

BERICHT ZUR EVALUATION DER VERWALTUNG





INHALT

VORWORT	3
1. AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG DER EVALUATION	4
2. VORGEHEN DER EVALUATION	5
2.1 MODUL 1 – BEFRAGUNG DER NUTZER	6
2.2 MODUL 2 – SELBSTBERICHTE DER VERWALTUNG	7
2.3 MODUL 3 – GESAMTBERICHT	8
2.4 MODUL 4 – BEGUTACHTUNG DURCH DAS PEER GREMIUM	9
3. ERKENNTNISSE AUS DER EVALUATION	10
3.1 ZUSAMMENFASSENDE WERTUNG DER VERWALTUNG	10
3.2 ANMERKUNGEN ZU DEN DEZERNATEN UND STABSSTELLEN	11
Schwerpunktbetrachtung Studierendenmanagement	12
Schwerpunktbetrachtung Personalmanagement	13
Schwerpunktbetrachtung Finanzmanagement	14
Schwerpunktbetrachtung Forschungsmanagement	15
3.3 ANMERKUNGEN ZU ÜBERGREIFENDEN THEMEN	17
Strategische und operative Planung / Steuerung	17
Prozessorientierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur	18
3.4 EMPFEHLUNGEN DES PEER GREMIUMS	20
4. NÄCHSTE SCHRITTE	22

Die Zentrale Verwaltung (ZV) der Universität zu Köln (UzK) hat angesichts der Veränderungen im Hochschulwesen im Allgemeinen und an der UzK im Besonderen in den letzten Jahren vielfältige organisatorische Modernisierungen in Angriff genommen, so bspw. die Einführung einer kaufmännischen Buchführung zusammen mit einem integrierten ERP-System, die Abbildung verschiedener neuer Aufgaben in der Verwaltungsorganisation (z.B. mit der Bildung der Dezernate für Forschungsmanagement und Kommunikation) und die Umsetzung des Modellversuchs zum Liegenschaftsmanagement. Ziel all dieser Veränderungen ist die Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung und ihres Service für die Universität.

Im Rahmen der Verwaltungsevaluation sollten daher die Prozesse und Strukturen der Verwaltung und ihre Veränderungsbemühungen einer kritischen Betrachtung unterzogen und ihr Selbstbild und Anspruch kritisch hinterfragt werden.

Nach Abschluss der Evaluation informiert die Verwaltung der Universität zu Köln mit dem vorliegenden Bericht nun über die Vorgehensweise, Ergebnisse und geplanten Umsetzungsschritte der Verwaltungsevaluation 2013/2014.



Dr. iur. Michael Stückradt
Kanzler der Universität zu Köln



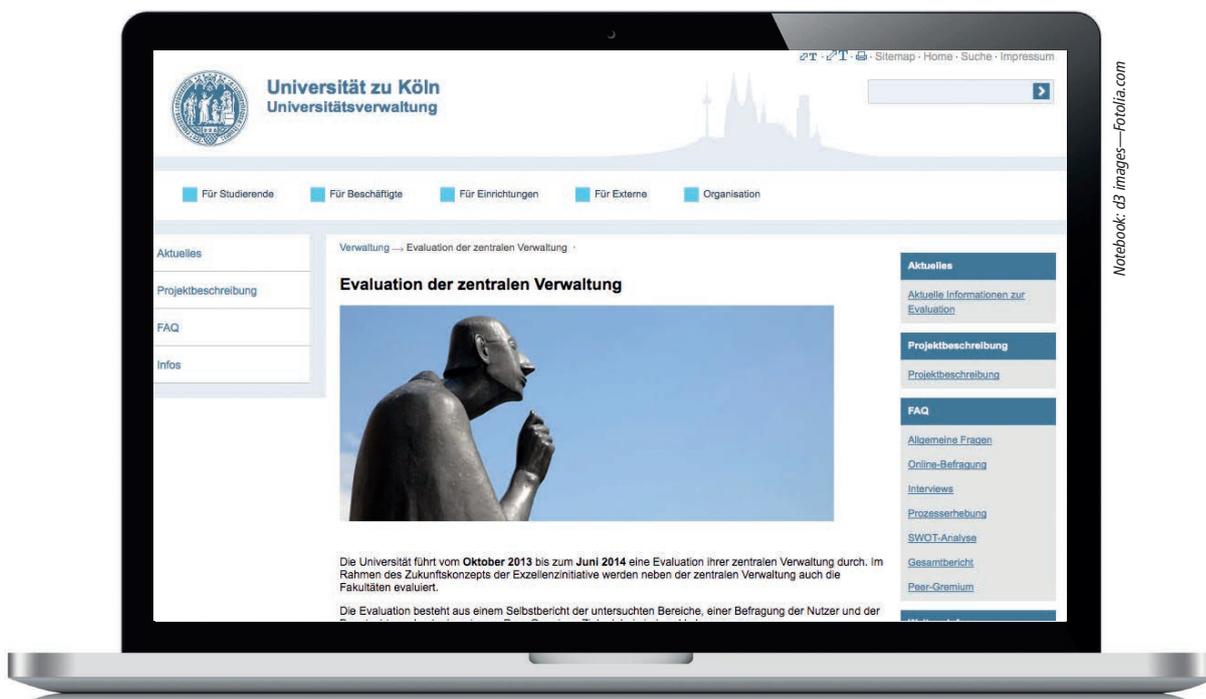
1. Ausgangssituation und Zielsetzung der Evaluation

Das Zukunftskonzept der UzK im Rahmen der Exzellenzinitiative sieht neben der Evaluation der Fakultäten auch die Überprüfung der Zentralen Verwaltung vor. Die Evaluation der ZV, die im Juli 2013 begann, bildete dabei den Auftakt des Evaluationszyklus über die gesamte Universität.

Mit der Evaluation wollte die ZV die Realisierung ihres Selbstverständnisses als kompetenter Partner für Lehre und Forschung und als lernende Organisation einer kritischen Reflexion anhand der Beurteilung der Nutzer sowie einer Selbstbetrachtung unterziehen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Ziele für die Evaluation der Zentralen Verwaltung definiert:

- Identifizierung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken der Verwaltung
- Identifikation/Bewertung von Schnittstellen und bereichsübergreifenden Abläufen
- Herausarbeitung und Priorisierung von Optimierungspotenzialen

Die Evaluation dient insofern der Standortbestimmung der Zentralen Verwaltung und ist ein Instrument zur Orientierung hinsichtlich der Veränderungsnotwendigkeiten im dynamischen Hochschulumfeld.



2. Vorgehen der Evaluation

Die Evaluation hat im Juli 2013 begonnen und endete wie geplant nach rund einem Jahr mit Vorlage des Evaluationsberichts des Peer Gremiums. Das Projekt wurde durch ein Steuerungskomitee unter Leitung des Rektors der UzK übergreifend gelenkt. Für operative Entscheidungen wurde die Projektleitung durch eine Projektgruppe unterstützt. Das Beratungsunternehmen Horváth & Partners hat die UzK bei der Evaluation in methodischer und inhaltlicher Hinsicht umfassend begleitet.

Um die gesetzten Ziele der Evaluation der Verwaltung zu erreichen, wurden verschiedene methodische Elemente in vier Modulen eingesetzt:

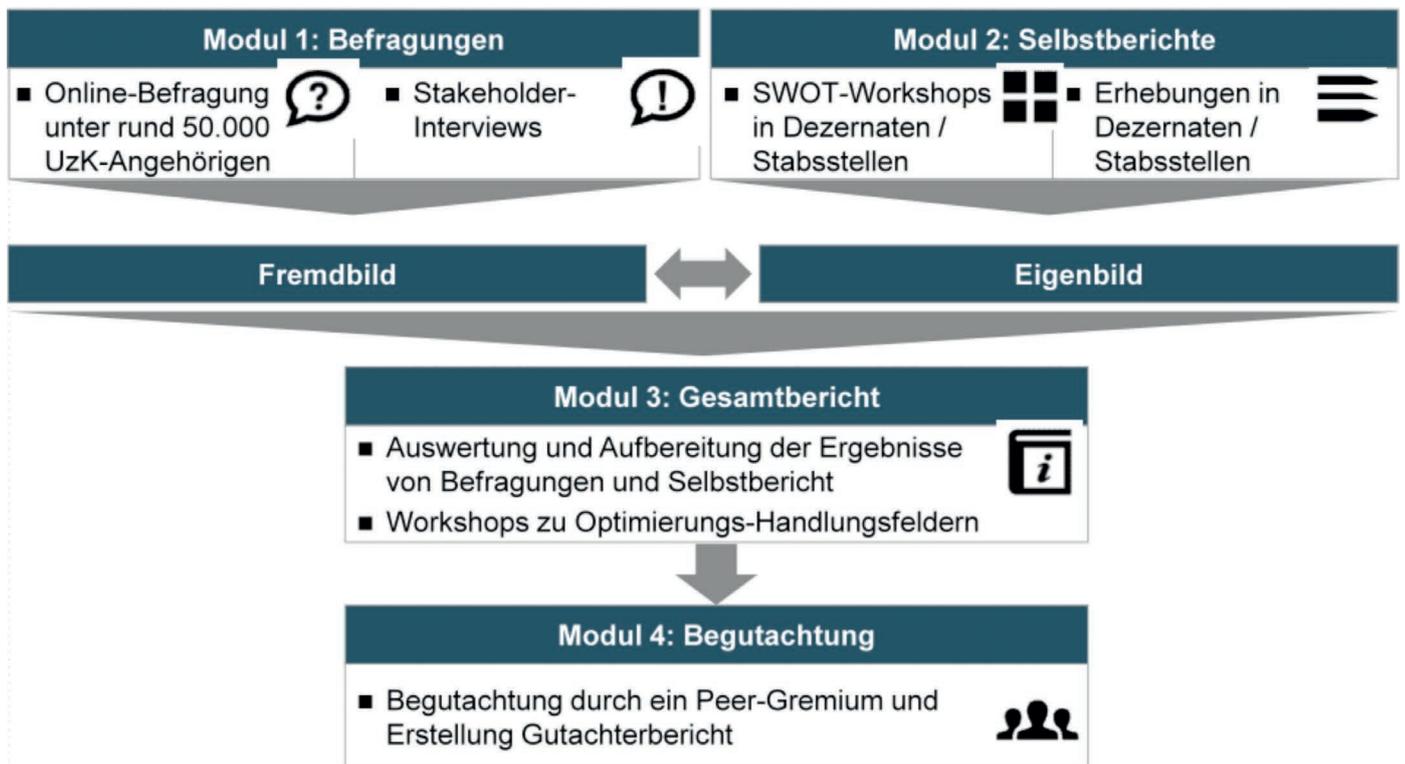


Abbildung 1: Überblick über die Module der Evaluation der Verwaltung

2.1 Modul 1 – Befragung der Nutzer

Die Befragung im Rahmen des Moduls 1 sollte Aufschluss über die Nutzerzufriedenheit und somit das Fremdbild der Zentralen Verwaltung geben. Das Modul umfasste einerseits eine Online-Umfrage der Nutzergruppen der Zentralen Verwaltung und andererseits persönliche Interviews mit wichtigen Stakeholdern innerhalb und außerhalb der UzK.

Die internetgestützte Online-Umfrage bot den Befragten die Möglichkeit, die gegenwärtige Leistungsfähigkeit der Zentralen Verwaltung zu beurteilen und Anregungen zu geben, welche Aufgaben und Prozesse in Zukunft noch besser erledigt werden könnten. Die Befragung wurde unter der Professorenschaft, wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beschäftigten, Studierenden sowie Mitarbeitenden der Zentralen Verwaltung der UzK durchgeführt.

Inhalt der Umfragen waren sowohl an die jeweilige Nutzergruppe angepasste Fragen zu Berührungspunkten mit der Zentralen Verwaltung, wie bspw. den Postdiensten oder der Zentralen Studienberatung, als auch allgemeine Fragen zur Zentralen Verwaltung insgesamt. Um den Fragebogen auf die relevanten Aspekte zu begrenzen und möglichst kurz und auf die Zielgruppe zugeschnitten zu gestalten, wurden vorab explorative Interviews mit Vertretern der vier Nutzergruppen durchgeführt.

Die Einzelaussagen zu jedem Berührungspunkt bezogen sich auf die vier Qualitätsdimensionen Ergebnis-, Prozess-, Schnittstellen- und Beziehungsqualität. Die Prozessqualität wurde mittels der Kriterien Geschwindigkeit, Klarheit und Effizienz erfasst. Es ging dabei um die Erstellung und Nutzung der Angebote der Zentralen Verwaltung unabhängig vom damit verbundenen Ergebnis. Bei der Schnittstellenqualität ging es um die angemessene Aufgabenverteilung zwischen verschiedenen Bereichen, bspw. bei wechselnden Zuständigkeiten innerhalb oder zwischen verschiedenen Organisationseinheiten der Zentralen Verwaltung. Die Beziehungsqualität umschrieb die Interaktion zwischen der Zentralen Verwaltung und den Nutzern. Dabei spielten Kriterien wie Freundlichkeit, Empathie und Flexibilität hinsichtlich der Lösung von Problemen sowie in Bezug auf die Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse eine Rolle. Mit Hilfe der Ergebnisqualität wurden die Gesamtzufriedenheit und der Leistungsumfang abgefragt, der sich am Ende eines Prozesses für den Nutzer ergab.

Insgesamt haben rund 4.000 Nutzer an der anonymen Befragung teilgenommen. Auf die vier Gruppen verteilt haben somit mehr als die Hälfte der Professorenschaft, mehr als 40% der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beschäftigten, mehr als die Hälfte der Verwaltungsmitarbeitenden sowie rund 6% der Studierenden den jeweiligen Fragebogen ausgefüllt.

Neben der Online-Befragung wurde das Fremdbild durch 29 Interviews mit UzK-internen und -externen Stakeholdern sowie zwei Gruppeninterviews mit den Fakultätsgeschäftsführungen bzw. den Interessenvertretungen ergänzt. Ziel war es auch hier, unterschiedliche Perspektiven auf die Zentrale Verwaltung abzubilden. Die Ergebnisse der Interviews wurden dokumentiert und flossen anonymisiert in den Gesamtbericht ein.

2.2 Modul 2 – Selbstberichte der Verwaltung

Ziel des Moduls 2 war es, Aufschluss über Prozesse, Leistungsindikatoren und Schwachstellen der Zentralen Verwaltung zu erhalten. Auf diese Weise wurden Erkenntnisse zum Selbstbild der Verwaltungsbereiche erlangt. Die Selbstevaluation gliederte sich zum einen in 30 SWOT-Workshops mit Führungskräften der Zentralen Verwaltung. Mit diesen Workshops sollten Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) der verschiedenen Verwaltungsbereiche selbst und Schwachstellen in Bezug auf Schnittstellen als wesentlichen analytischen Bestandteil des Selbstberichts offengelegt werden.

Zum anderen sollte die Prozess-/Ressourcenerhebung eine Übersicht über die in der Verwaltung erbrachten Prozesse bzw. Aufgaben, die erbrachten Leistungen/Services, die verwaltungsseitig eingesetzten Personalkapazitäten, die am jeweiligen Prozess beteiligten Organisationseinheiten und häufig auftretende Prozessprobleme im Sinne einer Grobübersicht ergeben. Den Analysen wurde eine prozessorientierte Betrachtungsweise zugrunde gelegt.

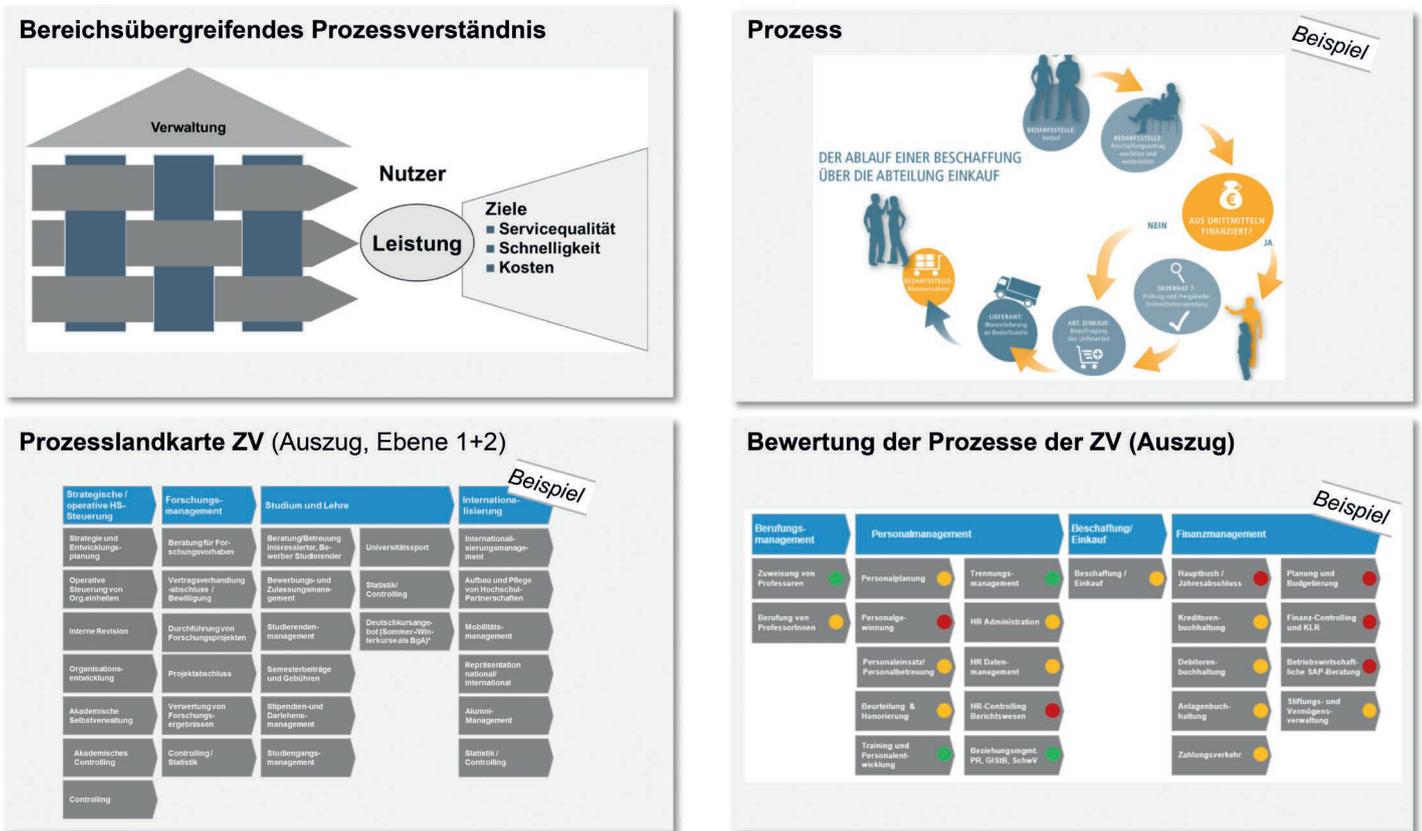


Abbildung 2: Prozessorientierte Betrachtungsweise in der Evaluation

In Informationsveranstaltungen wurde den Abteilungsleitungen die Vorgehensweise erläutert und anschließend die Erhebungsdatei im Excel-Format inkl. einer Ausfüllanleitung zur Verfügung gestellt. Die Datenerhebung erfolgte abteilungsbezogen ohne Personen- bzw. Arbeitsplatzbezug. Die Steuerung der Erhebung und die Verantwortung für die Datenqualität lagen in den Händen der Abteilungsleitungen. Im Anschluss daran wurden die Erhebungsdaten formal und inhaltlich durch Horváth & Partners plausibilisiert und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in Form von Dezernats- bzw. Stabsstellenprofilen dokumentiert und sind in den Selbstbericht wie auch den Gesamtbericht eingeflossen.

2.3 Modul 3 – Gesamtbericht

Der Gesamtbericht zur Evaluation der Verwaltung setzt sich aus drei Elementen zusammen:

- Die Ergebnisse der Nutzerbefragungen und Interviews (Modul 1) wurden in einer übergreifenden Berichtsstruktur zusammengeführt und erläutert.
- Die Selbstberichte der Verwaltung, d.h. SWOT-Analysen und prozessbezogene Datenerhebungen (Modul 2), wurden ebenfalls in die Berichtsstruktur eingebettet und mit übergreifenden und zusammenfassenden Analysen ergänzt.
- Im Rahmen von 16 Workshops mit den Dezernaten und Stabsstellen wurden die Erkenntnisse aus Fremdbild (Online-Befragung und Interviews) und Selbstbild (SWOT-Analyse und Prozessbewertung) mit den Führungskräften der Zentrale Verwaltung diskutiert und bewertet, um anschließend Handlungsfelder zur Beseitigung der identifizierten Schwachstellen abzuleiten. Die über 100 identifizierten und konkret beschriebenen Handlungsfelder wurden von den Führungskräften jeweils in den Dimensionen „Priorität/strategische Relevanz“ und „erwarteter Aufwand“ auf einer Skala eingestuft, um die Priorisierung der Themen zu unterstützen.

Zur Priorisierung aller identifizierten Handlungsfelder wurde ein Workshop mit den Dezernats- und Stabsstellenleitungen durchgeführt. In diesem wurden die Handlungsfelder mit Blick auf die gesamte Zentrale Verwaltung als Priorität für die nächsten 12 Monate, als kurzfristig mit geringem Aufwand umsetzbar (Quick Win) oder als derzeit nicht zu priorisieren eingestuft.

Der insgesamt rund 1000-seitige Gesamtbericht mit umfassender Datendokumentation war einerseits Datengrundlage für die weiteren Diskussionen innerhalb der Verwaltung, andererseits Grundlage für die externe Begutachtung durch das Peer Gremium.

Veröffentlichungen

- Webseite mit Erläuterungen zu Vorgehen, Ablauf und Inhalten
- Veröffentlichung von FAQs und aktuellen Nachrichten
- Texte in der Mitarbeiterzeitung (MitUns)

Veranstaltungen/Information in der Verwaltung

- Teilpersonalversammlung
- Informationsveranstaltung für Führungskräfte
 - zum Projektüberblick
 - zur Prozesserhebung
- 4-wöchentlicher Statusbericht in den Dezernaten-/ Stabsstellenleiterunden
- Information durch den Kanzler bspw. in Abteilungsleiterunden

Die Verwaltungsevaluation nimmt Fahrt auf
Verwaltung unter die Lupe genommen
Von Ingrid Hannecke-Schmidt

Die Medien hat bereits in dem letzten Ausgaben über die gesteuerte Verwaltungsevaluation berichtet. Besonders ist das Projekt in die konkrete Umsetzung gegangen. Im November fand die umfangreiche Online-Mitarbeiterbefragung statt, in der Studierende, Wissenschaftler:innen und die Beschäftigten in der Universität über ihre Erfahrungen

Abbildung 3: Die allgemeine Projektkommunikation erfolgte durch verschiedene Formate

2.4 Modul 4 – Begutachtung durch das Peer Gremium

Die externe Begutachtung durch das Peer Gremium war ein elementarer Bestandteil des Evaluationsprozesses und sollte die Erkenntnisse der ZV durch eine unabhängige Sicht von außen ergänzen. Das Expertengremium setzte sich aus zehn nationalen und internationalen Vertretern aus Wissenschaft und Politik zusammen. Ziel der Begutachtung durch die Peers war die Bewertung der dokumentierten Ergebnisse und die Formulierung von Veränderungsempfehlungen für die Zentrale Verwaltung.

In Vorbereitung auf die zweitägige Begehung erhielten die Mitglieder des Peer Gremiums den Gesamtbericht, indikative Leitfragen für die Diskussionen sowie organisatorische Vorabinformationen.

Kern der Begehung war der Austausch der Peers, Nutzer und Führungskräfte der Zentralen Verwaltung in Arbeitsgruppen. In sechs thematisch ausgerichteten Arbeitsgruppen diskutierten die Peers mit Vertretern der ZV über Analysen und Verbesserungsvorschläge. In zwei weiteren themenoffenen Arbeitsgruppen konnten Dekane und Interessenvertretungen ihre Sichtweisen einbringen. Neben den Arbeitsgruppen gab es für die Peers Möglichkeiten zur Diskussion mit der Verwaltungs- und Hochschulleitung sowie allen in den Arbeitsgruppen beteiligten UzK-Angehörigen in separaten Gesprächen.

Auf Basis der Analysen aus dem Gesamtbericht wie auch der zweitägigen Begehung verfasste das Expertengremium seinerseits einen Evaluationsbericht, der die Reflexionen der Peers widerspiegelt und der UzK Vorschläge zur weiteren Optimierung der Verwaltungsarbeit unterbreitet.



Abbildung 4: Eindrücke von der Begehung am 22./23. Mai 2014

3. Erkenntnisse aus der Evaluation

Die Erkenntnisse aus der Evaluation sind sehr umfangreich und können verständlicherweise hier nicht im Detail dargelegt werden. Die nachfolgenden Ausführungen geben deshalb nur einen ausschnitthaften Einblick in einige Themen und richten den Blick auf Verbesserungs-potenziale.

3.1 Zusammenfassende Wertung der Verwaltung

Ein zusammenfassendes Urteil der verschiedenen Nutzergruppen über die Leistungsfähigkeit der Zentralen Verwaltung wurde durch die Frage „Wie bewerten Sie die Zentrale Verwaltung insgesamt?“ erhoben. Der Mittelwert der Antworten aller Nutzergruppen lag bei 3,07 auf einer Schulnotenskala. Das Ergebnis hat zwei Seiten: Einerseits bewerten alle Gruppen die Zentrale Verwaltung einheitlich mit der Durchschnittsnote drei, was auf eine stabile Aussage schließen lässt. Andererseits zeigt sich aber auch, dass eine nicht unerhebliche Nutzerzahl die Verwaltung unterdurchschnittlich bewertet. Zudem muss sich die Zentrale Verwaltung selbstkritisch die Frage stellen, ob eine Universität mit Exzellenzstatus nicht eine Verwaltung haben sollte, die besser als mit einer Schulnote 3 bewertet wird.

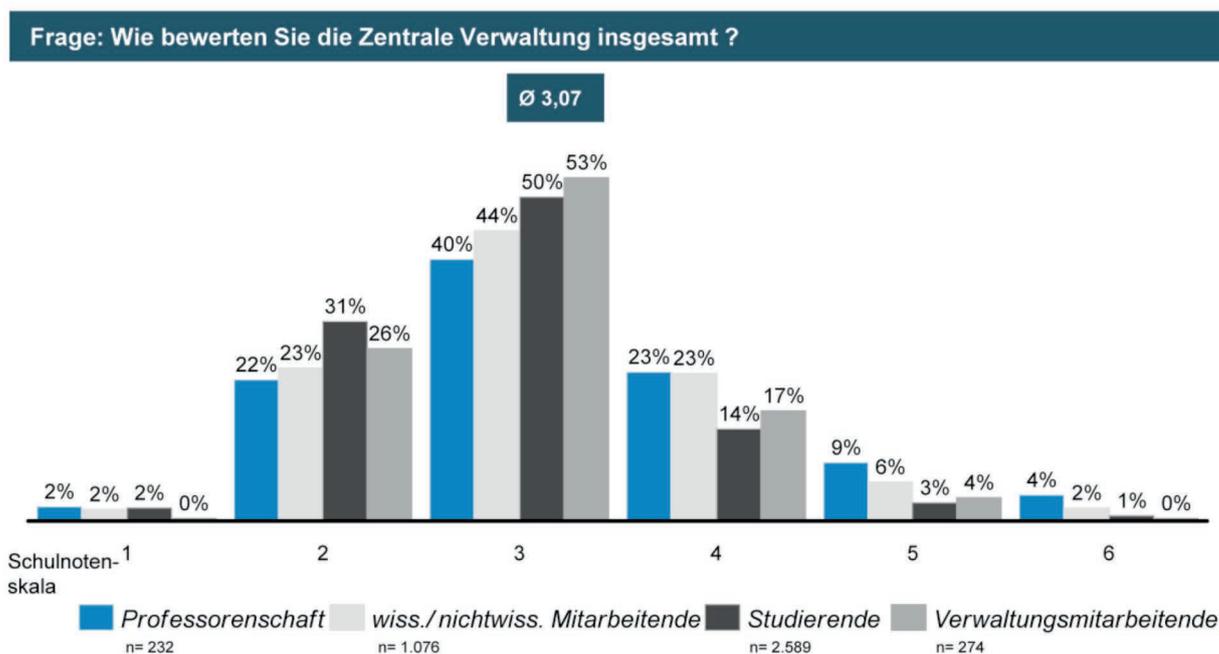


Abbildung 5: Gesamtbewertungen der Zentralen Verwaltung aus Sicht der vier Befragten-gruppen

Mit Blick auf die Zukunft wurden die Verwaltungsmitarbeitenden darüber hinaus befragt, ob sie das Gefühl haben, dass sich ihr Dezernat bzw. ihre Stabsstelle bereits heute auf zukünftige Herausforderungen vorbereite. Etwa zwei Drittel der Mitarbeitenden sahen dies als zutreffend an, ein Drittel stimmte nicht zu. Gründe für das Gefühl, hinreichend vorbereitet zu sein waren, dass Strukturen zur Bewältigung der Herausforderungen geschaffen sowie Fortbildungen für das Personal angeboten werden. Für die Einschätzung einer noch unzureichenden Vorbereitung wurden Personal- und Ressourcenmangel, veraltete Strukturen und Prozesse sowie mangelnde Kommunikation und Zusammenarbeit in der Verwaltung angeführt. Die Befragung hat somit recht konträre Sichtweisen hervorgebracht, die im Zweifel auf einen weiterhin bestehenden Handlungsbedarf schließen lassen.

Die Zentrale Verwaltung sollte sich bei den Überlegungen zu zukünftigen Herausforderungen und daher notwendigen Veränderungen nicht nur auf die eigene Sichtweise verlassen, sondern auch die Nutzersicht selbstkritisch aufgreifen und eine aktive Diskussion dazu suchen. Positiv heben die Nutzer hervor, von der Zentralen Verwaltung freundlich und höflich behandelt zu werden. Weitaus kritischer sehen die Professorenschaft wie auch wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeitende das Bemühen der Verwaltung, ihre Services und Leistungen ständig zu verbessern. Zudem kritisieren sie eine gewisse organisatorische Starrheit der Verwaltung wie auch die schlechte Zusammenarbeit von Abteilungen bzw. erhebliche Defizite in bereichsübergreifenden Prozessen.

3.2 Anmerkungen zu den Dezernaten und Stabsstellen

Die nachfolgenden Ausführungen folgen der Aufbauorganisation der Zentralen Verwaltung und stellen dezernats- bzw. stabsstellenbezogen ausgewählte Erfolge, kritische Aspekte und nächste Schritte der Veränderung dar.

Dezernat 1: Akademische Angelegenheiten und Internationale Beziehungen

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung / Umsetzung Internationalisierungsstrategie ■ Aufbau Dual Career Service und Family Support, Kita-Aufbau ■ Positive Gesamteinschätzung der Arbeit des AAA durch Nutzer
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Koordination bzw. Abgrenzung der Arbeit mit den Fakultäten (z.B. ZIBs) sowie verbesserte Kommunikation mit ProfessorInnen und Instituten ■ Nutzer wünschen u.a. besseren Internetauftritt und bessere telefonische Erreichbarkeit
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung von Internetauftritt und Service- sowie Kommunikations-kultur, verständlichere Arbeitsteilung zwischen AAA und ZIBs

Dezernat 2: Studierendenangelegenheiten

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none"> ■ Neues SSC-Gebäude bezogen; Ausbau der Serviceangebote für Studierende; Ausweitung Hochschulsportangebot ■ Neue Campusmanagement-Software in der Einführung ■ Nutzer bewerten den Universitätssport positiv
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozesse sind zu verbessern, z.B. Verabschiedung von Ordnungen, Einführung neuer Studiengänge, Masterzulassung ■ Bessere Koordination bzw. Abgrenzung von Beratungsangeboten zu anderen Stellen in der UzK
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessoptimierungen und Serviceverbesserungen für Studierende

Schwerpunktbetrachtung Studierendenmanagement

Das Studierendenmanagement ist an der UzK sowohl in der Zentralen Verwaltung als auch in den Fakultäten verortet. Der Fokus der Evaluation lag auf der Zentralen Verwaltung, in der das Dezernat 2 (Studierendenangelegenheiten) und die Abteilung 12 (Akademisches Auslandsamt) im Dezernat 1 das Studierendenmanagement federführend übernehmen. In den beiden Bereichen sind sämtliche mit Studierenden zusammenhängenden Services der ZV zusammengefasst.

In der Online-Befragung liegen die Gesamteinschätzungen der Studierenden zu den Bereichen des Dezernats 2 auf einer Schulnotenskala zwischen 2 und 3. Als Verbesserungsvorschläge werden v.a. bessere Erreichbarkeit und ausgedehntere Sprechzeiten als Ansatzpunkte genannt. In der Selbstbewertung sieht das Dezernat 2 v.a. Potential in der Verbesserung von Prozessen wie der Masterzulassung. Eine bessere Koordination bzw. Abgrenzung von Beratungsangeboten zu anderen Stellen der UzK wird zudem als kritisch im Rahmen der Selbstreflexion angemerkt.

Die Gesamteinschätzungen zum Akademischen Auslandsamt liegen bei allen Befragtengruppen bei einem Mittelwert von 2 auf einer Schulnotenskala. Als Verbesserungsvorschläge nennen die Antwortenden im Schwerpunkt einen verbesserten Internetauftritt und eine bessere telefonische Erreichbarkeit der Ansprechpersonen. In der Selbstreflexion wird im Akademischen Auslandsamt, wie auch im Dezernat 2, Handlungsbedarf bei der besseren Abgrenzung sowie Koordination der Arbeit mit den Fakultäten (v.a. den ZIBs) sowie einer besseren Kommunikation mit der Professorenschaft und den Instituten gesehen.

Dezernat 3: Organisation, IT, Einkauf

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none">■ Beihilfe-Cluster hat sich bewährt und wird positiv beurteilt■ Ausbau des Strategischen Einkaufs schreitet voran■ Organisationsentwicklung als Dienstleister etabliert■ Engere Zusammenarbeit Verwaltungs-IT mit Rechenzentrum
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none">■ Niedriger Umsetzungsgrad von Prozess- und Projektmanagement in der ZV■ Optimierungsbedarf für IT-Support■ Optimierung der Schnittstellen des Beschaffungsprozesses
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none">■ Konsequente Umsetzung der Projektmanagementstandards, Ausbau des Prozessmanagements, neues Konzept für IT-Support

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none">■ Reorganisationsprojekt Abt. 41■ Aufbau Abt. 43 (PE-Wiss.) und Abt. 44 (Personalcontrolling)■ Freundlichkeit/Hilfsbereitschaft der Beschäftigten von den Nutzern positiv bewertet■ Positive Bewertung für Personalentwicklung
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none">■ Personaleinstellungsprozess zu verbessern, zu lange Prozesslaufzeiten größter Kritikpunkt der Nutzer■ Personalmarketing unzureichend, zentrales professionelles Bewerbermanagement fehlt■ Nutzung/Qualität von Personal(stamm)daten defizitär
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none">■ Team- und Bereichsentwicklung Abt. 41, Aufbau Abt. 44, Prozessoptimierung, Nutzung von SAP-HCM verbessern

Schwerpunktbetrachtung Personalmanagement

Das Personalmanagement an der UzK ist im Dezernat 4 (Personal) verortet. Das Dezernat ist bisher in die drei Abteilungen Personalhaushalt und Personalangelegenheiten, Personalentwicklung und Personalentwicklung Wissenschaft gegliedert. In der Vergangenheit wurden diverse Umstrukturierungen vorgenommen.

Personalangelegenheiten weisen Schnittstellen zu allen Nutzergruppen der Befragung auf, wenn auch in unterschiedlicher Intensität. Aus diesem Grund wurden Personalthemen, mit Ausnahme der Studierenden, in jeder Befragtengruppe in mehreren Themenblöcken abgefragt. Sowohl die Professorenschaft als auch die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beschäftigten erhielten Fragen zur Personaleinstellung und -administration. Für die Verwaltungsmitarbeitenden wurde die Abfrage noch um die Themen Personalgewinnung und -entwicklung ergänzt.

In der Kritik der Antwortenden stand v.a. der Personaleinstellungsprozess, der im Mittel von den Nutzergruppen mit 3 auf einer Schulnotenskala bewertet wurde. Größter Kritikpunkt war die zu lange Prozesslaufzeit bei Einstellungen. Verwaltungsintern wurde zudem die Verteilung der Prozessanteile zwischen Personaldezernat und Bedarfsträger bei Einstellungsverfahren als großes Defizit genannt.

Als eng mit dem Personaleinstellungsprozess verbundenes Thema stuft das Dezernat 4 in der Selbstreflexion das Personalmarketing an der UzK als unzureichend ein. Hier gäbe es kein universitätsweit einheitliches Konzept. Zudem fehle es an einem zentralen professionellen Bewerbermanagement. Auch das HR Controlling und HR Berichtswesen wird als sehr defizitär bewertet, da die Qualität und Nutzung von Personal(-stamm)-daten nur unzureichend möglich ist.

Dezernat 5: Gebäude- und Liegenschaftsmanagement

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none">■ Erfolgreiche Umsetzung des Modellversuchs „Dezentrales Bau- und Liegenschaftsmanagement“; Etablierung eines Standardprozesses für Neu- und Umbaumaßnahmen■ Erfolgreiche Realisierung von Maßnahmen aus dem Masterplan Bau; Nutzer sehen dies im Ergebnis ebenfalls positiv■ Druckerei, Fahr-/Transportdienst mit hoher Nutzerzufriedenheit
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none">■ Kommunikation von Baumaßnahmen wird als stark verbesserungswürdig bewertet■ Zustand der Räume und Sanitäranlagen wird negativ beurteilt■ Ausbau des Kostencontrollings notwendig
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none">■ Rollenwahrnehmung der Baubeauftragten sowie Kommunikation in die Fakultäten stärken; Kostencontrolling ausbauen

Dezernat 6: Wirtschaft und Finanzen

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none">■ Einführung kaufmännische Buchführung, Etablierung Planung und Budgetierung■ SAP-Einführung■ Fertigstellung des ersten Jahresabschlusses
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none">■ Diverse Finanz-/Controllingprozesse im Umbruch bzw. Aufbau und deshalb aktuell eher kritisch zu bewerten■ Hohe Unzufriedenheit der Nutzer bei Mittelbewirtschaftung und Berichtswesen■ Kritik an SAP-Leistungsfähigkeit (und Datenqualität) hält an, aber Verbesserungen werden erkannt
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none">■ Optimierung Rechnungsbearbeitung, SAP-System, Finanzplanung und Mittelbewirtschaftung bereits in Arbeit■ Fortsetzung vieler Aktivitäten im Rahmen von „Planung & Budgetierung“

Schwerpunktbetrachtung Finanzmanagement

Im Dezernat 6 (Wirtschaft und Finanzen) ist der Hauptteil der zum Finanzmanagement zählenden Aufgaben und Prozesse zusammengefasst. Dazu zählen die Haushaltsplanung und -steuerung, der Aufbau des neuen kaufmännischen Wirtschaftsplans, die interne Mittelbewirtschaftung, das Rechnungswesen sowie Jahresabschluss Tätigkeiten und die Administration des Vermögensmanagements. Zentrale Herausforderungen des Dezernats 6 sind im Moment die weitere Einführung des zentralen SAP-Systems bei paralleler Nutzung kameraler und betriebswirtschaftlicher Steuerungsprinzipien und -strukturen, Personalfluktuationen und die Veränderungen in Finanz- und Controllingprozessen durch die Projekte BILANZ sowie Planung und Budgetierung.

Der Rechnungsbearbeitungsprozess ist aus Sicht der Befragten eine der zentralen Schwachstellen im Dezernat 6 (gerade auch an der Schnittstelle zu Dezernat 7). Die Gesamtbewertungen des Prozesses durch die Befragten liegen bei den drei Gruppen zwischen 3,3 und 3,4 auf einer Schulnotenskala. Besonders schlecht wurden die Laufzeiten und die wenig proaktive Problembearbeitung bewertet.

Im Themenkomplex Mittelverteilung und -bewirtschaftung wurde deutlich, dass die Befragten auch hier Verbesserungspotenziale bei der Kunden- und Serviceorientierung bspw. bei der Erreichbarkeit und der Transparenz sowie Kommunikation zum Stand einer Anfrage sehen. Das übergreifende Berichtswesen wird insgesamt schlecht bewertet, die wenig valide Datenlage wird ebenfalls deutlich kritisiert.

In der Selbstbewertung sieht das Dezernat 6 ebenfalls die Rechnungsbearbeitung als ein zentrales Handlungsfeld. Zudem werden, die aktuell im Umbruch bzw. Aufbau befindlichen Finanz- und Controllingprozesse eher kritisch gesehen. Das Dezernat nimmt darüber hinaus eine anhaltende Unzufriedenheit der Nutzer mit der Leistungsfähigkeit des zentralen SAP-Systems und der Datenqualität wahr und bemüht sich derzeit erkennbar um Verbesserungen.

Dezernat 7: Forschungsmanagement

	<p>Ausgewählte Erfolge</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau des Forschungsdezernats ■ Einrichtung von Matrixstellen für Projektadministration wird grundsätzlich positiv gesehen ■ Erfolgreiche Pionierarbeit mit der Nutzung des SAP-GM-Moduls
	<p>Kritische Aspekte</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Wissenschaftler bewerten verwaltungsinterne Schnittstellen in den projektadministrativen Prozessen als unzureichend ■ Wissenschaftler kritisieren fehlende tagesaktuelle Verfügbarkeit von korrekten Projektständen in SAP ■ Umfassendere Projektunterstützung gewünscht
	<p>Nächster Schritt</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessverbesserungen, insbes. bei DM-Rechnungsbearbeitung (bereits erfolgreich pilotiert)

Schwerpunktbetrachtung Forschungsmanagement

Im Rahmen des Forschungsmanagements werden an der UzK Forschungsprojekte von der Projektidee inkl. Beratung und Analyse über den Projektantrag, die Projektdurchführung und den Projektabschluss bis zum Forschungstransfer begleitet. Die Aufgaben sind hauptsächlich in Dezernat 7 (Forschungsmanagement) verortet, das sich als zentrale Anlaufstelle für die Wissenschaft zur Unterstützung des Forschungsmanagements bzw. der Drittmitteladministration positioniert. Gleichwohl gibt es zentrale Schnittstellen bei der Bearbeitung drittmittelbezogener Rechnungen (Dezernat 6) und bei der Drittmittelpersonaleinstellung (Dezernat 4), was zu hohen Abhängigkeiten führt.

Professorenschaft und wissenschaftliche bzw. nichtwissenschaftliche Beschäftigte bewerteten das Forschungsmanagement insgesamt auf einer Schulnotenskala mit der Durchschnittsnote 3,6 bzw. 3,4. Aus der Befragung der beiden Nutzergruppen wird die einheitliche Tendenz ersichtlich, dass Bedarf an erweiterter oder verbesserter Unterstützung in der Projektadministration gesehen wird.

Ein wesentliches operatives Risiko für die Prozessleistungen in Dezernat 7 liegt momentan in den Schnittstellen bzw. bereichsübergreifenden Prozessen zu den Dezernaten 4 und 6. Neben der Beseitigung der Schnittstellenprobleme wünschen sich die Nutzer u.a. aber auch eine proaktivere Arbeitsweise der Mitarbeitenden, umfassendere Informationsbereitstellung zu Drittmitteln und eine einfachere Gestaltung der Drittmitteladministration und bessere Unterstützung durch Dezernat 7. Kritisch werden im Rahmen der Selbstreflexion des Dezernats die noch unzureichende Bereitstellung von Forschungsdaten und die stellenweise fehlenden Detail-/Fachkenntnisse der Beschäftigten aufgrund hoher Komplexität und Dynamik im Arbeitsgebiet gesehen.

Dezernat 8: Kommunikation und Marketing

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau des Dezernats ■ Professionalisierung Marketingaktivitäten und Ausweitung der Präsenz in sozialen Netzwerken
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none"> ■ Viele Schnittstellen bei der internen Koordination und Aufbereitung von Presseanfragen ■ Wunsch nach Überarbeitung des Internetauftritts der UzK
	Nächster Schritt <ul style="list-style-type: none"> ■ Optimierung der Informations- und Kommunikationsstrukturen (übergreifend)

Stabsstellen 01: Planung/Controlling; 02: Rechts-, Sicherheits- und Umweltangelegenheiten; 03: Berufungen

	Ausgewählte Erfolge <ul style="list-style-type: none"> ■ Einrichtung der Stabsstelle 03 Berufungsmanagement; Gütesiegel für faire und transparente Berufungsverfahren ■ Rechtsberatung und Berufungsmanagement eher positiv bewertet
	Kritische Aspekte <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung unzureichend geklärt an der Schnittstelle von <ul style="list-style-type: none"> - Justitiariat zu Dezernat 4 und Dezernat 2 - Arbeits-, Umwelt- und Brandschutz zu Dezernat 5
	Nächste Schritte <ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterentwicklung Berufungsmanagement(-prozess) ■ Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten in den übergreifenden Prozessen

3.3 Anmerkungen zu übergreifenden Themen

Strategische und operative Planung / Steuerung

Wie für viele andere Organisationen auch, besteht die Herausforderung für die UzK und die Zentrale Verwaltung darin, die strategische und operative Ebene der Steuerung besser miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen. Ein gemeinsames Verständnis zu den strategischen Zielen und Schwerpunkten ist dabei erforderliche Basis für eine zielgerichtete Verbesserung und damit eine Operationalisierung der strategischen Ziele. Bereits heute gibt es an der UzK strategische und mittelfristige Elemente wie das Zukunftskonzept, den Entwurf des Hochschulentwicklungsplans, die Baumasterplanung des Dezernats 5 (Bau- und Liegenschaftsmanagement) oder die mittelfristige Finanzplanung.

Bindeglied zwischen der strategischen Ausrichtung und der eher operativen Aufgaben- und Prozessebene sind die Themen Planung und Budgetierung. Ergänzend bietet ein adressatengerechtes Berichtswesen Führungskräften regelmäßig steuerungsrelevante und aktuelle Informationen sowie Auswertungen. Mit einer leistungsfähigen IT-Unterstützung können Komplexität und Aufwand eines solchen Systems begrenzt und verlässliche Daten erzeugt werden.

Im Hinblick auf die strategische Planung und Steuerung der Universität (und auch der Verwaltung) befürworten vier von fünf Mitarbeitenden das Vorhandensein einer Strategie und begrüßen generell eine Zielorientierung. Heute kann nur jeder vierte Verwaltungsmitarbeitende die Ziele der Hochschulleitung klar nachvollziehen. Die Verwaltung hat sich 2005 ein Leitbild gegeben und darin Maßstäbe für die strategische Ausrichtung wie auch die alltägliche Arbeit gesetzt. Zwar ist das Leitbild relativ bekannt unter den Verwaltungsmitarbeitenden, es wird aber weniger stark gelebt. Zudem leben die Führungskräfte das Leitbild nur unzureichend vor. Insofern erfüllt das Leitbild als mögliche übergeordnete Richtschnur den Anspruch eines strategischen Instruments nicht.

Aus den Befragungen und Interviews wurde deutlich, dass das Berichtswesen an der UzK von Verwaltung und Wissenschaft gleichermaßen sehr kritisch gesehen wird. Insbesondere die Datenlage als Grundlage für ein aussagekräftiges Berichtswesen erfüllt nicht die Anforderungen. Auch das SAP-System liefert noch nicht die durch ein zentrales IT-System gewünschten Verbesserungen.

Die Eindrücke aus der Ist-Situation zeigen, dass für die UzK als Ganzes, aber insbesondere auch für die Zentrale Verwaltung, der Bedarf besteht, übergeordnete strategische Ziele und Schwerpunkte klarer zu formulieren bzw. zumindest besser zu kommunizieren. Zudem ist eine Verankerung der Thematik in der Führungskultur der Verwaltung entscheidend. Aktuell werden entsprechend Möglichkeiten zur besseren Kommunikation von Zielen und der Strategie geprüft.

Mit dem Projekt „Planung und Budgetierung“ sowie dem „SAP Integration Board“ werden die Optimierungen auf Ebene der operativeren Steuerung vorangetrieben. Die Projekte flankieren auch Bestrebungen für eine bessere Datenqualität, die in Kernbereichen, wie Forschungs-, Finanz- und Personalmanagement, notwendig

sind. Über die Projekte hinaus gilt es weitere Initiativen in den verschiedenen Bereichen aufzusetzen und integriert abzuarbeiten, um eine valide Datenbasis zu schaffen, die notwendige Bedingung für das Berichtswesen und operative sowie strategische Steuerung ist.

Prozessorientierung, Arbeitsorganisation und Organisationskultur

Die Universitätsverwaltung hat sich über Jahrzehnte an Funktions- und Arbeitsweisen der öffentlichen Verwaltung orientiert. Sie hat in diesem Kontext eine hohe Leistungsfähigkeit und einen hohen Qualitätsstandard erreicht. Mit den alten Arbeitsweisen und Organisationsprinzipien können allerdings die heutigen Anforderungen nicht mehr bewältigt werden. Durch Kooperationen, Vernetzungen und neue selbstständige Organisationseinheiten hat das Wissenschaftsmanagement eine Komplexität erreicht, die mit einer rein funktionalen Organisation, einer hierarchischen Gliederung und einer auf formalen Zuständigkeiten basierenden Arbeitsteilung nicht mehr bewältigt werden kann. Die Evaluation der Zentralen Verwaltung hat deshalb bewusst die Stärkung der Prozesssicht in den Mittelpunkt gestellt und in den Analysen den Fokus darauf gelegt. Die zunehmende Prozessorientierung zeigt sich auch an den vielen im Zusammenhang mit Prozessen stehenden Schwachstellen und Handlungsfeldern.

Neben den Prozessen entscheidet auch die damit eng zusammenhängende Zusammenarbeit der Verwaltungsmitarbeitenden untereinander über die Qualität bei der Durchführung von Aufgaben und Prozessen. Dies ist ein prägender Faktor für die in einer Organisation vorherrschende Kultur. Auch wenn die Organisationskultur in der Evaluation nur am Rande betrachtet wurde, so geben eine Reihe von Hinweisen Anlass, auch dieses Thema in Zukunft mit Bedacht zu behandeln.

Die in den Befragungen deutlich werdenden Schwachstellen sowie die daraus abgeleiteten Handlungsfelder zu einzelnen Prozessen, wie bspw. der Personaleinstellung (siehe „Personalmanagement“) und Rechnungseingangsbearbeitung (siehe „Finanzmanagement“) wurden bereits erläutert. Hinsichtlich der Zusammenarbeit in der Verwaltung ergab sich, dass ein gewisses „Silodenken“ in den Organisationseinheiten zu beobachten ist. So wurden die Zusammenarbeit und Schnittstellen dezernatsintern eher positiv, dezernatsextern jedoch eher negativ eingeschätzt. Auch die Professorenschaft und die wissenschaftlichen bzw. nichtwissenschaftlichen Beschäftigten beobachten in der Verwaltung eine gewisse organisatorische Starrheit. Bezogen auf das Arbeitsklima zeigt sich, dass über die Hälfte der Verwaltungsmitarbeitenden die Zentrale Verwaltung als Arbeitsplatz eher positiv bewertet. Die Professorenschaft und die wissenschaftlichen sowie nichtwissenschaftlichen Beschäftigten nehmen jedoch das Arbeitsklima in der Zentralen Verwaltung als eher weniger positiv wahr (Mittelwert 4 auf einer 6er Skala, 1= Bestnote).

In der Bilanz der Befragungen ergibt sich so ein widersprüchliches Bild. Trotz der Kritik im Einzelnen fühlen sich alle Befragtengruppen in hohem Maße als Teil der UzK und bekannten, dass ihnen die Zukunft der Universität sehr am Herzen läge.

Die Umsetzung der Grundentscheidung für eine Prozessorientierung wird in den kommenden Jahren mit einem tiefgreifenden kulturellen Wandel einhergehen, der Zeit benötigt. Er erfordert von den Führungskräften und Mitarbeitenden ein deutliches Umdenken und führt zu neuen, veränderten Arbeitsweisen. Es liegt auf der Hand, dass die Prozessorientierung die Fakultäten und Zentralen Einrichtungen der UzK einbeziehen muss, um nachhaltig zu wirken. Die Prozessorientierung trägt zur Minimierung von Schnittstellenproblemen bei und fördert die Abkehr von einer rein funktionalen Arbeits- und Denkweise.

Grundlage für eine Prozessorientierung ist es, die Zusammenarbeit sowohl in der Zentralen Verwaltung bereichsübergreifend zu stärken als auch die Zusammenarbeit zwischen ZV und Fakultäten zu optimieren und dabei die Nutzersicht selbstkritisch zu reflektieren. Dazu zählen auch die Attraktivitätssteigerung der Verwaltungsarbeitsplätze und der Ausbau der Personalentwicklung. Hier ist schon eine gute Ausgangsposition für eine weitere Steigerung der Attraktivität vorhanden.

3.4 Empfehlungen des Peer Gremiums

Im Rahmen der Begehung am 22./23. Mai hat die Expertenkommission sich einen Überblick über die Situation der Verwaltung erarbeitet und dabei anerkannt, dass die Verwaltung wie auch die Universität insgesamt in der jüngeren Vergangenheit viel positives geleistet und wichtige Veränderungen auf den Weg gebracht hat. Dabei hat sie insbesondere den Bau-/Liegenschaftsbereich und das Studierendenmanagement positiv hervorgehoben, aber auch die positiven Ansätze in allen anderen Verwaltungsbereichen gewürdigt. Gleichwohl mahnt die Expertenkommission weitere Verbesserungen an, die sich u.a. in folgenden übergreifenden Aspekten zusammenfassen lassen:

- Klarheit von Zielen und strategischer Ausrichtung schärfen und besser kommunizieren
- Versäulung der Zentralen Verwaltung aufbrechen
- Prozessmanagement deutlich ausbauen
- Controlling und Berichtswesen auf- und ausbauen
- Zusammenarbeit und Kommunikation mit der Wissenschaft stärken

Insgesamt unterstützt und bestätigt die Expertenkommission das Vorgehen der Zentralen Verwaltung und erwartet für die kommenden Jahre einen professionellen, zielorientierten und klar strukturierten und gesteuerten Veränderungsprozess.





4. Nächste Schritte

Die Evaluation der Zentralen Verwaltung setzt den Anfangspunkt für die Optimierung der Verwaltung, indem die Ist-Situation sowie Erwartungen analysiert und bewertet werden. Um tatsächlich umfangreiche Optimierungen umzusetzen, schließt sich daran die Entwicklung von Optimierungskonzepten und schließlich deren Umsetzung an.

Im vorangegangenen Kapitel wurden überblicksartig Ergebnisse aus der Evaluation dargestellt. Diesen liegen die erste verwaltungsinterne Auseinandersetzung mit Fremd- und Selbstbild sowie die Empfehlungen der Peers zu Grunde, aus denen Handlungsfelder abgeleitet wurden. Neben der primär inhaltlichen Auseinandersetzung mit den geeigneten Handlungsfeldern ist die Überführung derselben in ein Veränderungsprogramm als notwendige Voraussetzung für die systematische Umsetzung von Maßnahmen anzustreben.

Um das Veränderungsprogramm mit Leben zu füllen, ist im Oktober 2014 eine Veränderungswerkstatt geplant. Im Rahmen dieser Veranstaltung soll das Veränderungsprogramm spezifiziert und mit einem klaren Zeitplan für die kommenden Jahre hinterlegt werden. Zudem sollen Ziele und Eckpunkte für die weitere Veränderung festgelegt und alle Maßnahmen in einem Veränderungsfahrplan zusammengeführt werden. Um die Ergebnisse auf eine möglichst breite konsensuale Basis zu stellen und unterschiedliche Sichtweisen und Ideen in die Reflexion einzubeziehen, ist sowohl die Teilnahme von Verwaltungsmitarbeitenden als auch von Vertretern der Wissenschaft geplant. Auf diese Weise entstehen aufeinander abgestimmte Maßnahmen, die den Veränderungsbestrebungen der Zentralen Verwaltung wie auch der Nutzer Rechnung tragen.

Das Veränderungsprogramm ordnet sich in einen bereits jetzt feststehenden zukünftigen Rahmen ein, dessen Umsetzung für die erfolgreiche Durchführung essentiell ist:

- Für den Erfolg des Veränderungsprogramms ist eine konsequente Steuerung sehr wichtig. Dies schließt sowohl eine stringente Umsetzung der Einzelmaßnahmen als auch ein Umsetzungscontrolling, d.h. die Nachverfolgung der erreichten Ergebnisse, ein.
- Die Optimierung von Verwaltungshandeln sollte stärker mit der Formulierung von Qualitätsmerkmalen einhergehen. Gemeint sind dabei z.B. Servicezusagen, die als Maßstab für das Verwaltungshandeln gelten und in diesem Sinne den Mitarbeitenden als Orientierungspunkt für die Erbringung von Dienstleistungen dienen.
- Bei der Konzeption von Verbesserungsansätzen besteht ein wichtiger Erfolgsfaktor darin, neben den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitenden der Zentralen Verwaltung auch die Nutzer aus der Wissenschaft einzubeziehen.
- Das komplette Programm ist durch geeignete Kommunikation und Informationskanäle zu flankieren, um die Ideen, das Vorgehen und die Anforderungen transparent zu machen.
- Sofern der Bedarf besteht, werden zur Bewältigung der neuen Ansätze gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.

- Als wichtiger Grundsatz gilt, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen im Zusammenhang mit den geplanten Veränderungsmaßnahmen geben wird, da diese auf eine Verbesserung auf Basis des bestehenden Mitarbeiterstamms aufsetzen.

Mit diesen Überlegungen werden die Voraussetzungen für die systematische Umsetzung der Maßnahmen geschaffen, die in der Veränderungswerkstatt spezifiziert und in einen Handlungsrahmen eingefügt werden.

Impressum

Herausgeber:
Universität zu Köln

Bilder:
Thomas Josek
Patric Fouad

Design:
Ulrike Kersting
(Dezernat 8 Kommunikation und Marketing)

Druck:
Zentrale Hausdruckerei der Universität zu Köln

