

Der erste Schritt ist getan: Mit der Evaluation des Studierendensekretariats hat die Begutachtung der gesamten Zentralverwaltung begonnen. Was kommt damit konkret auf die Mitarbeiter zu? Wie wird die Leitung der Universität auf die Ergebnisse reagieren? Und wird es einen Abbau von Arbeitsplätzen geben? NORBERT ROBERS und KRISTIN WOLTERING sprachen mit dem Leiter des Dezernats 2, Personal- und Organisationsentwicklung, MANFRED KUYPERS.

Die Firmen „Ramboll“ und „ews group“ stellen derzeit die gesamte Verwaltung der WWU auf den Prüfstand. Ist die Evaluation ein Zeichen dafür, dass es größere Schwachstellen gibt?

Das ist mit Sicherheit nicht der Fall. Gleichwohl sind wir gut beraten, unsere Struktur, unsere Aufgabenverteilung und unsere Prozesse durchleuchten zu lassen. Die Hochschullandschaft hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert, der Wettbewerb um die besten Köpfe hat sich verschärft – unter den Wissenschaftlern und unter den Studierenden. Und deswegen ist es gut und folgerichtig, dass sich auch die Verwaltung einer Art Stresstest unterzieht, aus dem wir sicherlich gestärkt hervorgehen.

Was meinen Sie damit konkret?

Wir müssen insgesamt flexibler agieren und reagieren. Ein Beispiel: Der Umstieg auf die kaufmännische Buchhaltung hat viele Folgewirkungen – etwa ein deutliches Plus bei der Berichtspflicht. Wir wollen zudem die Schnittstellen zu den dezentralen Verwaltungseinrichtungen anschauen und viele Prozesse, die gemeinsam laufen, optimieren. Etwa die der Abrechnungen: In diesem Bereich sind wir, bildlich gesprochen, heute noch zu Fuß unterwegs. Auf der anderen Seite steht allerdings die angespannte Finanzlage, so dass es illusorisch ist, zu glauben, dass wir einfach mehr Personal einstellen müssen, um die neuen Aufgaben zu meistern.

Sie sprechen vom Bemühen, viele Abläufe zu optimieren. Könnte das darauf hinauslaufen, dass die Verwaltung in Teilen neu organisiert wird?

Auch ich kann das Ergebnis nicht vorhersehen. Aber ich gehe davon aus, dass wir die Verwaltung an einigen Stellen umstellen werden. Nicht zuletzt, um Doppelarbeit abzustellen. Ein gutes Beispiel dafür ist mein eigenes Dezernat 2, das sich ebenso wie das Dezernat 3 um Personalfragen kümmert. Ich möchte niemandem vorgreifen. Aber es spricht manches dafür, alle Personalangelegenheiten künftig in einem



„Die Berater sollen uns einen Spiegel vorhalten“

Dezernent Manfred Kuypers über die Ziele der Verwaltungsevaluation

Dezernat zu betreuen. Auch in Rechtsfragen gibt es keinen festen Ansprechpartner, der die einzelnen Vorgänge sichtet und delegiert.

Wenn heutzutage von Optimierungen und Synergien die Rede ist, läuft es am Ende häufig auf den Abbau von Arbeitsplätzen hinaus. Könnte das auch diesmal der Fall aus?

Nein, darum geht es nicht. Die Berater sollen überprüfen, ob wir unsere Aufgaben mit dem aktuellen Personal optimal erfüllen oder ob eine Neuorganisation zumindest in einzelnen Bereichen sinnvoll ist. Die Universität bewirtschaftet beispielsweise rund 220 Gebäude. Diese Aufgabe nehmen derzeit etwa 80 Hausmeister wahr. Es gibt Hochschulen, die bei diesem Verhältnis von einer Überbesetzung sprechen – andere werden genau das Gegenteil behaupten. Die Berater sollen uns genau diesen Spiegel vorhalten und Vergleichswerte liefern – die Schlüsse daraus müssen und werden wir alleine ziehen.

Die Experten von Ramboll und ews werden also Empfehlungen abgeben?

So ist es. Die Berater werden aufzeigen, wo wir stark

sind und wo wir Schwachstellen haben. Sie sollen uns aber auch Empfehlungen für die Zukunft liefern. Aber nicht im Alleingang. Sie sollen diese Empfehlungen gemeinsam mit unseren Führungskräften und Mitarbeitern entwickeln, denn nur sie wissen im Detail, warum und wie sie welche Aufgabe erfüllen. Die Fachleute von Ramboll und ews arbeiten nicht gegen, sondern mit uns.

Heißt das, dass die Mitarbeiter die Gelegenheit nutzen sollen, sich einzuschalten und den Beratern eigene Ideen mit auf den Weg geben?

Genau so soll es sein. Wir wollen in Workshops arbeiten, das war eine unserer Bedingungen für das Projekt. An den Workshops werden die Abteilungsleiter, aber auch die entsprechenden Fachkräfte und Sachbearbeiter teilnehmen. Jeder Mitarbeiter wird die Gelegenheit bekommen, den Prozess der Evaluation kritisch und konstruktiv zu begleiten.

Eine Universität ist kein Wirtschaftsunternehmen. Sind Sie sicher, dass die Berater die Besonderheiten einer Hochschule kennen und beachten?

Manfred Kuypers verspricht: Jeder Mitarbeiter wird die Gelegenheit haben, die Evaluation kritisch und konstruktiv zu begleiten.

Foto: Peter Greuer

Da bin ich mir sogar sehr sicher. Schauen Sie sich die Referenzlisten der beiden Unternehmen an: Sie werden zahlreiche Hochschulen finden. Aber auch während der Gespräche haben wir ein sehr sicheres Gefühl dafür bekommen, dass unsere Ansprechpartner um die Eigenheiten einer Universität wissen.

Wie lange wird die Evaluation dauern?

Die Arbeit der Berater im Studierendensekretariat als unser Pilotprojekt ist abgeschlossen. Seit Mitte Januar geht es um den „Rest“ der Verwaltung. Die Mitarbeiter von Ramboll und ews werden voraussichtlich vor der Sommerpause im Juni das Schloss verlassen. Dann beginnt die konzeptionelle Phase.

Wann wird die Überprüfung abgeschlossen sein?

Ich gehe davon aus, dass wir spätestens im September 2012 die Ergebnisse kennen werden.

Sie sprachen eingangs von der Notwendigkeit der Modernisierung. Nun liegt es in der Natur der Sache, dass die Modernisierung, dieser Wandel niemals stoppen wird. Wie kann man sicher stellen, dass die Ergebnisse der Evaluation auf dem neuesten Stand sind und über einen gewissen Zeitraum hinweg Bestand haben?

Natürlich sind die Ergebnisse eine Momentaufnahme. Gerade deshalb kann man schon jetzt mit Fug und Recht sagen: Diese Evaluation wird nicht die letzte sein.

Bedeutet das, dass die Universität dauerhaft externe Berater beschäftigen wird?

Nein. Wir müssen stattdessen Mechanismen schaffen, die eine Art permanenter Selbstevaluation gewährleisten – und zwar flächendeckend. Diese „Change-Management-Kultur“ soll uns dabei helfen, unsere eigenen Abläufe und Prozesse ständig zu überprüfen und notfalls zu verändern.

Mit welchem Ziel? Wie wird die Verwaltung der Universität in zehn Jahren aussehen?

Meine Idealvorstellung ist eine dienstleistungsorientierte Verwaltung, die sowohl technisch als auch inhaltlich den modernsten Ansprüchen genügt. Das ist zwar auch schon heute in den meisten Bereichen der Fall. Aber die Veränderungen werden immer neue Herausforderungen mit sich bringen. Ich bin mir in jedem Fall sicher: Die Verwaltung ist dazu entschlossen und auch fähig, ihren Beitrag dazu zu leisten, dass sich die WWU dauerhaft in der Spitzengruppe der deutschen Universitäten etabliert.

„Die Fachleute von Ramboll und ews arbeiten nicht gegen, sondern mit uns.“

Manfred Kuypers

MANFRED KUYPERS

- Geboren 1959
- Studium der Anglistik und Geschichte (Lehramt)
- Als Lehrer am Gymnasium und in der freien Wirtschaft als Personalreferent tätig
- Seit April 2010 Leiter des Dezernats 2 der Universität Münster

RAMBOLL

Das im Jahr 2000 gegründete skandinavische Beratungsunternehmen Ramboll (Hamburg) zählt weltweit 8000 Mitarbeiter. Es prüft hauptsächlich öffentliche, aber auch private Unternehmen und entwickelt Strategien zur Verbesserung der Arbeitsabläufe. Das Mutterunternehmen „Ramboll group“ besteht bereits seit 60 Jahren.

EWS-GROUP

Die ews-group aus Lübeck (2001) ist eine Management- und Kommunikationsberatungsfirma, die unter anderem Hochschulen in ihrer Organisationsentwicklung und im Marketing betreut. Sie prüfte unter anderem die Universitäten Duisburg-Essen, Leipzig und Hamburg.