

Prozesse und Kulturen – Wie passt das Runde in das Eckige?

Wie können Projekt-, Prozess- und Qualitätsmanagement in komplexen Campus-Management-Projekten ineinandergreifen?

Ein interaktiver Praxisbericht

6. QM-Workshop des Netzwerks Musikhochschulen

„Qualitätssicherung an Musikhochschulen - von der Sisyphusarbeit zur Qualitätskultur“

Hochschule für Musik Franz List Weimar

28. September 2018

Alltagstauglichkeit, Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit vs. (technische) Möglichkeiten

2018



Pizzaroboter

Portfolio Falk Fetzter

Unabhängiger Berater und Projektleiter auf Seiten der und für Hochschulen

Experte für Campus-Management

- Analyse | Konzeptentwicklung | Prozess-, Organisation- und IT-Systemberatung
- Systemauswahl und öffentliche Vergabeverfahren
- Prozess- und Systemeinführungen

Referenzen

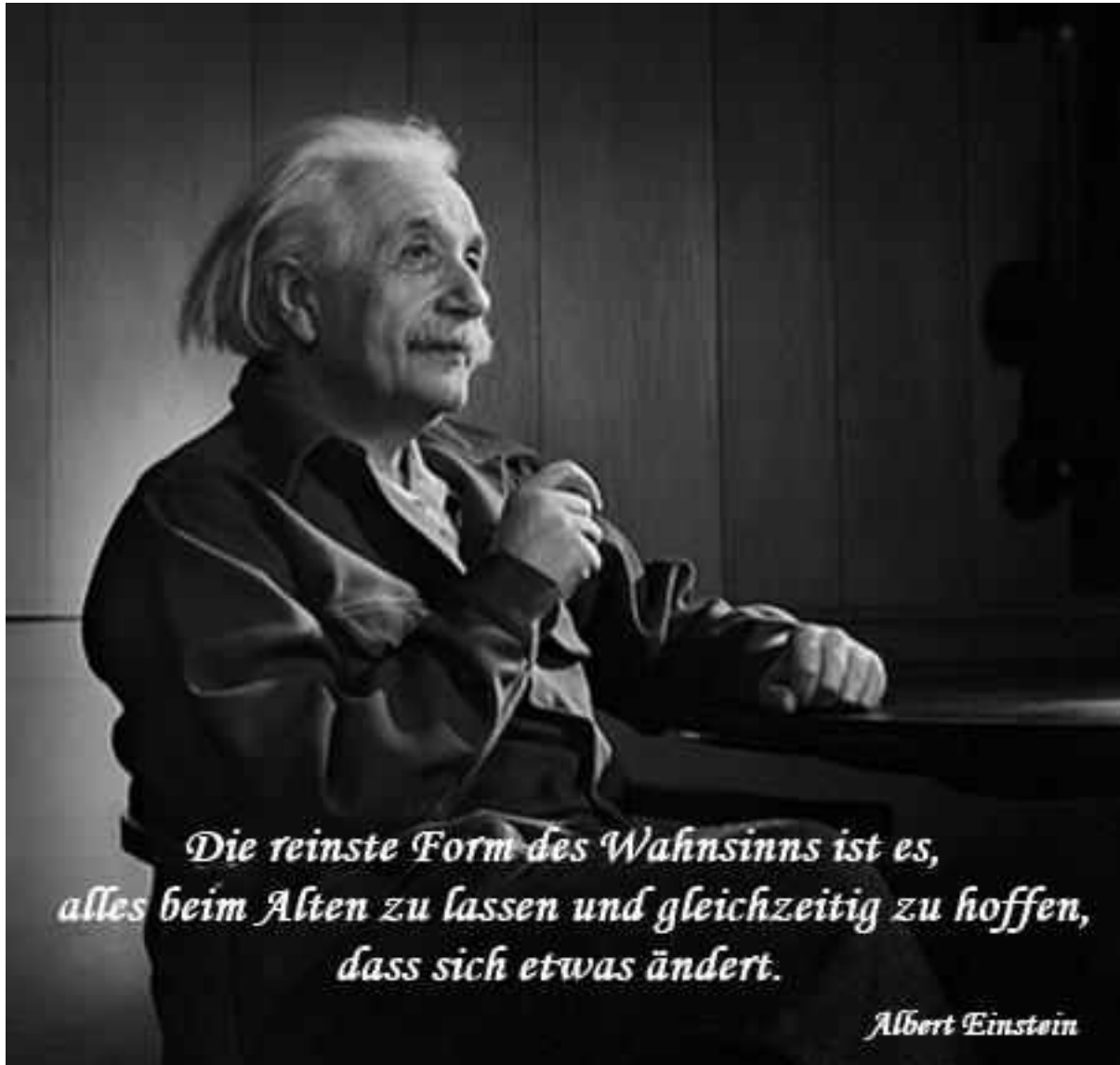
- Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main
- Kunst- und Musikhochschulen NRW (Folkwang Essen, HfM Detmold, RSH Düsseldorf, HfMT Köln)
- Künstlerische Hochschulen Berlin (HfM, HfS, khb)
- Konsortium der Hochschulen des Landes Rheinland Pfalz
(FH Bingen, HS Kaiserslautern, HS Koblenz, HS Ludwigshafen, HS Mainz, HS Trier, HS Worms)
- Hochschule Kaiserslautern
- Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Universität Stuttgart
- Hochschule für Künste Bremen
- Hamburger Kunsthochschulen (HCU, HFBK, HfMT)
- Bauhaus Universität Weimar

Besonderheiten Musik- und Kunsthochschulen

- Mehrstufiges Bewerbungsverfahren
- Einzelunterricht (Anspruch Hauptfachunterricht, Einzeltermine)
- Hoher Individualisierungsgrad im Studienverlauf und im „Umgang mit den Studierenden“
- Klassenverbund
- Fächerkultur
- Vermischung von Veranstaltungstypen (z. B. Lehrveranstaltungen, Prüfungen, Konzerte und Ausstellungen)
- Organisation von Überäumen und Zeiten
- Organisation von Werkstätten
- Instrumente und Technik

Workshop-Themen

- Wie kann es gelingen, von einzelnen Elementen der Qualitätssicherung zu einem musikhoch-schulspezifischen QM-System zu gelangen?
- Wie gelingt es, dabei möglichst viele Stakeholder der Hochschule zu beteiligen und kontinuierlich einzubinden?
- Welche Verfahren, Kommunikationsstrukturen und Prozesse sind für die Entwicklung einer Qualitätskultur förderlich?
 - Beteiligung an Qualitätssicherungsverfahren
 - Evaluationsergebnisse partizipativ auswerten und spiegeln
 - Veränderungen initiieren



Quelle: Facebook

Thesen

- Eine ganzheitliche Betrachtung des Systems Hochschule ist notwendig, um nachhaltige und effiziente Lösungskonzepte zu entwickeln
→ Ganzheitlichkeit
- Die Identifikation und Einbeziehung aller relevanter Interessengruppen, der Beteiligten und Betroffenen sowie der jeweiligen Entscheidungsebenen ist zwingend
→ Partizipation
- Die detaillierte, inhaltlich präzise und umfassende Beschäftigung mit den jeweiligen Themen, deren Historien, Anforderungen und Bedingungen ist für Akzeptanz und Nachhaltigkeit unabdingbar
→ Genauigkeit

Echte Verbesserungen sind meist auch mit Risiken und Widerständen verbunden.

**Transparenz und
Kommunikation
sind anstrengend
aber auch nützlich!**



Mein heutiger Plan ist...

- Klärung von Begriffen, Zusammenhängen und Strukturen
- Vorstellung Herausforderungen und Vorgehensmodell in komplexen Campus-Management-Projekten
- Zusammenfassung und Fazit

Eine Begriffsbestimmung zum Campus-Management im Vorfeld ist notwendig

- **Campus-Management (CM)**

Alle „logischen“ nicht akademischen Prozesse und Aufgaben zur Ermöglichung des Lehr- und Studienbetriebs (hochschulweit), insbesondere:

- Prozesse zur operativen Organisation und Durchführung von Studium und Lehre,
- Administrative Prozessen im Student Lifecycle,
- Weitere Serviceangebote etwa für Studierende, Lehrende etc.

- **Campus-Management-Systemlandschaft**

Gesamtheit aller IT-Dienste der Hochschule im Lehr- und Studienbetrieb, die studienrelevante Informationen erfassen, verarbeiten und auswerten.

- **Campus-Management-System**

Applikation bzw. Dienstleistung zur Unterstützung der Kernprozesse im Campus-Management (z.B. Software as a Service, int./ext. Hosting).

Die derzeit am Markt verfügbaren Produkte sind durch das Bemühen gekennzeichnet, möglichst viele Prozesse und Dienste sowie Daten zu integrieren.

- Identity Management, eLearning, Finanzverwaltung, Bibliotheksverwaltung, Dokumentenmanagement, Webauftritt etc. **sind meist kein Campus-Management!**

Themengebiete bilden den „rote Faden“ und sind Basis für ein strukturiertes Vorgehen

CM-Prozessbereiche

- Interessentenbetreuung
- Bewerbung und Zulassung
- Studierendenverwaltung
- Gebührenverwaltung
- Studiengangsabbildung
- Lehrenden- und Mitarbeiterabbildung
- Semester- und Lehrveranstaltungsverwaltung
- Veranstaltungsmanagement (außerhalb Curriculum)
- Raumverwaltung
- Studien- und Prüfungsleistungen
- Stipendienverwaltung
- Betreuung von Praxiselementen
- Projektverwaltung
- Auslands- und Austauschprogramme
- Promotion / Dritter-Zyklus
- Berichtswesen und Statistik
- Alumni

Übergreifende Themen

- Identity Management / Rollen und Rechte
- Datenschutz / Datensicherheit
- Information und Kommunikation
- Bibliotheksverwaltung
- eLearning
- Finanzverwaltung
- Forschungsverwaltung
- Fundraising
- Gebäudemanagement
- Campus-Card / Schließsystem
- Kooperation mit Hochschulen
- Ganzheitliches Controlling
- Personalverwaltung
- Qualitätssicherung/-entwicklung
- Archivierung
- Web-Portal

Was ist der Projektgegenstand – CM-Prozessbereiche

Kernprozesse

- Interessentenbetreuung
- Bewerbung und Zulassung
- Studierendenverwaltung
- Semester- u. Lehrveranstaltungsverwaltung
- Studien- und Prüfungsleistungen
- Promotion / Dritter-Zyklus
- Auslands- und Austauschprogramme
- Alumni

Sonstige Prozesse

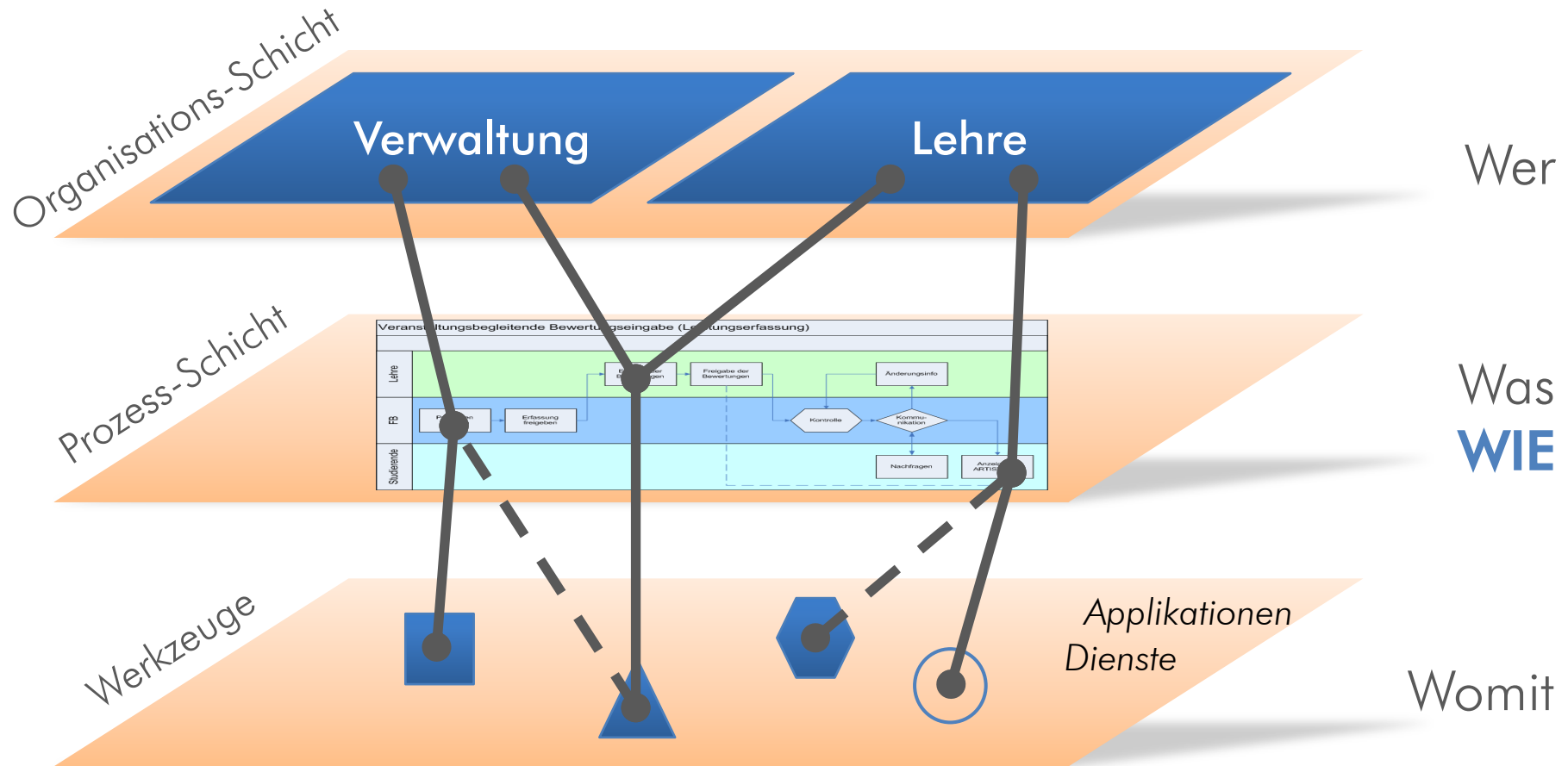
- Gremien und Zuordnung
- Allgemeine Online-Befragung
- Projektverwaltung
- Verwaltung von Kooperationen
- Fundraising
- Drittmittelabbildung
- Beschwerdemanagement
- Allgemeines Antragswesen

Unterstützende Prozesse

- Studien- und Prüfungsordnungsabbildung
- Lehrenden- und Mitarbeiterabbildung
- Raumverwaltung
- Veranstaltungsmanagement (außerhalb Curriculum)
- Instrumenten- und Technikverwaltung
- Stipendienverwaltung
- Beiträge und Gebühren
- Berichtswesen und Statistik
- Kommunikation und Benachrichtigungen
- Dokumentenorganisation
- Datenarchivierung

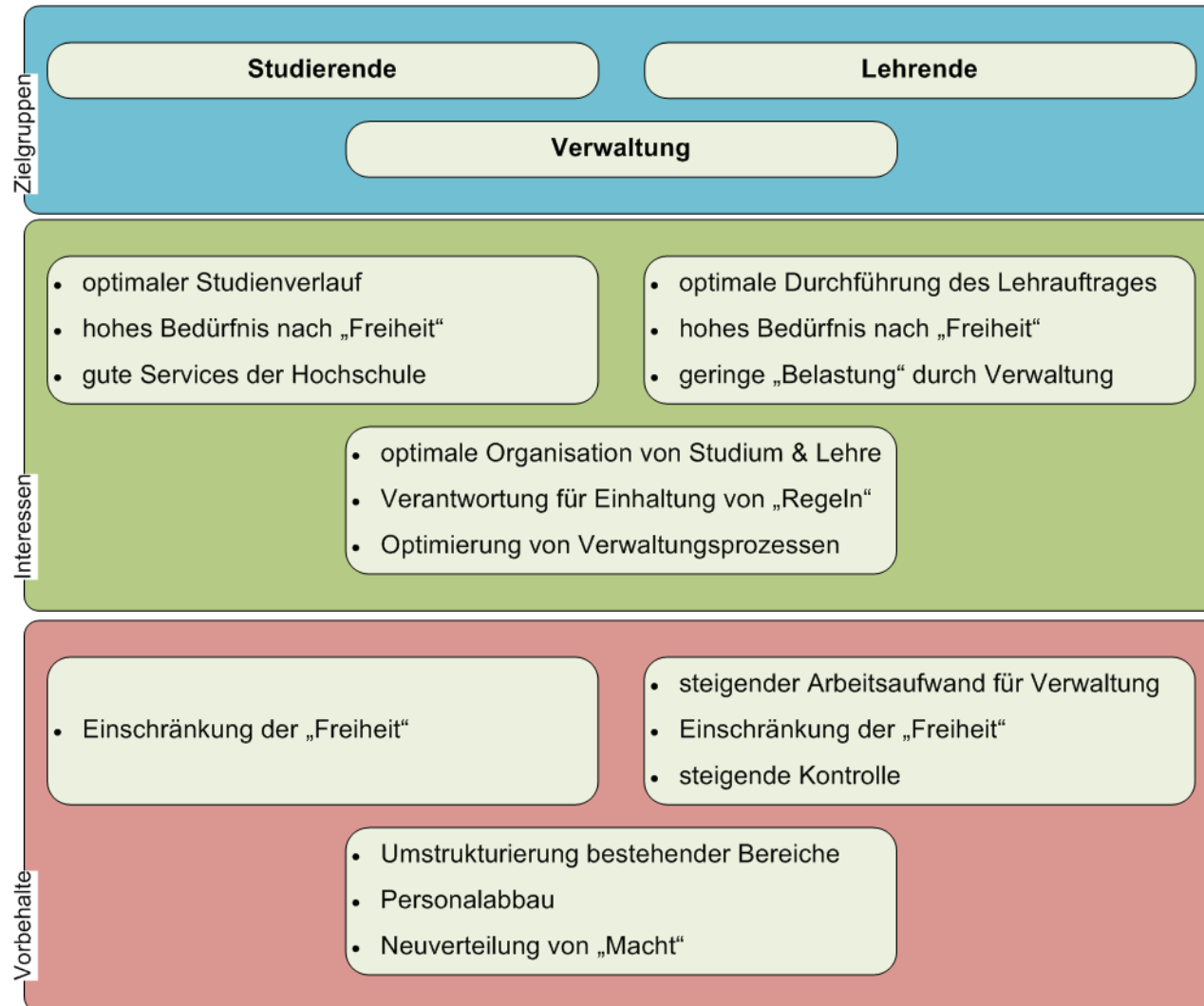
Der marktunabhängig erarbeitete Projektgegenstand ist nicht deckungsgleich mit dem Ausschreibungsgegenstand.

Alle Aktivitäten lassen sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten (Schichtenmodell)



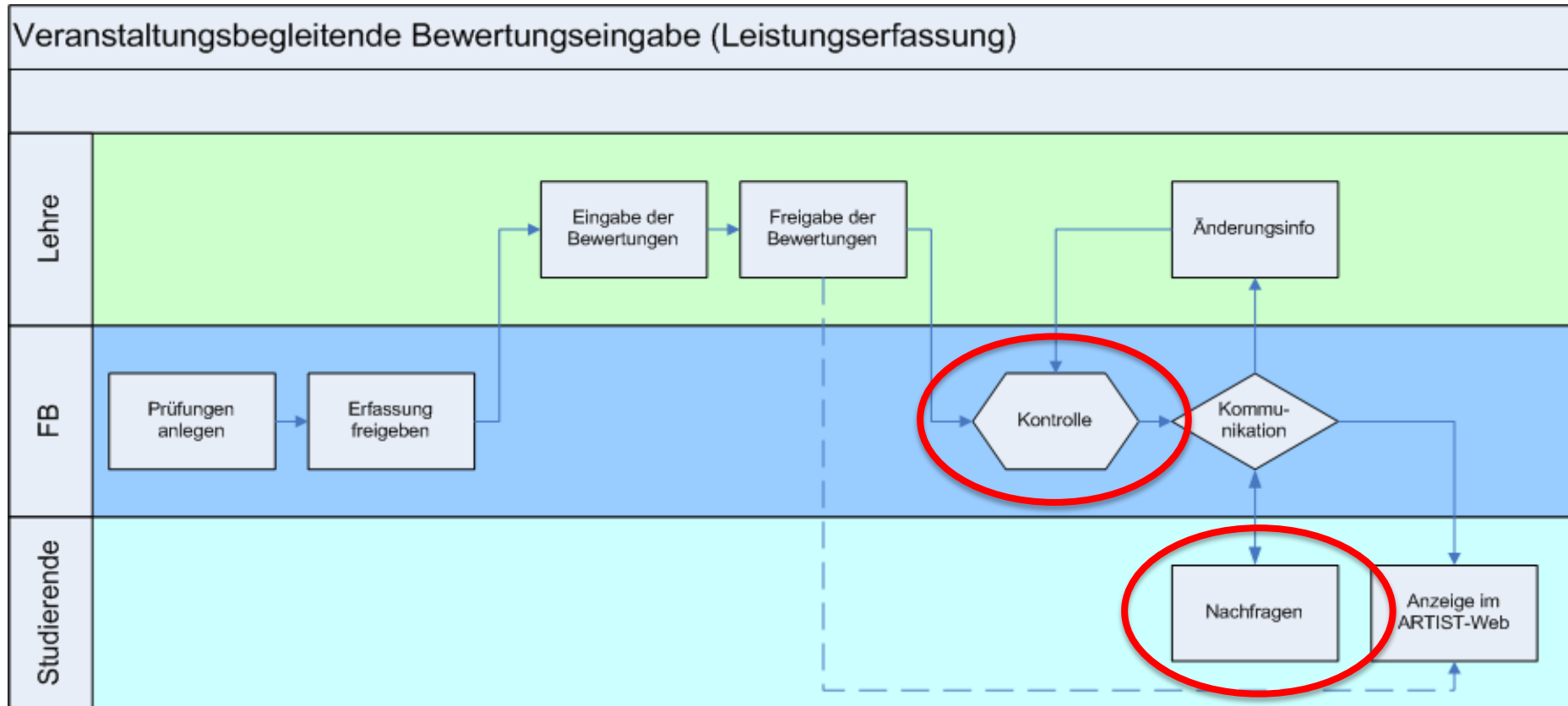
Es gibt keine Standardprozesse an Hochschulen!

Unterschiedliche Zielgruppen haben individuelle Interessen und Vorbehalten



Prozesse vs. Funktionen

- An der Hochschule finden Prozesse bestehend aus vielfältigen Aktivitäten statt



- Ein IT-System bietet Funktionen zur Unterstützung von Aktivitäten, dies jedoch immer nur teilweise

Struktur der Prozess- und Anforderungserhebung

Auszug

Nr.	CM-Prozessbereich	Anforderung	P
	Hauptprozess		
	Teilprozess		
Kernprozesse im Student-Life-Cycle			
2.	Studierendenverwaltung		
2.1.	Bewerber immatrikulieren		
2.1.1.	Studierenden-Accounts erstellen		
2.1.1.1.		Nutzeraccount anlegen, bzw. Bewerberaccount weiter verwenden	2
2.1.1.2.		Weitere Studierenden-Accounts erstellen (Wird bei Semesterstart eingerichtet durch Computerstudio, betrifft Zugriff auf Drucker, Verleihdatenbank. Gerichtet an Matrikelnummer. Filespace)	1
2.1.2.	Studierendenakte anlegen/Stammdaten erfassen/ändern		
2.1.2.1.		Datenübernahme aus Bewerbung	2
2.1.2.2.		Erhalt Bewerberakte (separate Datenbank)	2
2.2.	Beiträge und Gebühren verwalten		
2.2.1.	Beiträge/Gebühren definieren/ ermitteln/ verbuchen/ mahnen/ aus- und rückzahlen		
2.2.1.1.		Sollstellung (Detailliert nach Gebührenart)	2
2.2.1.2.		Rechnungsstellung postalisch/online	2
2.2.2.	Schnittstelle zur Finanzverwaltung		
2.2.2.1.		Abgleich Gebührenkonto	2
2.2.2.2.		Rückmeldung ob Buchungen erfolgt sind	2
2.2.3.	Unterschiedliche Gebührenarten		
2.2.4.	Prioritätenliste der Gebührenarten		
2.2.5.	Überweisungsfunktionen		
2.2.6.	Gebühren/Mahnverfahren		
2.3.	Studierende rückmelden		
2.4.	Studienverlauf verwalten		

Warum ist das Projekt notwendig – Zielrichtung

Wer sind die Beteiligten und Betroffenen – Zielgruppen

- **Zielrichtung**
 - Serviceverbesserung für Studierende und Lehrende
 - Verbesserung von Verwaltungsprozessen
 - Ablösung Altsysteme (HIS GX, Excel-Datenhaltung etc.)
 - Verringerung „IT-Systemvielfalt“
 - Daten-, Prozess- und Oberflächenintegration (Grundlage Digitalisierung)
 - Förderung von Zusammenarbeit verschiedenen Hochschulbereiche
- **Zielgruppen**
 - Interessenten
 - Bewerber
 - Studierende
 - Promovierende / Konzertexamen
 - Alumni
 - Lehrende
 - MitarbeiterInnen in der Verwaltung
 - Kooperationspartner und externe Dienstleister

IST-Architektur - Systeme und Oberflächen

beispielhaft

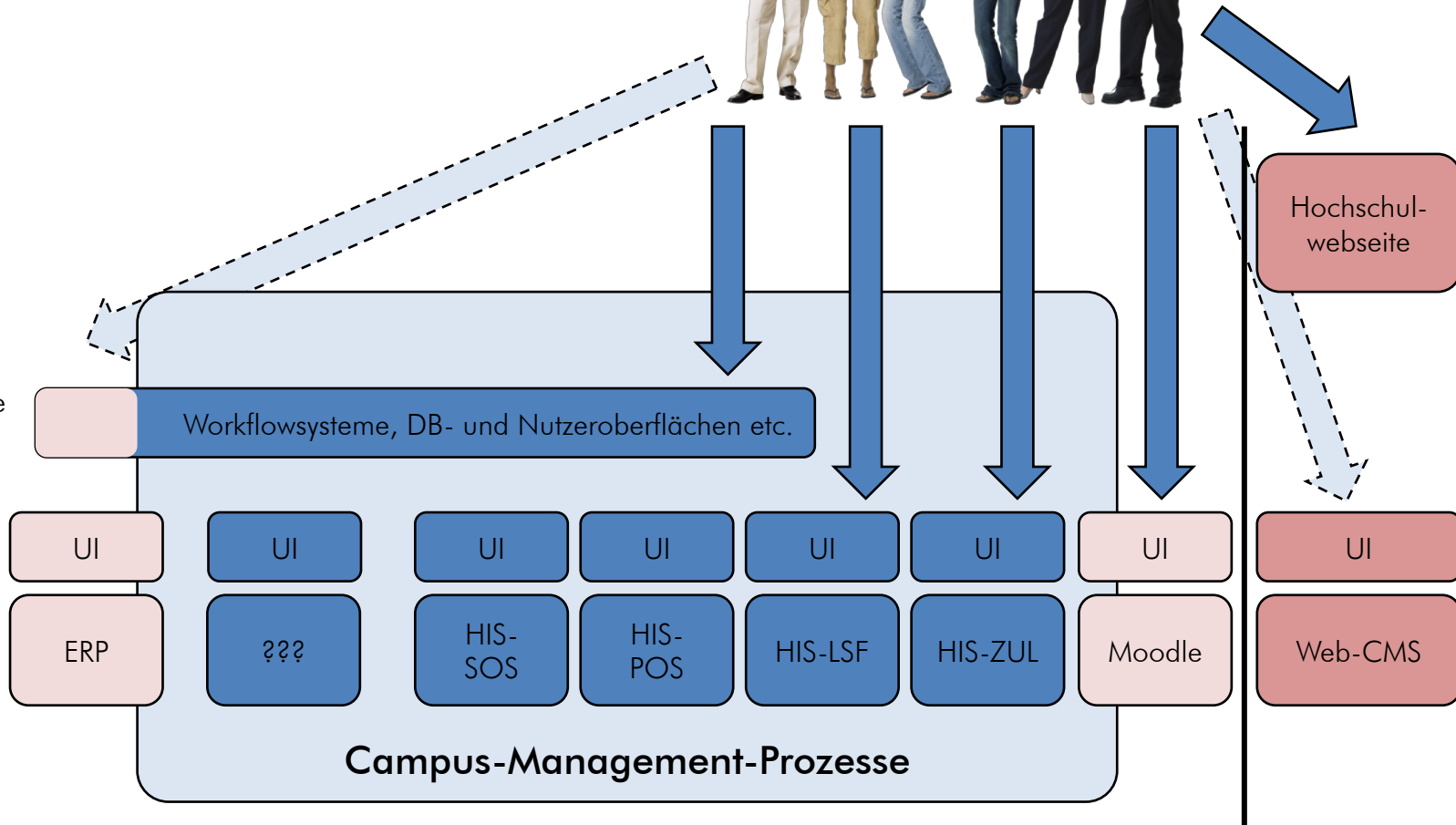


Öffentliche
Nutzeroberflächen

Hochschulspezifische
Nutzeroberflächen

Systemeigene
Nutzeroberflächen
(User Interface - UI)

Systeme / DBs



SOLL-Architektur - Systeme und Oberflächen

beispielhaft



Öffentliche und Hochschul-spezifische Nutzeroberflächen

Portal - Hochschulwebseite

DB-Oberflächen etc.

Systemeigene Nutzeroberflächen (User Interface - UI)

UI

CM-System

UI

Systeme / DBs

ERP

Moodle

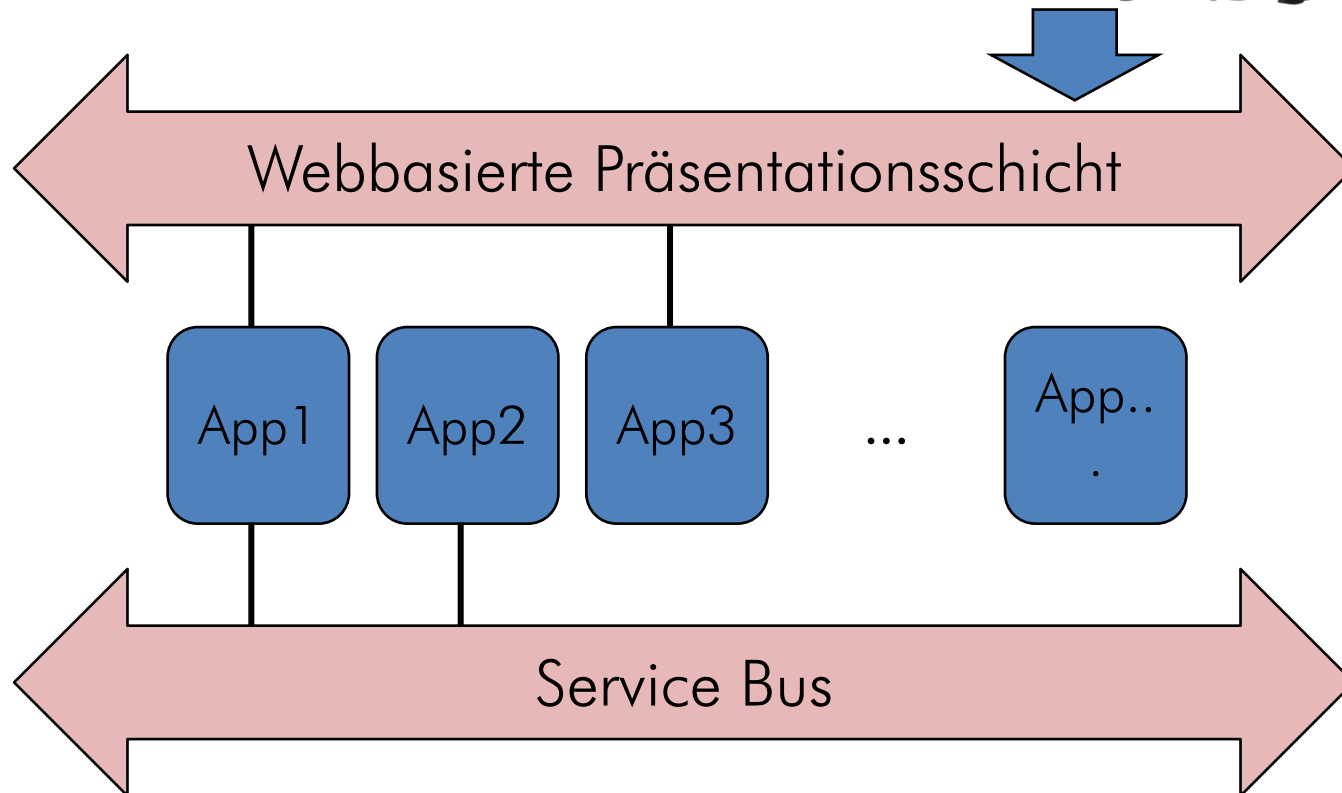
Web-CMS

Campus-Management-Prozesse

Eine einheitliche IT-Service-Architektur für alle Hochschuldienste könnte sein

RESTful-Architektur:
Das WWW ist der Standard

Nicht nur die Oberfläche folgt den Web-Standards wie HTTP, sondern auch alle Komponenten und Applikationen darunter.

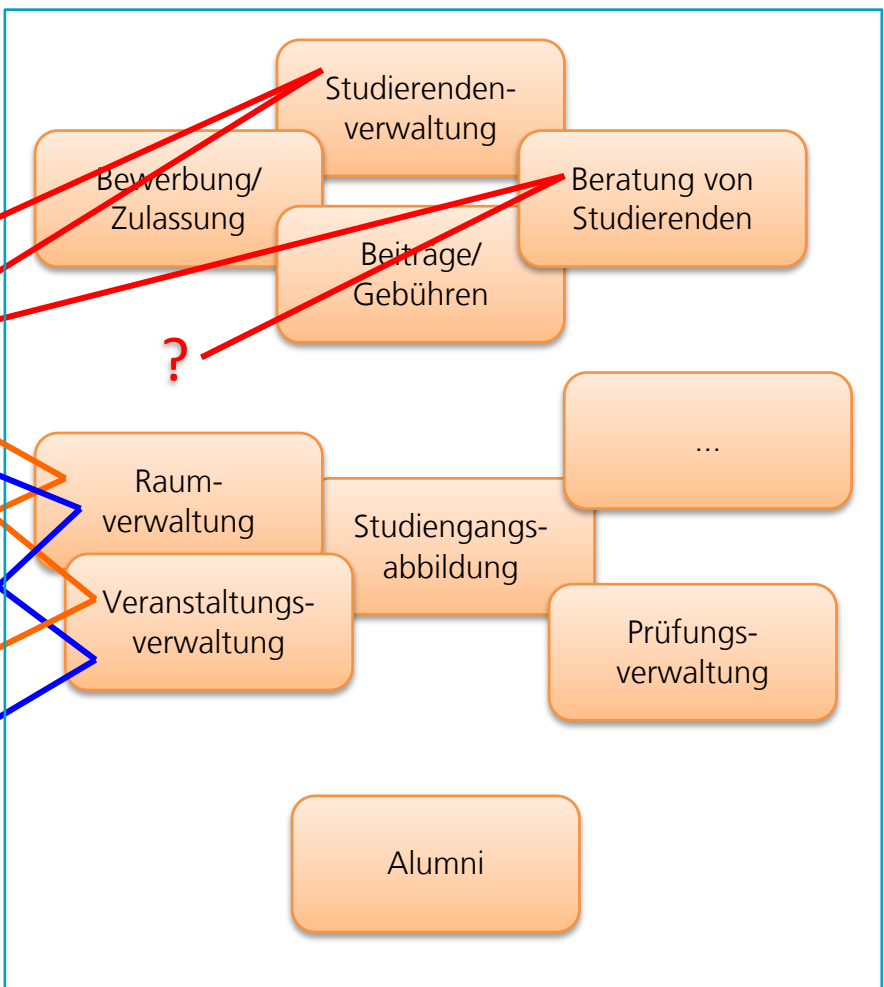
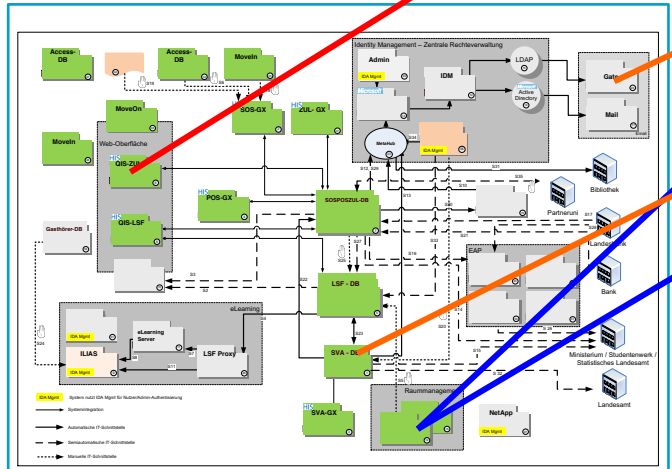
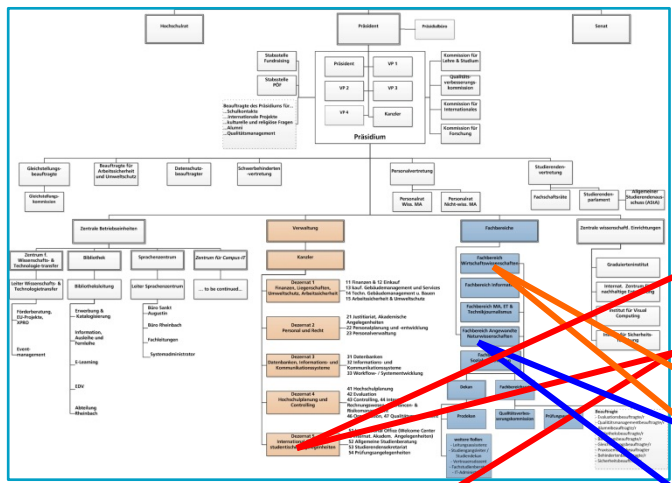


Durch die Kopplung der Schichten entstehen mehrdimensionale Landkarten

beispielhaft

Organisationsbereiche

CM-Prozesse



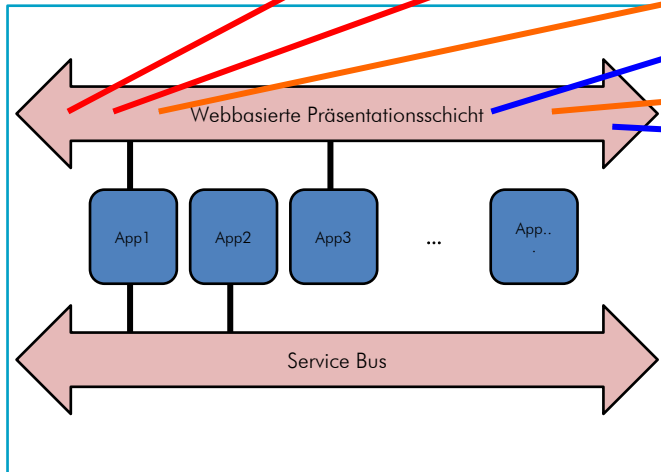
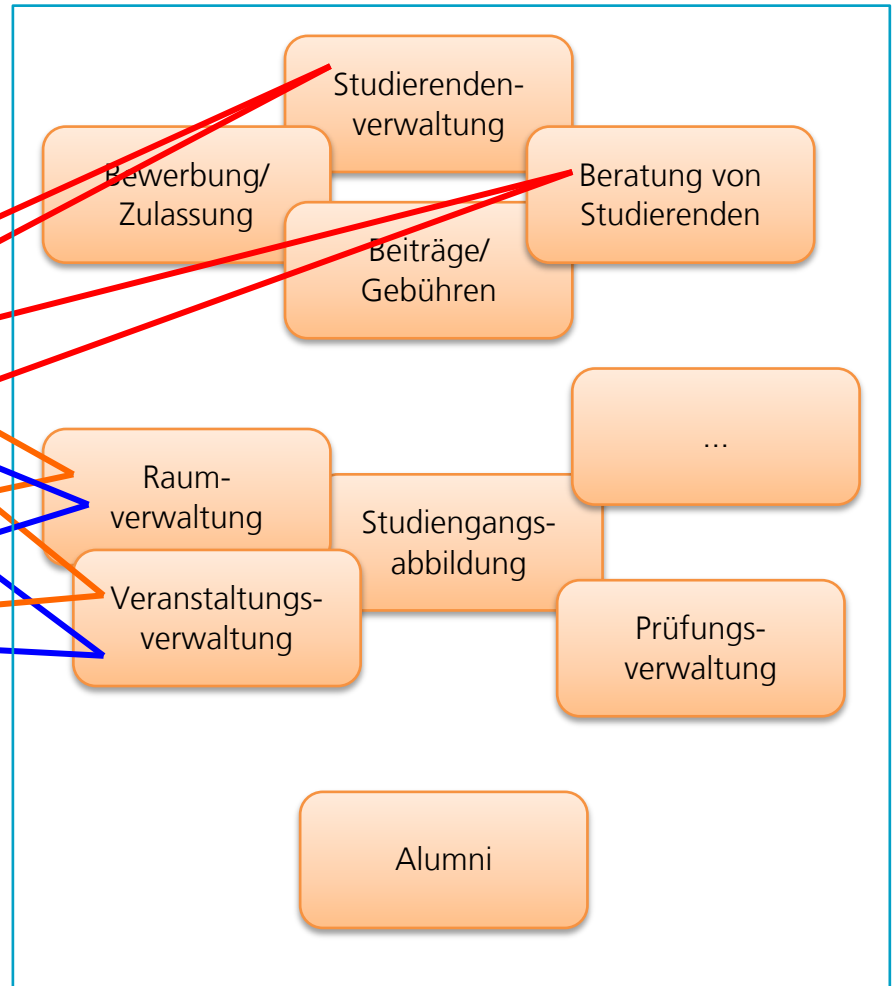
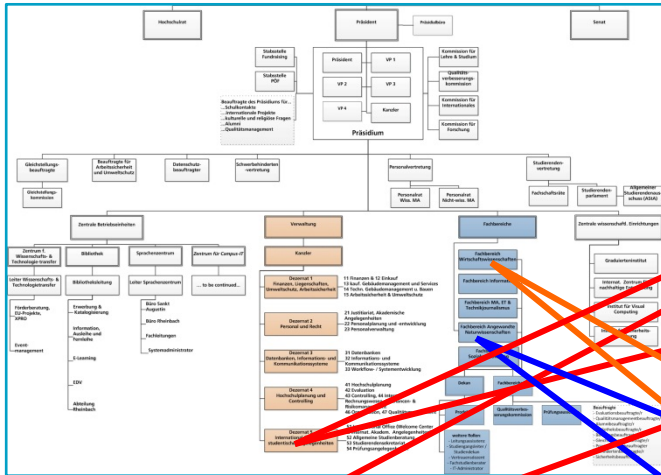
IT-Systeme und Services

Integrierte Systeme und webbasierte Oberflächen vereinfachen die Prozesse erheblich

beispielhaft

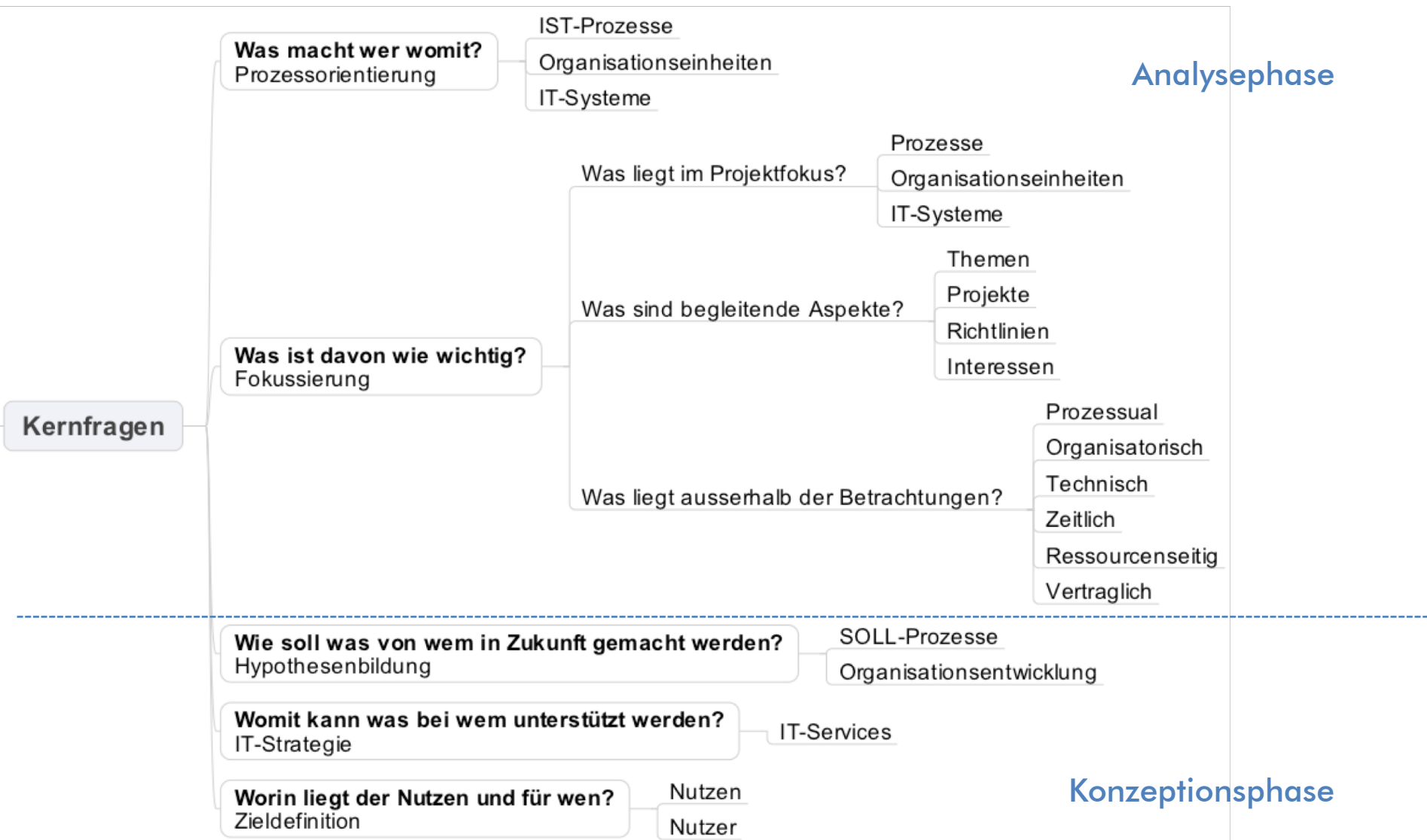
Organisationsbereiche

CM-Prozesse

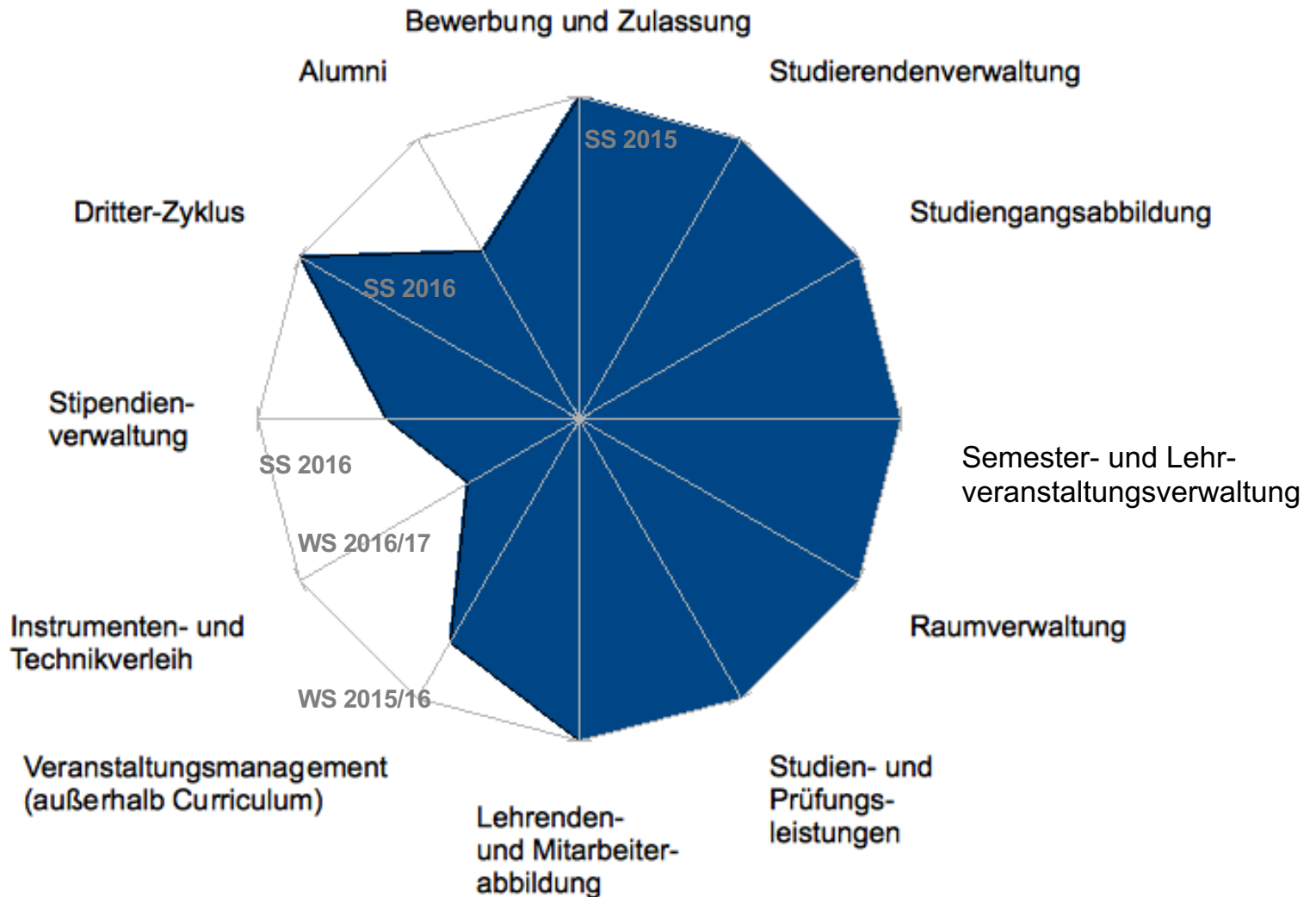


IT-Systeme und Services

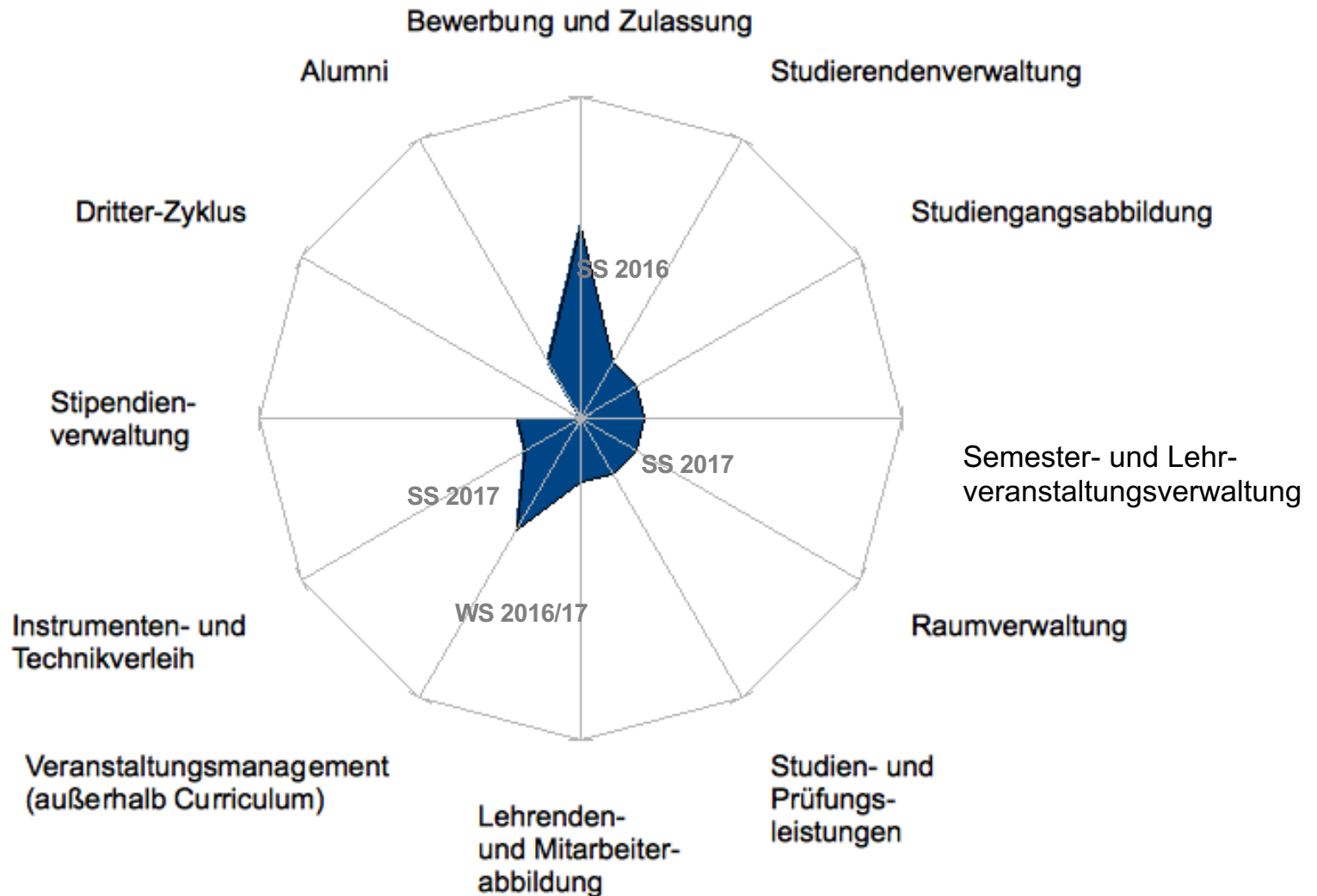
Welche Fragen müssen primär beantwortet werden



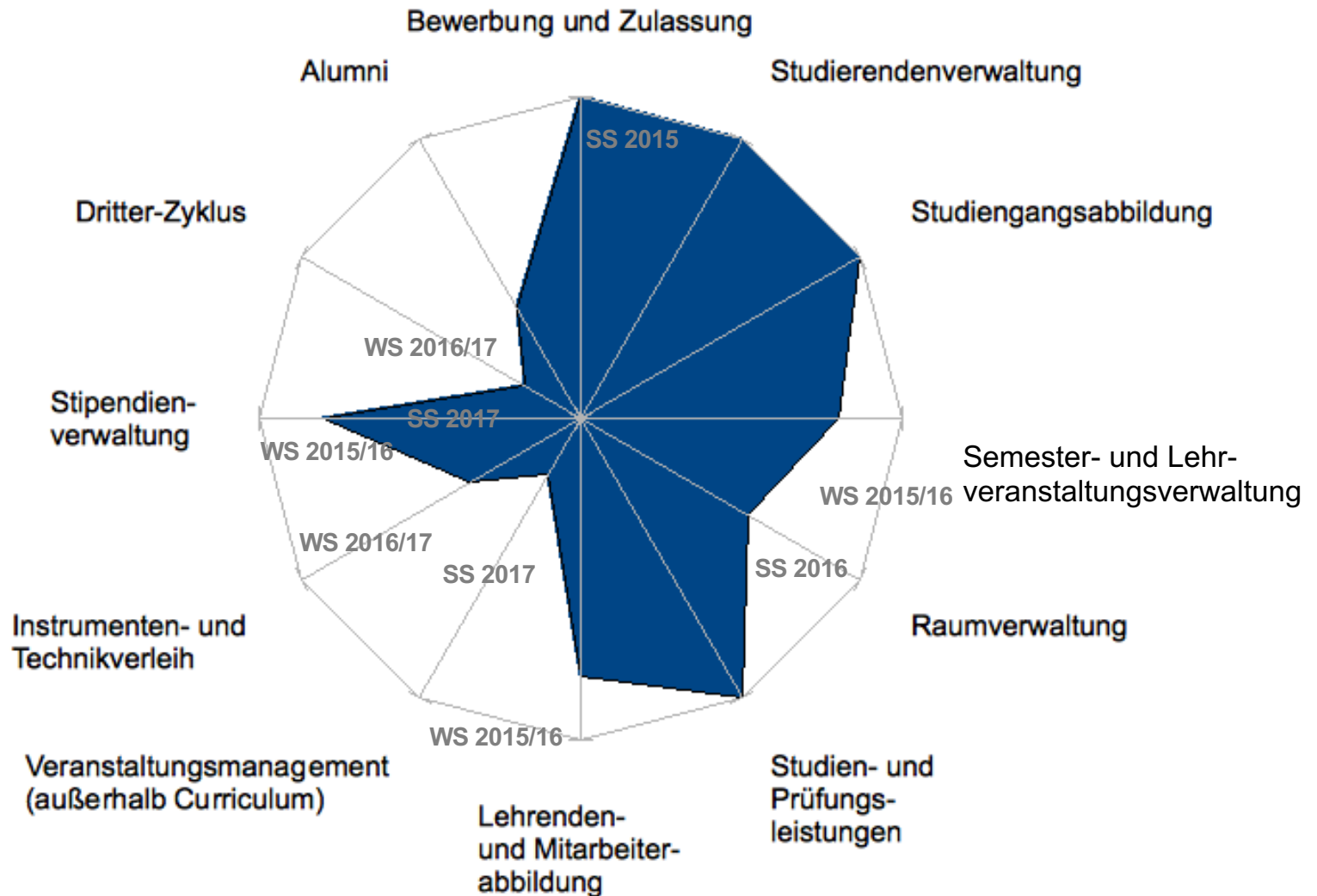
Einführungsdruck – Beispiel 1



Einführungsdruck – Beispiel 2



Einführungsdruck – Beispiel 3



Die Methodik bzw. ein strukturiertes Vorgehen sind entscheidend

- Projektinitiierung (Ziele, Team, Tools, Arbeitsweise)

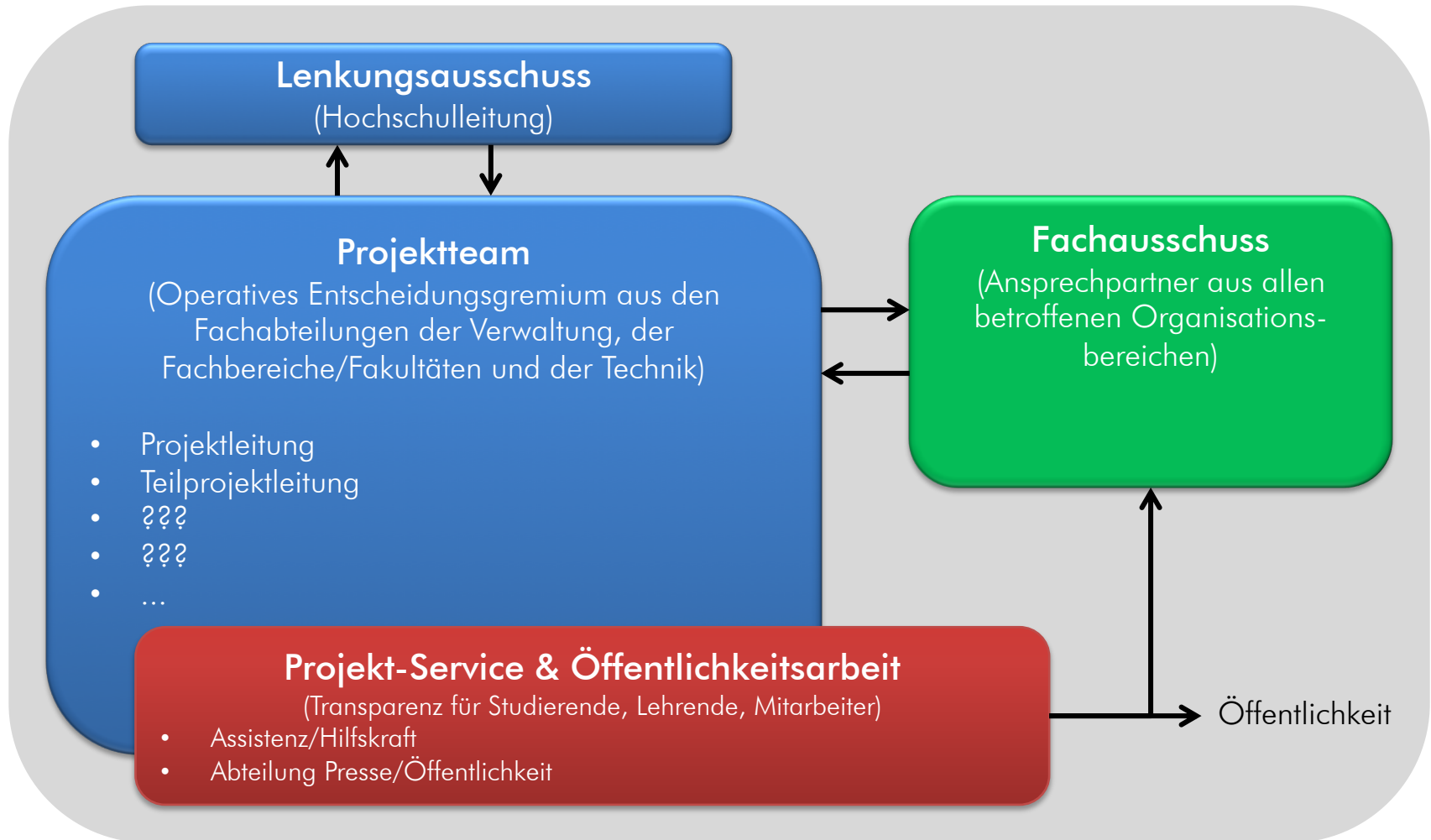
- **Analyse (IST)**
 - CM-Prozesse + Übergreifende Themen
 - Organisationsbereiche (administrativ / akademisch)
 - IT-Systeme und -Services
 - Interviews mit allen CM-relevanten Organisationsbereichen
- **Hypothese / Vision**
 - Harmonisierungs- bzw. Vereinheitlichungspotential
 - Bereichsübergreifende Themenworkshops zu CM-Kernprozessen
- **Konzeption CM-System (SOLL)**
 - Anforderungskatalog (Funktionen zur Prozessunterstützung)
 - Aufbauorganisation (organisatorische Veränderungen)
 - IT-Infrastruktur (IT-Systeme und -Services)

- **CM-Systemauswahl**
 - Kriteriendefinition und Bewertungsmatrix
 - Auswahlunterlagen (Anforderungskatalog)
 - Auswahlverfahren



Ableitungsrichtung

Eine handlungs- und entscheidungsfähige Projektstruktur durch alle Hochschulbereiche ist erforderlich



Basiskriterien sind die Grundlage für Nachhaltigkeit

- Jede Funktion ist an beliebige Organisationseinheiten und Orte ausrollbar, hinreichend skalierbar und kann grundsätzlich von jedem - auch mobil - genutzt werden
- Jede Person, für die das System Services erbringt ist ein gleichwertiger und wichtiger Nutzer
- Die vollständige Erledigung von Prozessen findet in den Fachabteilungen statt
- Die IT-Abteilung erbringt „technische“ Services, sie hat keine Aufgaben innerhalb der Campus-Management-Prozesse
- ...

Aus Basiskriterien lassen sich konkrete Anforderungen ableiten (Beispiele)

- **Standardsystem**

Vergleichbare Referenzen im Produktivbetrieb, Mindestabdeckung von Prozessbereichen, keine bzw. geringe Entwicklungsanteile

- **Integriertes System**

Eine zentrale Datenbank, Vermeidung von Redundanzen

- **Webbasiertes System**

Dezentrale Nutzbarkeit aller Funktionen, Plattformunabhängigkeit
Selbstbedienungskomponenten, Nachhaltigkeit / Zukunftssicherheit, Vermeidung von Abhängigkeiten (Expertenwissen), Vollständig (auch Systemfunktionen), Teilweise (ohne Systemfunktionen), Mobile Endgeräte, Barrierefreiheit

- **Einfachheit / Nutzerfreundlichkeit**

Systemsprache Deutsch, Mehrsprachigkeit, Einheitliches Bedienkonzept / Wiedererkennbarkeit (Symbole, Oberflächenstruktur, Schaltflächen, Farbgebung)
Anpassbarkeit von Begriffen und Inhalten (Felder, Spalten etc.)

- **IT-Sicherheit**

Datenintegrität, Angriffsschutz

Fazit

- Prozesse ziehen sich meist durch mehrere Organisationsbereiche und haben vielfältige Beteiligte und Betroffene, was eine ganzheitliche Betrachtung und Einbeziehung erfordert
- Ein Beschäftigung mit grundlegenden strategischen Zielen hat enorme Auswirkungen auf das Vorgehen, die Anforderungen und die (System-)Entscheidungen (Basiskriterien)
- Nur durch konsequentes Handeln auf Basis der erarbeiteten (abgeleiteten) Kriterien sind nachhaltige Lösungen möglich
- Der „Umsetzungswille“ muss von der Hochschulleitung ausgehen
- Konkrete Personen müssen mit Sachkompetenz, großer Ausdauer und Kraft langfristig den Transformations-(Change)prozess tragen
- Tatsächliche Vereinfachungen und positive Nutzererfahrungen sind die wichtigsten Erfolgsbarometer

In bereits laufenden Projekten, ist eine Relativierung zu anderen, eventuell sogar besseren Lösungen kaum mehr möglich!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

KONTAKT

Falk Fetzter | Projekt- und Hochschulmanagement
Washingtonallee 78
22111 Hamburg

mobil: +49.172.37 15 489

fon: +49.40.180 90 170

email: info@falkfetzter.de

web: www.falkfetzter.de