
QUALITÄTSSICHERUNG IN DER VERWALTUNG DER FRAUNHOFER GESELLSCHAFT

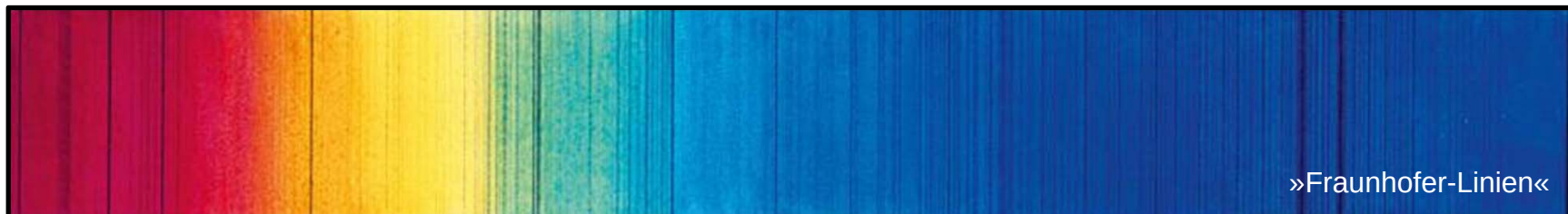
Berlin, 16. Oktober 2013



Jörg Laschke
Hauptabteilungsleiter
Betriebswirtschaft, Organisation und Controlling

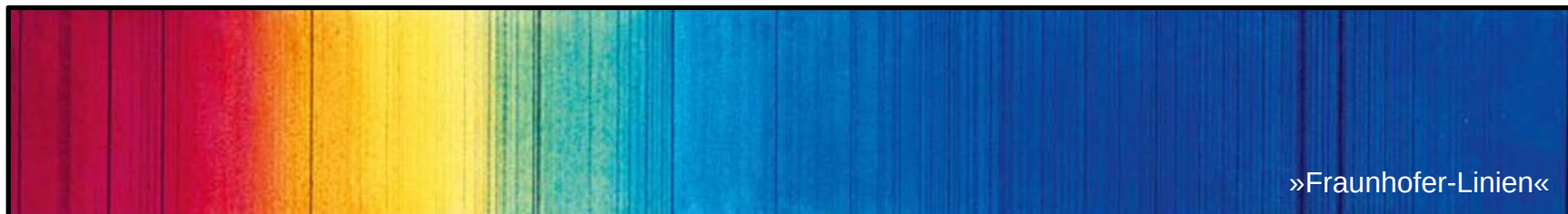
Forschen für die Praxis – Die Fraunhofer-Gesellschaft

- 66 Institute und selbstständige Forschungseinrichtungen
- Mehr als 22 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Forschungsvolumen: 1,9 Milliarden Euro
 - Rund zwei Drittel erwirtschaftet Fraunhofer aus Aufträgen der Industrie und öffentlich finanzierten Forschungsprojekten
 - Rund ein Drittel Grundfinanzierung
- Internationales: Vernetzung / Kontakt mit wichtigsten Wissenschafts- und Wirtschaftsräumen



Mission der Fraunhofer-Gesellschaft

- Anwendungsorientierte Forschung zum unmittelbaren Nutzen für die Wirtschaft und zum Vorteil für die Gesellschaft
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region, Deutschlands und Europas
- Fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter („Transfer über Köpfe“)

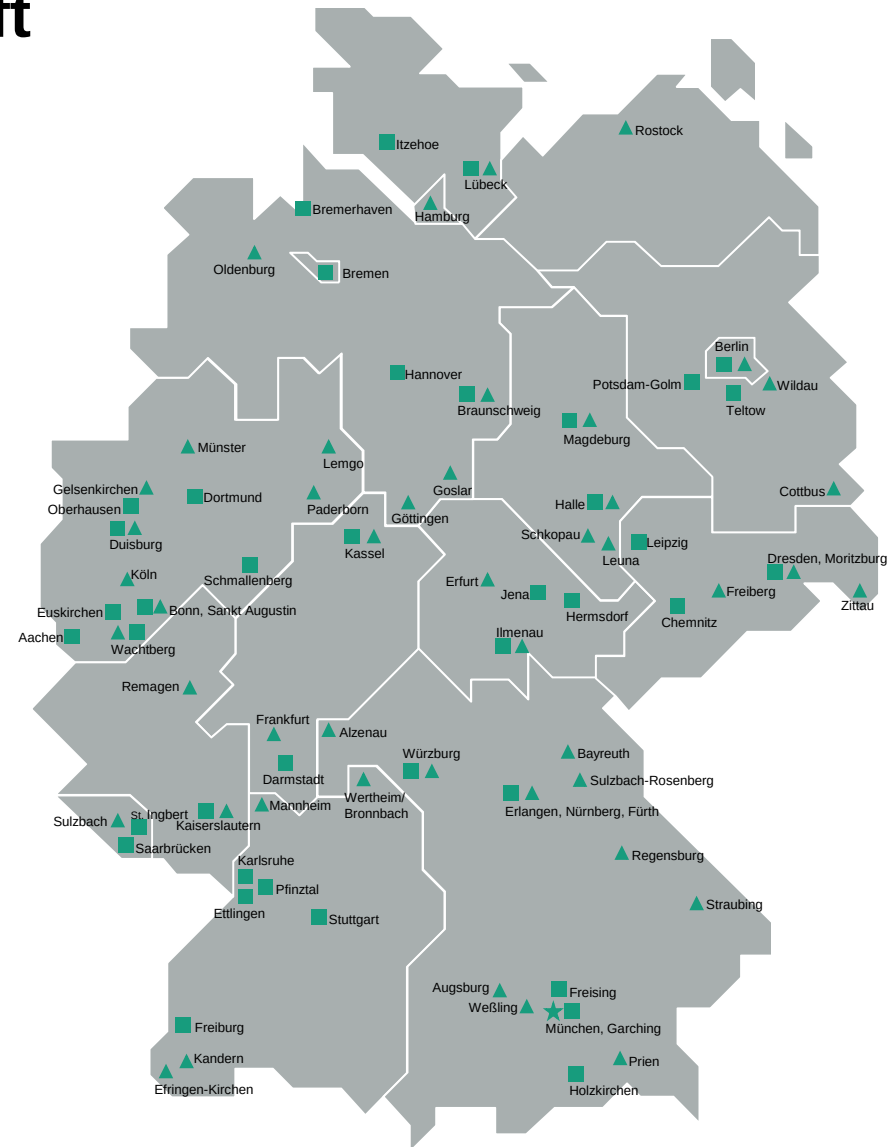


Die Fraunhofer-Gesellschaft

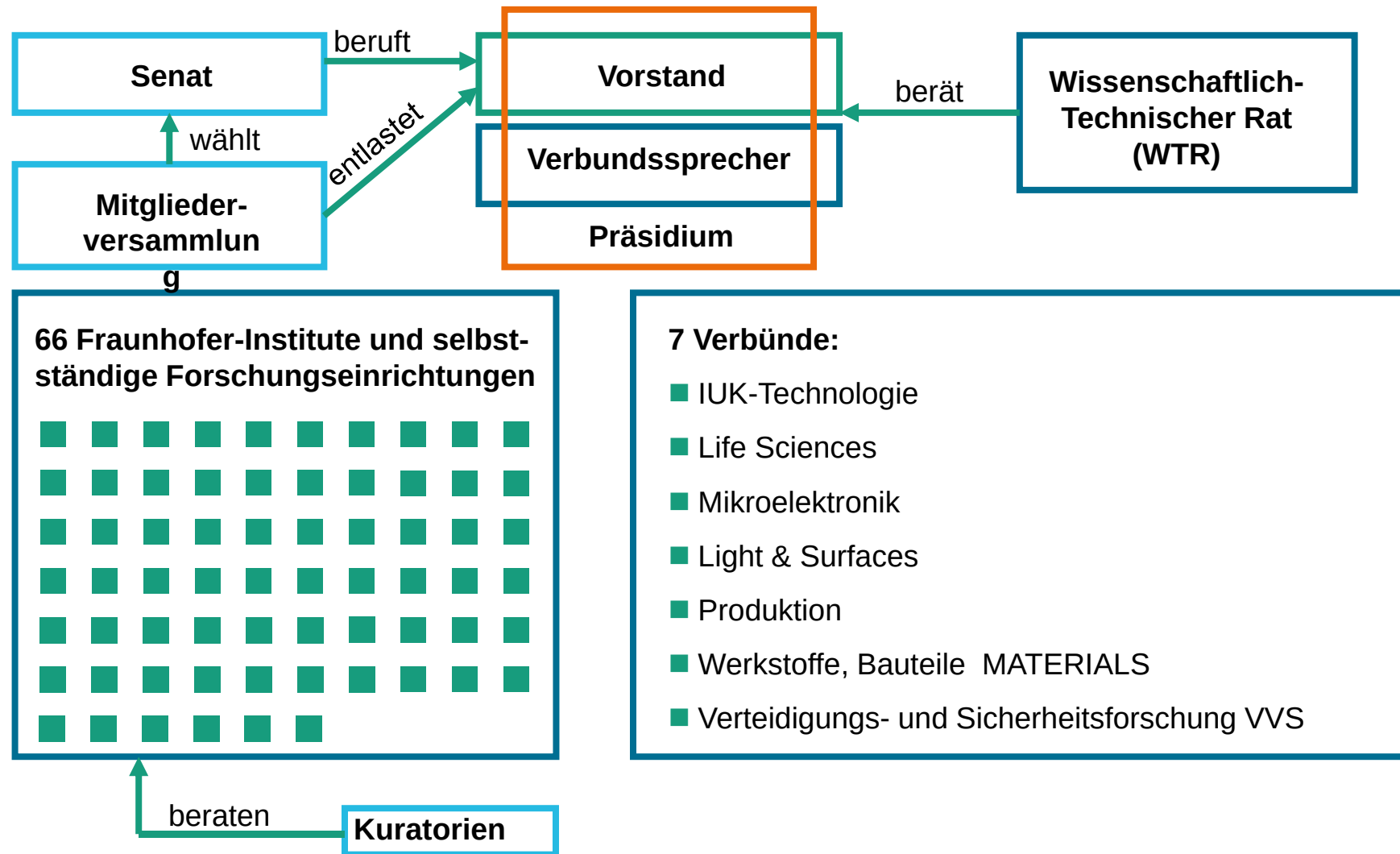
Viele dezentrale Standorte
alleine in Deutschland

- 66 Institute und selbstständige Forschungseinrichtungen
- rund 22 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

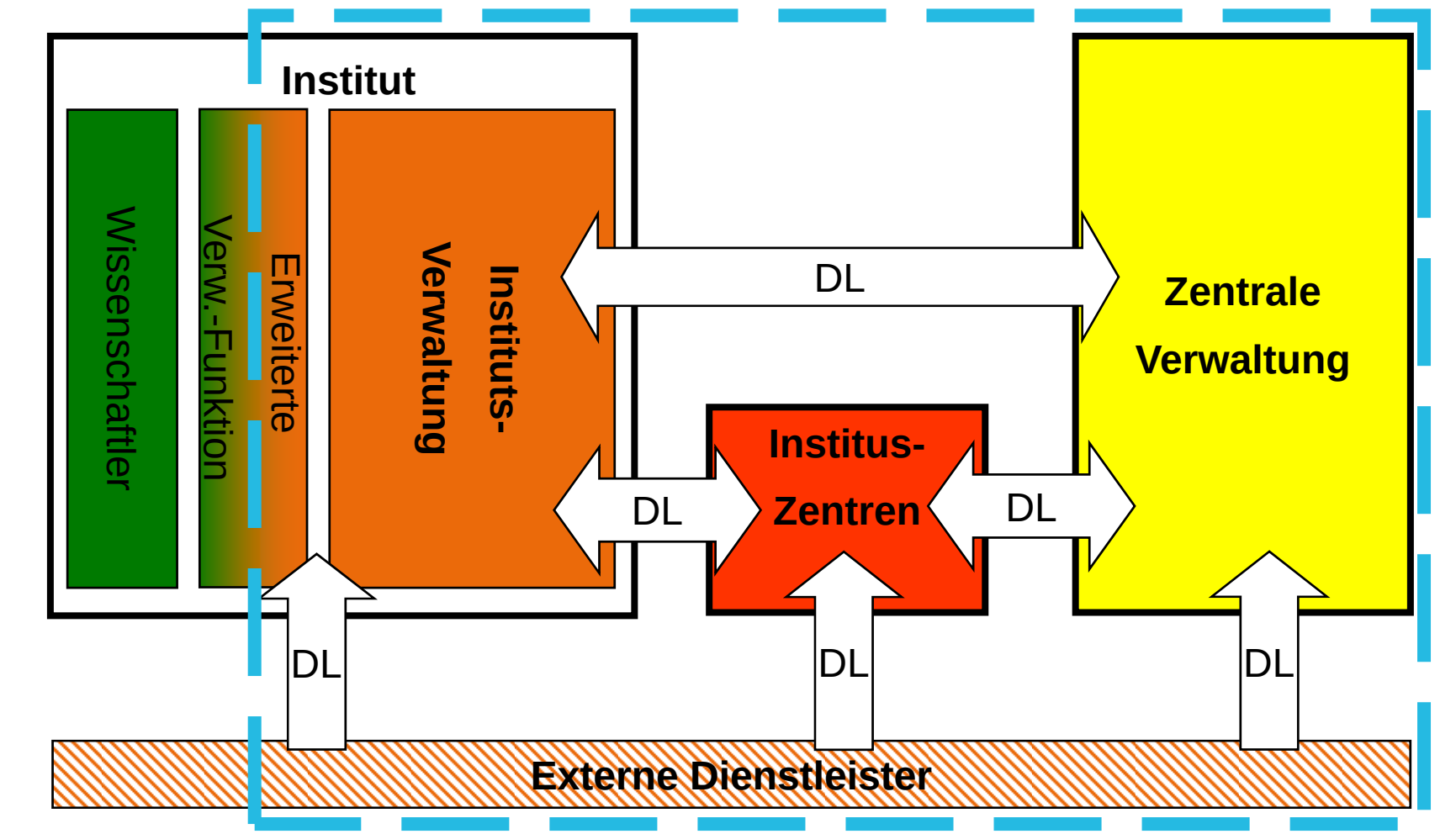
- Institut/selbstständige Einrichtung
- ▲ sonstiger Standort
- ★ Zentrale



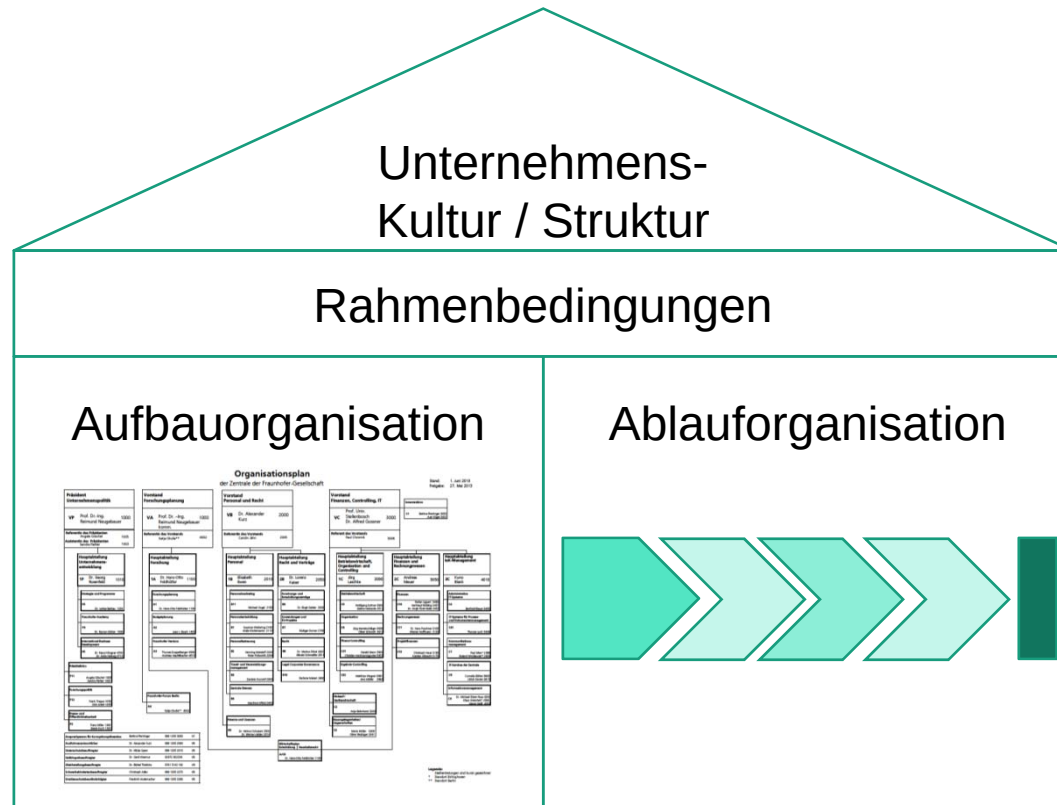
Struktur der Fraunhofer-Gesellschaft



„Verwaltung“ bei Fraunhofer



Qualitätssicherung in der Verwaltung der Fraunhofer-Gesellschaft

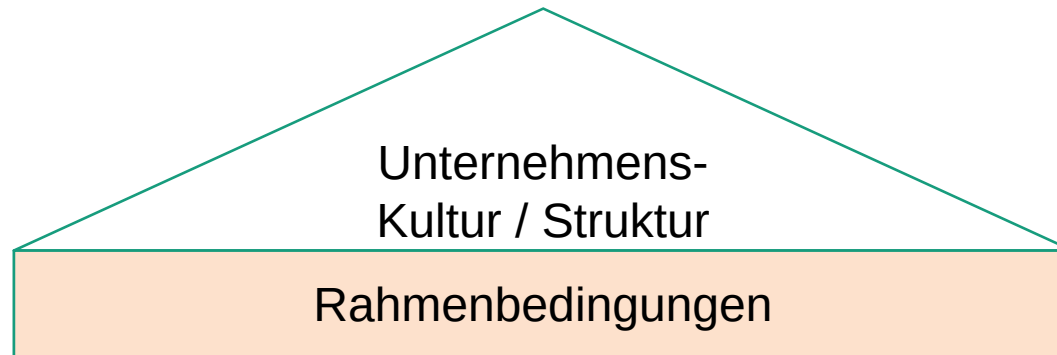


Qualitätssicherung in der Verwaltung der Fraunhofer-Gesellschaft



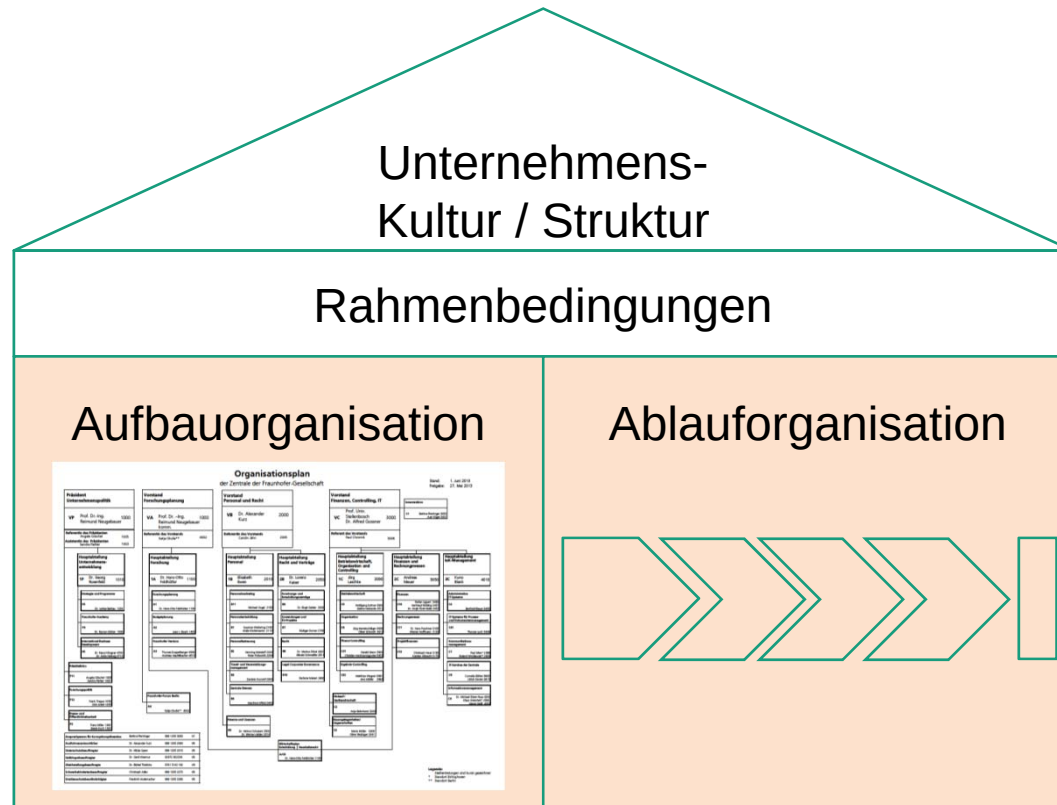
- Verwaltung so dezentral wie möglich <-> so zentral wie nötig und betriebswirtschaftlich sinnvoll
- Verwaltungsleistungen werden im Zusammenspiel aus Zentralverwaltung und Institutsverwaltung erbracht
- Weitgehende Freiheit der Institute bei der organisatorischen Gestaltung und Erbringung von Verwaltungsleistungen für die Wissenschaftler
- Verwaltungsleitung am Institut als:
 - wesentliche Schnittstelle Institut <-> Zentrale
 - Qualitätssicherung am Institut

Qualitätssicherung in der Verwaltung der Fraunhofer-Gesellschaft



- Institute erwirtschaften 2/3 ihrer Erträge am Markt (Auftragsforschung)
- Institute werden als Profit Center geführt, werden an der „Rendite“ gemessen und müssen daher auch die Verwaltung finanzieren
- Satzung, Geschäftsordnung, Generische Unterschriftenregelung geben den Rahmen vor
- Zusätzlich notwendige Einzel-Vorgaben über interne Regelungen durch Organisationsanweisungen und Gesamtbetriebsvereinbarungen
- Das ERP-System gibt teilweise zusätzlich (indirekt) Vorgaben zur Abwicklung von Verwaltungsvorgängen

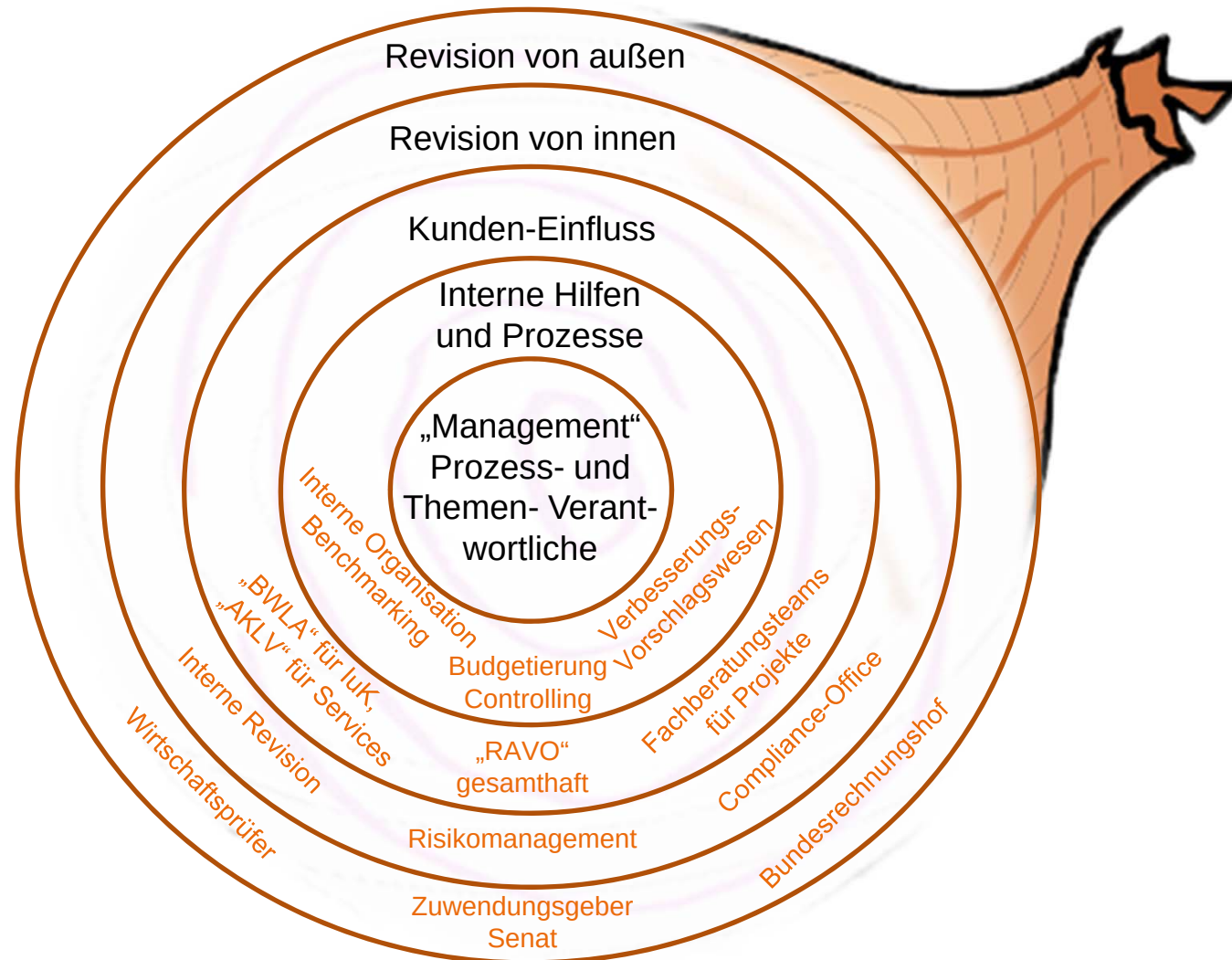
Qualitätssicherung in der Verwaltung der Fraunhofer-Gesellschaft



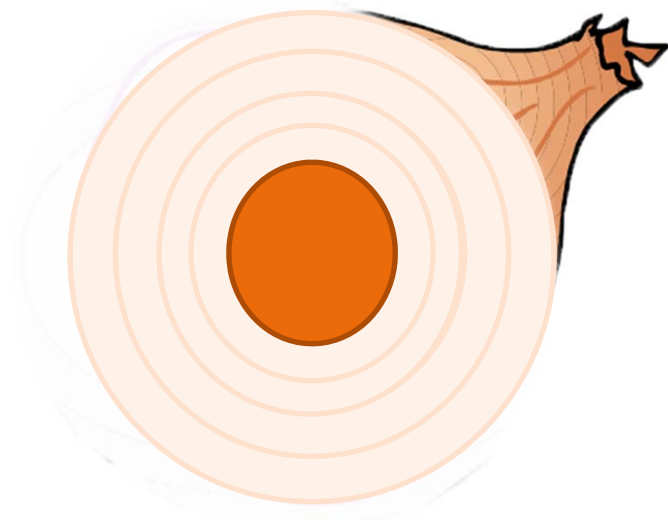
- Mehrschichtiges System der Qualitätssicherung der Verwaltung:

„Zwiebelschalen-Modell“

System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung



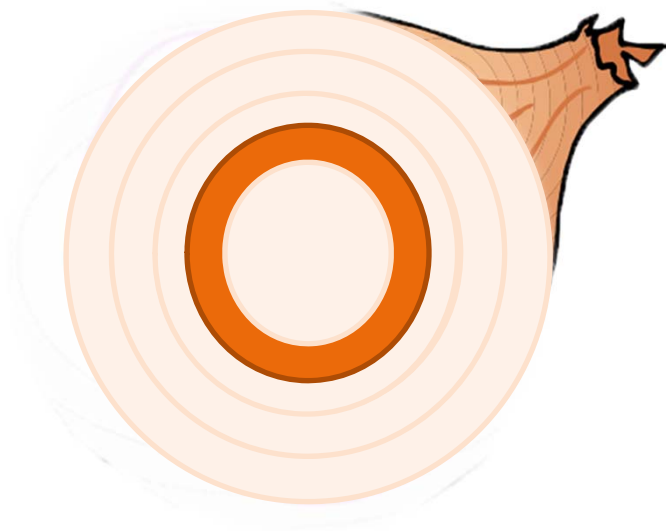
System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung



**„Management“
Prozess- / Themen-
Verantwortliche**

- Die Erbringung von bester Dienstleistung für die Forschung als „Führungsaufgabe“ in der Verwaltung.
- Die Auswahl und Entwicklung der Fach- und Führungs-Verantwortlichen in der Verwaltung ist hierbei von besonderer Bedeutung (nicht „bester Sachbearbeiter“!)
- Dies wird unterstützt durch ein Fraunhofer-weites Konzept aus Fach- und Führungskarrieren sowie gestaffelter Schulungs-, Fortbildungs-, Coaching und Mentoring-Maßnahmen

System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung



Interne Hilfen und Prozesse

- Budgetierung, Controlling
- Interne Organisation, Benchmarking
- Verbesserungs-Vorschlagswesen
- Erfahrungsaustausch auf allen Ebenen
- Qualitätsmanager an Instituten

Steuerungsmechanismen für die Zentrale

Budgetierung/ Controlling

Steuerung Effizienz/Qualität

Bedarfsgerechte
Abbildung der Instituts-
entwicklung und sich
verändernder
Rahmenbedingungen

Plausibilisierung der
Budgetanmeldungen
der Abteilungsleiter

„inkrementeller“
Effizienzdruck durch
unterproportionales
Wachstum

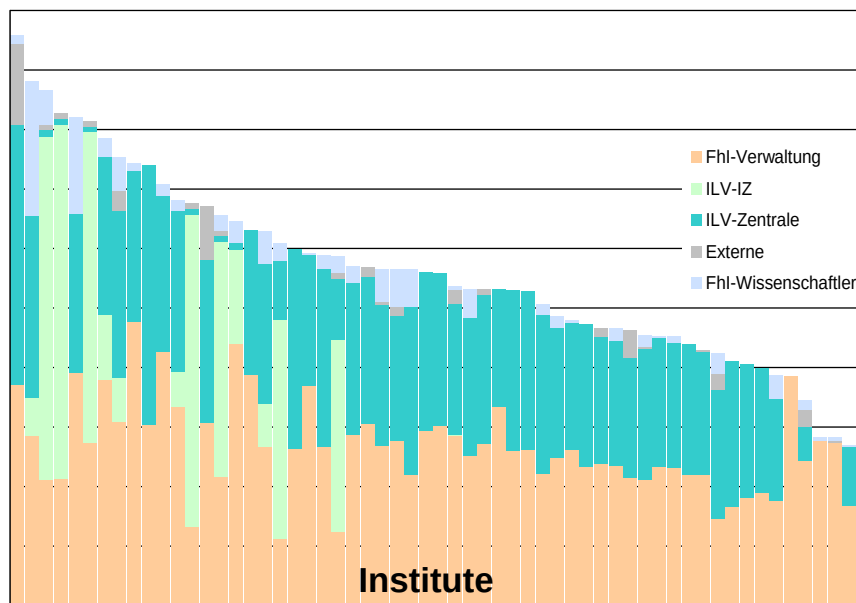
Identifikation von
Ansatzpunkten zur
Effizienz-Steigerung

„System-Schichten“ zur
kontinuierlichen Steuerung
von Effizienz und Qualität

„Projekte“ für Effizienz-
und Qualitäts-„Sprünge“

Interne Organisation

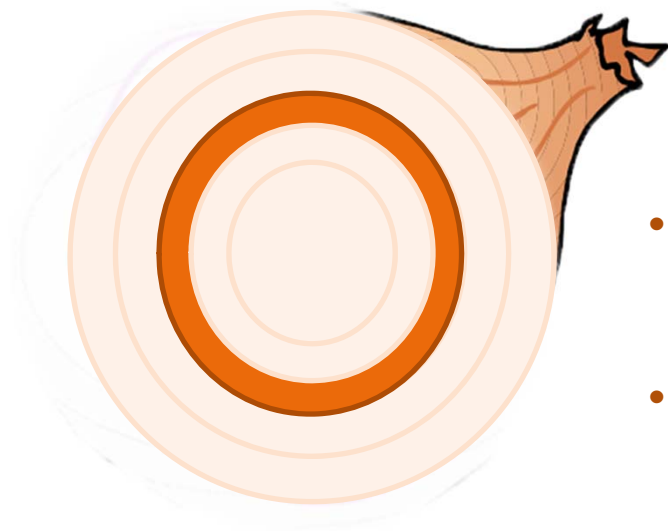
- Benchmarking der Verwaltungskosten pro Kern-Prozess über alle Institute
- Nutzung des Vergleichs als „Hinweis“ auf unterschiedliche Vorgehensweisen (Effizienz) und unterschiedliche „Verwaltungs-Strategie“
- Erarbeitung von Good Practices mit den Instituten für Kern-Prozesse
- Prozessoptimierung über den Gesamtprozess:
Wissenschaftler -> Institutsverwaltung -> Zentrale



Die Verwaltungsdienstleistungen müssen auf Zielstellung, Kultur und strategische Ausrichtung des Instituts ausgerichtet sein!

Orientiert an der Instituts-Strategie kann die „Full-Service-Verwaltung“ genauso passend sein wie die „Minimal-Verwaltung“, sofern die Verwaltung in beiden Fällen effektiv und effizient operiert.

System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung

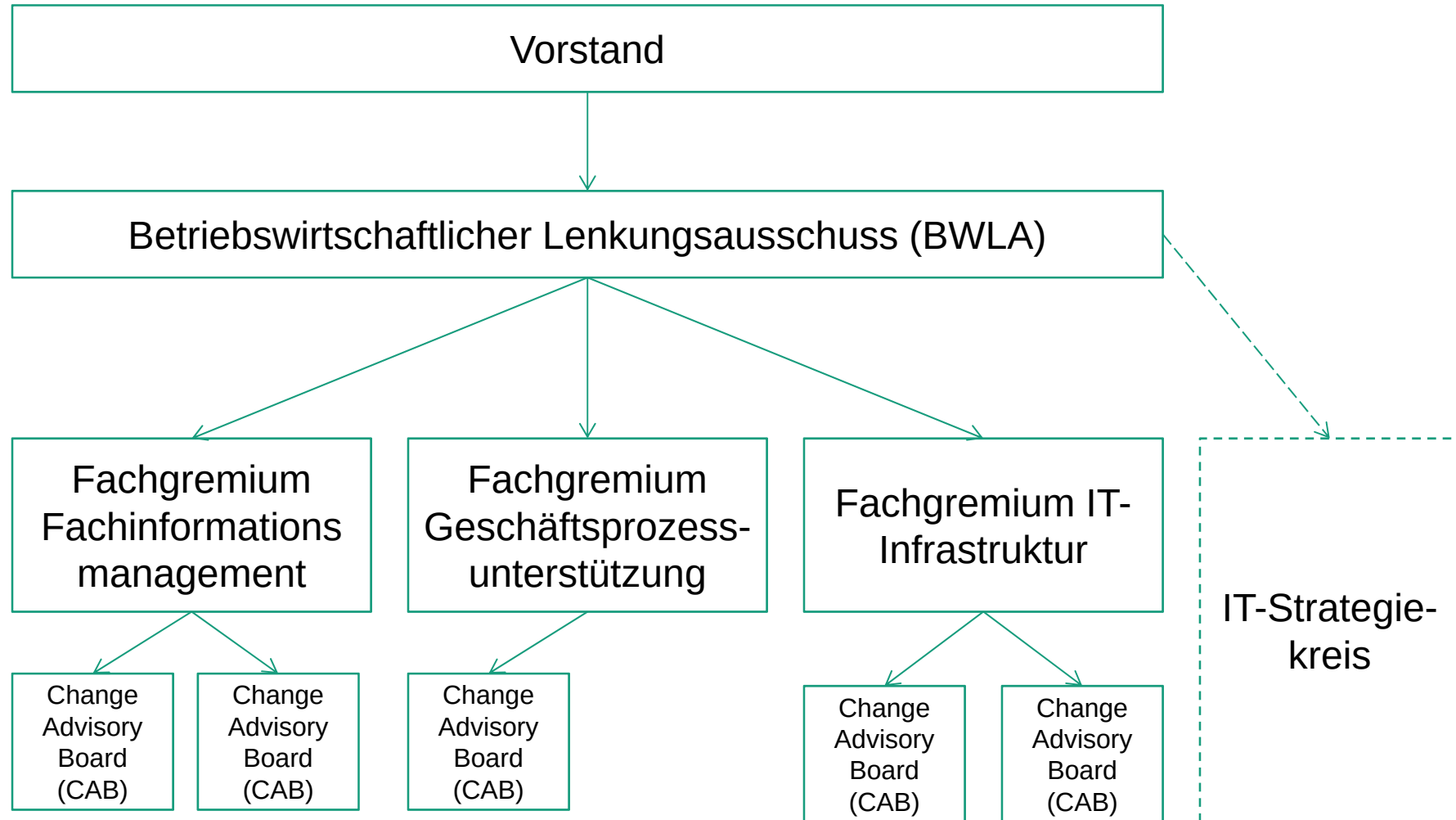


Kunden-Einfluss

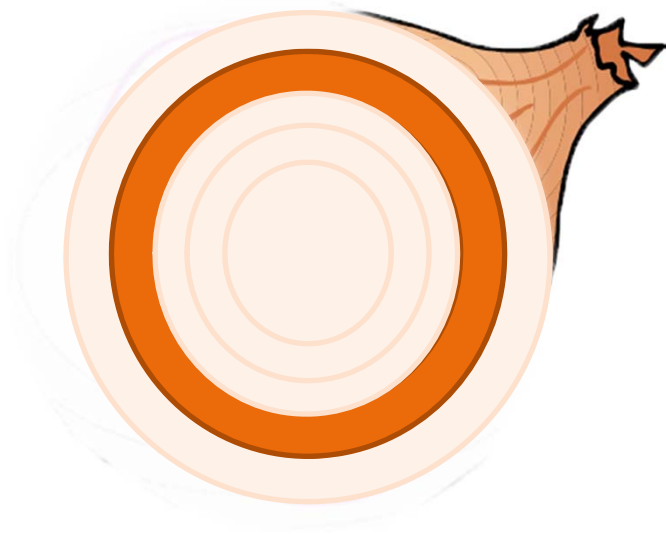
*Versuch interner
Marktmechanismen
(auch bei Kontrahierungs-
zwang)*

- Review-Ausschuss Verwaltungsorganisation „RAVO“
Gewählte Vertreter Instituts-Verwaltungsleitungen
- Für alle zentralen IuK- Projekte und Services:
Standardisierte Kundenschnittstelle „BWLA“
Leitung Vorstand-CIO mit gewählten Vertretern
des Wissenschaftlichen Rates „WTR“ und „RAVO“
- Für alle Services der Zentrale:
Arbeitskreis Leistungsverrechnung „AKLV“
bestimmt zentrale Services mit in Bezug auf
Preise und Verrechnungsmodelle
- „Fachberatungsteams“ für einzelne
Verwaltungs-Projekte oder GBVs

Steuerung der zentralen IuK-Leistungen



System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung



Revision von innen

- Risikomanagement-System
- Compliance-System
- Interne Revision

Bei allen auch:
Empfehlungen zur Prozessoptimierung

Integraler Risikomanagement-Systemansatz



Regelkreis des Risiko-Managements

■ Risiko-Identifikation

z.B. durch Risikoinventur, Analyse der Rahmenbedingungen bzw. externen Anforderungen, durch Prüfungen etc.

■ Risikoanalyse und –bewertung

Ermittlung und Bewertung der relevanten Risiken (Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe, Risikolage)

■ Risikosteuerung

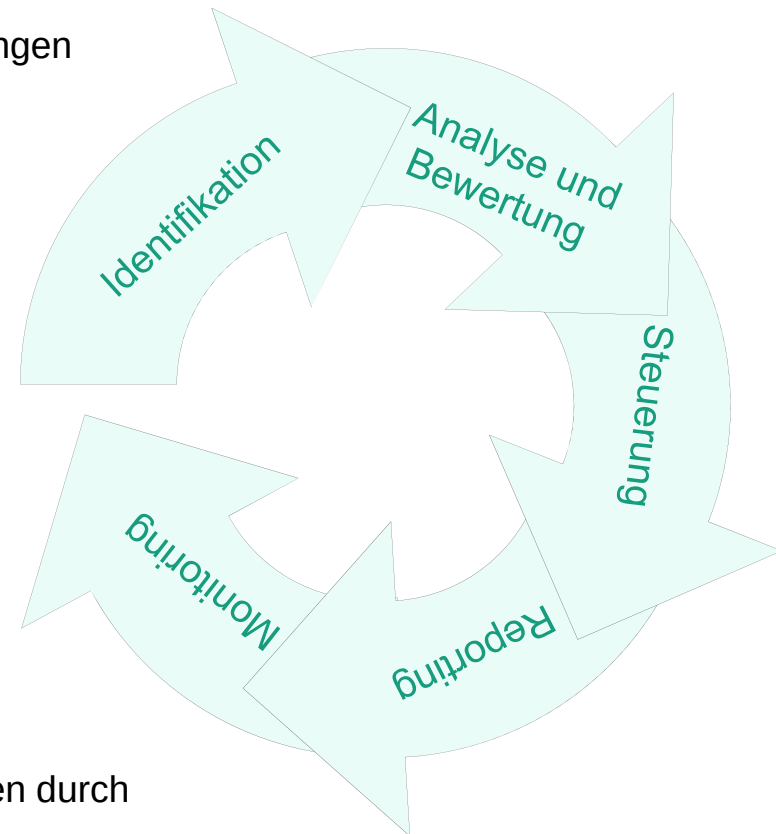
Vermeidung, Minimierung, Überwälzung
z.B. Compliance-Regeln, Versicherung

■ Risiko-Reporting

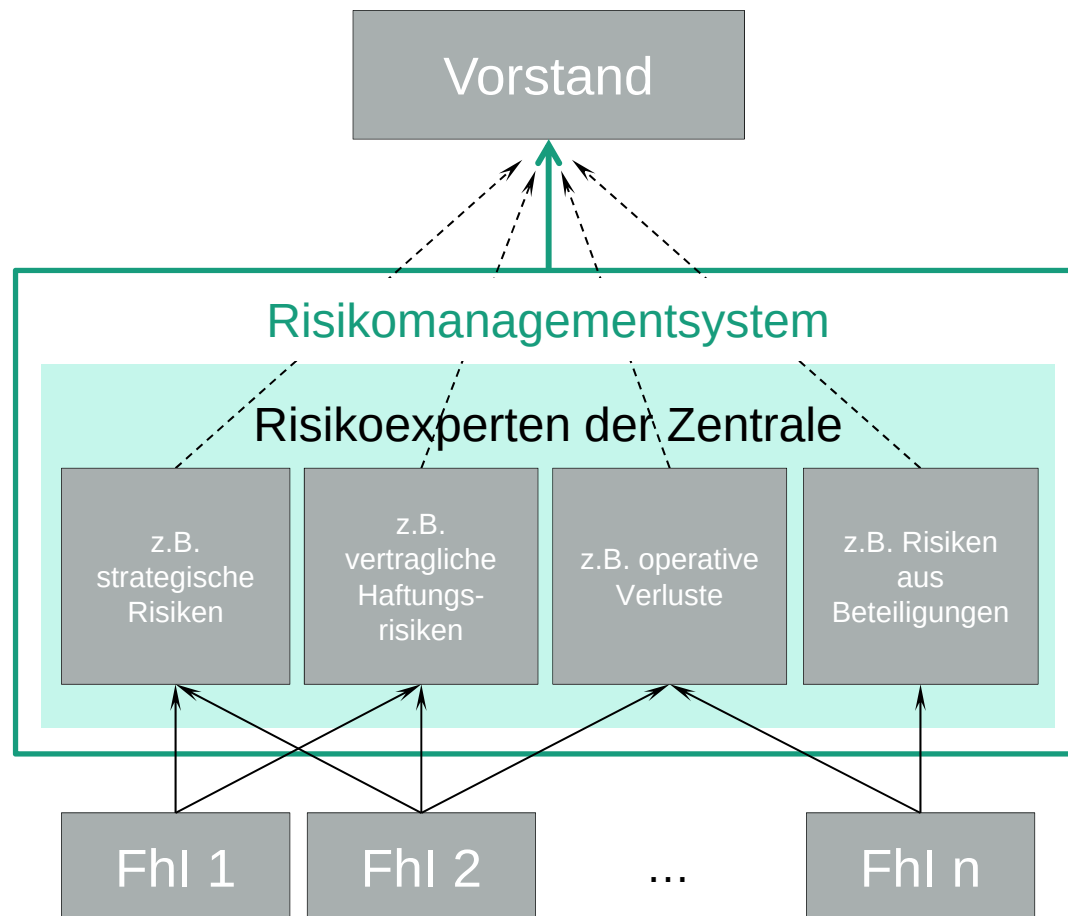
Berichtswesen: z.B. Ad-hoc-Berichte, Risiko-, Innenrevisions- und Risiko-Bericht

■ Risiko-Monitoring

Prüfung von System oder Management einzelner Risiken durch
z.B. Risikoexperten, Innenrevision, Wirtschaftsprüfer



Organisation des Risikomanagementsystems

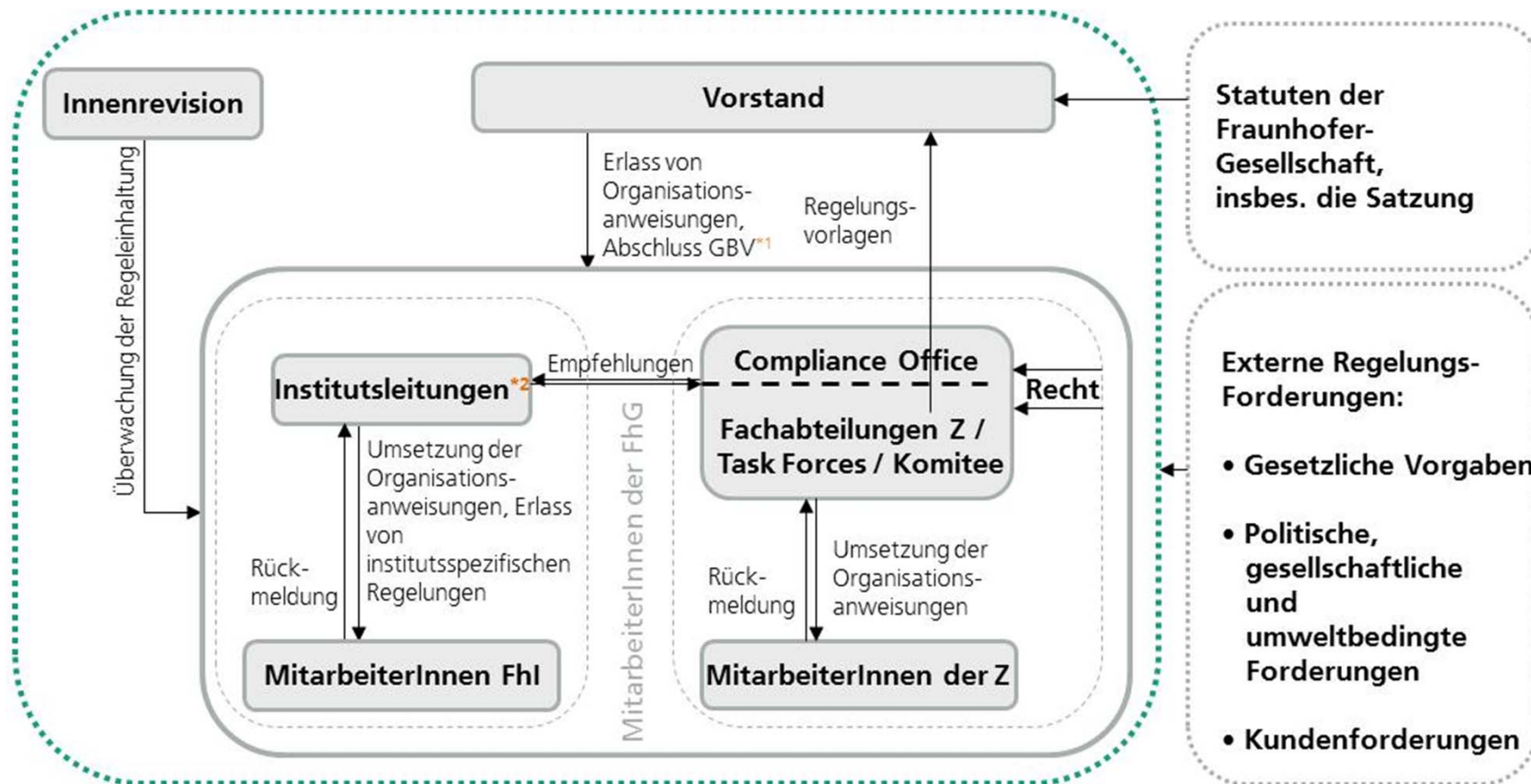


Verantwortlicher für das Risiko-Management-System berichtet einmal pro Jahr dem Vorstand über das Gesamtrisiko sowie den Status des Systems und treibt kontinuierlich Verbesserungen des Risikomanagements voran.

Risikoexperten der Zentrale bilden das Bindeglied zu den Instituten und berichten dem Vorstand (auch ad-hoc) über relevante Risiken und Maßnahmen zur Gegensteuerung.

Institute betreiben Risikomanagement für ihre jeweiligen operativen Risiken und berichten Risiken mit potentiell für Fraunhofer bedeutenden Auswirkungen an Risikoexperten der Zentrale.

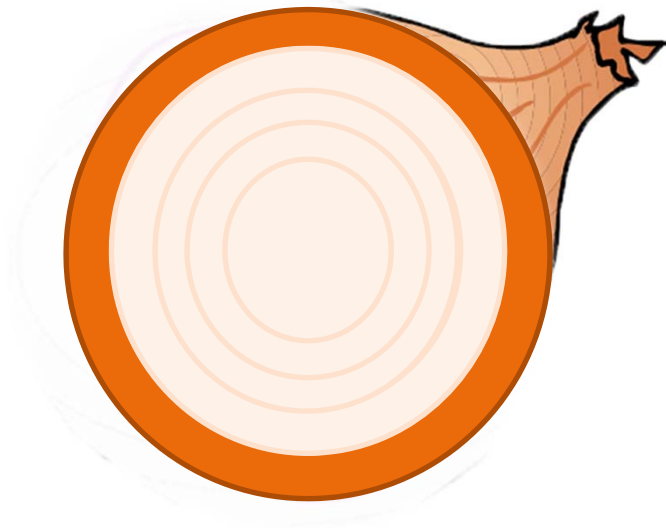
Compliance-System - nicht nur zur „Absicherung“ sondern auch zur „Verwaltungsoptimierung“



^{*1} GBV unterliegen einem eigenen Regelungs-System / Einbindung CO im Rahmen der übergreifenden Klammerfunktion

^{*2} Compliance-Verantwortliche der Institute.

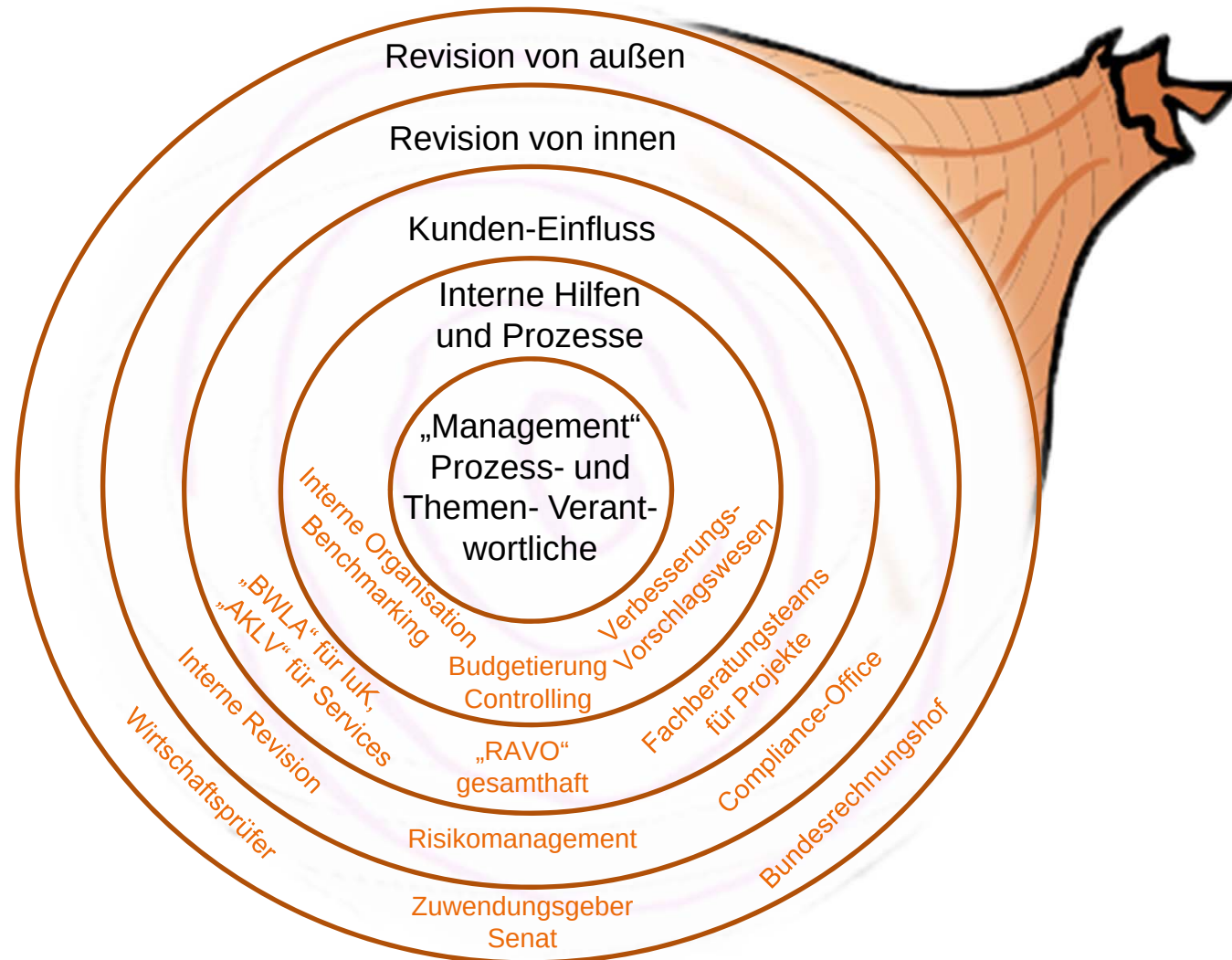
System-Schichten („Zwiebel“) zur kontinuierlichen Steuerung von Effizienz und Qualität der Verwaltung



Revision von außen

- Zuwendungsgeber
- Senat
- Bundesrechnungshof
- Wirtschaftsprüfer
- Viele viele andere Prüfer

Fraunhofer-Kultur ist es, all diese Systemschichten (auch Revisionsebene) möglichst als Hilfestellung zu sehen



Fazit

Die „**einzig richtige**“ **Verwaltung** existiert nicht.
Verwaltung ist kein Selbstzweck – sie kann nicht losgelöst von der zugehörigen Wissenschaftsorganisation evaluiert werden.

Die „**individuell passende**“ **Verwaltung** erbringt den Mehrwert, die individuelle Zielstellung, Kultur und strategische Ausrichtung der gesamten Wissenschaftsorganisation bestmöglich zu unterstützen.

Zusammenspiel Maßnahmen/Instrumente entscheidend („Orchester“).
Regelkreise zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität.
(Voll-) **Evaluierung** hauptsächlich nur bei strategischer Neuausrichtung.

Wissenschaftsorganisations-übergreifender Vergleich / Evaluierung
ist schwierig und sollte nicht (alleine) Kennzahlen-basiert, sondern eher über „Best-Practice-Gespräche“ oder „Erfahrungsaustausch“ erfolgen.

Besser werden kann jeder!
Kommen wir ins Gespräch!