

Quality Audit Science Administration

1) Hintergrund:

Exzellenzinitiative ExIn und Exzellenzstrategie ExStra, Nachwuchspakt, allgegenwärtige Wettbewerbssituationen und Profilbildungsprozesse: Alle Wissenschaftsorganisationen (Universitäten, HAW, Außerhochschulische Forschung) verbindet der Umstand, dass die Anforderungen an ihr strategisches Management beständig steigen. Die Administrationen sind verstärkt gefordert, ihr Leitbild sowie ihre Aufbau- und Ablauforganisationen so aufzustellen, dass sie ihren Serviceauftrag mit Blick auf die Mission der Gesamtorganisation bestmöglich erfüllen können.

„Governance“ ist als Set von Verfahren und Regelungen, das die Steuerung von Organisationen erlaubt, weit mehr als Effektivität und Effizienz von Prozessen. Die Entwicklung einer Verwaltungskultur und die Gestaltung von Schlüsselprozessen sind nicht Selbstzweck, sondern dienen dazu, die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen.

Zwei Beispiele:

Die Gesamtstrategie einer Wissenschaftsorganisation und die sie unterstützenden Prozesse sind im Idealfall eng verschränkt. Entscheidend für den dauerhaften Erfolg einer Institution ist eine adäquate Ausgestaltung aller Schlüsselprozesse so, dass die strategischen Ziele tatsächlich erreicht werden können. So haben außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen einen gesellschaftlichen Auftrag, an dessen Erfüllung sie gemessen werden. Eine verantwortungsvolle Leitung wird dafür Sorge tragen, dass die Aufbau- und Ablauforganisation so gestaltet sind, dass alle Ressourcen auf die Mission der Einrichtung einzahlen. Das ist ein anspruchsvolles Vorhaben, da sich Forschungsergebnisse und deren Anwendungen nur selten planen lassen. Ein zweites Beispiel betrifft den Schlüsselprozess „*Gewinnung von wissenschaftlichen Führungskräften*“. Von Strukturplanung über Denomination bis Berufungszusage: der Prozess der Personalgewinnung kann, ausgehend von entsprechenden expliziten oder auch impliziten Strategieentscheidungen, in sehr unterschiedlichen Ausprägungen zentral oder dezentral geprägt sein – jede Variante hat gravierende Konsequenzen für Fragen der Ressourcenallokation, der Infrastruktur- und Bauplanung oder der Personalstrukturentwicklung.

Beide Beispiele zeigen, dass sich die Qualität von Verwaltungshandeln nicht lediglich in Kategorien wie Effizienz und Effektivität beschreiben lässt. Gute Verwaltungspraxis ergibt sich aus dem Grad der Passung von unterstützenden Prozessen und Managementprozessen zum Strategieprozess der Gesamtorganisation. Damit sind notwendig auch die Regeln und Verfahren sowie das Zusammenspiel der Gremien und Akteure angesprochen, die Strategie in Prozesse übersetzen.

Klar ist: Die jeweils individuellen Lösungen können sehr verschieden sein – ein einheitliches Governancemodell für Wissenschaftsorganisationen („One fits all“) ginge deshalb an den Anforderungen der jeweiligen Organisation vorbei. Hier setzt das „Quality Audit Science Administration“ an.

2) Audit: Quality Audit Science Administration

Die Qualität administrativer Strukturen und Prozesse ergibt sich aus dem Grad ihrer Passung zu den strategischen Zielen der Gesamtorganisation. Dieser Zusammenhang ist Ausgangspunkt des Audits „Quality Audit Science Administration“. Eine modulare Struktur erlaubt es, die Auditierung präzise auf die jeweiligen individuellen Bedarfs- und Interessenlagen einer Wissenschaftseinrichtung abzustimmen.

- (1) *Einzelne Prozesse oder Bereiche* (z. B. IT-Service, Beschaffung, Personal, Studierendenverwaltung etc.) werden auditert. Mögliche Kriterien sind Transparenz, Durchgängigkeit, IT-Unterstützung, Kundenzufriedenheit, Ressourcenaufwand oder Schnittstellen zu anderen Supportprozessen. Das Ergebnis ist ein Qualitätszertifikat.
- (2) *Mindestens fünf administrative Kernprozesse* werden auditert. Zusätzlich zu den unter (1) genannten Kriterien werden dabei die Planung und Abstimmung der Prozesse, das Zusammenspiel der Prozesse und das Veränderungsmanagement begutachtet. Das Ergebnis ist ein Qualitätssiegel.
- (3) Die *Gesamtheit der unterstützenden Prozesse* wird in ihrem Verhältnis zum Schlüsselprozess „Gewinnung von wissenschaftlichen Führungskräften“ und den Anforderungen der strategischen Planung auditert. Das Ergebnis ist ein Qualitätssiegel „Good Governance“.

Die Strategie der auditierten Organisation selbst ist ausdrücklich nicht Teil der Auditierung. Das „Quality Audit Science Administration“ folgt den Prinzipien des Peer-Learnings: Das Team der AuditorInnen setzt sich aus Personen zusammen, die in den zentralen und dezentralen Führungskreisen Verwaltungsarbeit gestalten und in den beschriebenen Untersuchungskreisen arbeiten.

3) Die AuditorInnen

- Dr. Till von Feilitzsch (Fakultätsgeschäftsführer, Fakultät für Maschinenwesen, TUM)
- Dr. Waltraud Kreutz-Gers (Kanzlerin der Universität Mainz, vormals Abteilungsleiterin im nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministerium)
- Dieter Kaufmann (Bundessprecher der UniversitätskanzlerInnen, Kanzler der Universität Ulm)
- Dr. Reiner Mansch (Fakultätsgeschäftsführer, Universitätsmedizin Göttingen)
- Dr. Sabine Helling-Moegen (Administrativer Vorstand, Deutsches Zentrum für Neurodegenerative Erkrankungen e.V. (DZNE))
- Dr. Thorsten Mundi (Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.)
- Manfred Nettekoven (Kanzler der RWTH Aachen)
- Prof. Dr. Josef Puchta (Administrativer Vorstand, Deutsches Krebsforschungszentrum dkfz)
- Ulf Richter (Kanzler der Universität Siegen)
- Prof. Dr. Silvia Rogler, (Prorektorin für Bildung, Technische Universität Bergakademie Freiberg)
- Dr. Michael Strätz (Prokurist, Helmholtz-Zentrum für Infektionsforschung)
- Dr. Waltraud Sennebogen (Leiterin des Referats Hochschulstrategie, Technische Universität Darmstadt)
- Thomas A. H. Schöck (Kanzler i. R. der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)
- Dr. Stefan Schwartz (Administrativer Vorstand, Deutsches GeoForschungsZentrum)

4) Leitfragen und Untersuchungsfelder

Die Auditierung zielt auf die Entwicklung einer organisationsspezifischen optimierten Prozesslandkarte. Damit wird ein Evaluationsstandard geschaffen; Verwaltungsarbeit kann wissenschaftsadäquat in ihrer Qualität beschrieben werden. Mögliche Leitfragen sind:

- Wie lassen sich Aufbau und Ablauforganisation so gestalten, dass die strategische Planung an die Prozessebene anschlussfähig ist?
- Mit Hilfe welcher Prozesse lassen sich zentrale und dezentrale Strategien harmonisieren und in der Verwaltungsebene verankern?

Aus diesen Fragen lassen sich folgende Untersuchungsbereiche ableiten:

- Zentrale und Dezentrale
 - Kompetenz- und Aufgabenverteilung im Berufungsprozess
 - Budgetierungsprozess: Verbindung von Strategieentwicklung und Ressourcenallokation
 - Studium und Lehre; etwa: Umsetzung von Modulhandbüchern
- Gewinnung wissenschaftlichen Personals, Strategie & Qualitätsmanagement
 - Anschlussfähigkeit der Berufungsverfahren an die Strategie; Durchgängigkeit des Strategieprozesses
 - Verankerung des Qualitätssicherungsprozesses in der Verwaltung
 - Qualität von Veränderungsprozessen
- Ressourcenmanagement
 - Finanzverwaltung
 - Budgetierung
 - Drittmittelverwaltung
 - Beschaffung und Investitionsmanagement
 - Flächen und Liegenschaftsmanagement
- Personalmanagement
 - Personalplanung
 - Rekrutierung von MitarbeiterInnen
 - Personalentwicklung
 - Dienstreisegenehmigung & Reisekostenabrechnung
- Studium und Lehre
 - Planung, Prognose und Statistik
 - Studierendenmarketing
 - Einrichtung eines Studiengangs
 - Änderung einer Prüfungsordnung
- IT-Management und Organisationsentwicklung
 - IT-Organisation
 - Prozessunterstützende Software
 - Change Management in der Organisation
 - Qualitätsmanagement in der Organisation