S. 466ff., Klimecki, R.G.; Gmür, M.: Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven. 3. Aufl. Stuttgart 2003, S. 436ff.; Neuberger, O.: Personalwesen 1. Stuttgart 1997, S. 155ff.

Universität Stuttgart

Verortung im Dezernat „Personal“ mit drei Abteilungen, die sowohl nach funktionalen (Aus- und Weiterbildung) als auch nach objektbezogenen (Mitarbeitergruppen [Beamte, Angestellte/Arbeiter, Hilfskräfte]) untergliedert sind. Eine Mengenteilung erfolgt dann nach Buchstaben (Angestellte/Arbeiter, Hilfskräfte).

Das Wechselverhältnis von Struktur und Prozess im Personalwesen wie auch folgende weiterführende Fragestellungen wurde im Verwaltungsbenchmarking nur partiell diskutiert:

- Kann man Personaldienstleistungen stärker dezentralisieren bzw. mit Führungsverantwortlichkeiten vor Ort stärker verkoppeln?
- Muss sich Personalverwaltung mit ihrem bisherigen Schwerpunkt „Administration“ zukünftig stärker der Beratung (Personalentwicklung, Weiterbildung) widmen?
- In welcher Form entlastet spezielle Personalsoftware das Verwaltungspersonal bei den administrativen Aufgaben? Kann die Einführung von Selbstbedienungsfunktionen (Mitarbeiterportale) diese gar ersetzen?
- Lassen sich Leistungen der Personalverwaltung effektiver und/oder effizienter durch private Dienstleister wahrnehmen?

3. Prozessanalysen im Personalwesen

3.1. Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in

3.1.1. Beschreibung des Prozesses

Eine Prozessbeurteilung und -optimierung setzt eine sorgfältige Beschreibung zunächst in verbaler, dann in formalisierter Form (Visualisierung) voraus. Hilfreich für die Beschreibung des Prozesses „Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters“ war eine sequentielle Strukturierung anhand der sieben Arbeitsmodule. Im Folgenden sind diese Arbeitsmodule näher beschrieben. Auf eine Prozessvisualisierung wird hier aus Platzgründen verzichtet.

Vorabberaterung: Im Vorfeld einer „Einstellung“ ist die Personalverwaltung mit einer Vielzahl von Fragen aus den Fakultäten, Instituten und Zentralen Einrichtungen zu tarif- und arbeitsrechtlichen Aspekten und Möglichkeiten der Stellenbesetzung konfrontiert. Diese Art von (Vorab-) Beratung kann aufgrund von diffizilen Einzelfragen (Eingruppierungen, Stellenbesetzungspolitik der Hochschule, Verfahrensinformationen) sehr aufwändig sein.

Antragsvorprüfung/Stellenreservierung: Der eigentliche Prozess der „Einstellung“ beginnt in den Hochschulen mit dem Teilprozess einer „Vorprüfung des Einstellungsantrags“, wenn es einer Stellenfreigabe bzw. -reservierung durch die Personalverwaltung (im Auftrag der Hochschulleitung)

bedarf. Dies kann sich z. T. nur auf Stellen aus Haushaltsmitteln oder auf die Beantragung zusätzlicher Stellen bzw. Personalmittel beschränken. Wenn eine Zuweisung dezentraler Personalmittel praktiziert wird, ist eine explizite Stellenfreigabe entbehrlich.

Bewerbungsverfahren: Der Teilprozess „Bewerbungsverfahren“ beginnt mit der Erstellung und Platzierung des Ausschreibungstextes und endet mit dem Ausfüllen des Einstellungsantrags. Einzelne Aufgaben sind dabei die Bestätigung des Bewerbungseingangs, Auswahl und Einladung der Bewerber für die Vorstellungsgespräche, Durchführung der Gespräche, Weiterleitung des Bewerberentscheids (nach Zusage) in Form eines Einstellungsantrags. Das Verfahren findet zumeist in den dezentralen Organisationseinheiten statt. Es gibt aber auch Personalverwaltungen in Hochschulen (nicht in diesem Projekt), die größere administrative Unterstützung leisten.

Einstellungsprüfung/Arbeitsplatzbewertung: Dieses Arbeitsmodul beginnt als Teilprozess mit dem Bescheid, dass die Einstellungsvoraussetzungen für den gewählten Kandidaten vorliegen. Teilaufgaben sind u. a. die Sicherstellung eines verwaltungs- und personalrechtlich korrekten Auswahlverfahrens, insbesondere bei Bewerbungen bevorzugter Personengruppen (Schwerbehinderte, Frauenförderung, interne BewerberInnen), die Prüfung der Vollständigkeit der Unterlagen, der arbeitsrechtlichen Voraussetzungen (z. B. Beschäftigungszeiten nach HRG, Befristungsgründe) und die Finanzierung der Stelle. Integriert, ggf. als eigenständiger Teilprozess nachgelagert, werden die Tätigkeitsbeschreibung geprüft und die Eingruppierung festgelegt. Bei Verfahrensfehlern und Unvollständigkeit der Unterlagen geht der Vorgang zur Nachbearbeitung an die dezentrale Einrichtung zurück.

Beteiligungsverfahren: Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenbeauftragte/r sind auf Basis landesrechtlicher Vorgaben und hochschulischer Praxis ggf. zu beteiligen (informativ, Stellungnahme, Veto, Zustimmung). Die Beteiligung ist z. T. in den Teilprozess „Einstellungsprüfung“ integriert und nur bei Vorliegen eines „echten“ Mitbestimmungsverfahrens (nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter) ein eigenständiger Teilprozess.

Einstellungsverfahren im engeren Sinn beginnt als Teilprozess mit dem Erstellen der Einstellungsunterlagen und endet mit dem Eingang des unterschriebenen Arbeitsvertrags. Einzelne Aufgaben sind u. a. den zukünftig Beschäftigten informieren, Einstellungsunterlagen zusammenstellen, Arbeitsvertrag erstellen, Personalakte anlegen, Bezügeanweisung erstellen, Belehrung/Gelöbnis/förmliche Verpflichtung durchführen oder organisieren.

Abschlussarbeiten: Hierunter werden die Anzeige des Dienstantritts, die informationstechnische Datenerfassung, und das Anlegen der Personalakte gefasst.

3.1.2. Bewertung des Prozesses

Bei der Bewertung des Prozesses wurden die in Kap. 2 beschriebenen Kriterien zugrunde gelegt⁵:

⁵ Das Kriterium „Ergebnisqualität“ wurde im Benchmarking nicht weiterbehandelt. Sie wurde aber im Anschluss durch eine eigenständige Kundenbefragung in den beteiligten Universitäten TU Darmstadt, Universität Erlangen-Nürnberg, Universität Stuttgart und zusätzlich Universität Ulm) ermittelt (s. Beitrag von Prof. Moser).

Rahmenbedingungen: Einstellungen/Verlängerungen sind durch eine Vielzahl gesetzlicher Regelungen definiert. Neben länderübergreifenden (z. T. bundeseinheitlichen) Regelungen – (u. a. TV-L (nicht für alle Länder verbindlich), BAT (soweit noch angewendet), Hochschulrahmengesetz und SGB IX) gelten länderspezifische Regelungen zum Hochschul-, Haushalts- und/oder Gleichstellungsrecht. Besondere Bedeutung erhalten landesrechtliche Vorgaben bezüglich etwaiger Beteiligungsrechte des Personalrats (zum Zeitpunkt des Benchmarkings war dies vor allem das Hessische Personalvertretungsgesetz, das eine Mitbestimmung des Personalrats zwingend vorsah). Darüber hinaus sind hochschulinterne Vorgaben und Beschlüsse einschlägig, die sich z. B. in Stellenbesetzungssperren und/oder Stellenbewirtschaftungsregeln manifestieren.

Prozesscharakteristika: Der Prozess „Einstellungen/Verlängerungen“ wurde im Verwaltungsbenchmarking als Mischung von komplexer Einzelfallbearbeitung und Routinearbeiten, die mit und ohne „Kundenkontakt“ stattfinden, beschrieben. Die Charakterisierung als überwiegend Routinetätigkeit hängt davon ab, inwieweit der Prozess vor Ort standardisiert ist. Dies ist der Fall, wenn z. B. ein IT-gestütztes Dokumentenmanagement entsprechende Unterstützung leistet. Auch Eingruppierungsfragen sind zumeist nur bei höheren Eingruppierungen oder bei nicht ausreichender formaler Qualifikation der BewerberInnen mit erhöhten Rücksprachenotwendigkeiten verbunden.

Schnittstellen: Die für den Prozess relevanten Schnittstellen sind abhängig von der jeweiligen verwaltungsinternen Abstimmungsnotwendigkeit (Personal- und Stellenwirtschaft), von der hochschulinternen Zuständigkeitsverteilung zwischen Lehrstühlen, Instituten, Fakultäten/Fachbereichen, der Wahrnehmung von Beteiligungsrechten (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte(r)) sowie der Kontaktierung von externen Behörden/Stellen (z. B. Ausländerbehörde, Agentur für Arbeit, Bezügestelle, Verfassungsschutz [Bayern]).

Qualifikation der Beschäftigten: Die Bearbeitung der Einstellungsverfahren erfolgte in den vier beteiligten Hochschulen durch MitarbeiterInnen des gehobenen Dienstes, z. T. mit Unterstützung des mittleren Dienstes. An der TU München bearbeiten Personalsachbearbeiter des gehobenen Dienstes verantwortlich mit vollständiger Unterschriftsbefugnis den Routine-Einstellungsvorgang bis einschließlich VergGr. BAT Ib/E 15 im Sinne einer Philosophie des „One-Face-To-The-Customer“.

Arbeitsmittel: Als Hilfsmittel kommt neben üblichen Kommunikationsmitteln (Telefon, Email, Formulare, Checklisten) das Intranet/Internet (Formularbereitstellung) zum Einsatz. Zum Zeitpunkt des Benchmarkings (2004) setzten die vier Hochschulen folgende „Personal“-Software ein (Universität Erlangen-Nürnberg: DIAPERS, Universität Stuttgart: HISSVA, TU Darmstadt und TU München: SAP-HR).

Weiche Faktoren/Probleme: Bei der Prozessbewertung sind weiche Faktoren, so z. B. Probleme beim Prozessablauf analysiert worden. Anonymisiert seien hier einige typische Probleme stichwortartig genannt: aufwändige Aktensuche bei Altfällen; Einholen von Aufenthaltsgenehmigungen, Bearbeitung von Überbrückungsfällen befristeter MitarbeiterInnen, hohe Arbeitsspitzen am Semester- bzw. Quartalsbeginn, Verbesserungswünsche bezüglich der IT-Unterstützung (Dokumentenmanagement), hohe Arbeitsbelastung durch Arbeitsspitzen und „Eigenheiten der verschiedenen Lehrstühle“; hohe IT-Abhängigkeit durch zentrales Dokumentenmanagement, Verbesserung der Qualifikation der dezentralen MitarbeiterInnen (Lehrstuhlsekretariate) nicht rechtzeitiger Vorla-

ge von Arbeitsunterlagen durch die Institute; dezentrale Wechsel der Ansprechpartner führen zu ständiger Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen.

Ressourcen: Die Beurteilung des Ressourcenaufwands erfolgte auf der Basis von Kennzahlen. Basis waren der Personalaufwand in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für die genannten Teilprozesse sowie die in 2003 vorgenommenen Einstellungen und Verlängerungen. Beide Zahlen wurden ins Verhältnis gesetzt und als vergleichende Kennzahl „Anzahl Einstellungen/Verlängerungen zu Personalaufwand“ verwendet. Methodisch stellte der nicht getrennt erfasste Aufwand für Einstellungen und Verlängerungen sowie das Fehlen dezentraler Aufwände ein Problem dar.

Die Basiszahlen der beteiligten Hochschulen – Personalaufwand in VZÄ, Anzahl der Einstellungen, Anzahl der Verlängerungen – sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Basisjahr 2003	TU München	TU Darmstadt	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
Personalaufwand in VZÄ	2,5	3,8	1,1	1,8
Anzahl der Einstellungen	780	450	400	470
Anzahl der Verlängerungen	2000	580	500	830
Kennzahl (Einstellung/Verlängerung je VZÄ)	1152	270	750	798

Abb. 01 Basis- und Kennzahlen „Einstellung eines/r wissenschaftlichen Mitarbeiters/in“

Im Einzelnen lassen sich die Ergebnisse wie folgt interpretieren:

- Basics: Je niedriger die Kennzahl, desto personalintensiver ist der Prozess.
- Ein umfassendes „Mitbestimmungsverfahren“ – wie es zum Zeitpunkt des Benchmarkings an der TU Darmstadt noch praktiziert wurde – führt zu erheblichem Mehraufwand, nicht nur im unmittelbaren Teilprozess selbst (immerhin 20 % des gesamten Prozessaufwandes), sondern auch in vorgelagerten Prozessen (z. B. Einstellungsantragsprüfung [ebenfalls 20 %]).
- Besondere Serviceleistungen, (z. B. im Teilprozess „Bewerbungsverfahren“ an der TU Darmstadt die Erstellung und Veröffentlichung des Ausschreibungstextes) führen zu Aufwand, dem sich andere Hochschulen durch Dezentralisierung entledigt haben.
- Im Teilprozess „Einstellung im engeren Sinne“ kann die Verwendung eines IT-gestützten Dokumentenmanagements zu nennenswerten Ressourceneinsparungen führen (TU München) Aufbau und Pflege dieser IT blieben bei der Ressourcenbetrachtung allerdings ausgeblendet.
- Zusätzliche Prüfroutinen (z. B. Antragsvorprüfung mit Stellenfreigabe bzw. -reservierung) (TU Darmstadt, Universität Stuttgart) führen zu einem erhöhten Aufwand, der bei dezentraler Budgetverantwortlichkeit entfällt.

- Die Vorabberaterung der dezentralen Organisationseinheiten durch die Personalverwaltung ist mit 10 – 19 % des gesamten Prozessaufwands ein nicht unbedeutender Faktor. Er lässt sich wegen seiner proaktiven Komponente nicht „benchmarken“. Mit zunehmender Dezentralisierung und komplizierter werdendem Arbeits- und Tarifrecht wird diese Teilaufgabe nicht nur hinsichtlich der quantitativen, sondern auch der qualitativen Anforderungen zunehmen.
- Die mit einzelnen Verfahrensweisen einhergehenden positiven und negativen Qualitäten sind im Verwaltungsbenchmarking ausgiebig diskutiert worden. So kann das Mitbestimmungsverfahren unter den Zielsetzungen „Befriedigungsfunktion“ und „Beteiligungsorientierung der MitarbeiterInnen“ als positives Qualitätsmerkmal herausgestellt werden. Im Falle der TU München deutet die hohe Zahl von Verlängerungen auf sehr kurze Vertragslaufzeiten hin. Dies ist Ausdruck einer hohen Servicequalität der Verwaltung im Hinblick auf die Erfüllung der Fakultätsforderungen nach hoher Flexibilität.

3.2. Administrative Begleitung von Berufungsverfahren

3.2.1. Beschreibung der Prozessbegleitung

Der Prozess des „Berufungsverfahrens“ ist im Personalmanagement der Hochschulen Bestandteil der Aufgabe „Personalrekrutierung“. Er ist in den meisten Hochschulen kein Kernprozess der Personalverwaltung, da das „Akademische“ Personalmanagement häufig an Führungsfunktionen (Hochschulleitung) gekoppelt ist, verfahrensmäßig über Gremien, Ausschüsse und Kommissionen (mit)gesteuert wird und von daher mit seiner notwendigen administrativen Begleitung häufig anderen Verwaltungseinheiten als der Personalverwaltung zugeordnet ist.

Eine Prozessbeurteilung und -optimierung des Berufungsverfahrens setzt eine sorgfältige Beschreibung der Teilprozesse, ggf. formalisiert (Visualisierung) voraus. Hilfreich war eine sequentielle Strukturierung des Berufungsverfahrens, wie sie auch in anderen Veröffentlichungen⁶ zu finden ist. Unterschieden werden fünf Teilprozesse:

- Teilprozess I: Vorbereitung des Berufungsverfahrens
- Teilprozess II: Auswahlverfahren (durch Berufungskommission)
- Teilprozess III: Hochschulinternes Entscheidungsverfahren (Berufungsliste)
- Teilprozess IV: Arbeitsschritte nach Ruferteilung (Berufungsverhandlung)
- Teilprozess V: Arbeitsschritte nach Rufannahme

Im Rahmen des Verwaltungsbenchmarkings wurden die Supportprozesse der Verwaltung im Berufungsverfahren als Vergleich ihrer administrativen Begleitung in den Mittelpunkt gestellt. Diese Aufgabenstellung ist von innovativem Wert, da dieser Aspekt in der Qualitätsdebatte um Be-

6 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Berufungsverfahrens durch den Wissenschaftsrat vom 20.05.2005 (Drs. 6709/05), Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen durch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen vom 1.12.2004; Berufungsverfahren im internationalen Vergleich Arbeitspapier (Nr. 53) des CHE vom März 2004; Optimierung des Berufungsverfahrens an der Fachhochschule Bielefeld – Projektbericht des CHE vom 18.08.2005.

rufungsverfahren bisher keine besondere Rolle gespielt hat. Nicht berücksichtigt wurde die administrative Begleitung auf dezentraler Ebene (Dekan, Berufungskommission, Fakultätsrat), die in der Regel vom Dekanatssekretariat wahrgenommen wird.

Struktur der beteiligten Verwaltungsbereiche

Im Folgenden sind hochschulbezogen die am Berufsverfahren beteiligten Organisationseinheiten der zentralen Hochschulverwaltung bzw. Stabsbereiche benannt:

- In der TU Darmstadt sind am Verfahren die Dezernate I (Grundsatzangelegenheiten, hier: Planung und Struktur), III (Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten) sowie V (Bau und Immobilien) beteiligt. Besondere Bedeutung hat das Dezernat III, da es nicht nur mit personeller Kompetenz maßgeblich in der Vorbereitung und Durchführung der Berufungsverhandlungen involviert ist, sondern auch in der Bündelung von Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten Ausstattungsfragen synergetisch behandeln kann.
- In der Universität Erlangen-Nürnberg sind das Kanzlerbüro, das Sachgebiet Hochschulplanung als Stabsstelle, die Fachbereichsverwaltungen sowie die Abteilung Z mit den Referaten Z/1 (Hauptbüro) und Z/2 (Gremienbetreuung) und die Abteilung III (Personalangelegenheiten) beteiligt. Die Universität Erlangen-Nürnberg hat in ihrem Merkblatt zum Berufsverfahren die „Übergabestellen“ zwischen den beteiligten Verwaltungseinheiten explizit beschrieben.
- In der TU München sind das Gremienbüro und der Beauftragte für Berufsangelegenheiten, die beide in der Stabsabteilung beim Präsidium angesiedelt sind, sowie aus der Hochschulverwaltung im engeren Sinne die Abteilungen ZA 2 (Personal), ZA 3 (Finanzen) und ZA 6 (Rechtsangelegenheiten) beteiligt. Erwähnenswert ist die besondere Bedeutung des Gremienbüros, das im Sinne eines Qualitätsmanagements das gesamte Verfahren aktiv begleitet. Für den Teilprozess „Berufungsverhandlung“ übernimmt der Beauftragte für Berufsangelegenheiten diese Qualitätskontrolle, in dem er die Befassung mit den notwendigen Ressourcenfragen im Zusammenhang mit den konkreten Berufungsverhandlungen koordiniert.
- In der Universität Stuttgart sind die Dezernate I (Akademische und Selbstverwaltungsangelegenheiten), IV (Personal) und V (Finanzen) beteiligt. Die Begleitung des Berufsverfahrens im Sinne einer Verfahrenskontrolle nimmt das Dezernat V wahr.⁷

Supportaufgaben der Hochschulverwaltung

Fasst man die „ermittelten“ Verwaltungstätigkeiten zum Berufsverfahren der vier Hochschulen zusammen, so lassen sich folgende Aufgaben übergreifend festhalten, wobei die jeweils organisatorischen Zuständigkeiten vor Ort unterschiedlich zugeordnet sind:

Prüfung von Beschlüssen im Sinne einer Folgenabschätzung für die Hochschule (Rechtmäßigkeit, Finanzierbarkeit, Infrastrukturelle Anforderungen)

- Entscheidungsvorbereitung für die Hochschulleitung
- Operative Unterstützung bei der Durchführung des Berufsverfahrens

⁷ Zum Zeitpunkt des Benchmarkings war noch das Dezernat I für die Verfahrenskontrolle zuständig.

- Operative Verfahrenskontrolle im Sinne eines Qualitätsmanagements (Selbstkontrolle, Verfahrensdauer, Rechtmäßigkeit)

Auf die einzelnen Teilprozesse bezogen sind folgende Besonderheiten erwähnenswert:

Im **Teilprozess I (Vorbereitung des Berufungsverfahrens)** ist die Hochschulverwaltung jeweils mit der Prüfung der Fachbereichs-/Fakultätsanträge auf Neu- und Wiederbesetzung im Sinne einer Stellenfreigabe befasst. Dies gilt vor allem für die Prüfung der Strukturfragen auf Basis der Hochschulentwicklungsplanung bzw. von Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen sowie der mit einer Stellenfreigabe einhergehenden Ressourcenfragen. In den Hochschulen mit Genehmigungsvorbehalt durch das Ministerium (Baden-Württemberg, Bayern) gilt es, den Antrag an das Ministerium mit den für die Genehmigung notwendigen Unterlagen vorzubereiten. Des Weiteren unterstützen die Verwaltungen operativ bei der öffentlichen Ausschreibung.

Im **Teilprozess II (Auswahlverfahren)** fallen an zentraler Stelle in keiner der vier Hochschulen Verwaltungsaktivitäten an. Die mit dem Auswahlverfahren wahrzunehmenden Tätigkeiten werden dezentral erbracht.

Im **Teilprozess III (Hochschulinternes Entscheidungsverfahren bis zur Berufungsliste)** ist die Verwaltung mit der Prüfung und Kommentierung des Berufungsberichts (TU Darmstadt, Universität Erlangen-Nürnberg), der Prüfung der Bewerbungsunterlagen und Gutachten einschließlich einer Beschlussvorlage für das Rektorat (Universität Stuttgart, Universität Erlangen-Nürnberg), der Prüfung und Weiterleitung des Listenvorschlags sowie der Antragsunterlagen an das Ministerium (TU München, Universität Erlangen-Nürnberg) befasst.

Der **Teilprozess IV** befasst sich im Wesentlichen mit **Gestaltung und Praxis der Berufungsverhandlung**. Er ist im Unterschied zu den Prozessen I – III kaum normativ gefasst und findet sich nur in den Workflows der Hochschulen zu den Berufungsverfahren wieder. Im Mittelpunkt stehen die Organisation der Verhandlung, der Umgang mit dem Kandidaten sowie die Beiziehung des Know-hows der Hochschulverwaltung zwecks Prüfung und Gestaltung des Angebots. Die Arena der Verhandlung selbst bleibt der Personalverwaltung zumeist verschlossen oder ist auf die unterstützende Funktion der Protokollführung beschränkt (Ausnahme: TU Darmstadt).

Die Verhandlungen mit dem potenziellen Hochschullehrer an der **TU Darmstadt** erfolgen in zwei Runden beim Präsidenten, zunächst als Verhandlungen über die zukünftige Ausstattung. Hierzu sind Stellungnahmen aus der Verwaltung (Personal, Haushalt, Bau/Immobilien) einzuholen. In der Runde selbst nehmen der Präsident, der Dekan, der Kanzler sowie als Vertreter der Verwaltung die Dezernenten Struktur/Planung und Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten teil. Letzterer führt das Protokoll. In einer zweiten Runde werden dann die persönlichen Bezüge auf der Basis von Vorschlägen des Personaldezernats verhandelt. Hier reduziert sich der Kreis auf den Kandidaten, den Präsidenten, den Kanzler und den Dezernenten Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten (letzterer als Protokollführer). Ziel der Verhandlungen mit dem Kandidaten ist es, abschließend zu einer Berufungsvereinbarung zu kommen, die dem Kandidaten „unmittelbar mitgegeben werden kann“. Es bedarf nicht eines weiteren Verfahrens, um Beschlüsse einzuholen, da der Präsident unmittelbar die Entscheidung trifft (TUD-Gesetz).

Die Verhandlungen mit dem Kandidaten erfolgen in der **Universität Erlangen-Nürnberg** in umgekehrter Reihenfolge als in Darmstadt. Zunächst werden die Gehaltsvorstellungen geklärt, dann die Ausstattungsfragen. Die Personalabteilung macht dem Rektor und dem Kanzler einen Vorschlag für die Bezüge, der Dekan hat, je nach Zeitrahmen, vor oder nach der Bezügeverhandlung eine Stellungnahme abzugeben. Zwecks Optimierung des Verfahrensablaufs wird der Kandidat gebeten, seine Ausstattungswünsche in elektronischer Form mitzuteilen, damit diese unter

Zuhilfenahme von Textbausteinen in eine entsprechende schriftliche Unterlage überführt werden können.

In der **TU München** erfolgt die administrative Begleitung der Berufungsverhandlungen durch den Beauftragten für Berufsangelegenheiten, angesiedelt in der Stabsabteilung beim Präsidium. Die Kandidaten erhalten von den Berufsbeauftragten nach dem Prinzip „alles aus einer Hand“ die getrennten Angebote für Ausstattung und Gehalt. Die Berufsbeauftragten übernehmen hier eine Schnittstellenfunktion – Abstimmung mit den Fachabteilungen (Personal/Finanzen/ Liegenschaften) und den Fakultäten – und dem Präsidenten, der sowohl Ausstattungs- als auch Gehaltsangebot als Entscheidungsverantwortlicher unterzeichnet.

Die Verhandlungen an der **Universität Stuttgart** erfolgen in zwei Runden – zunächst das Berufungsgespräch über die Ausstattung nach einem Vorgespräch zwischen Rektor, Kanzler und Dekan und den Stellungnahmen der einschlägigen Dezernate der Verwaltung (Personal, Haushalt, Technik und Bauten) zu den Ausstattungswünschen. Am Berufungsgespräch nehmen derzeit der Rektor, der Kanzler, der Kandidat, der Dekan und ein/e Vertreterin des Dezernats IV als ProtokollführerIn und Verantwortliche/r für die Erstellung bzw. Koordination der Angebote (Ausstattung und persönliche Bezüge) teil. Die Verhandlungen über die persönlichen Bezüge erfolgen anschließend mit einem Vorschlag für ein Angebot durch das Dezernat Personal. Der Dekan nimmt an diesem Gespräch nicht teil. Die protokollarische Bearbeitung erfolgt analog den Verhandlungen über die Ausstattung. Im Unterschied zur TU Darmstadt ist das Verfahren relativ komplex, da das Angebot vor und nach dem Gespräch verwaltungsintern sowie zwischen Verwaltung und Rektor abgestimmt wird und als Beschlussvorlage dem Rektorat zur Entscheidung vorlegt wird.

Im **Teilprozess V (Support nach Rufannahme)** ist in allen vier Hochschulen die Personalverwaltung mit der Durchführung des (dienstrechtlichen) Einstellungsverfahrens einschließlich der Vorbereitung des Ernennungsverfahrens (TU Darmstadt durch den Präsidenten, in den anderen drei Hochschulen durch den zuständigen Minister) betraut. Ansonsten fallen hier unterschiedliche interne und externe Informationspflichten an, die z. T. die Personalverwaltung, z. T. das mit der Begleitung des Berufungsverfahrens zuständige Referat wahrnimmt. Eine unter Marketingaspekten nachahmenswerte Aktivität ist die der Universität Erlangen-Nürnberg, den Oberbürgermeister der Stadt über eine Neuberufung zu informieren.

3.2.2. Bewertung der Prozessbegleitung

Eine Bewertung der Prozessbegleitung soll sich an dieser Stelle auf die Kriterien „Verfahrensdauer“ und „Support bei der Prozessverantwortlichkeit“ beschränken, da nur diese einen unmittelbaren Bezug zur Administration besitzen. In den einschlägigen Veröffentlichungen⁸ und Empfehlungen sind weitere Kriterien für eine Qualitätsbeurteilung von Berufungsverfahren genannt.

Die Anforderungen an kurze Verfahrenszeiten wird man nur einhalten können, wenn der Verfahrensablauf als stringenter Workflow organisiert ist und durch eine entsprechende Prozessverantwortlichkeit auch der Administration begleitet wird. Die beteiligten Hochschulen liefern hier unterschiedliche „Best Practice“-Lösungen. Die TU Darmstadt hat Verfahrensregelungen erarbeitet, in denen der Ablauf im Einzelnen für die Arbeitsschritte beschrieben ist. Die TU München hat mit dem Gremienbüro eine Prozessverantwortlichkeit – wenn auch nicht für den gesamten Berufungsprozess – festgelegt, dessen Arbeitsweise in einem detaillierten Workflow beschrieben ist.

⁸ Ebd.

Die Universität Erlangen-Nürnberg hat den Verfahrensablauf in einem Merkblatt⁹ ebenfalls detailliert festgelegt, in dem – da es einen festen Prozessverantwortlichen nicht gibt – diese Aufgabe sozusagen „virtuell“ im Sinne einer Schnittstellenmanagements durch Beschreibung der einzelnen Übergabestellen in der Administration gelöst worden ist. Die Präsentation des Merkblatts im Internet sorgt für die notwendige Verfahrenstransparenz.

Die Universität Stuttgart hat das Berufungsverfahren als Workflow in zukunftsweisender Form internetbasiert¹⁰ aufbereitet. Dieses ermöglicht neben der Verfahrenstransparenz für alle Beteiligten auch eine schnelle Umsetzung von Änderungen, da der Workflow mit wichtigen Texten und Formularen im Sinne eines Dokumentenmanagements verknüpft ist

4. Fazit

Zu den exemplarischen Prozessanalysen auf Basis des Verwaltungsbenchmarkings lässt sich folgendes verallgemeinerndes Fazit ziehen:

- Vergleichende Analysen von Standardprozessen im Personalwesen, wie sie exemplarisch hier für die Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters vorgenommen wurden, erreichen viel versprechende Ergebnisse. Es wird deutlich, dass trotz vermeintlicher Standardaufgaben (z. B. Einstellung von wiss. MitarbeiterInnen) unterschiedliche externe Rahmenbedingungen (Mitbestimmungsverfahren), unterschiedliche Aufgabenverteilungen zwischen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten sowie eine unterschiedliche Strukturierung von Abläufen zwischen den Hochschulen bestehen können und diese sich dann auch auf den jeweils eingesetzten Ressourcenaufwand auswirken.
- Die Vorabberaterung von Hochschuleinrichtungen bei Standardprozessen im Personalwesen im Sinne eines „Ermöglichens von Beschäftigung von WissenschaftlerInnen“ unter flexibler Anwendung von arbeits-, tarif- und haushaltsrechtlichen Vorgaben wird zu einer zentralen Zukunftsaufgabe der Personalverwaltung werden.
- Das Berufungsverfahren ist kein Standardprozess und ein typisches Beispiel für die in der Hochschule notwendige „Steuerung eines Mehrebenensystems“ (H. Kern). So sind im Berufungsverfahren einbezogen: dezentrale und zentrale Ebene, Verwaltung und akademischer Bereich, unterschiedliche Funktionsgruppen (Hochschullehrer, Leitungspersonal, Studierende) und Beauftragte.
- Administrative Spielräume durch die Grundordnung eröffnen zugleich Möglichkeiten der Verfahrensoptimierung. Es erscheint allerdings aufgrund der Verwobenheit der Prozesse in der Hochschule weit schwieriger, auch kleine Änderungen umsetzen zu können als bei den Standardprozessen der Personalverwaltung, wo diese doch häufig im Kompetenzbereich eines Dezernats liegen. Zur Verbesserung der Verfahrensqualität von Berufungsverfahren können die neuen Medien (z. B. Internet, WIKI) genutzt werden, den Ablauf auch Dritten gegenüber transparent zu machen. Die eigentliche Arena des Verfahrens – die Berufungsverhandlung – bleibt hiervon aber unberührt. Sie wird auch weiterhin „intransparent“ bleiben müssen, da sich

9 http://www.uni-Erlangen-Nürnberg.de/universitaet/organisation/verwaltung/zuv/verwaltungshandbuch/berufungsverfahren_professoren/Merkblatt_Besetzung.doc

10 <http://www.uni-stuttgart.de/zv/dezernat1/struktur/aktuellesQMH/index.htm>

hier Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft eines Präsidiums als jene Pluspunkte erweisen können, die es im Wettbewerb um gute Hochschullehrer als Marketingstrategie nicht preisgeben gilt. Hier sind auch einem inter-hochschulischen Vergleich Grenzen gesetzt.

- Berufungsverfahren befinden sich durch stärkere Autonomie, Hochschulwettbewerb und veränderte Besoldungsstrukturen (W-Besoldung) im Wandel. Es ist ein spannender und offener Prozess, wie sich hierbei die „klassische“ Personalverwaltung einer Hochschule zukünftig positionieren soll bzw. kann. Die Spannweite besteht hier zwischen einer aktiven Beteiligung im Sinne eines Personalmanagements bei der Akquirierung von Führungspersonal und der eher passiven Beschränkung auf administrative Hilfsfunktionen (Rechtmäßigkeitsprüfungen, interne Ablaufkontrolle) bei gleichzeitigem Aufbau separater Stabsbereiche für diese Aufgabe bei der Hochschulleitung.

Friedrich Stratmann: Supportprozesse im Forschungsmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund	47
2. Strukturen und Prozesse im Forschungsmanagement	47
3. Prozessanalysen im Forschungsmanagement	50
3.1. Administration von durch das BMBF geförderten Drittmittelprojekten	50
3.1.1. Beschreibung des Prozesses	50
3.1.2. Bewertung des Prozesses	51
4. Fazit	53

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01 Basiszahlen „Forschungsverwaltung“	51
Abb. 02 Kennzahlen „Forschungsverwaltung“	52

1. Hintergrund

Im Benchmarking mit den süddeutschen Universitäten¹ wurde mit Fokus auf die Forschungsverwaltung als Teil der Drittmittelverwaltung der Standardprozess „Administration von durch das BMBF geförderten Drittmittelprojekten“ ausgewählt. Um die Bedeutung dieses Prozesses innerhalb der Forschungsverwaltung der beteiligten Hochschulen unter der Zielsetzung „Ressourcenaufwand“ bewerten zu können, wurde in einem zweiten „Verfahrensgang“ ein kennzahlenorientiertes Benchmarking für die zentralen Forschungsverwaltungen durchgeführt. Die Präsentation der Ergebnisse beschränkt sich hier auf den o. g. Prozess.

2. Strukturen und Prozesse im Forschungsmanagement

Die Fokussierung auf Prozesse und Aufgaben von Forschungsverwaltung in Hochschulen stellt zunächst diesbezügliche Servicetätigkeiten mit administrativem Charakter in den Mittelpunkt. Unterschieden werden können folgende Aufgaben:

- **Forschungsförderung** mit den administrativen Aufgaben Fördermöglichkeiten für Hochschullehrer und -einrichtungen zu erkunden, diesbezügliche Informationen bereitzustellen und die Anforderungen an eine Verfahrensqualität bei der Einwerbung und Durchführung von Projekten zu sichern.
- **Beratung** beim Antragsverfahren für ein konkretes Forschungsprojekt durch eine/n Einzelwissenschaftler, eine Forschungsgruppe oder eine Hochschuleinrichtung.
- **Drittmittelverwaltung** mit den Aufgaben der lfd. Projektbetreuung von der Bewilligung bis zum Abschluss eines Projektes, z. B. Überprüfung der Verwendungsnachweise. Notwendig (wenn auch im Einzelfall schwierig) sind Aus- und Abgrenzungen von (allgemeinen) haushaltstechnischen (Buchungen, Jahresabschluss) wie auch personalbezogenen Aktivitäten (Einstellung von Drittmittelpersonal).
- **Allgemeine Forschungsberichterstattung** mit den Aufgaben administrative Unterstützung bei der Erstellung von Forschungsberichten, Führen der Drittmittelstatistik, Betreuung einer Hochschul-Forschungsdatenbank.
- **Patent-, Erfindungs- und Verwertungsangelegenheiten** mit den Aufgaben Patent- und Lizenzberatung, Wahrnehmung der Schutz- und Urheberrechte sowie (mit zunehmender Bedeutung) die Umsetzung des Arbeitnehmererfindungsgesetzes in den Hochschulen.
- **Vertragsmanagement** mit den Aufgaben Musterverträge zu erstellen sowie Vertragsverhandlungen und -abschlüsse bei Forschungsprojekten mit Dritten zu begleiten.
- **Wissens- und Technologietransfer** mit den Aufgaben Beratung bei und Pflege von Unternehmenskontakten, Beteiligung der Hochschule an Messen.

¹ Besonderer Dank gilt den ständigen Mitgliedern der Teilarbeitsgruppe „Haushalt/Forschung“ im Verwaltungsbenchmarking der süddeutschen Hochschulen Herrn Dr. Schultz (TU Darmstadt), Frau Binder (Universität Erlangen-Nürnberg), Frau Bauer (TU München) sowie Frau Schwarz und Frau Link (Universität Stuttgart).

Die aufgabenbezogene Strukturierung der Forschungsverwaltung (s. o.) erschwert eine Prozessbetrachtung. Sie macht diese allenfalls für Prozessausschnitte, z. B. die administrative Begleitung von Forschungsprojekten durch die Drittmittelverwaltung möglich. Hinzu kommt, dass im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen „Forschungsmanagement“ im hohen Maße durch die dezentralen Organisationseinheiten selbst und hier wiederum fachkulturell unterschiedlich wahrgenommen wird. Die methodischen Erhebungen gerade dieser Aktivitäten gestalten sich in der Praxis schwierig, zumal die (zumindest rhetorische) Herausstellung jedes Forschungsprojekts als „Einzelfall“ die Systematisierung und Vergleichbarkeit erschweren.

Auch die öffentliche Diskussion über Forschungsrankings, -informationen und -bewertungen bietet hier kaum Ansatzpunkte, konzentriert sie sich doch auf die Evaluation von wissenschaftlichen Einzelleistungen, Forschungsprogrammen und/oder Forschungsinstitutionen².

Forschungsverwaltung als spezialisierte Abteilung für ausgewählte Forschungsfunktionen in den Hochschulen (im Kontext potenziell auch anderer Träger für diese Funktionen) erhält ihre Bedeutung vornehmlich aus der Zielsetzung der Hochschule, diese Funktionen professionalisieren und dies in Arbeitsteilung mit den eigentlichen Trägern der Forschungsfunktionen – Hochschul-lehrer und Hochschuleinrichtungen – organisieren zu wollen. Die interne Organisation der Forschungsverwaltung in den Hochschulen ist deshalb sehr unterschiedlich und bewegt sich zwischen einer möglichst alle Aufgaben umfassenden Organisationseinheit und einer auf eine Vielzahl von Einheiten verteilten Aufgabenwahrnehmung. Zudem ist eine Reihe von Tätigkeiten der Forschungsverwaltung zwischenzeitlich außerhalb der Hochschulen angesiedelt und z. B. unter Beteiligung Externer privatrechtlich organisiert (Wissens- und Technologietransfer). Die Strukturen der vier beteiligten Hochschulen lassen sich in aller Kürze wie folgt beschreiben:

Technische Universität Darmstadt

In der TU Darmstadt sind die Aufgaben der Forschungsverwaltung im Dezernat VI - Forschung - gebündelt, das in die vier Sachgebiete Grundsätzliche Angelegenheiten und Forschungsförderung, Patent- und Lizenzangelegenheiten, Vertragsangelegenheiten und Drittmittelverwaltung untergliedert ist. Außerhalb der Hochschule können das Technologietransfernetzwerk (TTN) Hessen sowie das Technologie- und Innovationszentrum (TIZ) der TU Darmstadt als Einrichtungen genannt werden, die Forschungsserviceaufgaben, insbesondere im Wissens- und Technologietransfer für die TU Darmstadt wahrnehmen.

² Vgl. Kuhlmann, S.; Heinze, T.: Informationen zur Forschungsevaluation in Deutschland – Erzeuger und Bedarf. Gutachten für die Geschäftsstelle der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Karlsruhe, Oktober 2003

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Die Universität Erlangen-Nürnberg hat sämtliche Aktivitäten einer Forschungsverwaltung in der Abteilung VI „Forschungsangelegenheiten und Technologietransfer“ zusammengefasst. Die Abteilung gliedert sich in die vier Referate „Forschungsförderung/Drittmittel“, „EU-Angelegenheiten, Sponsoring und besondere Rechtsangelegenheiten“, „Erfinderberatung und Patentangelegenheiten“, „Wissens- und Technologietransfer (WTT-Stelle)“. Die Universität Erlangen-Nürnberg ist unter den beteiligten vier Universitäten die einzige, die einen ausgewiesenen nennenswerten internen Personalaufwand für die Aufgabe „Wissens- und Technologietransfer“ ausweist (s. u.). Auch sie nimmt aber die Patentverwertung, wie in allen bayerischen Hochschulen, über die Organisation „Bayernpatent“ wahr.

Technische Universität München

Die TU München hat die Aktivitäten einer Forschungsverwaltung in einem Servicezentrum Forschungsförderung und Technologietransfer (SFT) mit den drei Arbeitsbereichen „Vertragsmanagement und Legal Services“, EU-Büro & Forschungsförderung sowie „Patent- und Lizenzbüro“ gebündelt und das der Hochschulleitung unmittelbar zugeordnet. Die Drittmittelverwaltung obliegt der Zentralabteilung 3 im Referat 33 „Drittmittel“ und der Zentralabteilung 8 „Verwaltungsstelle Weihenstephan“.

Universität Stuttgart

In der Universität Stuttgart sind die Aufgaben der Forschungsverwaltung auf das Dezernat I Akademische und Selbstverwaltungsangelegenheiten im Referat „Forschung und Technologietransfer“ sowie auf das Dezernat V „Finanzen“ in der Abteilung „Drittmittel“ verteilt. Zudem hat die Universität Stuttgart mit der Technologie-Lizenzbüro (TLB) der baden-württembergischen Hochschulen GmbH eine Vereinbarung über Beratung und Unterstützung im Bereich Schutz und Verwertung von Erfindungen getroffen. Auch die TTI GmbH (Technologie-Transfer-Initiative) an der Universität Stuttgart kann mit ihrem Aufgabenbereich „Förderung von Existenzgründern“ als externalisierte Aufgabenwahrnehmung betrachtet werden.

Das (spannende) Wechselverhältnis von Struktur und Prozess im Forschungsmanagement der Hochschulen konnten im Verwaltungsbenchmarking selbst nur ansatzweise diskutiert werden.

3. Prozessanalysen im Forschungsmanagement

3.1. Administration von durch das BMBF geförderten Drittmittelprojekten

3.1.1. Beschreibung des Prozesses

Eine Prozessbeurteilung und –optimierung setzt die Beschreibung zunächst in verbaler, dann in formalisierter Form (Visualisierung) voraus. Hilfreich für die Beschreibung des Prozesses „Administration von durch das BMBF geförderten Drittmittelprojekten“ war eine sequentielle Strukturierung anhand von fünf Arbeitsmodulen. Im Folgenden sind diese Arbeitsmodule näher beschrieben. Auf eine Prozessvisualisierung wurde aus Platzgründen verzichtet.

Vorabberatung: Der Teilprozess beginnt mit der Anfrage eines Hochschullehrers oder einer Forschergruppe. Die Beratung kann dann u. a. folgende Aktivitäten ausmachen: Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Förderinstitutionen und -programmen (lfd. Ausschreibungen), Beschaffung von Antragsformularen, Vermittlung von geeigneten Ansprech- bzw. Kooperationspartnern, Information über formale und rechtliche Vorgaben bei der Stellung eines Antrages für eine Zuwendung auf Ausgabenbasis (z. B. Angaben zur Rechtsform der Hochschule, Vorsteuerabzugsberechtigung, Höhe der zu beantragenden Personalkosten etc.).

Forschungsantragsvorbereitung: Der Teilprozess umfasst das Abarbeiten eines definierten „Arbeitsprogramms“, den Forschungsantrag gemäß BMBF-Vorgaben vorzubereiten. Die Formulierung obliegt den dezentralen Antragsstellern in der Hochschule, die Prüfung der Unterlagen der Forschungsverwaltung. Hierzu gehören die Prüfung der Grundausrüstung, der Folgekosten, des Finanzplans sowie der angesetzten Personalausgaben. Die weiteren Serviceleistungen umfassen etwaige zusätzlich erforderliche Verträge, das Erfassen der Grunddaten des Antrags in einer internen Datenbank sowie die Versendung des Antrags an das BMBF.

Forschungsprojektvorbereitung: Der Teilprozess beginnt mit der Prüfung des Bewilligungsbescheids (Vollständigkeit der Unterlagen, Übereinstimmung des Finanzierungsplans mit dem Antrag) und der Entscheidung über die Annahme der Bewilligung. Anschließend werden die Projektinformationen an den Projektleiter weitergeleitet und ihm zugleich die Vollmacht zum rechtsverbindlichen Mittelabruf erteilt. Es folgen eine Reihe notwendiger administrativer Maßnahmen u. a. Aktenzeichen festlegen, Drittmittelakte und Kontenhierarchie in Finanzbuchhaltung anlegen.

Drittmittelverwaltung: Wesentliche Aufgabe ist die Prüfung der Zwischen- bzw. Endverwendungsnachweise und die Zusendung an den Mittelgeber. Der Drittmittelverwaltung obliegt die Pflege der Drittmittelakte sowie die Überwachung wichtiger Termine (Zahlungsanforderungen, Erstellung von Sachberichten). Hierzu gehören insbesondere die Zwischen- bzw. Endverwendungsnachweise, die von der Forschungsverwaltung geprüft werden. Der Schriftverkehr mit dem BMBF

(Posteingang, Postausgang) obliegt in der Regel der Forschungsverwaltung. Mittelabrufe und Buchungen werden direkt von den dezentralen Organisationseinheiten vorgenommen.

Projektabschluss: Der „administrative“ Projektabschluss als „technischer Abschluss des Auftrags“ basiert im Wesentlichen auf der abschließenden Prüfung der Verwendungsnachweise und der Buchungen mit den Folgeaktivitäten Verwendungsnachweise an Mittelgeber versenden, Rücküberweisungen von Restmitteln einleiten, Konto ausgleichen, „Projekt sperren“, Versendung des Abschlussberichts überwachen.

3.1.2. Bewertung des Prozesses

Bei der Bewertung des Prozesses wurden die in Kap. 2. beschriebenen Kriterien zugrunde gelegt³:

Rahmenbedingungen: Die Förderrichtlinien des BMBF legen für alle Einrichtungen den Handlungsrahmen fest, wobei landesspezifische Vorgaben (als Drittmittelrichtlinien) und hochschulspezifische Ausgestaltungen in der praktischen Handhabung vor Ort Unterschiede ausmachen können. Als weitere Rahmenbedingungen müssen das Fördervolumen und die Anzahl der Projekte (wichtig für Aufwandsbeurteilungen von Administration) beachtet werden. Die Basiszahlen – BMBF Fördervolumen, %-Anteil an den Drittmitteln der Hochschule, Anzahl der BMBF-Projekte, %-Anteil an allen Drittmittelprojekten der Hochschule lassen sich folgender Tabelle entnehmen:

Basisjahr 2004	TU München	TU Darmstadt	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
BMBF Fördervolumen in Mill €	14,3	9,6	15,3	8,4
%-Anteil an allen Drittmittelprojekten der Hochschule	12,4	16,4	13,3	13,5
Anzahl der BMBF-Projekte	437	225	303	204
%-Anteil an allen Drittmittelprojekten der Hochschule	9,5	9,9	7,9	7,3

Abb. 01 Basiszahlen „Forschungsverwaltung“

Prozesscharakteristika: Durch die externen Vorgaben (BMBF) handelt es sich um einen standardisierten Prozess, der zu ca. 85 % aus Routinearbeiten besteht, der Rest ist häufig von der Leitung zu entscheiden. Der Prozess unterlag im Laufe der Zeit kaum Veränderungen. Im Teilprozess „Vorberatung“ wird die Zentrale i. d. R. erst nach Anfrage vom Lehrstuhl unterstützend aktiv. Im Teilprozess „Forschungsantragsvorbereitung“ läuft ein relativ genau definierter Arbeitsprozess ab,

3 Das Kriterium „Ergebnisqualität“ wurde im Benchmarking nicht weiterbehandelt. Sie wurde aber im Anschluss durch eine eigenständige Kundenbefragung in den beteiligten Universitäten TU Darmstadt, Universität Erlangen-Nürnberg, Universität Stuttgart und zusätzlich Universität Ulm) ermittelt (s. Beitrag von Prof. Moser und Alexandra Kraft).

der durch die Vorgaben des BMBF bestimmt wird. Die Antragsformulierung wird in allen Einrichtungen dezentral erledigt. Im Teilprozess „Drittmittelverwaltung“ erfolgt an der Universität Stuttgart die Mittelanforderung dezentral durch die Institute und an der TU München werden nur die „Papierbücher“ zentral erledigt; an der TU Darmstadt erfolgt der gesamte Prozess zentral, an der Universität Erlangen-Nürnberg wird die Mittelanforderung dezentral vorbereitet und zentral kontrolliert und versandt. Der Arbeitsaufwand im Teilprozess „Projektabschluss“ wird durch die Qualität der abschließenden zentralen Prüfung der Verwendungsnachweise bestimmt.

Schnittstellen: Die für den Prozess relevanten Schnittstellen bestehen standardmäßig zu den dezentralen Einrichtungen und zum BMBF.

Qualifikation der Beschäftigten: Die Bearbeitung erfolgte in den vier beteiligten Hochschulen durch MitarbeiterInnen des gehobenen Dienstes, z. T. mit Unterstützung von MitarbeiterInnen des mittleren Dienstes (Drittmittelverwaltung).

Arbeitsmittel: Als Hilfsmittel kommen neben üblichen Kommunikationsmitteln (Telefon, Email) das zur Antragsabwicklung mit dem BMBF bereitgestellte Easy (Internet) – Programm sowie für die interne Drittmittelverwaltung die jeweilige Finanzbuchhaltungssoftware der Hochschule in Frage.

Weiche Faktoren/Probleme: Bei der Prozessbewertung sind weiche Faktoren, so z. B. Probleme beim Prozessablauf analysiert worden. Da das Verfahren selbst in den Hochschulen auf langjähriger Praxis und Erfahrung beruht, resultieren ortsspezifische „Mängel“ aus solchen beim internen Abstimmungsbedarf (zwischen mehreren beteiligten Verwaltungseinheiten) oder aus projektypischen „Engpässen“ bei den Beteiligten vor Ort (Prüfung und Unterzeichnung der Zwischenverwendungsnachweise meist unter Zeitdruck wegen Abgabeterminen beim Projektträger).

Ressourcen: Die Beurteilung des Ressourcenaufwands erfolgte ausschließlich (produktivitätsorientiert) auf der Basis von Kennzahlen und betraf nur den Aufwand der zentralen Hochschulverwaltung im beschriebenen Prozess. Basis war der Personalaufwand in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für die genannten Teilprozesse sowie das Drittmittelvolumen (BMBF) und die Anzahl der Drittmittelprojekte (BMBF) in 2004. Aufwand und Basiszahlen wurden ins Verhältnis gesetzt und als vergleichende Kennzahl „BMBF-Drittmittel zu Personalaufwand“ und „BMBF-Projektanzahl zu Personalaufwand“ abgebildet. Die Ergebnisse sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Basisjahr 2004	TU München	TU Darmstadt	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
BMBF-Drittmittel zu Personalaufwand“ in Mill. € pro VZÄ	22,0	27,4	54,8	18,8
BMBF-Projektanzahl zu Personalaufwand“ (Anzahl pro VZÄ):	620	643	1082	453

Abb. 02 Kennzahlen „Forschungsverwaltung“

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt interpretieren:

- Das hier ausgewählte administrative Verfahren ist im Unterschied zu anderen Forschungsförderungen, insbesondere Industrieprojekten, im hohen Maße durch Richtlinien standardisiert (BMBF-Förderrichtlinien). Die abweichende Kennzahl der Universität Stuttgart ist vermutlich durch eine starke Dezentralisierung von Forschungsverwaltung insgesamt zu erklären, korrelierte sie doch mit vergleichbaren Ergebnissen bei den anderen Förderverfahren (EU-Projekte, DFG; Industrieprojekte).
- Relativierend für den ausgewählten Prozess „BMBF-Projektbetreuung“ kommt hinzu, dass er – so das Ergebnis der späteren Gesamtbetrachtung der Forschungsverwaltung – mit Aufwänden von 0,63 VZÄ (Universität Stuttgart), 1,2 VZÄ (TU München), 0,75 VZÄ (TU Darmstadt) und 0,8 VZÄ (Universität Erlangen-Nürnberg) jeweils einen Anteil von 11-15 % der jeweiligen Forschungsverwaltung ausmacht [14,4 % (Universität Stuttgart), 14,8% (TU München), 10,9 % (TU Darmstadt) und 13,7 % (Universität Erlangen-Nürnberg)].
- Die (wichtigen) Beratungsaktivitäten und planerischen Aufgaben vor Ort (Teilprozesse „Vorabberatung“, „Forschungsantragsvorbereitung“) entziehen sich als proaktive Tätigkeiten weitgehend einer quantitativ-orientierten Ressourcenanalyse.
- Die hier verwendeten Basiszahlen „Projektanzahl“ und „Fördervolumen“ berücksichtigen den spezifischen Aufwand einzelner Projekte nur bedingt.
- Verfahrensunterschiede bei der Drittmittelverwaltung bedürften einer Detailanalyse der jeweils eingesetzten IT-Verfahren.

4. Fazit

Zu den im Rahmen des Verwaltungsbenchmarkings vorgenommenen Betrachtungen der Forschungsverwaltung lässt sich folgendes verallgemeinerndes Fazit ziehen:

- Zentrale Forschungsverwaltungen in den Hochschulen sind von ihrem Selbstverständnis her „Serviceeinrichtungen“ und haben im hohen Maße den Charakter einer „Vertriebsabteilung“, die zur Sicherung von Einnahmen, Profil und Zukunftsfähigkeit der Universitäten beitragen. Bedingt durch die damit einher gehende „proaktive Tätigkeit“ lassen sich die Leistungen von Forschungsverwaltungen über Kennzahlen im o. g. Sinne nur schwer messen.
- Dies bedeutet, dass weder ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Personalaufwand einer zentralen Forschungsabteilung und dem Forschungsvolumen einer Hochschule noch ein solcher zwischen administrativer Unterstützung und Forschungserfolg (als Ausprägung einer Spitzenplatzierung innerhalb von Forschungsrankings) mit den Methoden des einfachen Input-Output-Vergleichs abgeleitet werden kann.
- Die Konzentration auf die zentrale Hochschulverwaltung fokussiert bei Forschungsprozessen zwangsläufig auf Aufgaben, die dem Hochschul-Qualitätsmanagement und der Drittmittelverwaltung zugeordnet werden können. Hier sind – so das Verwaltungsbenchmarking – bedingt durch externe Vorgaben die Unterschiede gering. Es bedürfte aber detaillierter Fallanalysen zu dezentraler Forschungsarbeit und -bedingungen, um herauszufinden, welchen Stellenwert administrative Unterstützung – sei es zentral, sei es dezentral – für die Herausbildung von Spitzenforschung überhaupt hat. Weder aus dem Verwaltungsbenchmarking noch

aus den Ergebnissen der Forschungsrankings lassen sich hierzu Aussagen mit Evidenz treffen. Personelle Einsparungen wie auch umgekehrt Personalausweitungen können aus den Ergebnissen eines kennzahlenorientierten Benchmarkings nicht abgeleitet werden. Aufgaben von Forschungsverwaltung sind in den vier beteiligten Universitäten im höheren Maße als in anderen Hochschulen dezentralisiert und werden vor Ort von den MitarbeiterInnen der Institute bzw. der Lehrstühle weitgehend selbstständig vorgenommen. Es bedürfte der näheren Analyse, wie diese Arbeitsweisen vor Ort überhaupt funktionieren, wie das notwendige Know-how kontinuierlich dezentral aufrecht erhalten bleibt und in welchem Maße dies mit den konstatierbaren „Spitzenleistungen“ in dezentralen Forschungseinheiten der vier Universitäten in Zusammenhang gebracht werden kann.

- Für die Forschungsverwaltung gilt, dass konkreter höherer Aufwand nicht zuletzt aus der Besonderheit einzelner Projekte und Aktivitäten (z. B. Industrieprojekte, Stiftungslehrstühle, nicht BMBF-Projekte) resultiert.
- Weitere Problemstellungen betreffen den Vergleich von internen Organisationsstrukturen der Forschungs-, insbesondere der Drittmittelverwaltung. Die vier Universitäten sind im hohen Maße dezentralisiert, ihre Binnenstruktur ist nicht wie in anderen Hochschulen an der Fakultäts-/Fachbereichsstruktur ausgerichtet. Aktivitäten, insbesondere im Wissens- und Technologietransfer, sind z. T. outgesourct bzw. werden durch hochschulweite Einrichtungen wahrgenommen. Bestimmte Aufgaben sind unmittelbar im Rektorat bzw. im Präsidium angesiedelt und lassen sich methodisch nur schwer ermitteln.

Peter Altvater: Supportprozesse im Gebäudemanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund	57
2. Aufgaben, Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen im Gebäudemanagement	57
3. Kostenstrukturen im Gebäudemanagement.....	59
3.1. Erhebungsinstrumente und Systematik der Kostenanalyse.....	59
3.2. Kostenstrukturen in den Aufgabenbereichen des Gebäudemanagements	60
3.2.1. Technisches Gebäudemanagement (TGM).....	60
3.2.2. Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)	61
3.2.3. Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM).....	61
4. Qualitative Betrachtung der Kosten u. Leistungen im Infrastr. Gebäudemanagement..	62
4.1. Infrastrukturelles Gebäudemanagement – Gebäudereinigung.....	62
4.1.1.Kostenstrukturen	62
4.1.2. Leistungsinhalte.....	63
4.1.3. Best Practice.....	66
4.2. Infrastrukturelles Gebäudemanagement - Hausdienste.....	67
4.2.1. Kostenstrukturen und Leistungsinhalte der Allgemeinen Hausdienste.....	68
4.2.2. Philosophie und Tätigkeitsspektrum der Allgemeinen Hausdienste.....	69
4.2.3. Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen der Hausdienste	70
5. Fazit	70

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	HIS-Bezugskonzept Gebäudemanagement.....	58
Abb. 02	Kosten des Gebäudemanagements je m ² Hauptnutzfläche (HNF) in Euro.....	60
Abb. 03	Kosten des Technischen Gebäudemanagements je m ² HNF in Euro	61
Abb. 04	Kosten des Infrastrukturellen Gebäudemanagements je m ² HNF in Euro	61
Abb. 05	Kosten des Kaufmännischen Gebäudemanagements je m ² HNF in Euro	62
Abb. 06	Differenzierte Aufwands- u. Kostenanalyse d. Arbeitsfeldes Gebäudereinigung..	62
Abb. 07	Vergleichende Darstellung d. Leistungsmaße (Reinigungsfläche in m ² /pro Std.).	64
Abb. 08	Schwankungsbreiten des Stundenverrechnungssatzes.....	65
Abb. 09	Vergleichende Darstellung des Reinigungsturnus'.....	65
Abb. 10	Personalaufwand und Kosten der Allgemeinen Hausdienste	68
Abb. 11	Zeitlicher Umfang der Dienstleistungen der Hausdienste	69

1. Hintergrund

Das Benchmarking des Gebäudemanagements an der Universität Erlangen-Nürnberg, der Universität Stuttgart, der TU München und der TU Darmstadt¹ ist zunächst als Verfahren eines Kostenvergleichs zwischen den beteiligten Universitäten betrieben worden. Dabei sind Prozesse und Aufgabenbereiche des Gebäudemanagements einer Vollkostenerhebung unterzogen worden. Dieses Verfahren beinhaltete die kostenorientierte Betrachtung des technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements.

In einem zweiten Schritt sind die Ergebnisse des quantitativen Kostenvergleichs in themenzentrierten Workshops im Hinblick auf die dahinter stehenden Geschäftsprozesse analysiert worden, wobei der Fokus auf eine kosten- und qualitätsmäßige Optimierung gerichtet wurde. Getreu des Prinzips des Benchmarkings: „Vom Besten lernen“ sind in den Workshops Best-Practice-Verfahren an den Hochschulen identifiziert worden. Die Auswahl der vertieft betrachteten Geschäftsprozesse erfolgte entlang von zwei Kriterien: Einerseits musste der Umfang der in den Prozessen und Aufgaben gebundenen Ressourcen bedeutsam bis gravierend sein. Andererseits mussten zwischen den vier Universitäten deutliche Kostenunterschiede aufgetreten sein. Die Projektgruppe einigte sich analog dieser Kriterien auf die drei folgenden Geschäftsprozesse Gebäudereinigung, Anlagenmanagement und Allgemeine Hausdienste.

In einem weiteren Workshop sind die Kostenstrukturen der Eigenenergieerzeugung an vier Hochschulstandorten untersucht worden, die alle über eigene Heiz- bzw. Heizkraftwerke verfügen. Dieser Prozess wird aufgrund seiner hochgradigen Komplexität und seiner Besonderheiten hier nicht näher dargestellt.²

2. Aufgaben, Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen im Gebäudemanagement

Die fachlich-inhaltliche Grundlage, an der sich die empirischen Erhebungen an den vier Hochschulstandorten orientiert haben, ist die DIN 32 786, aus der die HIS GmbH das auf die Hochschulbedürfnisse angepasste „**Bezugskonzept Gebäudemanagement**“ entwickelt hat.

Dieses Bezugskonzept Gebäudemanagement verfügt über die vier Säulen Planen und Bauen (Baumanagement), Technisches Gebäudemanagement, Infrastrukturelles Gebäudemanagement und Kaufmännisches Gebäudemanagement. Die folgende Graphik zeigt die in den einzelnen Bereichen wahrzunehmenden Aufgabenfelder:

1 Für die engagierte Mitarbeit bedanke ich mich bei Herrn Kai Bäuerlein (Universität Stuttgart), Dr. Andreas Staschek (TU Darmstadt), Frau Angela Schobert, Frau Johanna Grabmann-Maier (Universität Erlangen-Nürnberg) und Herrn Franz Mühlbauer (TU München).

2 Allerdings soll an dieser Stelle auf ein zentrales Ergebnis der Untersuchung hingewiesen werden, die auf einer Vollkostenbetrachtung basierte: Die Energieeigenerzeugung erwies sich dabei für die betroffenen Hochschulen als deutlich kostengünstiger als der Energiefremdbezug. Die technischen Universitäten können also auch aus einer monetären Perspektive nur darin bestärkt werden, Teile ihrer Energiebedarfe auch weiterhin über eigene Erzeugungsanlagen zu generieren.

Planen und Bauen (Baumanagement)	Technisches Gebäudemanagement	Infrastrukturelles Gebäudemanagement	Kaufmännisches Gebäudemanagement
Bauliche Entwicklungsplanung	Anlagenmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Elektro- u. Fernmelde-technik ■ Förderanlagen ■ Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär ■ Gebäudeautomation Versorgung <ul style="list-style-type: none"> ■ Wasser/Abwasser ■ Gas u. sonst. Medien ■ Energiemanagement Information/Komm. <ul style="list-style-type: none"> ■ Telekommunikation ■ LAN 	Allgemeine Hausdienste	Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln
Bauunterhaltung		Gebäudereinigung	Vertragsmanagement
Begleitung von Baumaßnahmen		Dienste an Außenanlagen	Liegenschaftsverwaltung
Raumplanung		Abfallentsorgung	Strategisches u. operatives Controlling
Technische Dokumentation		Objektschutz	
• • • • • • • • • • Arbeits- und Umweltschutz	Versorgung <ul style="list-style-type: none"> ■ Wasser/Abwasser ■ Gas u. sonst. Medien ■ Energiemanagement Information/Komm. <ul style="list-style-type: none"> ■ Telekommunikation ■ LAN 	Transport u. Fahrdienste	
		Poststelle und Botendienste	
		Kopier-/Druckereidienste	
		Veranstaltungsservice	

Abb. 01 HIS-Bezugskonzept Gebäudemanagement

Die in der Abb. 01 dargestellten Aufgaben werden an den vier Universitäten in unterschiedlichen organisatorischen Strukturen wahrgenommen. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Technische Universität Darmstadt

Die TU Darmstadt verfügt über etliche Standorte im Darmstädter Innenstadtbereich, an denen in verschiedenen Abschnitten die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, die Fachbereiche Mathematik, Physik, Informatik, Elektrotechnik und Teile der Fachbereiche Bauingenieurwesen und Geodäsie untergebracht sind sowie den etwas außerhalb gelegenen Standort Lichtwiese, an dem die bau- und raumbezogenen Studiengänge und Forschungslabore, der Maschinenbau, die Geowissenschaften und die Biologie und das Hochschulrechenzentrum angesiedelt sind.

An der TU Darmstadt ist das technische Gebäudemanagement im Dezernat IV „Nachhaltiger Betrieb“ verortet. In diesem Dezernat sind als Abteilungen auch der Arbeits- und Umweltschutz und das Infrastrukturelle Gebäudemanagement angesiedelt. Davon getrennt ist das Baumanagement, das auf der Basis des TUD-Gesetzes an die Hochschule verlagert und dort im Dezernat V: Bau und Immobilien bearbeitet wird. Angelegenheiten des Kaufmännischen Gebäudemanagements werden sowohl in diesem Dezernat, aber auch im Dezernat III: Personal- und Wirtschaftsangelegenheiten bearbeitet.

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Mit den beiden Standorten Erlangen und Nürnberg ist die Universität schon dem Namen nach an zwei Standorten beheimatet. Von den elf Fakultäten befinden sich neun in Erlangen (Theologie,

Jura, Medizin, Philosophie I und II, Naturwissenschaften I-III und Technik) und zwei in Nürnberg (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie die Erziehungswissenschaften).

Aufgaben des Gebäudemanagements unterliegen einer dezentralen Organisationsstruktur in Dezernaten und dezentralen Einrichtungen. Das technische Gebäudemanagement ist im Dezernat V konzentriert. Das Baumanagement und das Kaufmännische Gebäudemanagement ist im Dezernat IV Haushalt- und Liegenschaftsangelegenheiten verortet. Aufgaben des Infrastrukturellen Gebäudemanagement werden weitgehend dezentral in den Fakultäten bearbeitet. Das Energiecontrolling ist Teil eines Funktionsbereichs Controlling, einer Stabsstelle beim Kanzler.

Technische Universität München

Die TU München verfügt über die drei Haupt-Standorte München, Garching und Weihenstephan. In München befinden sich Hochschulleitung, die Fakultäten Architektur, Bauingenieur- und Vermessungswesen, Elektrotechnik- und Informationstechnik, Wirtschaftswissenschaften. Die Fakultät Medizin ist am Klinikum rechts der Isar angesiedelt. Am Campus Garching befinden sich die Fakultäten Chemie, Physik, Maschinenwesen, Informatik und Mathematik sowie Forschungseinrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, der ESO und Institute der LMU München und der Bayerischen Akademie der Wissenschaften.

In Weihenstephan befindet sich das Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt .

An der TU München ist das Gebäudemanagement standortbezogen dezentralisiert; alle Aufgaben sind jeweils im Bereich Immobilienmanagement konzentriert.

Universität Stuttgart

Die bauliche Struktur der Universität Stuttgart ist geprägt durch die beiden Standorte Stadtmitte und Vaihingen. In der Stadtmitte sind neben der Hochschulleitung/Hochschulverwaltung die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften sowie die Architektur und Stadtplanung konzentriert. Der Standort Vaihingen beherbergt die Ingenieur-, Natur- und Lebenswissenschaften.

Aufgaben des Gebäudemanagements sind weitestgehend im Dezernat VI Technik und Bauten angesiedelt. Das Kaufmännische Gebäudemanagement und einige Teilbereiche des Infrastrukturellen Gebäudemanagements werden im Dezernat V – Finanzen wahrgenommen. Das Arbeitsfeld Arbeits- und Umweltschutz agiert als Stabsstelle der Kanzlerin.

3. Kostenstrukturen im Gebäudemanagement

3.1. Erhebungsinstrumente und Systematik der Kostenanalyse

Die Kosten des Gebäudemanagements der vier Hochschulen sind auf der Basis einer hochdifferenzierten Systematik erhoben worden, die alle vier Säulen des Gebäudemanagements umfasst. Die-

se von HIS entwickelte Systematik, die bereits in verschiedenen standörtlichen Untersuchungen eingesetzt worden ist, lässt kleinteilige Analysen bis in einzelne Aufgabenbereiche hinein zu, da die Erhebungen entlang differenzierter Kostenarten (Personalkosten, Fremdleistungskosten sowie Material- und Verbrauchskosten) erfolgt sind.

Als Bezugsgröße für die vergleichende Betrachtung zwischen den Hochschulen diente die Hauptnutzfläche (HNF). Der Vorteil der Hauptnutzfläche als Kennzahl liegt in ihrer Konzentration auf die direkt genutzte Ressource Fläche. Dabei werden gebäudespezifische Besonderheiten wie das Alter der Gebäude oder der Installationsgrad bewusst ausgeblendet.

Produktbereiche	TU Darmstadt	TU München	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
Hauptnutzfläche (in m ²)	237.000	479.000	353.000	273.000
Technisches Gebäudemanagement	57,99	47,23	51,76	58,20
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	28,00	20,72	18,94	32,33
Kaufmännisches Gebäudemanagement	0,77	0,57	0,70	2,06
Arbeits- und Umweltschutz	5,38	2,39	5,22	4,41
übergreifende Aufgaben	2,14	1,96	3,33	2,64
Summe (ohne Planen und Bauen) ³	94,28	72,87	79,95	99,64

Abb. 02 Kosten des Gebäudemanagements je m² Hauptnutzfläche (HNF) in Euro

In der Darstellung Abb. 02 der Kosten werden erhebliche Unterschiede in der Gesamtbetrachtung, aber auch in den einzelnen Produktgruppen deutlich.

3.2. Kostenstrukturen in den Aufgabenbereichen des Gebäudemanagements

3.2.1. Technisches Gebäudemanagement (TGM)

Die Personalaufwände und Kostenstrukturen der im Anlagenmanagement versammelten verschiedenen Anlagentypen konnten aufgrund der an einigen Hochschulen fehlenden Differenzierungen nicht getrennt erhoben und betrachtet werden. Für den Aufgabenbereich Versorgung waren die an den Standorten München, Stuttgart und Darmstadt vorhandenen Heiz-/Kraftwerke ebenso wie das Heizwerk in Erlangen mit ihren spezifischen Voraussetzungen zu berücksichtigen.

Produktbereiche	TU Darmstadt	TU München	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
TGM-Anlagenmanagement	10,49	21,35	12,43	14,77
TGM-Versorgung	45,49	22,96	37,21	42,59
TGM-Information/Kommunikation	2,01	2,92	2,12	0,84

Abb. 03 Kosten des Technischen Gebäudemanagements je m² HNF in Euro

3.2.2. Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)

Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement ist ein stark heterogener Bereich mit einer Fülle von Dienstleistungen. Erfahrungsgemäß ist dies der personalintensivste Bereich. Betrachtet man in der Summe die Kosten des Infrastrukturellen Gebäudemanagements, so ergeben sich relativ deutliche Differenzen. Spannender ist aber eine Betrachtung der einzelnen Aufgabenbereiche. Zum einen differieren die Kosten hier sehr viel gravierender. Andererseits wird aber auch deutlich, dass keine Hochschule in allen Bereichen gut aufgestellt ist, vielmehr verfügt jede Hochschule über spezifische Stärken aber auch Problemfelder, die sie von den anderen abgrenzt.

Produktbereiche	TU Darmstadt	TU München	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
Allgemeine Gebäudedienste	8,36	1,77	1,54	0,94
Transport- u. Botendienste, Poststelle	3,72	1,46	2,13	1,46
Gebäudereinigung	8,73	10,20	11,07	24,49
Objektschutz	2,67	3,96	2,10	1,20
Dienste an Außenanlagen	3,18	2,27	0,45	1,67
Allgem. Infrastrukturdienste	0,58	0,89	0,70	2,06
Infrastrukturelles GM gesamt	28,00	20,72	18,94	32,33

Abb. 04 Kosten des Infrastrukturellen Gebäudemanagements je m² HNF in Euro

3.2.3. Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)

Das Kaufmännische Gebäudemanagement (Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln, Liegenschaftsverwaltung, Controlling und Vertragsmanagement sowie Rechtsfragen) ist häufig nicht in den mit dem Gebäudemanagement beauftragten Dezernaten angesiedelt, sondern findet sich eher in den Haushaltsdezernaten wieder. Diese Trennung führt nach Erfahrungen von HIS zu Effizienzverlusten. Deutlich wird dies immer wieder im Arbeitsfeld Gebäudereinigung, in dem das Haushaltsdezernat die Ausschreibungen vornimmt, die Kontrolle der Reinigungsqualität und die Mängelanzeige aber durch die technischen Dezernate erfolgen. Die im Bereich der Reinigungskontrolle gesammelten Erfahrungen fließen nicht in die Ausschreibungen ein.

Zudem werden technisch-organisatorische und wirtschaftliche Fragen bei einer solchen Zuordnung getrennt betrachtet, was, wie die Erfahrungen zeigen, zu spürbaren Kostennachteilen führt. In einer produktorientierten Organisationsstruktur des Gebäudemanagements sollten diese Fragen dagegen integriert bearbeitet und effektiven wie effizienten Lösungen zugeführt werden.

Produktbereich	TU Darmstadt	TU München	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
Kaufmänn. Gebäudemanagement	0,77	0,57	0,70	2,06

 Abb. 05 Kosten des Kaufmännischen Gebäudemanagements je m² HNF in Euro

4. Qualitative Betrachtung der Kosten und Leistungen im Infrastrukturellen Gebäudemanagement

Nach Abschluss der quantitativen Analyse hat sich die Arbeitsgruppe zu insgesamt drei eintägigen Workshops getroffen, in denen jeweils ein Arbeitsfeld intensiv bearbeitet worden ist. Dabei sind je zwei Aufgabenfelder des Infrastrukturellen Gebäudemanagements und des Technischen Gebäudemanagements tiefer gehend behandelt worden, um den Kostendifferenzen zwischen den Hochschulen nachzuspüren und effektive wie effiziente Geschäftsprozesse (Best Practice) zu identifizieren. An dieser Stelle sollen die Ergebnisse zweier Workshops – Gebäudereinigung und Hausdienste – exemplarisch nachgezeichnet werden.

4.1. Infrastrukturelles Gebäudemanagement – Gebäudereinigung

4.1.1 Kostenstrukturen

Im Vergleich ergibt sich für die Gebäudereinigung eine heterogene Kostenstruktur, die zwischen kostengünstigster und -intensivster Hochschule mit einem Faktor von 2,4 zu Buche schlägt.

	TU Darmstadt	TU München	Uni Stuttgart	Uni Erlangen-Nürnberg
eigener Personalaufwand in VZÄ*	0,45	5,60	15,80	63,90
eigener Personalaufwand in Euro	15.750	196.000	553.000	2.236.500
eigener Personalaufwand (Euro je m ² HNF)	0,07	0,41	1,57	8,20
Volumen Fremdleistung in Euro	2.653.636	4.601.000	3.351.000	4.440.451
Fremdleistungskosten (Euro je m ² HNF)	11,19	9,61	9,49	16,28
Kosten Gebäudereinigung je m² HNF	11,26	10,20	11,07	24,49

*VZÄ=Vollzeitäquivalente

Abb. 06 Differenzierte Aufwands- und Kostenanalyse des Arbeitsfeldes Gebäudereinigung

Die Differenzen in den Kosten lassen sich einerseits aus dem hohen Anteil an Eigenreinigung an der Universität Erlangen-Nürnberg erklären. Viele Hochschulen haben sich deshalb in den vergangenen Jahrzehnten sukzessive von der Eigenreinigung getrennt, lassen allenfalls in einigen sicherheitstechnisch relevanten Bereichen, die Reinigung durch Eigenpersonal vornehmen. Aber auch bei einer Betrachtung, die ausschließlich die Struktur und die Höhe der Fremdleistungskosten berücksichtigt, lassen sich noch Kostendifferenzen zwischen der kostengünstigsten und der kostenintensivsten Hochschule feststellen, die fast doppelt so hoch sind. Diese nicht unerheblichen Kostendifferenzen verweisen auf unterschiedliche Leistungsinhalte, die nunmehr erörtert werden sollen.

4.1.2. Leistungsinhalte

Betrachtet man das Arbeitsfeld Gebäudereinigung differenzierter, so geben die Leistungsinhalte der Ausschreibungen Aufschluss darüber, wie die gravierenden Kostenunterschiede zustande kommen. Als relevante Leistungsinhalte kommen dabei infrage:

- **Leistungsmaße:** Die Reinigungsfläche wird für unterschiedliche Flächenarten (z. B.: Labore, Werkstätten, Flure, Treppen etc.) in m² pro Stunde ausgeschrieben. Eine angenommene Verdoppelung des Reinigungsmaßes bedeutet bspw. eine Halbierung der Kosten.
- **Stundenverrechnungssatz:** Die Kalkulation der Fremdanbieter erfolgt auf der Basis des Stundenverrechnungssatzes, der im Angebot offen gelegt werden muss.
- **Reinigungsturnus:** Die wöchentliche Reinigungshäufigkeit wird als Reinigungsturnus bezeichnet. Ähnlich bedeutsam wie das Leistungsmaß bedeutet eine Halbierung der Reinigungshäufigkeit eine Halbierung der Kosten.
- **Leistungsinhalte:** Die Leistungsinhalte beschreiben die Tätigkeiten, die von den Reinigungskräften vorgenommen werden.

Im Folgenden werden nun die Leistungsinhalte an den verschiedenen Hochschulen diskutiert.

Leistungsmaße

Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Niveau der Leistungsmaße, von einigen Ausnahmen abgesehen, sich als relativ homogen darstellt. Als einzige Hochschule verwendet dabei die Universität Stuttgart ein einheitliches, homogenes Leistungsmaß von 250m² pro Stunde für alle Flächenarten. Die Leistungsmaße schwanken auch intern in den Hochschulen je nach Angebotszuschlag zwischen 5 % - 35 %, also recht erheblich.

Vergleich der Leistungsmaße					
	TU Darmstadt	Uni Stuttgart	TU München	Uni Erlangen-Nürnberg	min./max. Wert* (Schwankungsbreite in %)
Labore	240/250	250	240 - 280	230 - 260	240/260 (8 %)
WC, Sanitärräume	130/110	250	70-90	60-80	60/130 (116 %)
Werkstätten	260/270	250	240-280	230-260	230/280 (22 %)
Seminarräume	200/270	250	230-270	250-280	200/280 (40 %)
Hörsäle	-	250	230-270	250-280	230/280 (22 %)
Büroräume	250/240	250	260-300	240-280	240/300 (25 %)
Treppen	170/280	250	140-170	220-260	140/260 (86 %)
Eingangsbereiche	} 310/350	250	400-500	350-450	310/500 (61 %)
Flure		250	400-500	350-450	310/500 (61 %)
Lagerräume	280/310	250	220-300	260-280	220/310 (41 %)

Abb. 07 Vergleichende Darstellung der Leistungsmaße (Reinigungsfläche in m²/pro Std.)

Zusätzlich zu den internen Schwankungen der Leistungsmaße sind Differenzen zwischen den Hochschulen offensichtlich. Diese bewegen sich zwischen 8 und 116 %. Prozentuale Schwankungen schlagen direkt auf die Kosten der Gebäudereinigung durch, eine 20 %ige Differenz bei den Leistungsmaßen bedeutet eine 20 %ige Differenz bei den Kosten der Gebäudereinigung. Entlang der Schwankungsbreiten der Leistungsmaße sind gravierende Kostenersparnisse zu erzielen.

Stundenverrechnungssatz

Im Vergleich zu den oben genannten Indikatoren Reinigungshäufigkeit und Leistungsmaß lassen sich beim Stundenverrechnungssatz längst nicht so gravierende Kostendifferenzen feststellen.

Vergleich des Stundenverrechnungssatzes				
TU Darmstadt	Uni Stuttgart	TU München	Uni Erlangen-Nürnberg	min./max. Wert (Schwankungsbreite in %)
14,21 €	13,- bis 14,- €	13,25 €	14,50 bis 16,50 €	13,00-16,50 // (27 %)

Abb. 08 Schwankungsbreiten des Stundenverrechnungssatzes

Wenngleich die Schwankungen beim Stundenverrechnungssatz nicht so deutlich differieren, wie in den Bereichen Reinigungsturnus und Leistungsmaß, so werden entlang der Schwankungsbreiten dennoch Kostendifferenzen von immerhin nahezu 30 % wirksam.

Reinigungsturnus

Zur Erklärung der Kostendifferenzen können die unterschiedlichen Reinigungszyklen beitragen.

Vergleich des Reinigungsturnus (wöchentliche Reinigungshäufigkeit)					
	TU Darmstadt	Uni Stuttgart	TU München	Uni Erlangen-Nürnberg	min./max. Wert (Schwankungsbreite in %)
Labore	2/3 reduziert*: 1	1	2	2 (S4-Labore > 5x)	1 - 3 (300 %)
WC, Sanitärräume	5	5	5	5	5 (0 %)
Werkstätten	1	1	2	1- (2)	1 - 2 (100 %)
Seminarräume	2,5 reduziert*: 1	5	5	5	2,5 - 5 (100 %)
Hörsäle	5 reduziert*: 1	5	5	5	5
Büroräume	2/5	1	2,5	02	1 - 5 (500 %)
Treppen	2/5	1	2,5	2-5 Eingangsber., Winter	1 - 5 (500 %)
Eingangsbereiche	} 2/5	2	2,5	2-5 Eingangsber., Winter	2 - 5 (150 %)
Flure		1	2,5	2-5 Eingangsber., Winter	1 - 5 (500 %)
Lagerräume	Monatlich	Sonder- reinig.	monatl.	monatlich	-

Abb. 09 Vergleichende Darstellung des Reinigungsturnus'

Ähnlich wie das Leistungsmaß schlägt der Reinigungssturnus direkt auf die Kosten der Gebäudereinigung durch. Eine um den Faktor fünf häufigere Reinigung, bedeutet eine fünfmal so hohe Kostenbelastung. Büroräume werden an einigen Hochschulen nur einmal pro Woche gereinigt, an anderen Hochschulen bis zu fünfmal pro Woche, mit entsprechenden Kostennachteilen.

Hinsichtlich des Reinigungssturnus' sind an einigen Hochschulen gleichwohl schon recht flexible Organisationsformen anzutreffen. So finden an der TU Darmstadt in vorlesungsfreien Zeiten Reinigungszyklen Anwendung, die zum Teil auf ein Fünftel der Normalreinigungshäufigkeiten reduziert sind. An der Universität Erlangen-Nürnberg finden in den häufig genutzten Eingangsbereichen intensivere Reinigungszyklen Anwendung. Solche flexiblen Lösungen stellen eine der wesentlichen Strategien zur Kosteneinsparung dar. Jene Hochschulen, die gegenüber den anderen Hochschulen eine deutlich höhere Reinigungshäufigkeit aufweisen, sollten zum einen Maßnahmen zur Absenkung der Reinigungshäufigkeit prüfen bzw. flexible Strategien entwickeln, mit denen sie die Reinigungshäufigkeit den jeweiligen Bedingungen anpassen.

4.1.3. Best Practice

Qualitätssicherung im Vorfeld

Qualitätssicherung in der Unterhaltreinigung beginnt vor dem eigentlichen Reinigungsvorgang, sie setzt bei den vom Auftraggeber gesetzten Rahmenbedingungen ein. Die Technische Universität München verwendet für die Ausschreibung von Leistungen der Unterhaltreinigung eine Vorlage, die folgende Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Teilnahme am Ausschreibungsverfahren verlangt:

- namentliche Benennung eines freigestellten Objektleiters/in, der arbeitstäglich für fünf Stunden während der Reinigungszeit anwesend ist
- verpflichtende Schulung des Reinigungspersonals durch den Anbieter
- Verbot des Einsatzes von Subunternehmen
- Nachweis der Mitgliedschaft in der Berufsgenossenschaft
- Nachweis des Eintrags in die Handwerksrolle (Meisterbetrieb)
- Vorlage von Unbedenklichkeitsbescheinigungen (Berufsgenossenschaft, Krankenkasse etc.)
- Nachweis einer Betriebshaftpflicht
- Bestätigung, Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen regelmäßig zu zahlen

Weitere Aspekte einer Qualitätssicherung im Vorfeld sind die Ausschreibung von zeitlich versetzt zu erbringenden Reinigungsleistungen, die verpflichtende Teilnahme an einer sehr exakten und detaillierten Besichtigung im Zuge der Ausschreibung, die Verwendung realistischer Leistungsmaße, die Vorlage von Referenzen durch die Reinigungsfirmen und natürlich eine eindeutige Beschreibung entweder der erwünschten Leistung (traditionelles Leistungsverzeichnis) bzw. entlang eines bedarfsorientierten Leistungsverzeichnisses die Beschreibung eines Verschmutzungszustandes, der nicht eintreten darf. Weiterhin schließt die TU München mit neuen Anbietern zunächst einen befristeter Reinigungsvertrag mit sechsmonatiger Probezeit ab.

Qualitätssicherung im laufenden Betrieb

Für die Qualitätssicherung im laufenden Betrieb hat die TU München ein System entwickelt, mit dem sie seit einigen Jahren sehr gute Erfahrungen gesammelt hat und das aus der Sicht von HIS für den Hochschulbereich beispielhaft ist. Das QM-System basiert auf der Philosophie einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Ziel einer einvernehmlichen konstruktiven Zusammenarbeit beider Vertragsparteien. Zentrales Element des QM-Systems ist eine monatliche Kontrolle der Erbringung der Reinigungsleistungen mit Führungskräften der beauftragten Reinigungsunternehmen. Ziel der gemeinsamen Kontrollen ist die Sicherstellung der in den Ausschreibungen vereinbarten Reinigungsziele, also die sog. „Gut-Reinigung“.

Der jeweilige Ort der Kontrolle der Reinigungsleistung wird erst bei Beginn der gemeinsamen Kontrolle durch die verantwortlichen Mitarbeiter der TU München bekannt gegeben. Anschließend begehen die Führungskräfte der Reinigungsfirmen und der Mitarbeiter der TU München die ausgewählten Räumlichkeiten und bewerten die Reinigungsleistung entlang eines Prüfbogens, der als Ergebnis einen Qualitätsindex als Ausdruck des Reinigungsergebnisses generiert. Inhalte des Qualitätsindex sind die Reinigungsausführung, Maschinen, Geräte, Material, Reklamationen und Zufriedenheit der Objektnutzer. Der Qualitätsindex ist in Schulnoten gestuft. Ab einer nur ausreichenden Bewertung hat der Auftragnehmer einen Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Reinigungsqualität vorzulegen, um die Reinigungsleistung zu verbessern. Bei einem Qualitätsindex, der kleiner ist als 50 % erfolgt als weitere Sanktion ein gestaffelter Rechnungsabzug. Das QM-System hat nach Auskunft der TU München dazu geführt, dass sich die Reinigungsqualität, trotz des Einsatzes begrenzter personeller Ressourcen, in den letzten deutlich verbessert hat und nur in seltenen Ausnahmefällen Nachbesserungen notwendig sind.

4.2. Infrastrukturelles Gebäudemanagement - Hausdienste

Neben der Gebäudereinigung stellen die Hausdienste im Infrastrukturellen Gebäudemanagement den personal- und kostenintensivsten Bereich dar. Insgesamt lässt sich feststellen, dass an den Hochschulen in der Bundesrepublik kein einheitliches Aufgabenprofil der Hausdienste existiert.

Dies trifft auch auf die vier technischen Universitäten zu, die sich im vorliegenden Benchmarking-Projekt miteinander vergleichen. Zum Teil sind den Hausdiensten sogar an den verschiedenen Standorten einer Hochschule recht unterschiedliche Aufgaben zugewiesen.

Neben den klassischen Aufgaben der Allgemeinen Hausdienste, die in den folgenden Tätigkeiten bestehen: Überwachungs-, Melde und Kontrolltätigkeiten, Schließdienste, Postverteilung, Transporte und Botendienste, handwerkliche Arbeiten und kleinere Reparaturen, Auskünfte und Informationen, Reinigungskontrolle, Dienste an Außenanlagen (auch Winterdienste) sowie Fragen von Raumbelegung und Veranstaltungsbetreuung werden den Hausdiensten an den Hochschulen weitere Aufgaben jenseits des Infrastrukturellen Gebäudemanagements zugewiesen. Die übertragenen Inhalte sind allerdings stark von der Qualifikation der jeweiligen Mitarbeiter abhängig. Insbesondere handelt es sich um Aufgaben aus dem Bereich des Anlagenmanagements bei denen es sich um Verbrauchserfassungen und Inspektionsaufgaben handelt.

4.2.1. Kostenstrukturen und Leistungsinhalte der Allgemeinen Hausdienste

Die Kostensituation der Hochschulen im Arbeitsfeld Hausdienste gestaltet sich mit einer Ausnahme relativ homogen. Die betreute Fläche pro MitarbeiterIn im Hausdienst ist, von der Ausnahme abgesehen, durchaus vergleichbar. Die Vergleiche sind der Abbildung zu entnehmen.

Kosten der Allgemeinen Hausdienste				
	Uni Stuttgart	TU München	TU Darmstadt	Uni Erlangen-Nürnb.
eig. Personalaufwand in VZÄ	15,50	19,00	54,00	7,35
betreute HNF (in m ²) pro MitarbeiterIn im Hausdienst	22.774	25.210	4.389	37.098
Volumen Personalkosten	542.500€	665.000€	1.890.000€	257.000€
Personalkosten pro m ² HNF	1,54€	1,39€	8,36€	0,94€
Gesamtkosten pro m ² HNF	1,54€	1,77	8,36€	0,94€

Abb. 10 Personalaufwand und Kosten der Allgemeinen Hausdienste

Auf den ersten Blick tritt die deutlich umfangreichere personelle Ausstattung der TU Darmstadt hervor, im Vergleich zu den anderen drei Hochschulen. Die TU Darmstadt verfügt über den drei- bis siebenfachen Umfang an MitarbeiterInnen wie die anderen drei Hochschulen. Berücksichtigt man in der Betrachtung das Verhältnis von Hauptnutzfläche und Anzahl der MitarbeiterInnen, so stellen sich die Differenzen gravierender dar; sie liegen zwischen dem Faktor 4,7 und 8,9.

Die Kosten der Hausdienste hängen unmittelbar – wie bei allen dienstleistungsbezogenen Tätigkeiten – am Umfang der zur Verfügung gestellten Leistungen. Als Leistungsmaße, anhand derer die Leistungen der Hochschulen miteinander verglichen werden können, drängt sich neben der von einem Hausmeister betreuten Hauptnutzfläche (HNF) vor allem der zeitliche Umfang auf, in dem die Leistungen abgerufen werden können.

Was den Umfang der von einem Hausmeister zu betreuenden Fläche angeht, kann es keine einheitliche Kennzahl geben, die für alle Gebäude und Nutzungen gilt. Die Betreuungsfläche hängt vom Alter der Gebäude, vom Umfang der technischen Gebäuderüstung und der Art und Intensität der Nutzung ab. Untersuchungen mehrerer Rechnungshöfe haben sich in den letzten Jahren auf einen durchschnittlichen Wert von etwa 15.000 bis 20.000 m² HNF eingependelt. Dies würde in etwa einer Bruttogeschossfläche von 40.000 m² entsprechen.

Mit Ausnahme der TU Darmstadt liegen die Hochschulen in der Nähe dieses Wertes. Eine solche rein kostenmäßige Betrachtung berücksichtigt allerdings nicht die differenten Aufgabeninhalte, welche die Hausdienste im spezifischen Konzept der jeweiligen Hochschule einnehmen.

Der zeitliche Umfang des Leistungsangebots (siehe Abb. 11) hat direkte Auswirkungen auf die Kosten.

TU Darmstadt	TU München	Uni Erlangen-Nürnberg	Uni Stuttgart
6.00 – 20.00h Rufbereitschaft 2-Schicht-Betrieb	7.00 – 15.30h keine Rufbereitschaft 1-Schicht-Betrieb	7.00 – 15.30h keine Rufbereitschaft 1-Schicht-Betrieb	7.30 – 16.00h keine Rufbereitschaft 1-Schicht-Betrieb

Abb. 11 Zeitlicher Umfang der Dienstleistungen der Hausdienste

Das Spektrum einer zeitlichen Verfügbarkeit von Hausmeisterleistungen ist an den vier Hochschulen uneinheitlich. An drei Hochschulen ist die Kernarbeitszeit des Hausdienstes auf eine Schicht, zwischen 7.00 – 16.00 Uhr, beschränkt. Nur an der TU Darmstadt werden Hausmeisterdienste zeitlich in zwei sich überlappenden Schichten zwischen 6.00 und 20.00 Uhr angeboten. Die Breite des Angebots bedeutet mindestens eine Verdoppelung des Personals gegenüber einem Ein-Schicht-Betrieb und schlägt sich damit in doppelt so hohen Personalkosten nieder.

4.2.2. Philosophie und Tätigkeitsspektrum der Allgemeinen Hausdienste

An der **TU Darmstadt** sind die Hausmeister Gebäudeverantwortliche. Sie sorgen für Sicherheit und Ordnung im Gebäude. Weitere einheitliche Grundsätze gibt es nicht, stattdessen bevorzugt man eine auf das Objekt und die spezifischen Anforderungen der Nutzer ausgerichtete Philosophie, in die auch „Eigenleistungen“ der Fachbereiche integriert sind. Ziel ist die Erhöhung der Eigenverantwortung der Nutzer. Die Aufgaben der Hausmeister sind nicht einheitlich geregelt, sie sollen vielmehr all jene Aufgaben wahrnehmen, die sie professionell erledigen können. Dazu zählen Überwachungs- und Kontrolltätigkeiten, infrastrukturelle Dienstleistungen (wie Postverteilung) sowie Melde- und Dokumentationspflichten. Die MitarbeiterInnen des Hausdienstes nehmen Inspektionen gebäudetechnischer Anlagen wahr. Zudem nehmen sie Arbeiten ab, die Fremdfirmen am Gebäude oder der technischen Gebäudeausrüstung vorgenommen haben.

Auch die **TU München** verfolgt keine einheitliche Philosophie, es sei denn, sie besteht darin, dass die Hausmeister als „Mädchen für alles“ firmieren und erste Ansprechpartner bei Störungen aller Art sind. Das Aufgabengebiet beschränkt sich gleichwohl auf das Infrastrukturelle Gebäudemanagement, es ist historisch gewachsen und differiert dabei je nach von Gebäude und Nutzer. Dabei existieren keine einheitlich definierten Standards. Man hat den Eindruck, aufgrund der Personalausstattung, alle Nutzer nur gleich schlecht behandeln zu können. Schriftliche Dienstanweisungen auf deren Basis die MitarbeiterInnen im Hausdienst arbeiten, existieren nicht.

Stattdessen werden immer wieder flexible Lösungen gesucht und gefunden. Bewährt hat sich, dass die Nutzer/Kunden feste Ansprechpartner haben, an die sie sich hinsichtlich aller gebäuderelevanten Fragen wenden können. Dabei sind die MitarbeiterInnen während ihrer Dienstzeit permanent erreichbar. Die Erreichbarkeit der HausdienstmitarbeiterInnen wird gesichert, indem über das Festnetz eine Anrufweiterleitung auf Mobiltelefone erfolgt.

An der **Universität Stuttgart** verfolgt man an den Standorten Innenstadt und Vaihingen zwei unterschiedliche Philosophien, die sich aus der Historie ergeben. Am Standort Stadtmitte nehmen die Hausmeister die Funktion des ersten Ansprechpartners und kompetenten Ersthelfers ein. Ihre Aufgabe besteht darin, das Problem an die Wartungsgruppen zu übergeben. Leitwarte, Hausmeister

und die Wartungsgruppen stehen in engem Kontakt und praktizieren eine koordinierte Zusammenarbeit. Dabei kommt dem Hausdienst die Aufgabe zu, Störungsmeldungen an die Wartungsgruppen weiterzugeben, wobei die Leitwarte an diesem Standort vom Hausdienst betrieben wird. Der Fokus der Hausdienste ist auf das Infrastrukturelle Gebäudemanagement ausgerichtet, Veranstaltungsbetreuungen finden allerdings nur während der Dienstzeit statt. Am Standort Vaihingen nehmen die Hausmeister nur sehr beschränkte Teilaufgaben der Allgemeinen Hausdienste wahr. Viele der klassischen Hausdienstaufgaben (wie z. B. Handwerkliche Arbeiten und kleinere Reparaturen) werden in Vaihingen nicht mehr von den Hausmeistern wahrgenommen. Auch die Funktion des ersten Ansprechpartners im Gebäude ist auf die Leitwarte übergegangen, die bei Störungen an der Gebäudetechnik informiert wird.

Heterogene Strukturen bestimmen auch das Szenario der Hausdienste an der **Universität Erlangen-Nürnberg**. MitarbeiterInnen, die Aufgaben der Allgemeinen Hausdienste wahrnehmen, sind in einer Vielzahl von Organisationseinheiten wie den Zentralen Diensten, den Technischen Diensten, im Liegenschaftsreferat sowie in der WiSo-Fakultät anzutreffen, die über eigene HausdienstmitarbeiterInnen verfügt. Damit ist eine koordinierte Zusammenarbeit auf einheitlicher Grundlage, wie sie das Bezugskonzept Gebäudemanagement nahe legt, nicht gegeben. Stattdessen werden Versatzstücke eines zusammenhängenden Aufgabenkreises in unterschiedlichen Organisationseinheiten bearbeitet. Entsprechend dieser Organisationsform gibt es für den Bereich der Allgemeinen Hausdienste keine einheitliche Philosophie und keine zentrale Steuerung. Allenfalls besteht Übereinstimmung darin, dass die Hausmeister erste Anlaufstelle für gebäudebezogene Problemlagen sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Philosophie der Hausdienste an den Hochschulstandorten nicht das Ergebnis konzeptioneller Überlegungen und strategischer Konzepte sind, sondern sich die Aufgabenerledigung historisch entwickelt hat.

4.2.3. Qualifikationsprofil der MitarbeiterInnen der Hausdienste

Das Qualifikationsprofil der Hausmeister orientiert sich vor allem am Aufgabenspektrum und der technischen Ausstattung des Gebäudes; zum Teil sind hierfür spezifische Kenntnisse erforderlich. Insgesamt lässt sich der Trend feststellen, dass die Hochschulen Mitarbeiter mit Facharbeiterausbildung als Hausmeister präferieren. Dabei ist das Spektrum der Ausbildungen breit; es reicht von Ausbildungen in Industrie- und Dienstleistungsberufen bis hin zu beruflichen Professionen.

5. Fazit

Die Kosten des Gebäudemanagements können nur in Verbindung mit den Leistungsinhalten, den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen und den spezifischen strategischen Vorgaben der Hochschulen betrachtet werden. Auf der Basis von Kostendifferenzen zwischen den Hochschulen können qualitative Betrachtungen in einzelnen Arbeitsfeldern des Gebäudemanagement angestellt werden und den zum Teil erheblichen Kostendifferenzen detailliert nachzuspüren.

Betrachtet man die Kostenstrukturen im Gebäudemanagement in ihrer Gesamtheit, so liegen zwischen der TU München (72,87 € pro m² Hauptnutzfläche) und der Universität Stuttgart (79,95 € pro m² Hauptnutzfläche) einerseits sowie der TU Darmstadt (94,30 € m² Hauptnutzfläche) und

der Universität Erlangen-Nürnberg (99,65 € pro m² Hauptnutzfläche) eine nicht unerhebliche Kostendifferenz von etwa 27,00 € pro Quadratmeter Hauptnutzfläche. Allerdings ziehen sich diese Kostendifferenzen nicht synchron durch alle Aufgaben. Vielmehr kann man beobachten, dass in den vertieft betrachteten Aufgabenfeldern mal diese, mal jene Hochschule unter Kostengesichtspunkten „vorne lag“. Damit war eine der Grundvoraussetzungen von Benchmarkingprozessen eingelöst, die darin besteht, dass alle Partner untereinander von Best-Practice-Verfahren der jeweils anderen „abkupfern“ können.

In den Workshops hat sich herausgestellt, dass von einem integrierten Gebäudemanagement an den Universitäten keine Rede sein kann. Vielmehr sind die Produkte noch recht segmentiert organisiert. Ein Ergebnis ist daher die Forderung, möglichst alle Produkte der vier Säulen des Gebäudemanagements organisatorisch in den mit Gebäudemanagement befassten Dezernaten zu integrieren. Dies gilt besonders für den Bereich des kaufmännischen Gebäudemanagements, der z. T. noch in den Finanzdezernaten wahrgenommen wird. Erst eine integrierte Aufgabenwahrnehmung aller Teilgebiete des Gebäudemanagements, die notwendig Fach- und Ressourcenverantwortung umfasst, kann jene Synergieeffekte freisetzen, die vor dem Hintergrund knapper Ressourcen einen optimalen Einsatz der Mittel garantiert. Die Erfahrung von HIS zeigt, dass gerade die Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung Ergebnisse produziert, die unter den Kriterien von Effizienz und Effektivität allenfalls als suboptimal zu bewerten sind.

Das Management der räumlichen Ressourcen erfolgt an den Hochschulen in enger Verknüpfung mit den Kernprozessen von Forschung und Lehre. Die Anforderungen der Nutzer sind hochgradig heterogen. Während in den Geisteswissenschaften einfache Anforderung dominieren, formulieren die ingenieurwissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Disziplinen häufig extreme und komplexe Anforderungen. Das Gebäudemanagement an Hochschulen muss zudem auf häufig wechselnde Nutzungen von Räumen flexibel reagieren; es schafft so u. a. die räumlichen Voraussetzungen für sich ändernde Forschungsschwerpunkte in den Fachbereichen.

Das Gebäudemanagement an Hochschulen besteht entlang der vier oben genannten Säulen aus einer Vielzahl von Dienstleistungen, die sowohl von Eigenpersonal aber auch von Fremdleistern erbracht werden. Gleichwohl müssen die Hochschulen in den vier Säulen weiterhin über Kernkompetenzen verfügen, da sie ansonsten leicht zum Spielball der Fremdleister werden können und diesen kein strategisches Know-how entgegensetzen können.

Dagegen ist die Personalstruktur in den technischen Dezernaten von MitarbeiterInnen in mittleren und unteren Lohn- und Gehaltsgruppen dominiert. Nach Auffassung von HIS mangelt es in der Stellenstruktur der technischen Dezernate zahlenmäßig an MitarbeiterInnen mit strategischem Know-how, die in der Lage sind Konzepte zu entwerfen, komplexe Projekte und Prozesse zu steuern und das Outsourcing zu managen. Die Hochschulen sollten mittel- bis langfristig entsprechend gegensteuern und ihre Stellenstruktur diesbezüglich verändern.

Zudem sind die Hochschulen aufgefordert, kontinuierliche Personalentwicklung auf der Basis von Personalentwicklungskonzepten zu betreiben und ihre Mitarbeiter auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten. Die Qualifikation des Personals muss mit den sich verändernden Aufgaben mithalten und diesen Aufgaben angemessen sein.

Das Outsourcing von Dienstleistungen hat sich in den vergangenen Jahren vorwiegend auf den Bereich des infrastrukturellen Gebäudemanagements konzentriert. Die Hochschulen werden auch in Zukunft nicht umhin kommen, in Teilbereichen des technischen Gebäudemanagements Leistungen outzusourcen, da a) komplexer werdende technische Anforderungen danach verlangen, b) die Hochschulen mit sinkenden Personalzahlen im Verwaltungsbereich konfrontiert sein werden und c) verstärkt auf strategische Aufgaben konzentrieren müssen, anstatt ope-

rationale Aufgaben in eigener Hand wahrzunehmen. Outsourcing ist gleichwohl kein Allheilmittel gegen steigende Kosten und Mittelknappheit. Zwar können die finanziellen Ressourcen flexibler eingesetzt werden, die Hochschulen müssen aber das Outsourcing steuern und die externe Leistungserbringung kontrollieren.

Klaus Moser/Alexandra Kraft:
Qualität von Supportprozessen in Hochschulen :
Kundenzufriedenheit als Leistungsindikator

Inhaltsverzeichnis

1. „Kundenbefragung“ im Rahmen des Benchmarkings süddeutscher Universitäten.....	75
1.1. Fragebogenentwicklung und Durchführung	75
1.2. Ergebnisse.....	76
1.3. Zusammenfassung	83

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01	Gesamtbeurteilung der fünf Verwaltungsbereiche in vier Universitäten.....	77
Abb. 02	Gesamtbeurteilung der Prüfungsverwaltungen	78
Abb. 03	Beurteilung der Studierendenverwaltung auf vier Qualitätsdimensionen	79
Abb. 04	Beurteilung der Personalabteilungen auf vier Qualitätsdimensionen	80
Abb. 05	Nutzung der Angebote der zentralen Forschungsabteilungen.....	81
Abb. 06	Beurteilung der Forschungsabteilungen auf vier Qualitätsdimensionen	82
Abb. 07	Beurteilung diverser Dienstleistungen des Gebäudemanagements.....	83

1. „Kundenbefragung“ im Rahmen des Benchmarkings süddeutscher Universitäten

In den Jahren 2004 und 2005 führten die Verwaltungen der Universität Erlangen-Nürnberg, der Universität Stuttgart, der TU Darmstadt und der TU München eine umfassende Benchmarkingstudie ihrer wesentlichen Prozesse durch (siehe vorangegangene Kapitel des Berichts). Von Beginn an sahen die Hochschulleitungen die Notwendigkeit, zum Abschluss eine Studie zur Kundenzufriedenheit durchzuführen, um Aussagen über die Qualität und Akzeptanz der untersuchten Prozesse zu erhalten¹. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung des Vorgehens sowie einiger Ergebnisse präsentiert.

1.1. Fragebogenentwicklung und Durchführung

Zu Beginn der Studie wurden im Januar/Februar 2006 ausgewählte Mitarbeiter der vier Universitätsverwaltungen befragt, welche Aspekte sie als wesentlich für die Qualität ihrer Arbeit sehen. Die genannten Qualitätsmerkmale waren über die gesamte Verwaltung hin identisch (eine Auswahl der wesentlichen Merkmale):

- umfassende Beratung (mit allen Eventualitäten)
- vertrauensvolle Kooperation, Offenheit, Freundlichkeit
- klare, strukturierte Prozesse → „Organisation muss funktionieren“
- Hilfsbereitschaft: Eingehen auf besondere Wünsche
- Flexibilität und Nutzung der Entscheidungsspielräume
- Verlässlichkeit (im Angebot und bzgl. Aussagen)
- Transparenz: Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Informationen
- Erreichbarkeit (Email, Telefon, persönlich) & Schnelligkeit

Die Qualitätsmerkmale lassen sich in die vier Dimensionen Verlässlichkeit, Praktikabilität, Verbundenheit und Innovation einteilen, wobei zu beachten ist, dass eine gemeinsame Optimierung aller vier Bereiche kaum realisierbar sein dürfte. Orientiert an den vier genannten Qualitätsmerkmalen wurden Aussagen für einen Fragebogen zur internen Kundenzufriedenheit entwickelt bzw. angepasst. Hier einige Beispiel-Items zu den vier Qualitätsdimensionen:

- Abteilung X gibt verlässliche Auskünfte.
- Die Abteilung X überzeugt durch problemlose Abwicklung und macht es mir somit einfach.
- Die Abteilung X nimmt sich meiner Probleme an und hilft bei deren Lösung.
- Abteilung X denkt voraus. Sie erahnt auch unausgesprochene Wünsche.

Pro Dimension wurden drei Aussagen entwickelt und die Einschätzung jeder Aussage erfolgte mittels einer 5stufigen Skala. Des Weiteren wurde ein generelles Urteil erbeten („Alles in allem – wie

¹ Die TU München verzichtete auf die Kundenbefragung, da dort in den vergangenen Jahren bereits Kundenbefragungen zu den verschiedenen Verwaltungsbereichen durchgeführt wurden. Die Universität Ulm schloss sich der Kundenbefragung an, um die gewonnenen Daten für die Ausrichtung der anstehenden Veränderungsprozesse zu nutzen.

beurteilen Sie die Arbeit von x“) und es wurde die Wichtigkeit der vier Dimensionen durch eine Rangreihenbildung ermittelt, d. h. die Befragungsteilnehmer wurden aufgefordert die Dimensionen Verlässlichkeit, Praktikabilität, Verbundenheit und Innovation nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Des Weiteren wurde die Bedeutung von möglichen Ursachen für Defizite in den Dienstleistungen erfragt. Als mögliche Ursachen wurden vorgegeben: die technische Ausstattung, die Arbeit der Mitarbeiter/innen, die vorgegebenen Prozesse, die Arbeitsbedingungen sowie andere Stellen innerhalb der Universität. Zum Abschluss wurden Veränderungswünsche, besonderes Lob sowie Kooperationsmöglichkeiten offen erfragt.

In der Zeit von Anfang Mai bis Mitte Juli 2006 wurden Kundenbefragungen für die fünf Bereiche des Benchmarking (Prüfungsverwaltung, Studierendenverwaltung, Personal, Haushalt, Facility Management) durchgeführt. Bei der Befragung der Studierenden (zu Prüfungsverwaltung, Studierendenverwaltung, Gebäudemanagement) lag die Rücklaufquote zwischen 2,26 % und 9,11 % an den vier Universitäten, wobei beachtet werden muss, dass diese Berechnungen von der Gesamtzahl der Studierenden ausgeht, obwohl nicht alle Studierenden erreicht werden konnten. Die Rücklaufquote bei der Befragung der Mitarbeiter (zu Personal und Gebäudemanagement) variierte zwischen 7 % und 26 % und liegt somit in der Größenordnung der Beteiligung bei Personalratswahlen. Als dritte Gruppe wurden die akademischen Abteilungen als kleinste Organisationseinheit befragt. Jeder Abteilung wurden zwei Fragebögen zugeschickt und die Rücklaufquoten variierten von 20 % zum Bereich Forschung an der Universität Erlangen-Nürnberg bis zu 63 % zur Prüfungsverwaltung an der Universität Ulm. Zur Stichprobe ist Folgendes anzumerken: Es nahmen Studierende und Mitarbeiter/innen aus allen Fakultäten teil. Darunter waren insgesamt 1446 (männliche) Studenten und 969 Studentinnen. Sie waren durchschnittlich im siebten Semester. Es nahmen 1718 Mitarbeiter/innen an der Befragung teil. Ca. die Hälfte arbeitet seit weniger als sechs Jahren an der Universität und ca. 60 % der Befragten waren wissenschaftliches Personal. Es wurden möglichst repräsentative Stichproben für jede Universität angestrebt (hinsichtlich Fakultät, Geschlecht, Alter). Eine Analyse der genannten Merkmale ergibt mit der Grundgesamtheit vergleichbare Muster.

1.2. Ergebnisse

Nachfolgend werden einige beispielhafte Ergebnisse präsentiert. Zunächst zeigt ein Überblick (Abb. 01) über alle Abteilungen der Universitätsverwaltungen, dass die verschiedenen Untersuchungsgebiete an allen vier Universitäten relativ ähnlich beurteilt werden. Des Weiteren fällt auf den ersten Blick auf, dass die Prüfungsverwaltungen am wenigsten positiv und die Finanzabteilungen am positivsten beurteilt wurden.

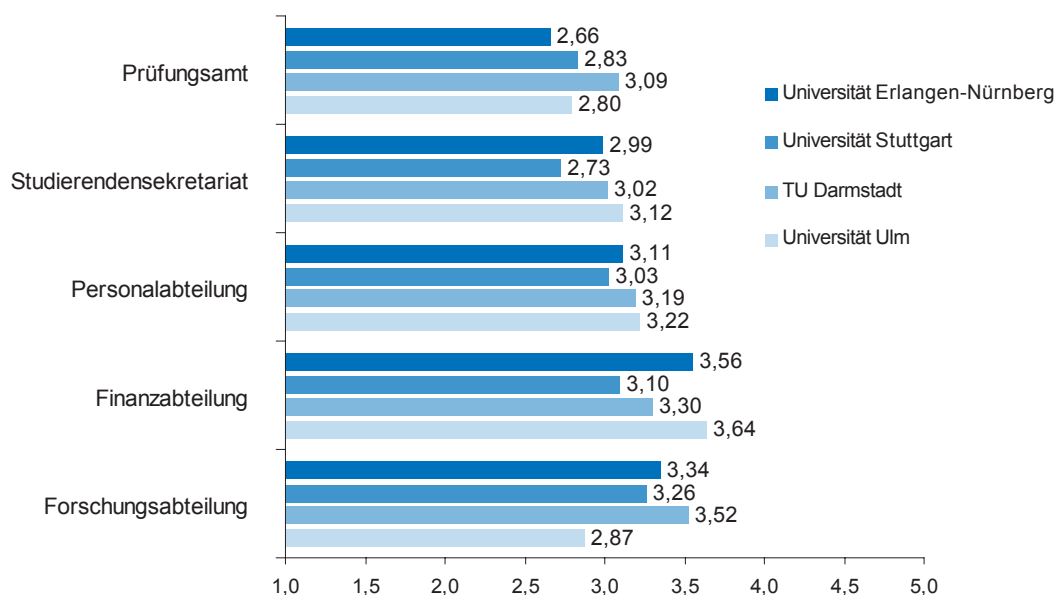


Abb. 01 Gesamtbeurteilung der fünf Verwaltungsbereiche in vier Universitäten

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 - 5; 5 = „sehr gut“.

Die Rangreihenbildung zur Bedeutung der vier Qualitätsdimensionen ist sowohl bei allen Untersuchungsbereichen als auch in allen vier Universitäten weitgehend gleich. Die Verlässlichkeit wird in allen Bereichen als wichtigste Dimension gesehen. Als zweitwichtigste Dimension wird die Praktikabilität genannt, als drittwichtigste die Verbundenheit und als am wenigsten wichtige Dimension die Innovation. Lediglich im Bereich Forschung wird die Praktikabilität ähnlich wichtig wie die Dimension Verlässlichkeit eingeschätzt. An der Universität Stuttgart wird die Praktikabilität vom akademischen Bereich generell als ebenfalls wichtig gesehen. Die Fragen nach den möglichen Ursachen für etwaige Defizite werden ebenfalls weitgehend sehr ähnlich für die Untersuchungsbereiche eingeschätzt: Arbeitsbedingungen und vorgegebene Prozesse werden als maßgeblich für etwaige Defizite genannt.

Im Folgenden werden nun Einzelergebnisse für die untersuchten Bereiche vorgestellt. Zur Beurteilung **der Prüfungsverwaltung** (Abb. 02) ist vorab zu sagen, dass Studierende und Lehrstühle befragt wurden und die Rücklaufquoten bei dieser Teilbefragung am höchsten gewesen sind. (Das Prüfungsamt an der Universität Erlangen-Nürnberg ist in zwei weitgehend getrennten Einheiten organisiert, die im Folgenden getrennt ausgewiesen werden.) Generell beurteilen die akademischen Abteilungen die Dienstleistungen der Prüfungsverwaltung positiver als die Studierenden. Man sieht anhand der Graphik deutlich, dass die Differenz zwischen der Beurteilung durch Lehrstühle und Studierende in Stuttgart am deutlichsten ist.

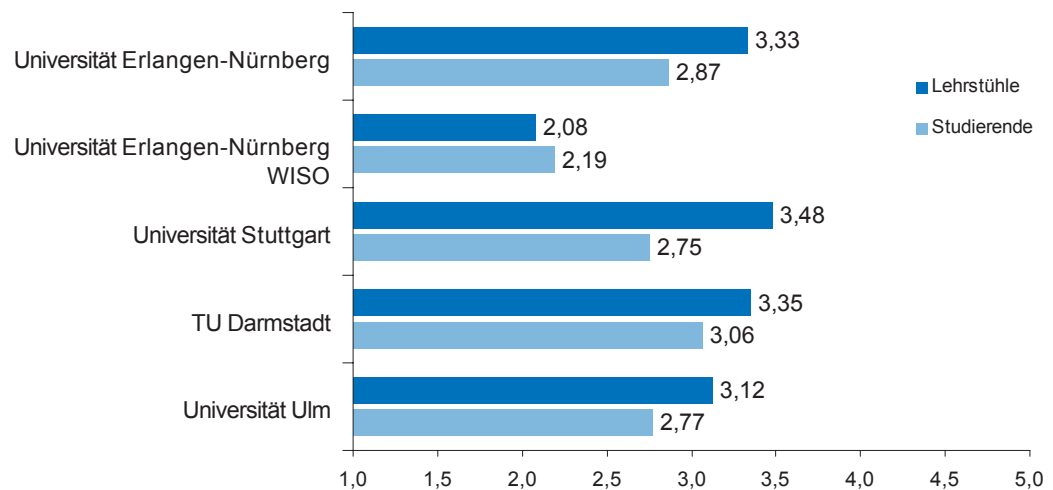


Abb. 02 Gesamtbeurteilung der Prüfungsverwaltungen

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 - 5; 5 = „sehr gut“.

Weiterführende Analysen zeigen, dass sowohl die Lehrstühle als auch die Studierenden an allen Universitäten jeweils die Verlässlichkeit der Prüfungsämter am besten und die Innovationsfähigkeit am schlechtesten bewerten. Die TU Darmstadt schneidet bei der Beurteilung der Prüfungsverwaltung in allen Aspekten am besten ab und das Prüfungsamt der WISO-Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg am schlechtesten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass an der TU Darmstadt das zentrale Prüfungssekretariat nur für einen Teil der Prüfungen zuständig ist.

Die Antworten auf die offenen Fragen zu Veränderungswünschen zeigen auf, wo Veränderungspotential gesehen wird. Dies sind v. a. die Veränderung der Öffnungszeiten und ein verbesserter Internetauftritt. Durch Verbesserungen in der Internetpräsenz sehen die Befragten auch eine Möglichkeit, die Prüfungsverwaltung effektiver zu gestalten (z. B. online zu Prüfungen anmelden, ausführliche Informationen auf der Website, FAQs). Vor allem an der Universität Erlangen-Nürnberg weisen die Befragten darauf hin, dass ihre Bewertungen sehr personenabhängig ausfallen. Dies variiert von „freundlich“ bis „sehr unfreundlich“ und von „kompetent“ bis „inkompetent“. Die Verlässlichkeit der Prüfungsämter wird überall gelobt. Somit bestärken die Ergebnisse der offenen Fragen die Ergebnisse aus den geschlossenen Fragen. Eine weitere offene Frage zielte darauf ab, wie die Befragten die Prüfungsverwaltung unterstützen könnten. An allen vier Universitäten gab es Studierende, die darauf hinwiesen, dass sie Kunden seien und schließlich auch bald Studiengebühren zahlen würden („Sind Studiengebühren nicht genug? Sie überlegen ja auch nicht, wie Sie Ihren Friseur unterstützen können.“). Es gab aber auch eine ganze Reihe von Anmerkungen, wie das Prüfungsamt unterstützt werden kann. Es wurden v. a. eine bessere Vorbereitung sowie die verstärkte Nutzung des Internets genannt.

Schlussfolgernd kann aus den Ergebnissen unter der Beachtung der anstehenden Veränderungen an den Universitäten die Prognose gewagt werden, dass die Unzufriedenheit mit den Prüfungsämtern zukünftig steigen wird. Zum einen wird die Prüfungsverwaltung im Rahmen der Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge durch studienbegleitende Prüfungen und

komplexere Prüfungsordnungen deutlich aufwändiger. Des Weiteren ist anzunehmen, dass die Anspruchshaltung der Studierenden mit der Einführung von Studiengebühren steigen wird.

Die **Studierendenverwaltung** wurde lediglich von den Studierenden beurteilt. Bei der Beurteilung der Dienstleistungsqualität liegt das Ulmer Studiensekretariat etwas vorne, d.h. das Ulmer Studiensekretariat wird als am freundlichsten, am verlässlichsten und am praktischsten bewertet (Abb. 03). Zur Studierendenverwaltung der Universität Ulm ist anzumerken, dass Studierenden- und Prüfungsverwaltung in einer Verwaltungseinheit zusammen gelegt sind. Das Studierendensekretariat der TU Darmstadt wird am innovativsten beurteilt.

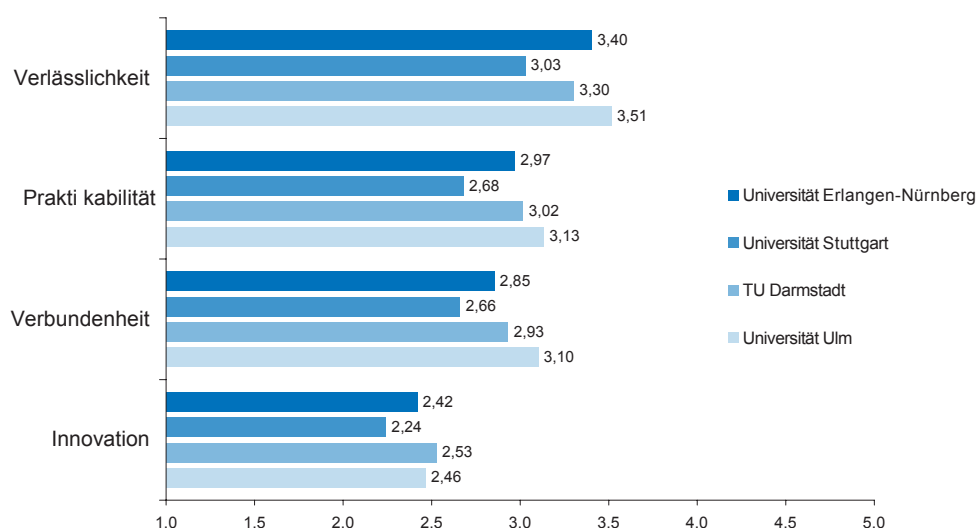


Abb. 03 Beurteilung der Studierendenverwaltung auf vier Qualitätsdimensionen

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 - 5; 5 = „sehr gut“.

Bei der Beurteilung der Studiensekretariate konnte ein Zusammenhang mit der Häufigkeit der Besuche festgestellt werden: Je häufiger Studierende Kontakt mit dem Studiensekretariat hatten, desto schlechter beurteilten sie es. Bei der Verteilung von Fragebögen vor Ort fiel zudem auf, dass viele der Studierenden meinten, sie könnten gar nicht viel zum Studiensekretariat sagen, da sie mit ihm wenig Kontakt hatten.

Die Antworten auf die offenen Fragen ergaben die folgenden Verbesserungswünsche: Bessere Erreichbarkeit (an allen Universitäten), mehr Freundlichkeit (Erlangen-Nürnberg, Stuttgart, Darmstadt), Verbesserung der Schnelligkeit (Stuttgart, Ulm) und Verbesserung des Internetauftritts (Erlangen-Nürnberg, Ulm). Des Weiteren schätzen Studierende an den Studiensekretariaten v. a. Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft.

Die **Personalabteilungen** werden an allen vier Universitäten mit einer leicht positiven Tendenz bewertet (Mittelwerte zwischen 3,03 bis 3,22; vgl. Abb. 04. In den Aspekten Verlässlichkeit und Praktikabilität liegt Ulm leicht vorne.

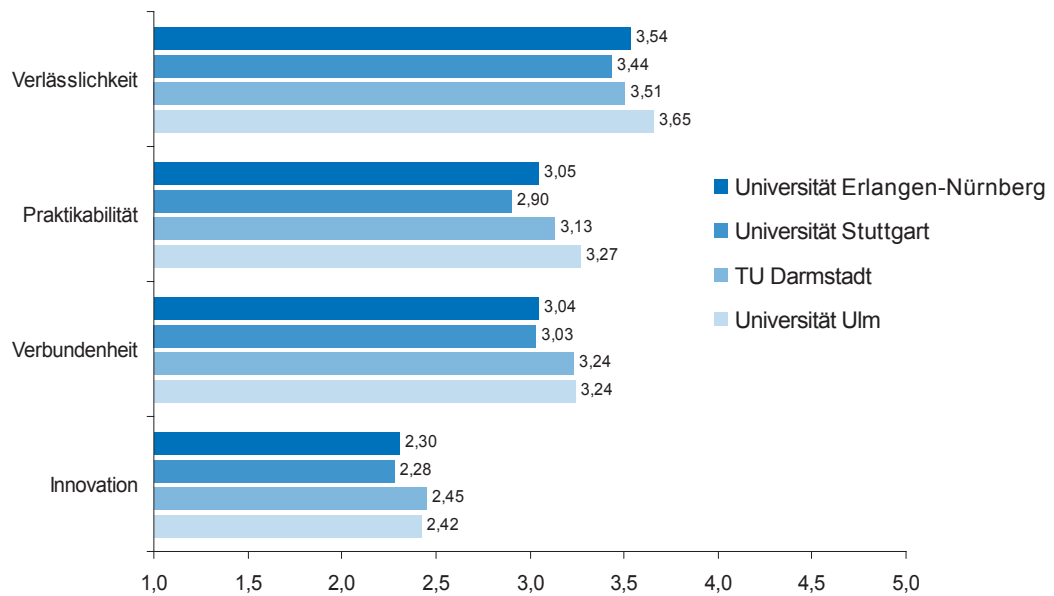


Abb. 04 Beurteilung der Personalabteilungen auf vier Qualitätsdimensionen²

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 - 5; 5 = „sehr gut“.

Bei der Beurteilung der Personalabteilung sind folgende Unterschiede zu beachten: Mitarbeiter/innen mit befristetem Vertrag bewerten Personalabteilungen etwas weniger positiv als Mitarbeiter/innen mit unbefristetem Vertrag. Des Weiteren bewerten nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/innen die Personalabteilungen durchgehend besser als das wissenschaftliche Personal.

In den offenen Fragen zu Veränderungswünschen wurde an allen vier Universitäten v. a. genannt, dass die Komplexität der Verwaltungsprozesse verringert werden sollte. Des Weiteren sollte sich die Transparenz erhöhen, z.B. indem über Neuerungen und weitere Entwicklungen rechtzeitig informiert wird. Und auch hier wird der Internetauftritt als verbesserungswürdig angesehen. Online-Applikationen und eine engere Kommunikation zwischen Personalabteilung und Lehrstühlen sind die wesentlichen Punkte zur Unterstützung der Personalabteilung. Gelobt werden überall die Freundlichkeit der Mitarbeiter und die schnelle Bearbeitung von Vorgängen.

Die **Finanzabteilungen** werden generell am positivsten von allen Verwaltungsabteilungen beurteilt – in Erlangen und Ulm besonders gut (Mittelwert 3,56 bzw. 3,64). An allen Universitäten wird die Verlässlichkeit am besten beurteilt. Im Vergleich zu den anderen Verwaltungsabteilungen wird bei der Finanzabteilung die Verbundenheit meist ein wenig besser beurteilt als die Praktikabilität (Ausnahme Ulm). Wie auch bei den übrigen Bereichen wird die Innovation am schlechtesten beurteilt. Wünsche an die Finanzabteilung sind die Senkung der Komplexität (v. a. bei Formularen) und die Möglichkeit, Formulare weitgehend online abzurufen oder besser noch gleich online ausfüllen zu können.

Im Rahmen des vorangegangenen Benchmarkingprozesses ist festgestellt worden, dass zumindest an den Universitäten Erlangen-Nürnberg, Stuttgart und Darmstadt die **Forschungsab-**

² Im Gegensatz zu anderen Hochschulen gehört die Reisekostenstelle nicht zum Dezernat Personal der Universität Stuttgart, sondern zum Dezernat Finanzen. Dennoch wurde auch diese in die Umfrage über das Dezernat Personal miteinbezogen und verzerrt deshalb etwas die Umfrageergebnisse über das Dezernat Personal.

teilungen im Vergleich zum Drittmittelvolumen auffällig klein sind. Daher wurden zusätzlich einige spezifische Fragen zum Drittmittelaufkommen, der Nutzung verschiedener Dienstleistungen sowie die Einstellung dazu aufgenommen (vgl. auch Abb. 05).

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 – 5; 5 = „sehr häufig“.

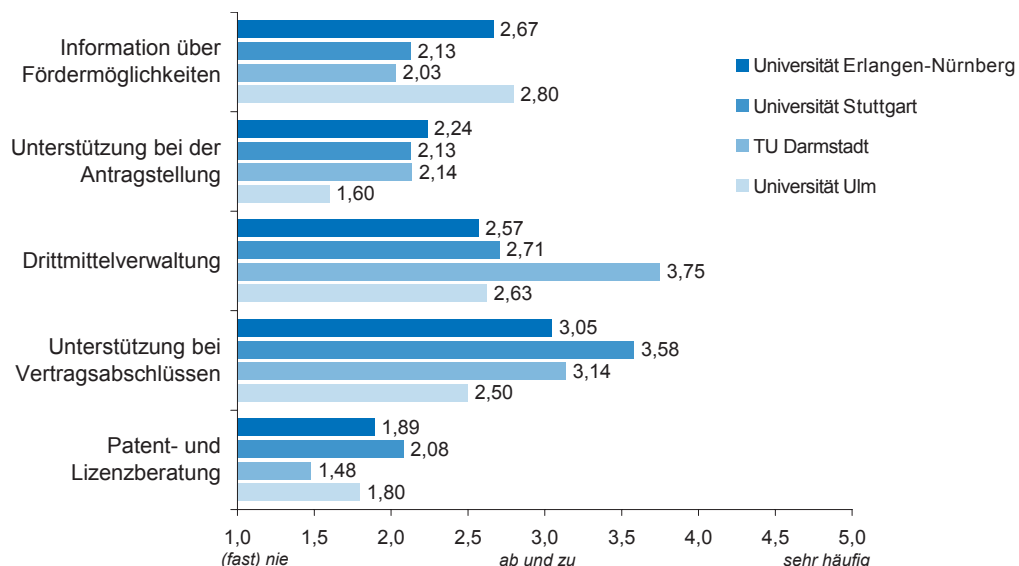


Abb. 05 Nutzung der Angebote der zentralen Forschungsabteilungen

Die Anzahl der Drittmittelprojekte je Abteilung variierte von 0 bis 48 (im Jahr 2006), wobei die Hälfte der akademischen Abteilungen weniger als fünf Projekte hatte. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen der Forschungsabteilungen und der Drittmittelverwaltung fanden sich deutliche Unterschiede in der Nutzung der zentralen Forschungsabteilungen: Generell befürworteten knapp zwei Drittel der befragten Abteilungen allerdings eher eine dezentrale Forschungsverwaltung. Eine Ausnahme ist Ulm: Hier sprechen sich lediglich 45 % der Lehrstühle für eine dezentrale Forschungsverwaltung aus.

Nun zu den Ergebnissen zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität der Forschungsabteilungen (Abb. 06): Die Forschungsabteilung der TU Darmstadt wird im Vergleich am besten (Mittelwert = 3.52) und die entsprechende Abteilung an der Universität Ulm am schlechtesten bewertet (Mittelwert = 2.87). Dabei ist anzumerken, dass in Darmstadt v. a. die Drittmittelverwaltung zentral erledigt wird.

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 – 5; 5 = „sehr gut“.

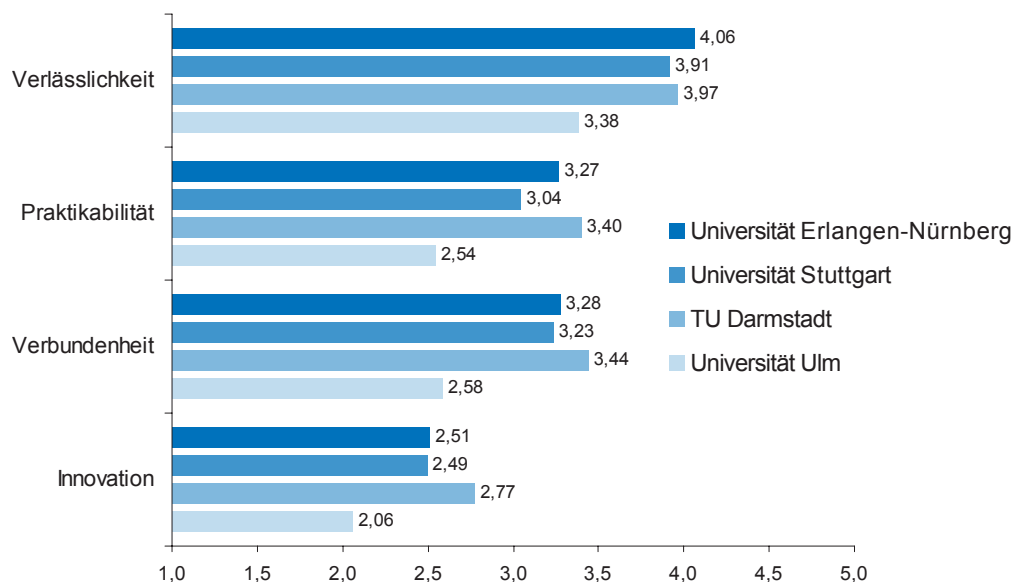


Abb. 06 Beurteilung der Forschungsabteilungen auf vier Qualitätsdimensionen

Bezüglich der Dimension Verlässlichkeit werden die Abteilungen in Erlangen und Stuttgart ebenso gut bewertet. Gelobt wird v. a. die Dienstleistungsorientierung der Abteilungen. Allerdings erhofft ein Teil der Befragten zukünftig eine vermehrte Kommunikation mit der Forschungsabteilung (Unterstützung bei Anträgen; Information zu Fördermöglichkeiten). Bei der Frage nach der Bedeutung der vier Dimensionen zeigt sich, dass für die Arbeit der Forschungsabteilung Praktikabilität (fast) genauso wichtig ist wie Verlässlichkeit.

Die Tätigkeiten und Aufgaben im Bereich **Gebäudemanagement** sind nicht im direkten Sinne Verwaltungstätigkeiten, sondern eher Versorgungsdienstleistungen. Aus diesem Grund wurde für diesen Bereich ein gesonderter Fragebogen entwickelt. Der Entwicklung des Fragebogens lag ein Vorschlag der Benchmarking-Arbeitsgruppe Gebäudemanagement zugrunde. Des Weiteren wurden die zuständigen Dezernenten befragt. Der Fragebogen umfasste schließlich folgende Abschnitte:

- Servicedienstleistungen rund um die Hochschulgebäude (z. B. Reinigung, Hausmeistertätigkeiten)
- Versorgungsleistungen (z. B. Strom, Klimaanlage)
- Informationsangebot der technischen Dienste
- Umgang mit Störungsmeldungen

Befragt wurden sowohl Studierende als auch Mitarbeiter/innen der vier Universitäten.

Die Servicedienstleistungen werden durchgehend positiv beurteilt (Abb. 07), vor allem an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und Ulm. Lediglich im Bereich der technischen Ausstattung fällt die Beurteilung etwas ungünstiger aus.

Anmerkungen: Urteile auf einer Skala von 1 – 5; 5 = „sehr gut“.

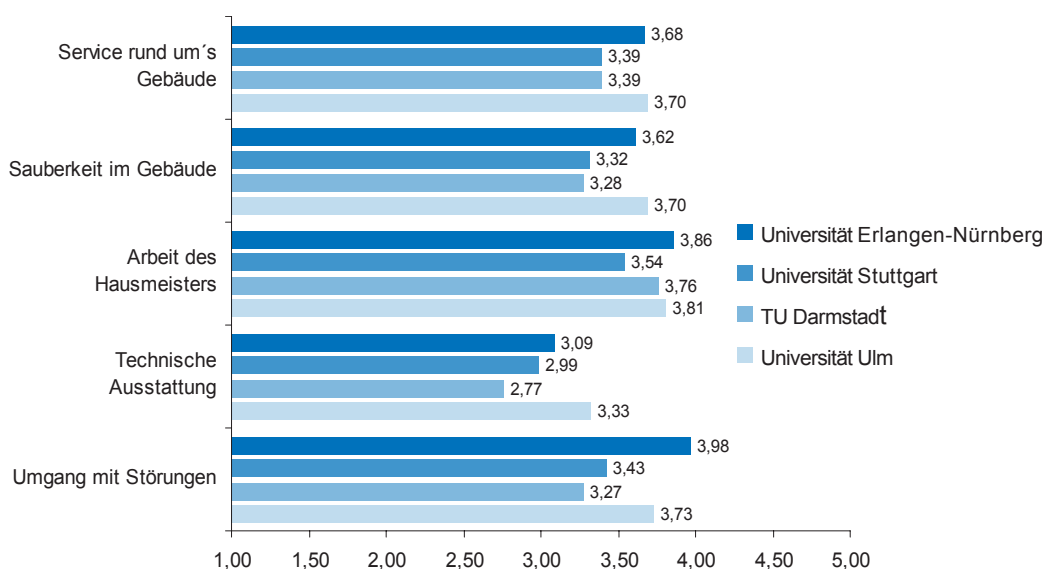


Abb. 07 Beurteilung diverser Dienstleistungen des Gebäudemanagements

Beim Vergleich der Urteile von Mitarbeiter/innen und Studierenden fällt auf, dass letztere den Service rund um's Gebäude etwas negativer beurteilen. Außerdem bewerten Mitarbeiter/innen die Hausmeister deutlich positiver als Studierende. Es fanden sich kaum Differenzen in den Beurteilungen durch Männer und Frauen.

Während die Servicedienstleistungen deutlich positiv beurteilt werden, werden die reinen Versorgungsleistungen nur teilweise gut beurteilt, wobei die Strom- und Wasserversorgung gut funktioniert. Problematisch sind dagegen die Versorgungsleistungen im Bereich Klimatechnik.

Die Frage, ob das Informationsangebot der Abteilung „Technische Dienste“ bereits genutzt wurde, bejahten in Erlangen-Nürnberg und in Ulm 19 % der Befragten (Darmstadt 17 % und Stuttgart 30 %). Über 50 % davon gaben an, dass sie die Informationen v. a. telefonisch einholen. Generell sind die Befragten mit dem Informationsangebot zufrieden, zwischen 38 % in Darmstadt und 19 % in Erlangen-Nürnberg wünschen sich eine Veränderung des Informationsangebotes. Dabei werden v. a. ausführlichere Informationen im Internet genannt: Technische Informationen (wie z. B. Bedienungsanleitungen); Ansprechpartner und Zuständigkeiten; Informationen über bauliche Maßnahmen.

1.3. Zusammenfassung

Die zentralen Verwaltungen an den vier teilnehmenden Universitäten werden ähnlich beurteilt: Die Beurteilungen sind weitgehend positiv, es zeigt sich allerdings auch, dass noch Verbesserungspotential vorhanden ist.

Die Rangreihenbildung stimmen bezüglich der Wichtigkeit der Dienstleistungsdimensionen mit deren Beurteilung überein: So wird die Verlässlichkeit jeweils am besten beurteilt und als wichtigster Aspekt für die Arbeit der Universitätsverwaltung eingeschätzt. Vergleicht man die Beurteilungen der verschiedenen Bereiche und bedenkt dabei, dass sie von unterschiedlichen Gruppen bewertet werden, so zeigt sich ein möglicher Einfluss des Status bzw. der Aufgaben auf die Beurteilung der Dienstleistungsqualität, d.h. nichtwissenschaftliche Mitarbeiter/innen beurteilen

die Universitätsverwaltung besser als wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen beurteilen besser als Studierende. Eine Erklärung könnte sein, dass das Ausmaß, in dem die eigenen Tätigkeiten denjenigen der Universitätsverwaltungen ähnlich sind, mit mehr Einblick der Befragten einhergeht, was zu mehr Verständnis und besseren Urteilen über die jeweiligen Dienstleistungen führt.

Es lassen sich auch eine Reihe von Ansätzen für Veränderungen finden. Zum einen sind innovative Maßnahmen erwünscht und werden vorgeschlagen: v. a. eine deutlich verbesserte Internetpräsenz mit einer Vielzahl an Informationen (z. B. FAQs) sowie Online-Applikationen (z. B. zur Prüfungsanmeldung). Die Mitarbeiter/innen ergänzen dies noch um den Wunsch einer elektronischen Datenübermittlung für eine möglichst große Anzahl auszufüllender Formulare (z. B. Reisekostenabrechnung). Des Weiteren wünschen sich alle Befragten vereinfachte Prozesse: Formulare könnten einfacher gestaltet bzw. Anleitungen zum Ausfüllen mitgegeben werden; der Informationsfluss zwischen Verwaltung und akademischem Bereich sowie innerhalb der Verwaltung könnte verbessert werden. Dabei sind sich die Befragten durchaus der Restriktionen der Möglichkeiten von Universitätsverwaltungen bewusst.

HIS, Goseriede 9, 30159 Hannover

Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt, 61246

Herausgeber:

HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover
www.his.de

Verantwortlich:

Prof. Dr. Martin Leitner

Hinweis gemäß § 33 Datenschutzgesetz (BDSG):

Die für den Versand erforderlichen Daten (Name, Anschrift) werden elektronisch gespeichert.

ISSN 1863-5563

