



Change: Hochschule der Zukunft

Campus Innovation 2013 | Konferenztag Studium und Lehre | Jahrestagung Universitätskolleg

Bernd Klöver, Dr. Guido Ehmer, Tobias Beiersdorf

Raus aus dem Verwaltungsdschungel – Agiles Prozessmanagement weist den Weg

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ lautet die Frage, die eine Organisation mit einem guten Geschäftsprozessmanagement beantworten können sollte. Um dieses Ziel in einer Hochschule zu erreichen, ist es ein weiter Weg. Die Dokumentation über bestimmte Arbeitsabläufe ist häufig entweder veraltet oder widersprüchlich. Manche Prozesskompetenz existiert lediglich in den Köpfen einzelner Beschäftigter. Das Ergebnis sind intransparente Verfahren mit zahlreichen Reibungsverlusten. Um die Prozesse der Hochschule zu verbessern, beschloss die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg) im Frühjahr 2012, ein Prozessmanagement zu implementieren. Dabei sollen ausgewählte Prozesse der Hochschule zunächst dargestellt, dann optimiert und schließlich im Intranet in Form einer sogenannten Prozesslandkarte publiziert werden.

„Unser Ziel ist es, die Prozesse für alle Beschäftigten zugänglich zu machen, um ihnen ein besseres Verständnis für die verschiedenen Vorgänge innerhalb der Hochschule zu ermöglichen“, so Bernd Klöver, Kanzler der HAW Hamburg und gleichzeitig Leiter für dieses Projekt. „Die Prozesse werden in Zusammenarbeit mit allen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern analysiert und aufbereitet. Dies führt zu einer großen Akzeptanz für das Projekt und somit zu einer echten Verbesserung der Geschäftsprozesse.“

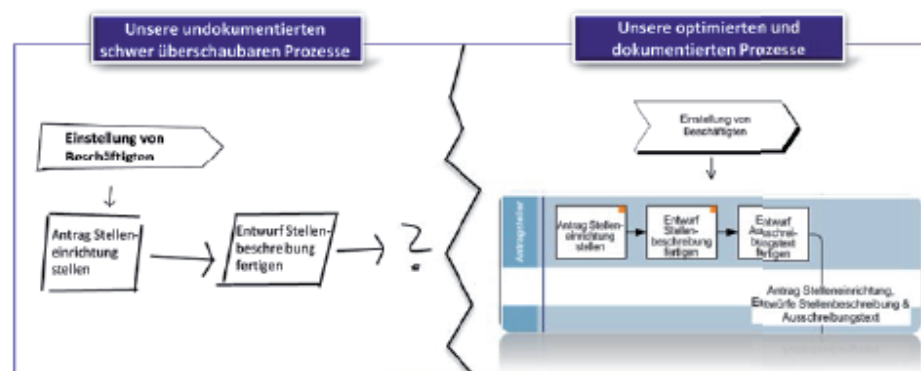
Wann hat ein Projekt zur Einführung von Prozessmanagement an einer Hochschule Aussicht auf Erfolg? Es soll rasch einen Mehrwert für die Hochschule entwickeln sowie praktischen Nutzen für die Mitarbeiter stiften, die Organisation aber freilich nicht durch ein langatmiges Vorgehen kapazitiv einschränken oder mit ausufernden Prozessmodellen überfordern. Um der speziellen Ausgangssituation



der HAW Hamburg gerecht zu werden, ist ein agiles Projektvorgehen entwickelt worden, das pragmatisch und zielorientiert Prozesse gestaltet und operationalisiert. Die Projektumsetzung wird in drei iterative Phasen unterteilt. Am Anfang steht das VERSTEHEN der speziellen Situation bzw. des einzelnen Prozesses der HAW Hamburg. Auf dieser Grundlage werden Prozesse GESTALTET und anschließend mit LEBEN erfüllt. Unterlegt wird das Vorgehen mit einer nachhaltigen Kommunikationsstrategie, die alle Beteiligten ‚mitnimmt‘, für das Vorhaben wirbt und letztendlich die Verbindlichkeit fördert.

Viele Prozesse an der HAW Hamburg bedürfen einer intensiven Betrachtung – mit welchen aber soll man beginnen? Mehrere Vorgehensoptionen sind denkbar: die systematische Abarbeitung strategisch relevanter Kernprozesse, die an der organisatorischen Struktur der Hochschule orientierte Prozessaufnahme oder ein eher flexibles Vorgehen. An der HAW Hamburg entschied man sich für die flexible Lösung: Mithilfe eines ‚Entscheidungsstrichters‘ werden Prozesse anhand transparenter Kriterien bedarfsorientiert priorisiert. Welche Themen sind zurzeit an der Hochschule besonders aktuell? Sind kapazitative Belastungen einzelner Verwaltungseinheiten zu berücksichtigen? Wo könnten sich zeitnah Erfolge für den operativen Ablauf in der Hochschule einstellen? Anhand dieser Überlegungen werden die nächsten Schritte der Prozessgestaltung definiert, ein Zeitplan sowie der Ressourceneinsatz abgeleitet.

Prozessmanagement an der HAW Hamburg



Optimierte und dokumentierte Geschäftsprozesse führen dazu, dass sich unsere Strukturen und Abläufe vereinfachen und jederzeit von allen relevanten Personen eingesehen werden können!

Die ausgewählten Prozesse werden gemeinsam mit den Prozessbeteiligten in Workshops kreiert, angepasst und grafisch publiziert. Im Gespräch ermöglicht die Visualisierung – anders als eine vorab ausgeteilte seitenlange schriftliche Erläuterung – die Diskussion mit allen Prozessbeteiligten auf dem gleichen Wissensstand.

Wie aber wird – ausgehend von einer grafischen Darstellung der Prozesse – ihre gelebte Optimierung in der Hochschulverwaltung erreicht? Prozessdesign darf nicht als ‚Wandmalerei‘ enden, die nach einmaliger Betrachtung ignoriert wird. Drei Beispiele aus den letzten Projektmonaten verdeutlichen, wie aus neu gestalteten Prozessmodellen verbindliche Abläufe erzeugt werden, wie Prozesse zum Leben erweckt und ausführbar gemacht werden können.

1. Dialogorientiertes Serviceverfahren – verbindliches Prozessdesign als Grundlage erfolgreicher Pilotierung: Die HAW Hamburg hat erfolgreich mit ihrem ersten Studiengang an dem zentralen Zulassungsverfahren von hochschulstart.de teilgenommen. Das zuvor mit allen Beteiligten abgestimmte und verbindlich vereinbarte Prozessdesign für Studierendensekretariat, Fakultät und IT definiert die grundlegenden Anforderungen für die IT-seitige Unterstützung durch einen DoSV-Konnektor. Die verbindlichen Prozesse dienen als Kommunikations- und ‚Werbungs‘-Werkzeug sowie für die Mitarbeiterschulung.

2. Campus Management – mobile Prozesse zur Steigerung der Kundenzufriedenheit: Die Untersuchung der *Student Lifecycle*-Prozesse führt zur Erkenntnis, Abläufe und Informationen für Studierende und Beschäftigte mobil zugänglich machen zu wollen. Seit dem Sommersemester 2013 unterstützt die „HAW Campus App“ Prozesse rund um die Studierendenverwaltung und -beratung, das Prüfungs- und Lehrveranstaltungsmanagement oder auch das E-Learning.

Mobile Campus-Prozesse für Studierende & Beschäftigte



... auch für Tablets

Mobiler Campus per App

- › Prüfungsnoten und –termine (HIS)
- › Individuelle Lehrveranstaltungspläne
- › Kontaktinformationen Lehrende / Verwaltung
- › Raumpläne
- › E-Learning (Moodle)
- › Termine, Nachrichten, Veranstaltungshinweise (fakultätsspezifisch / hochschulübergreifend)
- › Störmeldungen / Instandhaltung
- › Konfliktmanagement
- ...

3. Drittmittelmanagement – maßgeschneiderte Prozesse zwischen Dezentrale und Zentrale: Mit besonderer Intensität sind die Prozesse des Drittmittelmanagements als ein Kerngeschäft der Hochschule bearbeitet worden. Über Jahre hinweg waren in diesem komplexen Bereich unterschiedlichste Prozessvarianten für Antragsstellung, Personaleinstellung oder Mittelzuweisung entstanden, was zu einer großen Unzufriedenheit sowohl bei den forschenden Professorinnen und Professoren als auch den zuständigen Verwaltungsabteilungen geführt hatte. Nach Abstimmung der verschiedenen Verfahren wird nun die Genehmigung der bisher unterschiedlichen und per Hauspost versendeten Drittmittelanträge durch einen IT-gestützten prozessbasierten Genehmigungsworkflow abgelöst. Dieser Prozess wird durch den „Scheer Process Tailor“ und seine „ProcessApps“ verbindlich umgesetzt. Hierüber können alle berechtigten Anwenderinnen und Anwender einen Drittmittelantrag anlegen und aus dem System heraus abschicken. Anschließend werden das Genehmigungsverfahren sowie die Statusabfrage zum Prozessfortschritt im Zusammenspiel zwischen Wissenschaftler und Verwaltung in dem elektronischen System abgewickelt.

Das Projekt zur Einführung und Etablierung eines Prozessmanagements an der HAW Hamburg ist vor eineinhalb Jahren als Angebot für die Hochschulverwaltung gestartet worden. Die Botschaft nutzenstiftender, operativ gelebter Prozesse ist bei den Menschen und der Hochschulorganisation angekommen. „Wo Prozessbeteiligte zunächst den Mehraufwand des Projekts gesehen haben, wird ihnen nun mehr und mehr bewusst, wie es sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen kann“, so Bernd Klöver. „Von einer vollständigen Erfassung aller Geschäftsprozesse der Hochschule sind wir noch entfernt. Aber die Voraussetzungen für ein langfristig erfolgreiches und gelebtes Prozessmanagement sind so gut wie nie zuvor.“