

Serviceorientierung an Hochschulen

Felix C. Seyfarth, Marco Balocco, Sarah Huwyler

Organisationskultur	Serviceverständnis der Mitarbeitenden	Strategische Serviceorientierung	Steuerungs- und Entscheidungsstruktur	End-to-end Prozesse	Transparenz
	Verhalten der Mitarbeitenden	Werteverständnis	Zielgruppenorientierung	Dienstleistungskultur	Individuelles, serviceorientiertes Handeln
			Servicequalität	Befähigung von Mitarbeitenden	Wertschätzung
Führungskultur	Ablauforganisation und Prozessorientierung	Kooperationskultur	IT und technische Infrastruktur	Geteilte Definition der Serviceorientierung	Verhalten von Führungspersonen

Management Summary

Serviceorientierung als relevantes Thema für Hochschulen

Das Konzept der Serviceorientierung ist bei Hochschulen präsent und wird als qualitätssteigernd für das Kerngeschäft wahrgenommen. Serviceorientierung wird häufig als ganzheitliche Kultur der Institution gelebt und beschränkt sich nicht auf bestimmte Bereiche. Interne und externe Anspruchsgruppen haben aus Sicht der meisten Teilnehmenden zwar die gleiche Relevanz. Das Dienstleistungsverständnis gegenüber internen Anspruchsgruppen ist jedoch deutlich schwächer ausgeprägt.

Die Mehrheit der Hochschulen hat sich die Verbesserung der eigenen Serviceorientierung als konkretes Ziel gesetzt, betreffend Umsetzung besteht noch Handlungsbedarf. Besonders Verwaltungsprozesse und deren Unterstützung durch IT-Systeme werden nur zum Teil als effektiv, transparent und zuverlässig wahrgenommen.

Diese Einschätzungen unterscheiden sich nach Hochschultypen. Fachhochschulen nehmen die Serviceorientierung an Hochschulen allgemein kritischer wahr als pädagogische Hochschulen und Universitäten.

Studierende als wichtigste Anspruchsgruppe

Unabhängig von Hochschultyp und Land richten sich Hochschulen am stärksten an den Bedürfnissen ihrer Studierenden aus. Zudem wird eine starke Orientierung an Professor:innen, Dozierenden und Studieninteressierten verlangt. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen wissenschaftlicher Mittelbau, öffentliche Mittelgeber, Drittmittelgeber bzw. Industriepartner, Mitarbeitende in der Verwaltung sowie Weiterbildungsinteressierte.

Handlungsfelder für interne Serviceorientierung

Organische, weiche Faktoren wie Kultur oder individuelles Verhalten sind für die Erreichung einer hohen internen Serviceorientierung besonders wichtig. Formale, organisatorische Aspekte sowie Infrastruktur und IT stellen weitere Erfolgsfaktoren dar, erzeugen aber ohne eine unterstützende Dienstleistungskultur weniger Wirkung. Die folgenden acht Handlungsfelder zur Optimierung der internen Serviceorientierung wurden in der qualitativen Analyse identifiziert:

Kultur und Werte bezeichnet implizite, hintergründige Strukturen einer Hochschule, die im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur organisch und unbewusst im Verhalten und Denken der Mitarbeitenden verankert sind.

Verhalten und Training bezieht sich auf das Verhalten konkreter Akteur:innen sowie damit verbundene Entwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel, die Serviceorientierung zu verbessern.

Strukturen und Prozesse beinhaltet Strukturen, Prozesse und Rollen der Serviceorganisation und beschreibt im Unterschied zu impliziten Aspekten den formalen organisatorischen Rahmen der Hochschule.

Servicemanagement behandelt Serviceorientierung als eine eigene Managementdisziplin und zielt auf die systematische Gestaltung und Optimierung der Services der Hochschule.

Segmentierung von Kund:innen- und Anspruchsgruppen dient als Basis für eine differenzierte Interaktion und Serviceausgestaltung.

Governance adressiert die Optimierung der Entscheidungsprozesse betreffend Serviceorientierung sowie Transparenz über damit verbundene Zuständigkeiten und Prozesse.

Kommunikation beinhaltet die Gestaltung des Dialogs zwischen Leistungserbringer:innen und -empfänger:innen der Hochschule.

Infrastruktur im Sinne einer allgemeinen, einheitlichen und unterstützenden IT- und Service-Infrastruktur wirkt sich positiv auf Servicequalität im Arbeitsalltag an der Hochschule aus.

Einleitung

Mit der Digitalisierung von Prozessen und Services stellt sich für viele Hochschulen die Frage einer Modernisierung von Strukturen und Schnittstellen. Wo werden etablierte Prozesse lediglich mit neuen Technologien virtualisiert? Wo sollen digital gestützte Prozesse von vornherein nahtlos und abteilungsübergreifend neu entwickelt werden?

Antworten bietet die Perspektive der Serviceorientierung, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Serviceorientierung bezeichnet «die ständige Ausrichtung an der Zielgrösse des Dienens, die sich anhand einer umfassenden, kontinuierlichen Ermittlung und Analyse der individuellen dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie einer internen und externen Umsetzung in Serviceangebote und individuellen Interaktionen konkretisiert» (Coenen, 2010¹). Ziel ist das Etablieren langfristig stabiler Beziehungen zu Anspruchsgruppen zum beiderseitigen Vorteil. In der Privatwirtschaft waren damit lange Zeit vor allem externe Kund:innen gemeint. Mittlerweile zeigt sich, dass die Qualität interner Prozesse und Dienstleistungen einen ebenso wichtigen Beitrag zur Serviceorientierung nach aussen leistet. Zufriedenheit der Mitarbeitenden – also der internen Kund:innen – mit Abläufen und Strukturen der Organisation ist ein wesentlicher Indikator für Qualität.

Im Frühjahr 2021 hat Berinfor Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz um eine Einschätzung gebeten. Diese Momentaufnahme der Hochschullandschaft erfasst die Präsenz und Ausprägung von Serviceorientierung an Hochschulen und beleuchtet Erfolgsfaktoren für gelebte interne Serviceorientierung. An dieser Stelle danken wir allen Teilnehmenden für ihr Vertrauen und für die aufgewendete Zeit zur Bemühung um einen differenzierten Diskurs. Um der Vielschichtigkeit des Themas gerecht zu werden und den Aussagen der Befragten Raum zu geben, haben wir bewusst auf umfangreiche Interpretationen verzichtet. Die folgenden methodischen Erläuterungen zu Erhebung und Auswertung der Daten erläutern die empirische Basis der Studie.

Grundlage der quantitativen Auswertung ist eine Grundgesamtheit von insgesamt 202 Antworten. Knapp zwei Drittel von ihnen stammen aus der Schweiz, ein Drittel aus Deutschland, rund 4% aus Österreich. Die überwiegende Zahl der Antworten bezieht sich auf die Situation an Universitäten (42%) oder Fachhochschulen (40%); in eingeschränktem Mass lassen sich auch Aussagen zur Situation an Pädagogischen Hochschulen (10%) treffen. Weitere Antworten stammen von Bibliotheken (3%), Kunst- und Musikhochschulen (3%) und sonstigen Einrichtungen (2%), die jedoch nicht differenziert dargestellt werden.

Die qualitative Auswertung identifiziert Erfolgsfaktoren für eine möglichst hohe interne Serviceorientierung, die wir als Voraussetzung für die externe Kund:innenorientierung und die Kund:innenzufriedenheit darstellen. Grundgesamtheit sind 119 teilweise umfangreiche Freitextantworten, per qualitativer Textanalyse strukturiert zu 352 Datenpunkten. Die Titelgrafik zeigt 20 am häufigsten genannte Erfolgsfaktoren in relativer Wichtung zueinander; insgesamt 56 identifizierte Faktoren präsentieren wir strukturiert in den thematischen Handlungsfeldern (1) Kultur und Werte, (2) Verhalten und Training, (3) Strukturen und Prozesse, (4) Servicemanagement, (5) Segmentierung, (6) Governance, (7) Kommunikation und (8) Infrastruktur.

¹ Coenen, C. (2010): Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung - Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen. In: Bruhn, M.; Strauss, B. (2010): Serviceorientierung im Unternehmen, Wiesbaden: Springer.

Überblick: Serviceorientierung an Hochschulen

Zehn Thesen zur Serviceorientierung standen zur Disposition. Zuerst beurteilten Befragte die Notwendigkeit und Ausprägung von Serviceorientierung an Hochschulen allgemein. Danach schätzten sie Serviceorientierung an ihrer eigenen Hochschule ein. Thesen zur Serviceorientierung an Hochschulen allgemein erfuhren dabei in der Tendenz höhere Zustimmung als die Einschätzung tatsächlicher Serviceorientierung an der eigenen Hochschule. Die hochschulische Realität steht hinsichtlich der Serviceorientierung hinter dem eigenen Anspruch noch deutlich zurück.

Bei den *allgemeinen* Thesen geniesst die Notwendigkeit von Serviceorientierung als ganzheitlich gelebte Kultur anstatt der Ausrichtung auf einzelne Bereiche besonders hohe Zustimmung. Zudem ist man sich einig, dass durch serviceorientierte Prozesse eine höhere Qualität in Forschung, Lehre und Weiterbildung erreicht werden kann. Daraus schliessen wir, dass eine dezentrale Serviceorientierung in einzelnen Bereichen der Hochschule wenig Erfolg respektive Qualitätssteigerung verspricht. Ausserdem erfordert sie zentrale Unterstützung und ist eine strategische Führungsaufgabe, die nicht ausschliesslich bottom-up beziehungsweise in einzelnen Bereichen vorangetrieben werden kann.

Interne und externe Anspruchsgruppen haben aus Sicht der meisten Teilnehmenden zwar die gleiche Relevanz. Das Dienstleistungsverständnis gegenüber internen Anspruchsgruppen ist jedoch deutlich schwächer ausgeprägt.

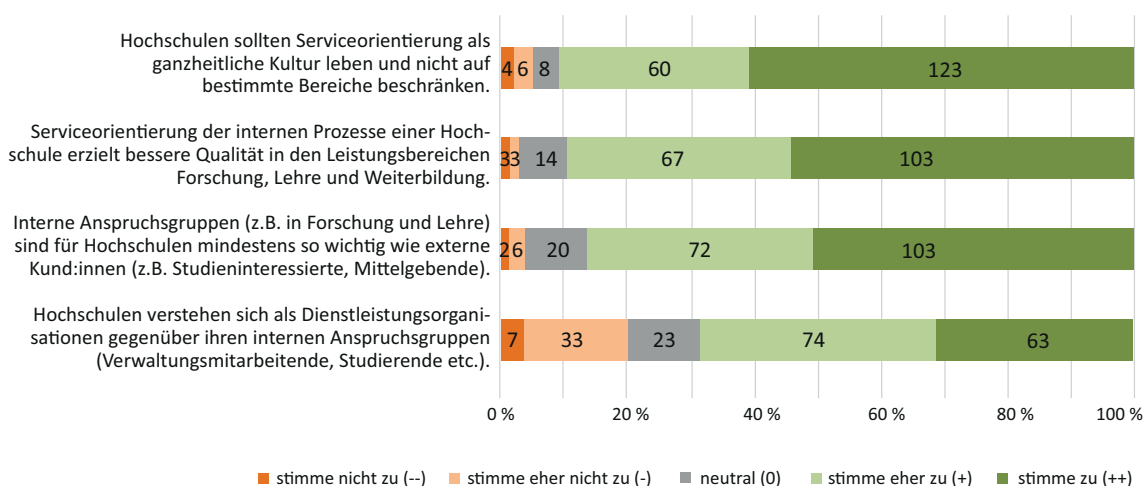


Abbildung 1: Grad der Zustimmung zu den allgemeinen Statements

Für die *eigene* Hochschule (Abbildung 2) nimmt der Grossteil eine starke Orientierung des Lehrangebots an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes wahr. Ausserdem betrachten die meisten das Führungsverständnis der eigenen Hochschule als ausgerichtet an einer möglichst hohen Zufriedenheit ihrer Mitglieder. Geringste Zustimmung findet die Aussage, dass IT-Systeme Verwaltungsprozesse abteilungsübergreifend effektiv, transparent und zuverlässig unterstützen. Kernsysteme an Hochschulen sind wegen ihrer Komplexität häufig älteren Datums, weil ihre Erneuerung erhebliche Einmalaufwände und -kosten verursacht (vgl. Berinfor Befragung 2020²). Auch eine stärker serviceorientierte Ausrichtung des Führungsverständnisses und der Organisationskultur muss adäquate Zeiträume für die notwendige Anpassung der technischen Infrastrukturen abwarten.

2 <https://www.berinfor.ch/Befragung-2020>

Erneuerung der Kernsysteme - eine strategische Führungsaufgabe der Hochschule

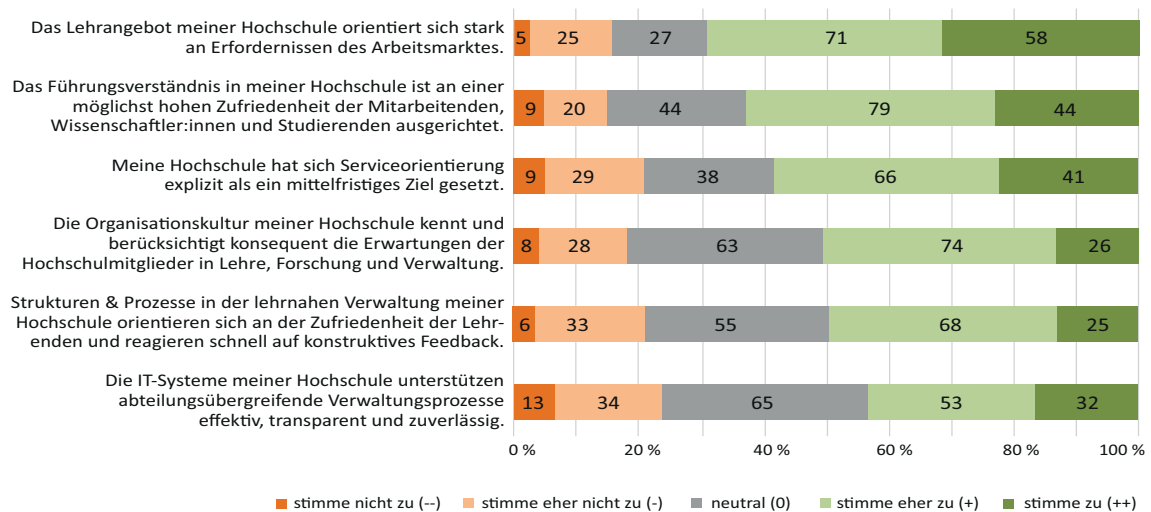


Abbildung 2: Grad der Zustimmung zu den Statements bezüglich der eigenen Hochschule

Aufgeschlüsselt nach *Hochschultyp* zeigt die Selbsteinschätzung ein etwas differenzierteres Bild. Häufiger als andere Hochschultypen formulieren Universitäten Serviceorientierung als explizites Ziel und gewichten interne Anspruchsgruppen mindestens so hoch wie externe. Fachhochschulen nehmen die Serviceorientierung an Hochschulen allgemein kritischer wahr, was möglicherweise ihrer Nähe zur Privatwirtschaft und dem dort beobachtbaren hohen Ausmass der Serviceorientierung geschuldet ist. Pädagogische Hochschulen richten ihre Angebote am stärksten nach den Erfordernissen des Arbeitsmarktes, was durch die im Auftrag verankerte Vorbereitung auf das Berufsbild von Lehrer:innen erklärt werden kann.

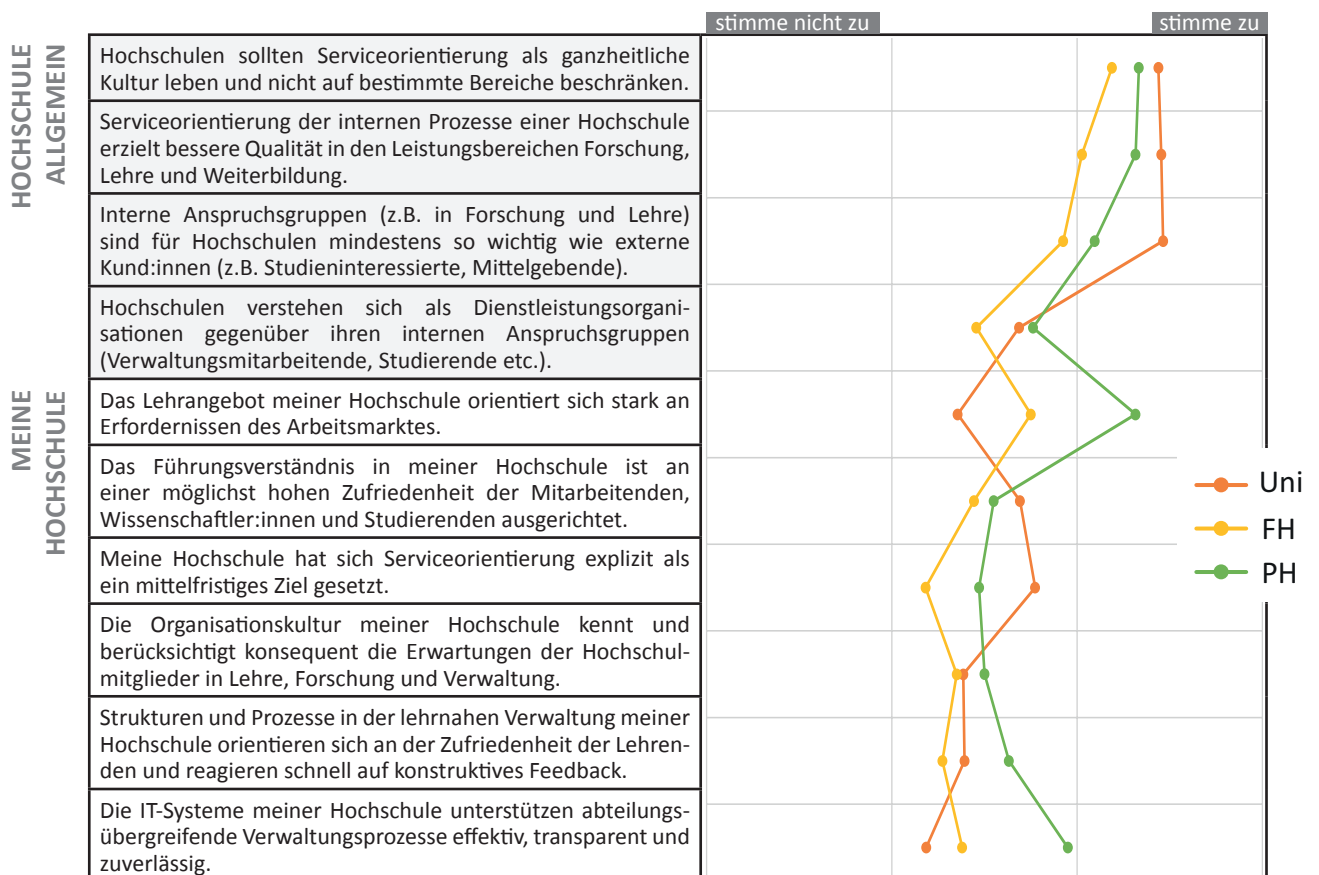


Abbildung 3: Grad der Zustimmung zu den Statements nach Hochschultyp

Serviceorientierung nach Anspruchsgruppen

Die Befragten hatten hierbei zwei Wertungen abzugeben:

- An welcher Anspruchsgruppe *sollten* Hochschulen ihre Leistungen am stärksten ausrichten?
- An welcher Anspruchsgruppe richtet *Ihre* Hochschule ihre Services am stärksten aus?

Um zu vermeiden, dass allen Anspruchsgruppen eine gleichermassen hohe Relevanz attestiert würde, mussten sich die Teilnehmenden für eine Rangfolge entscheiden. Die folgenden Auswertungen orientieren sich an den durchschnittlich erreichten Rangpunkten, so dass die Skalen zwar eine Reihenfolge, nicht aber eine absolute Gewichtung darstellen.

Zunächst wurden die Teilnehmenden gefragt, an welcher Anspruchsgruppe sich Hochschulen am stärksten ausrichten sollten. Unabhängig von Hochschultypen und Ländern zeigt sich, dass sich Hochschulen am stärksten an Bedürfnissen von Studierenden ausrichten sollten. Obwohl diese Stakeholder keine eigentlichen Geldgeber darstellen, sind sie als zahlenmässig stärkste und medial sichtbarste Gruppe für einen Grossteil der Reputation der Hochschule verantwortlich. Weiterhin wird eine starke Ausrichtung für Professor:innen, Dozierende und Studieninteressierte verlangt. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen wissenschaftlicher Mittelbau, öffentliche Mittelgeber, Drittmittelgeber bzw. Industriepartner, Mitarbeitende in der Verwaltung sowie Weiterbildungsinteressierte. Eine Ausrichtung der Hochschulleistungen an diesen Anspruchsgruppen wird deutlich weniger erwartet.

In der Folge wurden die Befragten gebeten, diese Anspruchsgruppen so zu sortieren, wie sich die Leistungen ihrer eigenen Hochschule im Status Quo ausrichten. Die durchschnittlich erreichten Rangpunkte für diese Wahrnehmung der IST-Situation werden nachfolgend der SOLL-Situation gegenübergestellt.

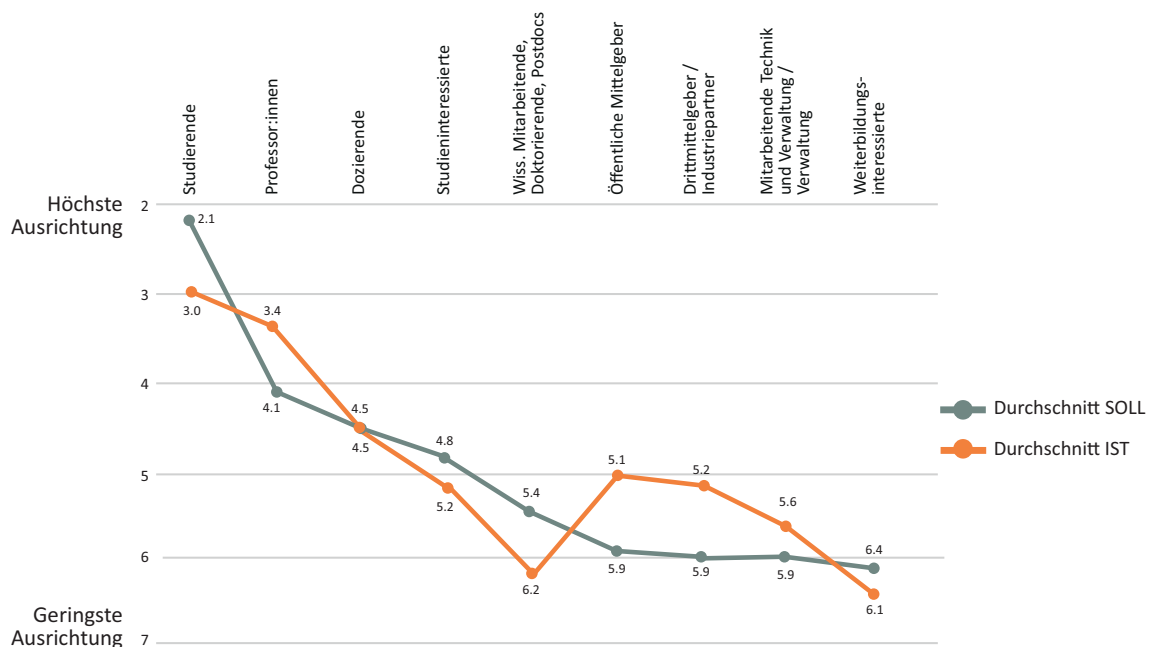


Abbildung 4: Ausrichtung an Anspruchsgruppen - Vergleich Ist-Soll Durchschnitt

Der Vergleich von IST- und SOLL-Situation zeigt die Diskrepanz zwischen «gewünschter» und «gelebter» Serviceorientierung. Unabhängig von Hochschultypen und Ländern zeigen sich ähnliche Tendenzen. Die Serviceorientierung der Hochschulen richtet sich im IST und SOLL deutlich am stärksten an den Studierenden aus. Während sich die Befragten auch einig sind, dass diese Ausrichtung noch stärker ausfallen sollte, als es im Status Quo der Fall ist.

Umgekehrt verhält es sich bei Professor:innen, an denen sich Hochschulen in der Realität stärker ausrichten als gewünscht. Im Kontext der wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Doktorierenden und Postdocs fällt zudem auf, dass diese Gruppe zwar im SOLL hinter den Professor:innen rangiert, ihre Bedeutung im IST aber noch erheblich stärker zurückfällt. Der wissenschaftliche Mittelbau rangiert im Status Quo sogar an zweitletzter Stelle, obwohl er unbestritten eine unverzichtbare Stütze für den Wissenschaftsbetrieb darstellt.

Öffentliche und private Geldgeber stehen im IST stärker im Fokus der Serviceorientierung als gewünscht. Offenbar nehmen sie als wichtige Einnahmequellen eine strategische Bedeutung ein und geniessen eine hohe Aufmerksamkeit. Dass ihre Rangpunkte im SOLL deutlich tiefer liegen, könnte daran liegen, dass sie keine eigentlichen Leistungsempfänger darstellen, da sich die von ihnen finanzierten Leistungen an Dritte richten (z.B. Studierende, wissenschaftliche Community oder Öffentlichkeit).

Sowohl im IST als auch im SOLL belegen Weiterbildungsinteressierte den letzten Rang. Dies überrascht, da es sich hierbei um eine Gruppe handelt, die als potenzielle «zahlende Kund:innen» mit einer der höchsten Serviceerwartungen an die Hochschule herantritt.

Erfolgsfaktoren für interne Serviceorientierung

Gemäss Bruhn & Stauss (2010)³ leistet die Qualität interner Prozesse und Dienstleistungen einen fundamentalen Beitrag zur Serviceorientierung nach aussen (S. 8). Die interne Serviceorientierung ist damit sowohl Grundlage als auch Voraussetzung für die externe Kund:innenorientierung und die Kund:innenzufriedenheit. Serviceorientierung an Hochschulen umfasst sowohl die organisationale Ebene (Strukturen, Führung, Systeme, Kultur) als auch die individuelle Ebene (Werthaltung, Verhalten der Mitarbeitenden). Serviceorientiertes Hochschulmanagement kann auf beide Ebenen gezielt Einfluss nehmen.

Als Grundlage für die nun folgende Auswertung dienten die Antworten auf die offene Frage: «Welche Erfolgsfaktoren sind für eine möglichst hohe interne Serviceorientierung entscheidend?»

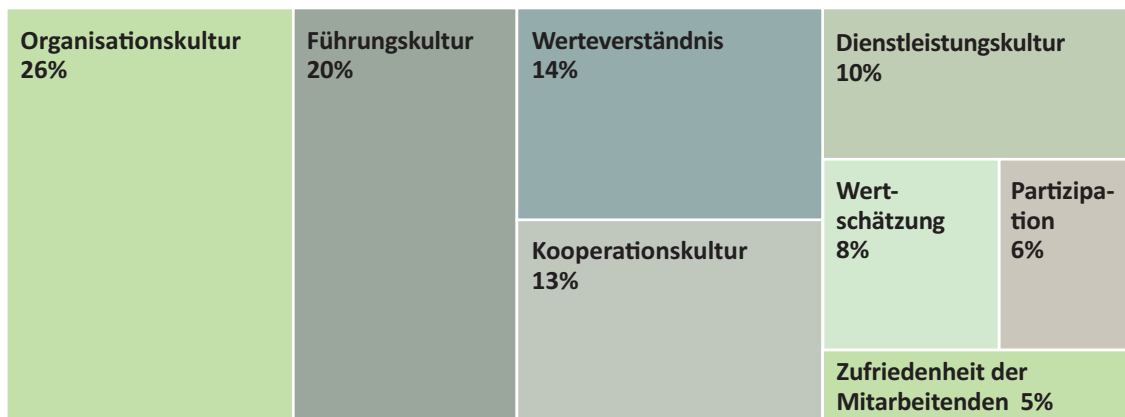
Die qualitative Analyse der Antworten verweist auf acht relevante Handlungsfelder, in welchen Erfolgsfaktoren identifiziert wurden. Diese erinnern an die von Bruhn & Strauss (2010) identifizierten Faktoren. Knapp ein Viertel der Daten benannte Faktoren im Handlungsfeld **Kultur und Werte**, gefolgt von **Verhalten und Training**. Dem schliessen sich die Handlungsfelder **Strukturen und Prozesse** sowie **Servicemanagement** an. Die übrigen Antworten adressieren die spezifischen Teilaspekte von **Segmentierung, Governance, Kommunikation** sowie **Infrastruktur**.

Diese Reihenfolge der Handlungsfelder zeigt deutlich, dass organische, weiche Faktoren, wie Kultur oder individuelles Verhalten, für die Erreichung einer hohen internen Serviceorientierung besonders wichtig sind. Formale, organisatorische Aspekte sowie Infrastruktur und IT stellen weitere Erfolgsfaktoren dar, erzeugen aber ohne eine unterstützende Dienstleistungskultur weniger Wirkung.

Nachfolgend sind die relevanten Erfolgsfaktoren für jeden Bereich anteilig dargestellt. Darunter befindet sich jeweils eine kurze Erläuterung jedes Erfolgsfaktors. Projektbeteiligten und Entscheidungstragenden soll dies dabei helfen, Prioritäten zu definieren und Akzente zu setzen.

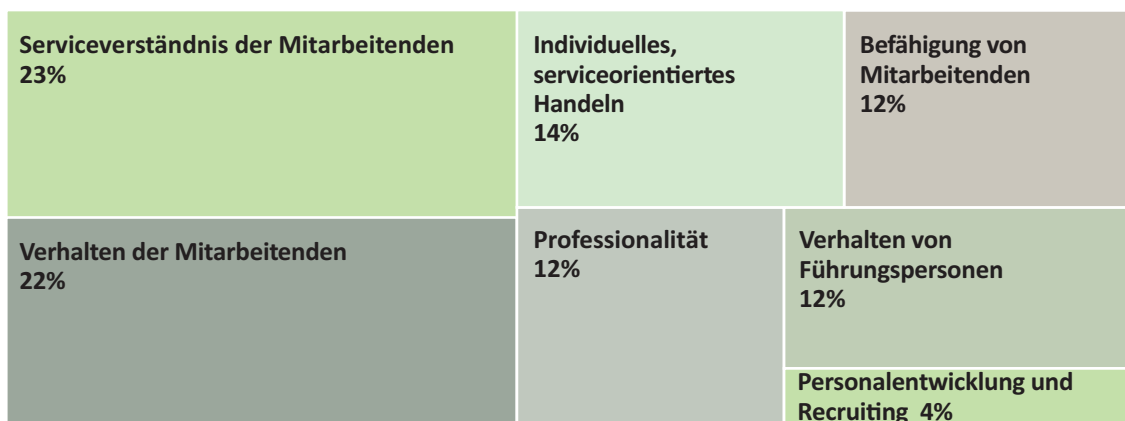
3 Bruhn, M. & Stauss, B. (2010). Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Serviceorientierung im Unternehmen. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer.

KULTUR UND WERTE



Kultur bezeichnet implizite, hintergründige Strukturen einer Hochschule, die im Gegensatz zur formalen Organisationsstruktur im Verhalten und Denken der Mitarbeitenden organisch und unbewusst verankert sind. Dazu zählen vorbewusste Normen und Werte, Einstellungen, Haltungen ebenso wie rationale Argumentationsmuster. *Organisationskultur* bezieht sich auf das allgemeine Zusammenspiel der Hochschulangehörigen im Arbeitsalltag und manifestiert sich unter anderem in einem vertrauens- und respektvollen Umgang untereinander. *Führungskultur* adressiert explizit das Zusammenspiel von Führungskräften mit Unterstellten und beinhaltet eine lebendige Fehlerkultur ebenso wie die Anwendung konkreter Führungsprinzipien, etwa agiles Management (vgl. Berinfor Befragung 2018). Ein gemeinsames *Werteverständnis* trägt zu einer gelebten internen Serviceorientierung bei und kann durch die Definition kollektiver Werte sowie langfristiger Visionen und Ziele erreicht werden. *Kooperationskultur* meint Aspekte der Zusammenarbeit wie Flexibilität im Umgang mit internen Kund:innen oder regelmässige Kommunikation. *Dienstleistungskultur* beschreibt die Förderung einer authentischen Haltung der Servicequalität und konsequentes Eingehen auf Bedürfnisse der Leistungsempfänger:innen. *Wertschätzung* im Umgang untereinander umfasst neben respektvollem Verhalten auch die Anerkennung und das Loben guter Leistungen. *Partizipation* von Kund:innen und Leistungserbringer:innen bei der Gestaltung von Prozessen und Services fördert die *Zufriedenheit der Mitarbeitenden* und Leistungsempfänger:innen.

VERHALTEN UND TRAINING

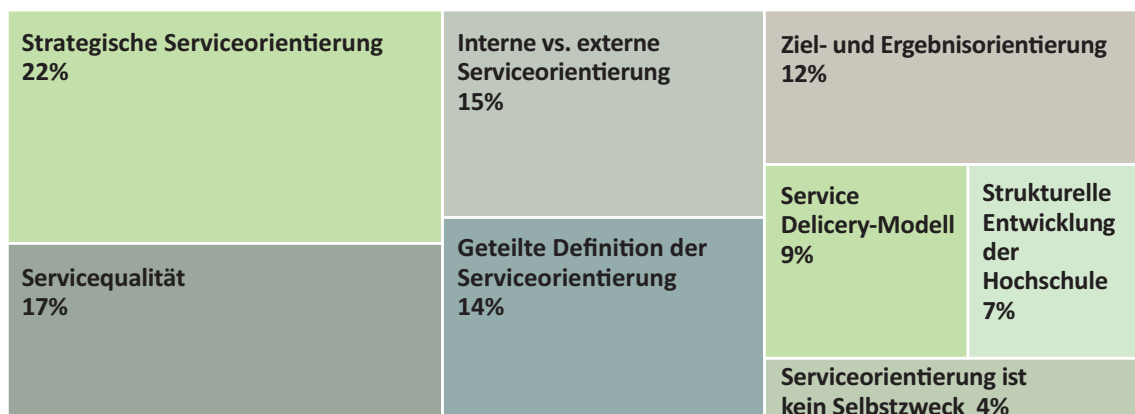


Diese Erfolgsfaktoren beziehen sich auf das Verhalten konkreter Akteur:innen sowie damit verbundene Entwicklungsmaßnahmen. Das *Serviceverständnis der Mitarbeitenden* ist der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor und adressiert die Orientierung des individuellen Verhaltens an einem gemeinsamen Serviceverständnis. Viele Antworten bezogen sich auf allgemeine Massnahmen zur Förderung eines serviceorientierten *Verhaltens von Mitarbeitenden und Führungspersonen*, zum Beispiel durch Motivation, vorgelebte Kultur oder partizipative Führung. Ein geteiltes Dienstleistungsverständnis und delegierte Entscheidungsautonomie fördern *individuelles, serviceorientiertes Handeln*. Die *Befähigung von Mitarbeitenden*, verstanden als «Empowerment», steigern Schulungen, Trainings und Weiterbildungen. *Professionalität* spiegelt sich in einer hohen Veränderungsbereitschaft und fördert die Transformation zur serviceorientierten Hochschule. *Personalentwicklung und Recruiting* erhöhen den Grad der Serviceorientierung der Organisationsangehörigen.



STRUKTUREN UND PROZESSE

Diese Erfolgsfaktoren beschreiben im Unterschied zu impliziten Aspekten den formalen organisatorischen Rahmen der Hochschule. Am häufigsten genannt wurden *Ablauforganisation und Prozessorientierung*, deren Definition eine kontinuierliche Entwicklung sowie Dokumentation von Prozessen zur Verbesserung der Serviceorientierung umfasst. *End-to-end Prozesse* entstehen aus der konsequenten Betrachtung von Prozessen aus der Kund:innenperspektive und fördern eine abteilungsübergreifende, serviceorientierte Sichtweise auf die Ablauforganisation der Hochschule. Die Definition *klarer Zuständigkeiten und Rollen* hilft, Verantwortlichkeiten zu klären und Erwartungen zu managen. *Organisationsstrukturen* dienen der Bündelung von Aufgaben sowie der Gestaltung von Rollen und helfen, festgelegte Zuständigkeiten transparent zu machen. Unter *Prozessharmonisierung* sind Nennungen zusammengefasst, die unter sorgfältiger Beachtung der Balance zwischen Standard- und Individuallösungen, die Vereinheitlichung oder Standardisierung von Prozessen adressieren. *Effizienz* beleuchtet den Beitrag kurzer Wege und Durchlaufzeiten zur Zufriedenheit mit den internen Services der Hochschule. Die Erfolgsfaktoren *Schnittstellen-, Qualitäts- und Projektmanagement* wurden ebenfalls genannt.



SERVICEMANAGEMENT

Servicemanagement versteht Serviceorientierung als eine eigene Managementdisziplin und zielt auf die systematische Gestaltung und Optimierung der Services der Hochschule ab. *Strategische Serviceorientierung* entsteht durch die Definition einer Service-Strategie – idealerweise in der Hochschulstrategie verankert – und beinhaltet die Ausrichtung an langfristigen Zielen hinsichtlich der Serviceorientierung. *Servicequalität* umfasst die Definition allgemeiner Qualitätsstandards und die Überwachung von Qualitätszielen in einzelnen Servicebereichen. *Interne vs. externe Serviceorientierung* thematisiert das Verhältnis der internen zur externen Serviceorientierung und die Frage der Gewichtung beider Aspekte. Eine *geteilte Definition der Serviceorientierung* führt zu einem gemeinsamen Verständnis und erleichtert Führung, Kommunikation und Identifikation der Akteur:innen. *Ziel- und Ergebnisorientierung* beleuchtet die Definition von Ressourcen und die Kommunikation klarer Ziele für das Erreichen erwünschter Ergebnisse. Ein *Service-Delivery-Modell* bietet einen normativen Orientierungsrahmen und erleichtert die strategische Verankerung der Serviceorientierung durch einfach strukturierte Prozesse für das Servicemanagement. Serviceorientierung kann auch über bereits vorhandene *strukturelle Entwicklungsprozesse* der Hochschule gefördert werden, indem entsprechende Entwicklungspläne priorisiert oder in der Personalentwicklung adressiert werden. Serviceorientierung ist *kein Selbstzweck*, sondern soll einen konkreten Qualitätsbeitrag leisten.

SEGMENTIERUNG

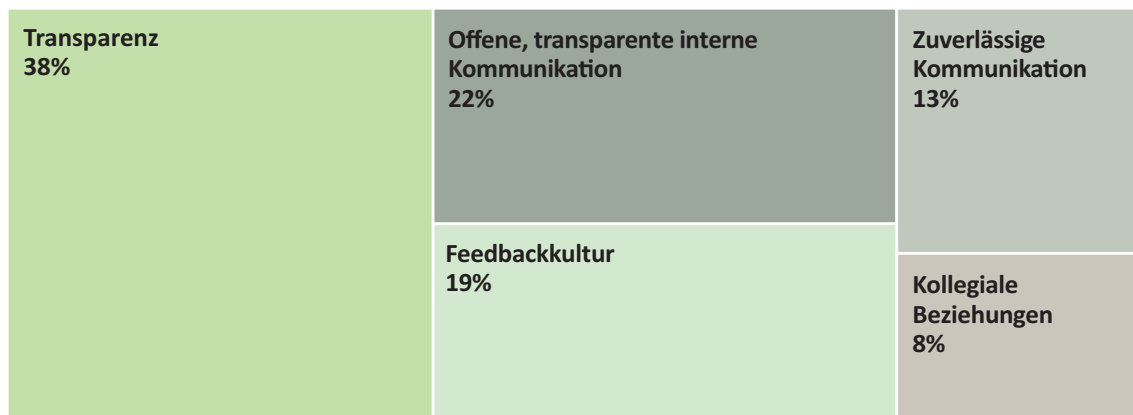
Zielgruppenorientierung 33%	Erwartungsmanagement der Leistungsempfänger:innen 23%	Kund:innenorientierung 11%
	Fachspezifische Prozesse 17%	Eingehen auf spezifische Kund:innengruppen 10%
		Bedarfsorientierung 6%

Grundlage für eine differenzierte Interaktion mit verschiedenen Kund:innen- und Anspruchsgruppen ist die sorgfältige Unterscheidung ihrer jeweiligen Bedürfnissen. Unter *Zielgruppenorientierung* verstehen wir generell die Definition von und Ausrichtung an Zielgruppen, um eine differenzierte Ausgestaltung der Serviceorientierung zu erreichen. Beispielsweise erfolgt das *Erwartungsmanagement* bei den *Leistungsempfänger:innen* mittels Festlegen und Kommunizieren von Servicestandards, die zu einer positiven Wahrnehmung der Servicequalität beitragen. *Fachspezifische Prozesse* umfassen Antworten mit Bezug zur differenzierten Serviceorientierung nach fachlichen Kriterien oder zur Unterscheidung zwischen Akademie und Verwaltung. *Kund:innenorientierung* baut auf das Verständnis von Leistungsempfänger:innen als interne Kund:innen und fördert die Orientierung an ihren Wünschen und Erwartungen. Ehrliches *Eingehen auf spezifische Kund:innengruppen* heisst, deren Bedürfnisse ernst zu nehmen und im Bedarfsfall Lösungen auch individuell anzupassen. *Bedarfsorientierung* verweist auf eine grundsätzliche Haltung, die das Angebot an Dienstleistungen entsprechend den sich stetig wandelnden Bedürfnissen der Leistungsempfänger:innen kontinuierlich anpasst und weiterentwickelt. Zu ihren Voraussetzungen gehört eine belastbare Datenbasis zur Kund:innenzufriedenheit.

GOVERNANCE

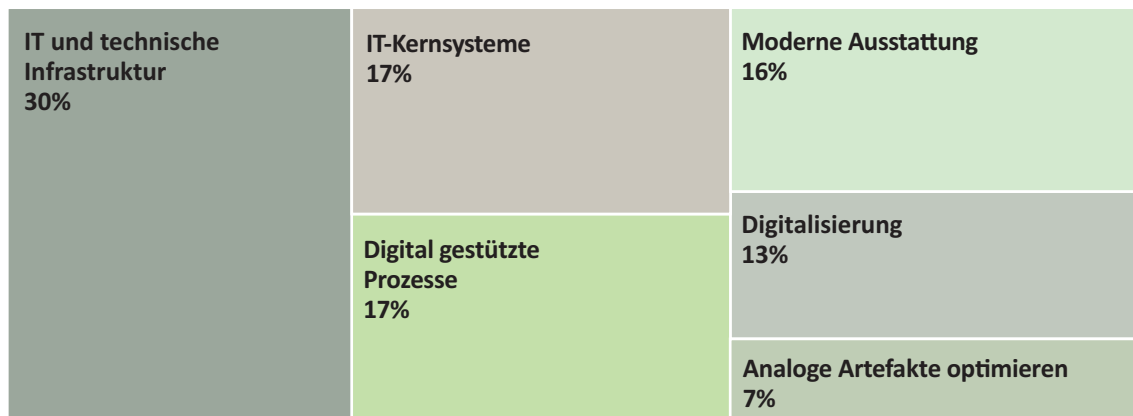
Steuerungs- und Entscheidungsstruktur 38%	Entscheidungsverantwortung 28%		Ressourcenorientierung 11%
	Klare Ziele 9%	Controlling 6%	Anreizstrukturen und Vergütungsmodelle 6%
			Rechtsrahmen 2%

Die in diesem Handlungsfeld enthaltenen Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Governance der Hochschule. *Steuerungs- und Entscheidungsstruktur* beinhaltet die Optimierung der Entscheidungsprozesse betreffend Serviceorientierung sowie die Herstellung von Transparenz über damit verbundene Zuständigkeiten und Prozesse. *Entscheidungsverantwortung* im Sinne flacher Hierarchien und dem Zugeständnis von Entscheidungskompetenz an die Mitarbeitenden wird als wichtiger Treiber für die Serviceorientierung genannt. *Ressourcenorientierung* sieht eine Steuerung über die Zuteilung von Ressourcen vor, wobei insbesondere finanzielle Mittel und Pensen gemeint sind. Einfache und *klare Ziele* verhelfen der Serviceorientierung zum Erfolg, da sie leicht kommunizierbar sind und von allen Akteur:innen verstanden werden. Einige Teilnehmer:innen der Befragung schlagen ein strukturiertes und zeitnahes *Controlling* vor, das neben der Massnahmenentwicklung auch die Beantwortung von Anfragen zur Performance innerhalb eines Services ermöglicht. Adäquate *Anreizstrukturen und Vergütungsmodelle* leisten einen wichtigen Beitrag zur Steuerung der Nachfrage und des Angebots von Services. Der *Rechtsrahmen* der Hochschule zeigt die Erfordernisse, aber auch die Grenzen der Serviceorientierung auf und ist deshalb angemessen zu berücksichtigen.



KOMMUNIKATION

Erfolgsfaktoren der Kommunikation gestalten den Dialog zwischen den beiden Seiten des Leistungsportfolios einer Hochschule, Produzent:innen und Empfänger:innen. Die Antworten zeigen übereinstimmend in dieselbe Richtung: Wesentlich ist eine hohe *Transparenz* für Entscheidungsprozesse, Erwartungen und Anforderungen sowie eine *interne Kommunikation*, die generell offen ist für Feedback und neue Impulse. Klar definierte Bring- und Holpflichten vermeiden ein kontraproduktives Überfluten mit Informationen, vor allem für parallel laufende Veränderungsprozesse (Change Communications). Die ebenfalls häufig angemahnte *Feedbackkultur* umfasst sowohl regelmässige Rückkoppelung mit allen Prozessbeteiligten über wahrgenommene Qualitätsdefizite als auch eine abteilungs- und hierarchieübergreifend wertschätzende, respektvolle Gesprächskultur. *Zuverlässige Kommunikation* ist sachgetrieben, faktenbasiert, eindeutig, zeitnah – und sich dabei bewusst, dass verschiedene Informationsbedürfnisse eines breiten, vielfältigen Publikums adressiert werden müssen. Auf der interpersonellen Ebene bilden *kollegiale Beziehungen* und informelle Netzwerke eine robuste Vertrauensbasis für die jeweiligen Entscheidungskompetenzen, die unverzichtbar ist für ein gemeinsames Dienstleistungsverständnis der gesamten Organisation.



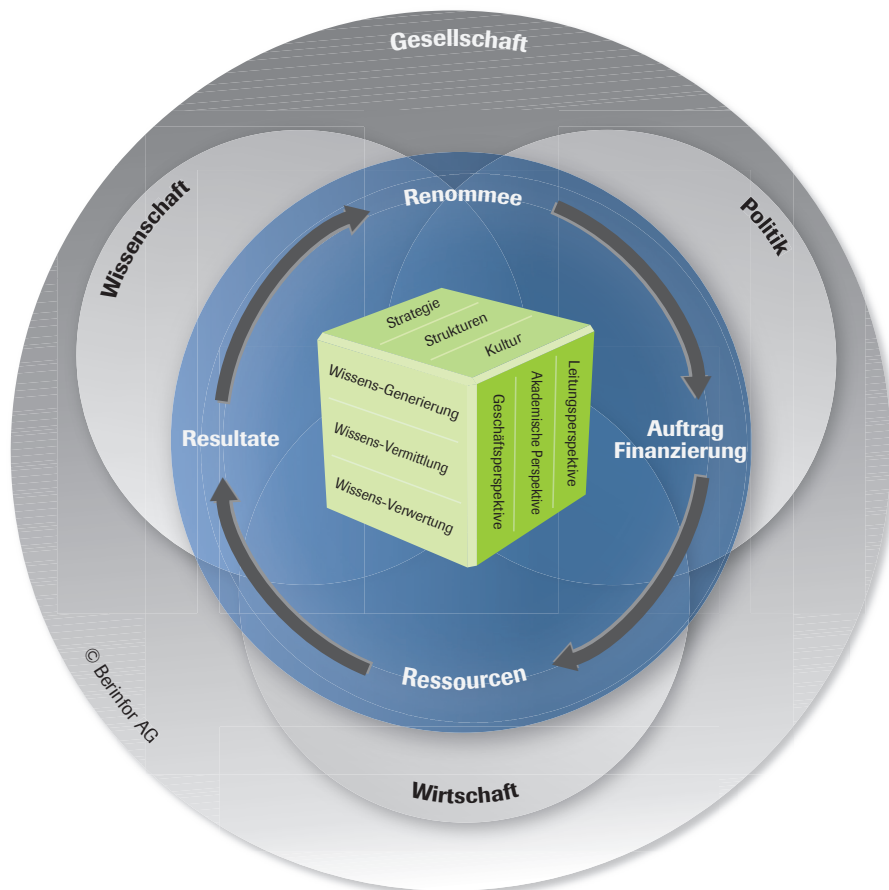
INFRASTRUKTUR

Serviceorientierung lässt sich nicht zuletzt auch mit Infrastruktur und der damit einhergehenden Technologie und Ausstattung unterstützen. *IT und technische Infrastruktur* im Sinne einer allgemeinen, einheitlichen und unterstützenden Infrastruktur wirken sich positiv auf den Arbeitsalltag an der Hochschule aus und fördern damit die Serviceorientierung. *IT-Kernsysteme* unterstützen Kund:innenorientierung wenn sie anwenderfreundlich, stabil und performant sind. Insgesamt führen *digital unterstützte Prozesse* zu einer höheren Qualität der internen Services, da sie dadurch zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können. Eine *moderne Ausstattung* führt allgemein zu einer höheren Wahrnehmung der Servicequalität und unterstützt das Bild der serviceorientierten Hochschule. *Digitalisierung*, respektive die damit verbundene Weiterbildung und die zu diesem Thema verfügbaren Beratungsangebote innerhalb der Hochschule wirken sich positiv auf die Serviceorientierung aus. Als zusätzlicher Erfolgsfaktor nannten die Befragten die gezielte *Optimierung analoger Artefakte*.

Berinform ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen mit Fokus auf Hochschulmanagement und Bildungsanbieter. Unser Kundenportfolio in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich umfasst exzellente öffentliche Hochschulen und breite Verbundpartnerschaften, die unsere in der Hochschul-landschaft erarbeitete Praxiskenntnis und unsere professionelle Expertise schätzen. Unsere Auftrag-geber unterstützen wir dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten sowie Konzepte zu ent-wickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Das Berinform Managementmodell für Hochschulen beschreibt unsere in den vergangenen dreissig Jahren erarbeitete Methodik aus einer Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte. Das Modell vereinigt die wichtigsten Wirkungszusammenhänge der Hochschulwelt in einem systemischen Orientie-rungsrahmen. Die Konzentration auf wesentliche Aspekte und die damit einhergehende Begriffsklärung erleichtern Diskussionen zu komplexen Fragestellungen des Hochschulmanagements.

Ausgehend von einem aktuellen Thema laden wir Führungskräfte und Projektmitarbeitende aus Hoch-schulen und Bibliotheken jedes Jahr zu einer Online-Befragung ein. Die Ergebnisse der Befragung 2021 zum Thema Serviceorientierung an Hochschulen fassen wir in dieser Publikation zusammen. An unserem jährlichen Hochschulevent bietet sich die Gelegenheit, die Erkenntnisse im Kreise eines interessierten Fachkollegiums vertiefend zu diskutieren.



berinform
Wir organisieren Bildung.

Berinform AG | Talacker 35 | CH-8001 Zürich
tel +41 44 215 54 00 | www.berinform.ch

Berinform GmbH | Komödienstraße 48 | DE-50667 Köln
tel +49 160 984 397 93 | www.berinform.de