



UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

Prozesse verbinden

*Projekt- und zielgruppenspezifisches Prozessmanagement
in den Projekten WAVES (SAP) und Campusmanagement der
Universität Duisburg-Essen*

Susanne Schulz & Martin Dorobeck

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

Die Universität Duisburg-Essen



Geschichte

- 1. August 1972:
Gründung der Gesamthochschulen in Duisburg und Essen
- 1. Januar 2003:
Fusion beider Einrichtungen und Gründung der Universität Duisburg-Essen (UDE)
- 12. März 2007:
Gründung der Universitätsallianz Metropole Ruhr (UAMR) der drei Nachbaruniversitäten Bochum, Dortmund und Duisburg-Essen

Mitglieder

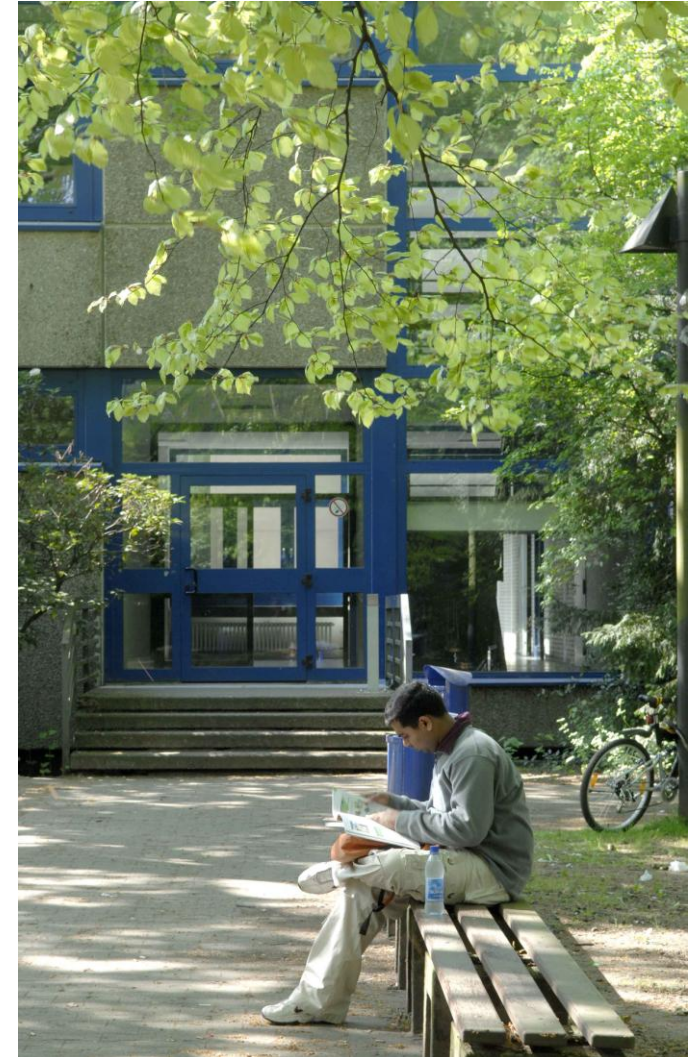
39.086	Studierende
447	Professuren
2.599	wissenschaftliche Beschäftigte
1.339	weitere Beschäftigte (ohne Medizinische Fakultät)

Haushalt 2011

441,0 Mio. Euro	Gesamteinnahmen der UDE, davon
113,3 Mio. Euro	in der Medizinischen Fakultät
96,6 Mio. Euro	Drittmittelausgaben, davon
28,7 Mio. Euro	in der Medizinischen Fakultät

11 Fakultäten

- Geisteswissenschaften
- Gesellschaftswissenschaften
- Bildungswissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Betriebswirtschaftslehre
- Mathematik
- Physik
- Chemie
- Biologie
- Ingenieurwissenschaften
- Medizin



Studierende in den Fakultäten



Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg Essen

Die Themen der Personal- und Organisationsentwicklung an der UDE sind

- Personalentwicklung, Beratung, Karriereberatung und –entwicklung, Recruiting
- Führungskräfte(Nachwuchs)entwicklung, Unterstützung/Förderung von Fachkarrieren
- Fortbildung/Qualifizierung des wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Personals
- Ausbildung
- Organisationsentwicklung und –beratung, Reorganisation, Begleitung von Umsetzung von vereinbarten organisationalen Maßnahmen auf der Basis von ZLV, Prüfungen der Innenrevision, Aufträgen der HSL, etc.
- Organisationsmanagement incl. Bewertung von Arbeitsplätzen, Kapazitätsberechnungen und Personalplanung
- Qualitätsmanagement für Services
- **Prozessmanagement: Systematische Prozessaufnahmen, -optimierung**
- **Projekt- und Multiprojektmanagement**

Projekte als „Tor“ in die Prozessoptimierung

Projektmanagement bietet einen **sicheren Rahmen** und befindet sich **außerhalb der Routine**

Eine **tiefgreifende Änderung** der **Perspektive auf die Prozesse** wird ermöglicht

Ein **sicherer Rahmen** wird hergestellt durch ...

- ... eine klare Organisation
(hier Matrix-Organisation, jeder weiß, wo er steht)
- ... klare Rollenzuweisung
(Jeder weiß, welche Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse er hat)
- ... klare Kommunikationswege
(Jeder weiß, in welchem Beziehungsgeflecht er sich befindet, Kommunikationsmatrix)
- ... festgelegte Administration
(Dokumentation auf dem BSCW, Formulare und formale Regeln sind geklärt)
- ... transparente Entscheidungswege

Die **Arbeitsfähigkeit** zur **Änderung der Perspektive** auf die Prozesse ist gegeben.

Durch die **gemeinsame Zielsetzung** und den daraus abgeleiteten **Ergebnisstrukturplan** werden ...



- integrative Aspekte deutlich
- Meilensteine sichtbar
- Arbeitsaufwände planbar
- Verlässlichkeit hergestellt
- Risiken transparent

Die Grundlage für **inhaltliche Fokussierung** und **Optimierung der Prozesse** ist hergestellt.

Ziele und Aufgabenstellung...

CM

...im Projekt Campusmanagement sind: Geschäftsprozesse nah am studentischen Lebenszyklus auf der Basis der Analyse und Restrukturierung von Prozessen unter Einsatz einer Campusmanagement-Software im Hinblick auf Service, Beratung, Studierbarkeit und Unterstützung von Forschung und Lehre zu optimieren.“

WAVES

...im Projekt WAVES sind: Einführung eines modernen und integrierten Finanz-, Logistik- und Personalmanagementsystems, die Reduktion von Insellösungen und Abstimmaktivitäten, die Schaffung von Synergien durch Nutzung gemeinsamer Informationen und die Modernisierung der übergreifenden Geschäftsprozesse in der Verwaltung

Reichweite und Beteiligtenkreis der Projekte

CM

Integration und Vereinheitlichung (so weit wie sinnvoll) über alle Fakultäts- und Verwaltungsgrenzen hinweg.

Alle Fakultäten agieren intern und eng verzahnt mit den beteiligten Bereichen im Rahmen der Sollprozesse.

WAVES

Integration und Prozessoptimierung in den Finanz-, Logistik- und Personalmanagementbereichen der Verwaltung.

Anbindung der Fakultäten erfolgt weitgehend über Portallösungen (z.B. Berichte/Workflows).

Projektdesign im Vergleich

CM

„Universitätsprojekt“

Kernprojektteam aus Verwaltung und ZIM.
Steuerung und Ergebnissicherung durch
Beschlüsse des Rektorats

Intensive Einbindung der Fakultäten und
aller relevanten Gremien

Entwicklungspartnerschaft mit Software-
Anbieter
Anforderungsmanagement und Einsatz
von „Prototypen“

WAVES

„Verwaltungsprojekt“

Projektleitung, Teilprojektleitungen und
Key-User sind Verwaltungsbeschäftigte

Einbindung der Fakultäten über
punktuelle Workshops, Kommunikation
und Schulung

Starke Orientierung am vorliegenden
Leistungsumfang der ERP-Software,
Eigenentwicklung nur wo erforderlich

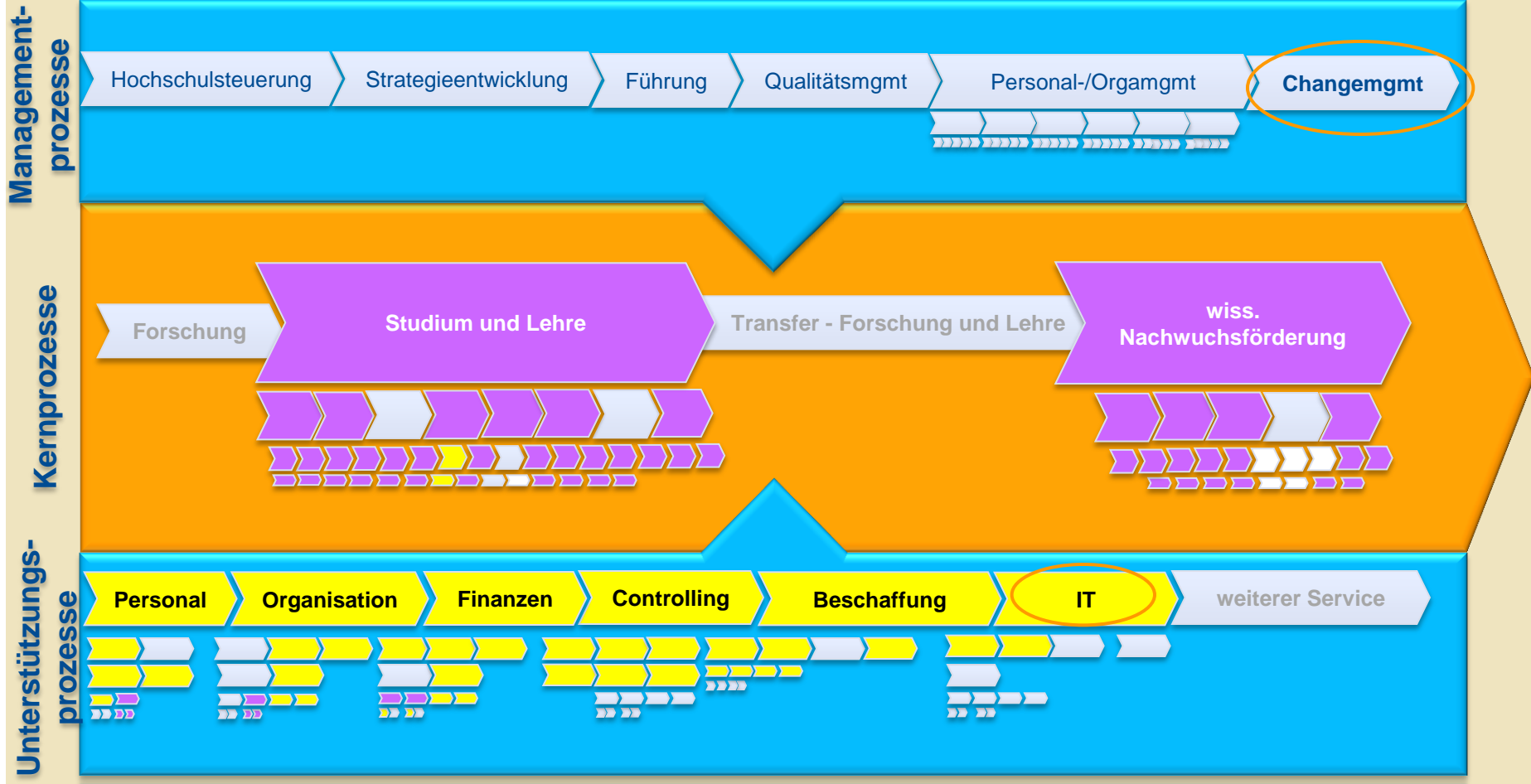
Optimierung der Prozesse des Student-Life-Cycle und von Verwaltungsprozessen der Universität Duisburg Essen



Einbettung in die „Prozesslandschaft“ der UDE

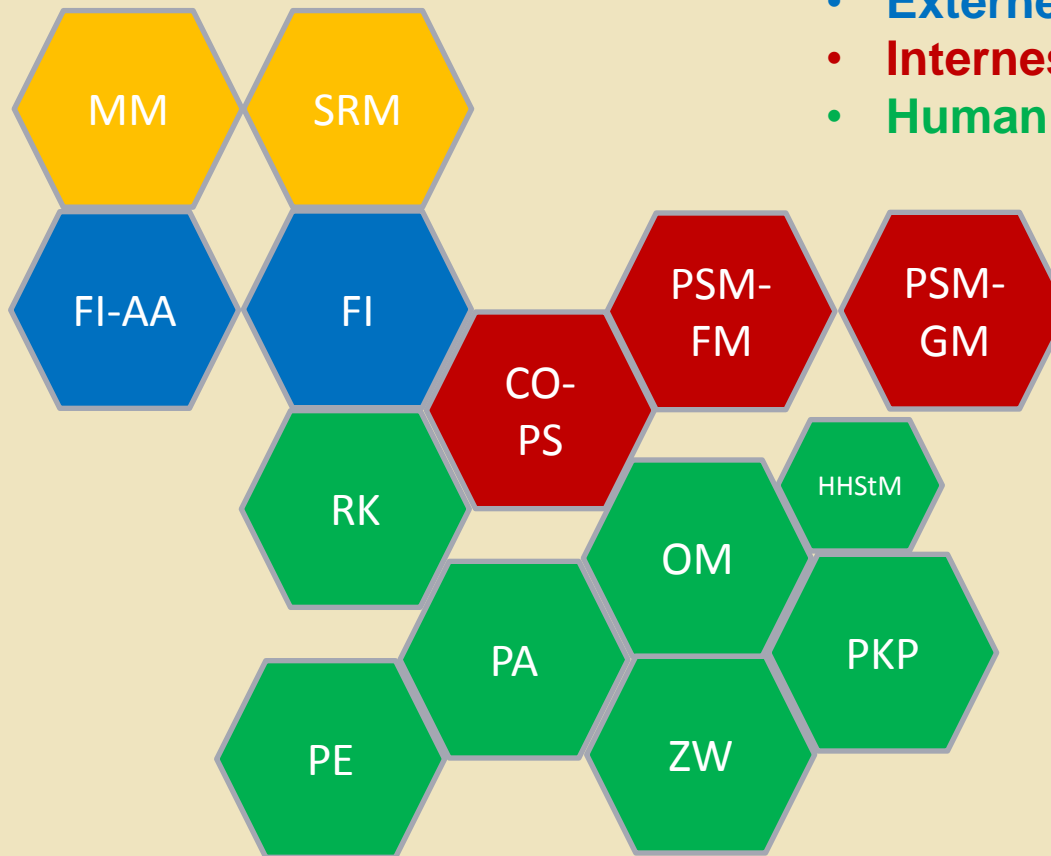
CM

WAVES



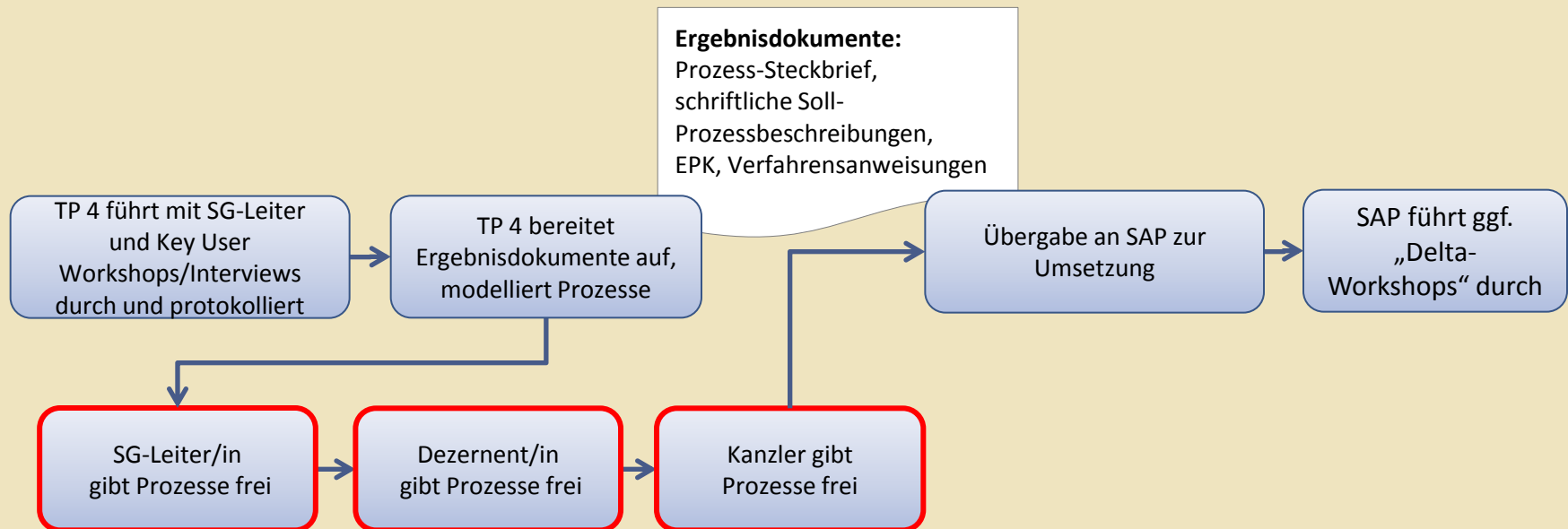
Prozessbereiche

- **Logistik**
- **Externes Rechnungswesen**
- **Internes Rechnungswesen**
- **Human Capital Management**

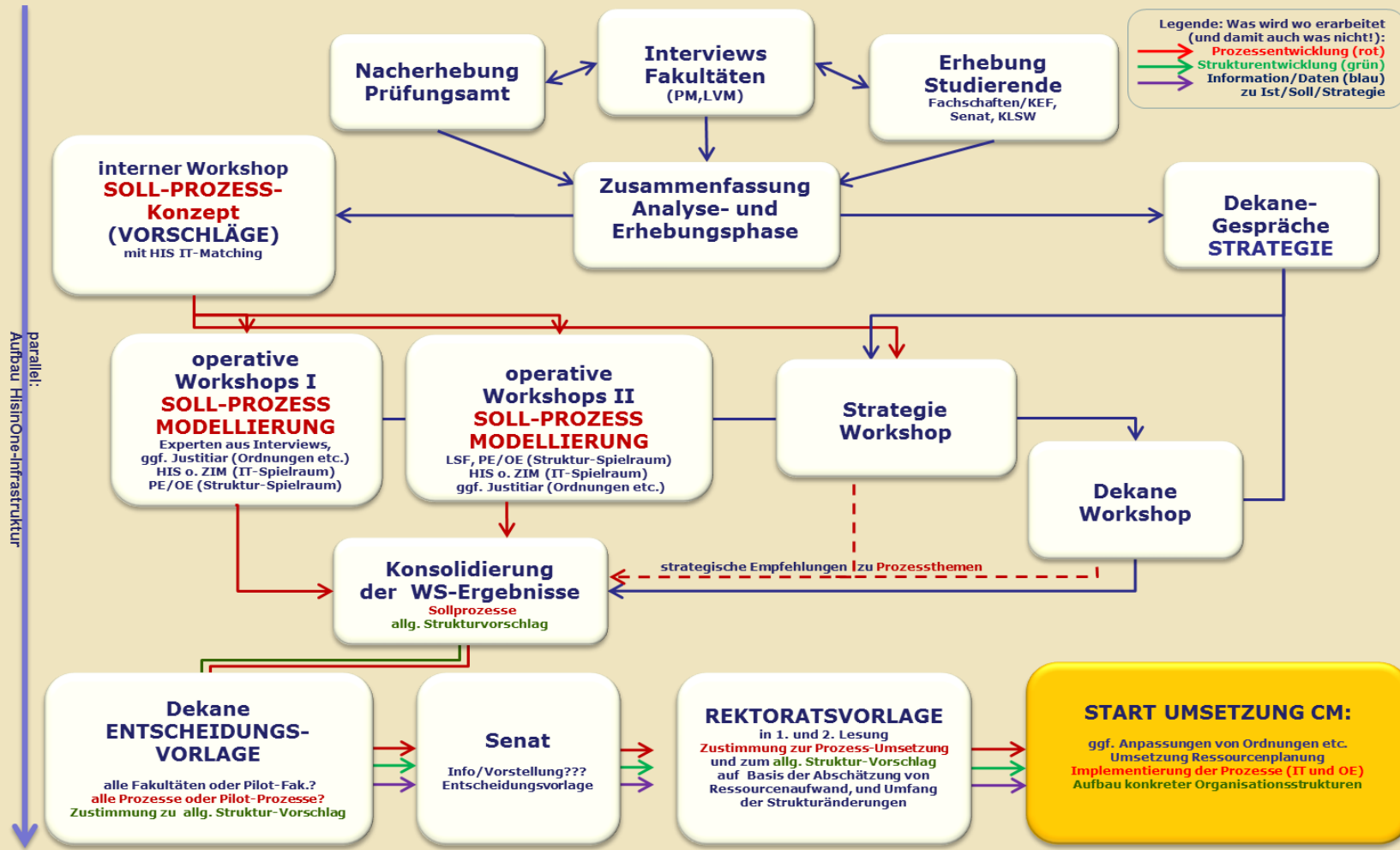




Waves: Entwicklung und Freigabe von Soll-Prozessen



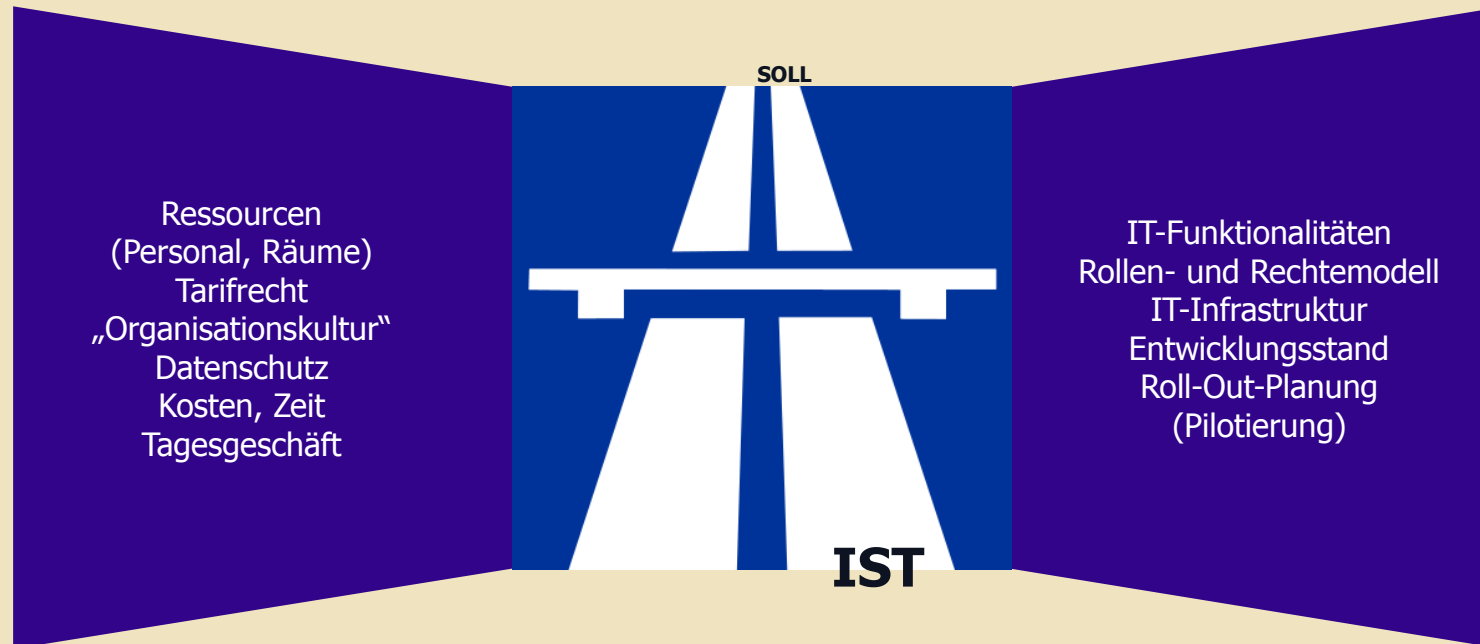
Campusmanagement: von der Analyse zu legitimierten SOLL-Prozessen



BPM* an der Universität Duisburg Essen

***Business Process Management (BPM)**

= ganzheitliches Management Ansatz, um Geschäftsprozesse einer Organisation mit Kundenwünschen und –Bedürfnissen zu „verbinden“. Unter Effektivität und Effizienz -Gesichtspunkten ist BPM der Prozess der Prozessoptimierung.



Bei der Ausgestaltung eines neuen integrativen OE/IT-Systems bestehen auf Seiten der Organisation und der IT Rahmenbedingungen, die wechselseitig ihre Gestaltungsspielräume definieren.

➔ Kontinuierliches Matching notwendig!

Eine Trennung von OE- und IT-Prozessanforderungen führt ggf. zu gravierenden Komplikationen im Projektverlauf und zu unnötigen Korrekturschleifen bei der Prozessdefinition

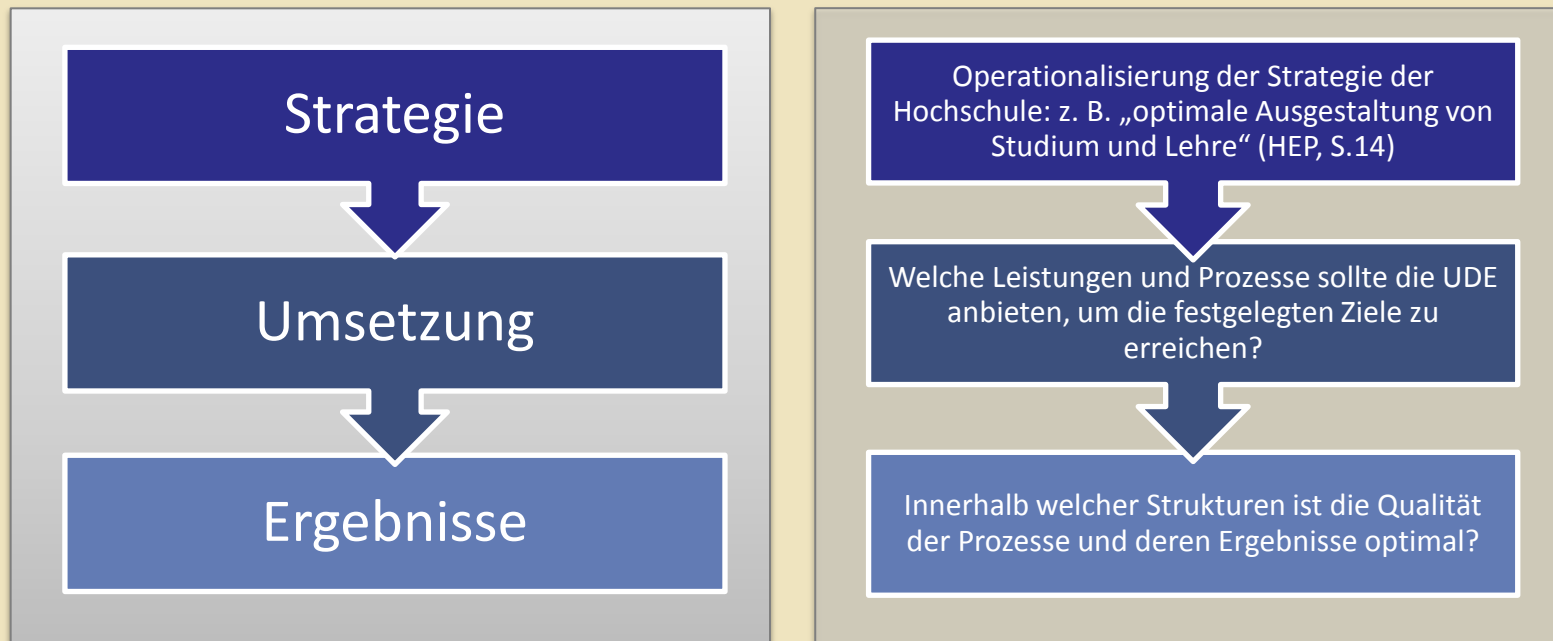
Daher ist bei der Prozessdefinition auf eine enge Verzahnung von OE und IT zu achten!

OE:

- Ausgangslage/Kultur
- Optimierungsbedarf
- Gestaltungsspielraum
- Qualifizierungsbedarf
- Ressourcen...

IT:

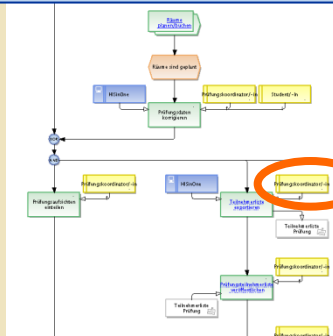
- Funktionsumfang
- Customizing
- Tests neuer IT-Module
- IT-Infrastruktur
- ...



Einheitliches Vorgehen – Ableitung der Aufbauorganisation

hier am Beispiel Campusmanagement (Prozess Prüfungsmanagement)

Abstrakte Soll-Prozesse

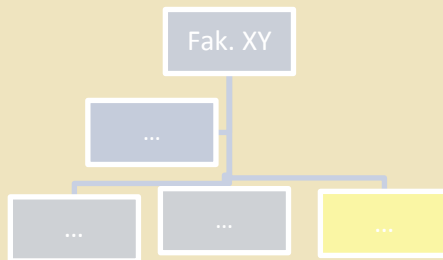


Prüfungskordinator/-in

Intensive Auseinandersetzung
mit den Prozessabläufen und
Rollen in der Fakultät

Verortung der Aufgaben innerhalb der Fakultät

- Benennung von Verantwortlichen
- Optimierung der Prozessabläufe
- Anpassen der fakultätsinternen Strukturen.
- Präzise Aufgabenbeschreibung und Bewertung

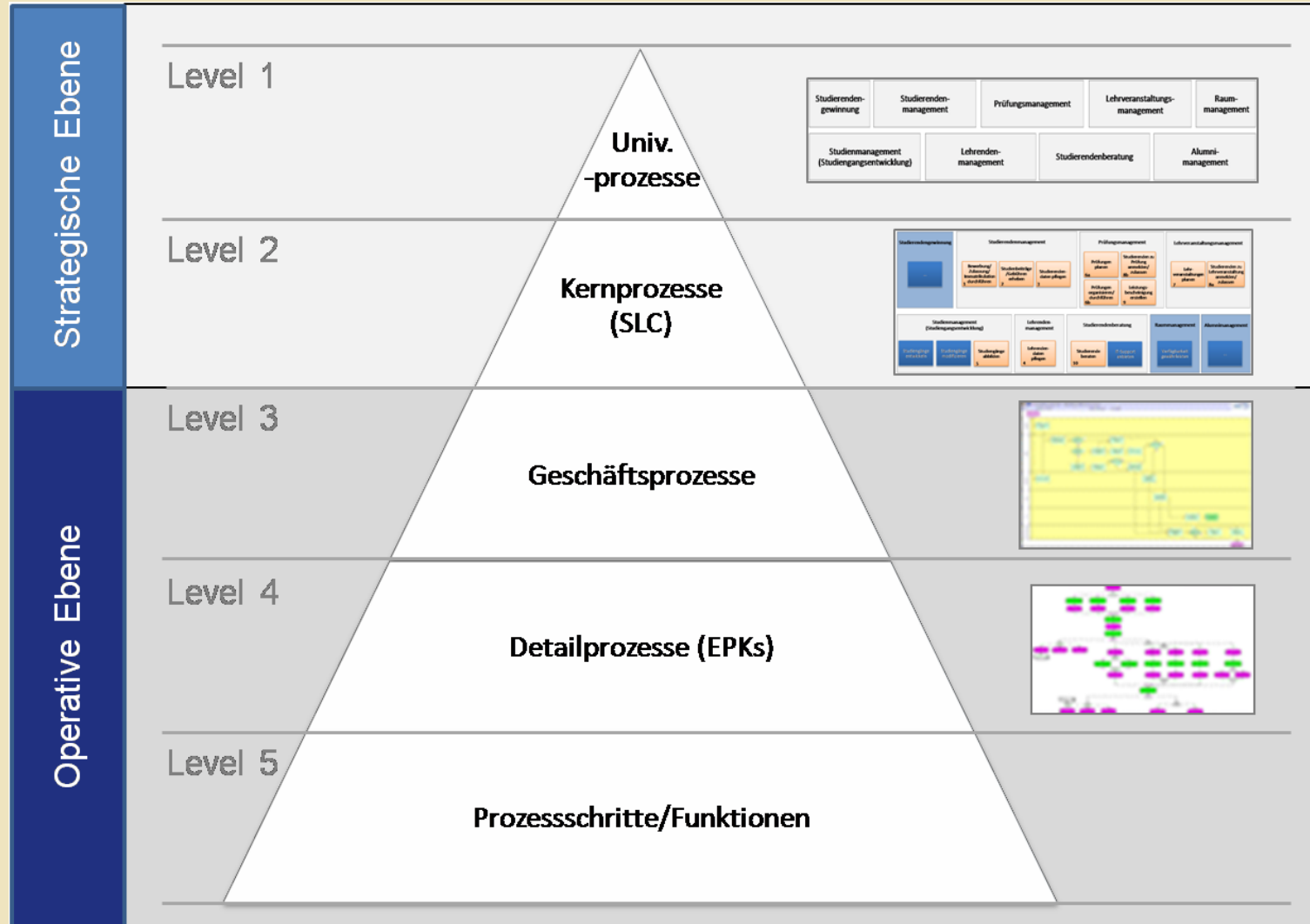


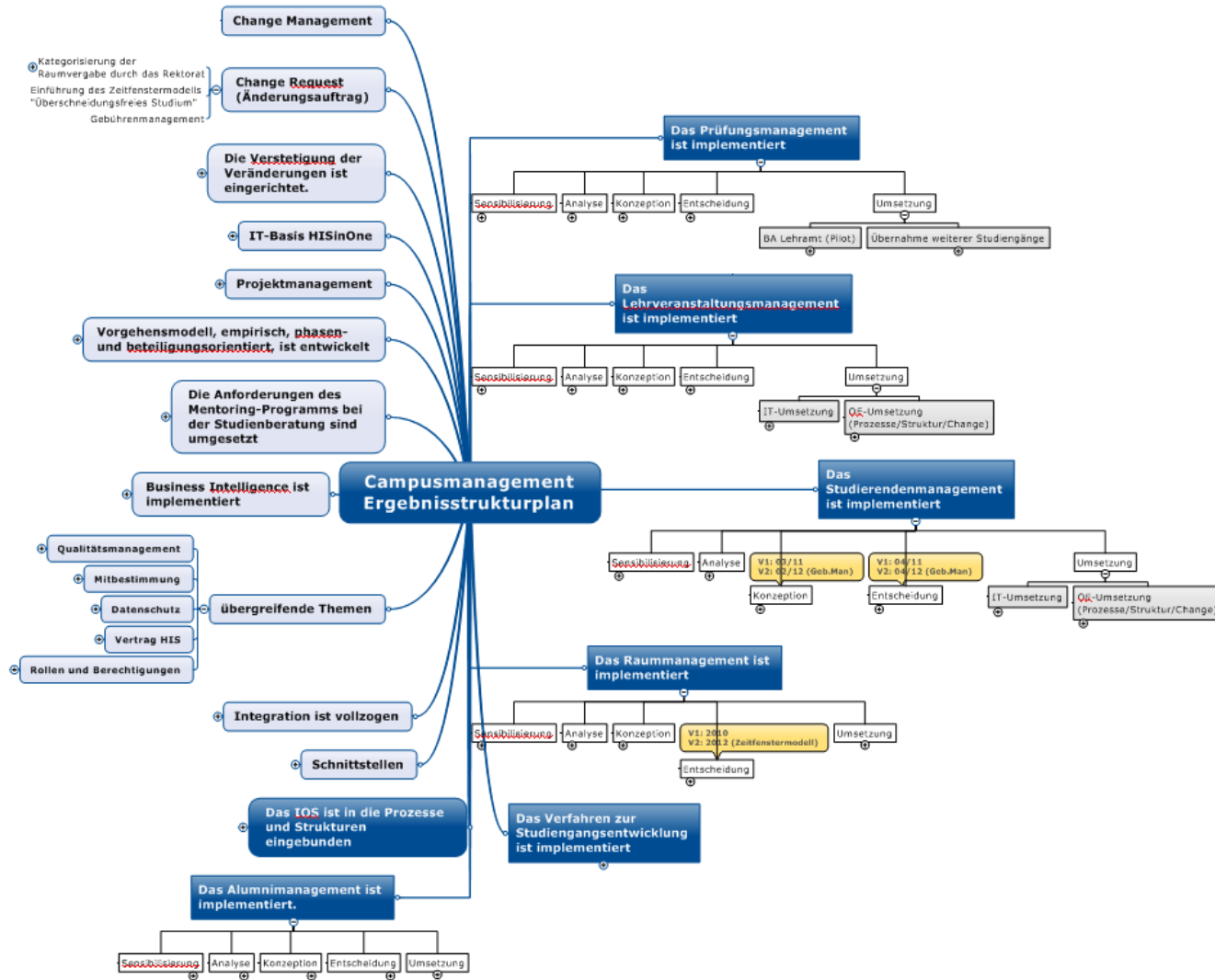
Konkrete Struktur

- **Ziel- und aufgabenspezifische Projektdesigns und –strukturen, z.B. unterschiedliche Kulturen/Legitimierungswege strukturell im Projekt berücksichtigen**
- **Methodische Standardisierung (PM/MPM)**
- **Offenheit/Transparenz soweit wie möglich und geboten**
- **vom Ziel/Ergebnis aus realistisch planen (optimiertes Tagesgeschäft läuft routiniert)
- immer Ergebnisstrukturplanung!**
- **IT- und OE-Anteile als „Leitplanken“ einer Umsetzungs-Straße!**
- **SOLL-Prozesse IT-unabhängig entwickeln, anschließend mit IT matchen:
professionelles Anforderungsmanagement/ Entwicklungspartnerschaft: IT folgt den
Prozessen, nicht umgekehrt!**
- **„Prozessthema“ pragmatisch angehen, Nutzen in Projekten aufzeigen und damit
verankern - BPM kein Selbstzweck!**

Für jeden Prozess wird ein Steckbrief angelegt:

- **Stand (Datum) und Änderungshistorie**
- **Prozessbeschreibung und –Ziel**
- **Zuständige Organisationseinheit (Prozessverantwortliche/r)**
- **Am Prozess beteiligte Organisationseinheiten**
- **(Teil-)Prozesse, die als EPK vorliegen**
- **Voraussetzung der Prozessdurchführung**
- **Schnittstellen zu Folgeprozessen**
- **Schnittstellen IT-Systeme**
- **Abweichungen vom IST**





einheitliche Prinzipien und Instrumente

Methodenset
Organisationsentwicklung

Projektmanagement-
Methodik

Prozessmanagement-
Konventionen

Projekt- und zielgruppenspezifisches Vorgehen

CM

Studium und Lehre



WAVES

Verwaltungsprozesse



Einheitliche und damit für die Gesamtorganisation nutzbare Ergebnisse

übergreifende
Organisationsentwicklung

systematisches
Multi-Projektmanagement

einheitliche Prozesslandkarte
UDE

Fazit

...Integration einzelner organisationaler Prozesse in einen „kundenorientierten“ Gesamtprozess durch...



- Gestaltungsspielräume/Varianten von Beginn an mitdenken: Soviel Vereinheitlichung wie möglich, soviel Varianz wie erforderlich
- Ein organisationsspezifisches Vorgehen: Komplexitätsgrad der beteiligten Aufbauorganisation und Organisationskultur im Projektdesign berücksichtigen und bei der Gestaltung der Ablauforganisation/Prozesse beachten!



Die Planung vom Ziel/Gesamtergebnis aus beginnen:
Ergebnisstrukturplan als Arbeitsgrundlage

Anforderungen, die erfüllt sein müssen, damit der Ablauf und die Steuerung des Gesamtprozesses durch ein integratives IT-technisches-System unterstützt werden kann

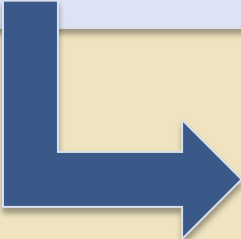



- IT muss sich so weit wie möglich an den Erfordernissen der Organisation orientieren können (nicht umgekehrt!).
- Flexibilität - offene Gestaltbarkeit der IT-Lösung.
Konsequenz: große Entwicklungsanteile in Einführungsprojekten.



hilfreich:
von der IT-Plattform unabhängige BPM-Methodik und Definitionen der SOLL-Prozesse beachten!

Anforderungen an eine organisationsübergreifende Prozessgestaltung, an den OE-Prozess bzw. an das Prozess- und Projektmanagement...

- 
- ein überfachliches Matching der jeweiligen Gestaltungsrahmen/ Leitplanken und eine methodische Anschlussfähigkeit zwischen den genannten Disziplinen ist elementar
 - Nicht jede IT-Lösung ist organisatorisch umsetzbar oder gewollt, nicht jeder „gewachsene“ IST-Prozess ist IT-seitig abbildbar – hier muss jeweils gemeinsam der optimale Weg gefunden werden.
 - Der damit verbundene Ressourcenbedarf (Zeit und Aufwand) muss berücksichtigt werden.
 - Sinn, Nutzen oder entsprechendes Problembewusstsein/ Handlungsbedarf ist organisationsübergreifend zu vermitteln.



Eine isolierte Betrachtung oder gar Trennung von OE-, IT- und BPM-Anteilen bei einer organisationsübergreifenden Prozessgestaltung macht keinen Sinn. Die Nichtbeachtung birgt das große Risiko zu scheitern!

Auf IT-Integration basierende Prozessoptimierung...



- löst bestehende Bereichsgrenzen auf oder stellt diese „in Frage“
- hat zwingend ein Umdenken / Kulturwandel zur Folge
- erfordert / erzwingt Prozess- statt Bereichsperspektive
- bringt einige organisatorische Erfordernisse mit sich (z.B. eher zentrale und/oder dezentrale „Lösungskonzepte“ ...)



Die **größte Herausforderung** besteht darin, dass Organisationen in diese Projekte bereichs- und (auf ihren direkten Arbeitsbezug) funktionsorientiert hineingehen und am Ende als Prozessorganisation herauskommen (und auch nur so arbeiten können)

Die **größte Erkenntnis** hierbei ist die, dass derartige Vorhaben keine IT-Projekte mit begrenztem Wirkungsbereich sind, sondern tiefgreifend die gesamte Organisation berühren.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

susanne.schulz@uni-due.de

martin.dorobeck@uni-due.de