

Verwaltungsprozesse in Hochschulen

Transfer von Grundgedanken Klaus Lenks zur
soziotechnischer Gestaltung von Verwaltungsprozessen
auf die deutsche Hochschulverwaltung

Thesen: Informatisierung und Verwaltung (Klaus Lenk)

- (1) Informatisierung der Verwaltung als E-Government eröffnet Transformationsperspektiven des „arbeitenden Staates“.
- (2) Informatisierung verändert die Infrastruktur der administrativen Leistungserstellung und die Leistungserstellung selbst.
- (2) Informatisierung befördert eine Modularisierung von technischen und wissensmäßigen Ressourcen der Verwaltungsarbeit.



Entscheidungsprämissen: zwischen Rechtsbindung und Gestaltungsfreiheit

- Regelgebundenheit, Verfahrensanforderungen, Regelauslegung (unbestimmte Rechtsbegriffe, Beurteilungsspielraum, Ermessen)

Handlungsformen der Verwaltung

- Verwaltungsakt, Vertrag (rechtsformgebunden)
- Informales und schlichtes Verwaltungshandeln (rechtlich nicht oder schwach strukturiert)

Anforderungen

- Rechts(Regel)konformität, Gleichbehandlung, Rationalität, Nachvollziehbarkeit, Aktenmäßigkeit, Legitimationsbedürftigkeit

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen „Entscheidungsfertigung“ in Hochschulen

Hochschulmanagement			
		Hochschulverwaltung	
		Staatl. Verwaltung	Betriebsverwaltung
„Entscheidungsfertigung“	Entscheidungsanlass	Antrag, Vorgang	Beobachtung, Problem, Lösungswunsch
	Verfahren	Verwaltungsverfahren Vorgangsbearbeitung Verfahrensbindungen	Lösungsvorschlag faktisches Handeln Prozessanforderungen QM
	Entscheidungsakt	Verwaltungsakt auf Basis von Entscheidungsprämissen	Beschluss (durch Person/Gremium)

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Besonderheiten von Verwaltungsprozessen

- kein wohl-strukturierter Produktionsprozess, sondern offener Entscheidungsprozess
- nicht einseitige Prozesskette, sondern bilaterale/multilaterale Interaktion im Verwaltungshandeln
- nicht sequenzieller Ablauf, sondern kollegiale und offene Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsformen

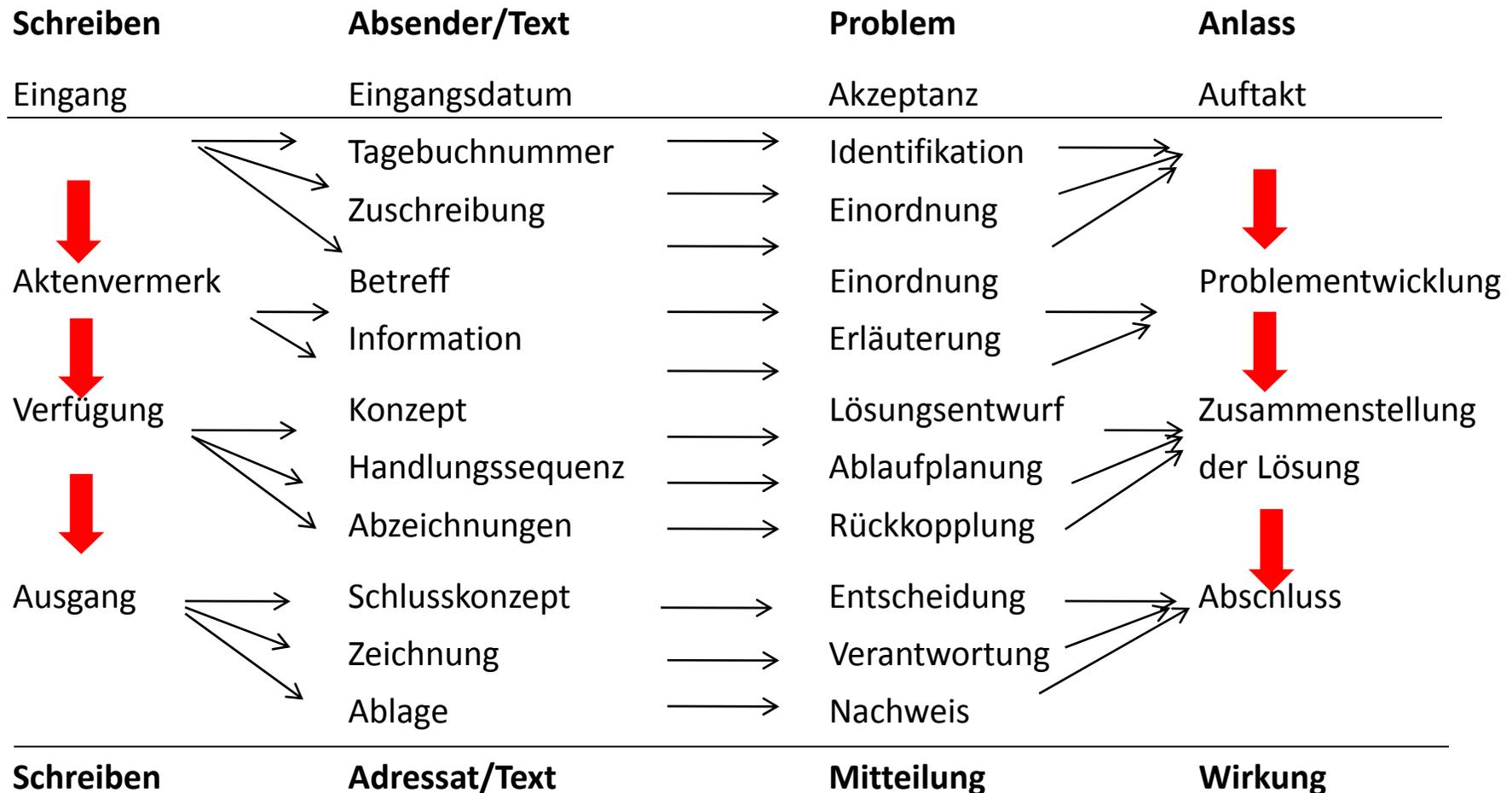
„Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Was heißt offener Entscheidungsprozess?

- Typus „Vorgangsteuerung“ durch die BearbeiterInnen Folien 7
- Komplexität des Falls wird im Verfahren erst erkannt („Einzelfall“) Folien 8/9
- Spannungsfeld zwischen Leistungsproduktion und Entscheidungsprozess Folien 10
- (unbeabsichtigte) Selbstprotokollierung der Prozesse
- Schriftlichkeit des Verwaltungshandelns (Papier)
Aber: wie realisiert beim Einsatz von neuen Medien?
- Qualitätsziel: Adressatengerechtigkeit und Rechtmäßigkeit
Aber: Widerspruch zur Zielsetzung Formalisierung

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Der vorgangsförmige Entscheidungsprozess



Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Offener Prozess "Befreiung von Studiengebühren"

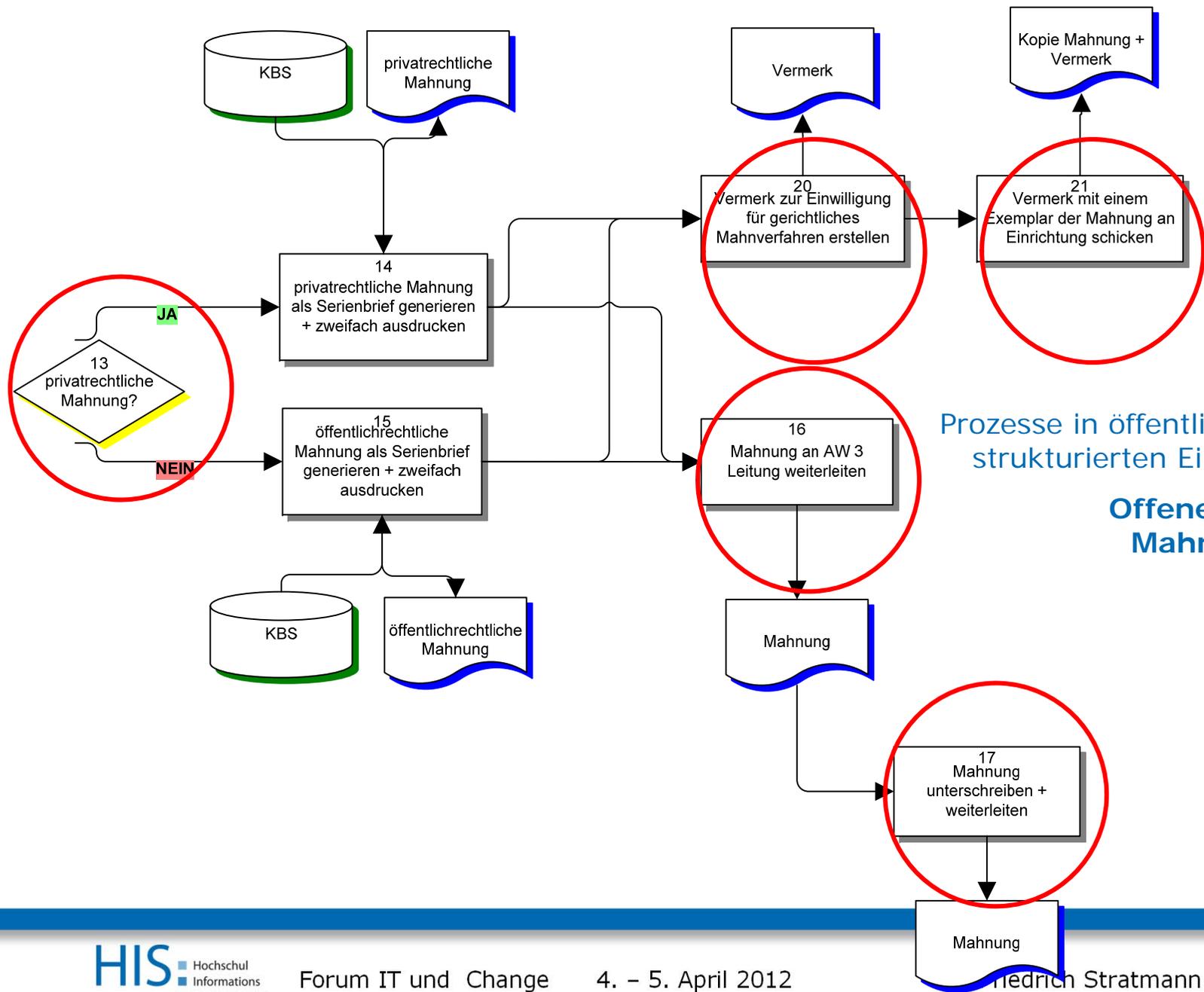
- **Gebührenbefreiung nach Gesetz**
 - Beurlaubung, praktisches Jahr, Praxis-, Auslandssemester
 - Promotionsstudium
- **Gebührenbefreiung aufgrund gebundenen Ermessens**
 - Kindererziehung, Kinderzahl, studentische Geschwister
 - Behinderung, schwere Krankheit
 - pflegebedürftige nahe Angehörige
 - ausländische Studierende (Abkommen, Vereinbarungen)
 - Studierendenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte
 - Leistungskader (Sport), Spitzen-Nachwuchsmusiker
- **Gebührenbefreiung aufgrund freien Ermessen**
 - hochbegabte Studierende
 - unbillige Härte, besondere Umstände im Einzelfall
 - ausländische Studierende im Einzelfall

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Kriterium: Nachweis der Behinderung

- **Amtsärztliche Bescheinigung:** schwere Erkrankung/ Behinderung wirkt sich Studienzeit verlängernd aus. (Angaben: Bezeichnung, Begründung der Beeinträchtigung für Studierfähigkeit) beeinträchtigt)
- **Fachärztliches Gutachten:** Entstehung, Schwere, Verlauf und Behandlungsmöglichkeiten der Erkrankung sowie eine Prognose über den Krankheitsverlauf (verständlich für den medizinischen Laien)

Nachweise: Schwerbehindertenausweis, Feststellungsbescheid des Versorgungsamtes, Ausmusterungsbescheid der Bundeswehr



Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Offener Prozess: Mahnverfahren

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Interaktion zwischen Beteiligten

- Adressaten – Studierende und Hochschullehrer sind Verfahrensbeteiligte, nicht nur Kunden
 - Beispiel Prüfungsverwaltung

- Abkehr von einseitigem („Supply Chain“) zu bilateralem und multilateralen Denken
 - mit den Phasen Informationsgewinnung, Absichtsbildung, „Vertragsschluss“, Abwicklung, „Nachsorge“

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen

Formen der Arbeit, Entscheidung und Kommunikation

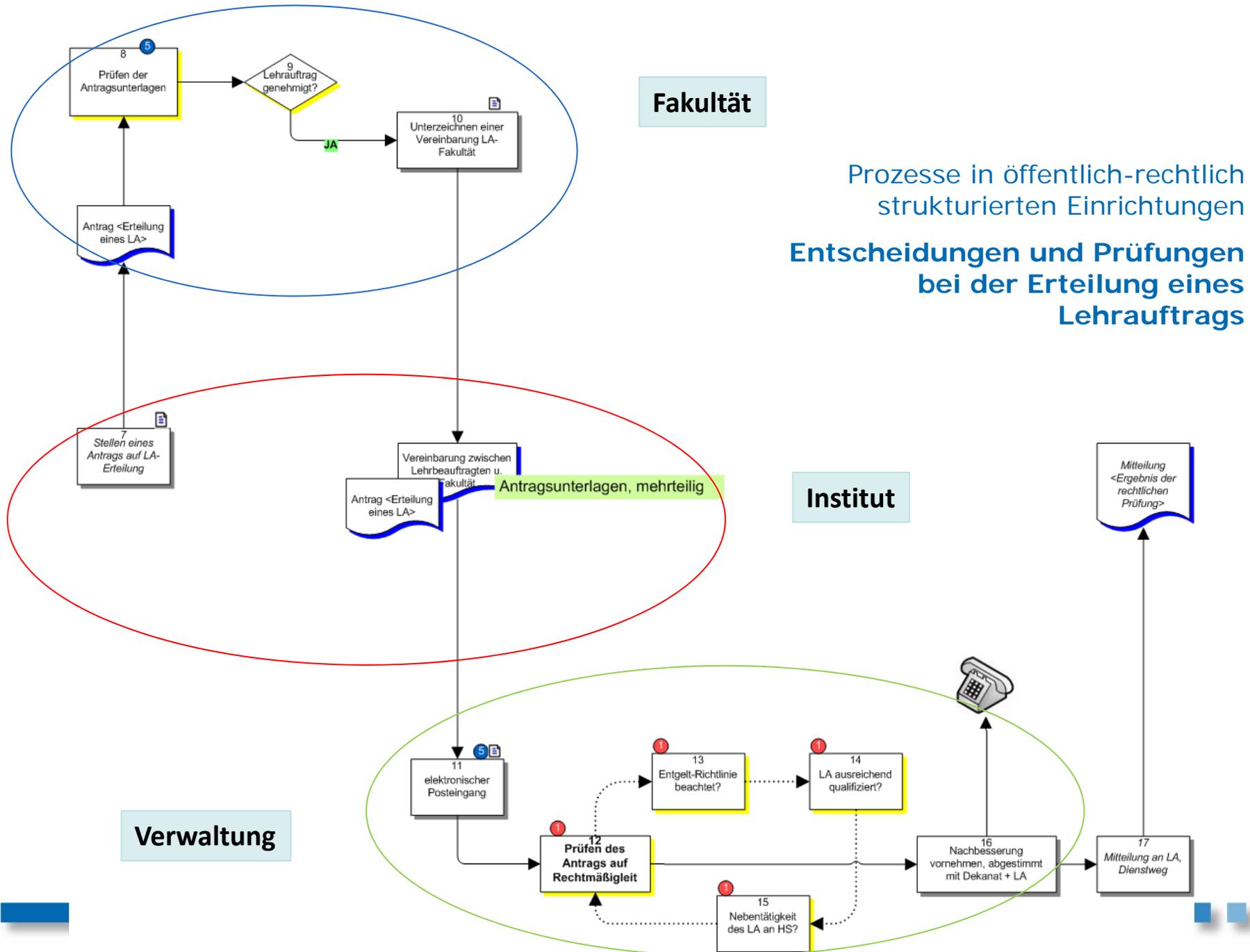
- Dominant: monokratische arbeitsteilige Verwaltung
- kollegiale Entscheidungsfindung („Besprechungen“) – **virtueller runder Tisch**
- raum- und zeitübergreifend offene Struktur von Verwaltungsvorgängen durch Computer Supported Cooperative Work (CSCW) : Verhandlungen und Konfliktlösungsprozesse, Mediation
- rechtsstaatliche Anforderungen an den Einsatz von Social Media

Reorganisation von Verwaltungsprozessen

- Berücksichtigung der Verwaltungsanforderungen („Reale Verwaltungswelt“)
(s. Folie 3)
- Vielfalt von neuen Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenwirken menschlicher Akteure und technischer Artefakte
- **Zielsetzung: Modularisierung durch Prozessbausteine („Lego-Konzept“)** (ganzheitlicher Prozess mit bewussten Schnittstellen, Formalisierungslücken und Medienbrüchen)

Vorteil: Kein Over-Engineering durch Einbetonierung von Prozessen

- Neue Arten von Vernetzung bei der Interaktion von Verwaltung und dezentralen Entscheidern (Change!)



Fakultät

Prozesse in öffentlich-rechtlich strukturierten Einrichtungen
Entscheidungen und Prüfungen bei der Erteilung eines Lehrauftrags

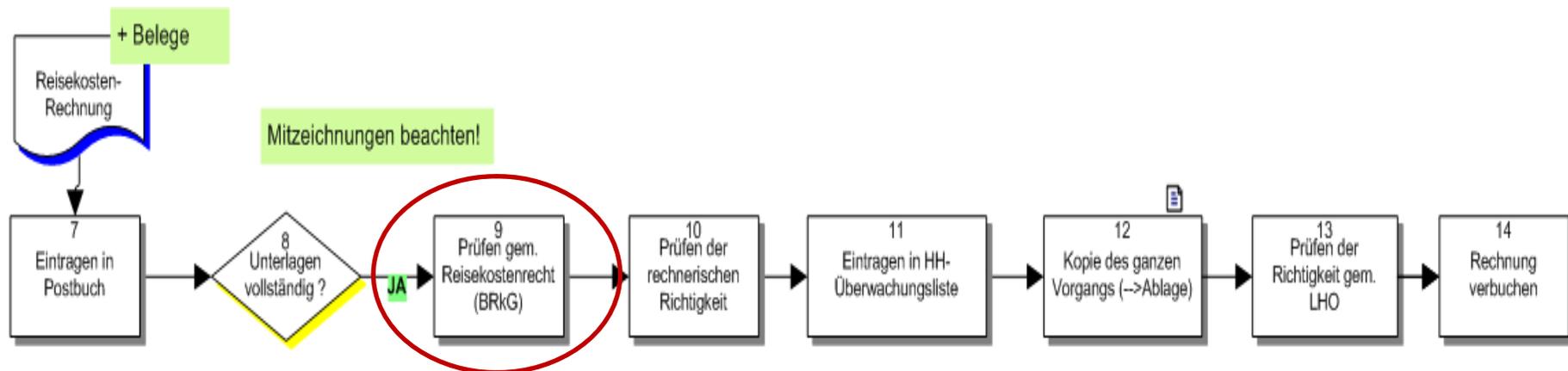
Institut

Verwaltung

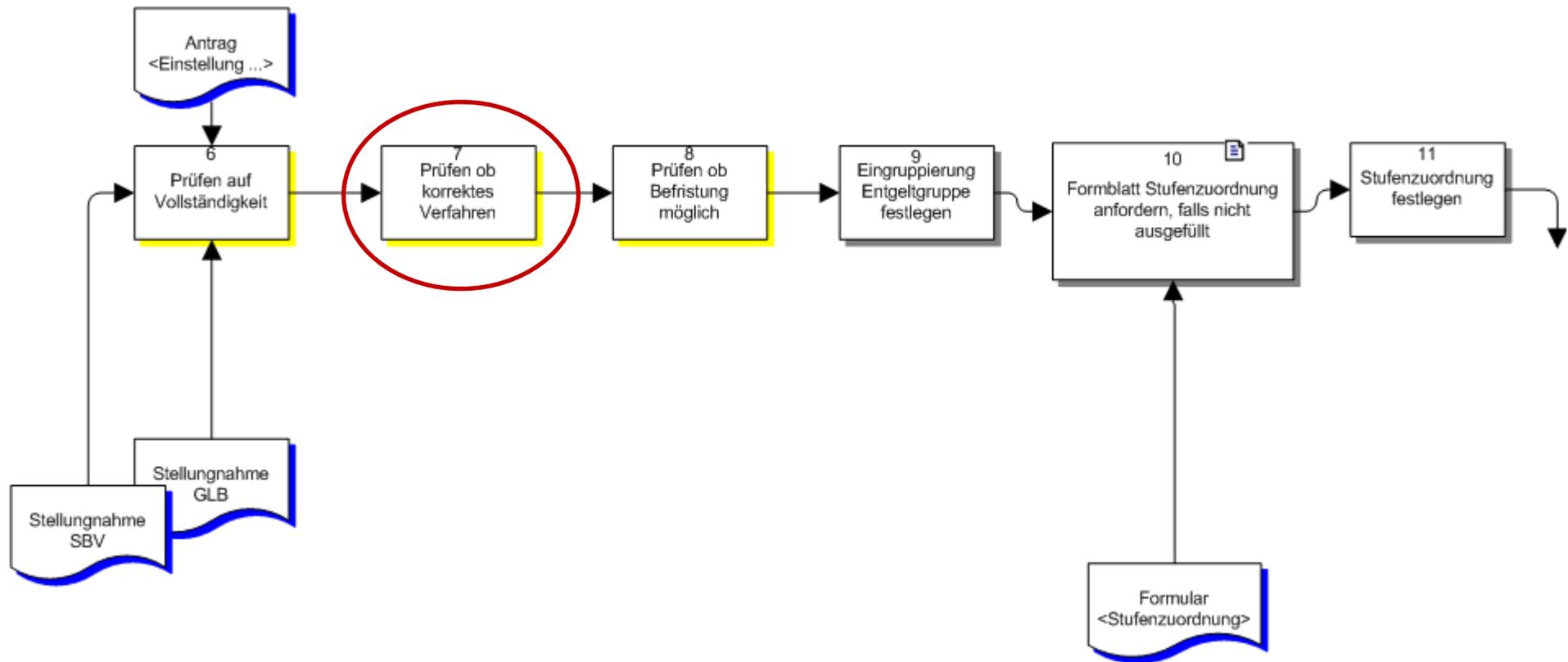
Wissensgestaltung auf der Arbeitsebene: Verwaltungsalltag

- Soziotechnische Betrachtung von öffentlicher Verwaltung (nicht Industrialisierung von Verwaltungsarbeit)
- Bedeutung der menschlichen Arbeitsleistung im Verwaltungsprozess mit einer
 - Vielzahl von Mikroentscheidungen im Prozess
 - Bedeutung von Routinen , die sich erst in der Abschaffung und Veränderung zeigen
- Bedeutung menschlicher Arbeitsleistung bei innovativen bzw. unvorhergesehen Situationen
- Betrachtung von Wirkungsorientierung, sonst Regelabweichung („öffentliche Skandalisierung“)

Prüfungen in der Verwaltungspraxis – konkret Abrechnung der Reisekosten



Prüfungen in der Verwaltungspraxis – konkret Einstellungsantragsprüfung (wiss. MitarbeiterIn)



- **Informatisierung der Verwaltung eröffnet Modernisierungspotential, wenn sie die notwendige Reduktion von Komplexität mittels Modularisierung erreichen will.**
- **Optimierungen von Verwaltungsprozessen müssen den spezifischen Anforderungen öffentlicher Verwaltung genügen.**
- **Prozessoptimierungen haben die Routinen und Mikroentscheidungen des Verwaltungsalltags als Ressourcen und Einschränkungen mit zu berücksichtigen.**

Altvater, P.; Hamschmidt, M.; Stratmann, F.: Prozessorientierung in Hochschulen - mehr als Tools und Referenzmodelle (HIS: Forum Hochschule Nr. F12/2011) http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201112.pdf

Lenk, K.: Die Bedeutung von Prozessen und von Prozessdenken für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, in: Schliesky, U./Schulz, S. E.: (Hrsg.), Die Erneuerung des arbeitenden Staates, 2012 i. E.

Lenk, K.: Perspektiven der ununterbrochenen Informatisierung der Verwaltung, in: DMS – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 2/2011, S. 315ff. http://www.klauslenk.de/images/stories/Lenk/dms_2011.pdf

Lenk, K.: Notwendige Revisionen des Geschäftsprozessdenkens, in: Wimmer, M.: (Hrsg.), Impulse für e-Government. Wien 2002, S. 61ff. http://www.ifg.cc/_html/ifgcatwork/publikationen/pdf/geschaeftsprozessdenken.pdf

Engel, A.: IT-gestützte Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung. Bausteine zur Prozessgestaltung im E-Government. Berlin (Edition Sigma) 2008

Kühl, S.: Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Eine Streitschrift. Bielefeld (transcript) 2012

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Rege (auch kontroverse) Diskussionen
erwünscht

HIS Hochschul-Informations-System GmbH
Goseriede 9
30159 Hannover

Dr. Friedrich Stratmann
Unternehmensbereich Hochschulentwicklung
Telefon +49 (0)511 1220-295 | Fax +49 (0)511 1220-439
E-Mail stratmann@his.de