

Podiumsdiskussion
"Prozessoptimierung in der Hochschulverwaltung"
am 7. Juli 2003

Protokoll

Begrüßung

Dr. Rüdiger Pernice, Generalsekretär des Wissenschaftsforum-Saar, begrüßt im Namen des Wissenschaftsforum-Saar alle Anwesenden, insbesondere die Teilnehmer auf dem Podium:

Dr. Ludwig Kronthaler

Kanzler der Technischen Universität München

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer

Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes,
Innovationsbeauftragter der Regierung des Saarlandes

Dr. Hartwig Cremers

Kanzler der Universität des Saarlandes

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Wahlster (Moderation)

Deutsches Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz,
Universität des Saarlandes
Vorsitzender des Wissenschaftsforum-Saar

Dr. Pernice bedankt sich bei Gastgeber Professor Rudolf Warnking, Vorstandsvorsitzender der Union Stiftung, für die finanzielle Unterstützung der Veranstaltung, und gibt das Wort an ihn weiter.

Prof. Warnking begrüßt seinerseits alle Anwesenden im Namen der Union Stiftung.

Statements

Prof. Scheer erläutert zunächst den Ablauf von Reformprozessen in der Verwaltung anhand von Folien. Als Hauptziele solcher Prozesse nennt er Kostenreduktion (von ca. 17% auf ca. 12%), Managementunterstützung (Budgetkontrolle, Beschleunigung, Kostenleistungsrechnung) und Kundenunterstützung (Studierende, Partnerunterstützung). Als Ergebnis der Neustrukturierung sieht Prof. Scheer an der Spitze der Universität einen Universitätspräsidenten, unterstützt von 5 Vizepräsidenten (für Forschung, für Lehre, für Universitätsentwicklung, für Verwaltung und für Informationssysteme). Die einzelnen Verwaltungsprozesse müssen entsprechend untersucht und abgebildet werden und können dann gestrafft und mit informationstechnologischer Unterstützung dargestellt werden. Dass es sich um sehr komplexe Prozesse handelt, die einander bedingen, mache die Durchführung einer solchen Reform besonders schwierig. Generell müssen redundante Tätigkeiten, nicht-wertschöpfende Tätigkeiten, organisatorische Brüche und Medien- und Systembrüche eliminiert werden, wodurch eine Reorganisation mit standardsoftwarebasierten Sollprozessen entstehen solle. Die Software solle dabei

jederzeit einen Zugriff auf alle Prozesse zu jeder Zeit ermöglichen, so dass Transparenz für alle entsteht und Daten jederzeit abrufbar sind. Eine solche Reorganisation biete auch für die Mitarbeiter eine enorme Qualitätsverbesserung.

Dr. Kronthaler weist darauf hin, dass eine Hochschule zwar eine Lehr- und Forschungsinstitution und somit kein marktwirtschaftliches Unternehmen sei, aber die Verwaltung müsse für ihre Entscheidungen volle Verantwortung tragen. Die TU München habe sich in den vergangenen 7 Jahren eine entsprechende Managementstruktur gegeben, wobei einerseits weitestgehende Gewaltenteilung (operative Einheiten treffen Entscheidungen, nicht-operative Aufsichtsebenen überwachen), das Subsidiaritätsprinzip (zentrale Entscheidungen nur, wo nicht lokal entschieden werden kann) und das Prinzip der persönlichen Verantwortung als Leitlinien dienen. An Gremien sei lediglich noch ein interner und externer Verwaltungsrat vorhanden, ansonsten sei alle Verantwortung einzelnen Personen zugeordnet (Vorstand, erweiterter Vorstand, Dekane). Die Reform sei auf die Hochschule ausgerichtet mit dem Ziel, die Hochschule in den Bereichen Kostenreduktion, Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen im (hinterfragten) Kundeninteresse sowie Motivation der Mitarbeiter zu unterstützen. Aus der Abbildung und Reformierung der vielfältigen Prozesse (Studium, Lehre, Prüfungen, Personalwirtschaft, Finanzwesen, Veranstaltungsmanagement, Gebäudeverwaltung) seien zwei Haupterkenntnisse hervorgegangen:

- Prozesse müssen zusammengeführt werden, (nicht Vergabe von Teilen aus dem Gesamtprozess an Einzelne, sondern Teambildung mit Ergebnissicht);
- nur unbedingt zentral abzuwickelnde Prozesse sollten auch zentral verwaltet, alles andere dezentralisiert und somit schneller und effizienter gemacht werden.

Von besonderer Wichtigkeit sei auch die informationstechnologische Unterstützung (SAP).

Dr. Cremers berichtet, dass im Gegensatz zu den allgemein angenommenen Verwaltungskostenanteilen von 12-17% die Verwaltungskosten an der Universität des Saarlandes nur einen Anteil von 7% ausmachten. Das Denkmodell 'Unternehmen' sei sicherlich fruchtbar für die Universität, sie sei aber kein Wirtschaftsunternehmen, denn die Ziele seien (monetär) schwer messbar, die Universität sei eine Ansammlung von Unternehmen mit unterschiedlichen oder gar widersprüchlichen Interessen und sie sei nicht hierarchisch strukturiert, sondern eine 'Ansammlung von Freien'. Die Universität des Saarlandes habe bereits frühzeitig Verwaltungsreformen durchgeführt (Prozesse sehen, modellieren, optimieren, rationalisieren und durch Softwareinsatz unterstützen) und im Abschlussbericht 1996 dokumentiert. Nun stelle sich die Frage, ob nochmals reformiert werden kann bzw. sollte und was in diesem Fall anders gemacht werden könnte. Es habe sich jedenfalls gezeigt, dass die Begrenzung beim Reformprozess auf die zentrale Verwaltung als angeblich eigenes Serviceunternehmen falsch war. Auch gebe es noch immer keine Standardsoftware, gerade die SAP, die hier tätig werden wollte, habe ihre entsprechenden Bemühungen inzwischen eingestellt.

Diskussion

Prof. Scheer berichtet von der Problematik, dass nach bereits durchlaufenen Reformprozessen dennoch oft nicht sofort komplett auf das neue System umgestellt, sondern die Kameralistik noch als Sicherungssystem mitgeführt werde. Für die Ausstattung mit ausreichenden Mitteln müssten auch seitens der Universität Anstrengungen im Sinne eines Fundraising unternommen werden. Er gesteht zu, dass Ziele in einer Universität zwar durchaus schwer messbar seien und dass die Universität nicht vollständig hierarchisch strukturiert sei, aber sie habe zumindest die Möglichkeit, Studiengänge zu schließen bzw. neue Studiengänge zu eröffnen. Nach Ansicht von Prof. Scheer entspricht die Universität durchaus einem Unternehmen, auch wenn eine multidimensionale Zielsetzung vorliege. Ein echtes Problem hingegen sei die Lei-

tungsebene, die derzeit turnusgemäß zwischen Personen wechsele, die für diese Arbeit eigentlich nicht ausgebildet seien. Um die benötigte Personalkonstanz zu erzielen, sei ein hauptamtlicher Kanzler auf einer Ebene mit den Vizepräsidenten anzusiedeln.

Nach Ansicht von Dr. Kronthaler muss eine Universität hierarchisch organisiert sein, da sonst jeder mache, was er will, und somit eine Profilierung unmöglich werde. Nicht nur Universitätspräsident und Kanzler, sondern auch die Vizepräsidenten und Dekane müssten im Sinne eines echten Wissenschaftsmanagements hauptberuflich tätig sein. Generell müsse die Gegensätzlichkeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung überwunden und auch für eine ordentliche Finanzierung gesorgt werden. Auf entsprechende Frage aus dem Publikum antwortet Dr. Kronthaler, dass die Verwaltungsreform der TU München nicht in Absprache mit anderen bayrischen Hochschulen stattgefunden habe, da sonst ein langwieriger Abstimmungsprozess die Reform unnötig verzögert hätte. Es gebe in Bayern 2-3 weitere Hochschulen, die bereits SAP einsetzen. Die an der TU München durchgeführte Reform sei auch durchaus als Wettbewerbsfaktor anzusehen.

Prof. Wahlster stellt zur Diskussion, dass die Bereiche Liegenschaftsmanagement und Personal oft durch ineffiziente Nutzung gekennzeichnet seien. Es gelte hier das Bewusstsein zu schaffen, dass Raum Geld koste, damit weniger Raum benötigt werde.

Dr. Cremers gibt zu bedenken, dass in einem Globalhaushalt ein Anstieg der Ausgaben für das Gebäudemanagement stets ein Minus an Mitteln für Forschung und Lehre bedinge, so dass eine Verantwortung für diese Entscheidungen in einer Hand nicht unbedingt sinnvoll sei. Bewertung und Berechnung dieses Bereichs seien nicht einfach, bis Ende des Jahres solle aber ein Konzept fertiggestellt sein. Er betont nochmals, dass eine ausreichende finanzielle Ausstattung der Verwaltung gesichert sein müsse. Weiterhin weist er darauf hin, dass eine technische Universität nicht dasselbe sei, wie eine klassische Universität, wo ein Großteil der Leitungsaufgaben durch Professoren abgedeckt werden müsse, da nur diese innerhalb der Universität genügend Durchsetzungskraft hätten. Auch Dr. Cremers stimmt zu, dass diese Leitungsaufgaben eine Vollzeittätigkeit sein und über einen längeren Zeitraum als für 2 Jahre vergeben werden müssten.

Dr. Kronthaler stellt fest, dass im Bereich Liegenschaftsmanagement oft mit falschen Zahlen gerechnet werde. Es müsse neben den Unterhaltungskosten auch der Faktor Abschreibung miteinbezogen werden, da sonst ohne Vorwarnung mittelfristig immense Summen fällig würden.

Prof. Scheer weist darauf hin, dass die TU München mit ihrer modernen Ausrichtung an einem bevorzugten Standort ohnehin über gute Voraussetzungen verfüge. Im Saarland hingegen sei dies nicht der Fall, weswegen hier ganz besonders große Schritte zu unternehmen seien, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Universität verhafte bereits viel zu lange in alten Strukturen, niemand vertrete ihre Gesamtinteressen, und eine Reform werde dadurch immer schwerer. Da in Zukunft leistungsorientierte Kriterien eine immer größer Rolle spielen, werde dies auch mittelfristig eine schlechtere Ausstattung mit sich bringen, es entstehe ein Teufelskreis. Es sei nun höchste Zeit, dass die Universität ihre eigene Verantwortung wahrnehme, damit die Chance auf eine Mitgestaltung nicht vertan werde. Gute Bereiche seien zu stärken, an anderen Stellen seien härtere Schnitte durchzusetzen.

Dr. Cremers erläutert, dass eine Universität gerade auch davon lebe, dass nicht 'mit der Brechstange' gearbeitet werde. Der mit neuen Kompetenzen versehene Universitätsrat sei ein wohl-

austariertes Modell, allerdings werde möglicherweise nicht so schnell wie wünschenswert vorgegangen. Die derzeitige Entwicklung sei aber als positiv anzusehen.

Nach Ansicht von Dr. Kronthaler müssten Dekane mit Kompetenzen und Verantwortung ausgerüstet sein, aber auch Möglichkeiten zur Gestaltung haben. Auch sei eine gewisse Harmonie mit der Universitätsleitung vonnöten, da die Aufgabe der Dekane über die von weisungsgebundenen Abteilungsleitern hinausginge und eine Mitverantwortung in der Hochschule mit sich bringe.

Als Schrittmacher des Reformprozesses an der TU München sei die Universität selber zu sehen, wobei es unabdingbar gewesen sei, dass die entsprechenden Inhalte vorhanden waren und Begeisterung geweckt werden konnte. Visionäre Menschen seien für die Durchsetzung der Ziele vonnöten gewesen. Reibungsverluste könnten sich insbesondere durch das hohe Arbeitsaufkommen bei allen Mitarbeitern ergeben, da hier Verschleiß drohe, es gebe z.B. Mitarbeiter mit 800-1800 Überstunden. Der Rahmen für die Reform sei durch den Hochschulentwicklungsplan in Form einer 'Experimentierklausel' gegeben gewesen, die eigentliche Zielsetzung sei aber aus der Universität selber gekommen.

Dr. Cremers bestätigt, dass ohne eine Initiative seitens des Gesetzgebers auf Seiten der Universität gehandelt werden müsse. Jetzt aber sei eine entscheidungs- und schlagkräftige Organisation zu schaffen. Zwar werde der Globalhaushalt bald eine Neustrukturierung mit sich bringen, aber der Gesetzgeber müsse hierfür die Grundlage geben.

Prof. Scheer weist darauf hin, dass eine Universität sich Vergleichen und dem Wettbewerb stellen müsse. Zielvereinbarungen seien hierbei im Zentrum des Interesses, da sie auch interne Steuerungsprobleme lösen könnten. Sie sicherten ab, dass finanzielle Mittel ordnungsgemäß eingesetzt würden und dass Ziele nach außen und innen vertreten und auch erreicht werden müssten. Somit ergäbe sich ein Instrument der Steuerung durch drohende finanzielle Konsequenzen bei Nichterreichen der gesetzten Ziele.

Allgemein solle die Verwaltungsstruktur in eine Gesamt-Saar-Struktur eingebettet sein und es sei von besonderer Bedeutung, dass visionäre Personen ohne Partikularinteressen für die Steuerung des Prozesses eingesetzt würden.

Prof. Wahlster stellt zusammenfassend eine Liste von Punkten auf, die in der Diskussion weitestgehend auf Konsens gestoßen sind:

- Die Struktur eines Wirtschaftsunternehmens kann als Denkmodell für die Universität verwendet werden.
- Ein CIO ist unbedingt notwendig.
- Das Universitätsmanagement muss professionalisiert werden.
- Fundraising ist auch als Aufgabe der Universität anzusehen.
- Ein informationstechnologisch gestütztes 'Cockpit' ist vorzusehen, das jederzeit schnellen Zugriff auf alle Daten ermöglicht.
- Generell ist es wünschenswert, Prozesse durch ein Weniger an Regelungen zu vereinfachen und zu entzerren.
- Strategische Klausuren sind ein mögliches Mittel, Rechenschaft muss aber stets abgelegt werden.
- Zielvereinbarungen sollten in höchstmöglichem Maße operationalisiert werden, damit bei Nichteinhaltung entsprechende Sanktionen erfolgen können.

Diese Punkte sollten durch das Wissenschaftsforum-Saar entsprechend nach außen vertreten werden.

Prof. Wahlster bedankt sich bei allen Anwesenden für die Teilnahme an der Diskussion und bei der Union Stiftung für die Gastfreundschaft.

Der Vorstandsvorsitzende

Der Schriftführer

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Wahlster

Prof. Dr. Uwe Hartmann