

Am Anfang steht ein Projekt, am Ende ein Kulturwandel

Hochschulverwaltungen sind hohem Veränderungsdruck ausgesetzt. Das gilt auch für die Universität Siegen. Sie hat Ziele, Maßnahmen und Werkzeuge definiert, um mehr Service bieten zu können. Und: Sie hat das Projekt kontinuierlich kommuniziert. Eine Handlungsempfehlung.

von ULF RICHTER, ANDREAS DÜNGEN und FRIEDRICH AHUIS

Auslöser für verschiedene Veränderungsprozesse innerhalb der Universität Siegen war die Zusammenlegung der zwölf Fachbereiche der Universität im Jahr 2011 zu vier Fakultäten. Der Hochschulleitung war bewusst, dass mit den strukturellen Änderungen in den Fakultäten eine Anpassung der Verwaltungsabläufe verbunden sein musste. Um eine valide Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten, hat die Hochschulleitung die Verwaltungsorganisation und ihre Prozesse einer Evaluation unterzogen. Zunächst fand eine interne Nutzer-Zufriedenheitsanalyse anhand einer umfassenden Befragung aller Gruppen der Universität statt. Anschließend erfolgte auf Basis dieser Ergebnisse eine interne Evaluation der Stärken und Schwächen. Diese wurde ergänzt um eine Evaluation durch externe Peers. Die Maßnahmen haben einen Veränderungsprozess in der Universitätsverwaltung in Gang gesetzt, der die folgenden Bereiche berührt:

- Organisation
- Prozesse
- Kultur.

Im Folgenden möchten wir auf das Projekt zur Optimierung der Prozesse und Verfahren in der Universitätsverwaltung eingehen.

Felder der Aufmerksamkeit I

- Veränderungen brauchen nachvollziehbare Gründe. Zeigen Sie diese auf, machen Sie Mut und demonstrieren Sie, was man schaffen kann.
- Doch denken Sie daran, wenn Sie Erwartungen wecken, müssen Sie diese auch befriedigen, sonst führt das zu Unmut.
- Über Defizite eigener Abläufe wissen die zuständigen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter selbst am besten Bescheid. Da ist es überaus hilfreich, Sie nutzten diese Informationsquellen.

- Vor allem aber ist es wichtig, Ängste zu nehmen!

Zielsetzung

Die durch die Evaluationen identifizierten Verbesserungspotenziale bildeten die Grundlage für die Planung des Projekts zur Optimierung der Verwaltungsprozesse. Ein prägnanter Name war schnell gefunden: Zeus, Zentrale Evaluation der Universität Siegen.

Zeigen Sie immer auch nachvollziehbare Gründe für Veränderungen auf

Ein erfolgreiches Projekt benötigt eine Vision. Für das Projekt Zeus hat die Siegener Hochschulleitung die Nutzer und Mitarbeiter der Universitätsverwaltung in den Fokus gerückt. Das übergeordnete Ziel ist ein höheres Maß an Zufriedenheit sowohl der Mitarbeiter als auch der Nutzer der Dienstleistungen der Universitätsverwaltung. Dabei soll das Streben nach einer Verbesserung der Leistungen der Auslöser sein. Projektziel ist es, nach Beendigung des Projekts ein den Nutzern gegebenes Serviceversprechen einlösen zu können.

Der Hochschulleitung war es von Anfang an wichtig, Zeus einen professionellen Rahmen zu geben, weshalb sie das Zentrum für Wissensmanagement e. V. (ZWM) beauftragt hat.

Literatur

SIMsalabim – Veränderung ist keine Zauberei, R. Königswieser, U. Cichy, G. Jochum, 2001

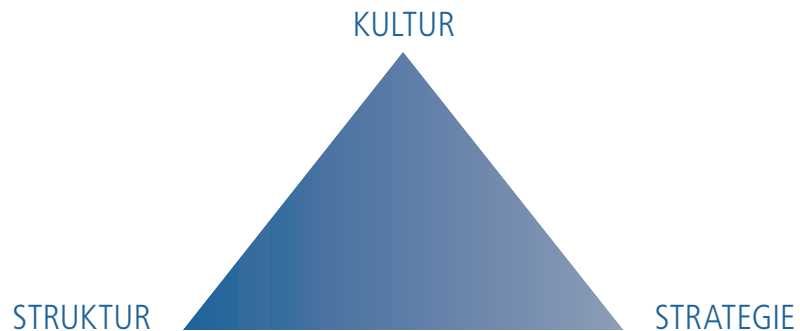
Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management, F. Glasl, B. Lievegoed, 2011

Internet

<https://www.openpm.info/dashboard.action>

Systemisches Integrationsmanagement-Modell (SIM)

Das SIM-Modell: Hier zeigt sich, es gibt keine Kulturveränderung ohne Veränderungen in den Prozessen, der Organisation und der Strategie einer Einrichtung.



Grafik: in Anlehnung an SIMSalabim, R. Königswieser et al.

! Handlungstipp

Unverzichtbar für den Erfolg des Projekts Zeus war neben einem entscheidungsstarken Projektleiter eine (hauptamtliche) Koordinatorin, die im Hintergrund für einen reibungslosen Ablauf sorgte.

Nicht minder wichtig waren engagierte und selbstkritische Teilprojektleiter, die die Teilprojektteams geführt und dafür gesorgt haben, dass die Umsetzung erfolgte.

Das ZWM soll als Seismograf alle Beteiligten kritisch begleiten. Gleichzeitig soll dieser externe Partner für einen reibungslosen Projektlauf sorgen und das Change Management unterstützen. Wenngleich sich das Projekt auf Prozesse in der Verwaltung bezieht, sind dennoch die anderen Bereiche der Universität wie die Fakultäten, das Rechenzentrum und die Bibliothek mitbetroffen. Dies galt es, in der Projektplanung zu berücksichtigen.

Felder der Aufmerksamkeit II

- Achten Sie darauf, alle Stakeholder des Projekts einzubinden, beispielsweise über eine rollenspezifische Kommunikation. Ermitteln Sie: Wer sollte an dem Projekt beteiligt sein und wer ist auf welche Weise von den Auswirkungen berührt?
- Besonders Führungskräfte, die nicht aktiv am Projekt beteiligt sind, aber von den Auswirkungen betroffen sein könnten, sollten informiert werden.
- Bewerten Sie anschließend, welche Position die Stakeholder gegenüber dem Projekt einnehmen.

Projektstruktur

Zentrales operatives Gremium ist das Kernteam, in dem der Kanzler, der Projektleiter, eine Teilprojektleiterin, ein universitätsinterner Experte der Wissenschaft und das Beraterteam Maßnahmen der Projektsteuerung beschließen. Als Entscheidungsgremium fungiert der Lenkungsausschuss, in dem neben dem Rektor, dem Prorektor für strategische Hochschulentwicklung und dem Kanzler auch zwei Dekane sowie weitere Vertreter der Fakultäten sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ein Mitglied des zuständigen Personalrats vertreten sind. Grundlegende Entscheidungen werden im Lenkungsausschuss beschlossen, die operative Umsetzung erfolgt durch das Kernteam und den Projektleiter. Das Gesamtprojekt

umfasst sieben Teilprojekte. Jedes Teilprojekt wird durch einen Teilprojektleiter und einen Stellvertreter geleitet und besteht höchstens aus bis zu acht Mitarbeitern, wobei auf eine heterogene Besetzung (Fakultäten, Verwaltung) geachtet wurde. Die Teilprojektleiter tauschen sich im Projektausschuss aus. Die anfängliche Projektplanung umfasste eine größere Zahl von Teilprojekten, es stellte sich jedoch schnell heraus, dass Zahl und Art der Teilprojekte nicht zusammenpassten. Wenn die Prozesse erfolgreich optimiert werden sollten, musste Zeus sich auf Themen konzentrieren, die drängend waren, zugleich aber auch in absehbarer Zeit eine Lösung versprochen. Dies waren:

- Optimierung Beschaffungsprozess
- Optimierung SAP-Berichtswesen
- Dezentrale Budgetierung
- Optimierung Personalverwaltung
- Neustrukturierung und Optimierung Drittmittelverwaltung
- Optimierung Reisekostenabrechnung
- Schulungen Projektbeteiligte.

Felder der Aufmerksamkeit III

- Schulen Sie die Verantwortlichen. Sorgen Sie dafür, dass diese sich über ihre Rolle im Projekt bewusst werden.
- Schaffen Sie Gelegenheiten, Räume, Strukturen und Prozesse, die geeignet sind, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.
- Begrenzen Sie diesen Anspruch nicht nur auf das Projekt, sondern bilden Sie von Anfang an mit dem Anspruch auf Verstetigung aus.

Ablauf

Die Planungsphase war für das gesamte Projektteam eine Herausforderung. Das Projektziel der Hochschulleitung musste auf die einzelnen Teilprojektthemen heruntergebrochen, Serviceversprechen mussten formuliert und in eine Meilensteinplanung überführt werden.

Ein wichtiger Aspekt bei der Planung war die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Der Kanzler hatte mit der Formulierung der Vision die Richtung vorgegeben. Aufgabe des Projektleiters, der Teilprojektleiter und ihrer Teams war es, zu definieren, wie sie am besten dieses Ziel erreichen könnten. Die Teilprojektgruppen erarbeiteten Vorschläge zum Zeitrahmen des jeweiligen Themas und stimmten diese mit dem Projektleiter ab.

Diejenigen Teilprojekte, die gut geplant waren, verliefen reibungsloser. Die Ziele mussten in realistische und messbare Meilensteine unterteilt,

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig in Planungen einbinden

Arbeitspakete formuliert und an die Teilprojektteammitglieder verteilt werden. Für Zeus waren die passenden Werkzeuge der Projektstrukturplan (PSP) und ein schriftlich festgelegter (Teil-)Projektauftrag, der das einzulösende Serviceversprechen, die Meilensteinplanung, die Projektteammitglieder und die möglichen Risiken aufführt.

Eine Schwierigkeit lag darin, den Arbeitsaufwand für die Tätigkeiten realistisch einzuschätzen. Hierbei hat sich als hilfreich erwiesen, diejenigen Personen, die die jeweilige Aufgabe bearbeiten, auch den Aufwand und die Vereinbarkeit mit ihren Linienaufgaben einschätzen zu lassen. Unabhängig davon entwickelten einige Teilprojektleiter erst im Laufe des Projektes eine genaue Vorstellung davon, welcher Aufwand mit der Projektarbeit verbunden ist.

Eine zentrale Rolle als Steuerungs- und Informationsinstrument kam bei Zeus der Kommunikation zu. Daher wurde von Beginn an viel Wert darauf gelegt, möglichst viele in der Universität zu erreichen, wobei unterschieden wurde zwischen Betroffenen und Beteiligten. Für die Betroffenen (im weitesten Sinne alle Mitarbeiter und Stakeholder der Universität Siegen)

wurde ein monatlich erscheinender Newsletter konzipiert, der über die Projektziele und den Fortschritt in den Teilprojekten berichtet. Außerdem wurden regelmäßig Veranstaltungen durchgeführt, um die Mitarbeiter zu informieren, eventuelle Sorgen auszuräumen und Ideen aufzunehmen.

Neben diesen Maßnahmen wurden ebenfalls die Mitglieder des Lenkungsausschusses monatlich über den aktuellen Stand des jeweiligen Teilprojektes und der anstehenden Maßnahmen informiert: Alle relevanten Informationen wurden auf einer einzigen Seite komprimiert dargestellt. Jeder Teilprojektleiter war für seinen Anteil und damit auch den dargestellten Projektfortschritt verantwortlich. Vorteil dieser Vorgehensweise war eine frühzeitige Information der Lenkungsausschussmitglieder, um auf Erfolge, aber auch eventuelle Schwierigkeiten aufmerksam zu machen.

Felder der Aufmerksamkeit IV

- Definieren Sie Arbeitspakete und lassen sie diese eigenständig durch Teams bearbeiten.
- Kontrollieren Sie anfänglich engmaschiger. Wenn die Ergebnisse es erlauben, geben Sie mehr Freiräume.

Qualitätsmanagement

Aktuell befindet sich das Projekt Zeus der Universität Siegen auf der Zielgeraden: Alle Projekte werden im festgelegten Zeitrahmen ihre Arbeit erfolgreich abschließen, bis auf zwei Teilprojekte. Bei diesen ist aus guten Gründen eine Verlängerung notwendig, dies wurde frühzeitig kommuniziert.

Im Rahmen von Zeus wurden Prozesse in der Verwaltung so weiterentwickelt, dass sie transparenter, effektiver und effizienter ablaufen. Dieser Prozess des Kulturwandels soll auch nach Projektabschluss fortgeführt werden. Zukünftig soll die Weiterentwicklung der Verwaltungsprozesse in das universitätsweite Qualitätsmanagement integriert werden, in dessen Rahmen schon neue Strukturen geschaffen werden, beispielsweise für Forschung, Lehre, Wissenstransfer und internationale Kooperationen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der begonnene Prozess auch zukünftig fortgeführt wird.

Fazit

Ein wahrnehmbares und überzeugendes Engagement der Führungskräfte ist *conditio sine qua non* für die Glaubwürdigkeit jedes Veränderungsprozesses.

Bei der Planung ist dies von Beginn an zu berücksichtigen.

Mitarbeitende und nachgeordnete Ebenen brauchen deutliche Signale, dass die Veränderungen ernst genommen werden und erwünscht sind.




Foto: Universität Siegen

Ulf Richter (Foto)
ist seit 2013 Kanzler der Universität Siegen.

Andreas Dungen
ist an der Universität Siegen Leiter der Stabsabteilung Controlling, Organisation, Querschnittsthemen.

Dr. Friedrich Ahuis
ist Leiter Beratung am Zentrum für Wissenschaftsmanagement.

 **Internet**
www.uni-siegen.de
www.zwm-speyer.de