

Ergebnisprotokoll der Sitzung der DINI-AG ‚e-framework‘ und des DINI-Beirates mit Vertretern von CHE Consult und der HIS GmbH am 27. November 2008 an der Universität Kassel

Teilnehmer: Herr Altenhöner (Deutsche Nationalbibliothek Frankfurt), Herr Blotevogel (Uni Duisburg-Essen), Herr Bockholt (Uni Bonn), Herr Borgeest (TU München), Frau Burr (Uni Stuttgart), Herr Degkwitz (TU Cottbus - Vorsitz), Frau Eckelmann (DFG Bonn), Herr Hüvelmeyer (TU Dortmund), Herr Klapper (Uni Bielefeld – stellv. Vorsitz), Herr Mann (Uni Kassel), Herr Maier (AVEDAS Speyer), Herr Neumair (GWDG Göttingen), Frau Oevel (Uni Paderborn), Herr Skorupinski (CHE Consult), Herr Stenzel (FH Köln), Herr Stratmann (HIS GmbH),

Die Sitzungsteilnehmer danken Herrn Seedig sowie seinem Vertreter, Herrn Mann, und dem HRZ-Team für die hervorragende Vorbereitung der Sitzung. Zugleich bedauert der Teilnehmerkreis die plötzliche Erkrankung von Herrn Seedig, die seine Teilnahme an der Sitzung kurzfristig verhindert. Zugleich danken die Sitzungsteilnehmer Herrn Skorupinski und Herrn Stratmann für ihre Bereitschaft, an der Sitzung teilzunehmen.

Die Diskussionsagenda orientiert sich an den zur Sitzung versandten Fragevorschlägen, die sich insbesondere auf Prozesse der Hochschulverwaltung beziehen.

1. Welche Chancen und Risiken haben Methoden des Prozessmanagements und der Prozessmodellierung für Hochschulen und Universitäten? Ergeben sich daraus angemessene Herangehensweisen und Instrumente zur Bewältigung der gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen an die Hochschulen?

Zunächst werden die Begriffe Prozessverständnis, Prozessanalyse, Prozessmodellierung und Prozessmanagement nochmals terminologisch unterschieden. Dabei wird hervorgehoben, dass sich Prozesse einerseits auf soziale Strukturen und andererseits auf funktionale Abläufe beziehen. In diesem Spannungsfeld sind Prozesse zu analysieren und - IT-gestützt - zu implementieren. Prozessanalyse und Prozessmodellierung als toolgestützte Abbildung von Prozessen bieten im Grunde die einzige Möglichkeit der Darstellung von Ist- und Soll-Verfahren im Hinblick auf ihre softwareseitige Abbildung. Zugleich spielen dabei die jeweils bestehenden Besonderheiten der Universitäten eine besondere Rolle.

2. An welchen deutschen Universitäten werden Prozessmanagement und Prozessmodellierung - wie z. B. in Bielefeld und Hamburg – praktiziert? Welche Motivationen lassen sich dafür benennen – z. B. mehr Nutzer- und Kundenorientierung, Optimierung des Managements der Hochschule? Welche Erfahrungen lassen sich feststellen?

Prozessanalyse und Prozessmodellierung werden an Universitäten meistens in Verbindung mit anstehenden Implementierungsvorhaben neuer Softwareapplikationen eingesetzt und erweisen sich dabei als Treiber für Veränderungen und Innovationseinstieg. Die sich daraus ergebenden Reorganisationsvorhaben bieten in der weiteren Folge dann Kontext und Voraussetzung für die Implementierung im Sinne eines Prozessmanagements; ein besonders gutes Beispiel dafür bietet die Sporthochschule Köln. Eine weitere Motivation für eine prozessbezogene (IT-basierte) Organisationsentwicklung ergeben sich aus Projekten zum Qualitätsmanagement (FH. Frankfurt/Main).

3. Verfügen deutsche Universitäten für einen Einsatz von Methoden des Prozessmanagements und der Prozessmodellierung über die dafür notwendigen strategischen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen? Sind sie darauf vorbereitet und richtig ‚aufgestellt‘?

Als wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der intendierten Organisationsentwicklung, zu dem IT-Vorhaben im Regelfall den Anstoß geben, ist das Durchsetzungsvermögen der

Hochschulleitungen (Top-Down-Ansatz). Dabei erweist sich vielfach als schwierig, die entsprechenden Akteure von der Notwendigkeit dieser Herangehensweise für den anstehenden Changemanagementprozess zu überzeugen. An einigen rheinland-pfälzischen Hochschulen (Mainz, Kaiserslautern, Trier) hat sich dabei das wechselseitige Benchmarking von Prozessen als Erfolg versprechendes Vorgehen herausgestellt, indem Benchmarking-Defizite systematisch aufgegriffen und auf der Grundlage einer nachhaltigen Hochschulstrategie auf der Prozessebene ausgeräumt wurden.

4. Wie werden Projekte zur Optimierung der Geschäftsprozesse oder des Campusmanagements an deutschen Universitäten gesteuert: Top down, Bottom up, evolutionär, methodisch, projektorientiert etc.? Welche organisatorischen Maßnahmen werden dazu ergriffen, welche strukturellen Voraussetzungen werden bzw. sind dafür geschaffen?

Der Handlungsbedarf zur IT-gestützten Optimierung der Geschäftsprozesse ergibt sich aus wachsender Aufgabenkomplexität, Ressourcenprobleme, Erwartungshaltungen der Nutzer- und Zielgruppen sowie vor dem Hintergrund, dass entsprechende Werkzeuge zur Verfügung stehen. Als Problem stellt sich dabei die Heterogenität von Nutzeranforderungen und Einsatzszenarien im akademischen Kontext heraus. Die mit dem Prozessmanagement einhergehende Formalisierung und Standardisierung von Abläufen steht vielfach im Widerspruch zum akademischen Selbstverständnis und damit verbundener Freiheitsgrade und Ausnahmeregelungen.

5. Wird im Rahmen der Optimierung von Geschäftsprozessen (z. B. Campusmanagement) verstärkt externes Know-How eingesetzt oder sind die Universitäten in der Lage, diese Herausforderungen mit eigenen Kräften zu bewältigen?

Externes Know-How ist im Rahmen der Organisationsentwicklung und damit verbundener Implementierungsvorhaben sicher von Vorteil, allerdings aus Gründen finanzieller, aber auch personeller Ressourcenknappheit nicht an allen Hochschulen zu realisieren. Angesichts dessen stellt sich die Frage, ob die an den deutschen Universitäten grundsätzlich sehr ähnlichen Geschäftsprozesse im Rahmen der Verwaltung als Referenz- oder Standardprozesse konzipiert und zur Verfügung gestellt werden können, so dass zumindest eine Art ‚Basis-Set‘ von Ist-/Soll-Abläufen als operable Vorgabe zur Organisationsentwicklung und darauf aufsetzende Implementierungsprojekte zur Verfügung gestellt werden kann.

6. Sind an den Universitäten die erforderlichen personellen Kapazitäten, die notwendigen Kompetenzen und geeignete Strukturen vorhanden, um Geschäftsprozesse systematisch zu optimieren und die damit einhergehende Organisationsentwicklung zu vorzunehmen?

Festzustellen ist, dass die organisatorischen und personellen Voraussetzungen im Regelfall noch nicht oder nur sehr eingeschränkt gegeben sind. Absehbar ist auch, dass sich die an entsprechenden Entwicklungsvorhaben beteiligten Akteure auch unter Kompetenz- und Qualifikationsaspekten verstärkt aufeinander zu bewegen müssen. Das gilt im Fall von Vorhaben zur Optimierung der Verwaltungsabläufe für den organisatorischen wie für die technischen Implementierungspart. Entscheidend ist schließlich, dass vorgesehene Implementierungen den ‚technischen‘ Anlass für eine prozessorientierte Organisationsentwicklung geben, aber die Initiierung und Steuerung des Veränderungsprozesses selbst nicht einseitig von der Infrastruktur geleistet werden kann. Dies ist in der Aufgabenteilung die klare Rolle der Hochschulleitung und der ihr angehörenden Entscheidungsträger, die seitens der Infrastruktur entsprechend zu adressieren sind.

7. Wie ist das Selbstverständnis der Akteure in Hochschulleitung, Fakultäten, IT-Abteilungen, Verwaltung, Studierenden im Kontext der anstehenden Veränderungs-

prozesse zu sehen und in welche Richtung ist dies ggfs. zu verändern? Welche Rolle können technologiegetriebene Veränderungen dabei spielen?

Die an den Veränderungen beteiligten Akteure bringen sehr unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen in die organisatorischen und technischen Entwicklungen ein. Um die Akzeptanz standardisierter, IT-gestützter Geschäftsprozesse sicherzustellen, kann sich ein punktuelles und/oder evolutionäres Vorgehen im Kontext der Organisationsentwicklung und der Implementierung entsprechender Applikationen empfehlen. Wenn hingegen der Weg einer umfassenden und durchgängigen Projektumsetzung gewählt wird, die der Tragweite der Entwicklungsvorhaben durchaus angemessen ist, können die sehr heterogenen Ausgangsvoraussetzungen der beteiligten Akteure zu entsprechenden (lokalen) Anpassungen der für den Einsatz vorgesehenen (Standard-)Applikationen führen. So gesehen wirken die bestehenden und im Regelfall auch beanspruchten Freiheitsgrade der Akteure akademischer Organisationen in starkem Maße auf die Implementierung und die Reichweite einer Prozessorganisation. Angesichts dessen empfiehlt sich für das Zusammenspiel von Implementierung und (den z. T. sehr heterogenen) Nutzungsszenarien eine „formale Lücke“ zu lassen, die eine dynamische Gestaltung der grundsätzlich anvisierten Standardisierung im Kontext des Veränderungsprozesses ermöglicht. Zu prüfen ist weiterhin, für welche Verwaltungsbereiche weit- und über den Hochschulbereich hinaus - verbreitete Standardlösungen zum Einsatz kommen können (z. B. SAP als ERP-System) und auf welchen Gebieten eine möglichst standardisierte Abbildung hochschulspezifischer Prozesse (z. B. Studienorganisation) in Angriff zu nehmen ist.

8. Sind geeignete Software-Applikationen verfügbar, um die optimierten Prozesse IT-technisch abzubilden und zu operationalisieren? Sind die verfügbaren Werkzeuge für den Einsatz von Prozessmanagement und Prozessmodellierung an Universitäten und Hochschulen geeignet.

Die Verfügbarkeit geeigneter Software ist gegeben. Problematisch ist vielmehr, dass trotz sehr vergleichbarer Geschäftsabläufe die Implementierung meistens in einem sehr starken Maße den jeweils lokal gegebenen Spezifika des Hochschulstandortes unterliegt, was auf den in der Regel ebenfalls sehr lokalspezifisch geprägten Verwaltungsabläufen beruht. Vor diesem Hintergrund – aber auch im Hinblick auf die Verbesserung der Kooperation zwischen Universitäten, z. B. innerhalb eines Bundeslandes – stellt sich die Frage ob, und wenn ja, mit welcher Granularität Referenz- bzw. Good-Practise-Prozesse als Handlungsunterstützung ermittelt und den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden können. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass ein generelles und zugleich allgemein nachnutzbares Referenzmodell für die Geschäftsprozesse der Hochschulverwaltung aufgrund unterschiedlich gewachsener Strukturen der Universitäten nicht Erfolg versprechend erscheint. Von daher sollte eher der Versuch unternommen werden, auf Good-Practise-Beispiele zurückzugreifen und eine Zusammenstellung beispielhafter Prozesse auf den beiden ersten Granularitätslevels A (Grobstruktur) und B (Feinstruktur) vorzunehmen; der Granularitätslevel C (Implementierungsstruktur) würde aufgrund seiner hohen Ausdifferenzierung den Rahmen für sinnvoll nutzbare Beispielbeschreibungen sprengen. Als sehr hilfreich dürfte sich dabei einerseits ein (begrenztes) Benchmarking von Prozessen erweisen und andererseits ein modellhafter ‚Service-Blueprint‘, den die HIS GmbH und CHE Consult ggfs. in den von der DINI-AG unternommenen Versuch zur Erstellung von Beispielbeschreibungen eingeben würden.

Zugleich warnen einige Teilnehmer vor zu hohen Erwartungen an die Geschäftsprozessmodellierung und vergleichen das Idealbild einer vollständig in Geschäftsprozessen modellierten Universität, mit den (gescheiterten) Ansätzen des Unternehmensdatenmodells. Die Hoffnung, daß Änderungen, die sich im Kontext der Geschäftsprozessmodellierung ergeben, mit geeigneten Werkzeugen direkten Niederschlag in der technischen Umsetzung der Geschäftsprozesse finden können, sei mit den (in der Praxis nicht erfüllten) Versprechen des modellbasierten Programmierens vergleichbar. Geschäftsprozessmodellierung kann sich bei

der Umsetzung von Projekten punktuell, vor allem als Hilfsmittel in Diskussionen, als sehr nützlich erweisen, sei aber kein Allheilmittel.

Weiteres Vorgehen

Vor dem Hintergrund des Gesprächs mit den Vertretern der HIS GmbH und CHE Consult und im Hinblick auf den ausdrücklich als Experiment erklärten Versuch, beispielhafte Beschreibungen für Geschäftsprozesse der Verwaltung auf dem Granularitätslevel A und B zusammenzustellen, sollen die im Kontext entsprechender Projekte entwickelten Prozessbeschreibungen folgender Hochschulen auf der nächsten Sitzung der DINI-AG vorgestellt und in einer ersten Annäherung zu Beispielprozessen zusammengestellt werden:

- **„Datenlotsen“-Einführung der Universitäten Darmstadt, Hamburg und Paderborn - Frau Oevel erklärt sich bereit, bei den Projektvertretern dieser Hochschulen nachzufragen, ob grundsätzliche Bereitschaft einer gemeinsamen Darstellung der entsprechenden Arbeiten besteht.**
- **Mittelbewirtschaftung und Rechnungswesen der Universität Bielefeld - Herr Klapper.**
- **Organisationsanalyse der Universität Duisburg-Essen als Pilothochschule im Kontext von His-In-One – Herr Blotevogel.**
- **SAP-Campusmanagementprojekt der FH Frankfurt/Main – Herr Thomas (muss noch angesprochen werden).**
- **Hagen System Relaunch – hs.r. als das umfassende Prozessmanagementprojekt der Fernuniversität Hagen – Frau Kreplin.**

Die aus diesen Projekten erwachsenen Prozessbeschreibungen sollen auf der nächsten Sitzung der DINI-AG mit der Zielsetzung vorgestellt werden, Beschreibungen für Geschäftsprozesse der Hochschulverwaltung beispielhaft zusammenzustellen.

Die nächste Sitzung der DINI-AG wird voraussichtlich in der 2. Februarhälfte 2009 und dank der Bereitschaft von Herrn Bockholt, die dafür notwendige Organisation zu übernehmen, an der Universität Bonn stattfinden. Aufgrund des absehbar dichten Programms dieser Sitzung dürfte sich ein Sitzungszeitraum von 10.00 – 17.00 Uhr empfehlen.

Der Kurzbericht von Herrn Maier (AVEDAS – s. <http://www.avedas.com/>) zum Einsatz von Werkzeugen im Kontext der Forschungsorganisation und von Forschungsprozessen findet großes Interesse. Entsprechende Ansätze sollen im Rahmen der Bearbeitung des zweiten Arbeitsauftrag der DINI-AG wieder aufgegriffen werden.

Mit nochmaligem Dank an Herrn Stratmann und Herrn Skorupinski für ihre Teilnahme an der Sitzung und ihre Bereitschaft, als Ansprechpartner in der Sache auch weiterhin zur Verfügung zu stehen, an Herrn Maier (AVEDAS), an alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen für die rege Diskussion sowie an Herrn Mann und das HRZ-Team der Uni Kassel für die Organisation wird die Sitzung von Herr Degkwitz beendet.