

Einführung des Prozessmanagements an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz



21. Controller - Forum



Stuttgart 18. September 2007



- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFöG und Personal
- „Lessons Learnt“



- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFÖG und Personal
- „Lessons learnt“



Forschen und Lehren an den Grenzen des Wissens

- 1477 gegründet, älteste und größte Hochschule in Rheinland-Pfalz
- zum WS 2007/08 knapp 35.000 Studierende (bundesweit: 6. Platz!)
- ca. 3.830 Beschäftigte (ohne Klinikum)
 - über 1.600 Wissenschaftler/innen
 - über 2000 Nicht-Wissenschaftler/innen
 - davon über 700 Drittmittelbedienstete

ETAT der Johannes Gutenberg-Universität 2006

ohne Klinikum (in Mio. €): **245**

Personalausgaben **179**

Drittmittel **43**

Sachausgaben **53**

- „Volluniversität“: 11 Fachbereiche, Integration der Fächer Kunst, Musik, Sport und Dolmetschen/Übersetzen
- umfassendes Studienangebot: knapp 100 Fächer, über 130 Abschlüsse
- leistungsfähige Forschungseinrichtungen (u. a. in 2006 10 SFB, 8 Forschungszentren, 6 Forschergruppen, 8 Graduiertenkollegs)
- internationale Universität (Anteil ausländischer Studierender in 2006:
- 14 %, d.h. über 4.800 Studierende aus 120 Nationen)
- 10 zentrale Einrichtungen (UB, ZDV, Sprachenzentrum, Medienzentrum, ZQ, ...)
- 9 Verwaltungsabteilungen, 2 interuniversitäre Einrichtungen (BAFÖG, Kasse)

- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFöG und Personal
- „Lessons learnt“

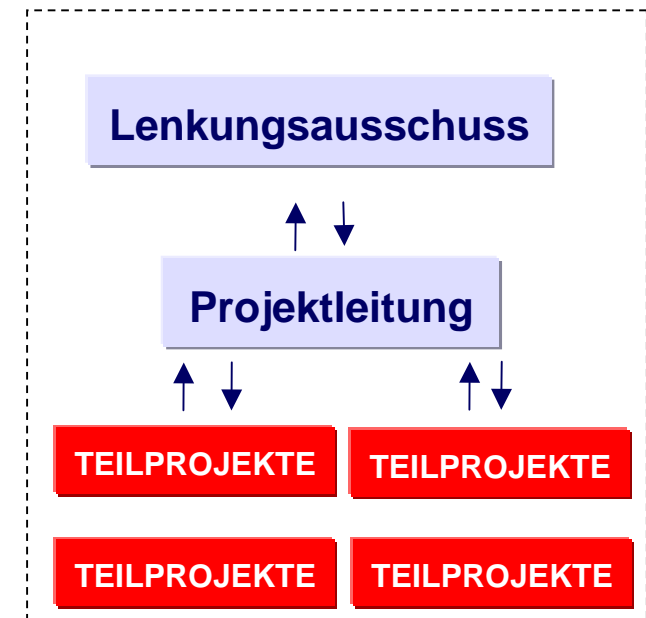


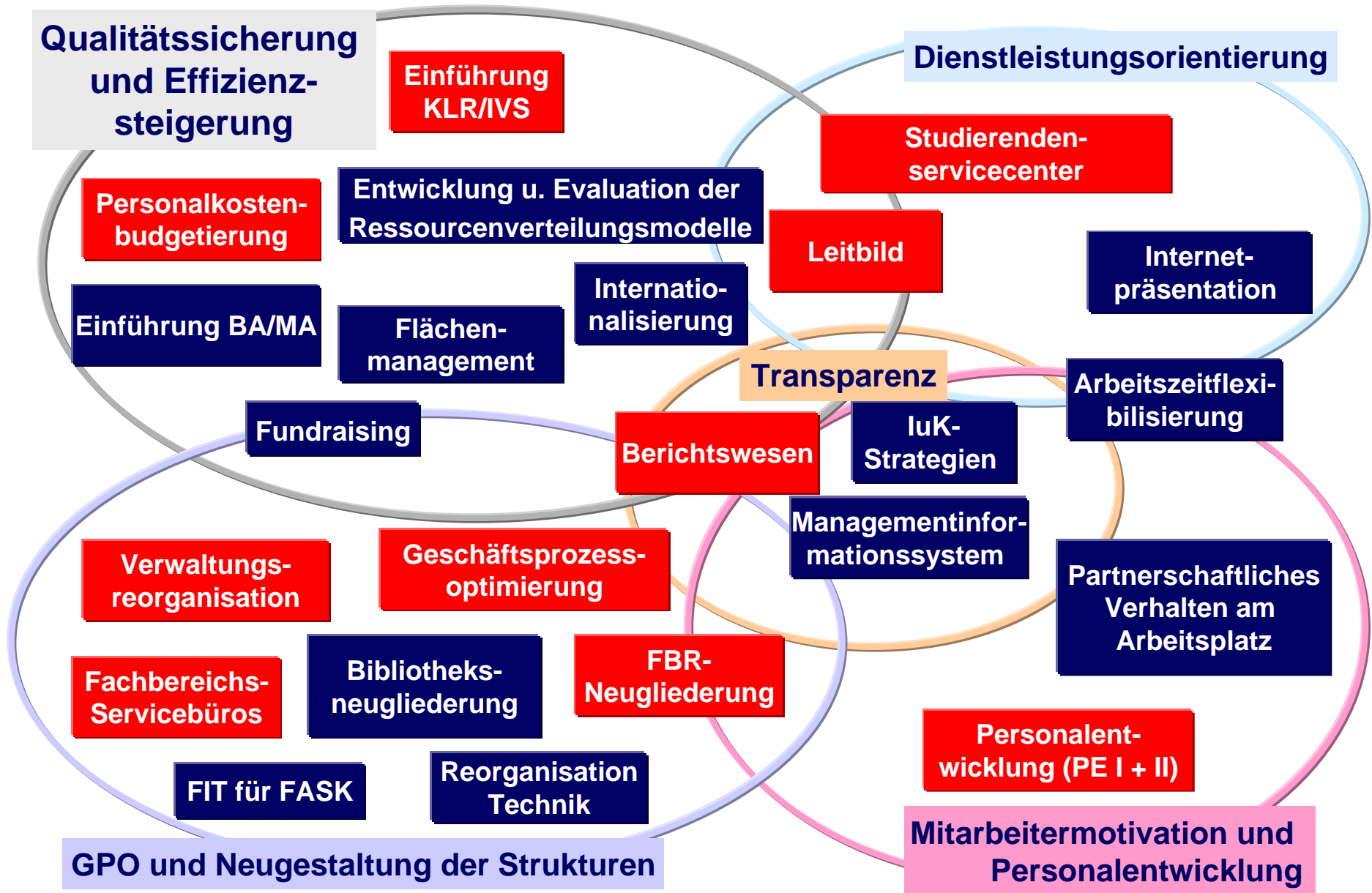


Zielsetzung:

Konkurrenzfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Johannes Gutenberg-Universität Mainz herstellen, sichern und verbessern

- 1999 eingerichtet
- Zielsetzungen nehmen Bezug auf kommunale Verwaltungsreform
- angepasst an Bedingungen einer Wissenschaftsorganisation
- als Projekt organisiert, 26 Teilprojekte
- 2001 und 2005 intern und extern evaluiert





- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFÖG und Personal
- „Lessons learnt“





Aufgaben / Prozesse werden transparent



Schwachstellen der bisherigen Aufgabenausführung und Organisationsform können ermittelt und bei einer Neugestaltung der Prozesse vermieden werden



Die Umsetzung von Prozessoptimierungspotenzialen führt zu einer Entlastung von Mitarbeitern



Vorschläge für eine Neugestaltung von Abläufen und Strukturen basieren auf einer klaren und nachvollziehbaren Methodik

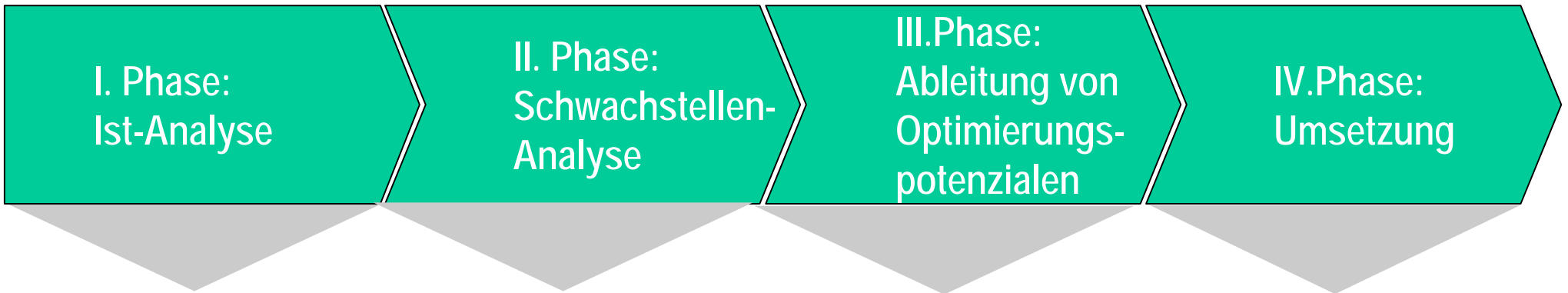
Erhebung und Visualisierung der Geschäftsprozesse

Quantifizierung der Prozesse und Erhebung des Mengengerüsts

**Ableitung von Optimierungspotenzialen
hinsichtlich Zeit / Kosten / Qualität**

Schnittstellenanalyse zu anderen Abteilungen

**Vervollständigung des Prozessmodells der
Universität im Rahmen des Projekts GPA**



- Erarbeitung Prozessmodell (Workshop)
- Interviews zur Erhebung des Prozessablaufs
- Fragebögen zur Verteilung der Mitarbeiterkapazität auf die untersuchten Prozesse

- Beurteilung der Prozesse anhand der Kriterien, Zeit, Kosten und Qualität
- Schnittstellenanalyse
- Beurteilung der DV-Unterstützung

- Erarbeitung von Soll-Prozessen
- Beschreibung organisatorischer Auswirkungen
- Quantifizierung der Optimierungspotenziale
- Erarbeitung des Umsetzungsfahrplans

- Begleitung der Umsetzung
- Maßnahmencontrolling

Durch das strukturierte Vorgehen im Rahmen der Ist-Analyse entsteht eine umfassende Dokumentation

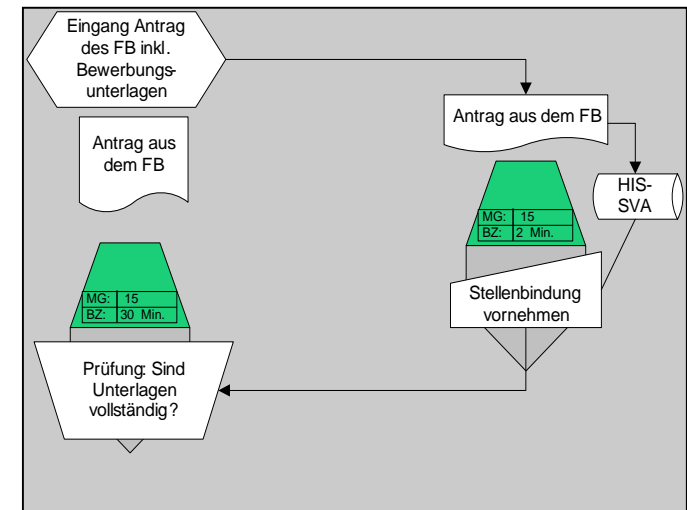
Abteilung 3.1 – Sachgebiete 3.1.2 und 3.1.4 – Gesprächspartner Herr Geib, Frau Bender
Erläuterungen zu den Teilprozessen
 TP 3.1.2.1 **Ernenennung von wissenschaftlichen Beamten vorbereiten (HP 3)**
 Im Vorfeld sind häufig bereits Beratungsgesprächen durchzuführen. Vor allem hinsichtlich der Formulierung der Ausschreibungen. Teilweise werden Musterausschreibungen an die FB versendet (Bei Akademischen Räten führt der Fachbereich selbst die Ausschreibung durch inkl. Schaltung der Anzeigen, bei C1 und C2-Stellen ist keine Ausschreibung notwendig).
 Der Prozess beginnt mit der Personalbedarfsmeldung aus den Fachbereichen, der bereits die Unterlagen eines geeigneten Bewerbers beigefügt sind. Danach geht der Antrag in den Bereich 3.2.6 zur Prüfung, ob eine Stelle laut Stellenplan besetzbar ist. Wenn ja, werden die Einstellungsunterlagen anhand einer Checkliste auf Vollständigkeit geprüft. Wenn die Unterlagen unvollständig sind, dann wird entweder mit dem Fachbereich Rücksprache gehalten oder der Mitarbeiter angeschrieben (Vorbereitung des Anschreibens Sachbearbeiter – Ausführung Sekretariat – zurück zum Sachbearbeiter zum Korrekturlesen).
 Sind die Unterlagen vollständig, dann wird bei C1-Beschäftigungsverhältnissen und Akademischen Räten die Ernennung vorgenommen. Bei C2-Beschäftigungsverhältnissen wird über die Ernennung von einer präsidialen Arbeitskommission entschieden (Mitglieder VP, 3 Professoren, 1 wissenschaftlicher Mitarbeiter). Dies kann entweder telefonisch, nachdem die Mitglieder der Kommission die von Herrn Geib verschickten Einstellungsunterlagen gesichtet haben, geschehen oder nach Durchführung einer Sitzung, für die Herr Geib, die Terminkoordination, die Aufbereitung der Einstellungsunterlagen sowie die Protokollierung übernimmt (Vorgehensweise hängt davon ab, ob eine Einzelentscheidung ansteht oder für mehrere Stellen gleichzeitig entschieden werden muss).
 Wenn die Entscheidung positiv ausfällt wird die Ernennung vorbereitet. Dazu gehören die Erstellung der Urkunde, die Verfügung über die Planstellenzuweisung (beides wird vom Sachbearbeiter vorbereitet, vom Sekretariat geschrieben und geht dann zurück an den Sachbearbeiter), die Erklärung, dass der Wohnsitz in absehbarer Zeit in die nähere Umgebung verlagert wird sowie der Vereidigungstext. Nach der Vorbereitung erfolgt die Erfassung der Daten des Mitarbeiters ins HIS-System sowie die Eintragung in die Personalübersichten.
 Dann geht die Ernennungsurkunde auf den abteilungsinternen Rundlauf (Vorzimmer (Statistik), Finanzierungsfonds, Bereich 3.2.6 – Stellenplan, Erstellung Krankenblatt und Urlaubsfestsetzung). Nach dem der Rundlauf beendet ist, geht die Urkunde und die Verfügung an den Präsidenten zur Unterschrift. Nach dem diese erfolgt ist, und die Urkunde wieder zurück zum Sachbearbeiter geseendet wurde, wird eine Kopie der Urkunde erstellt. Diese wird zusammen mit einem Abdruck der Verfügung an die OFD und den betreffenden Fachbereich geseendet. Die Urkunde geht danach zur Aushängung an den Vizepräsidenten.
 Ein weiterer Teilschritt ist die Ermittlung des Jubiläumskalenders sowie die BDA-Festsetzung. Hierbei werden anhand des Lebenslaufs und der bescheinigten vorhergehenden Beschäftigungsverhältnisse (evtl. bei Unvollständigkeit bei Mitarbeiter nachfragen) Festsetzungsbescheide erstellt (WriWord), in HIS SVA eingegeben und eine Kopie an die OFD versendet. Bei der BDA-Festsetzung und der Festsetzung der Jubiläumsdienstezeiten erfolgt eine gegenseitige Kontrolle der Sachbearbeiter bez. der jeweils aufgeführten Daten.

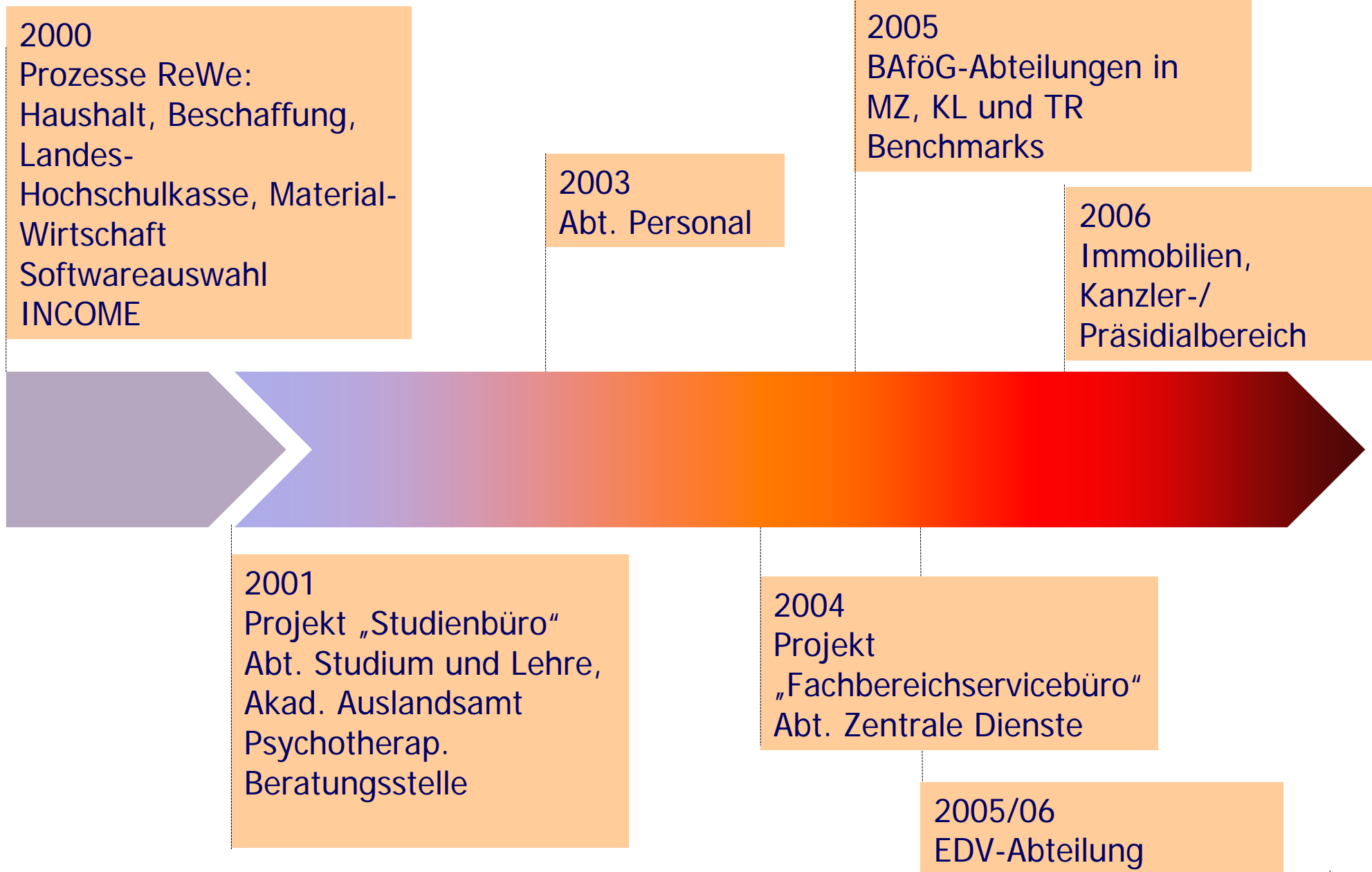
1. Gesprächsprotokolle mit verbaler Darstellung der Prozessabläufe

2. Tabellarische Darstellung der Prozessmengen und Zeiten

| SG: 3.1.4 | | | | | | | | |
|----------------------|--|---|--------|--|-------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Anzahl MJ: | | 2,00 | | | | | | |
| Analysierte Prozesse | | | | | | | | |
| Nr. | Bezeichnung | Maßgröße | Anzahl | Prozentualer Anteil an der Arbeitszeit | Umgerechnet in MJ | Umgerechnet in MT | Bearbeitungsdauer/Vorgang | Liege-/Transportzeit |
| | | | | % | MJ | MT | Stunden | |
| HP 3 | Einstellung wissenschaftlicher Beamter vornehmen | Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter | 15 | 75,0 | 0,11 | 20 | 11 | 3 Woche |
| TP 3.1 | Haushaltsrechtliche Prüfung | Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter | 15 | 0,2 | 0,00 | | 0,5 | |
| TP 3.2 | Antragsprüfung, Stellenbindung vornehmen | Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter | 15 | 0,4 | 0,01 | | 0,8 | 7 Tage |
| TP 3.3 | Ernenennung administrativ durchführen | Anzahl eingestellter wissenschaftlicher Beamter | 15 | 4,3 | 0,09 | 17 | 9,25 | 12-14 Tage |

3. Schematische Visualisierung des Prozessablaufs



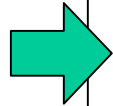


- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFöG und Personal
- „Lessons learnt“

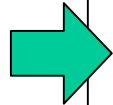


Kapazitäten für die Beratung von Studierenden:

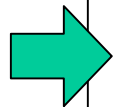
2,70 MJ für antragsbezogene und 0,66 MJ nicht-antragsbezogene Beratung



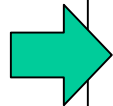
Antragsbezogene Beratung bedarf einer detaillierten Kenntnis der Rechtsmaterie und begründet teilweise einen Rechtsanspruch.



Umfangreiche Sprechstundenangebote der Förderungsabteilungen

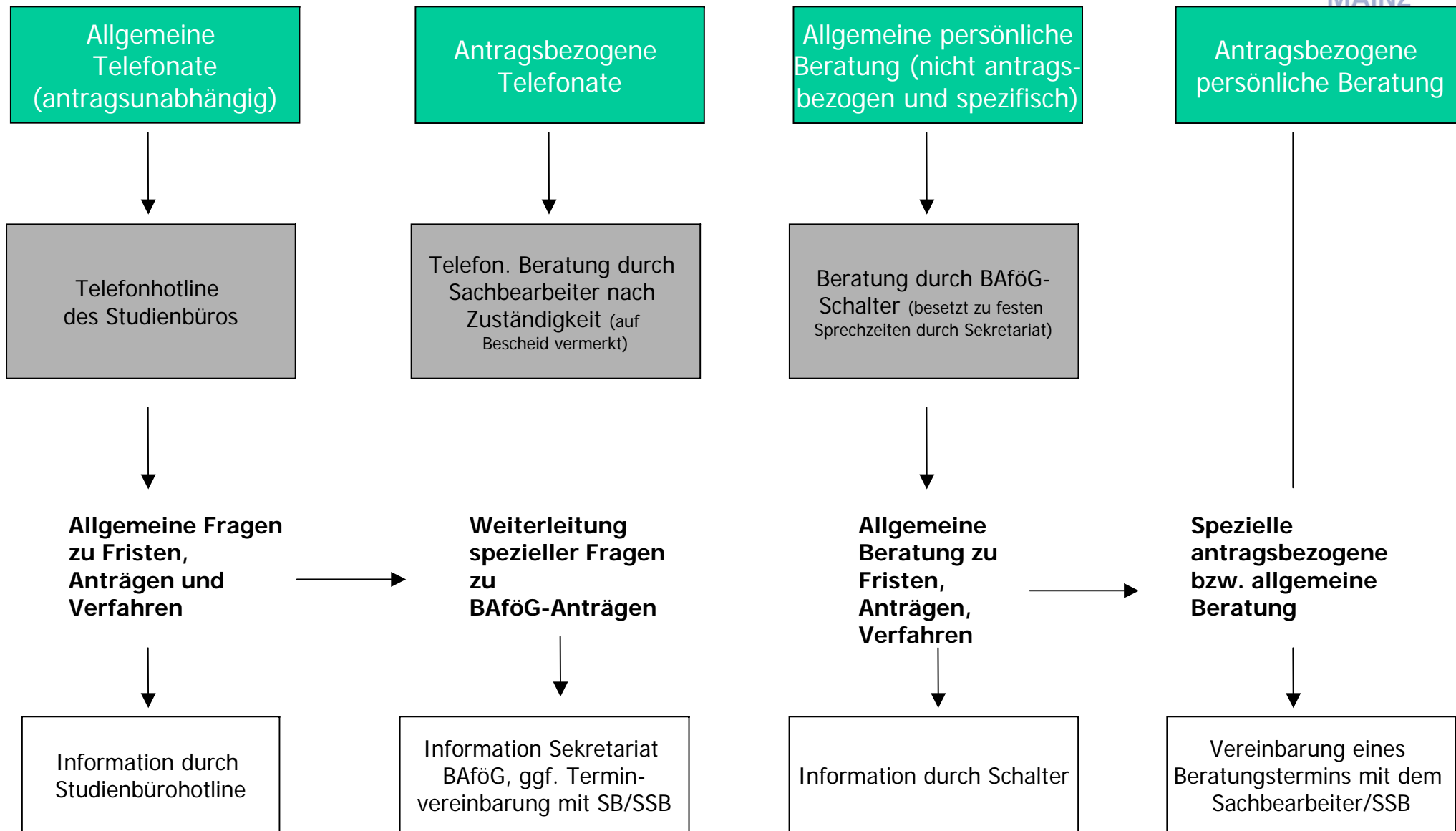


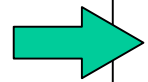
Keine Lenkung der Besucherströme, Studierende erscheinen unangemeldet, dadurch Arbeitsunterbrechung



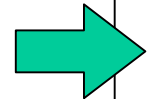
Optimierungsvorschlag: Vergabe von festen Beratungsterminen, Auffangen von unangemeldeten Besuchern über einen Schalter, der mit Sekretariatskräften besetzt ist

Schematische Darstellung Optimierung des Beratungsprozesses

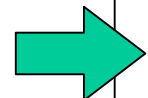




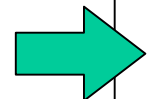
Lenkung der Besucherströme für die Sachbearbeiter, weniger Störung bei der Antragsbearbeitung, da Beratung planbarer wird



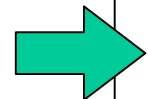
Bessere Vorbereitung auf Beratung durch Studierende, da Beratung „offizieller“ wird



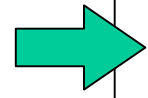
Reduzierung des Beratungsaufwands, da Informationen an anderer Stelle abgefragt werden können



Positive Erfahrungen in der Zentralen Studienberatung der Uni Mainz; Akademisches Auslandsamt stellt momentan auch auf Anmeldeverfahren um.

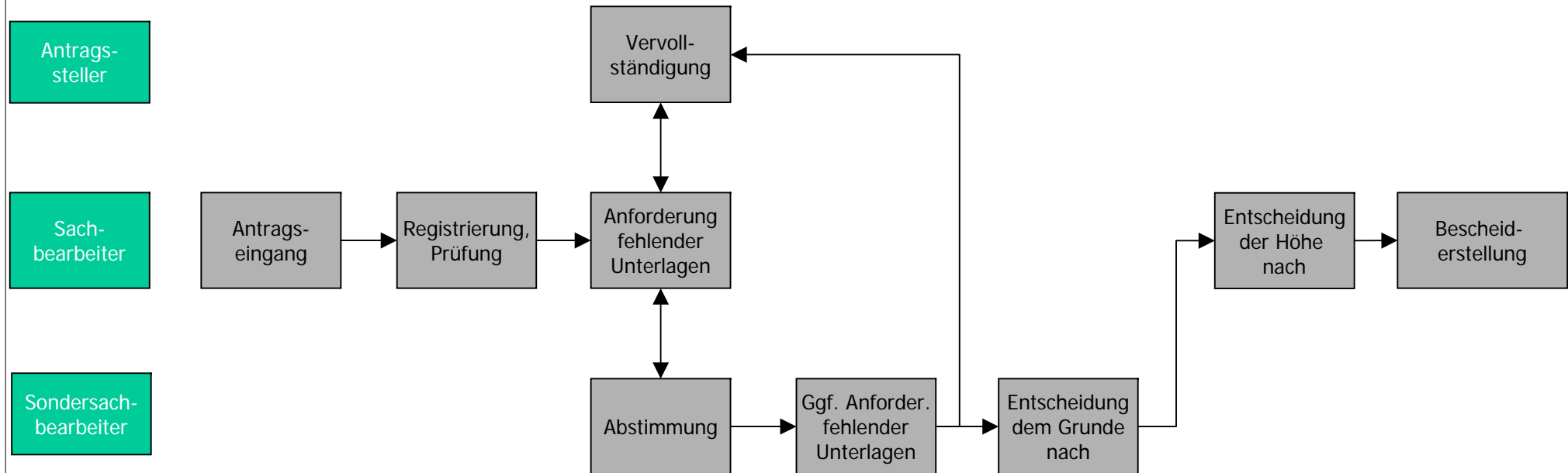


Voraussetzung: Einrichtung eines Beratungsschalters (Sekretariatskräfte)



Ergänzend wird empfohlen, eine Optimierung des Informationsangebotes im Internet anzustreben (analog Erfahrung Abteilung S+L Uni Mainz)

Schnittstellen im Prozess „Antragsbearbeitung“

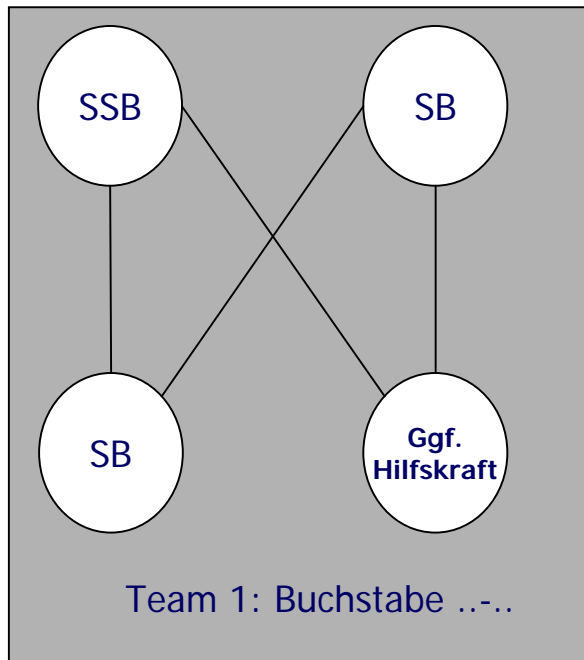


Auf Basis der Prozessbetrachtung sollten Schnittstellen im Prozessablauf soweit wie möglich vermieden werden. Der Prozess der Weitergabe eines Vorgangs vom Sachbearbeiter (SB) zum Sondersachbearbeiter (SSB) / Sachgebietsleiter (SGL), die Weiterbearbeitung durch SSB / SGL und die Rückgabe zum Sachbearbeiter beinhaltet Ineffizienzen z.B.

- Verzögerung im Prozessablauf durch Transport- und Liegezeiten,
- Hoher Aufwand für die Verfolgung des Vorgangs (z.B. eigene Tabelle zur Verfolgung des Aktengangs notwendig)
- Umfangreiche Abstimmung und Rückfragen, mehrere Mitarbeiter müssen sich mit dem gleichen Sachverhalt vertraut machen,
- teilweise Doppelarbeiten (z.B. doppelte Anforderung von Unterlagen durch SB und SSB).

Grundsätzlich sollte das Prinzip vorherrschen, dass ein Mitarbeiter einen Vorgang von Anfang bis Ende bearbeitet. Dies sollte auch für Vorgänge gelten, die eine Entscheidung dem Grunde nach beinhalten.

Empfehlung: Die Aufteilung der Sondersachbearbeitung nach Sondertatbeständen wird aufgehoben. Die Sondersachbearbeiter sind einem Team zugeordnet und bearbeiten in diesem Team alle anfallenden Sondertatbestände. Eine team-übergreifende Kommunikation ist nicht notwendig.



Soll-Prozess:

1. Antrageingang
2. Prüfung: Ist ein Sondertatbestand gegeben (FHD, Fachrichtungswechsel, §48,2 etc.)?
3. Wenn ja: Komplette Bearbeitung des Vorgangs durch SSB (Vorbereitung – Entscheidung dem Grunde nach – Entscheidung der Höhe nach – Erstellung/Versand Bewilligungsbescheid)
4. Wenn nein: Komplette Bearbeitung des Vorgangs durch SB (Vorbereitung – Entscheidung der Höhe nach – Erstellung/Versand Bewilligungsbescheid)

Langfristig sollte die Trennung von SSB und SB aufgeweicht werden, so dass auch Sondertatbestände (zumindest im „Standardfall“) von SB entschieden werden. Ggf. können bestimmte Prozessschritte durch eine Hilfskraft* unterstützt werden. Die Bearbeitung der BAföG-Betrugsfälle sollte komplett den dafür zuständigen Sondersachbearbeitern übertragen werden, die wie heute außerhalb der eigentlichen Sachbearbeitung bleiben sollten. Die heute bestehende Einbeziehung der SB in diesen Prozess sollte allerdings aufgehoben werden.

* Hilfskräfte sollten wegen der Vermeidung von Schnittstellen lediglich bei Aktivitäten eingesetzt werden, die zu Beginn oder Ende des Prozesses liegen.

Universität / TU

...

- Trennung in Sach- und Sondersachgebiet
- Grundsatzentscheidungen werden je nach Sondertatbestand an Sondersachbearbeiter abgegeben. Nach der Entscheidung geht der Vorgang zurück ins Sachgebiet.
- Tw. Einbindung des Sekretariats in das operative Geschäft (Antragsregistrierung)
- Leitung ist Teil der zweiten Führungsebene
- Der größte Anteil der Mitarbeiter ist verbeamtet

Universität / TU

...







- Keine Trennung in Sach- und Sondersachgebiet
- Bei Grundsatzentscheidungen erstellen die Sachbearbeiter einen rechtlich begründeten Entscheidungsvorschlag, auf dessen Basis der Sachgebietsleiter entscheidet
- Kein Sekretariat vorhanden
- Leitung ist Teil der dritten Führungsebene
- Mitarbeiter sind hauptsächlich Angestellte

Universität / TU

...

- Trennung in Sach- und Sondersachgebiet
- Ablauf bei Grundsatzentscheidung erfolgt parallel zur ..., allerdings ist das Sondersachgebiet auf eine Person konzentriert
- Kaum Einbindung des Sekretariats in das operative Geschäft
- Leitung ist Teil der dritten Führungsebene
- Mitarbeiter sind hauptsächlich Angestellte

Gegenüberstellung aller vergleichbaren Hauptprozesse

| Prozess | Universität / TU ... | | | | Universität / TU ... | | | | Universität / TU ... | | | |
|---|----------------------|-----------|-----------|---|----------------------|-----------|-----------|---|----------------------|-----------|-----------|---|
| | Anz. | Kap. (MJ) | BZ (Min.) | | Anz. | Kap. (MJ) | BZ (Min.) | | Anz. | Kap. (MJ) | BZ (Min.) | |
| HP 1: Vorabentscheidung durchführen | 55 | 0,07 | 114,95 |  | 1 | 0,00 | 0,00 |  | 6 | 0,02 | 246,00 |  |
| HP 2: Bearbeitung von Erst-, Wiederholungs- und Aktualisierungsanträgen | 8.120 | 13,57 | 160,44 |  | 5.625 | 8,40 | 143,33 |  | 2.728 | 5,19 | 182,56 |  |
| TP 2.1 Vorbereitende Tätigkeiten zur Antragsbearbeitung | 8.120 | 4,17 | 49,25 | | 5.625 | 3,80 | 64,83 | | 2.728 | 2,18 | 76,61 | |
| TP 2.2 Entscheidung dem Grunde nach | 1.892 | 2,08 | 105,65 | | 266 | 0,26 | 94,14 | | 202 | 0,21 | 101,01 | |
| TP 2.3 Entscheidung der Höhe nach | 8.120 | 3,49 | 41,25 | | 5.625 | 2,66 | 45,43 | | 2.728 | 1,48 | 52,21 | |
| TP 2.4 Prüfung und Versand des Bescheides | 6.740 | 2,00 | 28,60 | | 5.625 | 0,81 | 13,90 | | 2728 | 0,82 | 29,01 | |
| TP 2.5 Bearbeitung von unterjährigen Änderungsmitteilungen | 7.304 | 1,83 | 24,00 | | 9.200 | 0,86 | 9,00 | | 2.046 | 0,49 | 23,00 | |

- Die Universität / TU ... wendet den größten Anteil ihrer Aktivitäten für die Hauptprozesse auf, darüber hinaus werden kaum weitere Aufgaben durchgeführt.
- Höchster Anteil der drei Ämter an der Universität / TU ... für Führungs- und Sekretariatsaufgaben.
- Beim „Massengeschäft“ der Antragsbearbeitung weist der Prozessablauf an der Universität / TU ... im Vergleich zu ... und ... die größte Effizienz auf:
 - Sachbearbeitung bis zur Entscheidung „in einer Hand“,
 - operativ mitarbeitende Leitung,
 - klare Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen.

Auf Basis der Ressourcenbindung von ... besteht für die Förderungsabteilung der Universität Mainz ein Einsparpotenzial von 1,46 MJ.

- Das größte Optimierungspotenzial lässt sich für die Universität / TU ... feststellen.

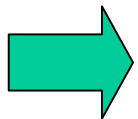


Argumente für die fachbereichsbezogenen Betreuung:

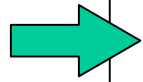
- Höhere Serviceorientierung durch einheitliche Ansprechpartner für die Fachbereiche
- Bessere Möglichkeit der Deckung von Beschäftigungsspitzen durch Teambildung
- Aus Prozesssicht weist die Vorgangsbearbeitung in den Bereichen Beamten- und Tarifrecht erhebliche Parallelen auf
- Ausweitung des Aufgabenspektrums der Mitarbeiter führt zur erhöhter Motivation
- Langfristig positive Auswirkung auf Abteilungskultur durch Teambildung

Probleme treten lediglich in der Umsetzungsphase auf

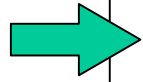
- Kurzfristig mehr Aufwand zur Qualitätssicherung
- Schulungs- und Fortbildungsaufwand für Mitarbeiter
- Aufwand zur Überwindung der „Referatsgräben“



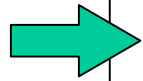
Die Umsetzung der fachbereichsbezogenen Vorgangsbearbeitung wird empfohlen



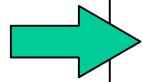
Die Einführung der fachsbereichsbezogenen Vorgangsbearbeitung führt zu einer Zusammenfassung der Betreuungsreferate und damit auch zur Integration der Referatsleitungen



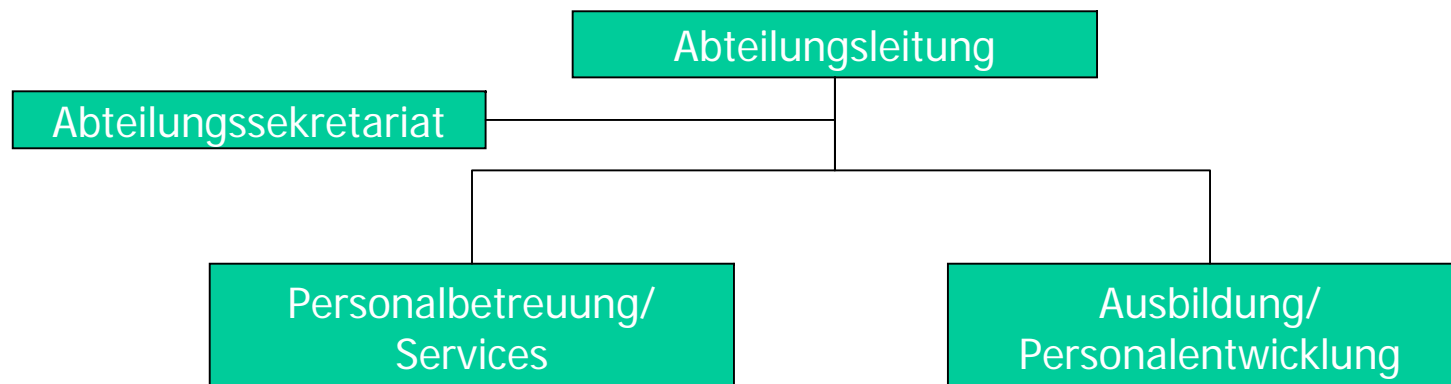
Der Bereich Ausbildung und Personalentwicklung sollte als eigenes Referat gestaltet werden



Integration der Referatssekretariate zu einem zentralen Sekretariat



Die Sondergebiete sollten als Teilreferat in das Referat Personalbetreuung/Services integriert werden



- Kurzporträt Johannes Gutenberg-Universität
- Ausgangspunkt NSM
- Ablauf Geschäftsprozessanalyse
- Beispiel: GPA in den Bereichen BAFöG und Personal
- „Lessons learnt“



- Verbesserung der Ablauf- und Kostentransparenz
- Basis für die Bewertung organisatorischer Strukturen
- Reflexion der Kundenanforderungen (vgl. z.B. „Studienbüro“)
- Visualisierung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- es entsteht ein umfassendes Bild über Arbeitsvolumina und Kapazitäten
- Optimierung von Schnittstellen
- Optimierung des Ressourceneinsatzes

- Grundsatzdiskussionen: Ist Transparenz sinnvoll?
- Zeitprobleme
- Widerstände gegen die Prozessmessung
- insbesondere die höheren Hierarchieebenen stehen einer größeren Transparenz teilweise skeptisch gegenüber
- Gefahr: „Feststecken“ in der Analysephase, zuwenig Kapazitäten für die Umsetzungsrealisierung

- Symptome von Widerstand erkennen (Boycott und passiver Widerstand, Gleichgültigkeit, offener Widerspruch)
- Ursachen analysieren: Liegt es am fehlenden Verständnis (Informationsdefizite, Fehlinformation) oder an der Akzeptanz?
- mit Widerstand umgehen: Gespräche führen, um Akzeptanz und Mitarbeit werben, motivieren, Diskussionsforen schaffen
- nach Möglichkeit die Machtpromotoren trotz Widerstand in die Projektarbeit einbinden