

**Veränderungsprozess  
im  
Dezernat 10 Facility Management**



**Zwischenbericht 2011**

## **Zwischenbericht 2011**

### **Dezernat 10 Facility Management**

#### **Impressum**

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Kanzlers der RWTH Aachen durch das Dezernat 10 Facility Management erstellt.

Bearbeitung:	Dezernats- und Abteilungsleitungen vom Dezernat 10 Facility Management
Dezernatsleitung:	Dipl.-Ing. Gabriele Golubowitsch, Ltd. Baudirektorin
Redaktion:	Hofmann, Sybille Stabsstelle Dezernat 10.0 Kehren, Manuela Dezernat 10.0
Kontakt:	<a href="mailto:bau@zhv.rwth-aachen.de">bau@zhv.rwth-aachen.de</a>

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ZAHLEN – DATEN – FAKTEN.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>FM-STRATEGIE: ORIENTIERUNGSRAHMEN IM VERÄNDERUNGSPROZESS.....</b>	<b>10</b>
3.1	Warum überhaupt Veränderungsprozess.....	10
3.2	Ausgangspunkt RWTH Strategie 2009-2020 .....	11
3.3	Wie lautet unser Auftrag? .....	12
3.4	Perspektive 2011-2020 .....	13
<b>4</b>	<b>ZWISCHENERGEBNISSE VERÄNDERUNGSPROZESS.....</b>	<b>14</b>
4.1	Umsetzung des Leitbilds für das Dezernat 10.....	14
4.2	Umsetzung Selbstverpflichtung der Führungskräfte.....	15
<b>5</b>	<b>TEILPROJEKTBERICHTE .....</b>	<b>16</b>
<b>5.1</b>	<b>PROJEKT- UND QUALITÄTSMANAGEMENT .....</b>	<b>16</b>
5.1.1	Ziele und Aufgaben .....	16
5.1.2	Arbeitsstand.....	16
5.1.3	Nächste Schritte und Meilensteine .....	16
5.2.1	Ziele und Aufgaben .....	17
5.2.2	Arbeitsstand.....	17
5.2.3	Nächste Schritte und Meilensteine .....	18
	<b>MOBILITÄTSKONZEPT DES DEZERNATS 10.....</b>	<b>19</b>
<b>5.3</b>	<b><i>Betreiberkonzept</i> .....</b>	<b>19</b>
5.3.1	Ziele und Aufgaben .....	19
5.3.2	Arbeitsstand.....	20
5.3.3	Nächste Schritte und Meilensteine .....	21
<b>5.4</b>	<b><i>IT-Infrastruktur</i>.....</b>	<b>21</b>
5.4.1	Ziele und Aufgaben .....	21
5.4.2	Arbeitsstand.....	21
5.4.3	Nächste Schritte und Meilensteine .....	22

<b>5.5</b>	<b>Kosten-Leistungs-Rechnung und Controlling und Budgets.....</b>	<b>23</b>
5.5.1	Ziele und Aufgaben .....	23
5.5.2	Arbeitsstand.....	24
5.5.3	Nächste Schritte und Meilensteine .....	26
<b>5.6</b>	<b>Personalentwicklung.....</b>	<b>26</b>
5.6.1.	Ziele und Aufgaben .....	27
5.6.2.	Arbeitsstand.....	27
5.6.3.	Nächste Schritte und Meilensteine .....	28

## 1 Zusammenfassung

Dieser Jahresbericht beschreibt die Ziele und den Entwicklungsstand eines Veränderungsprozesses im Dezernat Facility Management, der im Jahr 2009 mit der Evaluation durch die Hochschul-Informationen-GmbH (HIS) begonnen hat. Er orientiert sich im Aufbau an dem ersten Jahresbericht 2010 und zeigt auf, wie sich das Dezernat den gesetzten Zielen angenähert hat, welche Teilprojekte begonnen wurden, welche Teilergebnisse erreicht wurden und welche Maßnahmen in der Zukunft erforderlich sind.

Die gesetzten Ziele wurden einer kritischen Prüfung unterzogen und ergänzt, während die strategische Ausrichtung weiterhin Bestand hat.

### Die wichtigsten Ergebnisse 2011:

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 1</b>  <b>Projekt- und Qualitätsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weiterentwicklung des Projektsteckbriefes und des Projektablaufplans</li> <li>▪ Entwicklung einer Methodik zur Erstellung des Raumbuches</li> <li>▪ Entwicklung eines Verfahrens zur Unterstützung des Übernahmeprozesses von Gebäuden und Anlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektsteckbrief und Projektablaufplan sind seit Beginn des Jahres in Nutzung</li> <li>▪ Schwachstellenanalyse u. Neustrukturierung des Raumbuches sind erfolgt</li> <li>▪ Die Verfahrensweise zur Unterstützung des Übergabeprozesses für Gebäude u. Anlagen ist entwickelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung des Projektsteckbriefes und Projektablaufplans</li> <li>▪ Entwicklung von Standards für das Raumbuch sowie Erstellung eines Fluss-diagramms</li> <li>▪ Schließung einer Vereinbarung mit dem BLB wegen des Bauentwicklungsprozesses</li> </ul>

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 2</b> <b>Organisation und Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Workshops zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>▪ Einführung Welcome-Management für neue Mitarbeiter/innen. Einführung eines Mitarbeiter-Steckbriefs für neue Mitarbeiter</li> <li>▪ Umsetzung des Mobilitätskonzepts „Süsterfeld“, Beschaffung und Bereitstellung von 17 neuen Kfz für Werkstätten</li> <li>▪ Einführung GLAZ für die Werkstattmitarbeiter</li> <li>▪ Erstmalige Ausrichtung des „Tags der offenen Tür“ des Dezernates 10.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung Welcome-Management für neue Mitarbeiter/innen</li> <li>▪ Umsetzung des Mobilitätskonzepts „Süsterfeld“</li> <li>▪ Einführung GLAZ für die Werkstattmitarbeiter</li> <li>▪ Erstmalige Ausrichtung des „Tags der offenen Tür“ des Dezernates 10.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltung und Festlegung einer Intranet-Info-Plattform <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nächster Schritt: Einführung</li> </ul> </li> <li>▪ Ausbau des Welcome-Management <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nächster Schritt: Info-Mappen; Rundfahrt-Tickets</li> </ul> </li> <li>▪ Einführung/Durchführung von dezernatsspezifischen Themen-Workshops oder Vorträgen im 2-Monats-Rhythmus</li> <li>▪ Folge-Workshops Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>▪ Optimierung der abteilungs- und dezernatsspezifischen Webdarstellung</li> </ul>

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 3</b> <b>Betreiberverantwortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilung der Arbeitsgruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Festlegung der Schnittstellen/ Zuständigkeiten zwischen Dez. 10 und Instituten</li> <li>○ Ermittlung der unentgeltlichen Grundleistungen sowie der (kostenpflichtigen) Zusatzleistungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verlagerung des Themas Qualitätsmanagement in TP 1</li> <li>▪ Erweiterung der Aufgabenstellung um das Thema Lebenszykluskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung der Schnittstellen sämtlicher technischer Gewerke anhand der Prototypen EON, CMP und AIXTRON</li> <li>▪ Ermittlung des Wartungsaufwandes dieser Gebäude in personeller und finanzieller Hinsicht aufgrund der Gewährleistungsbedingungen gem. VOB</li> <li>▪ Abschließende Detaillierung des Katalogs der Grund- und Zusatzleistungen</li> </ul>

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 4</b> <b>IT Infrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung des Moduls Anlagenmanagement</li> <li>▪ Einführung des Moduls Vorgangsmanagement</li> <li>▪ Ausbau der Zentralen Leittechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung eines Anlagenkennzeichnungsschlüssels, Start der Anlagenerfassung, Erstellen von Wartungs- und Aufgabenbeschreibungen, Aufstellen von Terminplänen</li> <li>▪ Störungs-/Vorgangserfassung und -bearbeitung</li> <li>▪ Erweiterung im Rahmen des Konjunkturpakets II (Messkonzept), Start der Aufschaltung von Zählern zur gebäudescharfen Erfassung von Verbrauchsdaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulung der Mitarbeiter, Start/Anwendung in zunächst 4 Sachgebieten, Fortführung der Anlagenerfassung</li> <li>▪ Abwicklung von Beschaffungsvorgängen, Definition einer Schnittstelle zum zukünftigen ERP-System</li> <li>▪ Fortführung der Zähleraufschaltung, Entwicklung einer Schnittstelle zum Modul Vorgangsmanagement, Entwicklung einer Schnittstelle zum Modul Energiemanagement</li> <li>▪ Ausbau des Brandmeldemanagementsystems WINMAG</li> <li>▪ Einführung des Moduls Energiemanagement</li> <li>▪ Aufbau einer Dokumenten-/Dateiablage</li> </ul>

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 5</b> <b>Kosten-Leistungsrechnung, Controlling und Budgets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung von Budgetierungsverfahren im Dez. 10.0 zur schrittweisen Einführung von dezentralen Budgets</li> <li>▪ Start des ERP-Projektes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung von Pilotbudgets</li> <li>▪ Entwicklung eines Grobkonzeptes für das künftige ERP-System mit ConjectFM-Schnittstelle</li> <li>▪ Prozessanalyse, Rechnungsbearbeitung</li> <li>▪ Entwurf eines neuen Kontenplanes bzw. einer neuen Kontenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schrittweise Einführung dezentraler Budgetverantwortungen, Abschaffung MBS im SG 10.11</li> <li>▪ Entwicklung des Feinkonzeptes ERP/ConjectFM</li> <li>▪ Einrichtung einer „Übergangslösung“ bis zum Start ERP</li> <li>▪ Konzeptentwicklung mit Optimierung der Arbeitsabläufe</li> </ul>

Teilprojekt	Maßnahmen in 2011	Erreichte Meilensteine in 2011	Nächste Schritte in 2012
<b>TP 6</b> <b>Personal-entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung eines Fragebogens zum Weiterbildungsangebot und Diskussion im Mitarbeiterforum</li> <li>▪ Anonyme Mitarbeiterbefragung</li> <li>▪ Ermittlung des Fortbildungsbedarfs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklungsplanung und Weiterbildung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erfolgte Mitarbeiterbefragung</li> <li>○ Erstellung eines dezernatsweiten Fortbildungsplans für 2012</li> </ul> </li> <li>▪ Bestandsaufnahme Personalentwicklungskonzept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalentwicklungsplanung und Weiterbildung:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anpassung der Abfragematrix „Fortbildungsbedarf“</li> <li>○ Personenscharfe Aufstellung des Bedarfs in Abteilungen und Sachgebieten</li> <li>○ Bedarfsermittlung für 2013</li> </ul> </li> <li>▪ Mittelfristige Personalbedarfsplanung</li> <li>▪ Personalmarketing</li> </ul>



## 2 Zahlen – Daten – Fakten

Das abgelaufene Jahr hat allen RWTH Mitarbeitern eine gehörige Portion Mehrarbeit aber auch Geduld und Verständnis für die Anforderungen unserer Hochschule abverlangt. Das betrifft die gesamte Zentrale Hochschulverwaltung, doch gerade wir im Dezernat Facility Management sind in besonderem Maße betroffen. Sowohl unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte versuchen Tag für Tag, den hohen und stetig steigenden Anforderungen unserer Kunden und dem von uns betreuten Bau- und Technikbestand gerecht zu werden. Dank der tatkräftigen, engagierten Arbeit und Unterstützung unserer aktuell 355 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen haben wir eine enorme Menge an Regelleistungen, Arbeitsaufträgen und Serviceanfragen bewerkstelligt und darauf können wir stolz sein – insbesondere im Hinblick auf eine stetig steigende Anzahl der bewirtschafteten Fläche und der daraus resultierenden Mehrung von Meldungen, Vorgängen und zu steuernden Fremdvergaben:

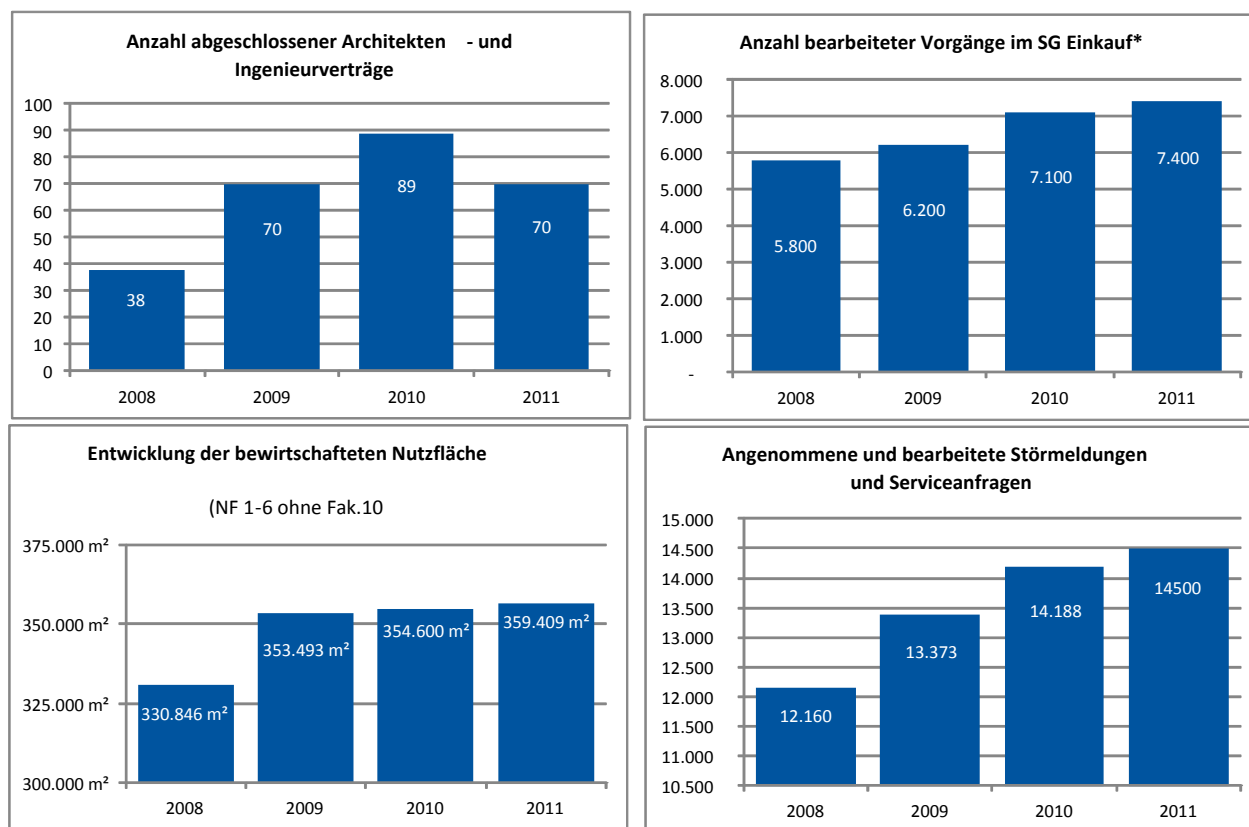


Abbildung 1: Entwicklung ausgewählter Kennzahlen unseres Dezernats von 2008 bis 2011

- Wir haben mit unseren Dienstleistungen für Bau, Gebäudetechnik, Infrastruktur und Arbeits- und Umweltschutz gemeinsam eine **Nutzfläche von ca. 360.000 m² (NF1-6)** bewirtschaftet. Hinzu kommen bewirtschaftete Außenanlagen, Wege und Parkplätze sowie in Einzelfällen Dienstleistungen für die medizinische Fakultät.

- Unsere Störmeldestelle hat **ca. 14.500 Störmeldungen und Serviceanfragen** erhalten, die in den Abteilungen, Sachgebieten und Werkstätten disponiert und abgearbeitet sowie dokumentiert wurden.
- Es wurden **7.400 Beschaffungsvorgänge** bearbeitet oder weitergeleitet. Dazu sind u.a. Bestellanforderungen auszufüllen und Finanzierungen zu klären, Waren müssen geprüft und ggf. inventarisiert werden, Fremdleistungen sind zu überwachen und sämtliche Maßnahmen und Belege sind zu dokumentieren.
- **70 mal** wurden in diesem Jahr *Architekten- und Ingenieursverträge* abgeschlossen. Dazu müssen z.B. die benötigten Leistungen beschrieben, die Planer betreut und die Ergebnisse von unseren Mitarbeiter/innen abgenommen werden.

Hinzu kommen Sonderprojekte, die wir erfolgreich erledigt haben, wie z.B. das Strategieprojekt „Fläche schaffen“. Die im Rahmen des Konjunkturprogrammes II verfügbaren Mittel von ca. 5 Mio. € wurden vollends für die energetische Erneuerung und Modernisierung der technischen Infrastruktur der Hochschulgebäude verwendet. Ebenso binden vor allem die laufenden Neu-, Umbau- und Sanierungsmaßnahmen Ressourcen in allen unseren Sachgebieten.

Und zu guter Letzt ist das Engagement in der gemeinsamen Projektarbeit im Rahmen des Veränderungsprozesses unseres Dezernats zu erwähnen. Im vorliegenden Jahresbericht stellen wir die Ergebnisse vor.

### **3 FM-Strategie: Orientierungsrahmen im Veränderungsprozess**

#### **3.1 Warum überhaupt Veränderungsprozess**

Auf Basis der Evaluationsergebnisse aus 2009 wurde die Dezernatsleitung beauftragt, den eingeleiteten Veränderungsprozess weiter fortzuentwickeln.

Die Aktivitäten konzentrierten sich auf die Optimierungsschwerpunkte Organisation, Steuerungsinstrumente, Personalplanung und IT-Unterstützung. Vor allem zur Aufbau- und Ablauforganisation wurden vorhandene Optimierungsvorschläge der Mitarbeiter/innen bei den Empfehlungen berücksichtigt. Die dokumentierten Kernempfehlungen wurden aufgegriffen und mündeten in sechs Teilprojekte, um die Projektarbeit auch in 2011 stringent zu gestalten.

#### **„Nichts ist beständiger als der Wandel“**

Wir verändern uns permanent, passen Arbeitsweisen an veränderte, äußere Bedingungen an, übernehmen neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis in das Tagesgeschäft. Veränderungsprozess im Dezernat 10 bedeutet aber mehr: **„Wir wollen mehr als uns nur anzupassen, wir wollen mitgestalten und besser werden.“**

Der Wertbeitrag eines wirtschaftlich betriebenen und zukunftsfähigen Hochschul-Standortes mit einer modernen Infrastruktur und bestmöglicher Unterstützung durch technische und infrastrukturelle

Dienstleistungen ist nicht zu unterschätzen. Eine angemessene Flächenquantität und –qualität, z.B. durch gebäudetechnische Ausstattung, moderne Kommunikationstechnologie und flexible Versorgungstechnik spielen eine wesentliche Rolle bei der Standortwahl. Mit kundenorientierten Abläufen soll wesentlich zur Zufriedenheit der Hochschulangehörigen mit den universitären Rahmenbedingungen der RWTH Aachen beigetragen werden.

Die Ansprüche der Fakultäten und Professoren an die Dienstleistungen der Hochschulverwaltung haben sich deutlich verändert. Das betrifft in besonderem Maße höhere Anforderungen an Raumausstattung, einen steigenden Energiebedarf durch erhöhte raumklimatische Bedürfnisse zu Forschungszwecken und eine insgesamt hohe Qualitätserwartung auch im öffentlichen Bereich der Hochschulen. Gleichzeitig steht die RWTH Aachen vor der Herausforderung, dass in den nächsten Jahren die Studierendenzahlen deutlich ansteigen, die Bausubstanz zunehmend sanierungsbedürftig ist und dadurch nicht nur das Störungsaufkommen permanent steigt, sondern auch die Neubau- und Sanierungsmaßnahmen ein bisher ungekanntes Ausmaß annehmen.

Diese Ausgangssituation motiviert umso mehr, die dezernatsinternen Abläufe und Werkzeuge an etablierten Standards anderer Hochschulen und Einrichtungen der freien Wirtschaft auszurichten und zu optimieren. Dabei verfolgen wir das ehrgeizige Ziel, als dienstleistendes Dezernat der Hochschulverwaltung unser ureigenes Kerngeschäft - die Bereitstellung und Bewirtschaftung von funktionstüchtigen und modernen Gebäuden, Anlagen, Einrichtungen und Dienstleistungen für Forschung und Lehre - professionell und wirtschaftlich zu betreiben. Professionell bedeutet: Wir streben an, uns an Branchenstandards des Facility Managements und anderer Hochschulen zu messen. Wirtschaftlich heißt, dass wir im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten der Hochschule und der Fakultäten unseren Dienstleistungsauftrag bestmöglich umsetzen.

### **3.2 Ausgangspunkt RWTH Strategie 2009-2020**

Die Hochschule geht mit dem Zukunftskonzept gut gerüstet in die Zukunft.

Die RWTH Aachen hat sich zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 eine der weltweit besten interdisziplinären technischen Hochschulen zu werden. Dieser Prozess der kontinuierlichen Verbesserung wurde mit der ersten Phase der Exzellenzinitiative 2007 und dem Zukunftskonzept eingeleitet. Viel Engagement und Arbeit stecken in dem umfangreichen Antrag für die nächste Förderphase.

Den dort formulierten Werten und Zielen fühlt sich das Dez. 10.0 Facility Management verpflichtet. Wir trachten danach, innerhalb des eigenen Veränderungsprozesses die Weichen für eine noch bessere Unterstützung aus dem operativen Dezernatsgeschäft heraus zu stellen.

Auf Basis des bereits im vergangenen Jahr formulierten Grundsätze- und Leitbildkataloges soll die Aufgabenerledigung im Rahmen der vorhandenen personellen und finanziellen Möglichkeiten zunehmend professionalisiert werden.

So unterstützen wir den Prozess der Exzellenzinitiative verlässlich und nachhaltig.

Die Verwaltungsleitung der Hochschule erwartet von den Führungskräften im Dezernat Facility Management, dass diese die Ziele der Hochschulstrategie selbständig auf die Ziele des Dezernats, der Abteilungen und der Sachgebiete herunter brechen. Das Dezernat soll sich eigenständig positionieren und Ziele und Maßnahmen definieren, die die Zielerreichung der Hochschulentwicklung unterstützen. Vor diesem Hintergrund wurden Strategie, Vision und ein individuelles Leitbild für unsere Mitarbeiter/innen und Führungskräfte entwickelt.

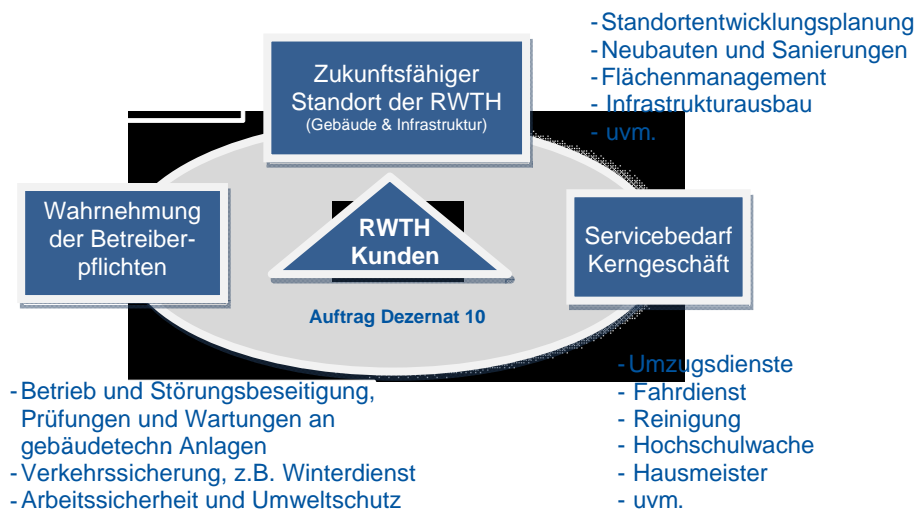


**Abbildung 2: Ableitung der Strategie „FM 2020“**

Die enge Verknüpfung zum Zukunftskonzept der RWTH soll hieraus deutlich werden. Unsere Strategie zeichnet unser Bild für die Zukunft, an dem wir unsere täglichen Handlungen und unsere konkreten Maßnahmen zur Veränderung in den kommenden Jahren ausrichten werden.

### 3.3 Wie lautet unser Auftrag?

Eine unserer Herausforderungen ist es, eine angemessene Quantität und Qualität von Flächen/ Gebäuden und dazugehöriger Infrastruktur für den Hochschulbetrieb heute und in Zukunft in einem sachgerechten Zustand bereitzustellen. Zusätzlich hat uns die Rechtseinheit RWTH Aachen mit der Funktion betraut, die gesetzliche Betreiberverantwortung, die die RWTH Aachen u.a. als Betreiber von Gebäuden, Anlagen, Einrichtungen und Gerätschaften innehat, in ihrem Auftrag wahrzunehmen. Darüber hinaus versorgen wir mit einer Vielzahl von Dienstleistungen auch weitere mit der Nutzung von Flächen und Anlagen/ Einrichtungen verbundene Bedarfe der Hochschule.



**Abbildung 3: Unser Auftrag**

Dabei berufen wir uns auf unsere Kernkompetenzen und unseren Kernauftrag, den wir für die RWTH Aachen erbringen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Anforderungen der RWTH Kunden, die von 6 Fachabteilungen innerhalb des Dezernates wahrgenommen werden. (siehe auch Jahresbericht 2010 auf der „homepage“ des Dezernates 10.0)

### 3.4 Perspektive 2011-2020

Als Ziel steht der Aufbau eines professionellen und modernen Facility Management. Im Rahmen des Veränderungsprozesses definieren wir systematisch einen gangbaren Weg, um uns dieser Vision schrittweise zu nähern.

In Schlagworten haben wir den gewünschten Sollzustand folgendermaßen formuliert:

- Wir wirken proaktiv und verlässlich an der Weiterentwicklung der RWTH mit
- Wir sind Dienstleister, im Mittelpunkt unseres Handelns steht die RWTH und ihre Kunden.
- Wir sorgen uns täglich um den geregelten Betrieb der Hochschule.
- Wir kennen unsere bewirtschafteten Anlagen und die heutigen und zukünftigen Anforderungen unserer Kunden
- Unser Service- und Leistungsangebot ist transparent, kundenorientiert und wirtschaftlich.
- Die Aufgabenerledigung erfolgt stets lösungsorientiert, Entscheidungen treffen wir unbürokratisch und schnell.
- Die Qualität unserer Leistungen erreichen wir durch innovatives Denken, Handeln und die notwendige Flexibilität.

## **4 Zwischenergebnisse Veränderungsprozess**

### **4.1 Umsetzung des Leitbilds für das Dezernat 10**

Das vorhandene Leitbild der RWTH Aachen soll helfen, den Verhaltensweisen aller Hochschulmitglieder eine Ausrichtung zu vermitteln. Dabei richtet sich das Leitbild vordergründig an die Werte und Qualitäten, mit denen das Kerngeschäft der RWTH – Forschung und Lehre – betrieben wird. Ein spezielles Leitbild im Dezernat FM dient dazu, aus den Zielen und Werten der RWTH abgeleitet, einen Wertekanon für unser Miteinander und unser Selbstverständnis innerhalb der Hochschulverwaltung zu entwickeln.

Das Leitbild soll vor allem Orientierung geben, wie wir miteinander und mit unseren Kollegen der anderen Dezernate, aber selbstverständlich auch mit unseren Kunden und Auftraggebern, umgehen wollen, um gemeinsam die Hochschulentwicklung und unseren Veränderungsprozess zielgerichtet schrittweise mitzugestalten.

Unser Leitbildentwurf orientiert sich an sechs Schwerpunktthemen:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Arbeitsumfeld
- Führung
- Zusammenarbeit und Kommunikation
- Kunden-/ Serviceorientierung
- Qualität

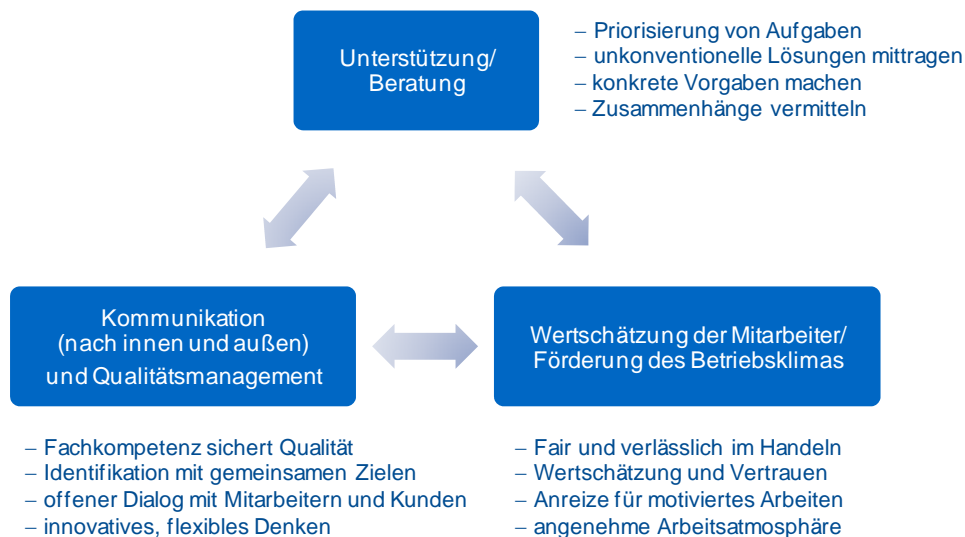
Unser gemeinsames Leitbild soll zur Akzeptanz und Umsetzung verbindlicher Werte im Tagesgeschäft beitragen und unser Wir-Gefühl als Dienstleister der Hochschule stärken. Um dies zu erreichen und das formulierte Leitbild in Zukunft mit Leben zu füllen, sind weitere Maßnahmen erforderlich. In 2011 wurden neue Formate und Maßnahmen eingeführt, die bei der Umsetzung und Vermittlung unseres Leitbildes unterstützen:

- Emailverteiler Dezernat 10.0 plus „Schwarze Bretter“
- Mitarbeiterforen Kommunikation und Personalentwicklung
- Mitarbeiterbefragungen/ -abfragen zu Schulungsbedarfen, Arbeitsumfeld- und Mobilitätsverbesserungen
- Grillfest Dezernat (Wir-Gefühl)
- Führungskräfte-Workshops (Beteiligung)
- Tag der offenen Tür (Selbstvermarktung)
- Infoblatt „Neue Mitarbeiter/innen des Dezernats“

## 4.2 Umsetzung Selbstverpflichtung der Führungskräfte

Abgeleitet von den Werten und Strategien der RWTH Aachen sowie der Erwartungshaltung der Verwaltungsleitung wurde in 2010 eine Selbstverpflichtung der Führungskräfte einvernehmlich im Kreise der Dezernats- und Abteilungsleitungen inklusive der Stellvertreter verschriftlicht. Dieses Grundsatzpapier stellt die gesonderten Werte und Aufgaben der Führungskräfte des Dezernats in den Fokus, es handelt sich um das Leitbild für Führungskräfte.

Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben als Dezernats-, Abteilungs-, Sachgebiets- und Werkstattleiter mit Führungsverantwortung orientiert sich gezielt an folgenden Grundsätzen



**Abbildung 4: Führungsgrundsätze im Dezernat FM**

Das Grundsatzpapier wurde inzwischen in allen Abteilungen verbindlich eingeführt und ist Leitlinie für das operative Handeln. In regelmäßigen Abständen wird ein „review“ stattfinden.

## **5 Teilprojektberichte**

### **5.1 Projekt- und Qualitätsmanagement**

#### **5.1.1 Ziele und Aufgaben**

Innerhalb des Projektes werden alle Arbeitsprozesse des Facility Managements betrachtet. Ziel ist es, die Prozesse zu optimieren, die Arbeitsabläufe innerhalb des Sachgebietes klar zu regeln sowie die Beteiligung der übrigen Bereiche des Dezernates bzw. der Verwaltung eindeutig zu klären. In den Jahren 2010 und 2011 sind im Rahmen der Prozessoptimierung die Bauprojekte des Dezernates betrachtet worden.

#### **5.1.2 Arbeitsstand**

1. Der Projektsteckbrief und der Projektablaufplan sind seit dem Beginn des Jahres 2011 in Nutzung. Die dort beschriebenen Arbeitsabläufe sind im Jahr 2011 ständig optimiert worden. Erstmals ist es gelungen, ein einheitliches Auftreten des gesamten Dezernates gegenüber dem BLB sicherzustellen und die Kommunikation zwischen den Abteilungen ist erheblich verbessert worden.
2. Zur Optimierung und Standardisierung des Raumbuches ist im Jahr 2011 eine Schwachstellenanalyse durchgeführt worden. Darüber hinaus ist die Neustrukturierung der Merkmale des Raumbuches abgeschlossen.
3. Die Entwicklung einer Verfahrensweise zur Unterstützung des Übernahmeprozesses von Anlagen und Gebäuden ist eindeutig beschrieben worden. Die gegenseitigen Abhängigkeiten sind erarbeitet und Plausibilisiert worden.

#### **5.1.3 Nächste Schritte und Meilensteine**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zeitraumen</b>
Der Projektablaufplan bzw. Projektsteckbrief wird weiter optimiert. Dies ist ein laufender Prozess der ständig kritisch betrachtet werden muss	fortlaufend
Die Standards für das Raumbuch werden definiert und abgestimmt. Dazu wird ein Flussdiagramm erstellt	Mitte 2012
Im Jahr 2012 erfolgt eine Abstimmung bezüglich des Übergabeprozess von Neubauten bzw. Grundsanierungen mit dem BLB mit dem Ziel eine Vereinbarung zwischen den beiden Vertragspartnern abzuschließen	Bis Mitte 2012
Die in den Jahren 2002/2003 erstmalig erarbeitete Hochschulstandortentwicklungsplanungsuntersuchung (HSEP) wird erneut durchgeführt. Dabei wird eine Hochschulstrukturanalyse und –planung, eine Hochschulstandortanalyse, eine bauliche Entwicklungsplanung und das Realisierungskonzept der HSEP erstellt	Bis Mitte 2013



## ■ 5.2 *Organisation und Kommunikation*

### 5.2.1 Ziele und Aufgaben

Die Verbesserung der internen und externen Kommunikation sowie der Organisationsstrukturen ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Steigerung der Transparenz des FM-Handelns.

Die gesteigerte Transparenz schafft einen deutlichen höheren Identifikationsgrad der Mitarbeitenden im Hinblick auf die von ihnen wahrzunehmenden Aufgaben, da deren Nutzwert klarer erkennbar wird. Der Dienstleistungscharakter soll dauerhaft herausgestellt werden. Geschäftsprozesse können effizienter gestaltet werden. Als Folge lässt sich der Ressourcen-Einsatz deutlich besser steuern.

Die Verbesserung der Organisationsstrukturen und der Kommunikation sind eine wesentliche Voraussetzung für die vertrauensvolle und effiziente Aufgabenwahrnehmung innerhalb der Hochschule und der Zusammenarbeit mit externen Partnern.

### 5.2.2 Arbeitsstand

Ein Themen- und Teamfindungsworkshop wurde zu Beginn des Jahres mit allen interessierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durchgeführt, um Maßnahmen und Ideen zur Verbesserung der Kommunikation zu erörtern. Dieser Workshop war die Grundlage zur Bildung einzelner Arbeitsgruppen, die mit der Planung und Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen beauftragt wurden. Als zentraler Bedarf hat sich die Einrichtung einer internen Status- und Entscheidungsstruktur unter den Arbeitstitel „IT-Plattform“ herauskristallisiert. Die verschiedenen Varianten für eine solche Plattform und die Möglichkeiten der Umsetzbarkeit wurden eruiert.

Ein Welcome-Management für neue Mitarbeiter wurde etabliert. Mit einem standardisierten Steckbrief werden neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vorgestellt.

Der erstmalig durchgeführte „Tag der offenen Tür“ im Sommer hat sich als gelungenes Gemeinschaftsprojekt erwiesen. Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Facility Management haben Hand in Hand ein vielfältiges Programm auf die Beine gestellt, um ihr Dezernat ansprechend vorzustellen und die neuen Räumlichkeiten in der Süsterfeldstraße zu präsentieren.

Die Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen und Sachgebieten innerhalb des Dezernats wurden weiter optimiert. Neue Sachgebiete wurden geschaffen, um die Arbeitserledigung zu verbessern (z. B. die Einführung des Sachgebiets 10.54 – Hausmeisterdienste). Die räumliche Situation in der Süsterfeldstraße hat verstärkt zu einer Verbesserung der Kommunikation durch kürzere Wege beigetragen. Die Umsetzung des Mobilitätskonzepts für das Dezernat Facility Management hat zu einem ressourcenoptimierten Einsatz der Handwerker geführt.

Die Einführung der Gleitzeit für die Werkstätten soll dauerhaft einen flexiblen und bedarfsorientierten Einsatz der Mitarbeiter sicherstellen und gleichzeitig deren Arbeitszufriedenheit erhöhen.

### 5.2.3 Nächste Schritte und Meilensteine

Auswahl der geeigneten Informations-Plattform nach technischen und organisatorischen Kriterien. Die Einbindung der Mitarbeiter soll noch abfragt werden, bevor eine Umsetzung erfolgen kann. Die Festlegung der Inhalte muss dann im nächsten Schritt vorgenommen werden.

Das Welcome-Management kann durch zusätzliche Angebote attraktiver gestalten werden. Beispielsweise sind die Erstellung und Aushändigung von Informationsmappen mit Gutscheinen für Hochschulrundfahrten geplant.

In zunächst geplanten Abständen von zwei Monaten sollten themenbezogene Workshops oder Vorträge für interessierte Dezernatsmitarbeiter angeboten werden.

Die Folge-Workshops, zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Evaluation der erreichten Verbesserungen und Identifikation neuer Optimierungsfelder, werden konzipiert.

Im Zuge der Implementierung des neuen Internetauftritts der RWTH und der im Jahr 2012 folgenden Einbindung eines neuen Intranets sollen die Dezernats- und Abteilungsseiten an die neuen Vorgaben angeglichen und die Inhalte hinsichtlich ihrer Benutzerfreundlichkeit optimal umgesetzt werden.

Vorläufiger Zeitplan:

Maßnahme	Zeitraumen
Intranet-Plattform: Prüfung der Akzeptanz der Mitarbeiter	März 2012
Intranet Plattform: Einführung / Umsetzung	Mai 2012
Neue Angebote Welcome-Management	März 2012
Themenbezogene Vorträge	im 2-Monats-Rhythmus von Februar bis Dezember 2012
Folge-Workshop Aufbau- und Ablauforganisation	Juli 2012
Intranet-Auftritt Abteilungen / Dezernat	November 2012
Evaluierung des Modalitätskonzeptes	Juli 2012

### ***Mobilitätskonzept des Dezernats 10***

Die Herstellung und dauerhafte Sicherstellung der Mobilität des Dezernates 10 ist eine Aufgabe des Sachgebietes Transportlogistik (10.52).

Dort wird ein breit gefächertes Angebot im Rahmen dienstlicher Mobilität vorgehalten.

Aufgrund des Umzugs des Dezernates von der Claßen- in die Süsterfeldstraße ergab sich ein erheblicher, zusätzlicher Mobilitätsbedarf. Im Ergebnis wurde dem Dezernat ein zusätzlicher Bedarf von 17 Fahrzeugen anerkannt. Zur Umsetzung dieses Konzeptes wurde durch den Kanzler ein einmaliger Investitionskostenzuschuss von 100.000 € gewährt.

Mit diesem Budget konnten 12 Neufahrzeuge teils geleast, teils gekauft werden. Ferner wurden aus dem Fuhrpark der Transportlogistik heraus 5 Bestandsfahrzeuge zur Verfügung gestellt. In Summe stehen somit 17 Fahrzeuge zur Verfügung, die die Mobilität und Handlungsfähigkeit der Dezernatsmitarbeiter auch am neuen Standort für mehrere Jahre sicherstellen sollen.

Mit der Umsetzung des Konzeptes sollte erreicht werden, jede Werkstatt mit mindestens einem Fahrzeug auszustatten, über dessen Einsatz der jeweilige Werkstattleiter allein entscheidet.

Weiterhin wurde auf Dezernatsebene für alle Mitarbeiter ein Selbstfahrerpool mit 5 Fahrzeugen eingerichtet. Die Zuteilung erfolgt nach chronologischem Bedarf. Im Zweifelsfall entscheidet die Dezernatsleitung über die Zuteilung.

Steht keines dieser Fahrzeuge zur Verfügung, kann, wie bisher, auf Fahrzeuge der Transportlogistik zurückgegriffen werden. Erst danach sollen Privatfahrzeuge zum Einsatz kommen.

Mitte 2012 wird eine Überprüfung der eingeleiteten Maßnahmen durchgeführt und notwendige Anpassungen umgesetzt.

## **5.3 Betreiberkonzept**

### **5.3.1 Ziele und Aufgaben**

Die Aufgaben und Ziele des Teilprojektes bestanden beim Start in 2010 in folgenden Punkten:

- Festlegung der Grund- und Zusatzleistungen des Dezernates 10
- Ermittlung und Festlegung von Qualitätslevels der einzelnen Leistungen
- Zusammenführung der von der Arbeitsgruppe Betreiberverantwortung erstellten Richtlinie mit den Ergebnissen dieser Projektgruppe
- Aufbau eines Qualitätsmanagement – Systems zum Controlling obiger Leistungen
- Entwicklung von Zielgrößen zur Festlegung der Eigen- und Fremdleistungsquote der zu erbringenden Dienstleistungen

### **5.3.2 Arbeitsstand**

Während der Bearbeitung im Berichtsjahr 2011 wurden folgende Probleme identifiziert und die weitere Vorgehensweise festgelegt.

Aufgrund der begrenzten Ressourcenausstattung in finanzieller wie personeller Hinsicht sowie in Anbetracht der Flächenzuwächse bei steigendem Technisierungsgrad wurde festgestellt, dass für weite Teile des Dezernates keine Möglichkeit besteht, weitere Dienstleistungen über die unbestrittenen Grundleistungen hinaus zu erbringen. Daher stellt sich die Frage nach entgeltlichen Zusatzleistungen in diesen Bereichen nicht. Daher wurde entschieden, die Arbeitsgruppe zu teilen.

#### **Teilgruppe 1**

Vor dem Hintergrund der Betreiberverantwortung bearbeitet diese Gruppe, die im Wesentlichen aus den technischen Abteilungen 10.3 und 10.4 besteht, die Festlegung der Zuständigkeiten (Schnittstellen) der technischen Anlagen zwischen den Instituten und der ZHV (Dez. 10).

#### **Teilgruppe 2**

Diese Teilgruppe behandelt weiter die Festlegung der Grund – und Zusatzlevels im engeren Sinn. Sie besteht im Wesentlichen aus der Abt. 10.5, sowie der Abt. 10.2 in Einzelfällen.

#### ***Zwischenergebnis 2011:***

#### **Teilgruppe 1**

Basis der Festlegung der Zuständigkeiten im Sinne der Betreiberverantwortung ist die vollständige Erfassung der technischen Anlagen aller Hochschulgebäude. Die konkrete Festlegung kann nur im Einzelfall im Einvernehmen mit den betroffenen Instituten erfolgen.

Die Kostentragung wird zunächst von der Festlegung der Schnittstellen entkoppelt.

#### **Teilgruppe 2**

Die auf Basis der bisher ermittelten Zusatzlevels zu erzielenden Einnahmen für den Zentralhaushalt wurden als eher gering eingeschätzt. Daher erfolgt die administrative Umsetzung zu einem späteren Zeitpunkt.

### 5.3.3 Nächste Schritte und Meilensteine

#### Teilgruppe 1

Maßnahme	Zeitraumen
Weitere Erfassung der technischen Anlagen im Anlagenmanagement	30.06.2012
Festlegung der Schnittstellen sämtlicher technischer Gewerke prototypisch für die Gebäude EON und CMP	30.03.2012
Ermittlung des Wartungsaufwandes dieser Gebäude in personeller und finanzieller Hinsicht aufgrund der Gewährleistungsbedingungen nach VOB	30.03.2012
Ermittlung des Wartungsaufwandes dieser Gebäude in personeller und finanzieller Hinsicht für den gesamten Lebenszyklus	30.03.2012
Übertragung der Ergebnisse der Prototypen EON/CMP auf weitere Gebäude	30.09.2012

#### Teilgruppe 2

Maßnahme	Zeitraumen
Weitere Detaillierung der bereits vorhandenen Servicelevel – Kataloge	30.06.2012
Erstellung weiterer Servicelevel – Kataloge	30.06.2012

## 5.4 IT-Infrastruktur

### 5.4.1 Ziele und Aufgaben

Gemäß der im letzten Jahr vorgenommenen Priorisierung wurden mit der Einführung zusätzlicher Module zum bestehenden CAFM-System ConjectFM begonnen.

Zunächst musste die IT-Unterstützung für das technische, sowie kaufmännische Gebäudemanagement ausgebaut werden. Hierzu existieren die beiden Module Anlagen- und Vorgangsmanagement. In 2012 muss die Einführung bzw. Inbetriebnahme dieser Module bezogen auf die einzelnen Gewerke fortgeführt werden.

### 5.4.2 Arbeitsstand

#### 5.4.2.1 Anlagenmanagement

Zur Einführung des Moduls Anlagenmanagement, u.a. zur Abwicklung der Wartungs-/ Inspektionsarbeiten sowie der Anlagenprüfungen, waren und sind erforderlich:

- Erfassung und Kennzeichnung der Anlagen
- Erstellen von Wartungs-/Tätigkeitsbeschreibungen
- Aufstellen von Terminplänen
- Schulung der Mitarbeiter

Diese Maßnahmen sind in weitem Umfang begonnen. In Teilbereichen sind diese nahezu vollständig umgesetzt. In 2 Gewerken ist das Modul Anlagenmanagement noch in 2011 zum Einsatz gekommen.

#### **5.4.2.2 Vorgangsmanagement**

Das Modul Vorgangsmanagement dient als Steuerungsinstrument zur Bearbeitung von Arbeitsaufträgen, Beschaffungen usw. Ziel ist eine Effizienzsteigerung im Bereich Vorgangsabwicklung, sowohl im technischen wie auch im kaufmännischen Bereich.

Aufgabe war, das existierende Conject-Modul den Gegebenheiten und Arbeitsabläufen an der RWTH, sofern diese nicht änderbar sind, anzupassen. Dies ist für den Teilbereich Störmeldungs-/ Vorgangserfassung größtenteils erfolgt. Zurzeit werden die Abläufe des kaufmännischen Gebäudemanagements untersucht und die DV-Unterstützung hierzu umgesetzt.

Der ursprüngliche Gedanke, alle kaufmännischen Aufgaben wie z.B. Finanzplanung, Beschaffung, Rechnungswesen hierüber abzuwickeln musste verworfen werden. Hochschulweit wird diesbezüglich eine einheitliche Lösung, Einführung eines ERP-Systems, angestrebt.

#### **5.4.2.3 Zentrale Leittechnik**

Die zentrale Leittechnik wurde in 2010 in erheblichem Umfang modernisiert und erweitert.

Insbesondere waren durch den Aufbau des Messkonzeptes im Rahmen des Konjunkturpakets zur gebäudescharfen Verbrauchsdatenerfassung umfangreiche Erweiterungen erforderlich.

Im Erweiterungsgebiet sind diese Maßnahmen hinsichtlich der zentralen Leittechnik nahezu abgeschlossen. Im Kernbereich laufen die Arbeiten in vollen Zügen. Insgesamt wurden in 2011 ca. 50 neue Unterzentralen eingebaut.

#### **5.4.3 Nächste Schritte und Meilensteine**

<b>Maßnahme</b>	<b>Zeitraumen</b>
Sukzessive Komplettierung der Anlagenerfassung	2012/2013 fortlaufend
Einführung des Moduls Anlagenmanagement in weiteren Sachgebieten	2012
Beginn der Erprobungsphase des Moduls Vorgangsmanagement	März 2012
Entwicklung einer conject-Schnittstelle zum zukünftigen ERP-System	Juni 2012
Aufbau einer Dokumentenablage u. Dateiarchivierung	Start April 2012
Einführung des Moduls Energiemanagement	April 2012
Ausbau der Zentralen Leittechnik (ZLT)	fortlaufend
Entwicklung einer Schnittstelle ZLT – CAFM-System	Ende 2012
Ausbau Brandmeldemanagementsystem	2012/2013 fortlaufend

## **5.5 Kosten-Leistungsrechnung, Controlling und Budgets**

### **5.5.1 Ziele und Aufgaben**

Die im Jahresbericht 2010 definierten Ziele haben weiterhin Bestand. Das Projekt ist über mehrere Jahre angelegt. Die Erhöhung der Kosten- und Leistungstransparenz ist als vorrangiges Ziel definiert. Wir benötigen für das Dezernat Facility Management eine eigenständige Kosten-Leistungs-Rechnung, die als betriebswirtschaftliches Instrument Kosten und Dienstleistungen systematisch erfasst und die Kosten den Leistungen zuordnet.

Die Kostenrechnung liefert Informationen, Zahlen und Fakten, die die Voraussetzung für ein wirkungsvolles Controlling bilden. Sie ermittelt die Kosten von Dienstleistungen sowie Produkten und liefert Entscheidungsgrundlagen.

Momentan existieren für die Darstellung und Erfassung von Leistungen keine Instrumente. Aussagen über Kosten bestimmter Leistungen sind nur sehr eingeschränkt möglich.

Wir haben folgende Aufgaben bzw. Kernaufgaben identifiziert, um die Ziele des Teilprojektes in den nächsten Jahren des Veränderungsprozesses zu erreichen:

- Die Kostenrechnung richtet sich nach dem Informationsbedarf der Nutzer, das Modell der Kostenrechnung soll flexibel und ausbaubar sein.
- Prozesse und Verantwortlichkeiten zur Kostenplanung, Kostenkontrolle und –steuerung und zu einem Berichtswesen müssen definiert werden.
- Entwicklung eines Controllingmodells / Steuerungskonzeptes für das Dezernat FM: Ermittlung des Facility-Management-Informationsbedarfs in allen Abteilungen und der Dezernatsleitung.
- Abgleich der Anforderungen und Informationsbedarfe mit der Hochschule (andere Dezernate, Kanzler,....)
- Festlegung eines Konzepts der Kosten-Leistungsrechnung, Überprüfung des Konzeptes auf Vollständigkeit, Eindeutigkeit und Verständlichkeit, schrittweise Umsetzungsplanung und Umsetzungsbegleitung.
- Einbindung des Teilprojektes in die Gesamtorganisation, Abstimmung der dezentralen KLR mit der zentralen KLR im Zusammenwirken mit dem Dezernat 7.0
- Entwicklung eines Handbuches zur Kosten-Leistungsrechnung im Dezernat Facility Management.
- Reduzierung von Medienbrüchen und organisatorischen Schnittstellen. Planung und Einführung von eventuell notwendigen Änderungen der Organisationsabläufe.

### **5.5.2 Arbeitsstand**

Im Laufe des Jahres 2011 erfolgte die Entscheidung der Hochschulleitung, flächendeckend ein ERP-System einzuführen. Die Annahme, dass die von uns gewünschten und erforderlichen Datenanalysen, Berichte und Workflows mit dem System „conjectFM“ vollständig abbildbar seien, hat sich als nicht umsetzbar herausgestellt.

Während die Kosten-Leistungsrechnung die Informationsbasis zur Ausnutzung von Entscheidungsspielräumen liefert, soll die ERP- Software die Möglichkeit bieten, dezentrale Budgets einzurichten und zu überwachen.

Diese Forderung wird nun in 2013 oder 2014 einlösbar sein, ein Ausbau der bisherigen Systeme als Übergangslösung erscheint als nicht sinnvoll. So können die Abteilungen momentan nur eingeschränkt in die Lage versetzt werden, eigenständig ihren eigenen Ressourcenverteilungs- und Steuerungsbedürfnissen nachzukommen.

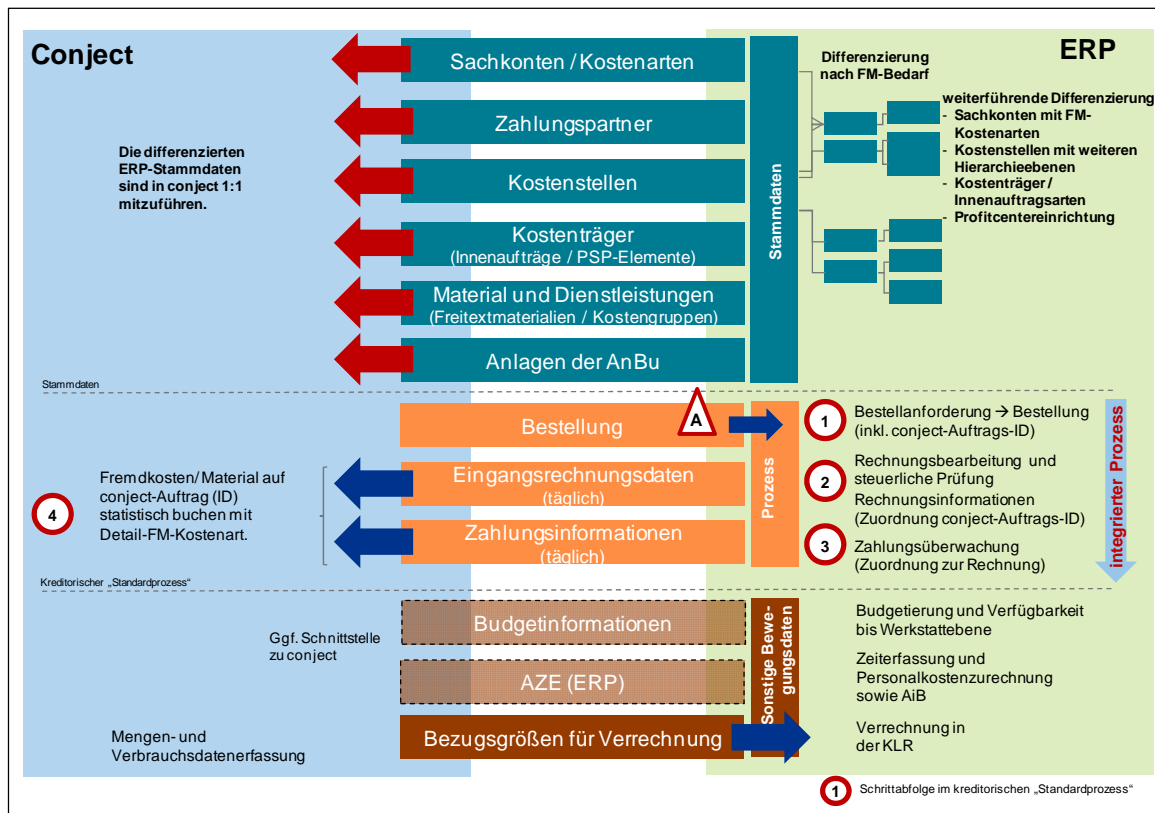
Gleichwohl hat sich das Teilprojekt im Zusammenhang mit der Pflichtenhefterstellung für das ERP-System ausführlich und intensiv mit der Umsetzung der von uns gewünschten Systematiken beschäftigt. Es wurden in intensiver Zusammenarbeit mit den anderen Dezernaten bzw. Teilprojekten des ERP-Projektes sowie der Beratungsgesellschaft KPMG verschiedene Varianten zur zukünftigen Arbeitsweise entwickelt.

Es fiel gemeinsam die Entscheidung zur „Variante II“:

Es sollen keine kaufmännischen Daten außerhalb des ERP-Systems geführt werden, das ERP-System ist das führende System, die Stammdatendetaillierung erfolgt dort.



Variante II:



Parallel zur Konzeptentwicklung im Rahmen des ERP-Projektes wurde durch die organisatorische Zusammenlegung der Teilprojekte 1 und 5 der Aufgabenbereich „Budgets“ in das Teilprojekt 5 verlagert.

Anfang August wurden 5 Pilotbudgets gestartet und in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Pilotbudgetverantwortlichen sehr wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die uns für die zukünftige Einrichtung von Budgetverantwortungen im Dezernat hilfreich sein werden.

Es wurde der Entwurf eines neuen Kontenplanes bzw. einer neuen Kontenstruktur entwickelt.

Die Prozessanalyse der Rechnungsbearbeitung konnte im laufenden Jahr abgeschlossen werden, erste kleinere organisatorische Veränderungen wurden eingeführt.

Es ist das grundsätzliche Ziel, einen möglichst schnellen Ablauf der Bearbeitung zu gewährleisten um Skontoverluste sowie die Einreichung von Mahnungen zu vermeiden. Die endgültige Optimierung des Rechnungsbearbeitungsprozesses wird durch neue Arbeitsabläufe im Soll-Prozess (Feinkonzept) des ERP-Projektes umgesetzt werden.

### 5.5.3 Nächste Schritte und Meilensteine

Aufgrund der geschilderten Ist-Situation wird das Teilprojekt in 2012 einen im Jahr 2011 noch nicht bekannten Aufgabenschwerpunkt im Rahmen des Teilprojekts FM im ERP-Projekt der ZHV erhalten. Die Entwicklung des (Fach-) Feinkonzeptes für kaufmännische FM-Prozesse bedeutet einen erheblichen Arbeitsaufwand bei kfm. FM-Prozessverantwortlichen.

Parallel erfolgt die Weiterentwicklung und Umsetzung einer "Zwischenlösung" für das KLR/Controllingkonzept mit "Bordmitteln".

Die Weiterentwicklung für 2012 erfolgt mit dem Schwerpunkt, Kostentransparenz im FM herzustellen.

Maßnahme	Zeitraumen
Aufstellung eines neuen Kontenplanes / Anlegen der neuen Kontenstruktur in Abstimmung mit dem Dez. 7	März 2012
Abschaffung MBS im SG 10.11	März 2012
Festlegung von zusätzlichen Budgetverantwortungen, Einrichten der entsprechenden Leserechte in FSV für die Budgetverantwortlichen	Juni 2012
Ausarbeitung des Feinkonzeptes zum ERP-Projekt mit Schnittstelle „conject“	Juni 2012
Integration in conject-Vorgangsmanagement in Abstimmung mit TP 4	Juli 2012
Neue Abläufe und Verantwortlichkeiten sowie „Bordmittel“ (vorwiegend Excel) und Berichte erarbeiten und dezernatsintern abstimmen, dies dient der Vorbereitung der fachlichen Ausgestaltung im ERP-Kontext	November 2012

## ■ 5.6 Personalentwicklung

### 5.6.1. Ziele und Aufgaben

Im Dezember 2011 hat die RWTH Aachen Leitlinien für ein Personalentwicklungskonzept verabschiedet. Das Hauptziel der Personalentwicklung ist dabei die Menschen für die Arbeit an der RWTH Aachen zu begeistern, sie zu befähigen, ihr Wissen zu erweitern und für die Zukunft der Gesellschaft nutzbar zu machen sowie ihnen die Möglichkeiten zu geben, ihre Potenziale zu entfalten und Entwicklungen zu initiieren.

Das bereits 2010 installierte Teilprojekt Personalentwicklung im Dezernates FM soll den stetig anwachsenden Anforderungen an die Beschäftigten im Dezernat und die Entstehung neuer bzw. erweiterter Aufgabenbereiche Rechnung tragen. Personalentwicklung im Dezernat bedeutet dabei, dass die richtige Mitarbeiterin bzw. der richtige Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Platz im Dezernat eingesetzt wird. Deshalb ist es wichtig, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und weiter zu entwickeln.

Eine wichtige Grundvoraussetzung einer guten Personalentwicklung ist, dass die Führungskräfte Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe wahrnehmen und sich dafür einsetzen, dass die erforderlichen Maßnahmen zur bedarfsgerechten Qualifizierung und Förderung durchgeführt werden.

Die Personalentwicklung im Dezernat hat folgende Ziele:

- Erkennen, Erhalten und Weiterentwicklung der vorhandenen Fähigkeiten der Beschäftigten
- Gezielte (Weiter-)Bildung und Förderung aller Beschäftigten des Dezernates
- Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung des Dezernates mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern (Personalmarketing)

Folgende Aufgaben müssen dabei regelmäßig erfüllt werden:

- Jährliche Erstellung eines dezernatsweiten Fortbildungsplan durch Ermittlung der notwendigen Bildungs- und Förderungsmaßnahmen in den einzelnen Abteilungen bzw. Sachgebieten
- Abteilungs-(sachgebiets-)interne Erstellung von aktualisierten Anforderungsprofilen bzw. Tätigkeitsberichten gewichtet hinsichtlich der fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenz
- Erstellung, Weiterentwicklung und Fortschreibung der Einzelkonzepte zu einzelnen Personalentwicklungs-Maßnahmen des Dez. FM

### **5.6.2. Arbeitsstand**

Die im Jahresbericht 2010 angekündigte Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dezernates ist erfolgt. Zur Vorbereitung der Abfrage zum „Weiterbildungsbedarf“ wurde dabei in der Teilprojektgruppe ein Fragebogen erarbeitet, der im Rahmen eines Mitarbeiterforums am 25.02.11 inhaltlich diskutiert wurde. Im Anschluss daran wurde dieser Fragebogen aufgrund der geäußerten Anregungen und Kritikpunkte überarbeitet. Nach Zustimmung durch den Personalrat erfolgte im Mai/Juni dann die freiwillige, anonyme Befragung. An dieser nahmen knapp ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dezernates teil. Ein wichtiges Ergebnis war dabei, dass nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich regelmäßig fort- bzw. weiterbilden, sondern dass insgesamt ein sehr großes Interesse an Weiterbildung besteht. Die Auswertung des Fragebogens ist online unter <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bksh> verfügbar.

Da die Weiterbildung und Qualifizierung ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung ist, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit Jahren im Rahmen von internen Weiterbildungsveranstaltungen geschult. Es finden dazu Seminare zu EDV-Themen, zum Verwaltungsfachwissen und auch zur Erlangung von persönlichen und methodischen Kompetenzen statt. 2011 wurden nachfolgende Seminare für das Dezernat FM abgehalten:

*Professionelles Führungsverhalten bei erkrankten Beschäftigten, Sechs Spielregeln für erfolgreiche Dienstbesprechungen, Barrierefreies Planen und Bauen. Daneben wurden Führungskräfte auch gezielt fortgebildet und z.B. zum Kurs „Prozessorientiertes Projektmanagement“ entsandt.*

Außerdem fanden 2011 regelmäßig dezernatsinterne Workshops zur Team- und Strategieentwicklung statt. Zwei Workshops wurden dabei zusammen mit dem Kanzler, dem Kanzlervertreter und dem OVD abgehalten.

Für die bessere und strukturiertere Planung wurde, wie 2010 angekündigt, der allgemeine Fortbildungsbedarf für 2012 in den einzelnen Abteilungen bzw. Sachgebieten anhand eines Fragebogens ermittelt und daraus ein dezernatsweiter Fortbildungsplan erstellt, der Anfang November an die interne Weiterbildungsstelle übermittelt wurde.

Daneben ist das wichtige Instrument der Personalentwicklung „Mitarbeitergespräche“ seit Jahren in der ZHV eingeführt. Die Gespräche müssen dabei immer spätestens im Dezember eines jeden Jahres erfolgt sein.

Da in diesem Projekt größere Schnittstellen zum Dezernat 5.0 (PE-Konzept der ZHV, sowie internes Weiterbildungsangebot), zur Projektgruppe Kommunikation und zur AG Betreiberverantwortung (fachspezifische Fortbildungen) bestehen, ist ein regelmäßiger Informationsaustausch unerlässlich.

### 5.6.3. Nächste Schritte und Meilensteine

Vorläufiger Zeitplan:

Maßnahme	Zeitraumen
Workshops zur Team- und Strategieentwicklung	Fortlaufend
Konkrete Planung von Weiterbildungsveranstaltungen mit detaillierten Angaben zum Kursinhalt, zeitlicher Rahmen, Ziel der Fortbildung, Notwendigkeit und Prioritätensetzung	I.-II. Quartal 12
Personenscharfe Aufstellung des Fortbildungsbedarfs zur Weiterübermittlung an Dez. 5.0	I.-II. Quartal 12
Erstellung einer Abfragematrix zur besseren Ermittlung des Fortbildungsbedarfs der Abteilungen/Sachgebiete in Abstimmung mit Dez. 5.0	II.-III. Quartal 12
Erstellung von konkreten Einzelkonzepten zu einzelnen Personalentwicklungs-Maßnahmen des Dez. FM	I.-III. Quartal 12, fortschreibend
Personalmarketing	II.-III. Quartal 12, fortschreibend
Ermittlung des Bedarfs an Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für 2013 in den Abteilungen/Sachgebieten	Ende III. Quartal 12
Fortschreibung des dezernatsweiten Fortbildungsplans	Oktober 12
Personalentwicklungskonferenz des Dez. FM	IV. Quartal 12
Mitarbeitergespräche 2012	Dezember 12
Mittelfristige Personalbedarfsplanung (der nächsten 3 - 5 a)	fortschreibend
Personalwirtschaftsplanung: Erstellung von Anforderungsprofilen, Abgleich mit den Tätigkeitsberichten	fortschreibend
Personalentwicklungsplanung zur individuellen Qualifizierung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern	fortschreibend

**Anlagen:**

**Abteilung 10.2:**

- „Strategieprojekt Fläche schaffen“ (siehe Link <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bmw/>)

**Abteilung 10.3:**

- „Energiebericht 2010“ (siehe Link <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bna/>)

**Abteilung 10.6:**

- „Auswertung des Fragebogens zu „Weiterbildung im Dezernat 10 FM“ (siehe Link <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bksh>)