

## **Professionalität und Dienstleistungsorientierung in der Hochschulverwaltung – der „Bochumer Weg“**

Eine moderne Hochschulverwaltung trägt durch die Professionalität und die Qualität ihrer Dienstleistungen entscheidend zum Erfolg einer Universität bei.

Die beiden primären Aufgaben einer Hochschulverwaltung sind es, auf der einen Seite im Sinne einer „Aktiven Verwaltung“ gemeinsam mit der Hochschulleitung an der strategischen Weiterentwicklung der Hochschule mitzuwirken, auf der anderen Seite den Kundinnen und Kunden – also den Studierenden und den Wissenschaftler/innen der Hochschule – Dienstleistungen auf hohem Niveau anzubieten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Qualität dieser Dienstleistungen zu steigern. An der Ruhr-Universität Bochum gehen wir davon aus, dass eine hoch entwickelte Führungs- und Organisationskultur der strategische Erfolgsfaktor für eine moderne Verwaltung ist.

Ausgehend von einer diagnostisch angelegten Leitbildentwicklung haben wir in den letzten Jahren auf verschiedene Elemente gesetzt, die eine solche Führungs- und Organisationskultur gewährleisten: Eine systematisch angelegte, alle Führungsebenen integrierende Führungskräfteentwicklung, das Mitarbeitergespräch, das sich im Kern auf die Themen Kommunikation, Zusammenarbeit und berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen konzentriert, die Einführung der Vertrauensarbeitszeit und einen wachsenden Anteil von Projektarbeit, in der sich die verbesserte dezernatsübergreifende Zusammenarbeit ausdrückt und bewährt. Im Folgenden werden diese Prozesse, in ihrer Chronologie und ihrer Charakteristik beschrieben und die Effekte auf die Professionalität der Verwaltung zusammen gefasst.

### **1. Leitbildentwicklung**

Als der Kanzler im Jahr 2001 die Entwicklung eines Leitbildes in Auftrag gab, erhoffte man sich eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den und innerhalb der verschiedenen Bereiche der Verwaltung und zugleich ein besseres und vor allem gemeinsames Verständnis der zu bewältigenden Aufgaben der Universitätsverwaltung. Zugleich sollte die Arbeit am Leitbild auch als diagnostischer Prozess aufgebaut sein, um daraus weitere Maßnahmen der Personalentwicklung ableiten zu können. Das bedeutete, dass die Entwicklung des Leitbildes als partizipativer Prozess angelegt wurde, in dem das Commitment der Führungskräfte, ein transparentes Informationsmanagement und zahlreiche inhaltliche Beteiligungsmöglichkeiten als zentral angesehen wurden. Diese Möglichkeiten wurden aktiv wahrgenommen und in den eineinhalb Jahren des Entwicklungsprozesses fanden in den unterschiedlichsten Foren engagierte und auch oft kritische Diskussionen statt. Dies hatte nicht nur zur Folge, dass sich viele Kolleg/inn/en anschließend persönlich besser kannten, sondern der Leitbildtext selbst war tatsächlich Ausdruck dessen, was die Mitarbeiter/innen der Verwaltung in der Zeit bewegten und was sie bewegen wollten.

Die für die weitere Arbeit der Personalentwicklung relevanten Ergebnisse dieser Leitbildentwicklung waren, dass in den Diskussionen immer wieder die Verbesserung der Kommunikation und die Vorbildfunktion der Führungskräfte als zentral hervorgehoben wurden.

### **2. Führungskräfteentwicklung**

Eine Folge der Leitbildentwicklung war es, dass in der Verwaltung der Ruhr-Universität in den darauffolgenden Jahren ein einzigartiges Projekt durchgeführt worden ist: Alle

Führungskräfte in der Verwaltung - das sind ca. 60 Personen - haben sich nach demselben Konzept und gemeinsam zu Führungs- und Managementthemen fortgebildet.

Den Anfang machten in 2002 der Kanzler und die Dezernent/inn/en mit einer mehrtägigen Fortbildung, die in Kooperation mit den Universitäten Dortmund und Witten-Herdecke stattfand. Im Zentrum dieser Fortbildung stand der Erfahrungsaustausch, die Reflektion der eigenen (Führungs-) Rolle und die Einführung der Kollegialen Beratung. Das Konzept der Fortbildung unterschied sich erheblich von anderen Führungskräftefortbildungen: Nicht das Erlernen von Methoden und Instrumenten stand im Mittelpunkt, sondern die Entwicklung einer Haltung als Führungskraft, die ein an die Situation und an die eigene Persönlichkeit angemessenes Führungshandeln ermöglicht.

Auf Grund der dort gemachten positiven Erfahrungen nahmen im Anschluss daran die stellvertretenden Dezernent/inn/en mit ihren Kolleg/inn/en der Universität Dortmund an derselben Fortbildung teil – in den sechs Tagen gemeinsamen Trainings wurde auch hier das Instrument der Kollegialen Beratung erfolgreich installiert. In 2006 und 2007 wurden dann die 35 Abteilungsleiter/innen der Verwaltung fortgebildet. Das Konzept dieser Fortbildung war identisch mit dem für die ersten drei Führungsebenen, wurde jedoch auf insgesamt acht Tage ausgeweitet. Neben der Arbeit an der Führungsrolle und den besonderen Anforderungen des Führens im Veränderungsprozess wurde auch hier die Kollegiale Beratung installiert. In 2008 stand die Fortbildung der Führungskräfte der nächsten Ebene - 16 Meister und Gruppenhausmeister - auf der Agenda. 2008 sind außerdem, um den Prozess in Gang zu halten, weitere Maßnahmen umgesetzt worden: Neben dem Teamtag der Dezernent/inn/en und dem Auffrischungstag für die Dezernentenstellvertreter/innen gab es einen Thementag für alle Führungskräfte zur Führungskultur und zur internen Kommunikation. 2009 wird ein Konzept implementiert, das es ermöglicht, neue Führungskräfte einzubinden und sie auch in die Kollegiale Beratung einzuführen.

Die positiven Effekte dieses Projektes machten sich schon früh bemerkbar:

- Das Bewusstsein für die Verantwortung als Führungskraft ist bei den Beteiligten insgesamt gestiegen.
- Innerhalb der gesamten Verwaltung konnte ein Teambildungsprozess in Gang gesetzt werden, der zu einem gemeinsamen Führungs- und Dienstleistungsverständnis geführt hat.
- Die Kommunikation untereinander hat sich verbessert und die Zusammenarbeit ist von höherer Wertschätzung geprägt.

### 3. Vertrauensarbeitszeit

In den Workshops, die im Zuge der Entwicklung des "Leitbildes" durchgeführt wurden, hatten viele Beschäftigte der Zentralverwaltung den Wunsch nach einer generellen Möglichkeit für eine eigenverantwortlichere und flexible Festlegung der Arbeitszeiten geäußert. Gleichzeitig wurde immer deutlicher, dass Kundenorientierung auch beinhaltet, sich im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Dienstleistungsbereiche zu verbessern. Im Herbst 2002 hat sich daraufhin eine Projektgruppe gebildet, die Eckpunkte für ein flexibles Arbeitszeitmodell für die zentrale Verwaltung der RUB entwickelte. Dieses Modell wurde intensiv in allen Dezernaten diskutiert und 2004 in einem einjährigen Pilotversuch erprobt. Bei der Abschlussbefragung zu dem Pilotversuch haben sich schließlich 91 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die dauerhafte Einführung entschieden und zum 1. April 2005 wurde die flexible Arbeitszeit dauerhaft eingeführt. Die Zufriedenheit von

Kund/inn/en und Mitarbeiter/innen mit diesem Modell der Vertrauensarbeitszeit ist hoch und wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima, die Motivation und die Dienstleistungsorientierung aus.

#### 4. Mitarbeiter/innen/gespräch

Das Projekt "Mitarbeiter/innen/gespräch" ist ebenfalls als Konsequenz aus den Diskussionen während der Leitbildentwicklung initiiert worden. Im Januar 2003 wurde eine Arbeitsgemeinschaft gegründet, die sich zum Ziel setzte, das Instrument für die RUB zu erproben und anzupassen: Die "AG MAG", in der Vertreter/innen aus vierzehn Pilotbereichen zusammen arbeiteten, hat in der folgenden Zeit das Instrument getestet und ein Konzept entwickelt, das ganz gezielt auf die RUB zugeschnitten ist. Seit 2005 ist das MAG flächendeckend in der Verwaltung eingeführt und wird regelmäßig evaluiert. Ein Charakteristikum des MAG ist es, dass die Gespräche nicht im Sinne einer Leistungsbeurteilung geführt werden; an der RUB gehen wir vielmehr davon aus, dass Zufriedenheit und Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sich positiv auf das Arbeitsklima – und damit auch auf die Arbeitsleistung und auf die Qualität der Dienstleistungen auswirken. Beim MAG geht es im Wesentlichen darum, im Sinne eines kooperativen Führungsstils gemeinsam Lösungen für Probleme zu entwickeln. Es geht um Verständnis für die jeweils andere Sichtweise und ein ehrliches, wertschätzendes und konstruktives Feedback. Und: Besonders Führungskräfte stehen in der Verantwortung, Mitarbeiter/innen und ihre Belange ernst zu nehmen und ihre Impulse zur Verbesserung der Arbeitssituation zu berücksichtigen. Daher ist das MAG für uns in erster Linie ein Instrument der Führungskommunikation, das hohe Ansprüche an die Vorgesetzten stellt.

#### 5. Projektarbeit

Ein weiterer wesentlicher Schritt, um die Dienstleistungsorientierung einer Verwaltung zu erhöhen, ist die Einführung von Projektarbeit. Die Projektarbeit an der Ruhr-Universität entwickelt sich zu einem zentralen Strukturelement. Sie dient in erster Linie dazu, Veränderungsprozesse von größerer Bedeutung wie die Einführung der Doppik transparent zu gestalten und alle Beteiligten und deren Kompetenzen frühzeitig mitzunehmen. Projekte dienen aber auch dazu, die Perspektive der Kundinnen und Kunden systematisch zum Ausgangspunkt von Geschäftsprozessen zu machen. Die Einrichtung von Sonderdienstleistungsbereichen (SDB) ist ein konkretes Beispiel für dieses Prinzip. Die SDBs, die es bisher für den Bereich Rechnersupport, Veranstaltungsmanagement, Medienproduktion und Gästehäuser gibt, stellen die Dienstleistungen der Verwaltung konsequent auf eine Output-Steuerung um und ermöglichen den Kund/inn/en das in Anspruch nehmen von Dienstleistungen aus einer Hand.

Die Ausweitung der Projektarbeit und vor allem deren Qualität war nur möglich auf der Grundlage der guten vorangegangenen Erfahrungen mit dezernatsübergreifender Zusammenarbeit.

#### Merkmale einer hoch entwickelten Führungs- und Organisationskultur

Die beschriebenen Prozesse haben alle dazu beigetragen, die Führungs- und Organisationskultur in der Verwaltung der Ruhr-Universität Bochum weiter zu entwickeln. Bemerkenswert sind insbesondere die folgenden Effekte:

1. Ein gemeinsames Führungsverständnis bildet die zentrale Basis für einen offenen Umgang miteinander. Mit kompetenten Führungskräften, die sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sind, ist es gelungen, eine Kultur des Vertrauens innerhalb der Verwaltung zu

entwickeln. Dies ist die Voraussetzung, um mit anstehenden Veränderungen konstruktiv umzugehen.

2. Das gemeinsame Dienstleistungsverständnis verbessert die internen Abläufe und sorgt dadurch für Transparenz und Zufriedenheit bei den Kunden und Kundinnen der Verwaltung. Es sorgt aber auch dafür, dass die Mitarbeiter/innen ein höheres Bewusstsein von der Notwendigkeit von Kundenorientierung haben. Zunehmend ergreifen einzelne Bereiche selbst die Initiative und leiten Maßnahmen ein, welche die Kundenzufriedenheit erhöhen. Und: Solche Initiativen werden nicht als Hinweise auf Defizite angesehen, sondern als Zeichen von Eigenverantwortlichkeit und Engagement für die gemeinsame Aufgabe.
3. Die verbesserte Kommunikation, der durch die verschiedenen Maßnahmen in Gang gesetzte Teambildungsprozess und die Identifikation mit der Organisation hat die Leistungsfähigkeit der gesamten Verwaltung signifikant gesteigert.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Kultur in einer Organisation einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der in ihr arbeitenden Menschen hat und dass Führungskräfte diese Kultur am stärksten prägen. Dies hat Konsequenzen für die Art und Weise, wie wir die Professionalität und Dienstleistungsorientierung unserer Verwaltung entwickeln: Im Mittelpunkt steht die Gestaltung einer Organisations- und Führungskultur, die Kommunikation, Vertrauen und Offenheit als zentrale Elemente fördert und fordert.

Ansprechpartnerin:  
Dr. Christina Reinhardt  
Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung IFB  
SH 143  
Ruhr-Universität Bochum  
44801 Bochum  
0049 (0)234 / 32-28850

<http://www.uv.rub.de/ifb>