



hochschule für angewandte wissenschaften
WISSEN FÜR DIE PRAXIS hamburg
university of applied sciences

STEP

ZUR KUNDENORIENTIERTEN HOCHSCHULVERWALTUNG

**BERICHT ÜBER EIN PROJEKT
ZUR STRUKTURREFORM UND ENTWICKLUNG DER
PRÄSIDENTIALVERWALTUNG
– HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN HAMBURG –**

1. Ziele und Aufbau des Projektes

Im Jahre 2000 ging für die Präsidialverwaltung der Fachhochschule Hamburg – mehr als 20 Jahre nach Gründung der Hochschule – eine Entwicklungsphase zu Ende. Die bis dahin weitgehend unveränderten Strukturen bedurften dringend einer Modernisierung. In personeller Hinsicht wurde der Wechsel durch Ernennung eines neuen Präsidenten und eines neuen Kanzlers eingeleitet.

Die Präsidialverwaltung hatte hochschulintern z.T. einen schlechten Ruf. Die Kritik der Wissenschaft an der Verwaltung bezog sich in erster Linie auf umständliche Prozesse, unklare Strukturen und mangelnde Dienstleistungsorientierung. Auf Initiative des neuen Präsidenten sollte das Projekt STEP ("Strukturentwicklung der Präsidialverwaltung") deshalb eine umfassende Strukturreform und Modernisierung der Präsidialverwaltung einleiten.

Mit fachlicher Begleitung von Tormin Unternehmensberatung (www.tormin-unternehmensberatung.de) wurde zunächst ein Vorgehenskonzept entwickelt, wonach sich das Projekt in vier Phasen aufteilt:

- Orientierungsphase
- Analysephase
- Konzeptphase
- Umsetzungsphase.

Ziele der Orientierungsphase sind:

- Zusammenstellung der Lenkungsgruppe
- Definition der Projektziele durch die Hochschulleitung bzw. die Lenkungsgruppe
- Planung der Vorgehensweise durch die Lenkungsgruppe
- Aufbau einer Projektorganisation
- Vermittlung und Diskussion von Projektzielen, Vorgehensweise und Projektorganisation an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Präsidialverwaltung sowie Gewinnung von Ideen und Anregungen aus der Mitarbeiterschaft zum Projekt
- abschließende Festlegung von Vorgehensweise und Projektorganisation durch die Lenkungsgruppe.

Ziele der Analysephase sind:

- Analyse und Entwicklung von Optimierungsansätzen von drei ausgewählten Kernprozessen
- umfassende Analyse der Themenbereiche Kommunikation, Kooperation und

Führung in der Präsidialverwaltung mittels eines Fragebogens für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Präsidialverwaltung

- Entwicklung eines Stärken-/Schwächen-Profiles der Präsidialverwaltung
- Identifizierung wesentlicher Verbesserungspotenziale
- Planung der weiteren Vorgehensweise in der Konzeptphase
- Vermittlung der Zwischenergebnisse des Projektes an alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung.

Ziele der Konzeptphase sind:

- Entwicklung von umsetzungsfähigen Feinkonzepten (Dienstleistungskatalog, Soll-Prozessbeschreibungen, Aufbauorganisation, generelle Anforderungsprofile) zur Realisierung des Strukturkonzeptes für die künftigen Arbeitsbereiche sowie die Stabsstellen der Präsidialverwaltung
- Konzeptentwicklung für die "weichen Faktoren" (Standards für Prozessmanagement, Führungsgrundsätze, Teamarbeitsstrukturen, Grundsätze für Projektarbeit) in der Präsidialverwaltung
- Planung der weiteren Vorgehensweise in der Umsetzungsphase
- Vermittlung der Zwischenergebnisse des Projektes an alle Beschäftigten der Präsidialverwaltung.

Als wesentliches strategisches Ziel des STEP-Prozesses hat die Hochschulleitung bzw. die Lenkungsgruppe eine Straffung der Verfahrensabläufe und eine sehr viel stärkere Kundenorientierung vorgegeben. Folgende Hauptziele wurden zu Beginn des STEP-Prozesses formuliert:

Oberziel:

Wissenschaft in Studium, Lehre, angewandter Forschung und Weiterbildung möglich machen

Teilziele:

- prozess- und ergebnisorientierte Aufgabenerfüllung verwirklichen
- Zusammenarbeit verbessern.

2. Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen in den Veränderungsprozess

Einige Jahre vor Beginn des STEP-Projektes ist in der Präsidialverwaltung ein vorangegangenes Organisationsprojekt gescheitert. In Erinnerung hieran waren die Mitarbeiter/-innen dem neuen Projekt gegenüber zunächst abwartend bis ablehnend eingestellt. Durch eine Einbeziehung aller Mitarbeiter/-innen in der Orientierungsphase gelang es jedoch, Interesse für einen neuen Anlauf zu wecken.

Der Veränderungsprozess ist als ein gegenläufiges Verfahren definiert worden, bei dem Ziele und Rahmenbedingungen von der Hochschulleitung vorgegeben werden ("Top-down-Prozess"), während die gesamte inhaltliche Ausfüllung und Gestaltung der neuen Strukturen von den Mitarbeiter/-innen selbst geleistet wird ("Bottom-up-Prozess").

Kernelement des STEP-Prozesses sind Arbeitsgruppen aus interessierten Mitarbeiter/-innen der Präsidentialverwaltung (ergänzt um Fachbereichsvertreter), die bestimmte Fragestellungen unter fachlicher Anleitung der externen Berater selbstständig erarbeiten und entwickeln. Zwischendurch werden übergreifende Frage- und Aufgabenstellungen in gemeinsamen Workshops mit externer Moderation bearbeitet.

Gesteuert wird der Prozess von einer Lenkungsgruppe unter Leitung des Präsidenten und des Kanzlers, in der wichtige Führungskräfte, Personalratsvertreter sowie die Frauenbeauftragte mitwirken.

Die Koordination zwischen den verschiedenen Arbeitsgruppen wird durch eine Projektgruppe geleistet. Der Sprecher bzw. die Sprecherin der Projektgruppe hat zugleich die Funktion einer internen Projektleiterin und berichtet der Lenkungsgruppe. Ein Mitglied der Projektgruppe kümmert sich speziell um die hochschulinterne Öffentlichkeitsarbeit.

Die Projektstruktur ist von den Mitarbeiter/-innen der Präsidentialverwaltung positiv angenommen, Workshops und Informationsveranstaltungen sind rege besucht worden. Zeitweilig waren mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter/-innen der Präsidentialverwaltung in Arbeitsgruppen bzw. der Projektgruppe aktiv am Prozess beteiligt.

Ein weiteres Element der Mitarbeiterbeteiligung bildete ein umfassender Fragebogen, in dem alle Mitarbeiter/-innen der Präsidentialverwaltung detailliert zu ihren Aufgaben sowie der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen Stellung nehmen und Verbesserungsvorschläge formulieren konnten. Die zahlreichen daraus entstandenen Anregungen sind den jeweils zuständigen Arbeitsgruppen zur weiteren Prüfung und Umsetzung überwiesen worden.

3. Kernprozessanalyse

Zu Beginn der Analysephase sind unter den zahlreichen Geschäftsprozessen der Präsidentialverwaltung drei besonders prägende Kernprozesse ausgewählt worden, die wegen ihrer strategischen Bedeutung und eines zum Teil hohen Unzufriedenheitsgrades detailliert untersucht werden sollten:

- Einstellung von Personal
- Immatrikulation von Studierenden

- Aufstellung und Durchführung des Haushaltes.

Die drei dafür eingesetzten Arbeitsgruppen haben nach einer vorgegebenen Methodik eine detaillierte IST-Analyse erstellt und konkrete Verbesserungs- und Vereinfachungsvorschläge entwickelt.

Alle in dieser Phase erarbeiteten Verbesserungsvorschläge, soweit sie nicht noch näher zu prüfende Auswirkungen auf andere Prozesse bzw. auf die gesamte Struktur der Präsidialverwaltung haben, sind nach Befassung in der Lenkungsgruppe unmittelbar in die Umsetzung gegangen.

4. Strukturentwicklung

Mit Spannung wurde von den Mitarbeiter/-innen der Präsidialverwaltung die Konzipierung der neuen Organisationsstruktur verfolgt. Dazu hat die Projektgruppe gemeinsam mit dem Kanzler zunächst drei unterschiedliche Modellentwürfe entwickelt, die dem Hochschulpräsidium und der Lenkungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt wurden. Von entscheidender Bedeutung erwies sich dabei das übergreifende Strukturprinzip. Die Hochschulleitung entschied sich für eine klare Orientierung an den Kundengruppen:

- Studierende
- Fachbereiche
- Präsidium.

Demzufolge wurden folgende Bereiche gebildet:

Studierendenservice:	Bereich 1: Studierendenzentrum
Präsidialservice:	Bereich 2: Hochschulentwicklung und -planung
Fachbereichsservice:	Bereich 3: Personalservice
	Bereich 4: Finanz- und Rechnungswesen
	Bereich 5: Gebäude und Infrastruktur
	Bereich 6: Forschung, Innovation
	Bereich 7: IuK-Service.

Für die Konzeptphase wurden sieben Arbeitsgruppen entsprechend den künftigen Arbeitsbereichen gebildet. Die Sprecher/-innen der Arbeitsgruppen wurden jeweils vom Präsidium "gesetzt". Dieser Personenkreis erhält die Chance, sich für die künftige Leitungsposition des Bereiches zu profilieren.

Die Mitgliedschaft in den Arbeitsgruppen wurde innerhalb der Präsidialverwaltung ausgeschrieben. Für alle Arbeitsgruppen gab es freiwillige Meldungen von je 4-8 MitarbeiterInnen. Zusätzlich wurden Mitglieder der Fachbereiche als Kundenvertreter

in die Arbeitsgruppen aufgenommen.

5. Kundenzufriedenheitsbefragung

Zu Beginn der Konzeptphase bestand die Notwendigkeit, genauere Informationen über Kritik und Anforderungen der Leistungsempfänger der Präsidialverwaltung zu erhalten. Dazu wurde wiederum mit Hilfe externer Unterstützung eine flächendeckende Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt. Diese wurde bereits nach den sieben künftigen Aufgabenfeldern der Präsidialverwaltung gegliedert.

Die Kundenzufriedenheitsbefragung gliederte sich in eine flächendeckende schriftliche und eine vertiefende mündliche Befragung einzelner Bediensteter.

Zielgruppen der schriftlichen Kundenbefragung waren zunächst sämtliche Bediensteten der Hochschule. Die Studierenden sollen in einer separaten Aktion befragt werden. Die Fragebögen wurden den zu Befragenden per Internet bzw. Intranet zum Ausfüllen zur Verfügung gestellt. Zuvor wurden die zu Befragenden schriftlich auf die Kundenbefragung aufmerksam gemacht.

Aufgrund des engen Projektzeitplanes standen für die Beantwortung nur 14 Tage zur Verfügung. Trotzdem gab es einen zufriedenstellenden Rücklauf mit zahlreichen Anregungen, die anschließend in Einzel- und Gruppeninterviews der Arbeitsgruppen mit ihren jeweiligen Kunden vertieft behandelt worden sind.

6. Kundenorientierte Dienstleistungsbeschreibungen

Auf der Grundlage der Kundenzufriedenheitsbefragungen konnten die Anforderungen an die Dienstleistungen in qualitativer und zeitlicher Hinsicht sowie hinsichtlich der Servicequalität (Transparenz, Freundlichkeit, Schnelligkeit, Eingehen auf spezielle Wünsche usw.) deutlich konkreter formuliert werden. Dies schlägt sich in entsprechenden Dienstleistungskatalogen und Beschreibungen einzelner Dienstleistungen nieder, die die Arbeitsgruppen entwickeln.

Hierbei wurde auf eine flächendeckende Beschreibung sämtlicher Dienstleistungen verzichtet. Vielmehr haben sich die Arbeitsgruppen auf diejenigen Dienstleistungen konzentriert, die in der Vergangenheit zu verstärkter Kritik bei den Kunden Anlaß gegeben haben oder diejenigen, die neu gestaltet worden sind.

Auch in dieser Phase wurde großer Wert gelegt auf eine schnelle Umsetzung erkannter Verbesserungspotenziale.

7. Neugestaltung der "Weichen Faktoren"

Eine Arbeitsgruppe bildete sich, um an Verbesserungspotenzialen zu "Weichen Faktoren" zu arbeiten: Im Rahmen der Mitarbeiterbefragungen hatte es sich herausgestellt, dass es Unzufriedenheit in der Mitarbeiterschaft in den Bereichen "Führung und Zusammenarbeit" und "Teamarbeit" gab; außerdem sollte im Rahmen der neuen Organisationsstruktur stärker projektorientiert gearbeitet werden.

Die zu diesen Themen eingesetzte Arbeitsgruppe erarbeitete zunächst "Grundsätze für "Führung und Zusammenarbeit", die mit dem Präsidium ebenso wie mit jedem einzelnen Arbeitsbereich in Dienstbesprechungen vor Ort abgestimmt wurden, um danach Grundsätze der Projektarbeit zu erarbeiten. Dabei wurde in allen Arbeitsschritten Wert darauf gelegt, eine größtmögliche Mitarbeiterbeteiligung zu erreichen.

Ein anderer Arbeitsschwerpunkt liegt darin, Verhaltensgrundsätze für Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzte zu entwickeln, um den Paradigmenwechsel von einer traditionell aufgabenorientierten Verwaltung zu einer kundenorientierten Dienstleistungsorganisation zu bewerkstelligen. Hierzu sind spezielle Rollen und Umgangsweisen für eine prozessorientierte Teamarbeit zu definieren.

8. Stand des Projektes Anfang 2002

Der STEP-Prozess befindet sich zur Zeit in der dritten Phase. In allen sieben Arbeitsgruppen wird an der prozessorientierten neuen Struktur gearbeitet: Diese soll gestraffter und kundenorientierter als die bisherige Struktur sein. Obwohl die Mitarbeit im Projekt für alle Beteiligten eine zeitliche Mehrbelastung bedeutet, ist eine hohe Bereitschaft zum Engagement vorhanden: In dieser Phase ist für alle zu spüren, dass sie ihren eigenen Arbeitsplatz der Zukunft mitgestalten können, und es ist deutlich, dass nur mit dem Fachwissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine sinnvolle Neugestaltung möglich sein wird.

Da zum Sommer des Jahres 2002 ein Neubau bezogen werden soll, wird mit Hochdruck daran gearbeitet, die neue Struktur bis dahin bis in die Details umsetzungsreif ausgearbeitet zu haben ("Wer ist in Zusammenarbeit mit wem für welche Kunden und welchen Verantwortungsbereich verantwortlich?")

Nach den bisher gesammelten Erfahrungen ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Präsidialverwaltung aufgrund der im STEP-Entwicklungsprozess errungenen Erkenntnisse und Erfahrungen künftig verstärkt selbst und aus eigener Kraft in der Lage sein werden, ihre Dienstleistungen und die Organisationsstrukturen permanent weiterzuentwickeln.