



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# DIE MODERNISIERUNG EINER HOCHSCHULVERWALTUNG

Einführung von Zielvereinbarungen,  
Entwicklungsplanungen und Budgetierung

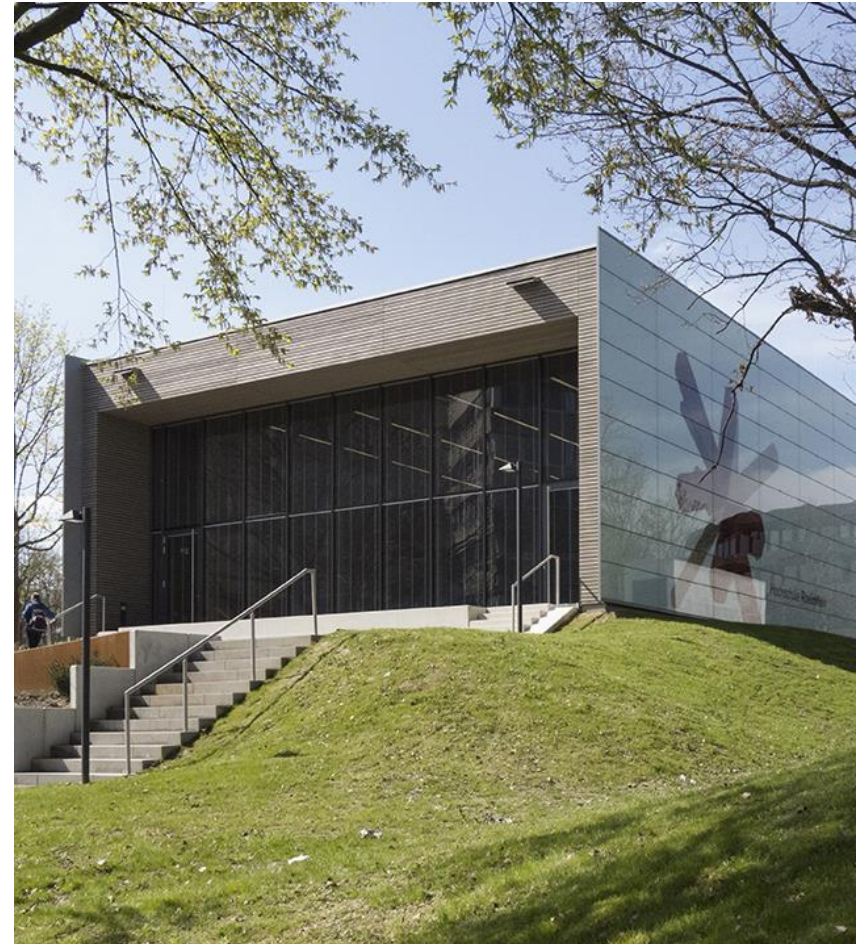
Ayse Asar, LL.M. (London)  
Kanzlerin der Hochschule RheinMain

# Die Hochschule RheinMain (HSRM)



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

- Rd. 13.000 Studierende (SoSe 2017)
- Landeszuschuss 80 Mio. EUR p.a. (2017)
- 5 Fachbereiche: Architektur & Bauingenieurwesen, Design Informatik Medien, Ingenieurwissenschaften, Sozialwesen, Wirtschaft
- 5 Standorte in Wiesbaden & Rüsselsheim
- Rd. 850 Beschäftigte, davon 250 ProfessorInnen
- Zentrale Verwaltung:
  - 7 Abteilungen, 5 Zentrale Einheiten
  - insg. rd. 310 Beschäftigte
  - 2/3 Frauen, > 50% Teilzeitbeschäftigte



# Strategischer Kontext der Verwaltungsmodernisierung



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

- HAWs sind im deutschen Wissenschaftssystem aktuell dem größten Wandel unterworfen
- Hessen: Perspektivisch 50 % der Studierenden eines Jahrgangs an die HAWs
- Forschung als Dienstaufgabe/Eigenständiges Promotionsrecht
- Hochschulautonomie: Berufungs- u. Personalautonomie, Finanzautonomie u. Bauautonomie
- Wettbewerb um gute Studierende, Lehrende und Mitarbeitende





Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# KONSEQUENZEN FÜR DIE VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

# Verwaltungsmodernisierung: Studium und Lehre



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Herausforderungen:

- Starker Studierendenaufwuchs (von 7.500 auf 13.000)
- Etablierung zahlreicher neuer Studiengänge (HSP 2020)

## Maßnahmen:

- Einführung einer Academic Score Card (2012)
- Organisationsentwicklungsprojekt (Student Life Cycle): Reorganisation Abteilung „Studentische und Internationale Angelegenheiten“
- Neue strategische Abteilung „Studium und Lehre“
- Schaffung einer Einheit „Lehr- und Lernzentrum“ und Projektierung entsprechender Baumaßnahme

## In Planung:

- Systemakkreditierung/Ausbau QM in der Lehre



# Verwaltungsmodernisierung: Forschung



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Herausforderungen:

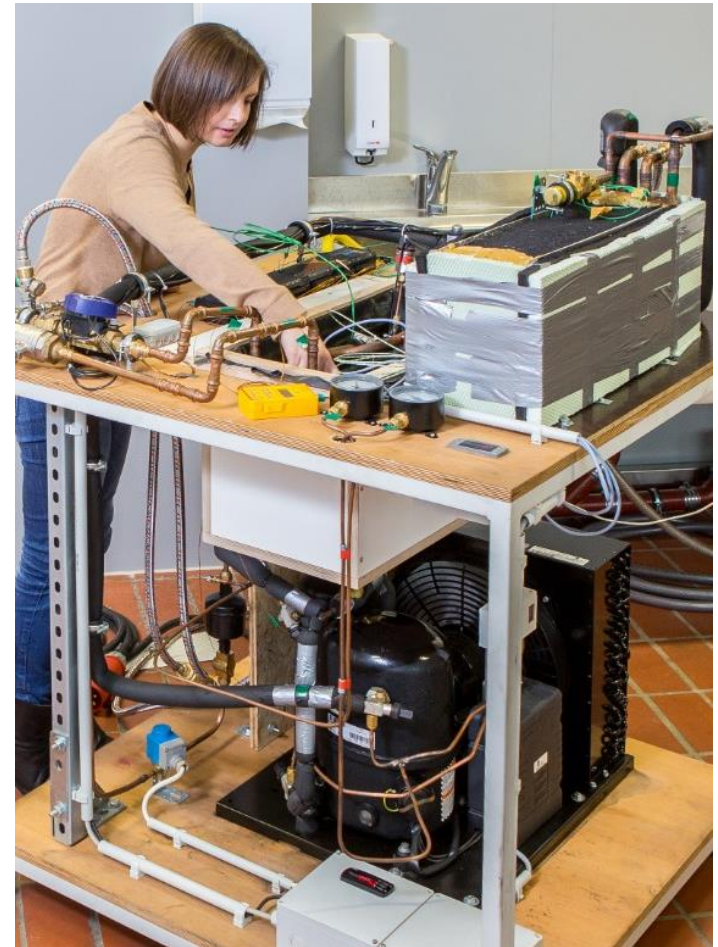
- Forschung als Dienstaufgabe
- Promotionsrecht > neue Aufgabe: Akad. Nachwuchs

## Maßnahmen:

- Verbesserte administrative Unterstützung für WissenschaftlerInnen durch Ausbau der Forschungsabteilung mit neuer Leitung
- Prozessoptimierung und Etablierung des Konzepts „One face to the customer“
- Integration der juristischen Kompetenz in die Forschungsabteilung

## Geplant:

- Servicevereinbarungen





# Verwaltungsmodernisierung: Zentrale Verwaltung

## Herausforderungen:

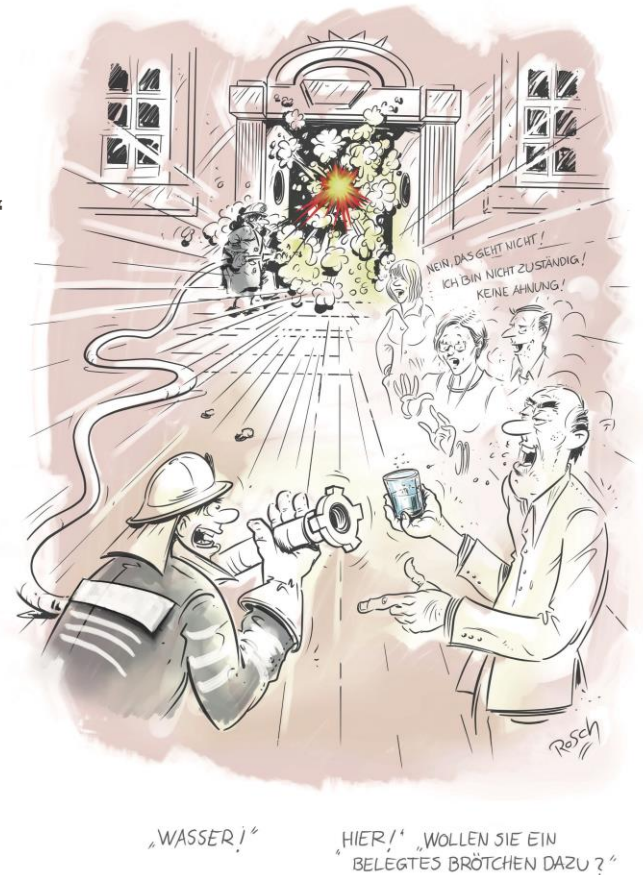
- Neue Aufgabe: Unterstützung von Managementprozessen
- Neue Anforderung: Verwaltung als Dienstleister
- Bisheriges Selbstverständnis: “Gesetzesvollzug“

## Maßnahmen:

- Benchmarking der Verwaltung durch HIS-HE
- Sukzessive Anpassung der Organisationsstrukturen
- Professionalisierung der Unterstützung des Präsidiums, u.a. neue OE-Referentin
- Zielvereinbarungsprozess mit moderierten Workshops
- Neue Wege bei Stellen und Personalauswahl

## Geplant:

- Führungskräfteentwicklungskonzept
- Zufriedenheitsbefragung der FBe





Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# IM FOKUS: BAU UND GEBÄUDEMANAGEMENT



# Reorganisation Bau und Gebäudemanagement



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Herausforderungen:

- Projektbezogene Bauautonomie
- Hoher Anteil an Anmietungen
- Sanierungsbedürftige Gebäude

## Maßnahmen:

- Organisationsuntersuchung durch HIS-HE
- Etablierung einer Baueinheit mit professioneller Leitung; Schaffung der Rahmenbedingungen u. Regularien zur Ausfüllung der Bauautonomie
- Aufbau „Kaufmännisches Gebäudemanagement“
- Prozessoptimierung und Festlegung von Servicestandards
- Schließung der Schlosserei und der Druckerei

## Anstehendes Großprojekt:

- Bau Lehr- und Lernzentrum (32 Mio. Euro)



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# IM FOKUS: CONTROLLING UND BUDGETIERUNG

# Einführung Budgetierung und Strategisches Controlling



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Herausforderungen:

- Finanzautonomie
- Sinkend: Grundbudget u. Clusterpreise > Strukturelles Defizit

## Maßnahmen:

- Entwicklung eines transparenten internen Mittelverteilungsmodells
- Etablierung einer Einheit „Strategisches Controlling“
- Budgetierung aller Einheiten inkl. der Verwaltung
- Aufbau Personalkostencontrolling
- Mittelfristige Finanzplanung für Hochschule und FBe
- Wirtschaftlichkeitsberechnung von Studiengängen

## In Planung:

- Weiterentwicklung ASC zu umfassendem Berichtswesen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# IM FOKUS: ZIELVEREINBARUNGEN MIT DEN VERWALTUNGSEINHEITEN



## Hintergrund

- Großen Herausforderungen für die Hochschule Rechnung tragen: Verwaltungsmodernisierung organisieren
- Moderne Steuerungsinstrumente auch auf Verwaltungsebene einsetzen
- Eigenverantwortlichkeit der Leitungen stärken: Gestalten statt nur verwalten
- Ziele des Präsidiums und Erwartungen klar formulieren, Handlungssicherheit bieten
- Bewährtes Instrument mit den FBen auf Verwaltung übertragen



# Zielvereinbarungsprozess

- Aufsetzen auf Vorhandenem: ASC, QM-System, EP/ZV mit FBen, Befragung der FBe
- 2016 Start eines umfangreichen Prozesses: Präsidium sowie alle Leitungen der Abteilungen und zentralen Einheiten
- Mehrere extern moderierte Workshops zu Zielen des Präsidiums, Rollenverständnis und wechselseitige Erwartungen, Serviceorientierung
- Ziele des Präsidiums sowie allgemeine Struktur werden vorgegeben
- Erster Aufschlag erfolgt durch die Verwaltungseinheiten (u.a. mit Bezug zur ASC)



# Entwicklungsplanungen und Zielvereinbarungen



- Abschluss von Entwicklungsplanungen (Zeitraum: 4 Jahre) und Zielvereinbarungen (Zeitraum: 2 Jahre)
- Struktur:
  1. Strategische Ziele der HSRM (Allg.)
  2. Umsetzung Service-Selbstverständnis (Allg.)
  3. Darstellung der Abteilung
  4. Ziele: Was? Bis wann? Mit wem?
  5. Nachverfolgung der Zielerreichung, Verantwortlichkeiten, Laufzeit
- Keine formalisierten Sanktionsmechanismen
- Ressourcenfestlegung über Budgetierung
- Nicht zwingend „reine Lehre“, sondern pragmatischer Ansatz



## EP/ZV: Beispiele

### Abteilung Forschung

*Bis 2020: Das Konzept one-face-to-the-customer ist ausformuliert und vollständig umgesetzt.*

*Bis 2018: Kooperationsverträge für Forschungsvorhaben sind standardisiert, Leitfäden sind erstellt, eine Drittmittelanzeige ist eingeführt.*

*Bis 2018: Service-Level-Agreements für die Hauptprozesse im Bereich Forschungssupport sind mit der Finanz- und der Personalabteilung vereinbart.*

### Abteilung Personal

*Bis 2019: Ein Konzept zur Personalbestands- und Personalbedarfsanalyse ist erarbeitet. Darauf aufbauend wurde das Personalentwicklungskonzept weiterentwickelt, welches auch ein Führungskräftekonzept beinhaltet.*

### Abteilung Bau und Gebäudemanagement

*Bis 2018: Ein internes Liegenschaftscontrolling inkl. eines Konzepts für ein differenziertes Berichtswesen (Energie, Fremdleistungen, Mieten, Kosten pro m<sup>2</sup>) ist aufgebaut worden.*





Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# IM FOKUS: PROFESSIONALISIERUNG VERWALTUNGSHANDELN UND SERVICEORIENTIERUNG

# Verwaltungshandeln vs. Serviceorientierung – (k)ein Widerspruch?!



- Handlungsrahmen für ordnungsgemäßes Verwaltungshandeln sicherstellen
  - Erarbeitung einer Geschäftsordnung für die zentrale Verwaltung
  - Völlige Überarbeitung des Aktenplans und Sensibilisierung für Schriftgutverwaltung
- Neue Anforderungen erfordern neues Selbstverständnis
  - Erarbeitung eines Service-Selbstverständnis
  - „Herunterbrechen“ in Service-Workshops in den Einheiten und/oder in EP/ZV



„SCHNELL, DIE BÜROKRATEN KOMMEN.  
HILFEN SIE UNS BEI DER ABSPERRUNG!“

„DAFÜR BIN ICH ABER  
NICHT ZUSTÄNDIG!“



# Umsetzung der Service-Vorgaben: Beispiele

	Kurzfassung aus ZV, GO und Service-Selbstverständnis	Umsetzungsbeispiele
<b>Kommunikation</b>	freundlich, wertschätzend, höflich, sachlich, verständlich, verbindlich kommunizieren	<b>Personalabteilung:</b> Durchführung Service-Workshop > AG zur Überarbeitung von Standardschreiben
<b>Information an Kunden</b>	Transparente und adressatengerecht informieren über Angebot, Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe, Stand von Verfahren	<b>Forschungsabteilung:</b> Organisationsentwicklung > Implementierung eines One-face-to-the-customer-Konzepts
<b>Erreichbarkeit/ Abwesenheit</b>	Erreichbarkeit kommunizieren Erreichbarkeit Mo-Fr 9-15 Uhr sicherstellen Rückrufverpflichtung  Abwesenheit kommunizieren Vertretung sicherstellen	<b>Bauabteilung:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reorganisation Telefonzentrale</li><li>- Sofortige Umleitung auf Diensthandy/AB auch bei kurzer Abwesenheit</li><li>- Sonderregelungen Haustechnik/Hausdienst: Zielperspektive: 1 Nummer – 24 Stunden</li></ul>
<b>Servicelevels</b>	Servicelevels einführen, Service-Level-Agreements (SLA) abschließen	<b>Finanzabteilung:</b> Zielvereinbarung > Durchführung von Buchungen binnen 48 h



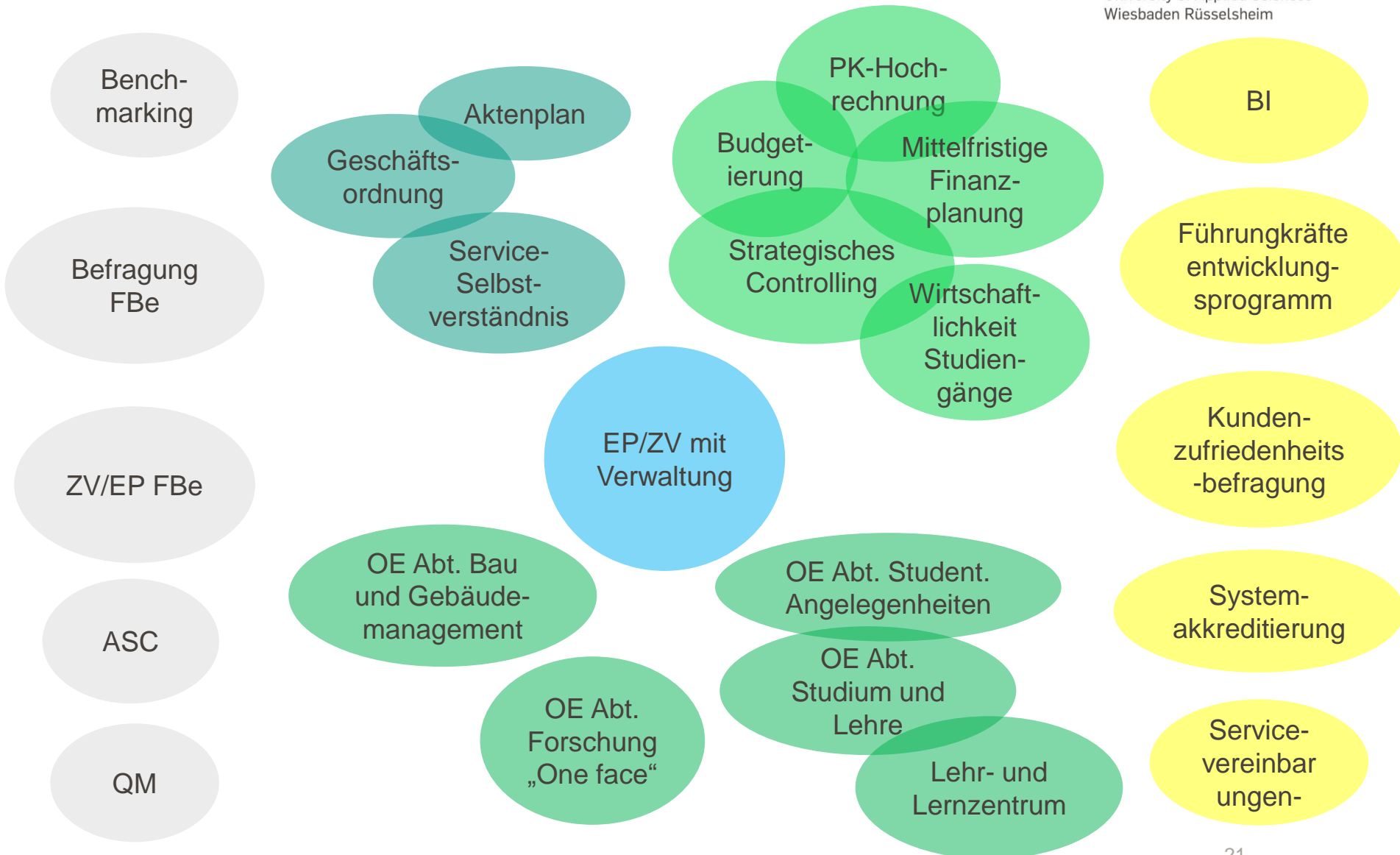
Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# ZUSAMMENFASSUNG

# Verwaltungsmodernisierung HSRM



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim





Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

VIELEN DANK FÜR DIE  
AUFMERKSAMKEIT!

Kontakt:

Ayse Asar, LL.M. (London)

Kanzlerin der Hochschule RheinMain

Besuchsadresse: Unter den Eichen 5, 65195 Wiesbaden

E-Mail: [kanzlerin@hs-rm.de](mailto:kanzlerin@hs-rm.de)

Telefon: 0172-8303004