

Verwaltungsreform an der TU Berlin

**- Eine Dokumentation der
Veränderungsprozesse von 1998 bis 2002 -**

- 1. Vorwort**
- 2. Leitlinien (S. 4)**
- 3. Zielsetzung und Konzeption (S. 5)**
- 4. Umsetzung der Reformmaßnahmen (S. 7)**
 - 4.1. Studierendenservice (S. 7)
 - 4.2. Personal (S. 9)
 - 4.3. Finanzen und Controlling (S. 12)
 - 4.4. Gebäude- und Dienstemanagement (S. 15)
 - 4.5. Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (S. 19)
 - 4.6. Informations- und Kommunikationstechnik (S. 21)
- 5. Zusammenfassung (S. 26)**

Verwaltungsreform an der TU Berlin

- Eine Dokumentation der Veränderungsprozesse von 1998 bis
2002 -

1. Vorwort

Die Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) der Technischen Universität Berlin hat seit 1998 auf dem Wege zu einer zukunftsorientierten, effizienten und kundenfreundlichen Universitätsverwaltung tiefgreifende Veränderungsprozesse hinter sich gebracht.

In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung A.T. Kearney wurden die Verwaltungsprozesse analysiert und auf spezifische Kundenanforderungen ausgerichtet.

In nahezu allen Bereichen sind so neue Verwaltungsstrukturen entstanden, die von flachen Hierarchien gekennzeichnet sind.

Fast 90 % der leitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mussten sich auf neue Positionen bewerben, sind heute nur noch als beratende Experten tätig oder aus den Diensten der TU Berlin ausgeschieden. Alle leitenden bzw. herausragenden Funktionen werden heute nur noch mit Bewerbern oder Bewerberinnen besetzt, die ein aufwendiges, strukturiertes Auswahlverfahren durchlaufen haben. Die Qualifikationsstandards sind dabei deutlich gestiegen.

Der Frauenanteil bei den leitenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Verwaltung beträgt fast 50 %.

Im Rahmen der Umstrukturierung wurde die Verwaltung deutlich verschlankt. In der Zentralen Universitätsverwaltung waren vor der Begutachtung durch A.T. Kearney mit Leitungsbereichen 699 Stellen vorhanden; heute beträgt der Stellenbestand der Zentralen Universitätsverwaltung mit Leitungsbereich rund 554 Stellen.

Trotz der personellen Umstrukturierungen hat die Qualität der Dienstleistungen bei insgesamt gestiegenem Dienstleistungsvolumen deutlich zugenommen.

Zahlreiche neue IT-Verfahren wurden zur Unterstützung der Verwaltungsprozesse eingeführt bzw. sind in der Einführungsphase.

Zur Optimierung einzelner Verwaltungsprozesse wird 2003 die multifunktionale Chipkarte (Campuskarte) als Dienst- und Studierendenausweis eingeführt. Dienstleistungen der Verwaltung können dann über das Internet abgerufen, bearbeitet oder genutzt werden.

Die folgende Dokumentation soll die umfangreichen Veränderungsprozesse in der Verwaltung im einzelnen darstellen.

Verbunden ist diese Dokumentation mit dem Dank an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich in diesem umfassenden Veränderungsprozess engagiert haben.

Wolfgang Bröker
Kanzler

Michael Wullert
Organisationsreferent

2. Leitlinien für die Verwaltung der TU Berlin

Wir verstehen uns als die zentrale Dienstleistungseinheit dieser Universität.

Wir richten unsere Arbeit bei hoher Qualität und Kompetenz auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Partner bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung aus.

Die Qualität und Geschwindigkeit der internen Abläufe sollen einen kompetenten und schnellen Service für unsere Kunden und Partner ermöglichen. Unsere Aufgabe ist die ständige Überprüfung jeden Arbeitsschrittes auf seinen Beitrag zum Kundennutzen.

Neben Freundlichkeit, Offenheit und Wertschätzung bedeutet Kundenorientierung für uns, unseren Handlungs- und Ermessensspielraum flexibel im Sinne unserer Kunden und Partner optimal zu nutzen, neue Perspektiven aufzuzeigen und neue Wege zu denken.

Es ist für uns Verpflichtung, uns die notwendige Sach- und Sozialkompetenz durch Wahrnehmung der zahlreichen Fortbildungsangebote anzueignen.

Unser Handeln ist darüber hinaus geprägt von Wirtschaftlichkeit und Transparenz, von der Förderung von Frauen im Arbeitsleben und im Studium, sowie der ständigen Integrationsbemühung gegenüber unseren ausländischen Hochschulmitgliedern.

Die Umsetzung dieses Selbstverständnisses im alltäglichen Arbeitsleben wird uns auf den richtigen Weg zu einer zukunftsorientierten, effizienten und kundenfreundlichen Universitätsverwaltung bringen.

3. Zielsetzung und Konzeption

1997 wurde zwischen dem Land Berlin und den Hochschulen des Landes der erste Hochschulvertrag abgeschlossen, dem sich in den Folgejahren entsprechende Ergänzungsverträge anschlossen. Aus diesem entscheidenden Fortschritt im Umgang des Landes mit seinen Hochschulen, ergab sich für die Technische Universität Berlin einerseits eine vom Land Berlin garantierte Finanz- und Planungssicherheit. Andererseits wurde die TU Berlin nun zur Erfüllung definierter Leistungsziele verpflichtet. Zu diesen Pflichten gehörten u.a. die Erstellung eines Strukturplans und Verwaltungsreformmaßnahmen, wie beispielsweise die Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung.

Diese Ausgangssituation hat die TU Berlin als große Chance erkannt und eine strategische Zukunftsplanung entwickelt, die zwar auch den drastischen Haushaltsreduktionen Rechnung trägt, darüber hinaus aber im Zusammenhang mit der grundlegenden Strukturplanung eine parallel verlaufende Gesamtreform der Universität eingeleitet hat.

Gegenstand dieser umfassenden Reform waren und sind alle Aktivitäten und Strukturen der Universität:

- Die Organisation und die Förderung der Forschung,
- die Studiengänge und Studieninhalte,
- die Mechanismen der Mittelverteilung innerhalb der Universität und
- **die Verwaltungsstrukturen der Universität.**

Um strategiefähig werden zu können, entstand gleichzeitig die Notwendigkeit umfassende Kostensenkungs- und Rationalisierungsprogramme auf den Weg zu bringen. Ein 1998 verabschiedeter Strukturplan der Universität legte daher konsequent neben der Neugliederung der Fakultätsstruktur auch die finanziellen Eckpunkte der künftigen Universitätsentwicklung fest. Im Zusammenspiel mit dieser Strukturplanung wurden sowohl in den Wissenschaftsbereichen als auch im Verwaltungsapparat alle Rationalisierungspotentiale analysiert und eine qualitative Optimierung der Dienstleistungen angestrebt. Neben der Profilierung der TU Berlin in Forschung und Lehre, war ein weiterer Eckpunkt, dass die TU Berlin eine herausragende, schlanke Verwaltung besitzt, die sich – ausgehend von ihren Kernkompetenzen – durch eine klare Kundenorientierung und weitreichende Servicementalität auszeichnet.

Der Zentrale Bereich (bestehend aus Zentraler Universitätsverwaltung, Zentraleinrichtungen und Universitätsbibliothek) hatte 1998 über 900 Stellen zur Verfügung. Mit dem Strukturplan 1998 wurden die neuen Sollstrukturen für die wissenschaftlichen Bereiche und den Zentralen Bereich festgelegt. Danach sollten im Zentralen Bereich nur noch 830 Stellen zur Verfügung stehen. Diese Vorgabe wurde im Rahmen der Veränderungsprozesse „übererfüllt“. Heute beträgt der Stellenbestand nur noch 779 (davon rd. 554 in der Zentralen Universitätsverwaltung) Positionen.

Neben dem hohen Stellenbestand waren die zentralen Dienstleistungen 1998 gekennzeichnet durch:

- Prozesse mit z.T. langen Bearbeitungszeiten und Mehrfachbearbeitung
- Intransparente und hierarchische Strukturen
- Fehlende EDV-Unterstützung, Anreiz- und Führungssysteme
- Interne Beziehungen, die von Unzufriedenheit, Mißtrauen, geringer Kommunikation und mangelnder Servicementalität geprägt waren
- Lange Entscheidungswege, die häufig zu verzögerten Entscheidungen für strategisch wichtige Ziele führten

Zur umfassenden Einleitung der notwendigen Veränderungsprozesse wurde 1998 das Projekt „**Dezentrale und zentrale Aufgabenwahrnehmung in der Verwaltung der neuen TU Berlin**“ zusammen mit der Unternehmensberatung A.T. Kearney begonnen.

Die fünf zentralen Zielsetzungen des Projektes waren:

- Die Verwaltung funktioniert als Service für ihre Kunden
- Die Verwaltung und ihre Entscheidungen sind transparent und schnell
- Arbeitsplätze in der Verwaltung sind interessant und herausfordernd gestaltet
- Die Umgestaltung der Verwaltung erfolgt sozialverträglich
- Wirtschaftlichkeit prägt die Verwaltungsausstattung und das Verwaltungshandeln

In enger Zusammenarbeit zwischen Vertretern von A.T. Kearney, leitenden Mitarbeitern der TU Berlin und insbesondere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der „Basis“ sowie des Personalrats wurden die für Studium, Forschung und Lehre wichtigen Verwaltungsprozesse analysiert und auf die spezifischen Kundenanforderungen ausgerichtet. Ein intern gebildeter Umsetzungsausschuss begleitete über zwei Jahre die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts.

In der Folge wird dargestellt werden, wie die Umsetzung dieses Konzepts die Verwaltung der TU Berlin tiefgreifend verändert hat.

4. Umsetzung der Reformmaßnahmen

Für die Umsetzung der Maßnahmen wurde entsprechend den Vorschlägen von A.T. Kearney eine Projektstruktur mit Prozessverantwortlichen und Mentoren organisiert. Verantwortlich für die Entscheidung in der Umsetzungsphase war der sog. Umsetzungsausschuss, zu dem das Präsidium, zwei Vertreter des Personalrats sowie die Zentrale Frauenbeauftragte gehörten. Die Umsetzung wurde in Teilprojekte gegliedert, für die es jeweils Projektverantwortliche gab. Ihnen standen sog. Mentoren (zumeist Mitglieder des Präsidiums) zur Seite. Ein Projektcontrolling überwachte die zeitnahe Umsetzung.

4.1 Studierendenservice

4.1.1 Struktur und Aufbau der Abteilung I

Die Abteilung I ist seit Juni 2002 dem Ersten Vizepräsidenten zugeordnet. Die TU Berlin setzt damit deutliche Akzente für die Bedeutung des Studierendenservices und hat auf zentraler Verwaltungsebene einen auch räumlich übersichtlichen Bereich im Hauptgebäude eingerichtet. Sämtliche studentischen Interessen und Belange der Studierenden vom Studienkolleg über Zulassung, Immatrikulation und Prüfungen bis zum Auslandsamt und dem strategischen Referat Beratung: Studium - Stipendium - Karriere finden hier einen zentralen Anlaufpunkt. Der Studierendenservice einschließlich dem 2002 eröffneten „Express“, bietet Studierenden, Bewerbern, Studieninteressierten sowie verstärkt auch Schülerinnen und Schülern Information und Orientierung sowie die wesentlichsten Dienstleistungen rund um das Studieren.

Zahlreiche organisatorische und verwaltungstechnische Veränderungen sowie u.a. verlängerte Sprechstunden wurden bereits im Zuge der Verwaltungsreform in den genannten Referaten entwickelt und vorgenommen.

Mit Wirkung vom 1.1.2003 wurde die Aufbauorganisation der Abteilung mit dem Ziel verändert, deutlichere Verantwortlichkeiten und übersichtliche Zuständigkeiten zu schaffen, sowie Ressourcen zu bündeln. Hierzu hat es erhebliche strukturelle Veränderungen gegeben: Abteilungsleitung - fünf Referatsleitungen und zur Zeit fünf Bereichsleitungen gewährleisten klare Kompetenzen und Informationswege. Ein Experte für Studien- und Prüfungsordnungen und Modularisierung ist direkt dem Ersten Vizepräsidenten und der Abteilungsleitung zugeordnet. Ein Beschwerdemanagement wurde direkt bei der Büroleitung der Abteilungsleitung etabliert.

Die beiden Zulassungsbereiche (deutsche und nichtdeutsche Studienbewerber) wurden in einem Referat zusammengefaßt. Mehrfachbearbeitungen in den beiden Zulassungsbereichen durch unterschiedliche Informations- und Kommunikationssysteme werden ausgeschlossen. Es wird künftig möglich sein, Bewerberdaten nach der Zulassung direkt weiterzubearbeiten. Doppelerhebungen werden überflüssig. Die Ablehnungs- und Nachrückverfahren sowie die Prüfung der Hochschulzugangsberechtigung wurden bereits optimiert. Eine erhebliche Zeitersparnis sowie die Straffung der Verwaltungsabläufe sind zu erwarten.

Das Referat Prüfungen wurde aufbauorganisatorisch vom alten Referat Studienangelegenheiten getrennt und erhält neue Teamstrukturen (im Aufbau) sowie einen Experten für sachgebietsübergreifende, schwierige Prüfungsangelegenheiten.

Die bisherige Zentralisierung hat sich bewährt und spiegelt die Erfahrungen anderer bundesdeutscher Hochschulen wider. Die Erkennbarkeit des Akademischen Auslandsamtes wurde insbesondere für internationale Studierende, Partner und Gremien herausgestellt.

Die Aufgaben des Referates Beratung: Studium - Stipendium - Karriere wurden erweitert. Die Studienberatung ist ein Bereich dieses Referates geworden; hinzugekommen sind neben der Stipendiatenberatung- und -betreuung der sog. Career Service. Der neue Zuschnitt bedeutet eine wichtige strategische Ausrichtung (Marketing, Veranstaltungsmanagement, Planung und Steuerung der gesamten Außendarstellung der Abt. I, Leitung des Express, etc.).

Mit der Einrichtung und dem Aufbau eines zentralen Querschnittsbereiches soll eine Optimierung sämtlicher Datenverarbeitungsaufgaben in der Abteilung I erreicht sowie eine bessere Sichtbarkeit für die anderen Abteilungen der TU Berlin gewährleistet werden. Die Einführung und Nutzung weiterentwickelter Informations- und Kommunikations-Programme sind sowohl im Immatrikulations- als auch im Prüfungsbereich in der Vorbereitung bzw. bereits abgeschlossen (s.u.).

Alle aufgeführten Maßnahmen und Veränderungen wurden gut angenommen und verstärken hoffentlich das positive Image der TU Berlin bei den relevanten Zielgruppen.

Der TU Berlin Studierendenservice-Express ist eine erste gemeinsame Anlaufstelle sämtlicher Arbeitsbereiche, die in der Abteilung I, Studierendenservice, zusammengefaßt sind. Der Express-Bereich befindet sich gut erkenn- und erreichbar im Foyer des Hauptgebäudes der TU Berlin. Ziel ist es, den Studierenden und Studieninteressenten Orientierung und Erstauskünfte zu Fragen rund um das Studium zu geben. Informiert wird insbesondere über Studienmöglichkeiten, Bewerbung und Immatrikulation und über Zuständigkeiten und Öffnungszeiten innerhalb der Zentralen Universitätsverwaltung und der Fakultäten. 'Einfache' Anliegen werden zügig erledigt, der Service für Studierende wird verbessert. Der Betrieb wurde zum Beginn des Wintersemesters 02/03 aufgenommen. In den endgültigen Ausbau sind die Erfahrungen der Pilotphase eingegangen.

Basis der Auskünfte, die am Express-Tresen gegeben werden, bilden Informationsunterlagen (in schriftlicher Form und im Web) und ein neu entwickelter Satz von sieben Flyern, die in einheitlicher, übersichtlicher Form die Arbeitsbereiche der Abteilung und Studierendenservice-Express vorstellen.

Der neue Service wurde personalneutral realisiert, daher rekrutieren sich die Studierendenservice-Express-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den Beschäftigten der Abteilung I. Der Tresen „Zulassung und Immatrikulation“ sowie der Check-In ist mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der jeweils zuständigen Bereiche besetzt.

Am allgemeinen Auskunftstresen informieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der übrigen Bereiche.

Das Konzept wurde von einer Arbeitsgruppe aus Beschäftigten der Abteilung entwickelt.

Weitere Verbesserungen innerhalb der Abteilung I sollen durch ein farbiges Leitsystem, das sich auf die Ausschilderung (bislang erst provisorisch realisiert) und die Farben des Infomaterials erstreckt sowie durch sog. Selbstbedienungsterminals erreicht werden.

Hiermit sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, in Zukunft bestimmte Verwaltungsvorgänge von den Studenten an Selbstbedienungsterminals eigenständig erledigen zu lassen.

4.2 Umsetzung im Bereich der Personalverwaltung

4.2.1 Personalteams

Kernpunkt des für diesen Bereich entwickelten Konzepts war die Bildung von sog. Personalteams. Dazu wurden die bisherigen Referate IIB (Personalstelle) und IIE (Lohn- und Gehaltsstelle) zusammengeführt und aus dem Personal beider Bereiche Personalteams gebildet, die jeweils für eine oder zwei Fakultäten bzw. die Zentrale Universitätsverwaltung und Zentraleinrichtungen zuständig sind. Gleichzeitig wurden die Einstellungsangelegenheiten, die zuvor teilweise vom Referat IIA (Stellenwirtschaft) bearbeitet wurden, ebenfalls den Teams übertragen. Schon nach einer Pilotphase mit nur einem Personalteam war schnell erkennbar, dass die mit Teambildung verbundenen Erwartungen (verbesserte Zusammenarbeit zwischen Personalstelle und Lohn- und Gehaltsstelle, Entwicklung von Kundenbeziehung zur betreuten Fakultät) in vollem Umfang erfüllt werden konnten. Es wurde daher frühzeitig begonnen, die Teambildung für alle Fakultäten durchzuführen. Problematisch war dabei die Entwicklung des Konzeptes zur gleichmäßigen Verteilung der Arbeitskapazität auf insgesamt 7 Teams. Buchstabenzuständigkeiten und Zuständigkeiten für bestimmte Mitarbeitergruppen wurden aufgelöst, so dass die Teams insgesamt für alle Mitarbeiter einer bestimmten Fakultät zuständig sind, ohne dass jedoch die teaminterne Aufgabenverteilung zwischen Sachbearbeitern, Mitsachbearbeitern und Buchhaltern aufgegeben wird.

Durch die engagierte Arbeit der Umsetzungsbeauftragten konnte die Kapazitätsverteilung auch unter Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter optimiert werden. Gleichzeitig mit der Neuorganisation der Arbeitsgebiete mussten natürlich auch die räumlichen Voraussetzungen für die Teambildung zusammen mit der Einführung des neuen Personaldatensystems LOGA geschaffen werden. Dies verursachte in der Anfangsphase für die Mitarbeiter, die bei laufendem Betrieb zum Teil völlig neue Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe mitgestalten mussten, eine hohe Belastung. Im Mai 2001 konnten die Teams dann insgesamt ihre Arbeit aufnehmen. Durch die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch flankierende Fortbildungsmaßnahmen für die Teammitglieder, die auch die Themen Zusammenarbeit, Kundenfreundlichkeit etc. umfassen, ist dieses Projekt trotz der anfänglichen Belastungssituation als erfolgreich abgeschlossen anzusehen.

Insbesondere die Zusammenfassung von Einstellungsvorgängen, Personalsachbearbeitung und Buchhaltung an einem Ort als definierter Servicepunkt für die betreuten Organisationseinheiten, hat sich als außerordentlich erfolgreich erwiesen.

Es sind völlig neue Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden entstanden, die von beiden Seiten als positiv bewertet werden. Weil die derzeit noch unterstützenden IT-Verfahren (PSA-alt und LOGA-neu) parallel laufen, sind noch weitere Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen zu erwarten. Auch die weitere technische Unterstützung der Arbeitsplätze (e-mail, Anrufbeantworter und Rufumleitung) wird eine weitere Qualitätssteigerung bringen.

4.2.2. Personalentwicklung

Im Hinblick auf die definierten Zielreformaßnahmen bestand nicht nur ein Bedarf an Umstrukturierungsmaßnahmen, sondern auch an einer umfassenden Personalentwicklungsstruktur.

Verwaltungsreform und Personalentwicklung sind nicht ohne gezielte Weiterbildung möglich. In einem ersten Schritt wurde deshalb im Zuge der Verwaltungsreform der Bereich Weiterbildung aus dem Referat Aus- und Fortbildung herausgelöst, verselbständigt (IIWB) und personell aufgestockt. Weiterhin wurde die Position eines Personalentwicklers eingerichtet und besetzt (IIPE). Im Herbst 2000 legte die aus Vertretern der Personalabteilung, der Fakultäten, des Personalrats und der Zentralen Frauenbeauftragten bestehende Arbeitsgruppe PEP im Umsetzungsausschuss ein umfangreiches Personalmanagementkonzept vor, das eine Vielzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen enthält.

Aufgrund dieses Konzepts und weiterer Leitungsentscheidungen wurden bisher folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Anwendung strukturierter Auswahlverfahren
- Weiterbildungsbedarfsanalyse für die technische Weiterbildung
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (Pilotanwendung in der Abteilung Personalwesen seit 1999; in 2002 wurde zur flächendeckenden Anwendung eine Dienstvereinbarung abgeschlossen)
- Entwicklung eines Leitfadens zum Führungskräfte-Feedback mit wissenschaftlicher Begleitung (Pilotanwendung in der Abteilung II)
- Entwicklung von Leistungsanreizen – Pilotbereich Institutssekretariate -; dieses Modul ist noch in der Diskussion bezüglich der Transparenz einer Leistungsbewertung sowie der finanziellen Konsequenzen in der Anwendung

In konsequenter Fortsetzung des Entwicklungsprozesses der Verwaltung, wurden weitere Schritte der Personalentwicklung über das vorgelegte Konzept hinaus initiiert. Am Anfang stand dazu eine mit den Abteilungsleitern diskutierte Stärken- und Schwächenanalyse der Verwaltung sowie eine kritische Betrachtung der bisherigen Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es wurde vereinbart, Schritt für Schritt die wesentlichen Bereiche der Verwaltung für ein Kundenmonitoring fachmännisch begutachten zu lassen, wobei als Hauptkriterien Kundenorientierung und Servicebereitschaft stehen sollten. Derartige Untersuchungen sind bereits in der Begutachtung oder geplant. Die Begutachtung für den Bereich Forschungsangelegenheiten und insbesondere die umfangreiche Befragung von Kunden im Bereich Dienstemanagement der Abteilung IV, haben zu neuen Erkenntnissen geführt, die mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgesetzt werden. Eine Betrachtung der bestehenden Personalentwicklungsmöglichkeiten zeigte aber auch deutlich, dass trotz interessanter Programme hochschulinterne und hochschulübergreifende Angebote fehlten, die eine Neuorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf Kundenorientierung unterstützten und damit eine Neuausrichtung der Verwaltung fördern könnten.

Es wurden daher zahlreiche Veranstaltungen konzipiert und durchgeführt für die Bereiche

- Kommunikation, Kooperation
- Kundenorientierung
- Teamentwicklung
- Konfliktlösung

Besondere Erwähnung muss unter diesen Aktivitäten ein Konzept zur Förderung von aktuellen und zukünftigen Führungskräften in der Verwaltung der Technischen Universität Berlin und die damit verbundene Erarbeitung von Leitlinien für die Zentrale Universitätsverwaltung finden. Ausgangspunkt war dabei, dass die neugeschaffenen Verwaltungsstrukturen von Führungskräften getragen und weiterentwickelt werden müssen, die in ihrem Engagement, ihren Kompetenzen und ihrer Dienstauffassung hinter der Ausrichtung dieser Strukturen stehen. Das Konzept soll daher dazu dienen, den Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, auf die die Leitung der Technischen Universität Berlin ganz besonders Hoffnungen für die Zukunft setzt. Da die spezifischen Aufgaben der Verwaltung qualifizierte und engagierte Leitungs- und Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen mit besonderen planerischen und gestalterischen Fähigkeiten, sowie hoher persönlicher Kompetenz verlangen, wurden diesen ausgewählten Mitarbeitern besondere Angebote gemacht (gezielte interne Fortbildungsmaßnahmen, Weiterbildungsangebote von außerhalb, Verwaltungsaustausch, interne und externe Workshops).

Mit diesen Mitarbeitern wurden in einem Workshop die Leitlinien für die Verwaltung der TU Berlin entwickelt. Das Selbstverständnis der Mitarbeiter als Mitglied einer zentralen, kundenorientierten Dienstleistungseinheit stand dabei im Vordergrund.

4.2.3. Einführung eines neuen Personaldatensystems

Durch die Einführung des integrierten Personaldatensystems LOGA wurden die gesamten Arbeitsprozesse innerhalb der Personalabteilung neu gestaltet.

Zum einen hat A.T. Kearney im Rahmen des Moduls Personalverwaltung der Verwaltungsreform vorgeschlagen, möglichst viele Arbeiten am PC durchzuführen, Standardformulare als Vorlagen im PC abzubilden und die Buchhaltung und Abrechnung ebenfalls über ein Dialogsystem auf PC-Basis abzuwickeln.

Zum anderen ergab sich für die TU Berlin die Notwendigkeit, sich von dem alten Verfahren zur Lohn- und Gehaltsabrechnung durch den Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT) zu lösen. Im Rahmen einer eigenen Ausschreibung wurde dann das Personaldatensystem LOGA der Firma Personal- und Informations- AG (P&I) ausgewählt. Bei der Entscheidung war wesentlich, dass das System sowohl die Lohn- und Gehaltsberechnungen durchführen sowie auch in der Personalsachbearbeitung das (veraltete HIS PSA-)System ablösen konnte. Parallel zu den strukturellen Maßnahmen (Teambildung) konnten nunmehr Buchhalter wie Personalsachbearbeiter mit einem einheitlichen System arbeiten.

Zahlreiche, bisher manuell ausgeführte Funktionen, können von dem System übernommen werden. Damit wurden nicht nur die erhöhten inhaltlichen Anforderungen an die Beschäftigten kompensiert, sondern auch noch Einsparungen erzielt (im Bereich der Personalteams 18,5 Stellen).

Bei der Einführung des Systems kam es zu zeitlichen Verzögerungen, da das Standardsystem mit besonderem Aufwand auf die Bedürfnisse der TU Berlin angepasst werden musste und von dem Partnerunternehmen P&I der Anpassungsaufwand stark unterschätzt worden war. Das auf dem LOGA-Verfahren basierende Personalinformationssystem konnte daher bis heute nicht abschließend in Betrieb genommen werden. Es ist davon auszugehen, dass im Laufe des Jahres 2003 auch dieser Problempunkt gelöst werden kann und weitere Entwicklungsmöglichkeiten, die das System bietet, den Service für die Beschäftigten, Leitung und die Fakultäten verbessern wird.

4.3. Finanzen und Controlling

4.3.1 Controlling

Als zentrales Instrument des Qualitätsmanagements ist an der TU Berlin das Hochschulcontrolling bestehend aus strategischem und operativem Controlling aus der ehemaligen Stabsstelle „Planungsgruppe“ im Mai 2001 eingerichtet worden. Diese Bereiche haben die Aufgaben:

- Weiterentwicklung von Grundsätzen, Strukturen und Inhalten für die Hochschulverträge zwischen dem Land Berlin und der TU Berlin

- Entwicklung und Weiterentwicklung der Grundsätze, Strukturen und Inhalte für die Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten
- Überprüfung, Entwicklung und Fortschreibung eines umfassenden Katalogs von Indikatoren und Kennzahlen zur Leistungsbemessung und parametergestützten Mittelzuweisung
- Entwicklung geeigneter Instrumente und Verfahren für Soll-/Ist-Vergleiche für die Leistungs- und Handlungsfelder der Fakultäten, Zentralen Einrichtungen und der Zentralen Universitätsverwaltung
- Analyse von Schnittstellen der Fakultäten untereinander, der Fakultäten mit der Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) sowie der Abteilungen der Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) untereinander (sowie die Entwicklung von Problemlösungsvorschlägen)
- Bewertung der Leistungen der Fakultäten und ZE`s (einschließlich deren Leistungsberichte wie z.B. Lehrberichte und Forschungsberichte)
- Zusammenstellung einer computergestützten Datenbasis für die Managemententscheidungen
- Überarbeitung bzw. Neuentwicklung von Instrumenten für die Ressourcensteuerung (z.B. leistungsabhängige Mittelverteilungsmodelle) gemeinsam mit dem Servicebereich Finanzen
- Dokumentation der Leistungen und Erstellung von Berichten für die Leitung im Zuge der Rechenschaftspflicht der TU Berlin gegenüber dem Land Berlin
- Zielvereinbarungsmanagement
- Unterstützung der Fakultäten bei der Evaluation der Studiengänge sowie das Controlling der einzelnen Evaluationsmaßnahmen

4.3.2 Kosten- Leistungsrechnung (KLR)

Im September 2001 ist durch den Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur (SenWissKult) dem Abgeordnetenhaus der Bericht zum Stand der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an den Berliner Hochschulen vorgelegt worden. Wesentliche Teile des Berichts sind unter der Federführung der TU Berlin zustande gekommen. In dem Bericht werden einheitliche Grundsätze der Kosten- und Leistungsrechnung beschrieben und als verbindliche Standards für alle Berliner Hochschulen festgelegt. So unter anderem auch der von der TU Berlin erarbeitete Kontenrahmen und die sog. AFA-Tabelle (Abschreibungen). Fragen zu periodengerechter Buchung, der Kuppelproduktion, der Abgrenzung zwischen leistungs- (betriebs-)bedingten und unternehmensbezogenen Vorgängen als kalkulatorische Abgrenzung und zum Umgang mit Wertdifferenzen sind Einzelmodule, die nicht allein von der TU Berlin entschieden werden können, da sie einer hochschuleinheitlichen Lösung bedürfen. Die von der TU Berlin erarbeiteten Vorschläge sind dazu noch nicht von SenWissKult aufgegriffen worden und noch nicht mit den anderen Hochschulen abgestimmt worden.

An der TU Berlin werden seit Beginn des Jahres 2002 sämtliche Zahlungen (Einnahmen und Ausgaben) aller Einrichtungen (Fakultäten, Zentraleinrichtungen und Zentrale Universitätsverwaltung) kontiert, also Kostenstellen und -arten zugeordnet. Die angesammelten Daten und Informationen werden im nächsten Jahr durch den Servicebereich Finanzen ausgewertet und zu einem Berichtswesen weiterentwickelt.

Ebenfalls zum Januar 2002 ist die Anlagenbuchhaltung nach einem nur drei Monate dauernden Probetrieb in den Echtbetrieb übergeführt worden. Für die hochschuleinheitliche AFA (Abschreibungen) hat die TU Berlin die Geschäftsführung für alle Hochschulen übernommen. Gemeinsam mit der FU Berlin fand eine Abstimmung zu Verfahrensweisen z.B. hinsichtlich der Behandlung von Restwerten, Grundstücken und außerordentlichen Abschreibungen statt. Das Ergebnis wurde allen anderen Hochschulen zusammen mit der Bitte um Mitteilung von Aktualisierungswünschen zur AFA-Tabelle übersandt. Im September 2002 haben die Fakultäten, Zentraleinrichtungen und die Zentrale (ZUV) eine erste Auswertung der Anlagenbuchhaltung erhalten. Die Reaktionen darauf waren durchweg positiv. Im Jahr 2003 wird innerhalb der TU Berlin zu entscheiden sein, in welchem Umfang Umlagen in der Kostenrechnung eingeführt werden sollen.

Aufgrund des Erfahrungsaustauschs mit der TU München zur Kosten- und Leistungsrechnung war deutlich, dass eine erfolgreiche Einführung dieses Instrumentariums nur bei ausreichendem Verständnis in den Fakultäten möglich ist. So wurde daher mit dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) eine Kommunikationsstrategie entwickelt, die im Jahre 2001 umgesetzt wurde. Kernstück war ein Workshop mit dem Präsidium der TU Berlin und den Dekanen. Darauf aufbauend wurden in jeder Fakultät Veranstaltungen zur Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführt.

Bei den entsprechenden Arbeitstreffen konnten sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus den zentralen und dezentralen Bereichen über die Umsetzung, den Nutzen, die Folgen usw. der Kosten-Leistungsrechnung konkret informieren. Die Einführung rundete ein umfangreiches Schulungsprogramm ab, das von der Serviceeinheit Finanzen mit eigenen Kräften und know-how durchgeführt wurde.

Bei dem geschilderten Entwicklungsstand kann davon ausgegangen werden, dass eine optimale Grundlage für eine funktionsfähige Kosten- und Leistungsrechnung an der TU Berlin geschaffen worden ist.

4.3.3 Budgetierung

Seit 1999 wurden die jeweiligen Haushaltspläne und Bewirtschaftungsregelungen kontinuierlich in Richtung einer flächendeckenden Budgetierung weiter entwickelt.

Parallel dazu wurde ein neues Budgetmodell entwickelt, das verstärkt Lehr- und Forschungsleistungen berücksichtigt und die Kriterien der leistungsbezogenen Mittelverteilung aus den Hochschulverträgen mit dem Ziel aufgreift, ein durchgängiges System der Mittelverteilung bis zur Fachgebietsebene zu etablieren. In den aktuellen Haushaltsplänen sind die Budgets auch der Zentraleinrichtungen und der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) in eigenen Kapiteln dargestellt. Lediglich die Ausgaben, deren Zuordnung zu einzelnen Organisationseinheiten nicht möglich oder sinnvoll ist, wie z.B. für die Gebäudeunterhaltung und –Bewirtschaftung, die Versorgung etc. verbleiben in einem gesonderten Kapitel. Teile der Budgets der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) werden ab 2003 nach einem einheitlichen Modell ermittelt.

Dieses Modell berücksichtigt die Sachverhalte, die für alle Abteilungen gleich sind, also unabhängig von der individuellen Ausprägung oder Aufgabenstellung der einzelnen Abteilung (z.B. allgemeiner und IuK-Geschäftsbedarf, Kopierermieten, Softwarekosten, Bücher, Zeitschriften usw.). Für diese Sachverhalte erhält jede Abteilung einen einheitlichen Betrag pro Mitarbeiter/in.

Auf diesem Budgetteil der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) sowie auf die Budgets der Zentraleinrichtungen werden ab 2003 die Budgetregelungen des Budgetierungskonzepts der TU Berlin angewendet.

Insbesondere wegen der hohen zu erwirtschaftenden pauschalen Minderausgabe im Haushaltsjahr 2002, aber auch in 2003, wurde die Personalkostenbudgetierung noch nicht in vollem Umfang vollzogen. Die Personalkostenbudgetierung umfasst daher in den laufenden Haushaltsjahren nur eine kleine überschaubare Anzahl von Positionen des Personalkostenbudgets.

Mit Beginn des Haushaltsjahres 2003 werden zwei Fakultäten in Zusammenarbeit mit dem Servicebereich Finanzen und dem Controlling eine virtuelle Personalkostenbudgetierung durchführen und dabei die Entscheidungsabläufe und Bewirtschaftungsproblematiken simulieren. Möglicherweise kann aufgrund der Evaluationsergebnisse dieses Versuchs die Personalkostenbudgetierung für die Fakultäten in den folgenden Haushaltsjahren dann erweitert werden.

4.4 Gebäude- und Dienstemanagement

4.4.1 Neustrukturierung der Abteilung „Gebäude- und Dienstemanagement“

Grundlage für die Neustruktur der Abteilung „Gebäude- und Dienstemanagement“ waren zunächst die Aussagen des A.T. Kearney-Gutachtens. Dieses schlug vor, sämtliche gebäuderelevanten Aufgaben, sowohl in den Kernkompetenzen, wie auch in den operativen Tätigkeiten in zwei Bereichen zu bündeln. Dabei sollten die Kernaufgaben des Gebäudemanagements als planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten zusammengefasst werden. Interne und externe Dienstleister sollten auf Vertragsbasis eingesetzt und die operativen, dienstleistenden Tätigkeiten zu wettbewerbsfähigen Bedingungen erbracht werden.

Weiterhin wurde vorgeschlagen, die operativen Tätigkeiten in einer eigenen Abteilung zu bündeln bzw. von externen Dienstleistern wahrnehmen zu lassen. Aufgabenstellung und Stellenausstattung dieses Bereichs sollten sich nach der Anzahl der Dienstleistungen, die die TU wettbewerbsfähig erbringen kann, gestalten.

Auf den Überlegungen der Gutachter basierend, wurden die Abteilungen IV (Bau und technische Angelegenheiten) und V (Zentrale Dienste) zusammengefasst. Das Strukturmodell der neuen Dienstleistungseinheit sieht eine Matrixorganisation vor, die aus insgesamt 7 Teams besteht, die folgende Themengebiete umfassen:

- Grundsatz
- Hochbau

- Fachtechnik
- Vertragsmanagement
- Flächenmanagement
- Dienstleistungspool
- Aussendienste

Diese Bereiche ermitteln mit den Nutzern Anforderungsprofile und Kostenstrukturen. In dieser Analyse wird auch eine Abwägung zwischen den Anforderungsprofilen und den zur Verfügung stehenden Budgets vorgenommen. Anschließend werden interne und/oder externe Dienstleister mit der Durchführung beauftragt.

Intern können dies die Zentralwerkstatt, Hausmeister oder Pförtner sein. Extern werden Fachbetriebe für die Aufgabenerledigung herangezogen, die Arbeiten werden von TU-Personal gesteuert.

Die Zentralwerkstatt wurde in einem einjährigen Projekt evaluiert. Dabei wurden die Aufgaben, Organisations- und Kostenstrukturen kritisch analysiert. Im Ergebnis wurden die Bereiche gestrafft und umstrukturiert, um künftig kostengünstige Leistungen erbringen zu können. Die Beschäftigten waren in das Verfahren mit einbezogen und gestalteten die jetzige Organisationsform entscheidend mit. Die Zusammenlegung und sonstigen organisatorischen Maßnahmen führten zu erheblichen Stellenreduzierungen in der Abteilung.

4.4.2 Fotostudio

Diese Organisationseinheit wurde aufgelöst, da keine Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu gewerblichen Dienstleistern zu erzielen war.

4.4.3 Audiovisuelles Zentrum (AVZ)

Das Aufgabenprofil des Audiovisuellen Zentrums (AVZ) wurde auf die technische und audiovisuelle Betreuung der Hörsäle und deren multimediale Modernisierung sowie die Erbringung von Dienstleistungen im multimedialen Spektrum gegen Entgelt (gegenüber Dritten und den budgetierten Fakultäten) fokussiert. Die Neuausrichtung wurde durch die finanziellen Sachzwänge eingeschränkt, die eine bedarfsgerechte Ausstattung des Dienstleisters bisher nicht zuließen.

4.4.4 Poststelle

Die Poststelle wurde personell verschlankt, die Dienstleistungen gestrafft, die technische Ausstattung modernisiert. Die Poststelle erbringt heute mit weniger Personal und geringeren Ressourcen (ein statt zwei Fahrzeuge für die Postzustellung) ein breiteres Dienstleistungsspektrum als vor Beginn der Reform. Weiteres Potenzial zur Effizienzsteigerung ist vorhanden, z. B. hinsichtlich der technischen Voraussetzungen zur Budgetierung der Portokosten. Die Akzeptanz für die Leistungen dieser Organisationseinheit ist erheblich gestiegen.

4.4.5 Druckerei

Das Konzept zur Modernisierung der Druckerei konnte durch die Umsetzung der dritten und letzten Ausbaustufe - der durchgehenden Digitalisierung der Vervielfältigungstechnik - erfolgreich abgeschlossen werden (Stufe 1: Ersatz der Offsetmaschinen durch Großkopierer. Stufe 2: Einführung digitaler stand-alone-Systeme. Stufe 3: Einführung netzwerkfähiger Digitalsysteme und Vernetzung aller Komponenten). Damit ist die Druckerei in der Lage, Druckerarbeiten komplett rechnergestützt abzuwickeln, von der online-Auftragsannahme über die computergesteuerte Jobverteilung auf die einzelnen Vervielfältigungsgeräte bis zur on-demand Herstellung von z. B. gespeicherten Visitenkarten. Der TU-interne Druck der Gehaltsnachweise ist überhaupt erst durch diese Technologie möglich geworden.

Obwohl die Druckerei für ihre Leistungen inzwischen auch ein Entgelt erhebt (außer für die Zentrale Universitätsverwaltung), hat sich das Auftragsvolumen im Zuge der drei Ausbaustufen von einem Tiefstand von rund 400.000 Kopien im Monat auf heute bis zu 1,4 Mio. Kopien im Monat vervielfacht.

Damit verfügt die TU Berlin über eine leistungsfähige und sehr kompakte Dienstleistungseinheit, die sich mit gewerblichen Anbietern wirtschaftlich messen kann.

4.4.6 Zentraler Einkauf

Im Zuge der Reform wurden die Fakultäten budgetiert und der Einkauf weitgehend dezentralisiert. Das zentrale Büromateriallager sowie das Arbeitsschutz- und Hygienelager wurden abgeschafft. Es existiert nur noch ein kleines Büromateriallager für die Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV), das geschlossen werden kann, wenn die Zentrale Universitätsverwaltung ebenfalls funktionsfähig budgetiert ist.

Das Personal im Bereich des Einkaufs wurde von vordem sechs auf nunmehr vier Stellen reduziert.

Den Fakultäten wurde mit der Budgetierung auch weitestgehend die Verantwortung für die Verwendung ihrer Mittel übertragen. D.h., sie haben neben der Bestellbefugnis auch die Anordnungsbefugnis erhalten, so dass sie auch diejenigen Beschaffungen völlig unabhängig durchführen können, die bisher dem zentralen Einkauf vorbehalten waren (dies betrifft insbesondere die Bereiche Mobiliar, Büromaschinen und Büromaterial). Ausnahmen: Fahrzeuge und Kopiergeräte; diese werden aus Wirtschaftlichkeitsgründen nach wie vor über das Team Vertragsmanagement beschafft und verwaltet.

Die Aufgaben des zentralen Einkaufs, die nunmehr vom Team Vertragsmanagement wahrgenommen werden, wurden dieser Entwicklung angepasst. Der Einkauf bietet nunmehr hauptsächlich Dienstleistungen an, die die Fakultäten bei ihren Beschaffungen unterstützen sollen, damit deren Aufwand so gering wie möglich bleibt und sie sich kein Expertenwissen aneignen müssen, um LHO-konforme Beschaffungen durchzuführen.

Um eine hohe Aktualität der Informationsdienste zu erhalten, aber auch um die Einkaufsplattform zu realisieren, hat das Team Vertragsmanagement eine eigene Website entwickelt, die

- sämtliche Dienstleistungen des Teams transparent darstellt
- die vorgenannten Informationsdienste mit höchster Aktualität transportiert
- eine Einkaufsplattform beinhaltet, die ständig weiterentwickelt wird

Diese Art von Informations- und Einkaufsmanagement ist in der Berliner Hochschullandschaft bisher ohne Vorbild und funktioniert sehr effektiv, wobei die Komplexität natürlich zunimmt und das Team sich bereits mit der nächsten Ausbaustufe der Website beschäftigt, um der Informationsflut ansatzweise Herr zu werden und das Angebot noch übersichtlicher zu organisieren.

Durch die konsequente Inanspruchnahme dieser webbasierten Dienste und vor allem der Einkaufsunterstützung können die Fakultäten ihre eigenen administrativen Aufwände erheblich reduzieren zugunsten der Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben, ganz im Sinne der Reform.

Daneben stellt die elektronische Einkaufsunterstützung einen wichtigen Schritt dar in Richtung e-procurement, d. h., des papierlosen elektronischen Einkaufs mit erheblich reduzierten Prozess- und Beschaffungskosten, an dessen Verfügbarmachung für den Bereich des öffentlichen Dienstes auf Bundesebene seit geraumer Zeit gearbeitet wird. Wenn eine standardisierte e-Procurement Plattform bundesweit zur Verfügung steht, ist die TU Berlin logistisch vorbereitet und die „Kunden“ sind mit dieser Art der Beschaffung vertraut.

4.4.7 Eventmanagement

Im Rahmen der Verwaltungsreform wurde einem Team der Serviceeinheit Gebäude- und Dienstemanagement die Aufgabe gestellt, für interne und externe Veranstaltungen das Serviceangebot zu verbessern und in diesem Zusammenhang ein Eventmanagement aufzubauen.

In Zusammenhang mit der Anmietung von Räumlichkeiten werden nun durch das Team zusätzlich – im Rahmen des Events – sämtliche erforderlichen Leistungen wie z.B. Catering, Shuttle Dienst etc. angeboten.

Von Juni bis September 2002 wurden Eventverträge abgeschlossen, die erhebliche Einnahmen für die TU Berlin erbrachten.

Mit Einführung des neuen Hörsaalbelegungsprogrammes können weitere Serviceangebote erschlossen und bisherige Arbeitsprozesse erheblich verbessert werden.

4.4.8 Energiesparcontracting

Energiespar-Contracting ist eine vertraglich vereinbarte Dienstleistung zwischen einem Unternehmen (Contractor oder auch Energiesparpartner) mit einem Gebäudeeigner (Auftraggeber). Der Contractor führt in dem Gebäude Investitionen und Maßnahmen zur Energieeinsparung durch. Seine Aufwendungen lässt er sich durch den Erfolg der Einsparmaßnahmen, also über die reduzierten Energiekosten des Gebäudes, vergüten. Der Gebäudeeigner muss nicht investieren, trägt kein Risiko und ist trotzdem an dem Erfolg der Einsparmaßnahmen beteiligt. Dieses Modell soll für die TU nutzbar gemacht werden.

Der Hauptvorteil beim Energiespar-Contracting liegt darin, dass der Gebäudeeigner zweifach entlastet wird: Zum einen von der organisatorischen Umsetzung der Energiesparmaßnahmen und zum anderen von der finanziellen Belastung, die mit den Investitionen verbunden sind.

- Es haben Informationsveranstaltungen u.a. mit Vertretern des Personalrats, der Sicherheitstechnischen Dienste und Umweltschutz, der Abteilung für Controlling, Finanzen und Forschung, der Abteilung für Gebäude- und Dienstmanagement sowie den Gebäudemaschinisten stattgefunden.
- 5 Bewerber haben konkrete Angebote abgegeben, die Präsentationen fanden im Frühjahr 2003 statt.
- Es sind aufgrund der Ausschreibung 18 Bewerbungen eingegangen. Durch die Berliner Energie Agentur wurden 11 Unternehmen ausgewählt, die nach Vervollständigung der Ausschreibungsunterlagen, die Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes erhalten sollen.
- Aufgrund der vorliegenden Erfahrungen bei der Berliner Energieagentur muss davon ausgegangen werden, dass ein Vertragsabschluss mit einem Contractor ca. 4 – 5 Monate nach Übergabe der Unterlagen, also frühestens im Frühsommer 2003, realistisch erscheint.

4.5 Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz

4.5.1 Entwicklung eines Umweltschutzmanagementsystems

Der mit der Verwaltungsreform verbundene Prozess ist entsprechend den gesteckten Zielen umgesetzt und erfolgreich abgeschlossen.

Im Rahmen des Prozesses wurde an der TU Berlin ein neues Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem entwickelt und eingeführt. Mit der Herausgabe des Arbeits- und Umweltschutz-Merkblattes durch den Präsidenten wurde die Organisationsstruktur des Systems an der TU Berlin bekannt gemacht.

Ein Projekt der Stabsstelle Sicherheitstechnische Dienste und Umweltschutz (SDU) mit der Softwarefirma HIS GmbH über die Bewertung und Belegung dieses

Managementsystems wird dieses Jahr noch abgeschlossen. Eine positive Bilanz kann schon jetzt gezogen werden.

Eingebunden ist die Abt. IV (Gebäude- und Dienstemanagement) der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) und der Stabsbereich "Betriebsärztlicher Dienst (BÄD)".

Durch das Managementsystem ist die ständige Anpassung der Aufgaben im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz an den Stand der Technik, geänderten und neuen behördlichen Auflagen sowie Umsetzung von innerbetrieblichen Zielen gegeben.

4.5.2 Stand des Umsetzungsprozesses anhand einzelner Zielvorgaben:

4.5.2.1 Verbesserung der Servicequalität des Stabsbereich Sicherheitstechnischer Dienst und Umweltschutz (SDU)

Die Umstellungen im Stabsbereich SDU sind abgeschlossen. Mit der Zusammenfassung der einzelnen Stellen Arbeits-, Gesundheits-, Strahlen-, Brand- und Umweltschutz in den Stabsbereich "Sicherheitstechnische Dienste und Umweltschutz" konnte erreicht werden, dass die Information, Beratung und Kontrolle zu allen diesbezüglichen staatlichen Schutzvorschriften in einer Hand liegen und die TU-Mitglieder über die Hotline-Service-Nummer einen Ansprechpartner haben.

Neue betriebliche Auflagen, aufgrund von Erweiterungen und Neufassungen der einschlägigen Schutzvorschriften, konnten in den Stabsbereich integriert werden. Dazu gehören insbesondere Aufgaben aus dem Gentechnikgesetz (Einleitung von Genehmigungsverfahren gentechnischer Anlagen, Behördenkontakte, Kontrolle der Betreiberpflichten und Beratung) sowie die Bearbeitung behördlicher Auflagen und Anfragen aus dem Grundstoffüberwachungsgesetz, dem Betäubungsmittelgesetz, dem Gefahrenabwehrgesetz oder auch dem Tierschutzgesetz, einschließlich der Beratung und Empfehlungen zu Maßnahmen, die sich innerhalb der TU Berlin aus diesen Vorschriften ergeben.

Die Zentralisierung der Aufgaben bei SDU hat insgesamt zu einem deutlichen Rationalisierungseffekt geführt.

4.5.2.2 Einbindung und Beteiligung der Fakultäten im Arbeits- und Umweltschutz

Der Arbeits- und Umweltschutzausschuß (AUSA) hat seine Arbeit aufgenommen. Hier werden nun alle universitätsübergreifenden Aufgaben im Arbeits- und Umweltschutz koordiniert. Die Fakultäten haben ihre Fakultätsbeauftragten durch den jeweiligen Fakultätsrat benannt.

Es zeigt sich aus den bisher stattgefundenen Sitzungen des AUSA, dass die Einbindung von Fakultätsbeauftragten zur Klärung der jeweiligen Zuständigkeit und Pflichten zwischen der Zentralen Universitätsleitung mit der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV), den Stabsbereichen und den Fakultäten beiträgt.

Damit wurde auch eine gerichtsfeste Zuordnung der jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortungen im Arbeits- und Umweltschutz geschaffen. Die Abt. II (Personalwesen) bearbeitet z. Z. die Übertragung von Arbeitgeberpflichten an die Dekane, Institutsleiter und Hochschullehrer.

4.5.2.3 Stärkung der Funktion der Sicherheitsbeauftragten

Die Erweiterung der Aufgabenbeschreibung der Sicherheitsbeauftragten um die Zusatzaufgabe "betrieblicher Umweltschutz" ist ohne Erweiterung der Gesamtzahl abgeschlossen. Alle Sicherheitsbeauftragten werden nur noch als Sicherheits- und Dezentrale Umweltbeauftragte geführt. Bestellverfahren, Einweisung und Schulungsangebote in der Weiterbildung sind entsprechend umgestellt. Die vorgesehenen Versammlungen, einschließlich der Wahl von Delegierten zum Arbeits- und Umweltschutzausschuß, finden entsprechend dem Arbeits- und Umweltschutzmanagementsystem statt.

4.6. Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)

Ausgangspunkt eines neuen Konzepts für den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik war die Überlegung, dass künftig im Zentrum der gesamten Verwaltungs- und Kommunikationsstrukturen die Campuskarte steht. Die Campuskarte wird für die Studierenden als Studierendenausweis dienen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Dienstausweis. Die TU Berlin-Campuskarte ist eine komplexe Chipkarte mit Bild, die für die Benutzer und die Beschäftigten den Zugang zu vielen Diensten online regeln wird.

Um die Campuskarte für die TU Berlin zu realisieren, wurde ein Forschungs- und Entwicklungsabkommen mit der Firma Motorola geschlossen und an der TU Berlin eine Arbeitsgruppe gebildet, die die diversen Funktionen der Karte entwickeln und vorbereiten sollte. Dieser Entwicklungsprozess dauerte mehrere Jahre und findet in diesem Jahr seinen vorläufigen Abschluss mit der Einführung der Campuskarte als Chipkarte für Studierende und Beschäftigte. Für die Projektdurchführung konnten insgesamt ca. 1,2 Mio € Drittmittel eingeworben werden. Nach Einführung der Campuskarte ist geplant, die anderen Berliner Hochschulen und andere öffentlichen Einrichtungen in das Projekt mit einzubeziehen und Dienstleistungen der TU Berlin anzubieten.

Am Anfang dieser Entwicklung war für viele Beteiligte nicht transparent, welche grundlegenden Veränderungen in den zentralen Verwaltungs- und Dienstleistungsfunktionen mit der Einführung dieser Karte einhergehen würden. Insoweit brauchte es eines längeren Prozesses, um die zentrale Verwaltung, die Bibliothek und im Nachgang auch die Fakultäten davon zu überzeugen, dass hiermit eine neue Art Verwaltung entstehen würde, eine Verwaltung, in der alle herkömmlichen Verwaltungsprozesse eine Veränderung durchmachen würden. Das galt für alle Teile der Verwaltung, d. h. für die Studienverwaltung, die Personalverwaltung, die Finanzverwaltung und für die Verwaltung der Bauten und der Dienstleistungen.

Um diese Dienste integrationsfähig zu machen, musste zunächst das traditionelle Referat für EDV in eine übergreifende Einrichtung „Informations- und Kommunikationstechnik für die Universität“ umgewandelt werden.

Diese Verwaltungseinheit hat die Aufgaben, Einführung von neuen Prozessen, Sicherstellung der Grundversorgung im Hardwarebereich und Betrieb der internen Netzstruktur. Gleichzeitig wurde vom Präsidenten ein Hochschullehrer zum Beauftragten für IuK-Technik ernannt.

Einher mit dieser Entwicklung ging das Projekt „Wotan II“, das in einem mehrjährigen Planungs- und Durchführungsprozess ein Kommunikationsnetz für die gesamte TU Berlin eingerichtet hat.

Als nächstes wurde eine Entscheidung im Hinblick auf die diversen Softwareprojekte zur Neustrukturierung der Verwaltungsabläufe gefällt. Diese Grundentscheidung war: Es gibt kein zentrales Softwaresystem, sondern es gibt eine größere Anzahl von Inselsystemen, die miteinander durch Schnittstellen vernetzt werden. Die Zugangsweise zu allen Systemen ist die Campuskarte.

Zu diesen Systemen zählen:

- Hispos (Prüfungsverwaltungssystem)
- Hissos und Hiszul (Zulassung, Rückmeldung u. ä.)
- Misy (Management-Informationssystem)
- Linf (Servicesystem zur Erfassung von Leistungen in Forschung und Lehre)
- KLR (Kosten- und Leistungsrechnung)
- LOGA (Gehaltsabrechnungssystem)
- PersInf (Personalinformationssystem)
- Neukonzipierung des Vorlesungsverzeichnisses und der zentralen Raumvergabe
- Zentrales Adressverzeichnis im Zusammenhang mit dem Universitätsverzeichnis
- Facility-Management im Bau- und Dienstleistungsbereich

Dazu kommen diverse kleinere Systeme, die hier außer Acht gelassen werden können.

Hispos

Hispos ist ein Prüfungsverwaltungssystem der HIS GmbH, das die Prüfungsordnungen der einzelnen Studienrichtungen verwaltet mit der Funktion, dass der Studierende sich u. a. zu den Prüfungen dezentral online anmelden kann, dass die Hochschullehrer ihre Noten dezentral in das System eintragen können. Die Studierenden haben dann die Möglichkeit online einen Überblick über ihren jeweiligen Prüfungsstand zu erhalten. Voraussetzung für die Einführung ist die Digitalisierung der Prüfungsordnungen, die Einführung der Chipkarte als Dienstaussweis für die Eintragungsmöglichkeit der Dozenten und die Einführung der Chipkarte für die Studierenden, um die Online-Funktion herzustellen. Die Digitalisierung der Prüfungsordnungen ist zurzeit zu 30 % erfüllt.

Es wird mit der Einführung der Campuskarte möglich sein, mehrere Studienrichtungen online funktionsfähig zu machen.

Hissos und Hiszul (Zulassung, Rückmeldung u. ä.)

Hissos und Hiszul ermöglicht dem Studierenden, sich online zu immatrikulieren und rückzumelden. Voraussetzung hierfür ist ebenfalls die Campuskarte und die entsprechende Infrastruktur im Immatrikulations- und Prüfungsamt. Die Chipkarte wird im Wintersemester 2003/04 für alle Studierenden zentral eingeführt, im Sommersemester 2004 ist dann die Rückmeldung online möglich.

Zurzeit wird die Umstellung der Zulassung auch für die ausländischen Studierenden getestet. Es ist damit zu rechnen, dass auch hier die online Bewerbung schon zum Sommersemester 2004 möglich wird.

Misy

Mit dem Management-Information-System MISY sollen der Hochschulleitung und dem Controlling relevante Daten und Kennzahlen an die Hand gegeben werden. Die Daten werden kontinuierlich und möglichst zeitnah aus den Basis-EDV-Systemen der Zentralen Universitätsverwaltung (LOGA Personaldaten), HIS MBS (Finanzdaten), HIS SOS/POS (Studierenden- und Prüfungsdaten) KLR (Kosten- und Leistungsrechnung) etc. sowie aus dem Leistungsdatenerfassungs-System LinF, mit dem Leistungen in Forschung und Lehre im Online-Verfahren in den Fachgebieten erhoben werden, zur Verfügung gestellt.

Diesen Daten werden Benchmarks aus dem HIS-Kennzahlen-Projekt der Berliner Universitäten bzw. des Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleichs der Hochschulen Berlins und der norddeutschen Bundesländer sowie der Ausstattungs- und Leistungserhebung des Bench-Marking-Clubs Technischer Universitäten gegenübergestellt.

LINE

„LinF“ ist ein Servicesystem zur Erfassung von Leistungen in Forschung und Lehre, das im Online-Verfahren den Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen sowie deren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über eine sichere Internet-Verbindung eine komfortable Oberfläche zur Leistungsparametereingabe zur Verfügung stellt. Ergänzt wird diese Datenbasis durch Informationen aus zentralen Quellen. Gleichzeitig wird die redundante Erhebung einzelner Parameter vermieden. Nachdem zum Jahreswechsel 2002/2003 eine überarbeitete, benutzerfreundlichere Version von LinF in Betrieb gestellt wurde, wird z. Zt. die Datenerhebung des Jahres 2002 abgeschlossen.

Die über das LinF-System erfassten Daten werden für eine zunehmende Zahl von Einsatzgebieten benötigt und verwendet, z.B. bei der Außendarstellung der TU Berlin, der Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Gesellschaft sowie dem Bemühen, den notwendigen finanziellen Rahmen der Universität zu erhalten.

Einsatzgebiete der über LinF erfassten Daten:

- Leistungsbezogene Verteilung der Sachmittel im Rahmen der Budgetierung der Fakultäten der TU Berlin
- Leistungsbezogene Verteilung von Mitteln zwischen den drei Berliner Universitäten nach dem Mittelbemessungsmodell

- Erstellung des Leistungsberichts zum Hochschulvertrag für den Berliner Senat und das Abgeordnetenhaus
- Weitere Berichtspflichten wie z.B. Rechenschaftsbericht, Lehrbericht, Forschungsbericht, Umweltbericht etc.
- Lieferung von ausgewählten Daten (z.B. Promotionen, Absolventen) an das Statistische Landesamt
- Durchführung von Stärken-/Schwächenanalysen für die Zielvereinbarungen mit den Fakultäten
- Darstellung aggregierter Daten im Management-Informationssystem MISY
- Darstellung von spezifischen Leistungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit
- Übermittlung ausgewählter Daten an die Universitätsbibliothek (Publikationen), an die Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FNK) (Promotionen / Habilitationen) oder an das Referat für Außenbeziehungen (ABZ) (internationale Aktivitäten)
- Bereitstellung von Daten für die Fakultäten für deren internen Gebrauch (z.B. Budgetierung)

KLR (Kosten-Leistungsrechnung)

Hier wird auf die Ausführungen in Kapitel 4.3. verwiesen.

LOGA (Personaldatensystem)

Hier ist in erster Linie auf die Darstellung in Kapitel 4.2. zu verweisen. Mit der Funktionalität des neuen Abrechnungssystems veränderte sich einerseits der Verwaltungsablauf der Personalverwaltung. Es kam zu einer Integration von Personalverwaltung und Buchhaltung. Die Abläufe in der Verwaltung konnten und können online durchgeführt werden und sind transparenter. Dabei wurde bei der Auswahl des Systems darauf geachtet, dass das System webfähig ist, d. h., mit der Einführung der Campuskarte ist es grundsätzlich möglich, dass der Kunde unter Einhaltung bestimmter Sicherheitsmerkmale Zugang zu seinen Daten online hat. Das kann anfangen mit der Lohn- und Gehaltsbescheinigung, mit den gesamten Bescheinigungen, die er braucht, aber auch mit dem Zugang zur Verwaltung, z. B. bei der Adressänderung u. ä. Diese Dienste werden mit der Realisierung der technischen Möglichkeiten unter Wahrung des Datenschutzes systematisiert, ausgebaut und basieren ebenfalls auf der Campuskarte. Dasselbe gilt analog für das Personalinformationssystem.

PersInf (Personalinformationssystem)

Hier gilt analog dasselbe wie LOGA. Hierbei werden sehr viele Querverbindungen zur Personalverwaltung, zur Kosten- und Leistungsrechnung, zu Linf u. ä. möglich sein.

Vorlesungsverzeichnis/Raumvergabe

Die TU Berlin hat seit mehr als 15 Jahren ein Datenverarbeitungssystem für die Aufstellung des Vorlesungsverzeichnisses und der zentralen Hörsaalvergabe. Wesentliche Punkte dieses Systems sind der Ausschluss von Überschneidungen der Lehrveranstaltungen - wegen der zentralen Servicefunktion von einigen Fakultäten auch über mehrere Studiengänge -, der Ausschluss von Raumüberschneidungen und die wirtschaftliche Nutzung der Hörsaalkapazitäten. Aus diesem Grunde hatte die TU Berlin von Anfang an eine zentrale Hörsaalvergabe,

die mit dem begrenzten Angebot an Hörsälen ein Maximum von Veranstaltungen sowie eine maximale Ausnutzung der Vorlesungszeiten von montags bis freitags und von 8.00 bis 19.00 Uhr garantiert.

Von daher hat die TU Berlin einen Anlauf gemacht, ein neues Vorlesungsverzeichnissystem einzuführen und hierfür eine Ausschreibung durchgeführt. Diese Ausschreibung war erfolgreich, die ausführende Softwarefirma erklärte aber nach mehr als anderthalb Jahren, dass sie doch nicht in der Lage sei, die Anforderungen der TU Berlin zu erfüllen. Dieses ist ein Beispiel dafür, dass bei der Einführung neuer Systeme - auch bei genauester Prüfung - Rückschläge möglich sind. Es wird geprüft, ob ein Verfahren der Firma HIS GmbH die komplexen Anforderungen der TU Berlin erfüllen kann.

Zentrales Adressverzeichnis

Das Adressverzeichnis hatte bei der Einführung Schwierigkeiten, weil zum Zeitpunkt des Projektbeginns noch zwei Personalsysteme betrieben werden mussten. Darüber hinaus musste die Schnittstelle zum neuen LOGA-System entwickelt werden. Inzwischen ist dies erfolgt, so dass nunmehr im Jahre 2003 das Adressverzeichnis im Netz zugänglich sein wird.

Facility-Management

Zu Beginn der Neustrukturierung der Abteilung Gebäude- und Dienstemanagement bestand die Idee, als verwaltungsmäßige Grundlage ein Facility-Management zu nehmen, das die Anforderungen einer komplexen Einrichtung, wie sie eine technische Universität darstellt, erfüllt. Nach der Sichtung mehrerer professioneller Systeme kam die TU Berlin zu dem Schluss, dass alle diese Systeme Anforderungen der Wirtschaft erfüllen, aber nicht die komplexen Anforderungen einer Universität mit einem Lehr- und Forschungsbetrieb. Deshalb wurde von der TU Berlin beschlossen, ein eigenes System mit Hilfe der Fakultät für Informatik entwickeln. Diese Entwicklung ist erfolgt, die Sollstruktur ist vorhanden und die Umsetzung in die Verwaltungsfunktionen erfolgt.

Die einzelnen Elemente des Systems sind:

- Flächen- und Umzugsmanagement
- Auftragsabwicklung
- Reinigungsmanagement
- Kabelmanagement
- Instandhaltung und Wartung
- Vertragsmanagement
- Sicherheitsmanagement
- Energiemanagement.

Um das Gesamtsystem erfolgreich zu installieren, benötigte die TU Berlin zur Abbildung eine digitalisierte Planerfassung aller Gebäude. Diese Planerfassung einschließlich der Neuvermessung einiger Gebäude wurde von einer universitätsinternen Arbeitsgruppe in Zusammenarbeit mit der Fakultät für Architektur durchgeführt. Nach dieser Digitalisierung können in diese Pläne alle Funktionalitäten aus dem Facility-Management-System eingetragen werden.

Nach der Datenerfassung ist die Serviceeinheit Gebäude- und Dienstemanagement zu raschen Aussagen fähig, welche Einrichtungen sie verwaltet, in welchem Zustand diese Einrichtungen sind, welche Anforderungen diese Einrichtungen haben und welcher Aufwand zu welchem Zeitpunkt betrieben werden muss, um die Einrichtungen in einem gebrauchsfähigen und den gesetzlichen Regelungen entsprechenden Zustand zu halten.

Die Nutzer der Einrichtungen, also die Fakultäten bzw. deren Angehörige, können ihre Anforderungen zielgerecht an die Verwaltung mittels der Campuskarte online tun. D. h., die traditionelle Störungsmeldung oder der Wunsch nach einer Schönheitsreparatur, auf Veränderung der Bausubstanz oder nach Räumen kann per E-Mail an die jeweilige Stelle gebracht werden, ohne dass der Kunde sich um Zuständigkeiten kümmern muss.

Gleichzeitig kann der Kunde durch die Erfassung aller Systeme (z. B. Türen, Fenster, Steckdosen, Fußbodenbeläge u. ä.) gezielt die Störung oder den Wunsch kenntlich machen. Mit der Eintragung ins System erfolgt eine Rückmeldung über den wahrscheinlichen Ablauf der Beseitigung der Störung oder des Veränderungswunsches. Gleichzeitig wird mitgeteilt, warum der eventuell jetzt nicht erfüllt werden kann, z. B. Geldmangel oder technische Schwierigkeiten o. ä. Das System wird so transparent sein, dass der Kunde auch erkennen kann, in welchem Erfüllungsstand die Bearbeitung ist, und die beauftragten Beschäftigten, können unmittelbar nach Abschluss der Arbeiten dieses eintragen und so zurückmelden. Auch hier wird die Campuskarte eine zentrale Rolle in der Vernetzung des Systems spielen. Die einzelnen Teilbereiche sind in unterschiedlichem Erfüllungsstand. Es ist aber damit zu rechnen, dass wesentliche Teile schon im Jahre 2003 und der Gesamtabschluss in ca. zwei Jahren erfolgen kann.

5. Zusammenfassung

Die Vielzahl von Projekten hat eine völlige Neuorientierung der TU-Verwaltung bewirkt. Die Verwaltung begreift sich als Serviceangebot für ihre Kunden, die an vielen Punkte Anlaufstellen finden, an denen weitergeholfen wird. Dies geschieht auch, wenn die Stelle selbst nicht zuständig sein sollte. Dann wird den Kunden wenigstens der Weg durch die Verwaltung abgenommen. Umfangreiche Schulungsmaßnahmen haben dazu beigetragen, dieses neue Selbstverständnis zu schaffen und ein deutlich anderes, besseres Klima zu erzeugen.

Zu diesem Selbstverständnis gehören auch transparente Entscheidungen. Ausgehend von den Umgestaltungsprozessen und – in einigen Fällen – dem Kundenmonitoring, wird weiterhin versucht, Schwachstellen zu beseitigen und Transparenz und schnelle Entscheidungen für die Kunden herbeizuführen.

Das Gesamtprojekt und insbesondere die Einführung der Budgetierung haben dazu geführt, dass auf allen Ebenen stärker „wirtschaftlich“ gedacht und gehandelt wird. Die Verschlechterung der Rahmenbedingungen zwingt die TU Berlin seit Jahren, ihr Handeln – speziell im Verwaltungsbereich – kritisch zu überprüfen. Dies hat die Reformprojekte eher behindert, weil damit der Eindruck entstehen konnte, dies diene lediglich großflächigem Abbau von Arbeitsplätzen.

Zwar haben die vielfältigen Projekte Anstöße zu Rationalisierung gegeben, dies führte jedoch zu einer sozialverträglichen Änderung, in dem erhebliche Mehranforderungen ohne Vergrößerung der Personalkapazitäten kompensiert werden konnten. Der wichtigste Punkt in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass die Herangehensweise an die Umgestaltung von den Beschäftigten durch ihre Beiträge für die Projekte mitgestaltet werden konnten. Somit stieg die Akzeptanz für die Veränderungen erheblich.

Eine zentrale Rolle bei der Umgestaltung spielte auch die Dezentralisierung. Zunächst wurden alle zentralen Dienstleistungen hinterfragt und geprüft, ob eine dezentrale Aufgabenerledigung nicht sinnvoller und wirtschaftlicher wäre. Dies hat unmittelbar zu der Einrichtung und Gestaltung von Fakultätsverwaltungs-Serviceeinheiten geführt. Diese Service-Center verwalten eigenverantwortlich die dezentralen Budgets der Fakultäten und sind in die wesentlichen Arbeitsprozesse der Verwaltung (z.B. Einstellungen, Beschaffungen u.ä.) integriert. Überall dort, wo Größenvorteile oder Spezialwissen eine zentrale Bearbeitung wirtschaftlicher zulassen, werden zusätzliche Anstrengungen unternommen, um das Verwaltungshandeln so transparent zu gestalten, dass auch hier der Servicegedanke deutlich wird.

Viele der dargestellten Vorhaben sind abgeschlossen, einige sind noch in der Phase der Realisation. Der erreichte Zustand hat nicht nur viele Verbesserungen für die Kunden der Verwaltung deutlich werden lassen, auch die Beschäftigten profitieren von neuen Arbeitsstrukturen und -prozessen. Dennoch hat das Gesamtprojekt gezeigt, dass es sich hier um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess handelt: Ein erreichter Zustand wirft neue Fragen und Herausforderungen auf, denen sich die Universitätsleitung, die Führungskräfte und die Beschäftigten jeweils neu stellen müssen. Insofern wird die Verwaltungsreform an der TU Berlin auch ein ständiger Prozess von Veränderung und – hoffentlich Verbesserung bleiben.