

# **ServiceCenter**

–

## **Ein Modell der Organisation von Verwaltungsleistungen für kleinere Hochschulen**

–

Ein Vortrag von Dr. Peter Altvater (HIS GmbH)

# Agenda

- [1] Strukturelle Problemlagen kleinerer Hochschulen
- [2] Das Berliner Projekt – Phase 1: Machbarkeitsstudie
- [3] Das Konzept ServiceCenter: Strategien und Ziele
- [4] Das Berliner Projekt – Phase 2: Umsetzungsbegleitung
- [5] Resümee

## These 1: Fehlende Größe ist ein strategischer Nachteil

Kleinere Hochschulen müssen das komplette Spektrum der Aufgaben einer Hochschulverwaltung wahrnehmen und dabei Kompetenzen für alle Detailfragen vorhalten.

Sie müssen die Kernprozesse Lehre, Forschung, künstlerische Produktion und Weiterbildung professionell unterstützen.

Dieser Aufgabenbreite und –tiefe sind sie jedoch nur bedingt gewachsen.

# Problemlandschaft: Kleinere Hochschulen

Reformprozesse  
(BA/MA etc.) können  
nur unter großem  
Aufwand bewältigt  
werden

moderne Steuerungs-  
instrumente häufig nur  
rudimentär entfaltet

Hochschul-  
management oft  
erst im Entstehen

Kosten der  
Verwaltung pro  
Student

kaum strategische  
Steuerung und  
Hochschul-  
entwicklung

Selbstverständnis  
der Leitung - primär  
Wissenschaftler/  
Künstler nicht  
Hochschulmanager

# Problemlandschaft: Kleinere Hochschulen

knappe Personaldecke  
(bei Krankheit sofort  
Vertretungsproblematik)

operative Aufgaben  
„schießen“ bis zur  
Leitungsebene durch

wenig moderne  
Verwaltungsarbeit >  
Hierarchiebewußtsein

Personalstruktur –  
hoher Anteil unterer  
Vergütungsgruppen;  
wenig Personal mit  
wissenschaftlicher  
Qualifikation

Personal 'ertrinkt'  
im Tagesgeschäft  
– es hat kaum Zeit  
für konzeptionelle  
Tätigkeiten

mangelnde DV-  
Unterstützung,  
viele Aufgaben werden  
händisch erledigt

enge soziale  
Beziehungen behindern  
notwendige  
Strukturentscheidungen

## These 2: Kleinere Hochschulen sind mit den strukturellen Veränderungen überfordert

In ihrer gegenwärtigen organisatorischen Verfassung sind kleinere Hochschulen mit den strukturellen Veränderungen im Hochschulbereich überfordert.

Kleinere Hochschulen sind in ihrer strategischen Steuerungsfähigkeit erheblich eingeschränkt. Dies gefährdet langfristig ihre Autonomie.

# Agenda

- [1] Strukturelle Problemlagen kleinerer Hochschulen
- [2] Das Berliner Projekt – Phase 1: Machbarkeitsstudie
- [3] Das Konzept ServiceCenter: Strategien und Ziele
- [4] Das Berliner Projekt – Phase 2: Umsetzungsbegleitung
- [5] Resümee

## Kurzprofil der drei beteiligten Hochschulen



Hochschule für  
Schauspielkunst  
„Ernst Busch“

- Haushalt: 5,5 Mio. €
- Beschäftigte: 74 VZÄ
- Verwaltung: 22 VZÄ
- fünf Standorte
- Fläche 9.000m<sup>2</sup> HNF
- Studierende: ~ 180
- Studiengänge
  - Schauspiel
  - Schauspielregie
  - Choreographie
  - Puppenspiel



Kunsthochschule  
Berlin-Weißensee

- Haushalt: 6,5 Mio. €
- Beschäftigte: 92 VZÄ
- Verwaltung: 22,6 VZÄ
- fünf Standorte
- Fläche 10.000m<sup>2</sup> HNF
- Studierende: ~ 700
- Studiengänge:
  - Design
  - Bühnenbild
  - Bildhauerei
  - Malerei
  - Interdisz. Studiengang

Hochschule für Musik *Hanns Eisler* Berlin

- Haushalt: 11 Mio. €
- Beschäftigte: 141 VZÄ
- Verwaltung: 34 VZÄ
- zwei Standorte
- Fläche 8.000m<sup>2</sup> HNF
- Studierende: ~ 800
- Studiengänge
  - Gesang/Musiktheater
  - Regie
  - Dirigieren/Korrepetition
  - Kultur- u. Medienmanag.
  - Popularmusik
  - Komposition/Tonsatz
  - 3 weitere Instrum.gruppen

## Anlass und Rahmenbedingungen

- Ergebnis des Gutachtens der Expertenkommission (2002):
  - Ausgeprägte künstlerische Exzellenz, Defizite im Verwaltungshandeln
  - Empfehlung: Prüfung von Kooperationen im Verwaltungshandeln
- Vertragshochschulen ab 1/2004, zuvor Teil der Senatsverwaltung  
Wissenschaft, Forschung & Kultur
- zusätzliche Aufgaben u.a.: Einführung KLR, Leistungsberichte, Struktur- und Entwicklungspläne, Personalwirtschaft, Flächenmanagement, Bauunterhaltung, Hochschulrat
- kein zusätzliches Personal, nach Realisierung der kW-Vermerke geringere Personalstärke
  
- **aber: Wahrung der institutionellen Selbständigkeit und Sicherung der Autonomie der drei Hochschulen**

# Auftrag und Zielsetzung

## Phase 1: Gutachten und Machbarkeitsstudie

- Ermittlung von Optimierungspotenzialen in den Verwaltungen der drei kleineren künstlerischen Hochschulen in Berlin
- Untersuchung von Kooperationsfeldern und möglichen Formen der Zusammenarbeit
- Zeitraum Dezember 2003 – Februar 2004
- Auftraggeber: Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur

## Ergebnisse der IST-Analyse

- Gegenwärtig bestehen massive Defizite im Verwaltungshandeln und in der strategischen Steuerung der drei Hochschulen
- Ohne eine tiefgreifende Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sind die zusätzlichen Aufgaben nicht zu bewältigen
- Das Know-how für die künftige Aufgaben ist nur eingeschränkt vorhanden
- Die Autonomie der Hochschulen ist langfristig gefährdet.

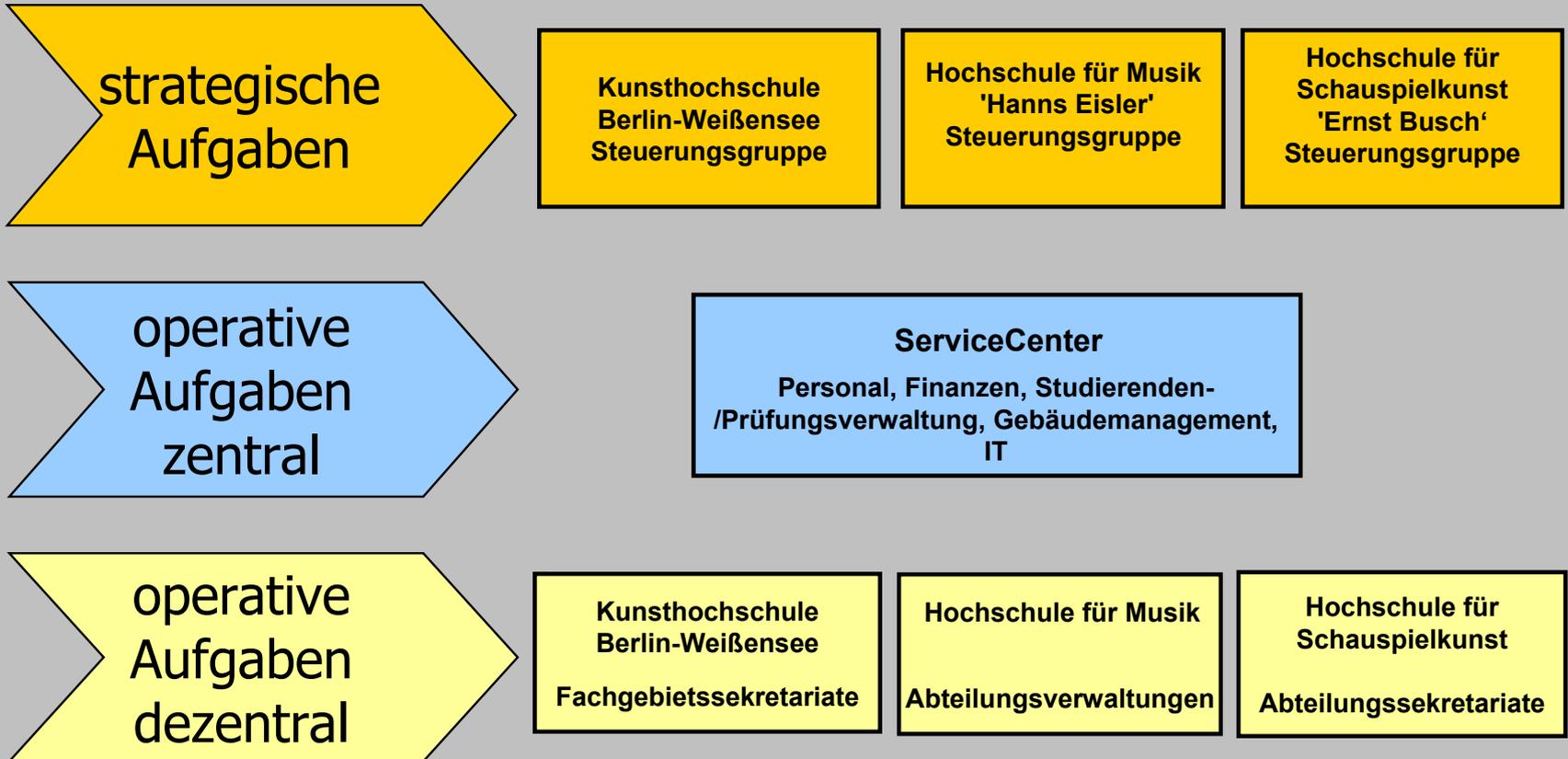
## gutes Klima für Kooperationen

- laufende Kooperationen (u.a. gemeinsame Personalstelle) wurden von den drei Hochschulen positiv beurteilt
- kein Wettbewerb zwischen den Hochschulen, aber aufgrund des Auftrags der künstlerischen Ausbildung ähnliche kulturelle Muster
- die Hochschulen sind in Größe und Struktur ähnlich
- es besteht eine entspannte Atmosphäre zwischen den Hochschulleitungen
- die beteiligten Hochschulen standen einer Ausweitung der bestehenden Kooperationen positiv gegenüber

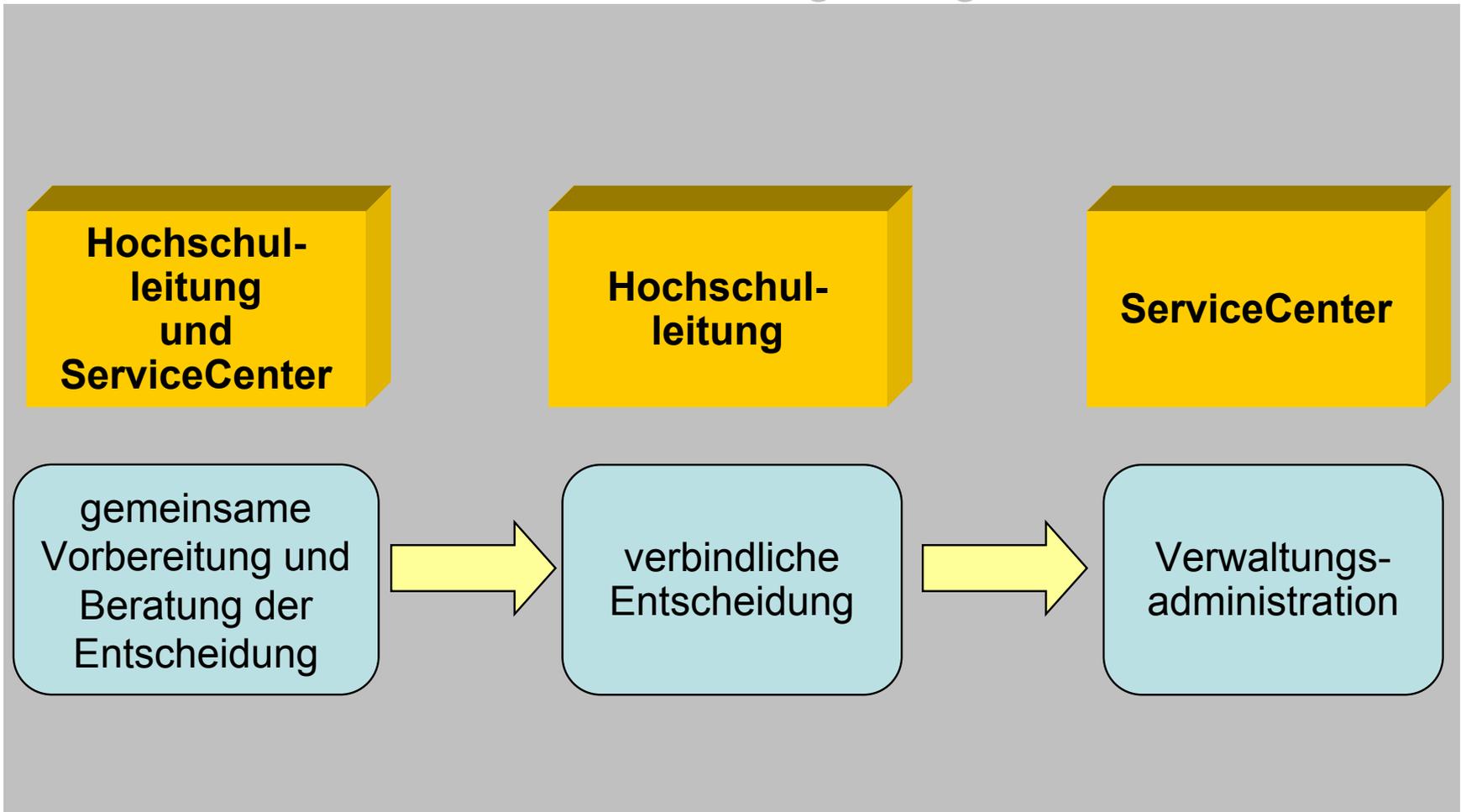
## Soll-Konzept: Vier mögliche Modelle

- Modell 1: Optimierung der Verwaltungsstrukturen durch OE-Prozesse an den drei Hochschulen
- Modell 2: Übernahme von Einzelaufgaben durch eine der drei Hochschulen
- Modell 3: Übernahme der Verwaltungsaufgaben durch eine andere/größere Hochschule/Universität
- **Modell 4: Bildung von fünf ServiceCentern der drei Kunsthochschulen > Präferenz-Modell HIS**

# Soll-Konzept



# Struktureller Verlauf eines Geschäftsvorgang in der ServiceCenterumgebung



# Soll-Konzept

## Hochschule für Musik 'Hanns Eisler'



ServiceCenter  
Personal

ServiceCenter  
Stud.-und Prüf.-verwalt.

## Kunsthochschule Berlin-Weißensee



ServiceCenter  
Haushalt und Finanzen

ServiceCenter  
Gebäudemanagement

ServiceCenter  
Informationstechnologien

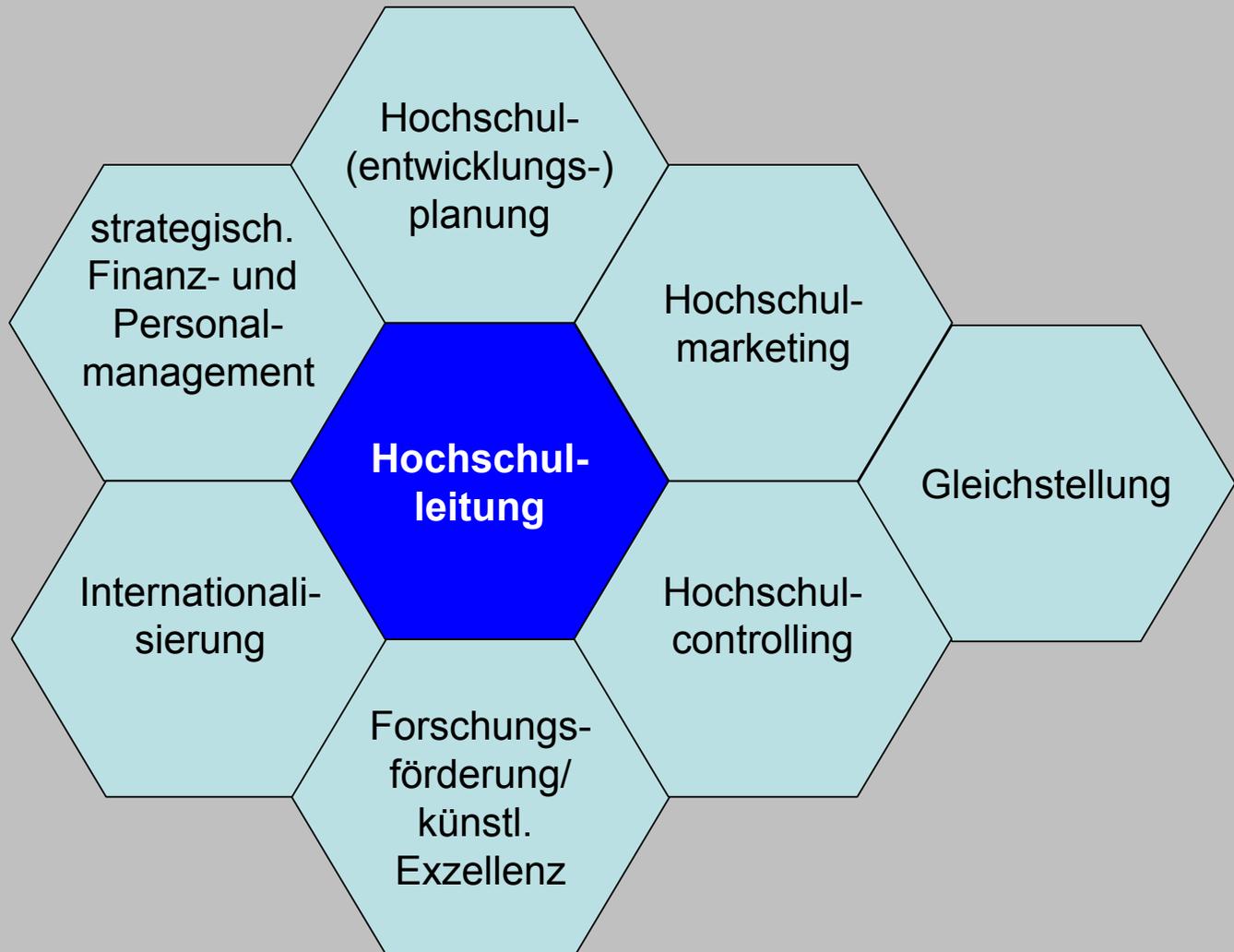
# Agenda

- [1] Strukturelle Problemlagen kleinerer Hochschulen
- [2] Das Berliner Projekt – Phase 1: Machbarkeitsstudie
- [3] Das Konzept ServiceCenter: Strategien und Ziele
- [4] Das Berliner Projekt – Phase 2: Umsetzungsbegleitung
- [5] Resümee

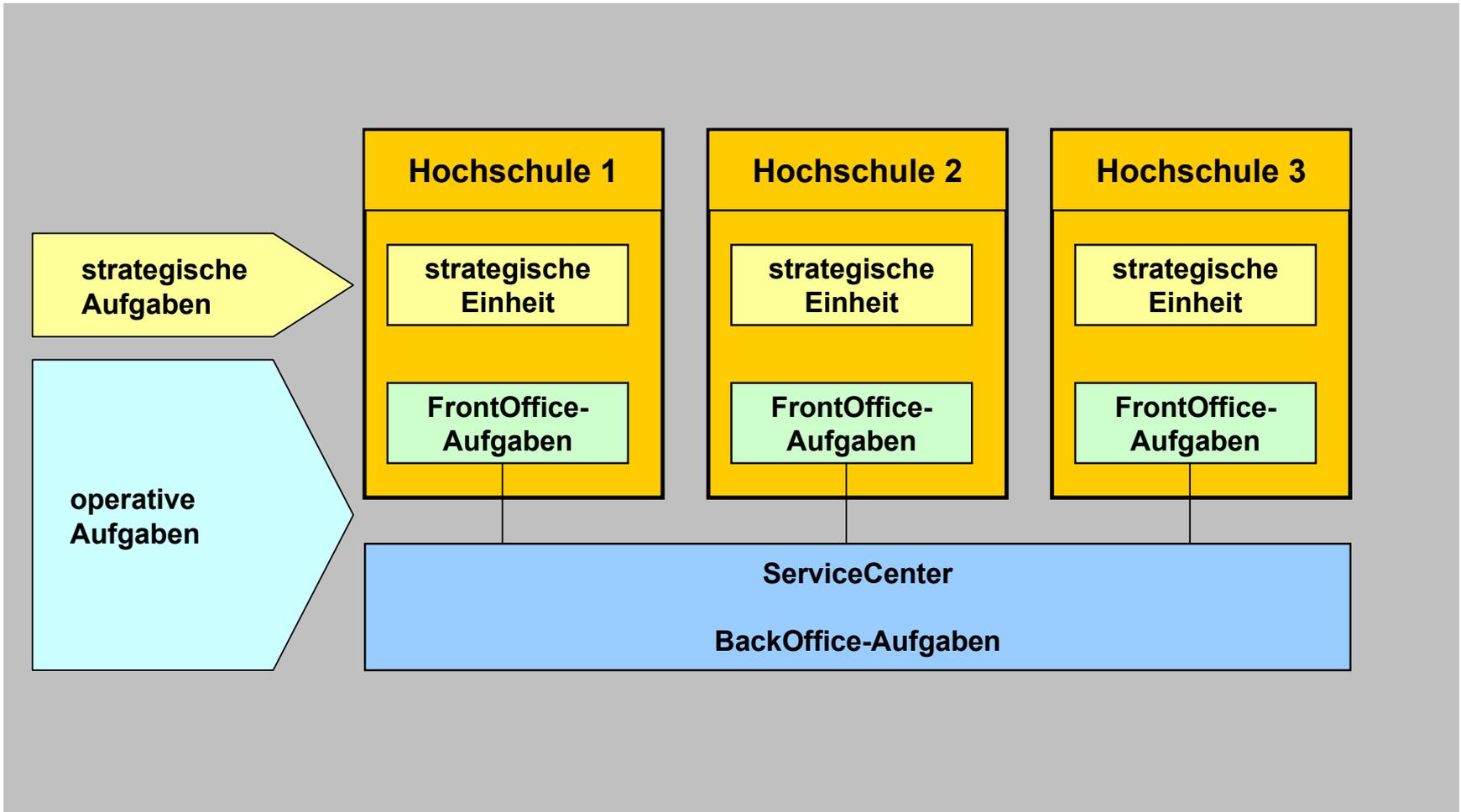
## Strategien und Ziele des Konzepts ServiceCenter

- Trennung operativer und strategischer Aufgaben – strategische Funktionen verbleiben an den Hochschulen, operative Aufgaben werden im ServiceCenter wahrgenommen
- Bündelung des Know-hows der Mitarbeiter in den ServiceCentern
- Erzielung von Betriebsgrößen- und Skaleneffekten bei der Bearbeitung operativer Aufgaben
- fachliche Spezialisierung des Personals

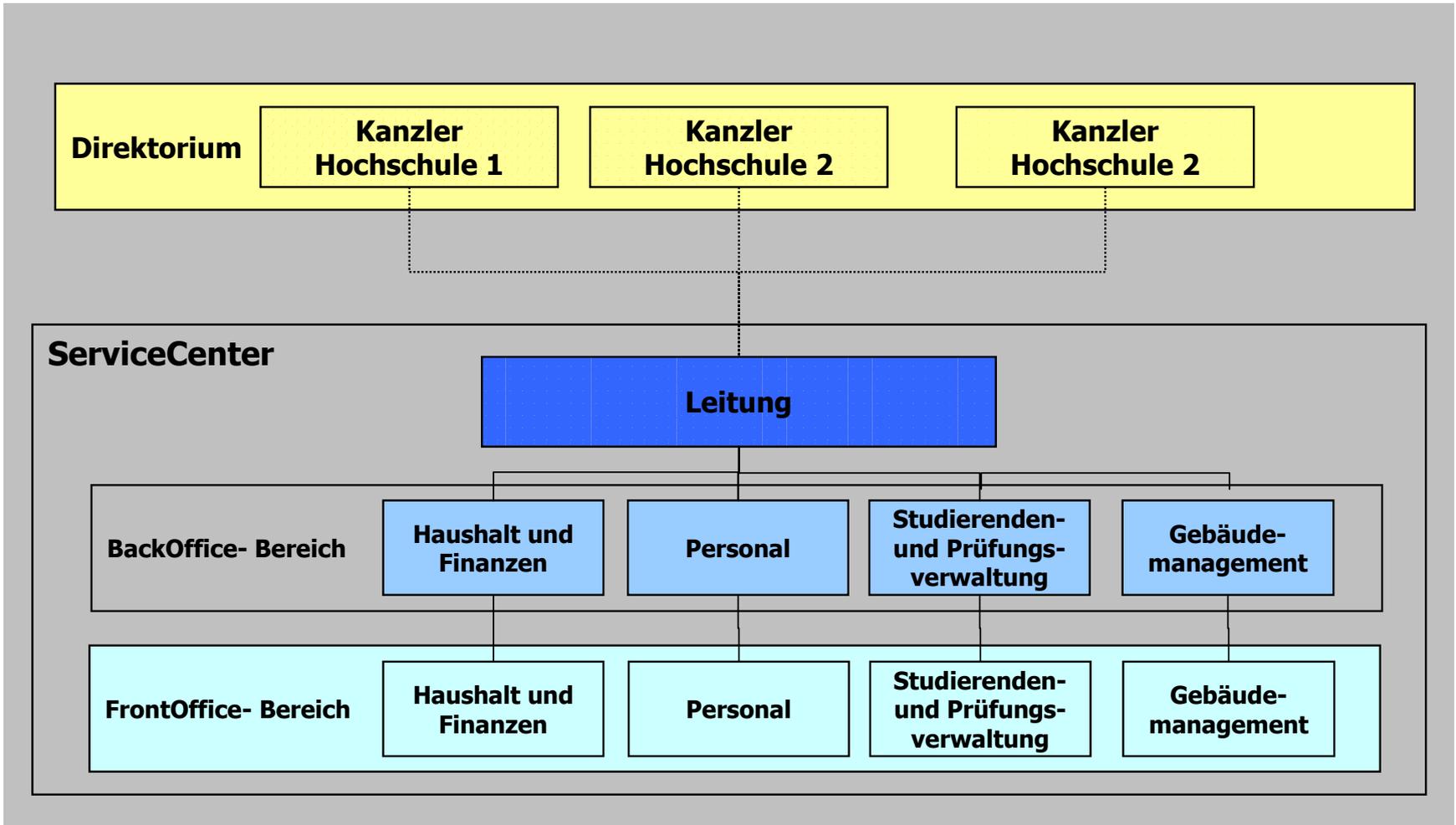
# Was sind die strategische Aufgaben?



# Strukturmodell ServiceCenter



# Steuerung des ServiceCenters

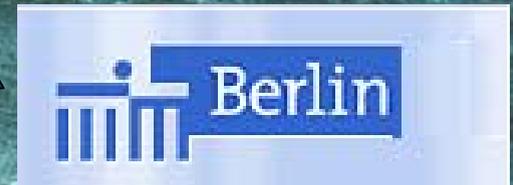
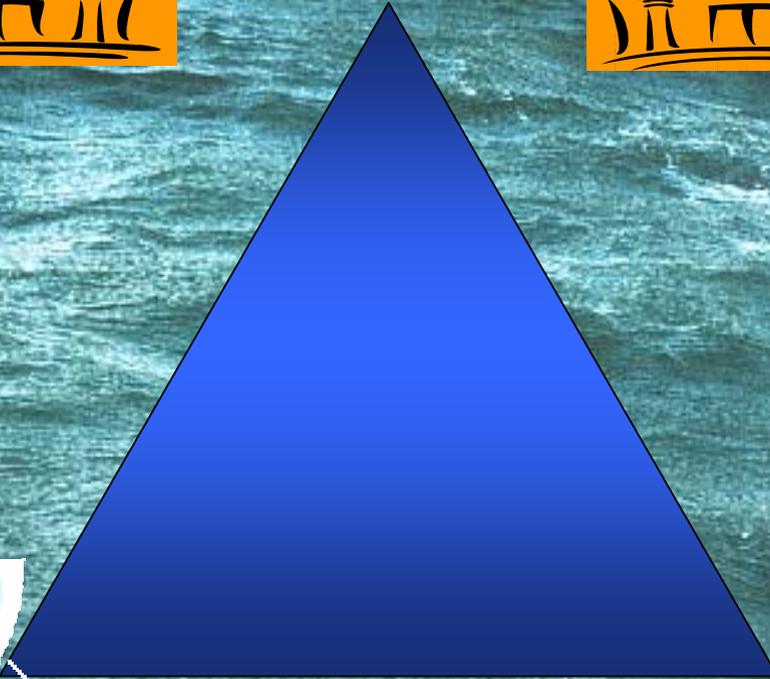


# Agenda

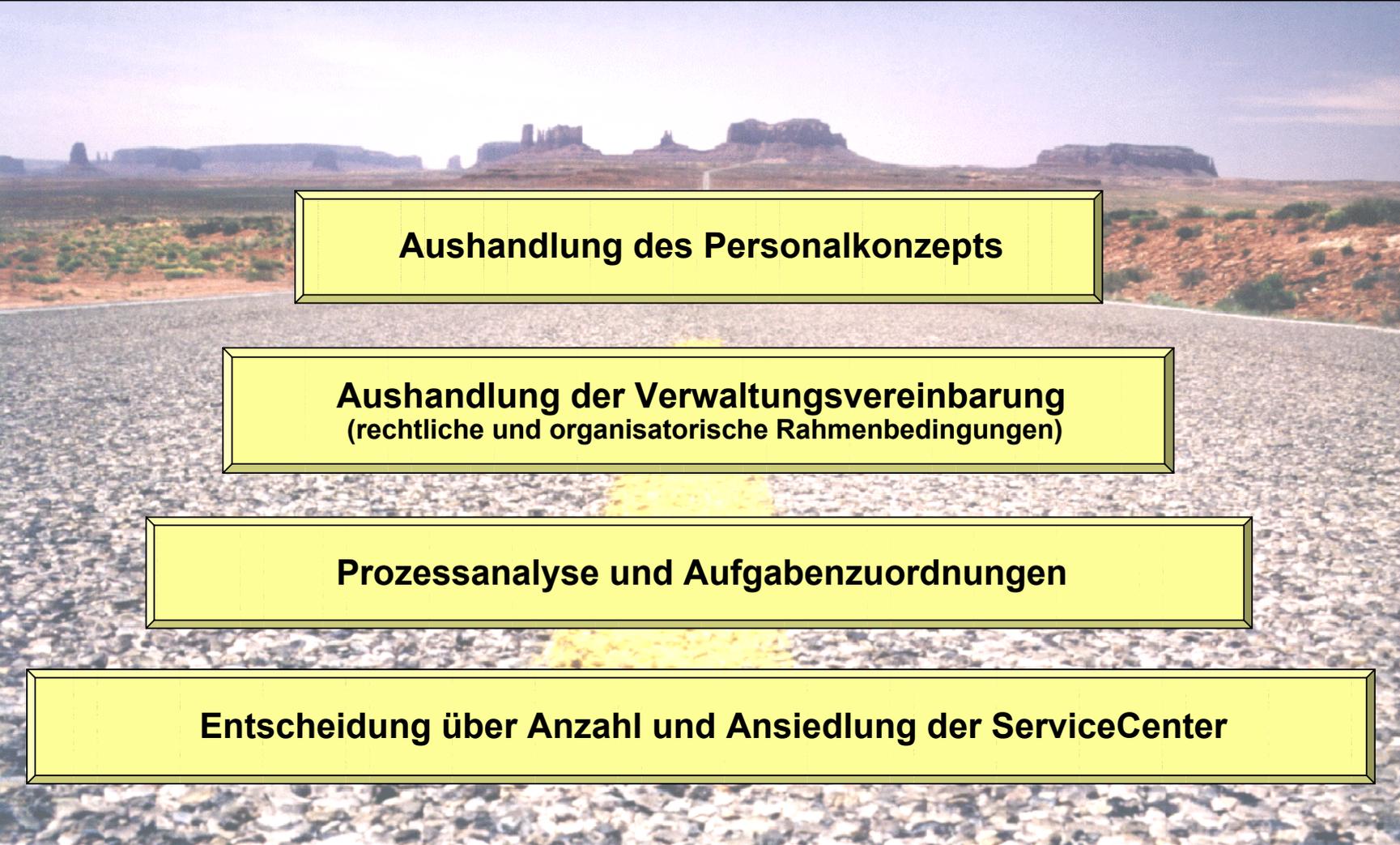
- [1] Strukturelle Problemlagen kleinerer Hochschulen
- [2] Das Berliner Projekt – Phase 1: Machbarkeitsstudie
- [3] Das Konzept ServiceCenter: Strategien und Ziele
- [4] Das Berliner Projekt – Phase 2: Umsetzungsbegleitung
- [5] Resümee

# Das Bermuda-Dreieck des Beratungsprozesses

Hochschule für Musik *Hanns Eisler* Berlin



# Meilensteine



**Aushandlung des Personalkonzepts**

**Aushandlung der Verwaltungsvereinbarung  
(rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen)**

**Prozessanalyse und Aufgabenzuordnungen**

**Entscheidung über Anzahl und Ansiedlung der ServiceCenter**

## Ansiedlung der drei realisierten ServiceCenter

### Hochschule für Musik 'Hanns Eisler'



ServiceCenter  
Personal

ServiceCenter  
Haushalt und Finanzen

### Kunsthochschule Berlin-Weißensee



ServiceCenter  
Informationstechnologien

# Prozessanalysen mit MitarbeiterInnen

## Beispiel einer Aufgabenzuordnung: Personalverwaltung - Lehrbeauftragte

### Steuerungsgruppe

- Lehrbedarfsprüfung nach LVVO und Mittelvergabe
- Abzeichnung der Lehraufträge
- Überwachung des Mittelverbrauchs
- Kapazitätsberechnung

### ServiceCenter

- Bereitstellung von Vertragsformularen und Vorgaben für die Vertragsgestaltung (z.B. rechtliche Grundlagen)
- Zahlbarmachung

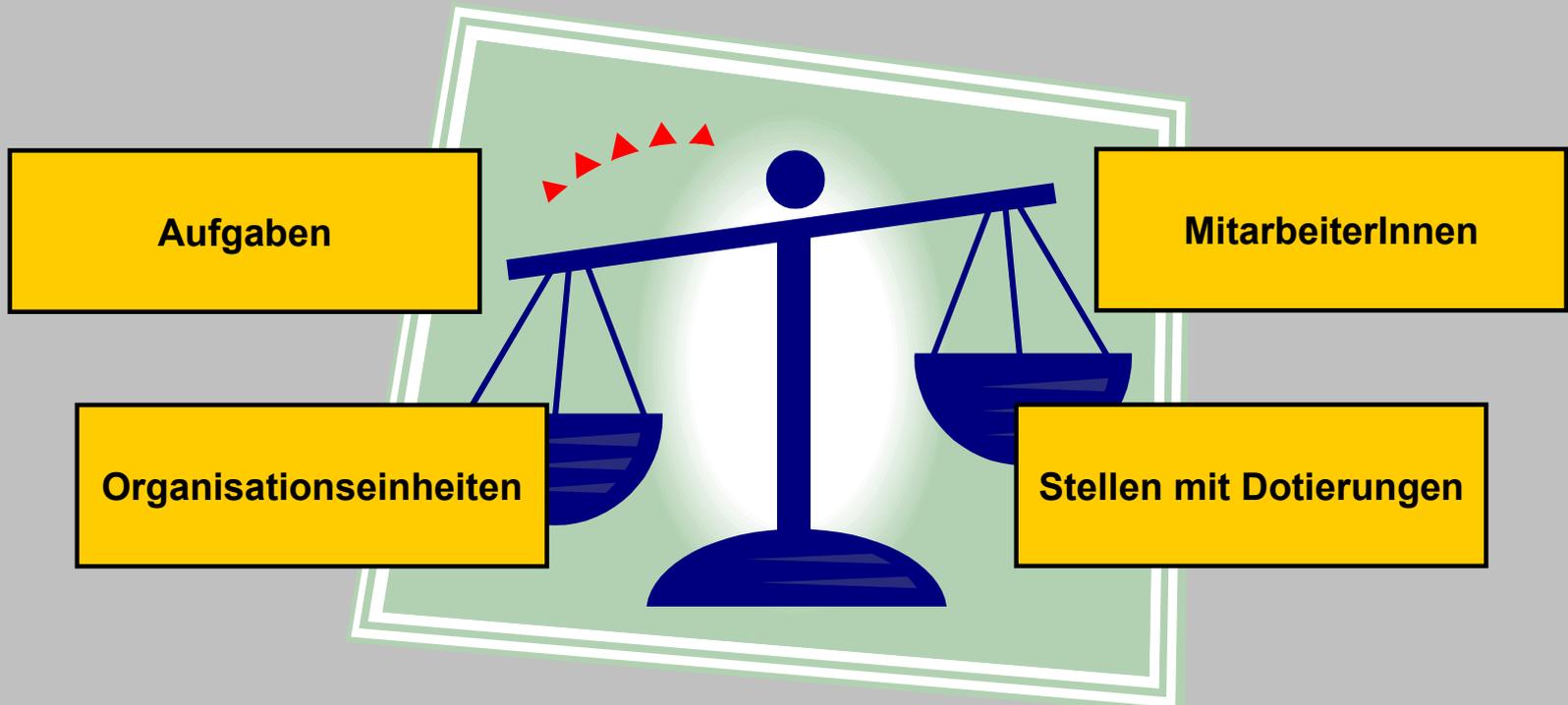
### Abteilungsverwaltung/ Fachgebietsverwaltung

- Antragseinbringung AS
- Anforderung von Einstellungsunterlagen
- Einleitung des Ausschreibungsverfahrens
- Org. von Lehrproben
- Ablehnungsbescheide
- Erstellung Lehrauftrag
- Einholung Unterschriften
- Führung Personalakten
- Einweisung der LB
- Überwachung der Auftragserfüllung
- Zahlungsanweisung

## Aushandlung der Verwaltungsvereinbarung

- Prinzip: Gleichberechtigtes, partnerschaftliches Miteinander
- die ServiceCenter sind gemeinsame Einrichtungen der drei Hochschulen nach §84 Abs. 3 BerlHG
- Regelung: Dienstherren- und Arbeitgeberfunktionen, Übergang MitarbeiterInnen
- Planstellen gehen an die Hochschule über, der das SC zugeordnet ist. Sie werden im Stellenplan zweckgebunden ausgewiesen und fallen bei Auflösung der SC an die Hochschule zurück
- Die Leitungen der ServiceCenter werden von den drei Hochschulen gemeinsam ausgewählt
- Beirat: Die Steuerung der SC erfolgt über einen Beirat, dem die drei KanzlerInnen angehören; er berät auch über Konflikte und entscheidet im Einvernehmen

# Personalbemessungskonzept



# Personalbemessungskonzept - Bsp. ServiceCenter Haushalt

Stand 06/2005

## ServiceCenter Haushalt

**Leitung SC Haushalt**  
IIa/Ib  
1,0 VZÄ  
externe Besetzung

Haushalts-angelegenheiten	Beschaffung	Kassen- und Rechnungs-angelegenheiten	KLR; Statistik und Berichtswesen, Controlling	DV-Betreuung und Systempflege
HH-Angelegenheiten I A13S 1,0 VZÄ N.N.	Beschaffung I VIb VIb 1,0 VZÄ (0,5 kw) N.N.	K/R-Angelegenh. I Vc/Vb Vb 1,0 VZÄ N.N.	KLR I III/IIa III 1,0 VZÄ externe Besetzung	durch das SC IT
HH-Angelegenheiten II Vc/Vb Vb 1,0 VZÄ N.N.	Beschaffung II VII/VIb VIb 1,0 VZÄ N.N. Altersteilzeit geplant	K/R-Angelegenh. II Vc/Vb Vb 1,0 VZÄ N.N.	KLR II A12 A12 1,0 VZÄ (ggw. 0,5) N.N.	
HH-Angelegenheiten III A9 - VII/VIb A8 1,0 VZÄ N.N.		K/R-Angelegenh. III VIb VIb 0,63 VZÄ N.N.	<i>wird nach Ausscheiden der jetzigen Stelleninhaberin zur Finanzierung von IT3 verwendet</i>	

insg.: 10,13 VZÄ

# Agenda

- [1] Strukturelle Problemlagen kleinerer Hochschulen
- [2] Das Berliner Projekt – Phase 1: Machbarkeitsstudie
- [3] Das Konzept ServiceCenter: Strategien und Ziele
- [4] Das Berliner Projekt – Phase 2: Umsetzungsbegleitung
- [5] Resümee

## Resümee

Warum ist das Projekt aus unserer Sicht besonders erfolgreich gewesen?

- innerer und äußerer Handlungsdruck vorhanden
- Konzept passte zum Problem
- Herstellung einer win-win-Situation
- institutionelle Autonomie bleibt unberührt
- keine unumkehrbare Entscheidung
- positive Kooperationserfahrungen lagen bereits vor
- Transparenz und Fairneß
- die beteiligten Akteure haben auch persönlich miteinander harmoniert

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**