

Doris Boden

## Den gestellten Ansprüchen entsprechen

Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung im Forschungsmanagement



*Die analytische Betrachtung von Dienstleistungen ist die Basis für die ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung im Forschungsmanagement.*

*Foto: Jack B. Maier/pixelio*

Hochschulen und insbesondere Universitäten sind zunehmend auf die Einwerbung von Drittmitteln angewiesen. Die administrative Belastung von Wissenschaftlern an Hochschulen steigt. Wissenschaftler sind mehr und mehr mit wissenschaftsperipheren Aufgaben belastet und können weniger Zeit für ihre Kernaufgaben, Forschung und Lehre, aufwenden. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, wird eine effiziente Unterstützung der Wissenschaftler durch die Verwaltung gefordert (Locker-Grütjen 2011). Diese Aufgabe übernimmt für den Bereich der Drittmittelakquise und -administration sowie für den Erkenntnistransfer das Forschungsmanagement. Es hat unter anderem die Aufgabe, Wissenschaftler zu entlasten und zugleich die Drittmittel-einnahmen der Hochschule zu steigern.

Das Forschungsmanagement bietet dafür den Wissenschaftlern innerhalb der Hochschule Dienstleistungen an (zum Beispiel in der Information und Beratung zu Förderformaten, Unterstützung in der Projektabwicklung, im Zusammenhang mit Patenten und Ausgründungen – siehe Adamczak et al. 2007; Locker-Grütjen 2012). Mit steigendem Drittmittelaufkommen werden diese Services allerdings stetig komplexer. Es gilt daher, für diesen Bereich Methoden zu entwickeln, die der Entwicklung solcher komplexer Dienstleistungen und damit den an das Forschungsmanagement gestellten Ansprüchen entsprechen.

### **Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung**

Die Organisationsentwicklung arbeitet für die Dienstleistungsentwicklung in der Hochschulverwaltung bisher vorwiegend mit Modellen des Qualitäts- und Prozessmanagements. Das ist gerechtfertigt, da Dienstleistungen Prozesse sind. Dienstleistungen sind allerdings spezielle Prozesse und gerade vor dem Hintergrund steigender Anforderungen lohnt es sich, dieser Spezifik angemessene Ansätze einzubeziehen. Solche Modelle werden seit den 1990er Jahren von der Dienstleistungswissenschaft bereitgestellt. Sie dienen der ganzheitlichen Entwicklung von Dienstleistungen. Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung ist sowohl ressourcen- als auch kundenorientiert, sie betrachtet die Prozessebene und implementiert Qualitätssicherung.

Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes basiert auf der analytischen Betrachtung von Dienstleistungen. Diese werden als aus mehreren Dimensionen bestehende Entitäten gesehen. Für die Entwicklung der Services wurde ein Vorgehensmodell ermittelt, das für jede der Dimensionen

durchgespielt wird und die Dimensionen in einer Gesamtkonzeption integriert. In dieser Systematik und der integrativen Herangehensweise liegt der Vorteil gegenüber der „herkömmlichen“ Entwicklung von Dienstleistungen, der besonders bei der Entwicklung komplexerer Services relevant ist: Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung soll die Entwicklung effektiver und effizienter Services sicherstellen und ist in Zeiten knapper Ressourcen für die Dienstleistungsentwicklung im öffentlichen Sektor, in Hochschulen und vor allem für den Bereich des Forschungsmanagements enorm wichtig, denn gerade hier ist es möglich, mittels des systematischen Ressourceneinsatzes Einnahmen zu generieren und damit die Arbeitsfähigkeit von Hochschulen und die Arbeitsbedingungen für Wissenschaftler entscheidend zu verbessern.

Anhand einer im Frühjahr/Sommer 2015 durchgeführten Befragung an den Forschungsmanagement-Einrichtungen von vier großen forschungsstarken deutschen Universitäten wurde überprüft, inwiefern sich ein solcher Ansatz auf die Entwicklung von Services im Forschungsmanagement übertragen lässt (Boden 2016). Dabei wurde festgestellt, dass die untersuchten Einrichtungen den in der Dienstleistungswissenschaft ermittelten Ansatz bereits weitgehend anwenden, ohne davon jedoch explizite Kenntnis zu haben. Dieses Ergebnis der Studie führt zu der Erkenntnis, dass sich der dienstleistungswissenschaftliche Ansatz ohne Weiteres auf das Forschungsmanagement übertragen lässt, dass es vor allem aber der systematischen Bekanntmachung und Vermittlung des Ansatzes bedarf, um ihn für die Dienstleistungsentwicklung im Forschungsmanagement künftig möglichst umfassend anwendbar zu machen. Im Folgenden soll daher ein Modell ganzheitlicher Service- und Organisationsentwicklung für den Bereich Forschungsmanagement zur Verfügung gestellt werden.

### Dimensionen von Dienstleistung

Als Dimensionen von Dienstleistung werden in der Dienstleistungswissenschaft folgende Elemente ermittelt:

1. Potenzial/Ressourcen,
2. Ergebnis/Produkt,
3. Prozess und
4. externe Relationen (siehe Scheer et al. 2003; Opitz 2009; Leimeister 2012).

Um ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung für das Forschungsmanagement darzustellen, ist es zunächst notwendig, die Dimensionen von Dienstleistung für diesen Bereich zu konkretisieren.

**Dimension 1: Potenzial/Ressourcen:** Die Dimension Potenzial/Ressourcen betrachtet die Bereitstellung von Leistungen und fokussiert auf die „Fähigkeit“ und die „Bereitschaft“ seitens des Dienstleistungsanbieters, „tatsächlich eine Dienstleistung erbringen zu können“ (Scheer et al. 2003). Die Dimension umfasst für das Forschungsmanagement die Bereiche 1) Organisationsstruktur, 2) Personal und Finanzierung sowie 3) physische Aspekte und technische Unterstützung der Forschungsunterstützungseinheit.

Unter 1) Organisationsstruktur sind alle Momente subsumiert, die die Organisation der Einheit als Ganzes betreffen und ihre Relation zur Hochschule bestimmen. Dazu gehören ihre Ziele, die mit den Zielen der Hochschule abgestimmt sind, ihre organisatorische Einbindung und ihre Binnenstruktur.

Die Bereiche 2) Personal und Finanzierung sowie 3) physische Aspekte und technische Unterstützung betreffen die Ressourcen für das Forschungsmanagement im engeren Sinne. Dies umfasst die an das Personal gerichteten Anforderungen, die Herkunft und Generierung der zur Verfügung stehenden Mittel, die Raum- und die technische Ausstattung der Arbeitseinheit.



*Doris Boden ist Koordinatorin des Centre for Globalisation and Governance (CGG) an der Universität Hamburg.*

*Foto: Privat*

„**Dienstleistungen sind allerdings spezielle Prozesse und gerade vor dem Hintergrund steigender Anforderungen lohnt es sich, dieser Spezifik angemessene Ansätze einzu-beziehen. Solche Modelle werden seit den 1990er Jahren von der Dienstleistungswissenschaft bereitgestellt. Sie dienen der ganzheitlichen Entwicklung von Dienstleistungen.**“

1) Organisationsstruktur	2) Personal und Finanzierung	3) Physische Aspekte und technische Unterstützung
<p><i>Leitbild und Service-Kultur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand-Nutzen-Relation</li> <li>• Ziele der Hochschule</li> </ul>	<p><i>Qualifikation und Anforderungen an das Personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation und Aufgabenübernahme</li> <li>• Einarbeitung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• allgemeine Anforderungen (Kommunikationsfähigkeit, Verantwortlichkeit, Offenheit, Eigeninitiative, Innovativität, Service-Verständnis)</li> </ul>	<p><i>Raum</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Space</li> <li>• räumliche Anbindung an Kunden und Kooperationspartner</li> </ul>
<p><i>Ziele drittmittelfinanzierter Forschung (z. B.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiraum für Wissenschaftler/Drittmittelabwicklung verbessern</li> <li>• Drittmiteleinnahmen erhöhen</li> </ul>	<p><i>Finanzierung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushalt</li> <li>• Overheads, Programmpauschalen</li> <li>• Workload der Mitarbeiter</li> <li>• Aufwuchsszenarien</li> <li>• Budget der Einheit</li> </ul>	<p><i>Technische Unterstützung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokommunikation</li> <li>• Datenablage</li> <li>• mobile Arbeitsplätze</li> <li>• ERP/andere Drittmittelbewirtschaftungssoftware</li> <li>• Forschungsinformationssysteme</li> <li>• Weitere (z. B. Dienstfahrzeuge)</li> </ul>
<p><i>Einbindung in die Hochschulstruktur (z. B.)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabsstelle (Einbindung in Verwaltung)</li> <li>• Dezernat (Einbindung in strategische Prozesse)</li> <li>• andere</li> </ul>		
<p><i>Teamstrukturen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status der Mitarbeiter</li> <li>• Teambuilding</li> <li>• (kollegiale) Arbeitsweise</li> <li>• Führungsstil (Kommunikation, Detail- versus Grobsteuerung)</li> </ul>		

**Dimension 2: Ergebnis/Produkt:** Als Ergebnis/Produkt wird bezeichnet, was nach dem Erbringen der Dienstleistung vorliegt (Scheer et al. 2003). Diese Dimension umfasst 1) die von der Einheit übernommenen Dienstleistungen sowie 2) deren Qualitätssicherung und -optimierung.

Unter 1) Dienstleistung ist das Ergebnis der vom Forschungsmanagement erbrachten Aufgaben. Dienstleistungen sind zudem hinsichtlich des Service-Levels, das heißt der Intensität beziehungsweise Qualität, mit der die entsprechende Dienstleistung ausgeführt wird, zu definieren.

Die Dimension umfasst zudem 2) alle Aspekte von Qualitätssicherung, die einerseits in der Qualitätssicherung im eigentlichen Sinn, zum Beispiel Evaluation, andererseits in Wissensmanagement und permanenter Dienstleistungsoptimierung besteht.

Dienstleistungen	Qualitätssicherung
<p><i>Dienstleistungsportfolio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse</li> <li>• Information und allgemeine Beratung</li> <li>• Antragsberatung</li> <li>• Projektmanagement/-administration</li> <li>• Vertragsmanagement</li> <li>• Drittmitteladministration</li> <li>• Personalverwaltung</li> <li>• Erkenntnistransfer, Patente, Ausgründungen</li> <li>• Personalentwicklung (nichtwissenschaftlich)</li> <li>• Nachwuchsförderung</li> <li>• strategische Maßnahmen</li> <li>• weitere Unterstützungsangebote für die Hochschule</li> <li>• Dienstleistungen für extern</li> </ul>	<p><i>Wissensmanagement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbeschreibung</li> <li>• Prozess-/Projektdokumentation</li> <li>• Einarbeitung neuer Mitarbeiter</li> <li>• Kooperationen/institutioneller Austausch</li> </ul>
<p><i>Service-Level</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen-Aufwand</li> <li>• Priorisierung entlang der Zielsetzungen der Hochschule</li> </ul>	<p><i>Qualitätssicherung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit (permanent/regelmäßig)</li> <li>• Evaluation/Selbstevaluation</li> <li>• institutionalisierte Selbstreflexion</li> </ul>
	<p><i>Dienstleistungsoptimierung, -anpassung und -neuentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele der Hochschule</li> <li>• Bedarfe der Kunden</li> <li>• Form der Dienstleistungsentwicklung (z. B. in Projektform)</li> </ul>

**Dimension 3: Prozess:** Mit Prozessdimension ist die „zeitlich-logisch[e] Abfolge von Aktivitäten zum Zweck der Leistungserstellung“ (Scheer et al. 2003) gemeint. Diese Dimension umfasst die Beschreibung und Optimierung von Prozessen, zu der selbstverständlich auf entsprechende Expertise aus dem Prozessmanagement zurückgegriffen werden sollte.

Prozess
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbeschreibung</li> <li>• Prozessoptimierung</li> <li>• externe Beratung/Expertise Prozessmanagement</li> </ul>

**Dimension 4: Externe Relationen:** Diese Dimension besteht in erster Linie in den 1) Kunden, das heißt in den Anspruchsgruppen, für die die Dienstleistung erbracht wird (Bullinger/Scheer 2003). Darüber hinaus umfasst sie auch alle anderen Relationen nach beziehungsweise von außerhalb der Hochschule und innerhalb der Hochschule, so sie nicht Teil des Forschungsmanagements selbst sind. Neben den Kunden zählen dazu zunächst die 2) Partner. Externe Relationen sind zudem in der Bekanntmachung des eigenen Dienstleistungsangebots in Form von 3) Werbung zu sehen, sowie im 4) Preis beziehungsweise den Konditionen, zu denen die eigene Dienstleistung angeboten wird.

Für die ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung ist das Vorgehensmodell auf die einzelnen Dimensionen von Dienstleistung zu beziehen.

1) Kunden	2) Partner	3) Werbung	4) Preis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftler</li> <li>• Hochschulleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• andere Teile der Verwaltung</li> <li>• Mittelgeber</li> <li>• Ministerien</li> <li>• andere Kooperationspartner (Netzwerkpartner, nichtinstitutionalisierte Kooperationspartner: andere Hochschulen, Forschungsunterstützungseinheiten anderer Hochschulen, persönliche Kontakte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntmachung der Einheit/ Aufgaben (Vorträge, Persönliche Ansprache)</li> <li>• Information aktuelle Förderung/ eigene Veranstaltungen (Newsletter, Website etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungen innerhalb der Hochschule</li> <li>• Dienstleistungen außerhalb der Hochschule</li> </ul>

### Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell ganzheitlicher Dienstleistungsentwicklung umfasst sechs Phasen und ist zyklisch angelegt, wobei von jeder beliebigen Phase auf eine frühere zurückgesprungen werden kann. Für jede Phase gilt es jeweils zweckdienliche Methoden und Werkzeuge zu ermitteln.

Die einzelnen Phasen innerhalb des Vorgehensmodells sind:

1. Startphase: Ideengenerierung,
2. Analysephase: Analyse und Bewertung der Anforderungen von Seiten des Dienstleistungsanbieters und des Kunden,
3. Konzeptionsphase: Spezifikation der Idee entlang der Dimensionen und Erstellung einer Gesamtspezifikation,
4. Vorbereitungsphase: Vorbereitung/Bereitstellung der benötigten Ressourcen,
5. Testphase und
6. Implementierungsphase (Bullinger/Schreiner 2003).

Um eine Dienstleistung für das Forschungsmanagement ganzheitlich entwickeln zu können, ist das Vorgehensmodell auf die Dimensionen zu applizieren und sind die dabei relevanten Faktoren durchzuspielen. Das heißt, es ist zunächst unter Einbeziehung der relevanten Akteure (Kunden und Partner) eine Idee dazu zu entwickeln. In einem zweiten Schritt sind die an die Dienstleistung gestellten Anforderungen hinsichtlich der zu erbringen Dienstleistung im engeren Sinn (Produkt), der dafür erforderlichen und bereits zur Verfügung stehenden Ressourcen (besonders Personal), der Abfolge der hierfür notwendigen Aktivitäten (Prozess) sowie der Anforderungen vor allem seitens der Wissenschaftler (externe Relation) zu ermitteln und hinsichtlich des zu erwartenden Nutzens und des zu erbringenden Aufwands zu bewerten. Fällt diese Bewertung positiv aus, wird in einem dritten Schritt die zu erbringende Dienstleistung in den oben genannten Dimensionen beschrieben. Diese Beschreibungen werden zu einer Gesamtkonzeption für die Dienstleistung zusammengefasst, die alle für die Dienstleistung relevanten Aspekte für jede Dimension der Dienstleistung beinhaltet. Auf der Basis dieser Beschreibung werden im vierten Schritt die für die Erbringung der Dienstleistung notwendigen Ressourcen bereitgestellt. Dabei handelt es sich im Bereich Forschungsmanagement vor allem um Personal. Dieses Personal muss die für Dienstleistungen notwendigen Voraussetzungen mitbringen, das heißt eventuell geschult werden.

Bevor die Dienstleistung für die gesamte Hochschule eingesetzt wird, muss sie eine Testphase durchlaufen, die den fünften Schritt darstellt. Die Dienstleistung kann beispielsweise zunächst für einen Teil der Hochschule oder in Form eines Projekts eingeführt werden. An die Testphase schließt sich die Einführung der Dienstleistung hochschulweit in einem sechsten Schritt an. Das Vorgehen kann für die Weiterentwicklung der Dienstleistung erneut durchlaufen werden.

„Um eine Dienstleistung für das Forschungsmanagement ganzheitlich entwickeln zu können, ist das Vorgehensmodell auf die Dimensionen zu applizieren und sind die dabei relevanten Faktoren durchzuspielen. Das heißt, es ist zunächst unter Einbeziehung der relevanten Akteure (Kunden und Partner) eine Idee dazu zu entwickeln.“

## Methoden

Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung bedient sich für die einzelnen Phasen unterschiedlichster Methoden. Für das Forschungsmanagement kann hierfür auf einen Pool von Methoden zurückgegriffen werden, der sich entsprechend den jeweils eigenen Anforderungen erweitern lässt.

In der empirischen Studie wurden für die einzelnen Phasen folgende Methoden ermittelt:

### 1. Startphase

- systematische Selbstreflexion
- Workshops
- Brainstorming, Szenario-Techniken, Rollenspiele, Benchmarking, externe Beratung

### 2. Analysephase

- Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenbefragungen, Feedback-Auswertungen
- Marktanalysen
- Wirtschaftlichkeitsanalysen, Kosten-Nutzen-, Nutzwertanalysen
- Potenzial-, SWOT-Analysen

### 3. Konzeptionsphase

- Kapazitätsplanung
- Modellierungstechniken
- Kundensegmentierung
- Target Costing

### 4. Vorbereitungsphase

- sukzessive Ressourcenbereitstellung

### 5. Testphase

- Testlauf der kompletten Arbeitseinheit/Dienstleistung
- sukzessive Ressourcenbereitstellung
- projektförmige Testläufe
- Key/Lead User

### 6. Implementierungsphase

- Kundenzufriedenheitsanalysen, Kundenbefragungen, Feedback-Auswertungen
- Dienstleistungsoptimierung: Service Scorecard, Benchmarking

Zur Unterstützung ganzheitlicher Dienstleistungsentwicklung steht die ganze Palette an Informations- und Kommunikationssystemen zur Verfügung.

## Fazit

Da der Ansatz der ganzheitlichen Dienstleistungsentwicklung Organisationsstrukturen einbezieht, handelt es sich dabei um einen Ansatz zur Organisationsentwicklung. Es ist damit im Grunde möglich, die gesamte Einheit des Forschungsmanagements zu entwickeln. Die sich immer wieder anschließenden Zyklen von Dienstleistungs- beziehungsweise Organisationsneu- oder -weiterentwicklung machen deutlich, dass der Ansatz innerhalb des Change Managements zu verorten ist. Die empirische Studie hat belegt, dass der Ansatz in der Praxis bereits zum Einsatz kommt. Zugleich verdeutlicht sie sowohl den Bedarf an strukturierten Methoden der Dienstleistungsentwicklung als auch die Tauglichkeit des hier vorgestellten Ansatzes für das Forschungsmanagement. Ganzheitliche Dienstleistungsentwicklung ist darüber hinaus eine Methode, die für Hochschul- und öffentliche Verwaltungen ganz allgemein ein großes Potenzial bereithält und für weitere Bereiche adaptiert werden kann und sollte.

## Literatur:

Adamczak, W., Debusmann, R., Krause, E., Merkator, N., Traumberuf ForschungsreferentIn? (Workstattberichte 68), Kassel 2007.

Boden, D., Systematische Dienstleistungs- und Organisationsentwicklung in universitären Support-Strukturen. Service Engineering in der Forschungsunterstützung. Göttingen 2016 (<http://webdoc.sub.gwdg.de/pub/mon/2016/4-boden.pdf>)

Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W., „Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen“, in: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hg.), Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin 2003, 3-17.

Bullinger, H.-J., Schreiner, P., „Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen“, in: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hg.), Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin 2003, 51-82.

Leimeister, J.-M., Dienstleistungsengineering und -management, Berlin 2012.

Locker-Grütjen, O., „Keine Zeit mehr für die Forschung? Zunehmende Belastung durch forschungserne Aufgaben – Rahmenbedingungen und Ansätze“, in: Forschung 1 (2011) 17-21.

Locker-Grütjen, O., Rahmenbedingung der Forschung an deutschen Universitäten. „Wissenschaft in Ketten oder entfesselte Hochschule?“. Ansätze eines modernen Forschungsmanagements in Zeiten des Wandels in der deutschen Hochschullandschaft, Duisburg/Essen 2012.

Opitz, M., Organisation integrierter Dienstleistungsinnovationssysteme. Ein rollenbasiertes Rahmenkonzept, Wiesbaden 2009.

Scheer, A.-W., Griebel, O., Klein, R., „Modellbasiertes Dienstleistungsmanagement“, in: Bullinger, H.-J., Scheer, A.-W. (Hg.), Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, Berlin 2003, 19-49.

## Kontakt:

Dr. Doris Boden

E-Mail: [doris.boden@wiso.uni-hamburg.de](mailto:doris.boden@wiso.uni-hamburg.de)