

## Die Steuerungsgruppe als Initiatorin der Verwaltungs-DV

### Einordnung des Projektes „Verwaltungsnetz“

Mit der „Konzeption zum DV-Einsatz in der Zentralen Universitätsverwaltung“ vom November 1993 wurde erstmalig ein umfassender Überblick zum Stand der DV-Nutzung und den weiteren Vorhaben auf diesem Gebiet innerhalb der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) erarbeitet. Das Projekt „Verwaltungsnetz“ stellt innerhalb der Vorhaben ein Schwerpunktthema dar. Mit seiner langfristigen systematischen Umsetzung sollten die Grundlagen für die Einführung dv-gestützter Gesamtlösungen in der Verwaltung der HU gelegt werden. Wegen der Komplexität des Vorhabens sollte sich das Projekt in mehrere Realisierungsphasen gliedern, d.h. die zeitnahe Umsetzung von Teilprojektergebnissen war und ist Teil der Projektkonzeption. Desgleichen war eine dem Vorhaben angemessene Projektorganisation zu wählen.

Diese Projektorganisation gliedert sich wie folgt: Der *Lenkungsausschuß* setzte sich in der Pilotphase aus dem Kanzler (Vorsitz), den Abteilungsleitern der Zentralen Universitätsverwaltung, den Direktoren von Rechenzentrum und Universitätsbibliothek, der Leiterin der Rechtsstelle und dem Leiter des Organisationsreferats zusammen. Dieses Gremium traf Finalentscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und Ressourcensteuerung des Projekts. Der Lenkungsausschuß beauftragte eine Steuerungsgruppe mit der Vorbereitung dieser Entscheidungen.

Die *Steuerungsgruppe* besteht aus dem Leiter des Organisationsreferats (Vorsitz), dem Vizekanzler (gleichzeitig Leiter der Haushaltsabteilung), dem Direktor des Rechenzentrums, einem Mitglied des Personalrates und dem Datenschutzbeauftragten. Als weiteres Mitglied wurde eine Verwaltungsleiterin einer größeren Fakultät berufen, um frühzeitig die Schnittstellen zwischen der ZUV und den Fakultäten bzw. deren Verwaltungen zu definieren. Die Leiterin der Projektgruppe ist ständiges Mitglied des Gremiums mit Vortragsrecht. Die Aufgabenstellung der Steuerungsgruppe umfaßt die Ziel- und Prioritätensetzung, die Abnahme von Teilergebnissen, die Freigabe der nächsten Projektschritte und die inhaltliche Bestimmung des Projektes. Sie bereitet die Entscheidungen des Kanzlers vor.

Die *Projektgruppe* des Rechenzentrums zeichnet für die Realisierung verantwortlich. Sie präzisiert die Teilaufgaben und entwickelt hierzu Maßnahmenprogramme mit Terminplänen und Ressourcenverbrauch. Für die Erarbeitung und Erweiterung der Dienstleistungen bildet die Projektgruppe Unterarbeitsgruppen, in die einzelne Mitarbeiter der ZUV einzubeziehen sind.

Nach Abschluß der Pilotphase wurde der Projektaufbau verschlankt: Die Konzepte im Zusammenhang mit

dem Verwaltungsnetz werden zwar in der sogenannten Abteilungsleiterrunde diskutiert, der Lenkungsausschuß im eigentlichen Sinne besteht jedoch nicht mehr. Die Entscheidung über das jeweilige Vorgehen wird vom Kanzler nach Vorschlag durch die Steuerungsgruppe getroffen.

### Zielsetzung des Vorhabens

Das Projekt „Verwaltungsnetz“ sollte von Beginn an ein Stück Verwaltungsreform bedeuten und Anstöße - über die alltägliche Arbeitsroutine hinaus - vermitteln, die zur Gesamtzielsetzung beitragen, eine effiziente, klientenorientierte Verwaltung zu schaffen, die qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse „produziert“.

Deshalb sollen hier zunächst die für die Zielsetzung wesentlichen Grundüberlegungen des Gesamtvorhabens dargestellt werden:

Die Kritik an der Öffentlichen Verwaltung insgesamt geht einher mit einem generellen Wertewandel in der Gesellschaft. Für die Verwaltung heißt das: Die „Klienten“ (in unserem Falle: Studenten, Hochschullehrer, Mitglieder usw.) sind kritischer geworden, was den Umfang und die Qualität von Leistungen betrifft. Die Verwaltung präsentiert ihren Klienten weiterhin bürokratische, unklare, mit Kompetenzwirrwarr befrachtete Strukturen, die zu aufwendiger Prozeßgestaltung (feststehende Regeln, Schriftlichkeit) und zu einer insgesamt festzustellenden Schwerfälligkeit führt. Diese Strukturen und Verfahren werden nicht nur extern kritisch betrachtet, sondern führen auch zu internen Schwierigkeiten hinsichtlich der Organisationsmitglieder. Führungsfragen, insbesondere nach Arbeitszufriedenheit und Motivation, aber auch die Ausstattung mit Arbeitsmitteln, werden überwiegend mit unzeitgemäßen Instrumenten und Techniken beantwortet, die nicht unbedingt den Erwartungshaltungen der Organisationsmitglieder entsprechen.

Geht man von der These aus, daß Probleme bei innerbetrieblichen Abläufen immer durch Komplexität, Abhängigkeiten, Planrevisionen und Konflikten (institutionell und personell) entstehen und diese Probleme bereits bei einer mittelgroßen Kommunalbehörde sichtbar werden, wird deutlich, welche Anstrengungen es bedarf, Lösungen für eine Universität zu finden.

Es sind nicht nur Führungsinstrumente zu schaffen und zu erproben, die „mehr Qualität“, „höhere Kundenzufriedenheit“ überhaupt ermöglichen, vielmehr sind auch die Arbeitsmittel bereitzustellen, die es ermöglichen, Routinevorgänge zugunsten qualitativ hochwertiger Tätigkeiten zurückzudrängen. Derartige Aspekte bieten auch Chancen für Veränderungsstrategien in der Öffentlichen Verwaltung: Gerade weil bürokratische Strukturen nach wie vor auf Vorstellungs-

bildern aus anderem zeitlichen und gesellschaftlichen Kontext (z.B. Taylorismus, Max Weber u.a.) beruhen, sind sie kritisch zu überprüfen. Erfolgreiche Modellversuche für eine Verwaltungsmodernisierung im vorher geschilderten Sinne gibt es überwiegend nicht im eigenen Arbeitsumfeld zu betrachten bzw. zu bestaunen: Die wenigen Modellversuche, bei denen auch zeitgemäße Arbeitsmittel zur Ausstattung gehören, gibt es in der (Berliner) Verwaltungswirklichkeit nur vereinzelt. Jeder Kontakt mit einem Dienstleistungsbereich außerhalb der Verwaltung (Banken, Versicherungen, Versandhäuser) zeigt den Beschäftigten jedoch tatsächliche Möglichkeiten und Potentiale der Arbeitsgestaltung - zumindestens in technischer Hinsicht - auf.

Erfolgversprechende Umsetzungsstrategien in der Öffentlichen Verwaltung scheinen darauf angelegt zu sein, eine „lernende Organisation“ mit aktiv an Veränderung arbeitenden Mitgliedern zu schaffen. Voraussetzung hierfür ist ein klares System von Leitbildern und Zielen, weitestgehender Delegation von Entscheidungsbefugnis und - nicht zuletzt - wenn Routineaufgaben zugunsten qualitativ hochwertiger Tätigkeiten zurückgedrängt werden. Die derzeit existierenden Steuerungsmechanismen der Verwaltung sind überwiegend nicht geeignet, diese Neustrukturierung zu unterstützen. Auch das Denken in Kategorien wie „Ergebnisorientierung“ oder „Kosten“ ist für die Mitarbeiterschaft und auch für viele Führungskräfte neu und bedarf somit einer mittel- bis langfristigen Einführung. Die Frage, welche Ziele mit welchen Kosten und in welcher Qualität zu verfolgen sind, bedarf einer umfassenden Diskussion und transparenten Gestaltung für alle Prozeßbeteiligten. Diese Diskussion hat für das Projekt „Verwaltungsnetz“ die Steuerungsgruppe begonnen.

Aus all diesen Überlegungen und den vielen ergebnislos verlaufenden Ansätzen, derartige Vorstellungen umzusetzen, folgt nach hiesiger Auffassung die Notwendigkeit, all diese skizzierten Entwicklungen und Schritte durch anschauliche und täglich erlebbare Veränderungen zu unterstützen. Deshalb ist es notwendig, dieses Projekt als ein Stück „erlebbarer Verwaltungsreform“ zu gestalten, die es Führungskräften und Mitarbeiterschaft gemeinsam ermöglicht, sich an den Veränderungsprozessen gestaltend zu beteiligen.

Die Zielsetzung für das Vorhaben wurde von der Steuerungsgruppe wie folgt präzisiert:

- Arbeitsvorgänge vereinfachen,
- organisatorische Zusammenhänge unterstützen,
- Datenschutz gewährleisten,
- Rationalisierungsansätze skizzieren,
- Serviceleistungen anbieten,
- Nutzen darstellen,
- Akzeptanzprobleme untersuchen,
- Erfahrungen im Umgang mit dem Betrieb von Netzen sammeln.

Zwei Aspekte sollen nachfolgend eingehender dargestellt werden:

„Rationalisierung“ bedeutet im Zusammenhang mit IT-Einführung nicht Wegfall von Arbeitsplätzen, sondern Zurückdrängen von Routinetätigkeiten zugunsten von inhaltlich höherwertigen Aufgaben. Der Betrieb des Verwaltungsnetzes hat eine Vielzahl von Erfahrungen in diesem Bereich ermöglicht. Z.B. braucht ein im Sekretariat erstellter Text künftig von den Schreibkräften nicht mehr ausgedruckt zu werden, um dem Verfasser die Möglichkeit zu geben zu korrigieren, zu verändern usw. Der Text wird zunächst lediglich auf dem Austauschlaufwerk bereitgestellt. Dies spart sowohl Materialkosten als auch Wege- und Durchlaufzeiten, wenn man an die Nutzerstruktur denkt. Es erübrigt sich, den so erstellten Text zu vervielfältigen und durch Boten durch das Haus zu tragen. Vielmehr erhalten die Teilnehmer am Verwaltungsnetz den Text als Datei und entscheiden selbst, ob ein Ausdruck notwendig ist. Neben den Einsparungen im Materialkostenbereich sind hier auch erhebliche Zeitgewinne bei der Übertragung zu erwarten.

Ein nicht zu unterschätzender Rationalisierungseffekt ist in der regelmäßige Nutzung von Möglichkeiten der E-Mail zu erkennen. Die problemlose Adressierung, die Erreichbarkeit des anderen Teilnehmers und die Möglichkeit der automatischen Bestätigung des Erhalts der Nachricht sind hierbei hervorzuheben. Mittlerweile ist der Einsatz von E-Mail ein unverzichtbarer Bestandteil der täglichen Arbeit geworden. Durch weitere Vereinfachung (Benutzeroberfläche mit Mauseinsatz) bieten sich auch weitere, zeitsparende Einsatzmöglichkeiten an: Der Dokumentenversand durch „Anhängen“ des Textes, Sitzungseinladungen an definierte Teilnehmerkreise, Nachrichten bei Abwesenheit des Ansprechpartners usw. vereinfachen die Kommunikation in der Verwaltung erheblich.

Die zentral vorgehaltenen Verzeichnisse ersparen ggf. eine eigene Ablage und eine ständige eigene Aktualisierung. Auch hier sind nicht nur Materialkostensparnisse zu erwarten, sondern auch erhebliche Zeitgewinne bei den Bearbeitern, die weniger Zeit für die Informationsbeschaffung aufwenden müssen. Die Qualitätsverbesserung und die größere Wahrscheinlichkeit, Fehlerquellen zu vermeiden, sind offensichtlich.

Die „Darstellung des Nutzens“, sofern man diesen Nutzen in DM ausdrücken will, gestaltet sich in der Öffentlichen Verwaltung überwiegend als schwierig. Auch in diesem Fall kann der Nutzen (nur) verbal beschrieben werden und sich in Form von Qualitätsgewinnen definieren.

Ein z.B. kaum zu quantifizierender Nutzen, der jedoch geradezu wie ein Quantensprung erscheint, ist die Überarbeitung von Dokumenten im Verwaltungsnetz. Im bestehenden Probetrieb wurde ein Verfahren entwickelt, in dem ein Dokument über mehrere Stationen

überarbeitet werden kann und gleichzeitig dokumentiert wird, wer welche Veränderungen vorgenommen hat. Diese Veränderungen können nicht nur „elektronisch“, sondern - falls noch erforderlich - auch in papierner Form dokumentiert werden. Damit entsteht für alle Beteiligten in einem derartigen Verfahren ein großer zeitlicher Vorteil, weil - wie sicherlich nachzuvollziehen ist - ein Großteil Verwaltungsaufwand (Liege-, Wege- und Wartezeiten) entfallen kann.

Ein nicht unerheblicher Nutzen entsteht auch durch die Standardisierung von eingesetzter Software im Verwaltungsnetzbetrieb. Die eingesetzten Standards zwingen alle Beteiligten zur Nutzung der gleichen Software. Damit entstehen bereits bei der Anschaffung erhebliche Kostenvorteile für die HU. Darüber hinaus ist somit gewährleistet, daß alle Beschäftigten in der HU auch an einem neuen Arbeitsplatz die gleichen Arbeitsgrundlagen weiterverwenden können. Dies ist bislang nicht unbedingt Standard in der öffentlichen Verwaltung. Für die Verwaltung insgesamt birgt die einheitliche Software die Möglichkeit, auch unterschiedliche Daten nach einheitlichen Kriterien weiter zu verarbeiten und den Austausch von managementrelevanten Informationen über die Abteilungen hinweg sicherzustellen. Damit ist ein deutlicher Schritt getan, um sogenannte Medienbrüche zu vermeiden, d.h. Ausdrucke und schlimmstenfalls sogar umfangreiches Neueingeben von Daten zu vermeiden.

### Zusammenfassung und Ausblick

Das weitere Vorgehen wird durch das Bestreben der flächendeckenden Einführung des Netzbetriebes für die Verwaltung und nach Konsolidierung des bestehenden Serviceangebots bestimmt.

Hinsichtlich des ersten Ziels bleibt anzumerken, daß bereits jetzt - bei derzeit ca. 100 Nutzern und weiteren Anmeldungen - die Verwaltung als „vernetzt“ gilt. Schon nach Abschluß der Pilotphase des Projekts war die Resonanz, verbunden mit dem Wunsch des sofortigen Anschlusses, außerordentlich positiv. Die Kapazitäten, die weitere Anschlüsse in Vorbereitung und Begleitung durch die Projektgruppe binden, bleiben begrenzt. Die Steuerungsgruppe hat deshalb auch für das Jahr 1997 bereits entsprechende Prioritäten gesetzt und die Projektgruppe beauftragt, diese Arbeiten bis zum Ende des Jahres abzuschließen.

Die Steuerungsgruppe hat in diesem Zusammenhang die Zielsetzung auch dahingehend erweitert, daß frühzeitig versucht wird, die Fakultätsverwaltungen mit in das Vorhaben einzubeziehen. Die Fakultätsverwaltungen bekommen immer größere Bedeutung für die weitere Verwaltungsarbeit in der ZUV (z.B. dezentrale Ressourcenverantwortung, Verlagerung von Kompetenzen hin zum Dekanat). Gleichzeitig wird die örtliche Situation der Humboldt-Universität weiterhin von Zersplitterung auf viele Standorte gekennzeichnet sein. Somit erscheint aus mehrererlei Gründen eine rechtzeitige Einbeziehung der dezentral angesiedelten Fakultätsverwaltungen dringend geboten. Eine Checkliste, welche Vorarbeiten in den Fakultäten zu leisten sind und eine Aufstellung von Standardvorgängen für die Fakultätsverwaltungen, die sich vorrangig für eine vernetzte Bearbeitung eignen, wurden skizziert und bedürfen nun der Konkretisierung durch die Betroffenen.

Hinsichtlich der Konsolidierung des Serviceangebotes sind die erforderlichen organisatorischen Regelungen getroffen worden. Die Zuständigkeiten für die Datenpflege wurden festgelegt, weitere Dienste, wie z.B. das „Leitungsinformationssystem“ (aggregierte Daten für die Entscheidungsfindung der Hausleitung und der Verwaltung) sind eingeführt. Im weiteren Fortgang des Projekts wird es darum gehen, für die einzelnen Module „neue“ Unterprojektgruppen zu bilden, in denen namentlich Benutzer aus den jeweiligen Bereichen auch permanent Mitglied sind, um die Nutzer weiterhin frühzeitig in die Überlegungen mit einzubeziehen. Damit sollen die bisherige hohe Akzeptanz sichergestellt und eine kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Standards ermöglicht werden.

Die Absicht, für die Beschäftigten ein Stück erlebbarer Verwaltungsreform zu schaffen, ist realisiert. Wie große Teile der Kommunikation in der Verwaltung ohne das Verwaltungsnetz betrieben wurden, bleibt aus heutiger Sicht nahezu unerklärlich.

Michael Wullert  
Leiter des Organisationsreferates und  
Vorsitzender der Steuerungsgruppe „Verwaltungsnetz“  
E-Mail: michael=wullert@uv.hu-berlin.de

*Häufig weiß man Dinge erst dann richtig zu schätzen, wenn sie plötzlich einmal ihren Dienst versagen. Beispiel Verwaltungsnetz. Kommt die Meldung „not available“, fällt man zwar noch auf einen „doppelten Boden“ wie Hauspost, Datenaustausch per Diskette etc. Allerdings ist dies in der Regel eine harte Landung, denn sie kostet Zeit (da mehr und mehr Verwaltungsvorgänge auf diesen für mich schnellsten und effizientesten Kommunikationsweg abgestellt sind) und Nerven (da in der Regel enge zeitliche Fristen keinen Aufschub für die anstehende Arbeit dulden). Fazit: der „doppelte Boden“ kann nur eine Notlösung sein, wenn der „Königsweg“ Verwaltungsnetz geöffnet ist.*

*Engelbert Habekost  
Forschungsabteilung*