

Harald Gilch

Digitalisierung als Herausforderung für die Kanzlerinnen und Kanzler

Digitalisierung und Hochschulverwaltung, zwei Gegensätze an sich? Wenn Professor*innen zum Stand der Digitalisierung an Hochschulen befragt werden, lautet die spontane Antwort nicht selten:

„Unsere Verwaltung steckt noch im digitalen Mittelalter.“⁴

Wie ist diese doch recht abwertende Einschätzung zu bewerten? Sind nicht die Hochschulverwaltungen eigentlich Vorreiter in der Digitalisierung der Hochschulen oder müssten es zumindest sein? Die Ergebnisse einer im Frühjahr 2019 im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation erstellten Studie zur Digitalisierung der Hochschulen zeigen, dass zumindest in der Wahrnehmung der dort befragten Hochschulleitungen der Stand der Digitalisierung innerhalb der Verwaltung am geringsten eingestuft wird – im Vergleich zum Stand der Digitalisierung im Bereich Forschung und im Bereich Lehren und Lernen. Weniger als ein Viertel der Hochschulen schätzen den Stand der Digitalisierung in der Verwaltung als hoch oder gar sehr hoch ein – unabhängig davon, ob es sich um Universitäten oder Fachhochschulen handelt. Haben also die Kanzler*innen im Bereich Digitalisierung versagt? Dabei werden sie doch als „Hüter der Finanzen“ häufig verdächtigt, zunächst an die ihnen

¹ Gilch, H.; Beise, A. S.; Krempkow, R.; Müller, M.; Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2019): *Digitalisierung der Hochschulen. Studien zum deutschen Innovationssystem*. Berlin: EFI. S. 38
https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2019/StuDIS_14_2019.pdf

unterstehende Verwaltung zu denken, wenn es darum geht, die zur Verfügung stehenden Ressourcen innerhalb der Hochschule zu verteilen.

Folgt man den Ergebnissen der oben genannten Studie weiter, zeigt sich das aktuelle Bild vom Stand der Digitalisierung in deutschen Hochschulverwaltungen doch deutlich differenzierter. So setzen praktisch alle Hochschulen im Bereich der Verwaltung von Studium und Lehre inzwischen mehr oder weniger ausgereifte Campus-Management-Systeme ein und fast 90% der Hochschulen bezeichnen den Implementierungsgrad in diesem Bereich als teilweise oder vollständig abgeschlossen. Und Verwaltungsprozesse wie Bewerbung, Zulassung, Rückmeldung, Erstellung von Notenbescheiden werden entsprechend auch an vielen Hochschulen bereits in hohem Umfang digital abgewickelt und haben damit schon bei über 50% bzw. sogar bei über 65% der Hochschule eine sehr hohe Digitalisierungsstufe erreicht.²

Dass diese Befunde aus Sicht vieler Professor*innen dennoch kein direkter Widerspruch zum Bild „Verwaltung = digitales Mittelalter“ sind, lässt sich leicht erklären, wenn die Zielgruppen dieser Prozesse betrachtet werden. In allen diesen Fällen richten sich die digitalen Services an Studieninteressierte, Studienbewerber*innen und Studierende, die umworben werden und für die sowohl die Wege in die Hochschule als auch innerhalb derselben so einfach und soweit zeitgemäß wie möglich gemacht werden sollen. Um dies zu realisieren, haben die Hochschulen und hier vor allem die Hochschulverwaltungen zusammen mit ihren Rechenzentren seit Einführung der Bologna-Reform erheblich finanzielle und personelle Anstrengungen unternommen, sowie viele Irrungen und Wirrungen in Kauf genommen. Im eigenen Hause, und hier insbesondere in

² Gilch et al. (2019), S. 58

der Professor*innenschaft sind mit den Campus-Management-Projekten doch häufig eher negative Assoziationen verbunden:

- Alles dauert viel zu lang und ist doch nicht so, wie wir dachten.
- Wir lassen uns keine Prozesse aufzwingen, die IT muss sich nach uns richten?
- Jetzt sollen wir selbst unsere Noten in komplizierte Systeme eintragen, wir haben Wichtigeres zu tun.

Solche oder ähnliche Kommentare und Äußerungen sind für die nicht selten im Dauerstress stehenden Campus-Management-Projektleiter*innen und die hinter ihnen stehenden Dezernent*innen, Abteilungsleiter*innen und Kanzler*innen nur wenig motivierend. Der Druck ist schon durch die anspruchsvolle und komplexe Technik groß genug, da die an den Hochschulen verfügbaren und eingesetzten Campus-Management-Systeme insgesamt selbst in permanenter Entwicklung sind, um die oft innerhalb ein und derselben Hochschule vorhandene ungeheure Vielzahl der verschiedenen Prozesse und Regelungen z. B. im Veranstaltungs- und Prüfungsmanagement adäquat digital abbilden und verarbeiten zu können. Die für eine erfolgreiche IT-Implementierung notwendige Prozessvereinfachung und Harmonisierung von Abläufen und Regelungen (z. B. Rahmenprüfungsordnungen, an die sich alle halten), werden dabei gerade in der Professor*innenschaft nicht selten als überflüssig, wenn nicht gar als Gängelung bzw. Diktat der IT bezeichnet. Die inzwischen weit verbreitete Erkenntnis, dass ein schlechter Prozess nicht besser wird, wenn er digitalisiert wird, sondern dann eben ein schlechter digitalisierter Prozess ist, hat sich eben noch bei weitem nicht überall durchgesetzt. Vielmehr wird im lang ersehnten integrierten Campus-Management-System häufig die Lösung aller Probleme gesehen und dieser Wunsch kann natürlich nicht erfüllt werden, ohne dass die mit einer

erfolgreichen IT-Implementierung notwendigerweise verbundenen Prozessoptimierungen und Organisationsentwicklungen durchgeführt werden.

Doch der Bereich des Campus-Management ist nur ein Teil der Verwaltung und auch nicht immer im Zuständigkeitsbereich des Kanzlers bzw. der Kanzlerin. Die „klassischen“ Verwaltungsbereiche wie Haushalts- und Finanzwesen, Personal und Gebäude- bzw. Liegenschaftsmanagement drängen sich bei den Professor*innen über Prozesse wie Beschaffungen, Rechnungsbearbeitung, Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, Dienstreiseabrechnungen, Beseitigung von Störungen immer wieder als „sehr papierlastig“ über die Wahrnehmungsschwelle und damit ins Bewusstsein. Wie sieht es in diesen Bereichen mit dem tatsächlichen und dem wahrgenommenen Stand der Digitalisierung aus?

Die Ergebnisse aus der Studie zur Digitalisierung der Hochschulen zeigen, dass ERP-Systeme an ca. 56%, CAFM-Systeme und digitale Data Ware Houses sowie Business Intelligence Systeme an ca. 45% der Hochschulen teilweise oder vollständig implementiert sind.³ Für die dazugehörigen Prozesse wie Beschaffung, Rechnungsbearbeitung und Dienstreiseabrechnung wird die Stufe der Digitalisierung mit „Das Formular kann heruntergeladen werden“ entsprechend an den meisten Hochschulen als eher „niedrig“ eingestuft. Dies ist aber eine häufige Wahrnehmung von Professor*innen und deren Mitarbeiter*innen in den Fakultäten, die sich im Umgang mit der Verwaltung damit konfrontiert sehen, Formulare auszufüllen, diese auszudrucken, zu unterschreiben, wieder einzuscannen, zu kopieren, auf den Postweg zu schicken, zu warten, und den ganzen Vorgang zu wiederholen, wenn irgendwo etwas fehlt, nicht

³ Gilch et al. (2019), S. 56

vollständig ausgefüllt oder nicht ordnungsgemäß unterschrieben ist. Digitale Workflows sind in dieser Verwaltungswelt der Formulare und manuellen Unterschriften bisher noch eine große Seltenheit, auch wenn jetzt mit der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen, oft unter dem Druck der verpflichtenden Einführung der elektronischen Rechnungseingangsbearbeitung die digitalen Voraussetzungen für solche Workflows langsam geschaffen werden.

Haben die Professor*innen also doch Recht, wenn sie ihrer Hochschulverwaltung „digitales Mittelalter“ bescheinigen? Und hätten dies die Kanzler*innen nicht viel früher erkennen und entsprechende Vorkehrungen treffen müssen, um auch die Prozesse der klassischen Hochschulverwaltung nicht erst jetzt, unter dem Zwang der neueren Gesetzgebung zum e-Government in öffentlichen Verwaltungen, zu digitalem Handeln zu bewegen?

Gerade Prozesse im Bereich der Finanz- und Personalverwaltung sind tatsächlich an vielen Hochschulen noch durch zum Teil sehr ausgefeilte Formularläufe und Genehmigungsprozeduren geprägt, die in der Regel mit rechtlichen Erfordernissen z. B. der Landeshaushaltsordnung oder dem Verweis auf mögliche Beanstandungen durch den Landesrechnungshof begründet werden und auch sind. Immer wieder werden dann aber mit Blick auf die zukünftige Zauberwelt der voll-digitalen Workflows die Potentiale schon bestehender und im Hause befindlicher IT-Systeme übersehen, zumal sich eine eher vorsichtige Grundhaltung bei der Führungsebene auch auf die Mitarbeiter*innen auf der Sachbearbeitungsebene überträgt und dann lieber einmal häufiger kopiert und geprüft wird, bevor möglicherweise einmal ein Fehler übersehen wird. Um nicht missverstanden zu werden: Die Sicherstellung der Rechtmäßigkeit muss eine der zentralen Zielsetzungen in der Hochschulverwaltung sein und bleiben. Trotzdem darf die Frage erlaubt sein, ob es nicht möglich

ist, im Sinne der ebenfalls zu berücksichtigenden Zieldimensionen Wirtschaftlichkeit, Qualität und Nutzerzufriedenheit⁴ den einen oder anderen Prozess zu verschlanken, auf handschriftliche Signaturen im Binnenprozess beispielsweise beim digital ausgefüllten und per E-Mail an die Beschaffungsstelle geschickten Beschaffungsantrag zu verzichten oder eine Dienstreise einfach durch den/die direkten Vorgesetzten genehmigen zu lassen, ohne danach eine Vielzahl von ausgedruckten Anträgen, womöglich mit Anlagen auf die Reise durch die Hochschule zu schicken.

In diesem Sinne ergeben sich dann auch Gestaltungsmöglichkeiten für die Kanzler*innen, in ihren Verwaltungen eine Kultur des Erprobens unter Nutzung der schon bestehenden digitalen Möglichkeiten zu etablieren, dabei Erfahrungen mit digitalem Content und halbdigitalen Workflows zu sammeln, Fehler auch einmal in Kauf zu nehmen (und später zu korrigieren) und insgesamt die Verwaltung auf den Zeitpunkt hin vorzubereiten, zu dem tatsächlich die voll integrierten IT-Systeme bereit stehen, um durchgängig digitale Workflows z. B. in der Beschaffung und bei der Rechnungsbearbeitung zu ermöglichen. Wenn sich dann die digital eingegangenen Rechnungen selbständig mit den Bestellungen abgleichen und nur noch jemand die sachliche Richtigkeit des Wareneingangs bestätigt, bevor der Rechnungsbetrag automatisch angewiesen und zur Auszahlung freigegeben wird (vielleicht bei Wahrung des Vier-Augen-Prinzips durch Einschaltung von künstlicher Intelligenz), dann werden nicht nur sog „Dunkelbuchungen“ und später vielleicht auch „Dunkelbeschaffungen“, „Dunkelreisekostenabrechnungen“ und „Dunkeldrittmittelabrechnungen“ an den Hochschulen Einzug halten und die Verwaltungsprozesse komplett verändern. Dann ist an den Hochschulen

⁴ Ambrosy, R.; Breitbach, M.; Gilch, H.; Strotkemper, M.; Völz, H.-J.: *Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Universität Duisburg-Essen, Essen, 2015. S. 20: https://hishe.de/fileadmin/user_upload/GB_HM/arbeitspapier_kanzler_2015.pdf*

hoffentlich auch ein entsprechender Kulturwandel mindestens schon im Gange, der in der Digitalisierung nicht nur eine Bedrohung, sondern vor allem auch die Chancen sieht, die Digitalisierung für die Weiterentwicklung der Hochschulen unter dem Gesichtspunkt „mehr Freiraum für Kreativität, Innovation und Qualität in Forschung und Lehre“ bieten kann.

Es muss aber betont werden, dass Digitalisierung der Verwaltungsprozesse bei weitem nicht nur eine Aufgabe der Kanzler*innen und der Verwaltung ist, während die Professor*innen darauf warten, dass diese „endlich in die Hufe kommen“. Zentrale Verwaltung, gerade dann wenn diese sehr hohen Wert auf von Beginn an rechtmäßiges Handeln legt und daher sehr prüfungsorientiert ausgerichtet ist, entlastet die Professor*innen auch in hohem Maße von ihrer eigenen Verantwortung. Wenn eine Beschaffung aus Drittmitteln sowohl hinsichtlich der Mittelverfügbarkeit als auch mit Bezug auf die Zweckgebundenheit von der Drittmittelverwaltung geprüft wird, übernimmt diese letztlich auch die Verantwortung, dass alles rechtmäßig verläuft. Wird auf diese zentralen Prüfschritte verzichtet, muss die Rechtmäßigkeit natürlich trotzdem gewährleistet sein. Dies ist dann aber ausschließlich Aufgabe des Professors/der Professorin, die dann natürlich über entsprechende Einsichten auf sein/ihr Drittmittelkonto verfügen muss, die aber im Fall einer Kontoüberziehung auch mit entsprechenden Konsequenzen, z. B. Ausgleich durch Fakultätsbudget etc., rechnen muss. Praktisch sichtbar ist dies ja schon bei den oben genannten Campus-Management-Systemen, die mit online-Funktionalitäten zwar überall den Zugriff ermöglichen, damit aber die Nutzer dazu auffordern, selbständig im System Daten abzurufen oder einzugeben und auch die Verantwortung für die Korrektheit der eingegebenen Daten zu übernehmen.

Zusammengefasst kann zur Frage, inwieweit die Hochschulverwaltungen digitales Neuland sind, festgehalten werden:

- Ja, die Hochschulverwaltungen befinden sich in einigen Bereichen wirklich erst am Anfang eines tiefgreifenden Digitalisierungsprozesses, der wahrscheinlich im nächsten Jahrzehnt, zunächst noch langsam, dann aber immer schneller um sich greifen und damit die Hochschulverwaltungen selbst und deren Prozesse möglicherweise drastisch verändern wird. Die notwendigen Technologien wie Identity Management, Dokumenten Management, Work Flow Komponenten etc. die eine digitale Vernetzung der schon vorhandenen, häufig aber noch singulär nebeneinander her arbeitenden Systeme ermöglichen, sind vorhanden und befinden sich in der Implementierung. Die entsprechend notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen werden im Zuge der immer weiter um sich greifenden Gesetzgebung zum e-Government ebenfalls geschaffen.
- Nein, auch jetzt schon sind mit den vorhandenen IT-Systemen vielfältige digitale Prozessschritte und Teilprozessketten möglich, die aber häufig nur bruchstückhaft genutzt werden. Wichtig ist es, jetzt diese Potentiale zu heben, wobei hier den Kanzler*innen eine besondere Verantwortung zukommt, entsprechende Entscheidungen nicht nur für die Technik, sondern auch für eine Kultur des Wandels zu treffen, und gleichzeitig die akademische Seite, also vor allem die Professor*innenschaft die Verantwortung übernehmen muss, die notwendige Entwicklung der Rahmenbedingungen zu unterstützen und dann die digitalen Möglichkeiten entsprechend einzusetzen.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70599

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-145112-1

Alle Rechte vorbehalten.