



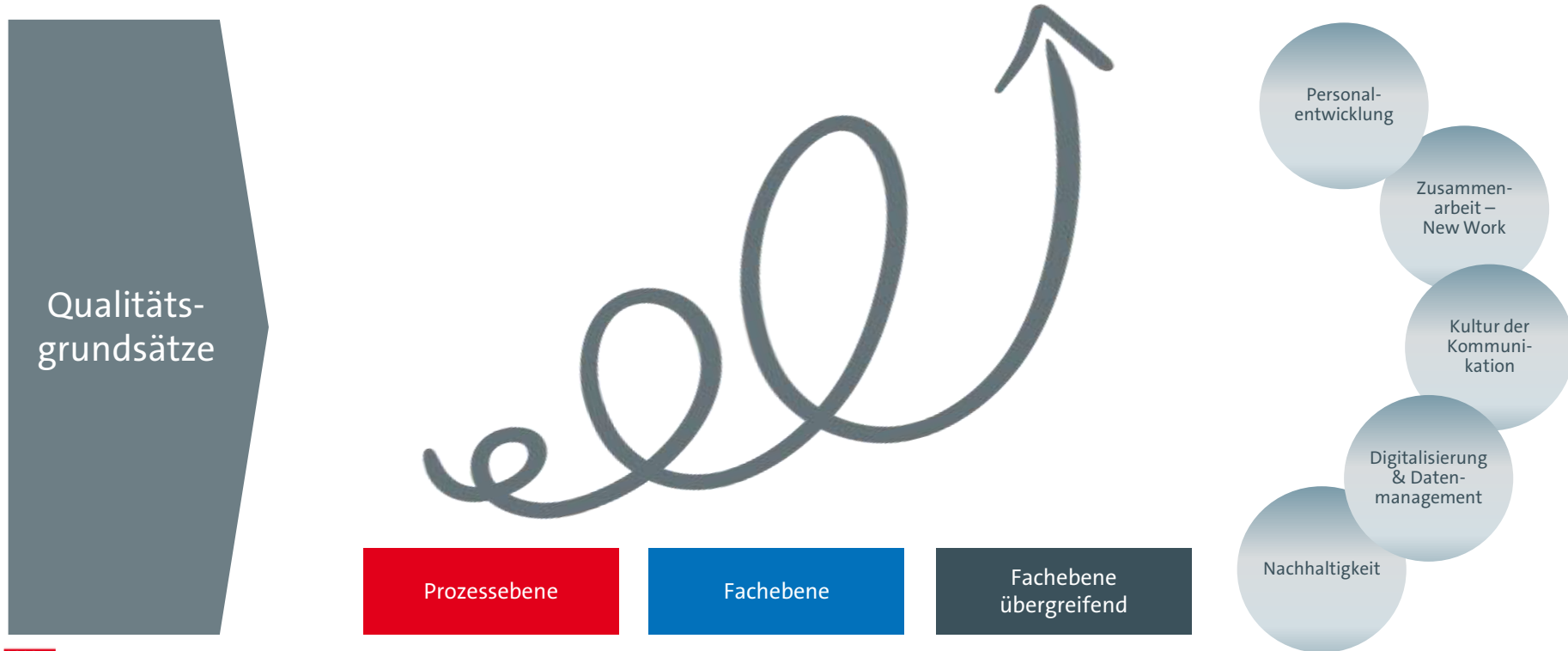
Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Ergebnisse aus der Fachbegutachtung Finanzmanagement und –controlling 2024



Foto: UHH/Lutsch

Iteratives Qualitätsmanagement (QM) in Services & Support



QM-Maßnahme Fachbegutachtung Finanzmanagement und -controlling

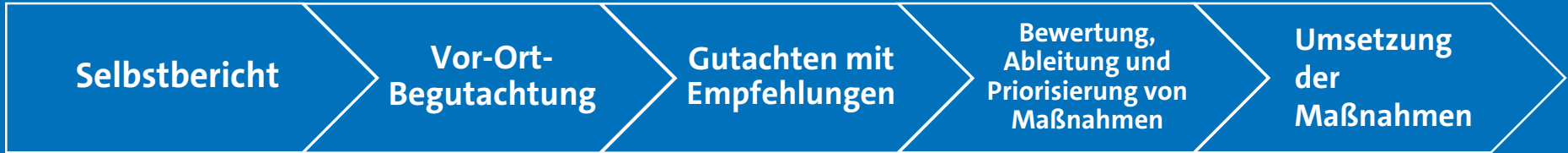


Peer Review zu Aufgaben, Kapazitäten, Aufbau- und Ablauforganisation, Feedbacksystemen mit Serviceempfängern sowie Schnittstellen

Begutachteter Scope ist das ganze Handlungsfeld „Finanzmanagement & -controlling“ über alle beteiligten Bereiche der Universität, keine einzelne Verwaltungseinheiten



QM-Maßnahme Fachbegutachtung Finanzmanagement und -controlling



- Zulieferung von Ressourcenverantwortlichen, ressourcensteuernden Verwaltungseinheiten, Abt. 7, gezielte Interviews mit Exzellenzclustern
- extern besetzte Begutachtungskommission, knapp 80 Teilnehmende aus allen betroffenen Bereichen
- übergreifende Feststellungen und detaillierte Lösungsvorschläge
- Erarbeitung und Umsetzung nach den Prinzipien:
 - Partizipation
 - Erarbeitung und Testung in agilen Schleifen
 - Überprüfbarkeit der Verbesserung
 - Konsolidierung
 - Transparenz
 - Mentalität des Ausprobierens („Safe enough to try“)

Themenschwerpunkte des Gutachtens



Beobachtungen der Kommission

- Hoher Veränderungswille und die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung in der gesamten Organisation



Besondere Herausforderung

- Anbindung an die städtische Verwaltung insbesondere im Bereich der digitalen Tools



Nächste Fachbegutachtungen

Liegenschaftsmanagement 2025



Personalmanagement 2026



Kontakt



Tanja Hagedorn
Smart Administration

Universität Hamburg
Mittelweg 177
20148 Hamburg

+49 40 42838-8778

tanja.hagedorn@uni-hamburg.de

Gutachten

über das Finanzmanagement und -
controlling

der Universität Hamburg

Inhalt

Inhalt.....	2
1. Einleitung.....	3
2. Executive Summary	4
3. Administrative Verflechtung mit der Hansestadt Hamburg	5
4. Kommunikation	6
5. Wissensmanagement	8
6. Finanzberichtswesen.....	9
Exkurs: Managementinformationssystem (MIS).....	11
7. Einkauf und Zahlungsverkehr - Prozessbetrachtung.....	12
8. Dienstreisen	14
9. Drittmittelbewirtschaftung	15
10. Kulturänderung	16
11. Digitalisierung.....	17
Exkurs: KI in der Hochschulverwaltung	19
12. Anhang	20
Fragen aus der Universität an die Kommission - Beantwortung	20
Programm des Vor Ort Besuches und Stakeholder:.....	22

1. Einleitung

Von der Universität Hamburg (UHH) wurden vier Personen für die Fachbegutachtung des Handlungsfelds Finanzmanagement und -controlling – eingeladen:

- Herr Christian Mathes, Vizerektor für Finanzen und Infrastruktur der Universität Innsbruck (Vorsitz der Begutachungskommission)
- Frau Christine Bender, Leiterin Finanzmanagement des Karlsruher Institut für Technologien
- Herr Klaus Dröder, Institutsleiter, Bereich Fertigungstechnologien & Prozessautomatisierung und des Instituts für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik der Technischen Universität Braunschweig
- Frau Sabine Helling-Moegen, administrative Vorständin des Deutschen Zentrums für Neurodegenerative Erkrankungen

Der Auftrag umfasste eine IST-Analyse des derzeitigen Standes des Handlungsfelds Finanzmanagement und -controlling und auch die Beantwortung von gezielten Fragestellungen der Stakeholder.

Die Fachbegutachtung sollte weiter die ganzen Handlungsfelder über alle Ebenen, nicht einzelne Verwaltungseinheiten in den Fokus nehmen. Dabei stehen Fragen nach der Struktur, den Aufgaben, den verfügbaren Kapazitäten, der Aufbau- und Ablauforganisation, der Schnittstellen sowie der Funktionsfähigkeit im Zentrum der Betrachtung.

Leitfragen der UHH für die Fachbegutachtung an die Begutachungskommission sind:

1. Wie gut schätzen Sie die Aufstellung der UHH derzeit ein, um effiziente und rechtskonforme Services im Finanzmanagement und -controlling zu leisten? Wo gibt es Verbesserungspotenzial?
2. Wie schätzen Sie die Aufstellung der UHH in Bezug auf Kundenorientierung, die wir der Effizienz und Compliance nachgelagert sehen, im Finanzmanagement und -controlling ein? Wie den Digitalisierungsgrad vor dem Hintergrund der im Selbstbericht beschriebenen Gegebenheiten und Beschränkungen? Wo sehen Sie im Rahmen der uns gegebenen Möglichkeiten Verbesserungsoptionen?

Um diesem Auftrag nachzukommen, haben die Gutachter:innen vorweg zwei Webkonferenzen (18.12.2023 und 05.02.2024) durchgeführt, um die wesentlichen organisatorischen und inhaltlichen Fragen zu klären. Vor dem Vor Ort Besuch wurde auch ein Selbstbeurteilungsbericht Finanzmanagement und -controlling der UHH geschickt, der ebenfalls von den Gutachter:innen vor dem Besuch ausführlich bearbeitet wurde. Beim Vor Ort Besuch (12.02.2024 und 13.02.2024) gab es direkten Austausch mit der zu untersuchenden Abteilung, weiteren Abteilungen bei denen starke Schnittstellen vorhanden sind und mit unterschiedlichen Nutzer:innen und Stakeholdern (siehe Anhang Programm und Stakeholder).

Betreut wurde das Gutachterteam von Frau Karen Ebeling aus der Stabsabteilung Organisation und Gesundheit, die alle Wünsche zur vollsten Zufriedenheit erledigen konnte. Ein großes Dankeschön an dieser Stelle!

An dieser Stelle möchten wir auch betonen, dass aus unserer Sicht die Zusammenstellung der Gutachter:innen durch die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Verantwortungsbereiche ein sehr gutes und komplementäres Team ermöglichte.

2. Executive Summary

1. Die enge administrative Verflechtung mit der Stadtverwaltung Hamburg ist ein Spezifikum, das viele Probleme für die Administration der UHH aufwirft und zu enormen Effizienzverlusten führt. Nachdem hier jeder Grad an hochschulischen Freiheitsgraden wichtig ist (sowohl in Finanzabwicklung, als auch Infrastruktur), sollte man grds. um jede Verbesserung oder Autonomie ringen.
2. Die entwickelten „work arounds“ sind auf allen Ebenen enorm und sollten einer Analyse unterzogen werden. Auch sollte man überlegen, ob nicht durch die Fachabteilung eine Hilfestellung für die „work arounds“ der dezentralen Einheiten zur Verfügung gestellt wird, um diese zu verbessern (sollte allerdings nur als Zwischenlösung angeboten werden).
3. Wir konnten eine Reihe von sehr guten und engagierten Personen mit einem Hohen Maß an Veränderungswillen in der Verwaltung kennenlernen. Aufgefallen ist dabei auch, dass eine große Anzahl relativ neu an der UHH sind, sodass auch eine positive Einschätzung für den notwendigen Change Prozess vorzunehmen ist. Ein weiterer entscheidender Faktor für erfolgreiche Change Management Projekte ist die möglichst breite Bereitschaft in der Gesamtorganisation zur aktiven Mitgestaltung. Diese Voraussetzungen konnten wir bei vielen Stakeholdern an der UHH ebenfalls feststellen.
4. Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) und Kommunikation sind zentrale Faktoren für ein erfolgreiches Funktionieren einer Institution. Es gibt in der Frage zentrale Bewirtschaftung versus dezentrale Bewirtschaftung kein grundsätzlich richtiges oder falsches Vorgehen. Es ist vielmehr ein stetes Ringen in dieser Frage und es sollten vor allem auch organisatorische Mischformen einer Prüfung unterzogen werden (z.B. Zentrale Verwaltungseinheiten sitzen bei dezentralen Einheiten, dezentral vor Ort regelmäßige Sprechstunden, Sitzungen für Verwaltungsreformen an dezentralen Stellen etc.).
5. Kundenorientierung sollte oberster Faktor der Verwaltung sein; gleichrangig mit Rechtskonformität und Compliance. Erst nach Betrachtung bzw. Analyse dieses Faktorendreiecks, sollte dann die Effizienz unter diesen Bedingungen der nächste Faktor sein. Eine stärkere Kundenorientierung wurde in unseren Interviews auch verschiedentlich von den Stakeholdern eingefordert!
6. Kommunikationsformen in allen Ebenen ausbauen und als Standard etablieren. Es ist das Thema Kommunikation in nahezu jedem Interview ein Thema gewesen. Wir betrachten dies als eine große und sehr differenziert zu sehende Anforderung. Unsere Empfehlung ist, diesen Bereich stark auszubauen (man kann auf vielen Ebenen dabei gewinnen) und auch viele und eher unkomplizierte bzw. informelle Kommunikationsformen ausprobieren.
7. Das Thema Wissensmanagement bzw. die Dokumentation hinsichtlich Prozesse, Abläufe und Verantwortlichkeiten sind unbedingt auszubauen. In diesem Bereich gab es größere Kritik seitens der Nutzer:innen, besonders vor dem Hintergrund der in der Vergangenheit hohen Fluktuation der Mitarbeiter:innen. Gerade in diesem Bereich sollten man die Stärken von KI-getriebenen Tools in die Vorgehensanalyse miteinbeziehen!
8. In den Kapiteln Finanzberichtswesen, Einkauf und Zahlungsverkehr, Dienstreisen und Drittmittelbewirtschaftung haben wir uns erlaubt operative Empfehlungen zu geben, die als unterstützende und analysierbare Hinweise zu verstehen sind.
9. Die Bereitschaft der Unterstützung der Stakeholder für einen Veränderungsprozess ist groß. Die Mitarbeiter:innen der Finanzabteilung haben ebenfalls eine große Bereitschaft zu einer Verbesserung der Abläufe glaubhaft vermittelt. Dies ist eine erstklassige Voraussetzung um gemeinsam die notwendigen Organisationsverbesserungen anzugehen. In diesem Zusammenhang sollte die Universitätsleitung aber auch die dafür notwendigen Mehrressourcen (zumindest für eine temporäre Zeit!) bereitstellen. Jede Veränderung benötigt leider auch zusätzliche Ressourcen, die aber bei effizienter Umsetzung später zu Einsparungen und Effizienzgewinnen führen müssen.

3. Administrative Verflechtung mit der Hansestadt Hamburg

Wir möchten an dieser Stelle gleich zu Beginn betonen, dass die Leitung der Universität Hamburg diesen Umstand nicht zur Untersuchung der Kommission gemacht hat. Weiter wurde uns auch klar zu verstehen gegeben, dass dieser Umstand derzeit auch nicht zur Disposition steht. Trotz dieser klaren Worte können wir nicht umhin, hier zumindest einen kleinen Abriss zu diesem Punkt zu schreiben.

Die administrativen Verflechtungen mit der Stadtverwaltung sind vielfältig und sehr engmaschig gezogen. Es beginnt beim SAP-System, der Bezahlung der Rechnungen durch die Stadtkasse, die verschiedenen städtischen Richtlinien für die Administration und vieles mehr. Durch diesen Umstand hat die Verwaltung der Universität Hamburg das Problem, dass alle Abläufe der Effizienzmaßgabe einer Stadtverwaltung unterliegen und nicht auf die Spezifika einer Hochschulverwaltung oder einer Universität eingehen bzw. eingehen können. Dies führt in der Folge bei der Administration der Universität Hamburg zu enorm vielen „work arounds“, die auch nur mäßig funktionieren. Die Abläufe sind dadurch teilweise enorm kompliziert und führen in den meisten Fällen auch nicht zum benötigten Ergebnis, weder inhaltlich noch zeitlich. Das daraus entstehende enorme Frustpotential bei den Mitarbeiter:innen (nicht nur in der Abteilung selbst, sondern auch bei den Kund:innen) ist eine der Ursachen für Spannungen zwischen den Bereichen und wird in der Folge auch zu hohen Fluktuationen führen.

Einen weiteren kritischen Punkt sieht das Gutachter:innenteam im Bereich der Infrastruktur. Die Gebäude einer Universität bzw. allgemeiner gesprochen, die notwendige universitäre Infrastruktur wird im Wissenschaftsbereich immer mehr zu einem der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Die glaubhaften Schilderungen der Verantwortlichen, die auch hier eine sehr enge Verflechtung mit der Stadtverwaltung ausführen, lässt die Befürchtung aufkommen, dass in vielen Bereichen kaum ein Verständnis über die Notwendigkeiten und Spezifika einer Forschungsinfrastruktur vorhanden ist. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen wird dieses Problem, weil sehr oft mit hohen Kosten verbunden, weiter zunehmen. Es wäre unbedingt notwendig ein gemeinsames Verständnis mit der Stadt Hamburg über die Entwicklung und die Notwendigkeiten der universitären Infrastruktur periodisch herzustellen. Dies ist aber unbedingt auf allen Ebenen herbeizuführen, weil viele Fachabteilungen der Universität eine hohe Abhängigkeit mit den städtischen Fachabteilungen aufweisen. Darum muss man an dieser Stelle festhalten, dass es mit diesem administrativen städtischen Gesamtsystem für die Universität Hamburg zu enormen Ineffizienzen und unwirtschaftlichen Abläufen kommt. Auch die Digitalisierungsansätze führen unter diesen Rahmenbedingungen zu enormen Problemen.

Grundsätzlich muss man davon ausgehen, dass es mittelfristig für die Universität Hamburg zu großen Wettbewerbsnachteilen kommen wird, weil erstklassige Forschung und Lehre auch eine erstklassige Verwaltung für die Erfüllung der Ziele benötigt.

4. Kommunikation

Das Gutachter:innenteam hat das starke Bekenntnis und den Willen der Universitätsleitung zur Neupositionierung der Administration der Universität Hamburg wahrgenommen, welche uneingeschränkt und proaktiv durch die Leiterin der Abteilung Finanzmanagement aufgegriffen wird. Ebenso haben wir die Mitarbeitenden als kompetent und hochmotiviert erlebt, insbesondere auch als aufgeschlossen für notwendige Veränderungen/Verbesserungen aufgrund neuer Erkenntnisse und sich verändernder Randbedingungen. Aufgefallen ist dabei auch, dass eine große Anzahl von Mitarbeitenden (inklusive der Leitung) relativ neu bei der UHH angestellt sind, sodass grundsätzlich eine positive Einschätzung für den notwendigen Change Prozess vorgenommen werden kann. Auch die Zusammenarbeit mit der Abteilung Personal, welche für die Administration der Universität von zentraler Bedeutung ist und enge und vielfältige Schnittstellen zur Finanzabteilung hat, scheint von großer Offenheit und Verbesserungswillen geprägt zu sein.

Aus der Befragung der unterschiedlichen Nutzer:innen und Stakeholder gab es eine Reihe von Aussagen / Hinweisen zum Thema Kommunikation, die Abteilungs- und Fakultätsübergreifend von Relevanz sind und die deshalb an dieser Stelle besonders erwähnt werden. Das Präsidium regelt vertreten durch den Kanzler die Zuordnung der Verwaltungsaufgaben zwischen der Präsidialverwaltung und den dezentral agierenden Verwaltungen nach den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit. Die Fakultäten sind aufgrund der dezentralen Steuerungsstruktur der Universität grundsätzlich für ihre Finanzplanung und -steuerung verantwortlich und stellen im Rahmen der in Aussicht gestellten Budgets dementsprechend eigenständige Wirtschaftspläne auf. Während wir die derzeitige Struktur und Aufgabenverteilung zentral/ dezentral grundsätzlich als angemessen einschätzen, ergeben sich aus unserer Sicht besondere Anforderungen an das Thema Kommunikation, um in dieser Aufgabenverteilung möglichst effizient und effektiv zu arbeiten und gleichzeitig der erforderlichen Nutzerorientierung ausreichend Rechnung zu tragen. Aufgefallen ist dem Gutachter:innenteam in diesem Zusammenhang auch die Aussage im Selbstbericht, dass die Kundenorientierung der Effizienz und Compliance als nachgelagert betrachtet wird. Es ist unsere einhellige Auffassung, dass die Kundenorientierung sowohl in der Finanzabteilung als auch ganz generell in der Administration einer Wissenschaftsorganisation eine gleichwertige Stellung im Hinblick auf die Ziele Effizienz und Regelkonformität einnehmen sollte. Wir glauben auch, dass dies gelingen kann, da nach unseren Eindrücken aus den Gesprächen mit der Leitung und den Mitarbeitenden in der Finanzabteilung grundsätzlich schon ein hohes Maß an Kundenorientierung vorhanden ist. "Perspektivwechsel", "Selbstverständnis Serviceorientierung" wurden in diesem Zusammenhang in den Gesprächen genannt.

Exzellente Forschung und Lehre benötigt eine exzellente Administration, die sich sowohl als Dienstleister aber auch Gestalter der Rahmenbedingungen versteht, unter denen erfolgreiche Forschung und Lehre erst möglich wird. Dabei ist es aus unserer Sicht eine kontinuierliche Aufgabe mit den teilweise widersprüchlichen Spannungen und der Ambivalenz umzugehen, die sich daraus ergeben, Gestaltungsspielräume möglichst weit zu interpretieren, ohne administrative Rahmenbedingungen zu überdehnen. Aus diesem Grund sollte in der weiteren Neupositionierung dem Aspekt der Kommunikation ein noch stärkerer Stellenwert zukommen, um einerseits die Nutzer- und Kundenperspektive besser in die Prozesse zu integrieren und gleichzeitig ein gestiegenes Verständnis für die Möglichkeiten und Grenzen der administrativen Rahmenbedingungen bei den Nutzer:innen zu schaffen. Nicht zuletzt dadurch können Missverständnisse und Missinterpretationen weiter verringert werden und dann ihrerseits zu einer erhöhten Effizienz und Regelkonformität führen.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass sich Vertreter:innen aus den Fakultäten wünschen, als Nutzer:innen bzw. Kund:innen noch stärker in die Gestaltung der administrativen Prozesse eingebunden zu werden. Dies kann, je nach Größe und Komplexität aus unserer Sicht durch unterschiedliche Maßnahmen erfolgen. Bei wesentlichen Änderungen von Prozessen und Systemen sollten die Nutzer:innen / Kund:innen aktiv in das Anforderungsmanagement eingebunden werden, z.B. durch:

- Mitarbeit in einem Projektteam
- Gezielten Einbau von Rückkoppelungsschleifen mit den Nutzer:innen/Kund:innen bei der Prozessgestaltung
- Verstärktes Augenmerk auf eine nutzerorientierte Sprache, indem man Regelungen und Richtlinien empfängerorientiert zusammenfasst (und für Details auf die Langversionen verweist) und noch stärker mit FAQs arbeitet

Gleichzeitig sollte die Ebene der direkten persönlichen Kontakte weiter gestärkt werden. Durch einen Ausbau der Regelkommunikation mit den dezentral Verantwortlichen sollte neben dem Aspekt des Berichts zu Neuerungen dem Aspekt der Prozessverbesserung stärkeres Gewicht eingeräumt werden. In einer nächsten Stufe sollten professionelle, strukturierte und regelmäßige Kundenbefragungen ggf. differenziert nach Bedarfsträgern erfolgen.

Auf die Tatsache, dass im Zuge des Pandemie bedingten Lockdowns nun zwischenzeitlich verstärkt auch aus dem Home-Office gearbeitet wird, wurde in den einzelnen Gesprächen nicht weiter eingegangen. Trotzdem sei an dieser Stelle der Hinweis erlaubt, dass es im Zuge der geringeren zufälligen Begegnungen vor Ort gezielter Austauschformate bedarf, um auch den informellen Austausch und das Onboarding neuer Kolleginnen und Kollegen zu ermöglichen. Diese neuen Formate sind dabei gleichzeitig eine Chance, um mit Mitarbeitenden, die ohnehin nicht auf dem zentralen Campus arbeiten, regelmäßiger einzubinden. Denkbar wären z.B. regelmäßige Besuche (Sprechstunden) der Mitarbeitenden der Finanzabteilung bei den dezentral Verantwortlichen oder auch niederschwellige informelle Begegnungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden der Administration untereinander, z.B. in Form von informellen Lunch-Pot-Meetings.

5. Wissensmanagement

Aus den Gesprächen mit den dezentral Verantwortlichen und Nutzer:innen haben wir den Eindruck gewonnen, dass ein weiterer Fokus neben der Kommunikation die Verbesserung des Wissensmanagements sein sollte. Unter "Wissensmanagement" verstehen wir dabei alle strategischen und operativen Maßnahmen im Finanzmanagement, die für einen optimalen Umgang mit Wissen sorgen, und damit eine optimale Verknüpfung von explizitem und implizitem Wissen ermöglichen, welche den einzelnen Mitarbeitenden den passenden Handlungsrahmen bietet.

Für ein optimales Wissensmanagement sollte das Wissen im Finanzmanagement zentral aufbewahrt, übersichtlich präsentiert und nutzerorientiert aufbereitet sein. Zudem sollten die Mitarbeitenden jeweils schnell und einfach darauf zugreifen können. Nach unserem Verständnis ist dies bereits ein zentrales Ziel im aktuellen Projekt zum Prozessmanagement. Aufgrund der Bedeutung, die wir diesem Thema beimessen und den Diskussionen mit den Stakeholdern, die vielfach auf dieses Thema Bezug genommen haben, möchten wir im Folgenden gesondert auf diesen Aspekt eingehen. Es scheint, als ob die Beschreibung von Prozessen und Abläufen für neue Mitarbeitende in der Finanzabteilung noch nicht ausreichend vorhanden oder nicht ausreichend nachvollziehbar formuliert ist. Mehrfach wurde berichtet, dass die Zusammenarbeit zwischen Finanzabteilung und den dezentralen Verantwortlichen sehr gut funktioniert, soweit es sich über längere Zeit um dieselben Personen als Ansprechpartner handelt. Sobald aber ein Mitarbeitendenwechsel stattfindet, würden die Abläufe ganz erheblich erschwert.

Nicht zuletzt aufgrund des weiter steigenden generellen Fachkräftemangels ist auch weiterhin mit einer erhöhten Fluktuation unter den Mitarbeitenden zu rechnen. Jenseits geeigneter Maßnahmen der Mitarbeitendenbindung sollten aus unserer Sicht zur Verbesserung des Wissensmanagements folgende Maßnahmen in Betracht gezogen werden, durch welche sowohl das explizite Wissen stärker formalisiert und reproduzierbar aufbereitet wird als auch das implizite Wissen der Mitarbeitenden in optimaler Weise gesichert und anderen zur Verfügung gestellt wird.

Geeignete Maßnahmen zur Verbesserung des expliziten Wissens könnten sein:

- Ausreichende Beschreibung und leichte Zugänglichkeit von Standardprozessen für die Prozessverantwortlichen
- Nutzerorientierte Aufbereitung von Informationen für Bedarfsträger:innen. Dem Spannungsfeld zwischen rechtlich notwendiger Präzision bei den Formulierungen und Verständlichkeit sollte dabei ausreichend Rechnung getragen werden.
- Diese sollten zudem in geeigneten Datenbanken leicht auffindbar sein bzw. ggfls. regelmäßig kommuniziert werden.
- Mit den in naher Zukunft weiter steigenden Möglichkeiten und Erfahrungen im Bereich Retrieval Augmented Generation (RAG) könnte versucht werden, die Technik zur Verarbeitung natürlicher Sprache mit abfragebasierten und generativen Modellen der künstlichen Intelligenz (KI) zu kombinieren und damit sowohl für die Mitarbeitenden in der Finanzabteilung als auch für die Bedarfsträger:innen notwendiges Wissen effizient zur Verfügung zu stellen. (vgl. auch Ausführungen zur Digitalisierung und Exkurs zu KI in der Hochschulverwaltung).

Geeignete Maßnahmen zur Verbesserung des impliziten Wissens könnten sein:

- Ein strukturierter Onboarding-Prozess für die dezentral Verantwortlichen und Bedarfsträger:innen, in welchem die Grundkenntnisse zu den jeweils relevanten Themen vermittelt werden.

6. Finanzberichtswesen

In § 36 der LHO (Dezentrale Verantwortung) wird geregelt, dass der Haushaltsplan im Rahmen dezentraler Verantwortung ausgeführt wird. § 70 (Buchführung) regelt, dass die für Finanzen zuständige Behörde die Gesamtverantwortung für die Buchführung und das interne Kontrollsystem trägt, aber § 36 davon unberührt bleibt. In einem Wissenschaftsbetrieb, in dem das interne Kontrollsystem auch für die korrekte, vollständige, wirtschaftliche und sparsame sowie wissenschaftsadäquate Verwendung der Mittel eine absolute Notwendigkeit darstellt, erscheinen diese Regelungen in der LHO in der derzeitigen Ausgestaltung zwischen FHH und UHH nicht adäquat.

Die Finanzierung der Universität Hamburg (UHH) setzt sich aus Zuschüssen der Freien Hansestadt Hamburg (FHH) aus dem Landeshaushalt, zweckgebundenen Sondermitteln und Drittmitteln im Sinne von Projektförderungen DFG, Bund, EU usw. sowie Auftragsforschung zusammen. Die öffentlichen Finanzmittelgeber haben in der Regel detaillierte Regelungen für die Verwendungsnachweise, denen der Zuwendungsempfänger entsprechend Rechnung tragen muss und die auch in logischer Folge das Finanzberichtswesen beeinflussen. Derzeit steht das SAP-System als Kernsystem, KoPers für die Ist-Ausgaben Personal und TM1 für die Personalkostenprognose zur Verfügung. Alle Systeme werden von der FHH betrieben, sind nicht auf einen Wissenschaftsbetrieb zugeschnitten und können nur mit erheblicher Mühe, deutlichen zeitlichen Verzögerungen und/oder hohen Kosten angepasst werden. Ein einheitliches und in sich konsistentes Berichtswesen steht nicht zur Verfügung.

Deutliche Verbesserungen der Datenlage konnte durch einen Sharepoint erreicht werden, auf dem das Finanzmanagement entsprechende Daten zur Verfügung stellt. Ferner wurden die gute Kommunikation und das stetige Bemühen des Finanzmanagements lobend erwähnt. Es wurde jedoch trotzdem die Uneinheitlichkeit der Daten aus SAP, den Daten auf dem sharepoint und den „Schattenbuchhaltungen“ der Organisationseinheiten (OE) bemängelt. Der Abgleich und die Sicherstellung der Verwendung der korrekten Daten verbraucht erhebliche Ressourcen, erschwert die Sicht auf die finanzielle Situation und verursacht nicht verausgabte Mittel, die in der Folge an die Geldgeber zurückzuführen sind.

Im Folgenden wird übergreifend auf die Randbedingungen eines geeigneten Finanzberichtswesens eingegangen.

Die Adressaten für das Finanzberichtswesen sind das zentrale Finanzmanagement, die wissenschaftlichen OE, zentrale OE und das Präsidium. Das Reporting sollte auf die Zielgruppe, die konkret damit arbeitet, zugeschnitten sein, kann auf ein oder auch auf mehrere Ziele ausgelegt sein und sollte im Wesentlichen die für die Ziele erforderlichen Daten enthalten. Ein zweckentsprechender, transparenter und leicht verständlicher Aufbau sowie eine adressatengerechte Darstellung sind bestimmend für die Ausgestaltung.

Die Ziele eines Reporting sind das Controlling im umfänglichen Sinne von Steuerung und Kontrolle, die notwendige Budgeteinhaltung, die übergeordnete Liquiditätssteuerung, falls erforderlich und die Erstellung der erforderlichen, ggf. unterschiedlich ausgestalteten Verwendungsnachweise. Ein Finanzberichtswesen ist das zentrale Werkzeug für die zuständigen Mitarbeitenden in den OE, um ein Controlling der Finanzen auf OE- und Projektebene durchführen zu können. Im Idealfall können Abweichungen analysiert, Einzelbuchungen nachvollzogen und Einzelbelege angezeigt werden.

Der Inhalt sollte auf einer einheitlichen und in sich konsistenten Datenbasis beruhen und eine eindeutig und schnell erfassbare Sicht auf das Soll, das Ist und möglichst zeitnah und vollständig eingestellter Obligos ermöglichen. Je nach internen Kund:innen und Zweck des Berichts ist der Aufbau entsprechend zu wählen.

Im Folgenden wird auf die **Umsetzungsmöglichkeiten in der UHH** eingegangen. Diese sind abhängig von der Autonomie, die die FHH zu geben bereit ist. Für die adressatengerechte Darstellung der Berichte werden mindestens die folgenden Varianten notwendig sein:

- Globale Sicht auf den Gesamthaushalt für die Finanzabteilung nach Geldgebern, Sachkonten und Kostenstellen/Kostenträgern auswertbar
- Budgetbericht für die grundfinanzierten Mittel, ggf. inklusive der frei verfügbaren Drittmittel für die Budgetverantwortlichen in den OE
- Budgetbericht für die Projektmittel im Rahmen eines Projektberichts für die Projektverantwortlichen in den OE
- Übergreifender Bericht für die Fakultäten, um deren Steuerungs- und Kontrollaufgaben zu ermöglichen

Eine intensive Abstimmung mit den Nutzer:innen ist anzustreben, um die derzeit bestehenden Schattenbuchhaltungen obsolet zu machen. Das muss zur Effizienzgewinnung auf allen Seiten ein prioritäres Ziel sein. Datenbasis im Soll sind die grundfinanzierten Budgets, die Bewilligungen von Projektförderungen sowie ggf. die Vertragswerte von vertraglich vereinbarten und frei verwendbaren Drittmittel. Auf der Aufwandsseite sind die bereits bezahlten oder per Rechnung vorhandenen Ist-Aufwendungen darzustellen. Bei Bedarf kann der Zahlungszeitpunkt einer Rechnung mit aufgenommen werden, um auch die Ausgabenseite abzubilden. Hierzu sollten jedoch die Notwendigkeit und der Aufwand einer solchen technischen Lösung miteinander abgewogen werden. Obligo sollte im Personal, dem wesentlichen Anteil des Haushalts durch möglichst realistische Abbildung bereits eingegangener oder geplanter Verpflichtungen abgebildet werden. Bereits eingegangene Verpflichtungen sind gegeben, wenn ein Arbeitsvertrag abgeschlossen wurde. Eine geplante Verpflichtung entsteht spätestens mit der Veröffentlichung einer Stellenausschreibung. Ergänzend hierzu kann die Personalkostenprognose des TM1 für die Folgejahre verwendet werden. Die Auswertungen sollte nicht als Papier in einem sharepoint zur Verfügung stehen, sondern über einen online zur Verfügung stehenden Bericht, der in Excel auswertbar sein sollte. Damit wäre eine einheitliche und voll umfängliche Datenbasis möglich. Hierzu stünde grundsätzlich im Umfeld von SAP das Business Warehouse (BW) als Business-Intelligence Lösung zu Verfügung, die umfangreiche Auswertungen und Reports ermöglicht. Über SAP AO (Analysis for Office) als Add-In für MS Excel können diese SAP-BW-Berichte in Excel angezeigt werden.

Falls der Schritt in die vollständige Eigenständigkeit von der FHH nicht gelingt, so muss durch geeignete Schnittstellen, zur Verfügung stellen aller notwendigen Daten durch die FHH und Freiheit für die UHH in der Ausgestaltung des Berichtswesens zumindest ein Mindestmaß an Autonomie hergestellt werden. Grundvoraussetzung hierfür ist die Akzeptanz der FHH, dass eine Wissenschaftseinrichtung ein auf die Bedürfnisse ausgerichtetes Informationssystem benötigt. Vor dem Hintergrund der Aufrechterhaltung der Exzellenzstatus und der Wirkung der UHH als Aushängeschild der FHH sollte dies hoffentlich erreichbar sein. Die Daten müssen aus allen 3 derzeit vorhandenen Systemen, die von der FHH betrieben werden über Schnittstellen der UHH und dort den Fachabteilungen Personal und Finanzen zur Verfügung gestellt werden. Die beiden Fachabteilungen sind verantwortlich für die Ausgestaltung des Berichtswesens und können zunächst auf oberer Ebene für einen Abgleich und Konsistenz der Daten sorgen.

Als Ansprechpartner:innen für die Personal- und Finanzdaten könnte eine Frontoffice/Backoffice Variante verwendet werden. Das Finanzmanagement könnte durchgängig das Frontoffice und bedient sich der Mithilfe der Personalabteilung in Fragen der Personalkosten als Backoffice. Damit wäre ein einheitlicher Ansprechpartner:in für die Kund:innen realisiert. Es ist aber auch denkbar, jeweils die Fachabteilung als Frontoffice zu definieren. Damit hätten die Nutzer:innen allerdings getrennte Ansprechpartner:innen. Eine solche Entscheidung ist nicht nur abhängig von Strukturen, sondern auch von den handelnden Personen. Da die Leitungen des Finanzmanagement und der Personalabteilung ein hohes Maß an Dienstleistungsgedanken deutlich gemacht haben, sind aus Sicht der Gutachterkommission beide Varianten umsetzbar. Die Zugriffsmöglichkeiten müssen aufgrund der teilweise datenschutzrelevanten Inhalte mit einem Berechtigungskonzept festgelegt werden. Eine Abstimmung mit dem Personalrat und dem Datenschutz und ggf. Einschränkungen auf wenige Personen pro OE in Bezug auf Personaldaten wird erforderlich sein. Zusätzlich zu den Daten aus KoPers wären Zugriffsmöglichkeiten auf Personalstammdaten für einen

eingeschränkten Personenkreis sinnvoll. Bei Einführung einer digitalen Rechnungseingangsbearbeitung ist eine Anknüpfung der Originalbelege über ein optisches Archiv an das Berichtswesen sinnvoll, um Recherchemöglichkeiten bis hin zur Rechnung zu ermöglichen.

Als übergreifender Kritikpunkte wurde geäußert, dass es zu viele PSP-Elemente und unübersichtliche Strukturen gibt. Es ist zu empfehlen, die Strukturen einfach und transparent zu halten und die Anlage von PSP-Elementen mit den zuständigen OE zu besprechen oder bei automatischer Anlage zu erläutern, warum diese PSP benötigt werden. Die Nutzung weiterer Strukturelemente, wie Sachkonto, Geldgeber/Fonds sollte untersucht werden, um die Komplexität für die wissenschaftlichen Nutzer:innen zu reduzieren. Ferner ist abzuwägen, ob jede potentielle Frage über Strukturen abgebildet werden muss oder ob bei tatsächlichem Bedarf händische Auswertungen effizienter als dauerhafte und komplizierte Strukturen sind. Ein funktionierendes Reporting ist unerlässlich für die Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Mittel und auch die Sicherstellung der zukünftigen Finanzierung und ein ressourcenschonendes Controlling. Daher ist dem Thema eine hohe Wichtigkeit zuzuordnen.

Neben den klassischen Finanzberichten im Sinne von Budgetübersichten sollte die **Kosten- und Leistungsrechnung** als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument ausgebaut werden. Neben einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung ist eine Verrechnung und „intelligente“ Bewertung von internen Leistungen hierfür unerlässlich. Dabei reicht ein reines Umlageverfahren in der Regel nicht aus. Die internen Leistungen sollten im Hinblick auf konkrete Verrechnungsmöglichkeiten untersucht werden und dieses möglichst gleich automatisiert eingeführt werden. Die budgetrelevante Verrechnung von internen Leistungen verbunden mit einer Freiheit in der Mittelverwendung eröffnet den Blick auf die Bedürfnisse der Universität, da die OE eine solche Leistung nur dann in Anspruch nehmen werden, wenn sie tatsächlich benötigt wird. Die Anpassung von Infrastrukturleistungen an die Bedürfnisse ist dadurch möglich.

Die parallele Welt des Stellenplans durch die FHH sollte aufgrund des bereits vorhandenen Personalbudgets abgeschafft werden, da kein Mehrwert durch diese „zweite Währung“ entsteht. Ebenso sollte die Notwendigkeit des Halbjahresberichts bei der FHH kritisch hinterfragt werden. Es ist nicht erkennbar für welchen Adressatenkreis dieser Bericht einen Mehrwert darstellt und was dieser Mehrwert ist.

Im Folgenden wird auf die erforderliche **Kommunikation** bzgl. des Finanzberichtswesens eingegangen.

Regelmäßige Schulungen für das System sind erforderlich, je nach Ausgestaltung des Systems für den „Normalnutzer“ und auch „Poweruser“. Empfohlen werden ein Handbuch sowie jederzeit zugängliche Videos zur Erläuterung. Die Ansprechpartner müssen allgemein bekannt und akzeptiert sein, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und ein verbindliches Auftreten haben. Ein regelmäßiges Forum für das Finanzberichtswesen mit einer überschaubaren Anzahl an Nutzern ist sinnvoll, um Weiterentwicklungen zu besprechen. Um allen Gehör zu verschaffen, ist eine Veranstaltung mit allen Nutzern z. B. einmal pro Halbjahr sinnvoll. Dies ist notwendig, um trotz gutem Berichtswesen keine neuen Schattenbuchhaltungen zu provozieren, die aus Unwissenheit oder ggf. noch fehlenden Daten entstehen. Eine Übersicht über alle FAQ, die permanent gepflegt und erweitert wird, ist ebenfalls einzurichten. Aufgrund der Internationalität einer Universität ist anzustreben, die Unterlagen und das Video auch in Englisch zur Verfügung zu stellen.

Exkurs: Managementinformationssystem (MIS)

Wenn wir bis jetzt im Bereich der Pflicht unterwegs waren, stellt ein Managementinformationssystem die Kür dar. Ein MIS muss sich auf die wesentlichen Aussagen beschränken und ist wiederum adressatengerecht (Präsidium, Fakultäten etc.) aufzubauen. Das System sollte zunächst mit einigen wenigen Aussagen starten und dann sukzessive über konkrete Fragen und Bedarfe ausgeweitet werden. Der Versuch, alle potentiellen Daten in ein solches System zu gießen, verursacht in der Regel eine Verkomplizierung und Verzögerung.

7. Einkauf und Zahlungsverkehr - Prozessbetrachtung

In einem Prozess sind alle aufeinander einwirkenden und aufeinander aufbauenden Vorgänge und Arbeitsschritte zu betrachten. In der Regel sind Prozesse in der Verwaltung nicht auf eine Organisationseinheit beschränkt, sondern werden über Schnittstellen an weitere OE übergeben. Daher ist es wichtig, einen Prozess nicht eingeschränkt auf eine OE, sondern von der Initiierung (hier Bedarfsanforderung) bis zum Abschluss (hier Bezahlung der Rechnung) zu betrachten. Nur so kann die Effizienz optimiert, klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festgelegt und Medienbrüche vermieden werden.

Vor einer Digitalisierung ist der Prozess vorab zu optimieren und an die Gegebenheiten der Einrichtung anzupassen. Grundsätzlich sollte das System dem Prozess folgen und nicht umgekehrt. Leichte Nachjustierungen, um teure Zusatzprogrammierungen zu vermeiden, sind natürlich denkbar. Der Prozess der Beschaffung bis zur Bezahlung einer Rechnung ist ein klassischer Verwaltungsprozess, der die Aufgabe hat, Wissenschaft optimal zu ermöglichen unter Einhaltung der extern vorgegebenen Randbedingungen, wie z. B. das Vergaberecht und die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchhaltung.

Bei der UHH werden Bedarfsanforderungen dezentral digital erfasst, davon 70 % über SAP SRM und 30 % über ein pdf Formular. Der zentrale Einkauf löst die Bestellung aus und holt je nach Wertgrenze Vergleichsangebote ein oder führt Vergabeverfahren durch. Kritik in den Gesprächen wurde unter anderem dahingehend geäußert, dass es einfacher ist, gleich Vergleichsangebote einzuholen statt eine Leistungsspezifikation zu formulieren und dass trotz Zentralisierung einige Arbeitsschritte doch noch in der Verantwortung der wissenschaftlichen OE liegen. Generell wurde an den Prozessen kritisiert, dass sie noch unzureichend definiert und dokumentiert sind und kein übergreifender Prozessverantwortlicher definiert ist.

Bei umfangreichen und OE-übergreifenden Prozessen ist es in der Regel schwierig bis unmöglich einen einzigen Gesamtverantwortlichen festzulegen, da die Arbeitsgebiete zu unterschiedlich sind. Ein Einkäufer kann wenig zur Kreditorenbuchhaltung beitragen und umgekehrt. Es sollten jedoch Kümmerer und Ansprechpartner bei Problemen benannt sein, die nicht auf die andere OE verweisen, sondern sich des Themas annehmen und weitertransportieren. Auch hier könnte wieder die Frontoffice/Backoffice Methode angewendet werden, wobei bei diesem Prozess eine klare Zuordnung des Frontoffices zu Einkauf und Kreditorenbuchhaltung getrennt nach Arbeitsschritt zu präferieren ist.

Die Bindung an die Verfahren der FHH schränkt momentan die Umsetzungsmöglichkeiten eines effizienten und digitalen Prozesses deutlich ein. Trotzdem wird im Folgenden grob ein **digitalisierter Idealprozess** dargestellt. Die Initiierung erfolgt durch eine Bedarfsanforderung einer OE inkl. einer Leistungsbeschreibung. Diese Bedarfsanforderung muss im Rahmen eines 4-Augenprinzips (Anforderer und Budgetverantwortlicher) in der OE freigegeben werden. Die Anforderung und die Freigabe muss digital im Bestellsystem (heute SRM, zukünftig Ariba) erfolgen. Falls vorhanden können bereits vorhandene Angebote im System hinterlegt werden.

Beim Kauf von wissenschaftlichen Spezialgeräten ist oft vor Erstellung der Spezifikation eine Markterkundung notwendig. Dies erfolgt am effizientesten über die Wissenschaft selbst. Die Folge ist ein vorliegendes Angebot, das letztendlich die ausgearbeitete Spezifikation darstellt. Es ist vergaberechtlich akzeptabel, den Text dieses Angebots als Leistungsspezifikation zu verwenden und in einem gesonderten Dokument als solchen zu deklarieren. Es handelt sich hierbei nicht um eine Aufgabenverschiebung vom Einkauf an die Wissenschaft, sondern um eine klare Verantwortlichkeit des Bedarfsträgers, die zu beschaffende Ware oder das Gerät eindeutig zu spezifizieren, um ein korrektes Vergabeverfahren zu ermöglichen.

Der Einkauf ist der zentrale Ansprechpartner für die Beschaffung von Lieferungen und Leistungen und bearbeitet die eingegangene Anforderung. Da Beschaffungen in einem Wissenschaftsbetrieb sehr heterogen sind, ist die Einführung von Facheinkäufern, d. h. fachlich versierte Einkäufer für einzelne Sachgebiete (z. B.

IT-Leistungen, Wissenschaftliche Geräte, Dienst- und Werkleistungen usw.) sinnvoll. Falls dies noch nicht der Fall ist, sollte hierüber nachgedacht werden.

Die Einhaltung der Anforderungen des Vergaberechts ist in der Verantwortung des Einkaufs. Alle erforderlichen Unterlagen hierzu sollten ebenfalls im Beschaffungssystem hinterlegt werden (Vergabeakte: Alleinstellungsmerkmal, Angebote, Vergabebegründung), um einen vollständig digitalen Vorgang zu haben und keine Papierakte mehr zu führen. Vor dem Hintergrund der ständig zunehmenden Hackerangriffe ist eine Redundanz des Systems anzudenken.

Aufgrund der vollständigen Zentralisierung des Einkaufs kann es zu keinen Rechnungen ohne Bestellbezug kommen. Auslagenerstattungen sind hier ausgenommen. Hierfür bedarf es eines gesonderten Prozesses wobei Auslagenerstattungen grundsätzlich auf ein Minimum beschränkt werden sollten, da die vergaberechtlichen Randbedingungen oftmals nicht eingehalten werden. Zur Vereinfachung von Einkaufsvorgängen können Webshops in Katalogform für geeignete Waren (Elektronik, PC, Software, Büroartikel usw.) eingeführt werden. Hierzu sind Rahmenvereinbarungen mit den entsprechenden Lieferanten abzuschließen. Derzeit gibt es vermehrt Angebote von B2B Handelsplattformen, die sowohl vergaberechtskonform sind als auch die Vorgaben ordnungsgemäßer Buchhaltung durch korrekte und auf Kund:innen ausgestellte Rechnungen einhalten.

Die Stammdatenpflege der Kreditoren erfolgt in der Schnittstelle zwischen Einkauf und Kreditorenbuchhaltung. Die Berechtigung zur Eingabe oder Pflege von Stammdaten darf weder eine Einkäufer:in noch eine Kreditorenbuchhalter:in besitzen, um Missbrauch weitestgehend auszuschließen.

Bei Lieferungen ist in der dezentralen OE der Wareneingang schnellstmöglich zu buchen. Hier muss ggf. auf die SAP-Lizenzen geachtet werden, falls die Eingabe des Wareneingangs direkt in SAP erfolgen soll. Ggf. ist aufgrund der hohen Kosten für SAP-Lizenzen ein kleiner Medienbruch im Sinne von einem Ausweichen in ein separates System akzeptabel.

Die Entgegennahme von Rechnungen in der Kreditorenbuchhaltung sollte vollständig auf den elektronischen Weg umgestellt werden und der weitere workflow vollständig digitalisiert erfolgen. Der Ausdruck elektronisch eingegangener Rechnungen ist aus vielerlei Gründen abzulehnen. Zum einen ist es maximal unwirtschaftlich und verstößt damit gegen § 7 der LHO (Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit), zum anderen ist die geforderte Nachhaltigkeit von Verwaltungshandeln nicht möglich. Sollten Rechnungen noch in Papier eingehen, sind diese einzuscannen und auf den digitalen Weg zu geben. Die eingescannte Rechnung gilt dann als Original. In der Regel achten Wirtschaftsprüfer:innen jedoch darauf, dass es neben dem elektronischen Postfach für die elektronischen Rechnungen nur einen weiteren Weg für Papierrechnungen gibt, um Missbrauchsmöglichkeiten zu minimieren. Hierauf ist in der Festlegung des Detailprozesses zu achten bzw. Rücksprache mit einem Wirtschaftsprüfer:in zu halten. Es ist zu empfehlen, den Prozess der digitalen Rechnungseingangsbearbeitung insgesamt von einem Wirtschaftsprüfer:in in Bezug auf die Ordnungsmäßigkeit testen zu lassen.

Bei Lieferungen, in denen der Wareneingang bereits gebucht ist und Rechnung und Bestellung vollständig übereinstimmen, kann direkt bezahlt werden ohne weitere Freigaben einzuholen. Da die Bestellung vom Budgetverantwortlichen (4-Augenprinzip bei Bedarfsanforderung) bereits freigegeben wurde und mit der Bestellung ein verbindliches Rechtsgeschäft eingegangen wurde, ist die Bezahlung der sich anschließenden Rechnung alternativlos. Auch hier ist verwaltungswirtschaftliches Handeln der Antrieb in der Gestaltung des Prozesses. Bei Abweichungen zwischen Rechnung und Bestellung im Preis ist Kontakt mit dem Einkauf aufzunehmen und die Differenzen zu klären. Gibt es Abweichungen in der Menge ist dies mit der OE zu klären. Bei Leistungen ist immer eine Freigabe des Anforderers einzuholen.

Sobald die erforderlichen Freigaben im System vorhanden sind, kann die Rechnung zur Zahlung freigegeben werden. Trotz aller bereits eingebauten Sicherungen im Sinne von 4-Augenprinzipien ist über eine weitere

Zahlungsfreigabe ab einem gewissen Wert nachzudenken. Durch den papierlosen und effizienten Genehmigungsprozess können Zahlungen schneller veranlasst und Zahlungsfristen zum Erhalt von Rabatten und Skonti eingehalten werden. Auch hier ist wieder § 7 LHO einschlägig und dessen Einhaltung sollte von der FHH befürwortet werden. Falls die FHH weiterhin selbst die Auszahlungen vornehmen möchte, könnte dies über eine entsprechende Schnittstelle oder Übergabe einer Zahldatei geregelt werden.

Im Folgenden wird auf die erforderliche **Kommunikation** eingegangen.

Regelmäßige Schulungen für das System sind erforderlich. Empfohlen werden ein Handbuch sowie jederzeit zugängliche Videos zur Erläuterung. Die Ansprechpartner müssen allgemein bekannt und akzeptiert sein, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und ein verbindliches Auftreten haben.

Eine Übersicht über alle FAQ, die permanent gepflegt und erweitert wird, ist ebenfalls einzurichten. Alle Regelungen (z. B. Beschaffungsrichtlinie) müssen allgemeinverständlich und gut strukturiert formuliert werden. Es empfiehlt sich hierzu eine Abstimmung mit einigen wenigen Nutzern. Aufgrund der Internationalität einer Universität ist anzustreben, die Unterlagen und das Video auch in Englisch zur Verfügung zu stellen.

8. Dienstreisen

Die Abrechnung von Dienstreisen erfolgt an der Universität Hamburg durch das „Team Dienstreisen“ entsprechend der formalen Regelungen des Hamburger- und des Bundesreisekostengesetzes. Als Besonderheit wird wahrgenommen, dass im Rahmen von Kooperationsvereinbarungen auch die Abrechnung der Dienstreisen weiterer Hamburger Hochschulen durch das Team Dienstreisen der Universität Hamburg übernommen wird.

Die Organisation der Dienstreisen von dezentralen Einrichtungen (z.B. Instituten, Fakultäten) erfolgt eigenständig. Zur Abrechnung der Dienstreisen werden die Unterlagen an das Team Dienstreisen übergeben, das Team Dienstreisen übergibt die Vorgänge an die Finanzbuchhaltung zur Buchung und Erstattung. Im Jahr 2022 wurden 19.350 Dienstreisen an der UHH abgerechnet. Diese Zahl entspricht ca. 80% aller Dienstreisen im Öffentlichen Bereich der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Auf Basis der geführten Gespräche und gewonnenen Informationen spricht die Gutachtergruppe folgende Einschätzungen und Empfehlungen aus:

- **Adaptierung des Hamburgischen Reisekostengesetzes auf Bedarfe der UHH:** Aus den Berichten ist zu entnehmen, dass das Hamburgische Reisekostengesetz nur unzureichend die spezifischen Randbedingungen und Bedarfe einer wissenschaftlichen Einrichtung abdeckt. In Anbetracht der Tatsache, dass der weit überwiegende Anteil (ca. 80%) aller Dienstreisen im öffentlichen Bereich der FHH von der UHH ausgehen, ist es dringend erforderlich, dass die FHH Anpassungen und spezifische Regelungen für die UHH zulässt, so dass diese dem zeitgemäßen Standard im wissenschaftlichen Umfeld entsprechen.
- **Digitaler Workflow:** Für Dienstreisen werden noch pdf-Formulare genutzt, die nach dem Ausfüllen auf dem Papierwege weitergeleitet werden. Der Papierweg ist zeitaufwändig und zudem im universitären Umfeld häufig nicht zuverlässig (verlorengelassene Unterlagen, nicht eindeutige Adressierungen). Für diesen Prozess sollte ein digitaler Workflow eingerichtet werden mit digitalen Unterschriften.
- **Digitalisierung / Stammdatennutzung:** Derzeit werden bei jedem Dienstreiseantrag alle persönlichen Daten erneut eingegeben, was zeitaufwändig und fehleranfällig ist. Es wird empfohlen, im digitalen Prozess des Ausfüllens von Dienstreiseformularen eine automatisierte Stammdatennutzung einzuführen. Dazu bietet sich die Nutzung der B-Kennung an (persönliche Benutzerkennung zur Nutzung von IT-Systemen an der UHH), so dass automatisiert alle erforderlichen Daten (z.B. Namen, Organisationseinheit, Adresse, Konto-Daten) übernommen werden.

- Kontextbezogene Eingabeunterstützung im digitalen Prozess: Beim Ausfüllen von Dienstreiseformularen (insbesondere bei der Abrechnung) sollten mit moderner Benutzerführung die spezifisch erforderlichen Begründungen und Erklärungen über Auswahlmenüs bereitgestellt werden. Dies hilft Rückfragen und mehrfache Iterationen im Abrechnungsprozess zu ersparen.
- Bearbeitungsdauer: In den Interviews wurde von den Mitarbeitenden der UHH Bearbeitungsdauern zwischen 4 Wochen und 4 Monaten (von der Einreichung der Reisekostenabrechnung bis zur Kostenerstattung) genannt. Diese Bearbeitungsdauern sollten mit den oben genannten Maßnahmen signifikant verkürzt werden.

9. Drittmittelbewirtschaftung

Das Referat Drittmittelmanagement betreute im Jahr 2022 einen Umfang von ca. 1.200 Drittmittelprojekten mit einem Gesamtvolumen von ca. 196 Mio. €. Damit kommt der professionellen Bewirtschaftung von Drittmitteln an der UHH eine sehr hohe Bedeutung zu. Das Referat Drittmittelmanagement betreut die von den Zuwendungsgebern finanzierten Vorhaben vom Beginn (Eingang des Zuwendungsbescheides) bis zum Abschluss der Projekte (Erstellung des Schlussverwendungsbescheides).

Das Referat Drittmittelmanagement der UHH ist seit dem 01.03.2023 der Abteilung 7 (Finanz- und Rechnungswesen) zugeordnet. Diese Zuordnung ist ein Ergebnis der laufenden Prozessoptimierung in Bezug auf die Drittmittelbewirtschaftung an der UHH. Zuvor war das Referat Drittmittelmanagement der Abteilung 4 (Forschung und Wissenschaftsförderung) zugeordnet. Die Änderung der Zuordnung wurde vorgenommen, weil die meisten Schnittstellen im Arbeitsalltag mit den Referaten in der Abteilung 7 bestehen. Im Jahr 2024 sind folgende weitere Prozessoptimierungen auf der Grundlage einer von der UHH intern durchgeführten Bedarfsanalyse geplant:

1. Einrichtung von Expertenteams pro Zuwendungsgeber: Aktuell ist die Struktur primär nach Fakultäten aufgebaut. Auf Wunsch der Fakultäten wird eine kompetente Fachberatung je Zuwendungsgeber geschaffen und somit spezifisches Wissen zu einzelnen Fördergebern und –formaten gebündelt.
2. Die Auftragsforschung und die Forschungsdienstleistungen werden zukünftig nicht im Drittmittelmanagement, sondern im Referat Beteiligungs-, Vermögensmanagement und Steuern betreut. Damit soll eine steuerlich korrekte Einordnung und schlankere Abwicklung der Angebots- und Rechnungsprozesse ermöglicht werden.
3. Einführung eines schlanken „Purchase to Pay-Prozesses“: Engere Zusammenarbeit von Kreditorenbuchhaltung und Einkauf im Sinne des Prozessgedankens. Ziel ist die schnellere Zahlung von Rechnungen sowie die einfachere Umsetzung von Prozessoptimierungen.

Aus den bereits durchgeführten und geplanten Prozessoptimierungen wird deutlich, dass die Abteilung 7 die zukünftigen Bedarfe einer effizienten und auch Service-orientierten Drittmittelbewirtschaftung erkannt und damit begonnen hat, Maßnahmen abzuleiten und zielgerichtet schrittweise umzusetzen.

Auf Basis der geführten Gespräche und gewonnenen Informationen spricht die Gutachtergruppe folgende ergänzenden Einschätzungen und Empfehlungen aus:

- In Bezug auf die Planung und das Controlling von Personalkosten sind verschiedene Aspekte anzumerken. Aufgrund der fehlenden Durchgängigkeit der Systeme zur Personalkostenerfassung und –vorausplanung ist keine aktuelle und verlässliche Bereitstellung von Daten für die verantwortlichen Projektleitenden möglich. Die Folge ist eine inkonsistente Datenlage sowie eine ineffiziente „Schattendatenhaltung“ auf der Basis von dezentralen Excel-Listen. Es wird dringend empfohlen, dass eine Lösung zur durchgängigen Projektdatenhaltung sowie datenschutzkonformen Bereitstellung der benötigten personenbezogenen Daten geschaffen wird, damit eine effiziente Personalkostenplanung ermöglicht wird und nicht datenschutzkonforme Schattenplanungen entfallen können.

- Die UHH sollte die Kosten- und Ressourcenplanung konsequent auf der Basis eines Globalhaushalts durchführen und auf die nicht praktikable und ineffiziente Führung eines Stellenplans verzichten. Die Führung eines Stellenplans ist nicht auf die Verhältnisse und Randbedingungen eines in hohem Maße drittmittelfinanzierten und durch einen hohen Anteil von befristeten Beschäftigungen mit hoher Personalfluktuations im wissenschaftlichen Bereich gekennzeichneten Systems ausgerichtet. Die Änderung dieser von der FHH vorgegebenen Randbedingungen sollte Priorität in den Gesprächen mit der FHH besitzen
- In den Interviews konnte die Gutachtergruppe feststellen, dass die Fakultäten (in ihrer Rolle als „Kund:innen“ der Serviceleistungen des Drittmittelmanagements) die Zusammenarbeit, die Servicequalität und die Kompetenz der Abteilung 5 (Internationales) in Bezug auf die Abwicklung internationaler Forschungsvorhaben sehr positiv bewerten. Die Abwicklung von EU-Projekten wurde als „hervorragend“ und als „Benchmark“ für das Drittmittelmanagement bewertet.
- Aus gutachterlicher Sicht liegt hier die Chance für das Drittmittelmanagement, in einem Workshop mit der Abteilung „Internationales“ Erfolgsfaktoren und Best Practices zu identifizieren, die im weiteren Verbesserungsprozess des Referats Drittmittelmanagement umgesetzt werden können. Die Gutachter gehen davon aus, dass auch die drei oben genannten und bereits zur Umsetzung in 2024 vorgesehenen Maßnahmen zu einer Verbesserung der Prozess- und Servicequalität führen.
- Häufig geäußerte Kritikpunkte in Bezug auf das Referat Drittmittelmanagement waren eine deutlich zu hohe Personalfluktuations mit der Folge, dass dadurch das erforderliche spezifische Wissen bei den Ansprechpartner:innen im Drittmittelmanagement vermisst wurde. Weitere Kritikpunkt ist die zu starke Gewichtung von Compliance-Aspekten gegenüber der Serviceorientierung.
- Ein grundlegender Verbesserungsbedarf liegt in dem konsequenten Ausbau von papierlosen Prozessen. Auch Formulare, die digital ausgefüllt und dann per Papier weitergegeben werden („Pseudo-Digitalisierung“), sind schrittweise abzuschaffen. Hinweis: Vielleicht gibt es Beispiele für Prozesse, die während der Corona-Pandemie interimweise digitalisiert wurden und jetzt wieder konventionell durchgeführt werden (z.B. Dienstreiseformulare etc.). Diese Prozesse könnten ggf. Startpunkte für schnelle Erfolge bei der Umstellung auf digitale Workflows ermöglichen und damit eine positive Wahrnehmung seitens der Nutzer:innen bewirken.

Zum Themenkomplex des Drittmittelmanagements nimmt die Gutachtergruppe positiv zu Kenntnis, dass die UHH sich bereits aktiv auf dem Weg zur Einführung zeitgemäßer digitaler und Service-orientierter Dienstleistungen befindet. Als sehr positiv und nutzbringend wird die Einrichtung der Prozessstelle bewertet, die die Prozessverantwortlichen in der Transformation unterstützt. Es ist deutlich geworden, dass die UHH in diesem Prozess einen hohen Anspruch an den zu erreichenden Professionalisierungsgrad formuliert. Ein Erfolgsfaktor für den weiteren Prozess hin zu effizienten digitalen Prozessen, höherer Transparenz und Serviceorientierung an der Schnittstelle zu den Fakultäten wird seitens der Gutachtergruppe darin gesehen, dass neben Abteilung 7 auch die weiteren Abteilungen personelle Ressourcen für das Prozessmanagement schaffen, damit die Prozesse über Abteilungsgrenzen hinweg vereinfacht und optimiert werden können.

10. Kulturänderung

Wie bereits eingangs dargelegt, hat das Gutachter:innenteam ein starkes Bekenntnis und den Willen der Universitätsleitung zur Neupositionierung der Administration der Universität Hamburg wahrgenommen, welche uneingeschränkt und proaktiv durch die Leiterin der Abteilung Finanzmanagement aufgegriffen wurde. In nahezu allen Gesprächen wurde eine hohe Erwartungshaltung erkennbar an einen spürbaren Wandel und eine deutliche Kulturänderung. Diese hohen Erwartungen der Nutzer:innen und dezentral verantwortlichen zusammen mit der deutlich gewordenen hohen Bereitschaft innerhalb der Finanzabteilung sorgen aus unserer Sicht für einen äußerst günstigen Moment, um den Prozess der Neupositionierung weiter

voranzutreiben und umzusetzen. Es ist aus unserer Sicht ein besonderes Momentum bei allen Beteiligten zu spüren, welches als Rückenwind für notwendige Veränderungen genutzt werden sollte. Anderenfalls sehen wir durchaus auch die Gefahr der Frustration bei den Beteiligten.

Die bereits beschriebenen Notwendigkeiten der systematischeren Zur Verfügung Stellung von Informationen und Prozessbeschreibungen sowie eines verstärkten Augenmerks auf die Kommunikation kann aus unserer Sicht nur gelingen, wenn sie mit einer generellen Kulturveränderung in der Administration und hier konkret der Finanzabteilung einhergeht, welche die bestehenden Impulse des Wandels aufgreift und nachhaltig sichert. Parallel auftretenden Bedarfe rund um das weite Feld von New Work können hier aus unserer Sicht gut integriert werden. Dabei muss durch die Universitätsleitungsebene abschließend beurteilt werden, welche der im Folgenden empfohlenen Maßnahmen eher Abteilungsintern, also konkret in Bezug auf die Finanzabteilung durchgeführt werden und welche Maßnahmen sich eher Abteilungsübergreifend eignen würden.

Folgende Formate bzw. Aktivitäten halten wir grundsätzlich für geeignet, um diesen Prozess zu unterstützen:

- Entwicklung eines Leistungsversprechens: Im Zuge der generellen Neupositionierung der Finanzabteilung bietet es sich an, ein Leistungsversprechen zu entwickeln in dem das Selbstverständnis der Abteilung definiert wird, welches nach innen und außen wirkt und Orientierung geben kann.
- Etablierung eines Runden Tisches: Es könnte außerdem ein (zeitlich begrenzter) sog. Runder Tisch eingerichtet werden, in dem ausgewählte Vertreter:innen der Finanzabteilung gemeinsamen mit repräsentativ ausgewählten Nutzer:innen und Bedarfsträger:innen konkrete kleinere Optimierungsbedarfe identifizieren und die Umsetzung vereinbaren. (Tue Gutes und rede darüber).
- Dieser Dialog könnte auch dazu genutzt werden, die Rahmenbedingungen in spezifischen Fragestellungen noch einmal zu erläutern, um ein höheres Maß an Verständnis und Akzeptanz zu erzielen, gerade auch für Wünsche, die wegen bestehender rechtlicher Anforderungen nicht umgesetzt werden können (Kenntnis schafft Verständnis).
- Customer Journey: Auch das Element einer sog. Kundenreise könnte in einem Workshop oder Retreat der Finanzabteilung genutzt werden, um die einzelnen Phasen bzw. Touchpoints, welche die Nutzer:innen bzw. dezentral Verantwortliche durchlaufen, besser zu verstehen und entsprechende Optimierungspotentiale zu definieren und umzusetzen.

11. Digitalisierung

Vorweg sei herausgehoben, dass das Gutachter:innenteam sehr beeindruckt vom CDO Herrn Gerling war. Er konnte glaubhaft machen, dass trotz ungünstiger Rahmenbedingungen einige Digitalisierungsprojekte in naher Zukunft umgesetzt werden. Weiter wurden durch die verschiedenen Interviews sehr deutlich, dass eine enorm hohe Erwartungshaltung für die Verbesserungspotentiale aus dem Digitalisierungsprozess bei den Stakeholdern vorhanden ist. Zudem ist auch eine hohe Bereitschaft der Mitwirkung aus den Interviews hervorgegangen, die man unbedingt nützen sollte.

Ein wichtiger Grundsatz für eine optimale Digitalisierung ist, dass vor einem Digitalisierungsprojekt die dementsprechenden Prozesse und Abläufe analysiert, angepasst und überarbeitet werden. Für diesen Prozessschritt ist die Einbindung der entsprechenden Stakeholder unerlässlich.

Durch die Interviews des Gutachter:innenteam wurde deutlich, dass derzeit die Prozesse noch unzureichend definiert und dokumentiert sind. Für die Prozesse im Finanzmanagement und -controlling sind keine übergreifenden Prozessverantwortlichen definiert, eine Orientierung der Prozessbeteiligten am Gesamtprozessverlauf statt an den Grenzen der Organisationseinheiten ist nicht ausreichend etabliert. Die Verteilung von Zuständigkeiten und damit Kapazitäten wie auch Wissen in den Prozessen sind zum Teil nicht

klar erfolgt. Ebenso bedarf es der Klärung von Zuständigkeiten des Fakultätscontrollings und des Controllings in Abteilung 7 Finanz- und Rechnungswesen oder auch zwischen Einheiten der Präsidialverwaltung wie etwa zwischen Einkauf und Dienstreisen. Durch diese IST-Analyse wird die Notwendigkeit einer Prozess- und Ablaufanalyse für die Digitalisierung als klares todo angesehen.

Aus unserer Sicht hat die UHH mit der eingerichteten Prozessstelle für die Unterstützung der Prozessverantwortlichen einen wichtigen und notwendigen Schritt zur Professionalisierung in diesem Bereich gemacht. Dabei umfasst deren Aufgabe auch, im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) die Leistungsfähigkeit und Servicequalität zu erhöhen (das beinhaltet u. a. interne Audits sowie Kundenbefragungen), Synergien aufzuzeigen, Prozesse zu standardisieren und transparenter zu gestalten; insbesondere auch an der Schnittstelle zu den Fakultäten. Bei der Prozessaufnahme und -analyse geht es nicht nur um die Untersuchung von analogen Ist- und Sollprozessen, sondern um die Weiterentwicklung der Prozesse hin zu digitalisierungsfähigen Prozessen. Leitende Grundsätze sollten u.a. sein:

- Mit einer Digitalisierung sollten Medienbrüche und händische Datenübernahmen obsolet werden.
- Mit zunehmender Digitalisierung sollte eine standardisierte Nutzung von Tools und Vorlagen einhergehen.
- Mit einer Digitalisierung von Prozessen sollte eine Transparenz in den einzelnen Bearbeitungsvorgängen darin gewonnen werden, an welcher Stelle des Prozesses und in welcher Bearbeitung sie sich befinden.
- Begründende Unterlagen sollten für unterschiedliche Vorgänge einmalig hinterlegt bzw. rechtskonform aufbewahrt werden können.

Diesen Grundsätzen entgegen steht die derzeit zu erwartende tatsächliche Strategie bei der Umstellung im Bereich SAP S/4HANA. Es wurde den Gutachter:innen berichtet, dass die FHH eher nach der Brownfield-Strategie die Einführung von SAP S/4HANA plant. Mit der Brownfield-Strategie werden bestehende Prozesse, Daten und individuelle Entwicklungen lediglich in das neue SAP S/4HANA-System übertragen. Altlasten, wie die hohe Komplexität des heterogen gewachsenen Systems, werden konserviert und durch die dann veraltete technische Struktur zukünftig wartungsaufwendig werden. Indem der Status Quo zementiert wird, bleibt das eigentliche technische, innovative und zukunftsorientierte Potenzial von SAP S/4HANA ungenutzt.

Demgegenüber sollte man versuchen nach der Greenfield-Strategie vorzugehen um bei der Einführung von SAP S/4 HANA von Funktionserweiterungen profitieren zu können. Dies ist nur möglich, wenn die Universität dazu berechtigt wird, ihre alten Strukturen hinter sich zu lassen und ihre Prozesse und Daten in SAP S/4 HANA „auf der grünen Wiese“ vollständig neu aufzubauen (Greenfield-Strategie). Der strukturelle Neuaufbau würde auch auf die Erreichung der strategischen Ziele des Präsidiums (insbesondere Twin-Transformation) sowie der Umsetzung spezieller Reporting-Anforderungen (z. B. nach Produktgruppen wie Lehre, Studium, Forschung und Transfer) abzielen.

Eine zukunftsorientierte Neuerung aus Sicht der Gutachter:innen stellt auch die Einführung bzw. Ausrollung des Data Warehouse dar. Um ein integriertes Finanzmanagement zur Gesamtsteuerung der Universität zu schaffen, soll das Gesamtcontrolling über das Data Warehouse der Universität zukünftig Berichte generieren, die Finanzquellen- und ERP-System-übergreifende Auswertungen bereitstellen. Auch für Projektleitungen soll es dort zukünftig Berichte geben, die den bisherigen SharePoint-Kontoauszug ablösen und eine mehrjährige Projektsicht ermöglichen. Die dafür benötigten Daten sind derzeit im Data Warehouse der Universität nicht vollständig integriert. Zum 1.11.2023 wurde in der Stabsstelle Smart Administration der Universität eine Stelle besetzt, die sich gemeinsam mit dem Finanzcontrolling und allen internen Stakeholdern um die Erweiterung des automatisierten Reportings über das Data Warehouse kümmern wird. Damit soll der Informationsbedarf des Präsidiums, der Dekanate, der Ressourcenverantwortlichen und Projektleitungen gleichermaßen abgedeckt werden können.

Es wurde uns auch berichtet, dass mehrere Vorhaben in verschiedenen Stadien der Umsetzung, die die übergreifende Digitalisierung der Verwaltungsprozesse der UHH vorantreiben und damit auch den Vorgängen im Finanzmanagement und -controlling verbesserte Rahmenbedingungen verschaffen werden. Allen voran ist hier das universitätsweit einzuführende Dokumentenmanagement-System zu nennen. Zur Integration eines Verfahrens zur Erfassung, Archivierung, Zugänglichmachung und Prozessintegration von elektronischen Dokumenten wird eine moderne, integrierte Softwarelösung angestrebt, die im Hinblick auf Interoperabilität, Skalierbarkeit, Modifizierbarkeit, Konformität und Verfügbarkeit auch etwaigen zukünftigen Anforderungen der UHH gerecht wird. Erste Piloten werden 2025 umgesetzt. Für das Projekt „eSignieren“ steht die UHH kurz vor dem Zuschlag und wird 2024 zunächst in Piloten, dann über die gesamte Universität, wo benötigt, ausrollen. Rechtssicheres elektronisches Unterschreiben und Siegeln von Dokumenten der Verwaltungsvorgänge der UHH wird dann möglich sein, und langsame papierbasierte Umläufe ablösen können. Außerdem ist für 2025 die Einführung eines übergreifenden Ticketsystems für Services und Support der UHH geplant, über das die optimierte Kommunikation und Abstimmung rund um Supportanfragen auch abteilungsübergreifend gewährleisten soll. Nicht zuletzt befindet sich das Qualitätsmanagement für alle Services und Support an der UHH im Aufbau und wird übergreifend im kontinuierlichen Verbesserungsprozess Prozesse und Strukturen qualitätssichern.

Alle vier bereits im Selbstbericht angesprochene Vorhaben finden die volle Akzeptanz der Gutachter:innen und werden zu einer verbesserten Administration führen. Dort sind auch zwei Digitalisierungsprojekte angesprochen, die eingeführt bzw. knapp vor Einführung stehen. Das Beschaffungsmanagement wurde organisatorisch zentralisiert und durch die Nutzung der Softwarelösungen (digitale Bedarfsanforderung über SAP SRM) kann jederzeit transparent der Bearbeitungsstand der Bestellung eingesehen werden. Im Bereich Dienstreisen werden aktuell in ersten Pilotbereichen Prozesse digitalisiert. In 2024 wird das SAP Travelmanagement (Dienstreiseantrag, -genehmigung und -abrechnung) eingeführt. Beide Bereich – Beschaffung und Dienstreisen – sind aus Sicht der Gutachter:innen wichtige und für die Digitalisierung gerade prädestinierte Projekte mit viel Einsparungspotential.

Exkurs: KI in der Hochschulverwaltung

Universitäten sind natürlich in der Frage Künstliche Intelligenz (KI) mehrfach gefordert. Es sind wichtige Fragestellungen rund um die Lehre und die Ergebnisüberprüfung entstanden, denen sich jede Universität proaktiv stellen muss. In der Forschung, je nach Gebiet und Anwendung, sind bereits seit Jahren KI unterstützende Modell in Betrieb und nehmen rasant weiter zu.

In der Regel agiert man aber im Verwaltungsbereich eher konservativ und ist bei der Einführung von innovativen Produkten eher vorsichtig. Aus Sicht der Gutachter:innen würde für die UHH – unter Bedachtnahme der schwierigen Rahmenbedingungen – ein solches KI-Projekt für die Verwaltung sehr viele positive Aspekte bringen. Gerade durch die vielen Reglementierungen (KI-gerecht), mit denen sich die Universität konfrontiert sieht, aber auch, weil die Verwaltung eher noch die Administration vor dem Service stellt, könnte ein solches innovatives Projekt für die Transformation der Universität eine große Unterstützung sein. Man könnte sich ein „KI-Labor Verwaltung“ vorstellen, wo man sich mit Stakeholdern die geeigneten Einsatzgebiete überlegt. Viele dieser Erkenntnisse sind grundsätzlich für den Transformationsprozess notwendig. Diese Arbeitsgruppe hat aber auch motivatorische Kraft innerhalb der Universität, weil damit die UHH auch zu einem gewissen Grad und in einem bestimmten Bereich zum Vorreiter der Digitalisierung innerhalb der Hochschulverwaltung aufsteigen könnte. Es gibt hier auch schon erste Ansätze bzw. Projekte der HRK, um mögliche Einsatzgebiete in der Hochschulverwaltung zu skizzieren.

12. Anhang

Fragen aus der Universität an die Kommission - Beantwortung

- Welche Empfehlungen hat die Kommission, um den gesamten Mittelbewirtschaftungsprozess für die Kostenstellenverantwortlichen so darzustellen, dass eine tatsächlich korrekte Zuordnung zu Sach- und Personalmitteln und zu Projekten sowie ein Finanzcontrolling möglich ist mit einer aktuellen Stichtagsbetrachtung? Derzeit gibt es keinen Überblick für die jeweiligen Ressourcenverantwortlichen zum Ist-Stand von Personal- und Sachmitteln und vor allem keine Skalierung nach Parametern, wonach einzelne Maßnahmen/Projekte abgebildet werden können.

Es müssen Finanzberichte online zur Verfügung gestellt werden, die möglichst tagesgenau den tatsächlichen Stand der bereits erfolgten oder der geplanten Verwendung der Mittel darstellen. Hierzu bedarf es einer regelmäßigen Pflege der Budgets (Soll), einer Zuordnung der Ist-Aufwendungen/-ausgaben sowie einer möglichst weitgehenden und zeitnahen Eingabe von Obligos. Die Obligos müssen neben den Sachaufwendungen durch Starten einer Beschaffung (Beschaffungsanforderung mit geschätzten Auftragswert) auch die Personalausgaben beinhalten. Das Obligo für das vorhandene Personal sollte auf relativ einfachem Weg gepflegt werden können. Bei auslaufenden Verträgen und/oder Neueinstellungen muss über den sinnvollen Zeitpunkt der Eingabe des Obligos entschieden werden (Personalanforderung/ Stellenausschreibung/Vertrag).
- Der Datenschutz erzeugt in Bezug auf das Finanzcontrolling Herausforderungen - beim Mittelabfluss sind die Personalmittel anonymisiert, das erschwert das Controlling.

Es ist auch unter Einhaltung des Datenschutzes möglich, für eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitende zentral im Finanzmanagement und dezentral in den OE einen Zugang zu den Personaldaten zu ermöglichen. In Bezug auf die Abrechnung von Drittmittelprojekten ist dies teilweise unerlässlich und kann daher nicht abgelehnt werden.
- Schätzen Sie unsere formalen Vorgaben der FHH (LHO, VV zur LHO) als geeignet sowie für die Abläufe an einer großen Universität ein? Wie sind andere Universitäten oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen aufgestellt?

Alle Universitäten müssen sich an die jeweils länderspezifisch geltende LHO halten. Für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen, die im Wesentlichen durch den Bund finanziert sind, gilt die BHO. In ihrer Grundausrichtung unterscheiden sich LHO und BHO nicht. Die Finanzierung der Wissenschaftseinrichtungen über Steuergelder rechtfertigt eine gewisse Grundhaltung bezüglich der Verausgabung (Wirtschaftlichkeit/Sparsamkeit/zweckentsprechende Verwendung) durchaus, sollte aber auch die notwendigen wissenschaftsadäquaten Flexibilitäten beinhalten. In der HGF wurden im Jahr 2012 durch das Wissenschaftsfreiheitsgesetz sehr weitgehende Flexibilisierungen gewährt. Es besteht weitgehende Deckungsfähigkeit zwischen Betrieb und Investitionen sowie vollständige Deckungsfähigkeit innerhalb der Betriebsmittel. Mit Einführung der programmorientierten Förderung im Jahr 2003 wurde der Stellenplan abgeschafft und auf ein Personalbudget umgestellt. Ferner gibt es die Möglichkeit, sogenannte Selbstbewirtschaftungsmittel (SBM) zu bilden und diese in das nächste Haushaltsjahr zu übertragen. Der Anstieg der SBM und die Höhe haben aber zu Haushaltssperren und vom BMBF neu eingeführten Maximalquoten der Übertragbarkeit geführt. Daher sollten Flexibilisierungen grundsätzlich mit dem erforderlichen Augenmaß und mit Blick auf die Außenwirkung genutzt werden.
- Wie kann erreicht werden, dass wir für die Aufgabenerledigung nicht immer wieder auf eigens entwickelte Excel-Tabellen zurückgreifen müssen?

Eine Loslösung von FHH oder zumindest eine weitgehende Autonomie in Bezug auf das Finanzberichtswesen erscheint die Grundvoraussetzung zu sein. Dann sollten Online Berichte mit transparenten Darstellungen entwickelt werden. Für den schnellen Überblick und den „Normalnutzer“

ist ein einfacher Einstieg und einige wenige Daten erforderlich. Parallel erscheinen aber auch weitgehende Recherchemöglichkeiten für „power user“ notwendig.

- Gibt es Verbesserungsvorschläge zur übersichtlicheren Budgethaushaltung und Planung außerhalb von Excel/SharePoint?

Siehe Frage 1 und Ausführungen zum Finanzberichtswesen im Gutachten.

- An welchem organisatorischen Ort auf welcher organisatorischen Ebene sollten welche Aufgaben erledigt werden?

Das ist eine Frage, die so pauschal nicht beantwortet werden kann. Grundsätzlich sollte Spezialwissen nicht in jeder OE vorgehalten werden müssen. Eine zentrale Verortung ist daher immer dann sinnvoll, wenn Spezialwissen der Einrichtung als Ganzes zur Verfügung stehen sollte. Wo ist Spezialisierung erforderlich/wünschenswert und wo sind Generalisten gefragt? Eine Spezialisierung ist in der Drittmittelverwaltung pro Zuwendungsgeber sinnvoll, da die Vorgaben unterschiedlich sind und sich auch die Kontaktebene zwischen UHH und Drittmittelgeber bei begrenzten Ansprechpartnern einfacher gestaltet. Außerdem sind Facheinkäufer mit Spezialwissen notwendig. Generalisten müssen aber nicht automatisch dezentral verankert sein. Dies sind organisatorische Entscheidungen, die nicht pauschal festgelegt werden können, sondern von der Gesamtstruktur der Einrichtung und auch den handelnden Menschen abhängig sind.

- Wie soll ein Wissenstransfer zwischen den Controllern der Fakultäten/Fachbereichen sowie den Controllern in Abteilung 7 Finanz- und Rechnungswesen entstehen?

Ein einheitliches Berichtswesen mit einheitlichen Daten sind die Voraussetzung für einen effizienten Austausch und Wissenstransfer. Regelmäßige Foren zum fachlichen Austausch sollten stattfinden. Ferner sind Hospitationen im jeweils anderen Aufgabengebiet sinnvoll, um die Nachvollziehbarkeit der „anderen“ Sicht und das Verständnis für jeweils vorhandene Randbedingungen zu fördern.

- Welche Digitalisierungsoptionen stehen der UHH noch offen im Bereich Finanzen?

Die Digitalisierungsoptionen erscheinen noch sehr umfangreich. PDF-Formulare, die bereits zur Verfügung stehen, sollten auch elektronisch ausgefüllt und weiterverarbeitet werden können. Eine automatisierte Rechnungseingangsbearbeitung mit vollständig digitalem workflow ist ein weiteres Themengebiet, das auch mit einer digitalen Sicht auf die Belege im Finanzberichtswesen eine erhebliche Erleichterung bringen würde. Hierfür muss jedoch die FHH auf die Originalrechnungen mit den rechnungsbegründenden Unterlagen in Papierform verzichten.

- Wie lassen sich automatische Korrekturen oder Meldungen über Störungen in den Vorgängen implementieren?

Automatische Korrekturen sind grundsätzlich nur möglich, wenn sichergestellt ist, dass die Korrektur richtig ist und gewünscht ist. Daher wird dies nur für wenige Vorgänge möglich sein. Meldungen über Störungen oder ggf. flächendeckende Korrekturen können grundsätzlich über einen Newsticker z. B. beim Aufruf des Berichtswesen erfolgen.

- Lässt sich Lieferung und Bezahlung von Geräten über den Jahreswechsel hinaus organisieren?

Handelsrechtlich ist die Buchung des Aufwands an das Jahr der Lieferung bzw. Leistungserbringung gebunden. Beispiel: Ware kommt im Dezember, Rechnung wird im Januar bezahlt, der Aufwand wird in das Vorjahr gebucht. Ein Ausweis im Finanzberichtswesen über den Zeitpunkt der Bezahlung der Rechnung ist technisch grundsätzlich möglich. Hier müssen jedoch die Notwendigkeit und der daraus entstehende technische Aufwand miteinander abgewogen werden.

- Wie lässt sich die Transparenz von Vorgängen erhöhen?

Durch einfach verständliche Erläuterungen, klare Prozesse und Zuständigkeiten.

Programm des Vor Ort Besuches und Stakeholder:

Montag, 12.02.2024	Termin	Teilnehmende Personen aus der UHH
08:00-8:30	interne Vorbesprechung der Gutachter:innen	
08:30-09:15	Präsidium der UHH (K + KV)	• Dr. Martin Hecht, Kanzler • Sabrina Fuhrmann, Stellvertretende Kanzlerin
09:30-11:00	Finanzmanagement und -controlling in der Präsidialverwaltung/Abteilung 7 Abteilung Finanz- und Rechnungswesen	• Andrea Hellwig, Leitung, Abteilung 7 Finanz- und Rechnungswesen • Marco Steinbring, Referatsleiter, stv. Abteilungsleiter, Referat 73 Einkauf und Dienstreisen • Amelie Büttner, Teamleitung Warengruppen- und Supportmanagement und Projekt Travelmanagement, stellv. Referatsleiterin 73 • Dr. Friederike Buhr, Teamleitung Planung und Budgetierung, stv. Referatsleiterin, Referat 72 Finanzcontrolling • Claudia Jurenz, Planung und Budgetierung, Referat 72 Finanzcontrolling • Stephanie Meyrahn, Referatsleiterin, Referat 75 Drittmittelmanagement • Karsten Güther, Referatsleiter, Referat 71 Finanzbuchhaltung • Oliver Sinterhauf, Referatsleiter, Referat 74 Steuern, Beteiligungs- und Vermögensmanagement • Christina Semke, Prozessmanagerin, Abteilung 7 Finanz- und Rechnungswesen
11:15-12:00	Finanzmanagement und -controlling in den Abteilungen 1 Universitätsstrategie, 4 Forschung und Wissenschaftsförderung, 5 Internationales und 6 Personal sowie in der Stabsstelle Tagungsmanagement und Hörsaalplanung	Abt. 1: • Dr. Rosalie Förster, Leitung, Abteilung 1 Universitätsstrategie • Alexander Leipold, Referent, Referat 12 Exzellenzstrategie Abt. 4: • Dr. Andreas Petersen, Referatsleiter, stv. Abteilungsleiter, Ref. 41 Forschungsförderung I • Dr. Corinna Prang, Referatsleiterin, Ref. 42 Forschungsförderung II Abt. 5: Courtney Peltzer-Hönicke, Leitung, Abteilung 5 Internationales • Nadine Stäcker, Teamleitung Erasmus, Referat 52 Abt. 6: • Irene Jecker, Leitung, Abteilung 6 Personal • Meike Ruhnau, Referentin, Ref. 61 Strategische Personalentwicklung und Recruiting Stab TH: • Peter Sitt, Leitung, Stabsstelle Tagungsmanagement und Hörsaalplanung

12:15-13:15	Mittagspause	
13:30-14:30	Finanzmanagement und -controlling in den Fakultäten + zentralen Einrichtungen (MIN, EW, PB, TA, HUL, Cluster)	MIN: • Frank Schröder, Verwaltungsleitung, MIN-Fakultät • Prof. Dr.-Ing. Norbert Ritter, Dekan, MIN-Fakultät • Dr. Thomas Behrens, FB-Referent Chemie • Susanne Gärtig, FB-Referentin Biologie • Christiane Heidler, Finanzcontrolling • Prof. Dr. Wolfgang Parak, FB-Leiter Physik • Dr. Marek Wieland, FB Physik EW: • Kerstin Schweizer-Laurentin, Verwaltungsleitung, Fakultät für Erziehungswissenschaft • Ines Krakau, Finanzen, Fakultät für Erziehungswissenschaft • Prof. Dr. Eva Arnold, Dekanin, Fakultät für Erziehungswissenschaft PB: • Aleksandra Pilpilidis, Verwaltungsleitung, Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaft • Martin Pagel de Souza, Ressourcenmanager, Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaft • Dr. Nils Schumacher, Postdoc Sport- und Bewegungsmedizin, Fakultät für Psychologie und Bewegungswissenschaft TA: • Dr. Bakr Fadl, Geschäftsführer, Transferagentur HUL: • Stefanija Naskovska, Geschäftsleitung, Hamburger Zentrum für Universitäres Lehren und Lernen (HUL) CUI: • Dr. Hans Behringer, Wiss. Geschäftsführer, Hamburg Centre for Ultrafast Imaging (CUI) QU: • Dr. Michael Grefe, Wiss. Geschäftsführer, Quantum Universe (QU)
14:45-15:45	Finanzmanagement und -controlling in den Fakultäten + zentralen Einrichtungen (GW, RW, WiSo, BWL, ZFW, ISA, Cluster)	GW: • Christoph Rettberg, Verwaltungsleitung, Fakultät für Geisteswissenschaften • Merle Berliner, Mitarbeiterin Finanzressourcen, Fakultät für Geisteswissenschaften • Robert Steiner, Ressourcenmanagement, Fakultät für Geisteswissenschaften RW: • Kristina Hohendorf, Verwaltungsleitung, Fakultät für Rechtswissenschaft • Prof. Dr. Tilman Repgen, Dekan, Fakultät für Rechtswissenschaft

		• Karsten Filor, Ressourcenmanagement Finanzen, Fakultät für Rechtswissenschaft WiSo: • Stephan Michel, Verwaltungsleitung, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften • Prof. Dr. Cord Jakobeit, Dekan, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften • Dennis Scheffran, Leiter Ressourcensteuerung, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften BWL: • Dr. Ferdinand Wenzlaff, Verwaltungsleitung, Fakultät für Betriebswirtschaft • Bettina Kourieh, Assistenz Professor Drobetz, Fakultät für Betriebswirtschaft • Prof. Dr. Mark Heitmann, Marketing & Customer Insight, Fakultät für Betriebswirtschaft • Thomas Scholz, Ressourcensteuerung, Fakultät für Betriebswirtschaft ISA: • Swantje Ziegert, Geschäftsführung, Zentrum für Interdisziplinäre • Studienangebote (ISA-Zentrum) UWA: • Christina Kaminski, Head of Office, Centre for the • Study of Manuscript Cultures (CSMC)
16:00-17:15	Finanzmanagement und -controlling im IT-Bereich (RRZ und DO) und in der Abteilung 8 Liegenschaftsmanagement	RRZ: • Victoria Freund, Verwaltungsleitung, Regionales Rechenzentrum UHH • Markus Böttger, Stellvertretender Direktor, Regionales Rechenzentrum UHH DO: • Prof. Dr.-Ing. Sebastian Gerling, Chief Digital Officer (CDO) • Anne Monzel-Busch, Referentin, Digital Office Abt. 8: • Martin Marschner, Leitung, Abteilung 8 Liegenschaftsmanagement • Matthias Hühne, Referatsleiter, Referat 81 Kaufmännisches Gebäudemanagement • Werner Zehr, Referatsleiter, Referat 83 Technisches Gebäudemanagement • Arniko Karow, Leiter Technikzentrale, Referat 83 Technisches Gebäudemanagement • Viola Mönninkhöver, Referatsleiterin, Referat 85 Bauprojektmanagement
17:30-18:00	interne Nachbesprechung der Gutachter:innen zum ersten Tag des Vor-Ort-Besuchs	

Dienstag, 13.02.2024	Termin	Teilnehmende Personen aus der UHH
8:00-8:45	interne Vorbesprechung der Gutachter:innen für den zweiten Tag	
9:00-10:00	Kund:innen im Finanzmanagement und -controlling	• Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons, Chief Sustainability Officer und WiSo-Fakultät • Prof. Dr. Knut Schwippert, Empirische Bildungsforschung Fakultät für Erziehungswissenschaft • Prof. Dr. Frank Steinicke, Informatik, MIN-Fakultät • Prof. Dr. Kai-Uwe Schnapp, Politikwissenschaft, WiSo-Fakultät • Prof. Dr. Florian Grüner, Experimentalphysik, MIN-Fakultät • Prof. Dr. Silvia Maria Melo Pfeifer, Didaktik der romanischen Sprachen, Fakultät für Erziehungswissenschaft (online) • Prof. Dr. Jonas Schreyögg, Management im Gesundheitswesen, Fakultät für Betriebswirtschaft • Prof. Dr. Erika Garutti, Experimentalphysik, MIN-Fakultät Prof. Dr. Sabine Panzram, Alte Geschichte, Fakultät GW • Prof. Dr. Armin Iske, Mathematik, MIN-Fakultät
10:15-10:45	Personalrat für das Technische, Bibliotheks- und Verwaltungspersonal, Personalrat des wissenschaftlichen Personals, Schwerbehindertenvertretung + Gleichstellungsbeauftragte der Dienststelle für das TVP	TVPR: • René König, Vorsitzender, Personalrat für das Technische-, Bibliotheks- und Verwaltungspersonal (TVPR) • Susanne Kalpein, stv. Vorsitzende, Personalrat für das Technische-, Bibliotheks- und Verwaltungspersonal (TVPR) WIPR: • Dr. Marc-Olivier Hinzelin, Vorsitzender, Personalrat des wissenschaftlichen Personals der UHH (WIPR) • Prof. Dr. Peter Burger, stv. Vorsitzender, Personalrat des wissenschaftlichen Personals der UHH (WIPR) SBV: (Absage) Stab G: • Dr. Angelika Paschke-Kratzin • Gleichstellungsbeauftragte der Universität & Leiterin Stabsstelle Gleichstellung
11:00-11:45	interne Abschlussbesprechung der Gutachter:innen	
12:00-13:00	<i>Mittagspause</i>	
13:15-14:15	Debriefing / erstes Resümee mit K, KV + P	• Dr. Martin Hecht, Kanzler • Sabrina Fuhrmann, Stellvertretende Kanzlerin • Univ.-Prof. Dr. Hauke Heekeren, Präsident