Leitlinien zur Qualitätssicherung in Verwaltungs- und Serviceeinheiten

Beschluss des Senats, 22.02.2024

Vorbemerkung

Die bislang im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems etablierten und weiterentwickelten Instrumente und Verfahren beziehen sich zunächst und in erster Linie auf die universitären Kernaufgaben Forschung und Nachwuchsförderung sowie Studium und Lehre. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass das Qualitätsmanagementsystem im Hinblick auf die Erfordernisse der – 2019 erfolgten – Systemakkreditierung konzipiert wurde. Unterstützende Aufgaben im Bereich Verwaltung und Services blieben hierbei aufgrund der konsequenten Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für die wissenschaftliche Arbeit an der Universität Trier sowie der zahlreich vorhandenen Schnittstellen zwar nicht außen vor, standen bislang aber nicht im Mittelpunkt der Qualitätssicherung und -entwicklung.

Mit den vorliegenden Leitlinien erfährt nun auch der Bereich Verwaltung und Services eine stärkere Berücksichtigung im Qualitätsmanagementsystem der Universität Trier. Dies erfolgt durch die Anpassung bereits bestehender Maßnahmen und Verfahren (zum Beispiel empirischer Erhebungen) an die spezifischen Bedürfnisse dieses Bereichs und – dort wo es sich als notwendig und sinnvoll erweist – durch eine gezielte Ergänzung.

1 Konzeption, Ziele und Rahmenbedingungen

Um die Qualität der Unterstützungsprozesse und -strukturen im Bereich Verwaltung und Services – und damit auch die Leistungen der Universität insgesamt – sicherzustellen und fortzuentwickeln, ist die Durchführung von systematischen Verfahren im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems erforderlich, die eng mit Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung verzahnt sind. Der Begriff Verwaltungs- und Serviceeinheiten wird hierbei bewusst weit verstanden und umfasst neben der Zentralen Verwaltung auch die beiden großen zentralen Einrichtungen Universitätsbibliothek und Zentrum für Informations-, Medien- und Kommunikationstechnologie (ZIMK).

Zentrales Ziel von Qualitätssicherung und -entwicklung in diesem Bereich ist es, kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und, unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen und der zur Verfügung stehenden Ressourcen, gezielt und nachhaltig umzusetzen. Insbesondere zielen die Verfahren und Maßnahmen darauf ab

- Strukturen und Prozesse im Verwaltungs- und Servicebereich auf eine effektive und effiziente, wirtschaftliche und rechtssichere sowie transparente und nutzerorientierte Art und Weise zu gestalten, die zugleich dem besonderen Charakter der Organisation Universität gerecht wird;
- systematisch Eindrücke, Anregungen und Ideen von Nutzerinnen und Nutzern sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einzubeziehen, um daraus gezielt Maßnahmen abzuleiten, die zur Schaffung eines durch kontinuierliches Lernen, Offenheit und Anerkennung geprägten Arbeitsumfeldes sowie allgemein zur stetigen Weiterentwicklung der Verwaltungs- und Serviceeinheiten beitragen;

- die Arbeit im Bereich Verwaltung und Services mit den Kernprozessen in Lehre und Forschung abzustimmen und auf diese hin auszurichten.

Die vorgesehenen Verfahren und Maßnahmen knüpfen an bereits bestehende Strukturen und Verfahrensweisen an und greifen etablierte Standards wie beispielsweise das Common Assessment Framework (CAF) der European Foundation for Quality Management (EFQM) auf. In regelmäßigen Abständen werden die Ziele und ihre Umsetzung kontrolliert sowie gegebenenfalls angepasst und erneuert. Im Zuge aller Verfahren sind die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen verbindlich zu berücksichtigen, insbesondere Bestimmungen des Datenschutzes sowie Erfordernisse der Mitbestimmung und Mitwirkung der Personalvertretung.

Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Verwaltung und Services müssen eng mit der Qualitätssicherung in den Kernprozessen der Universität verzahnt sein, da jedwede Unterstützungsprozesse letztlich immer auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Studium und Lehre sowie Forschung und Nachwuchsförderung abzielen. Die Schnittstellen zwischen Verwaltungs- und Serviceeinheiten, Fachbereichen und Studierenden müssen daher besondere Berücksichtigung finden.

Die Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Verwaltung und Services erfolgt in enger Abstimmung zwischen Präsidium – insbesondere der Kanzlerin oder dem Kanzler sowie der oder dem für die Qualitätssicherung zuständigen Vizepräsidentin oder Vizepräsidenten – und dem Qualitätsmanagement, das für Konzeption, Koordination und Weiterentwicklung der Instrumente und Verfahren verantwortlich ist.

2 Empirische Erhebungen

Die an der Universität Trier durchgeführten empirischen Erhebungen, insbesondere die regelmäßig stattfindenden Befragungen, sind auch für die Qualitätssicherung und -entwicklung in den Verwaltungs- und Serviceeinheiten von zentraler Bedeutung (vgl. hierzu allgemein *Teilgrundordnung Qualitätssicherung* § 7 sowie *Leitlinien zu Befragungen als Instrument der Qualitätssicherung*). Sie erlauben es, Stärken und Schwächen in bestimmten Bereichen zu ermitteln und zu analysieren, um auf dieser Basis konkrete Schlussfolgerungen zu ziehen und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

2.1 Erhebungen außerhalb von Verwaltungs- und Serviceeinheiten

Die außerhalb der Verwaltungs- und Serviceeinheiten durchgeführten Befragungen ermöglichen es, eine in erster Linie nutzerinnen- und nutzerbezogene Perspektive auf die jeweiligen Einheiten zu gewinnen. Deutlich wird hierbei vor allem, wie die befragten Akteure – Studierende, Absolventinnen und Absolventen, wissenschaftliches Personal – die jeweiligen Einheiten im Hinblick auf das eigene Studium oder die eigene wissenschaftliche Arbeit in Lehre und Forschung bewerten.

Im Rahmen der *Studienfachbefragungen* und der *Absolventinnen- und Absolventenstudie* sind hierbei vor allem die Fragenkomplexe zur Lehr- und Prüfungsorganisation, zu Auslandsaufenthalten, zur Studieninfrastruktur und zu Beratungs- und Dienstleistungsangeboten von Belang.

Die *Befragung des wissenschaftlichen Personals* thematisiert relevante Aspekte zu Verwaltungs- und Serviceeinheiten besonders in den Fragekomplexen zu Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre. Dies betrifft etwa die Bewertung der Zusammenarbeit mit zentralen Verwaltungs- und Serviceeinrichtungen, der Angebote zur Weiterqualifizierung oder Internationalisierung, der Unterstützung bei der Beantragung von Drittmitteln oder bei der Personalgewinnung.

Grundsätzlich werden die Ergebnisse dieser Befragungen hochschulöffentlich bekannt gemacht, wobei keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein dürfen, die an der Befragung teilgenommen haben oder über die von Befragten – zum Beispiel in offenen Fragen – Aussagen getroffen werden.

Detaillierte, über die Standardberichte hinausgehende Auswertungen der genannten Fragekomplexe können für Zwecke der Qualitätssicherung und -entwicklung im Bereich Verwaltung und Services erstellt werden, es sei denn, nur fünf oder weniger Personen haben an der Befragung teilgenommen, auf die der jeweilige Parameter für die Auswertung zutrifft (vgl. *Leitlinien zu Befragungen*, Abschnitte 3.3, 4.3 und 5.3). Insbesondere bildet die empirische Evidenz aus den Befragungen eine wichtige Grundlage für den Qualitätszirkel Verwaltung und Services (Abschnitt 3).

Alle weiteren Aspekte betreffend die Durchführung der genannten Befragungen sind in den *Leitlinien zu Befragungen als Instrument der Qualitätssicherung* geregelt.

2.2 Erhebungen innerhalb von Verwaltungs- und Serviceeinheiten

Ziel der im Bereich Verwaltung und Services durchgeführten Erhebungen ist es, ein Meinungsbild über die Arbeit und deren Rahmenbedingungen aus der Sicht der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Zentrales Instrument hierzu ist die in der Regel alle vier Jahre durchgeführte Befragung des Personals in Verwaltung und Services.

Die Befragung deckt zentrale Themenkomplexe zur Arbeitssituation in den jeweiligen Einheiten ab; diese umfassen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Arbeitsbelastung, Arbeitsabläufe und Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und den anderen Verwaltungs- und Serviceeinheiten, die Serviceorientierung des eigenen Bereichs sowie die Führungsqualität und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Befragung erlaubt damit eine Innensicht auf die Tätigkeit in den jeweiligen Einheiten.

Die empirische Evidenz aus den Befragungen bildet eine wichtige Grundlage für den Qualitätszirkel Verwaltung und Services (Abschnitt 3).

Alle weiteren Aspekte betreffend die Durchführung der Befragung des Personals in Verwaltung und Services sind in den *Leitlinien zu Befragungen als Instrument der Qualitätssicherung* geregelt.

3 Qualitätszirkel Verwaltung und Services

Der Qualitätszirkel Verwaltung und Services ist ein regelmäßig durchgeführtes, partizipatives Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in den Verwaltungs- und Servicebereichen der Universität. In seinem Zentrum steht ein Selbstbewertungsverfahren, das an das Common Assessment Framework der European Foundation for Quality Management (EFQM) angelehnt ist.

3.1 Gegenstand und Durchführungszyklen

Eine Durchführung des Qualitätszirkels Verwaltung und Services bezieht sich jeweils auf einen spezifischen Schwerpunkt (zum Beispiel einen Arbeitsbereich oder einen bereichsübergreifenden Geschäftsprozess) innerhalb der Verwaltungs- und Serviceaufgaben der Universität. Der Schwerpunkt wird vor Beginn der Durchführung durch die Senatskommission für Qualitätssicherung mit Zustimmung des Präsidiums bestimmt.

Die Schritte einer Durchführung des Qualitätszirkels bis zum Entwurf des Aktionsplans (Abschnitt 3.4) umfassen einen Zeitraum von ungefähr einem Jahr. Es schließt sich in der Regel unmittelbar die nächste

Durchführung zu einem anderen Schwerpunkt an, sodass sich ein jährlicher Durchführungszyklus ergibt. Bei der Auswahl der Schwerpunkte und der Festlegung der Zeiträume für die Durchführung des Qualitätszirkels ist sicherzustellen, dass ausreichend Ressourcen für die laufenden und geplanten aufgaben- und bedarfsorientierten Arbeiten und Projekte der Verwaltungs- und Serviceeinheiten zur Verfügung stehen.

3.2 Selbstbewertungsgruppe

Die Selbstbewertungsgruppe führt das Selbstbewertungsverfahren im Rahmen des Qualitätszirkels in eigener Verantwortung durch. Sie umfasst sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ggf. Studierende, als auch Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltungs- und Serviceeinheiten. Ergänzend tritt ein Mitglied der Personalvertretung hinzu. Die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe sollen einen inhaltlichen Bezug zum von der Senatskommission für Qualitätssicherung ausgewählten Schwerpunkt aufweisen.

Die Selbstbewertungsgruppe besteht aus ungefähr zwölf Mitgliedern, darunter

(a) vier bis sechs Mitglieder des hauptberuflich tätigen wissenschaftlichen Personals und ggf. der Studierenden,
(b) vier bis sechs Mitglieder des Personals in Verwaltungs- und Serviceeinheiten,
(c) ein Mitglied der Personalvertretung,
(d) ein bis zwei Mitglieder des Qualitätsmanagements mit beratender Funktion.

Die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe werden durch die Senatskommission für Qualitätssicherung auf Vorschlag der Fachbereiche (Buchstabe a), der Kanzlerin oder des Kanzlers (Buchstabe b), der Personalvertretung (Buchstabe c) und der zuständigen Vizepräsidentin oder des zuständigen Vizepräsidenten (Buchstabe d) bestimmt. Sie sollen aufgrund ihres Wissens über die Organisation und den ausgewählten Schwerpunkt sowie ihrer persönlichen Fähigkeiten (zum Beispiel analytische und kommunikative Fähigkeiten) ausgewählt werden. Eine möglichst vielfältige Zusammensetzung der Selbstbewertungsgruppe ist wünschenswert. Betrifft der durch die Senatskommission für Qualitätssicherung ausgewählte Schwerpunkt Studierende als Nutzerinnen und Nutzer von Verwaltungs- und Serviceleistungen, müssen Studierende unter den Mitgliedern der Selbstbewertungsgruppe gemäß Buchstabe a vertreten sein.

Die Selbstbewertungsgruppe bestimmt eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden, die oder der für die Senatskommission für Qualitätssicherung als Ansprechperson zum Selbstbewertungsprozess fungiert. Die oder der Vorsitzende wird in ihrer oder seiner Funktion durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Qualitätsmanagements unterstützt.

3.3 Durchführung der Selbstbewertung

Im Zuge der Selbstbewertung werden Stärken, verbesserungsbedürftige Bereiche und mögliche Maßnahmen, bezogen auf den ausgewählten Schwerpunkt des Qualitätszirkels, erarbeitet. Dabei können sich die betrachteten Kriterien abhängig vom Schwerpunkt gegebenenfalls unterscheiden oder verschieden gewichtet werden. Im Kern sollte aber eine Beurteilung der folgenden Kriterien stehen:

(a) bezogen auf den Handlungsrahmen (Ursachen):

- Führung;
- Strategie und Planung;
- Ressourcen;
- Prozesse;

(b) bezogen auf die Ergebnisse (Wirkungen):

- adressatinnen- und adressatenbezogene Ergebnisse;
- mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse;
- wichtigste Leistungsergebnisse.

In einer ersten Sitzung der Selbstbewertungsgruppe legt diese fest, wie das Kriterienraster für den betrachteten Schwerpunkt im Detail ausgestaltet werden soll.

Im Anschluss wird jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe aufgefordert, eine individuelle Bewertung des Schwerpunktes anhand der einzelnen Kriterien – gegebenenfalls unter Verwendung von zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen – vorzunehmen. Diese Bewertungen basieren auf dem Wissen der Mitglieder und auf ihren eigenen Arbeitserfahrungen innerhalb der Universität. Die Mitglieder schreiben Schlüsselwörter auf, die Stärken und Schwächen beschreiben. Die verbesserungsbedürftigen Bereiche sollten hierbei so klar wie möglich beschrieben werden, um die spätere Auswahl der Verbesserungsvorschläge zu erleichtern.

Die Vorsitzende oder der Vorsitzende steht während der Einzelbewertung zur Verfügung, um die Fragen der Mitglieder beantworten zu können. Sie oder er kann auch die Ergebnisse der Mitglieder für die Sitzung zur Konsensfindung koordinieren.

Möglichst rasch nach Durchführung der Einzelbewertungen sollte die Selbstbewertungsgruppe zusammentreffen und einen Konsens zu Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereichen erarbeiten. Dabei soll insbesondere betrachtet werden, an welchen Stellen und aus welchen Gründen bei der Bewertung der Stärken und Schwächen Unterschiede bestehen. Die Abfolge, in der die Kriterien behandelt werden, wird von der Selbstbewertungsgruppe festgelegt. Es ist nicht notwendig, eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten. Es können ein oder mehrere Treffen zur Konsensfindung stattfinden.

Die Selbstbewertungsgruppe hält ihre Ergebnisse in einem Protokoll zur Selbstbewertung fest. Dieses besteht mindestens aus den folgenden Elementen:

- Stärken und verbesserungsbedürftige Bereiche bezogen auf die einzelnen Kriterien sowie
- Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen.

Das Protokoll zur Selbstbewertung wird hochschulöffentlich bekannt gemacht.

3.4 Entwicklung eines Aktionsplans

Auf der Grundlage der Verbesserungsvorschläge, die im Rahmen des Selbstbewertungsprozesses erarbeitet wurden, wird ein Aktionsplan zur Umsetzung dieser Vorschläge ausgearbeitet. Der Aktionsplan stellt eine systematische Planung bezogen auf den im Rahmen des Qualitätszirkels ausgewählten Schwerpunkt dar. Er ist ein Ergebnis der Selbstbewertung, das heißt er basiert auf den von der Universität selbst zur Verfügung gestellten Informationen und Unterlagen sowie auf den Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation.

Der Aktionsplan wird von den jeweiligen Verantwortlichen (Leiterinnen und Leiter von Abteilungen und Sachgebieten der Verwaltung, Leiterinnen und Leiter von zentralen Einrichtungen) sowie Vertreterinnen und Vertretern der Selbstbewertungsgruppe entwickelt. Die Selbstbewertungsgruppe bestimmt hierzu aus ihrem Kreis zwei bis drei Vertreterinnen und Vertreter.

Im Zuge der Erarbeitung des Aktionsplans werden die einzelnen Aktionen nach Priorität geordnet. Außerdem werden Zeiträume und Zuständigkeiten definiert. Der Aktionsplan soll derart ausgestaltet werden, dass er in der Regel innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden kann. Im Hinblick auf die Umsetzung sind die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, insbesondere Erfordernisse der Mitbestimmung und Mitwirkung der Personalvertretung.

Ein Entwurf des Aktionsplans wird dem Präsidium vorgelegt, das den vorgesehenen Maßnahmen zustimmen muss. Die finale Version wird hochschulöffentlich bekannt gemacht. Ein besonderes Augenmerk soll außerdem auf der Kommunikation der vorgesehenen Maßnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Verwaltungs- und Serviceeinheiten liegen.

Zwei Jahre nach Abschluss des Aktionsplans berichtet die Vorsitzende oder der Vorsitzende der Selbstbewertungsgruppe einmalig der Senatskommission für Qualitätssicherung über dessen Umsetzung.

4 Prozessmanagement

Im Zuge des Qualitätszirkels Verwaltung und Services können Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden, die unterschiedliche Handlungsebenen betreffen: Neben Planung und Strategie, Zuständigkeiten und Ressourcen spielen Geschäftsprozesse, das heißt zielgerichtete, regelmäßig durchgeführte Abläufe, hierbei oftmals eine entscheidende Rolle. Da sich zahlreiche der an der Universität Trier ablaufenden Prozesse dadurch auszeichnen, dass Schnittstellen zwischen Verwaltungs- und Serviceeinheiten einerseits und Fachbereichen andererseits bestehen, besitzt dieser Bereich für die Qualitätssicherung und -entwicklung eine wichtige Querschnittsfunktion.

Im Mittelpunkt des Prozessmanagements an der Universität Trier stehen die Dokumentation sowie die Weiterentwicklung und Verbesserung gemeinsam definierter und als relevant erachteter Prozesse aus allen Bereichen der Universität. Adressiert werden hierbei nicht nur technische Aspekte, sondern auch organisatorische Fragen wie die Einbindung von Prozessbeteiligten in den Gesamtablauf.

Hierbei kommen etablierte Methoden dieses Arbeitsfeldes zum Einsatz, die an den Kontext und die Anforderungen einer Universität angepasst werden. Vorrangiges Ziel des Prozessmanagements ist es, Informationen schneller und einfacher verfügbar zu machen sowie klare Zuständigkeiten und strukturierte, einheitliche Abläufe zu erreichen. Am Ende sollen für die Universität Trier passende Lösungen stehen, die dahingehend eine Entlastung bieten, dass mehr Zeit für die zentralen Leistungsbereiche Studium und Lehre sowie Forschung und Nachwuchsförderung bleibt.

Das Vorgehen im Rahmen des Prozessmanagements ist durch drei wesentliche Schritte gekennzeichnet: (1) Analyse und Beschreibung, (2) Strukturierung und Verbesserung sowie (3) Umsetzung, Stabilisierung und Reflexion. Diese Schritte erfolgen in der Regel nicht für alle (Teil-)Prozesse parallel, sondern sukzessive. Für jeden Prozess wird eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher bestimmt, die oder der nicht nur erster Ansprechpartner im Rahmen der Analyse und Dokumentation ist, sondern auch langfristig für die dauerhafte Sicherstellung effizienter Abläufe im jeweiligen Prozess Sorge trägt.

Aktivitäten im Bereich des Prozessmanagements werden an der Universität Trier durch den Bereich Organisationsentwicklung koordiniert und umgesetzt, wobei die Anforderungen der Qualitätssicherung und -entwicklung für den Bereich Verwaltung und Services besondere Berücksichtigung finden.