

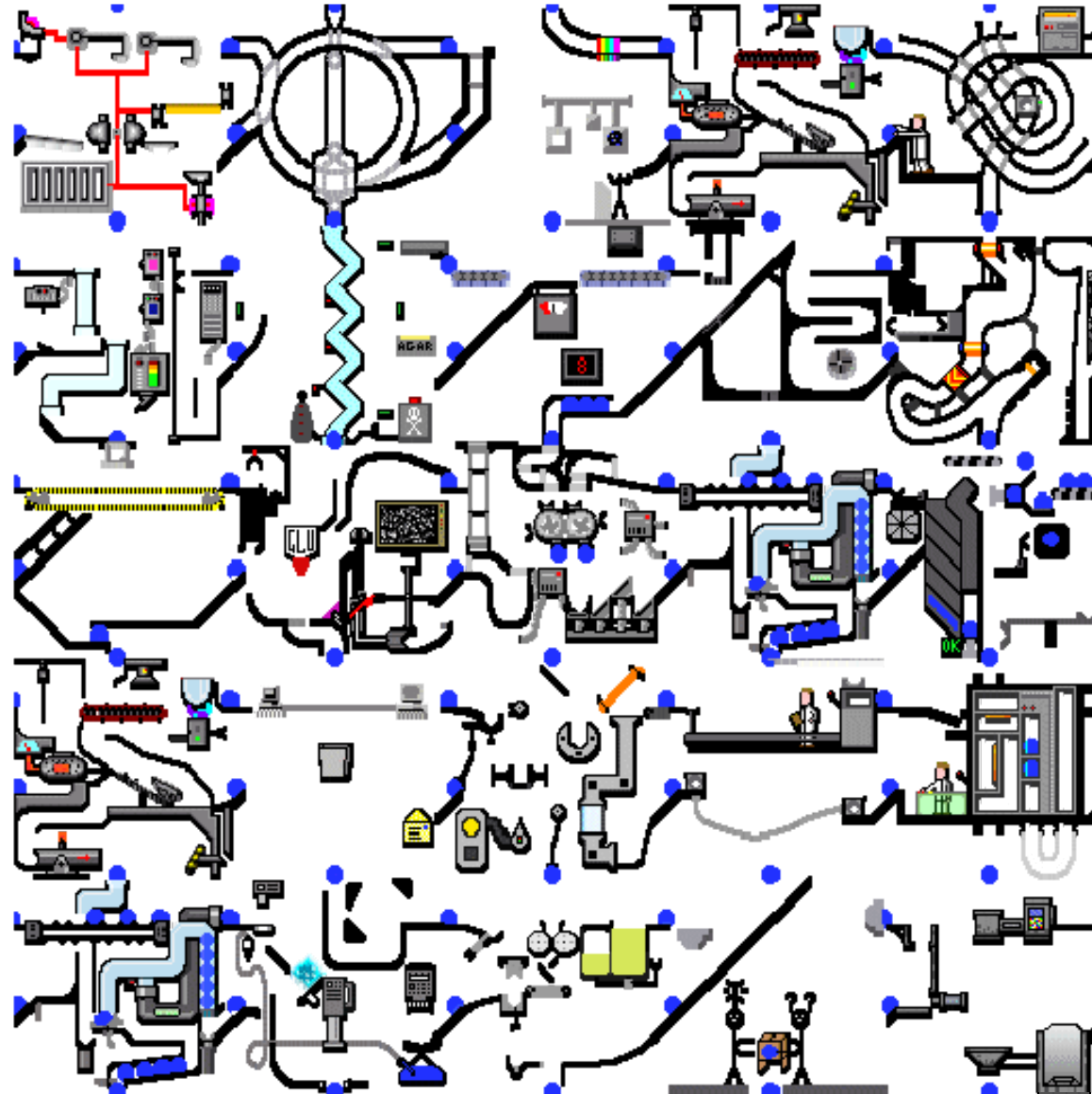
Universität Bielefeld

Geschäftsprozessmanagement unter dem Fokus des IT-Managements



Frank Klapper, CIO Universität Bielefeld, 27.04.2010

Idealvorstellung: „Prozessorientierte Hochschule“





Situation heute:
Miteinander oder Durcheinander von IT-Systemen?

**Kernfunktionen
Campus Management**

- Organisationsverwaltung
- Veranstaltungsverwaltung
- Raumverwaltung
- Anmeldungen
- Prüfungsverwaltung
- Evaluation
- Alumniverwaltung
- ...

**Kernfunktionen
eLearning**

- Kommunikation
- Kollaboration
- Lernmaterialien
- Literatur
- Vorlesungsaufzeichnungen
- Tests, Online-Klausuren
- Übungsbetrieb
- ...

**Vielfältige funktionale Überschneidungen
bei den existierenden Systemen**





Situation heute: redundante Prozesse, redundante Daten

Beispiel: eine studentische Hilfskraft zieht um → Adressänderung

- Im Studierendensekretariat
- Im Personaldezernat
- In der Bibliothek
- Und wo noch ???
- Und dann noch: Erstanschrift oder Zweitanschrift (oder Hausanschrift)
- Wie erklären wir dies den Studierenden (Handbuch Adressänderung ?)
- Wie hoch ist die Fehlerquote ? (→ Datenqualität)
 - Veralterte Adresse
 - Unterschiedliche Angaben an verschiedenen Stellen
 - Falsche Information über das Verfahren an Studierende
- Erwartungshaltung der Studierenden ???



Typische Phase der Ernüchterung nach Softwareeinführungsprojekten

- Umfangreicher Technikeinsatz; die bestehenden Probleme sind weiterhin da; neue Probleme sind hinzugekommen
- Die Möglichkeiten des technischen Systems werden nicht ausgeschöpft
- Nutzer verstehen das neue System nicht
- Umdenken von der papiergebundenen Vorgangsbearbeitung zum IT-gestützten, integrierten Workflow findet nicht statt
- IT-Abteilung fühlt sich bei Implementierung und Betrieb des technischen Systems alleine gelassen; Vorgaben fehlen; die Erwartungshaltung der Anwender wird nicht getroffen
- ...



Prozessmanagement **als Teil** der Lösung ...

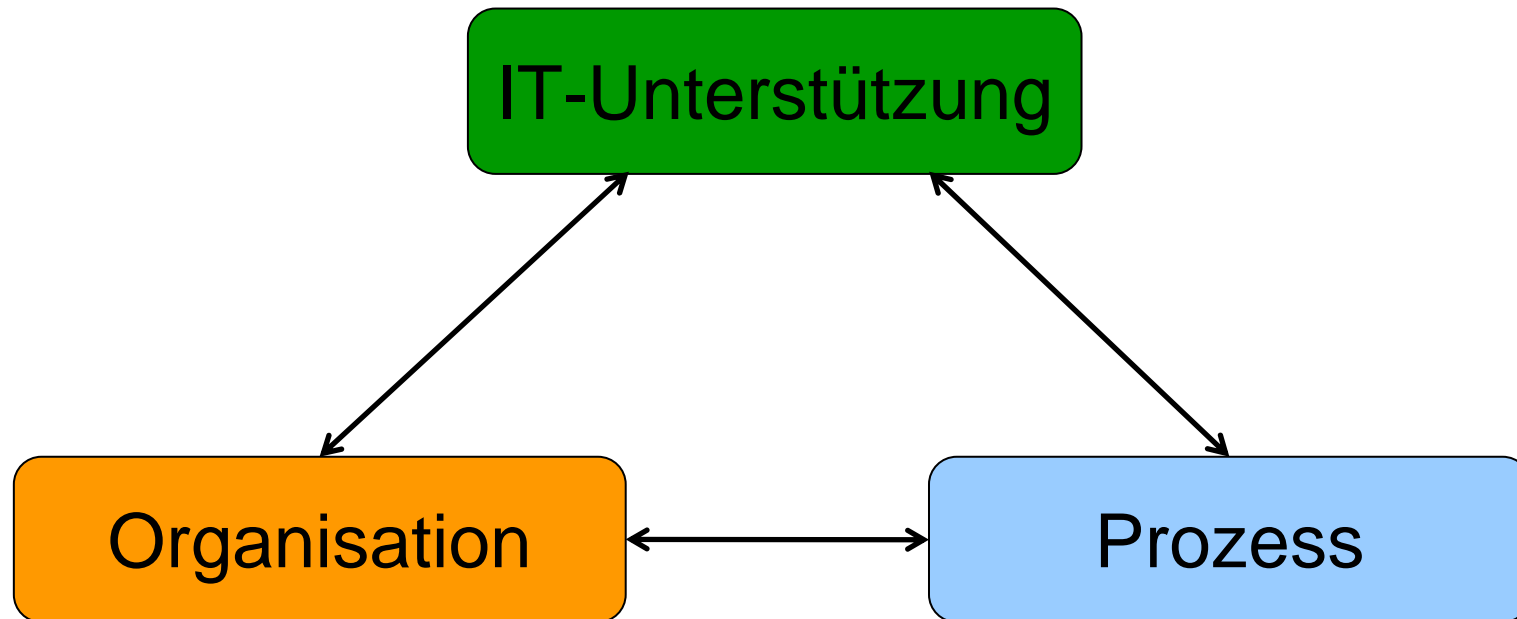
Geschäftsprozesse

- bestehen aus einer zusammenhängenden, abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten,
- die schrittweise ausgeführt werden und
- zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind.

Fragen zum „Umfeld“

- Sind die eingesetzten IT-Systeme prozessorientiert konzipiert ?
- Unterstützt die vorhandene Aufbauorganisation eine prozessorientierte Arbeitsweise ?

Komplexes Zusammenspiel beachten ...
„Das magische Dreieck“





OE-Elemente mit unterschiedlichen Zielsetzungen

Prozesse

Ziele:

- Effektivität, Effizienz
- Qualität und Verlässlichkeit
- IT-Kompatibilität

Themen:

- Ablauforganisation
- Rollen
- Schnittstellen
- Fallzahlen, Durchlaufzeiten
- IT-Unterstützung
- ...

Organisation

Ziele:

- Stabilität, Nachhaltigkeit
- Anpassbarkeit
- Entwicklungsfähigkeit

Themen:

- Aufbauorganisation
- Zuständigkeiten
- Führung
- Teamstrukturen
- PE, Qualifizierung
- ...

IT als Antreiber von Prozessveränderungen

- Grundmechanismen: Digitalisierung, Automatisierung
- Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt stark zu
 - Verfügbarkeit neuer Technologien
(z.B. Web2.0, mobile Kommunikation, hohe Bandbreiten)
 - Bereitschaft vieler Menschen, digitale Prozesse und Medien zu verwenden
- Früher:
vor allem Effizienzgewinne durch die unveränderte Übernahme von Prozessen in ein Hardware- und Software-gestütztes System
- Heute:
notwendig ist die Vernetzung und integrierte Nutzung bisher separater Anwendungen

➤ **Integriertes Informationsmanagement**

Integrierte Informationssysteme

Informationssysteme

können als **integriert gelten**, wenn

die Geschäftsprozesse und die sie unterstützenden IT-Prozesse umfassend aufeinander abgestimmt werden

die Verbindungen zwischen den einzelnen Systemen überwiegend automatisiert und frei von menschlichen Eingriffen gestaltet sind

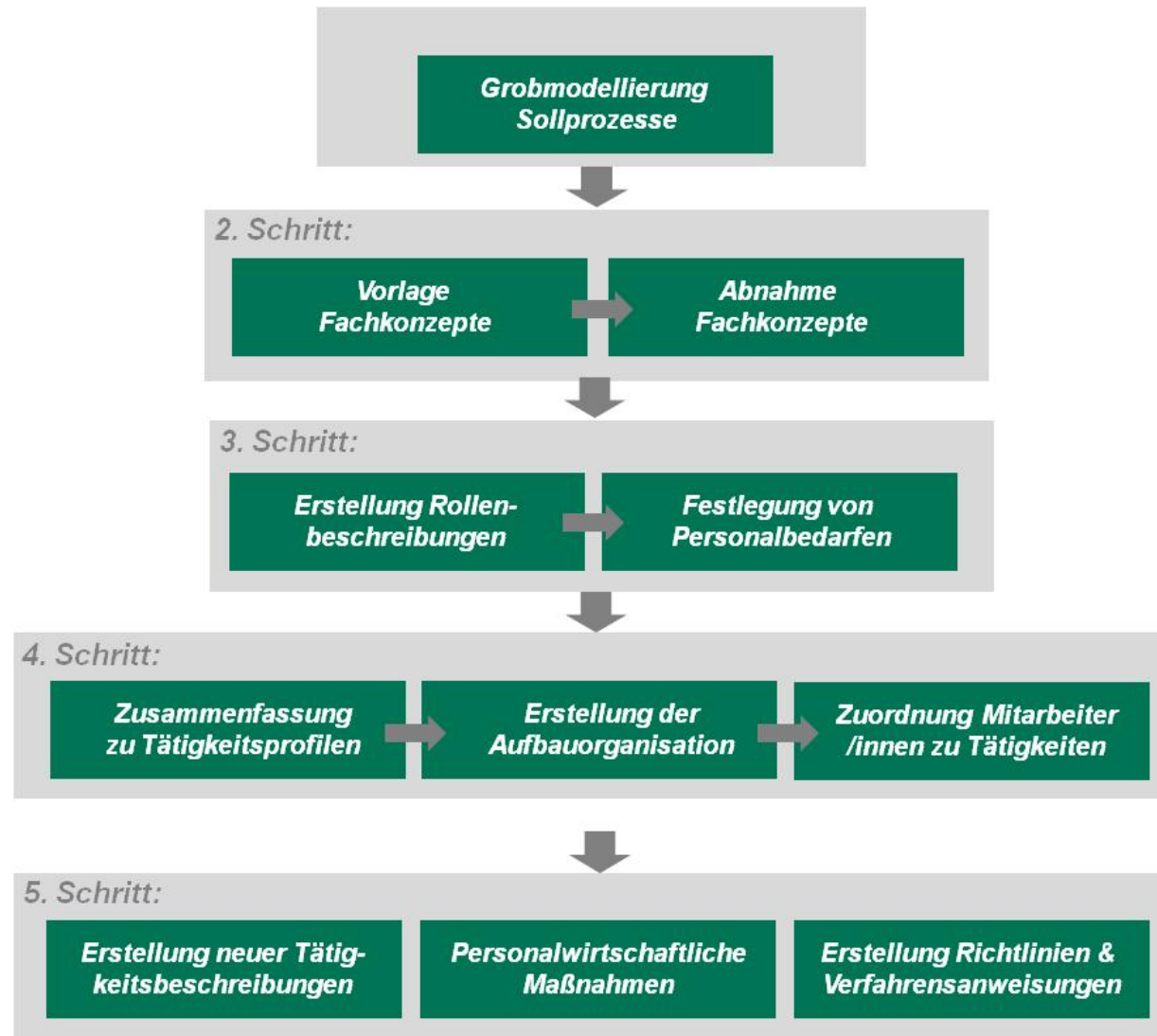
die Informationen konsolidiert gehalten werden



Aufgaben für die „CIO-Organisation“

- Prozessebene
 - Erfassung und Dokumentation der Geschäftsprozesse
 - Abstimmung zwischen den Anforderungen der Geschäftsprozesse und den Möglichkeiten der IT-Verfahren
 - Kommunikation der Geschäftsprozesse → Transparenz
- Datenebene
 - Konzeption von logischen Datenmodellen
 - Konzeption von Schnittstellen zwischen IT-Verfahren / Vermeidung von Medienbrüchen bzw. „Humanschnittstellen“
 - Datenkonsolidierung / Vermeidung redundanter Datenhaltung
- Infrastrukturebene
 - Harmonisierung von IT-Infrastruktur und IT-Verfahren
 - Portfolio-Management

... und umfangreiches Change Management





Voraussetzungen für Prozessmanagement

- Prozesse
 - Methodischer Rahmen, Architektur
 - Prozesse des Prozessmanagements → nächste Folien
- Organisation
 - Definierte Zuständigkeit
 - Zusätzliche Personelle Ressourcen
 - Teamstrukturen
 - Qualifikationskonzept
- IT-System / Werkzeug
 - Datenbankgestützt
 - Hierarchische Darstellung
 - „integriertes System“
 - Multi-user-fähig
 - Publikation des Prozesswissens (im Intranet)

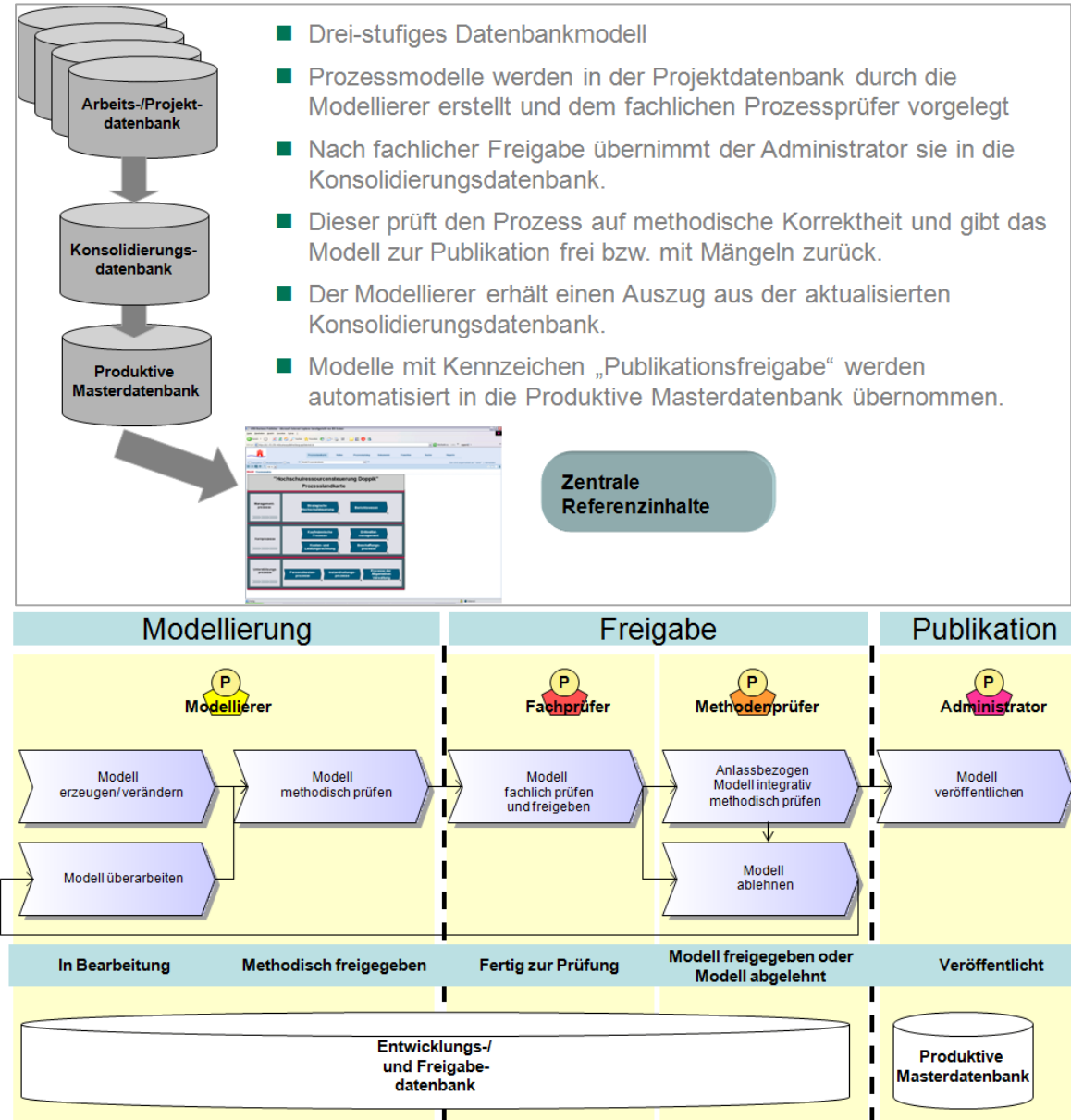


Methoden des Prozessmanagements

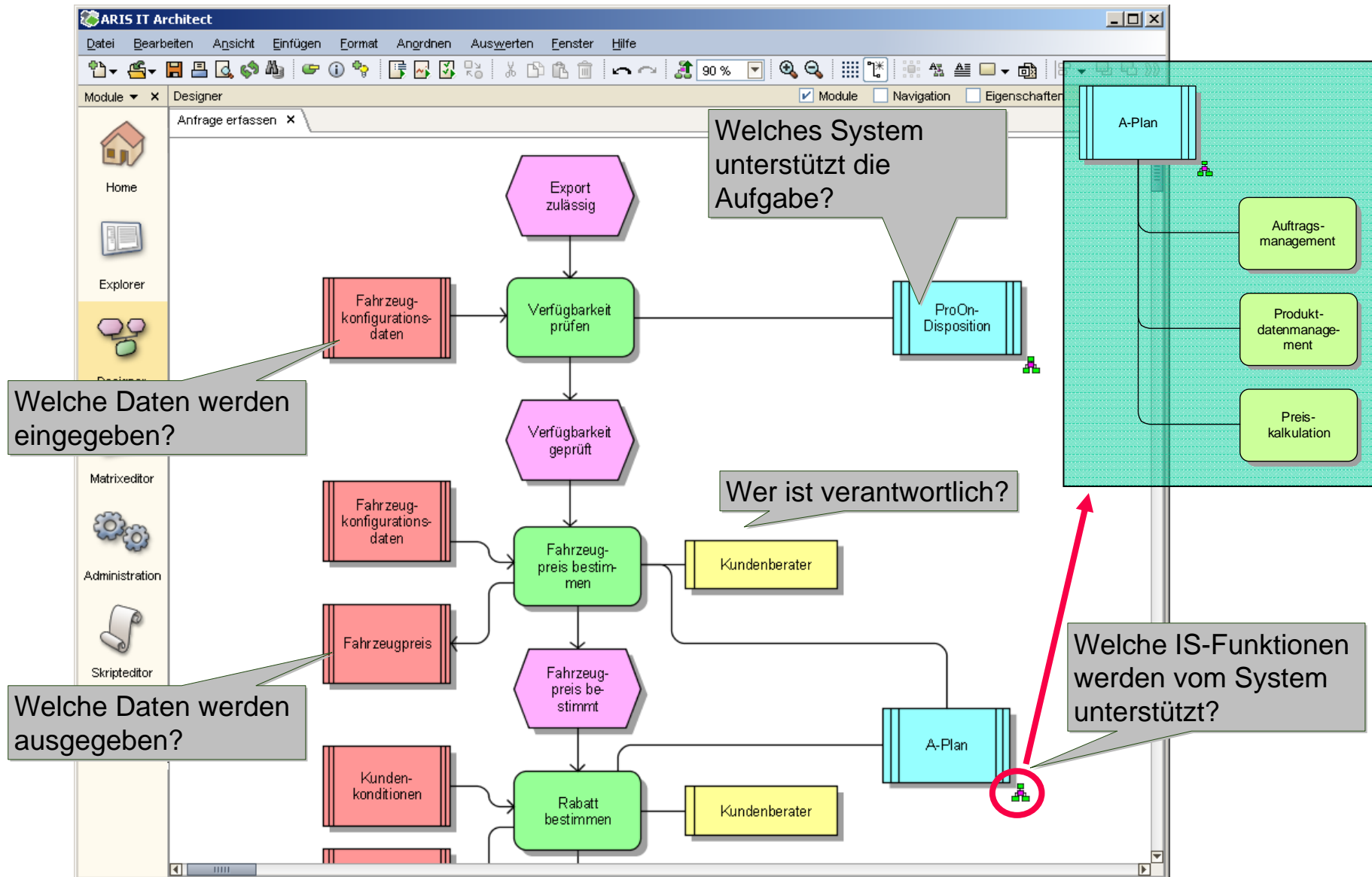
- Abbildung von Geschäftsprozessen in universitätsweit standardisierter Form (konsistente Vorgehensweise, einheitliche Beschreibungssprache) → **Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)**
- Darstellung der Prozesse im Kontext der eingesetzten IT-Systeme und den jeweiligen Nutzergruppen
→ **IT-Bebauungsplan**
- Ablage aller relevanten Prozessdaten (Arbeitsschritte, Personen, Organisationseinheiten, IT-Systeme, ...) in einer zentralen Datenbank
→ **Prozess-Datenbank**
- Festlegung der systemübergreifend genutzten Datenfelder und der dazugehörigen Datenflüsse
→ **Logisches Datenmodell**

Architektur und Prozesse des Prozessmanagements

- Vorgehensmodell
- Rollenkonzept
- Prozessarchitektur
- Modellierungs-konventionen
- Berechtigungskonzept
- Betriebskonzept
- Kommunikationskonzept
- ...



Zusammenführung von Informationen über Geschäftsprozesse und IT





Erfolgsfaktoren (1/2)

- IST-Prozesse müssen erhoben und dokumentiert werden
- Prüfkriterien für SOLL-Prozesse
 - Ist der Prozess als Standard fachlich akzeptabel?
 - Ist der Prozess organisatorisch umsetzbar?
 - Ist die Prozessverantwortung handlungsfähig implementierbar?
 - Ist der Prozess durch Standardsoftware unterstützbar ?
- Strukturentwicklung
 - Teile der Projektaufgaben verstetigen → kontinuierliche Tätigkeiten
 - Aufgaben defragmentieren und im Hauptamt zuweisen
 - Verantwortlichkeiten explizit festlegen
 - Teamstrukturen schaffen
 - Change Management ernst nehmen
- Kontinuierliche Verbesserung (PDCA)
 - Gelebte Prozessverantwortlichkeiten
 - Institutionalisiertes Prozessmanagement



Erfolgsfaktoren (2/2)

- Methodisches Wissen über die Analyse und Gestaltung von Prozessen
- Professionelle Begleitung (GPM und OE) in größeren Projekten
- Bereitschaft zu Veränderungen
 - Auf allen Ebenen
 - Von der Leitung gestützt
- Zusätzliche Ressourcen für diese Aufgabe
 - Typischerweise keine Einsparung von Personalressourcen durch Prozessmanagement
 - Aber verbesserter Service
 - Mehr Freiraum für strategische Weiterentwicklungen
- Einbeziehung und aktive Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die beteiligten MitarbeiterInnen
- Transparente und offene Kommunikation
- Große Nähe von Prozessmanagement, OE und IT-Management

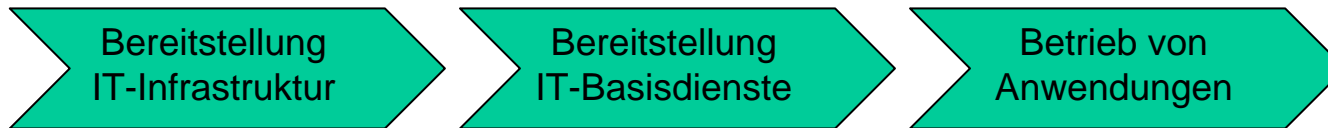


Datenmanagement

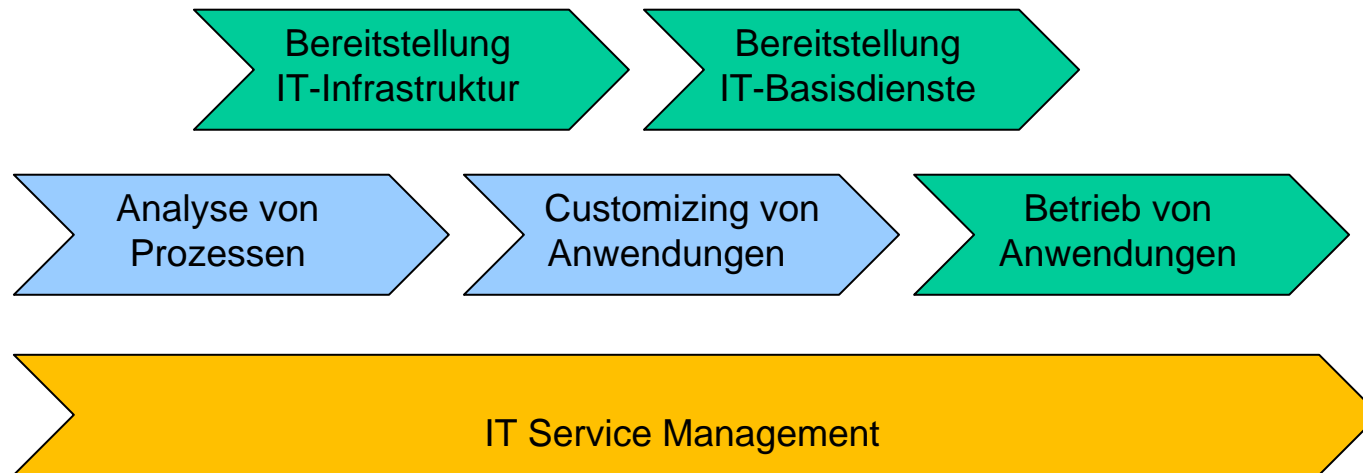
- Ziele
 - Erhöhung der Datenqualität
 - Vermeidung von Redundanzen
 - Wirtschaftliche und effiziente Nutzung der Daten
 - Migrationsfähigkeit und Langzeitarchivierung
 - Ursachen für schlechte Datenqualität
 - Inkonsistente Informationen
 - Mehrdeutige bzw. unklare Semantik
 - Falsche Eingaben; mangelnde Plausibilitätsprüfung
 - Unklare Pflegeprozesse
- Datenmanagement ist eine Daueraufgabe

Konsequenzen für den „erweiterten“ IT-Bereich

bisher:



zukünftig:

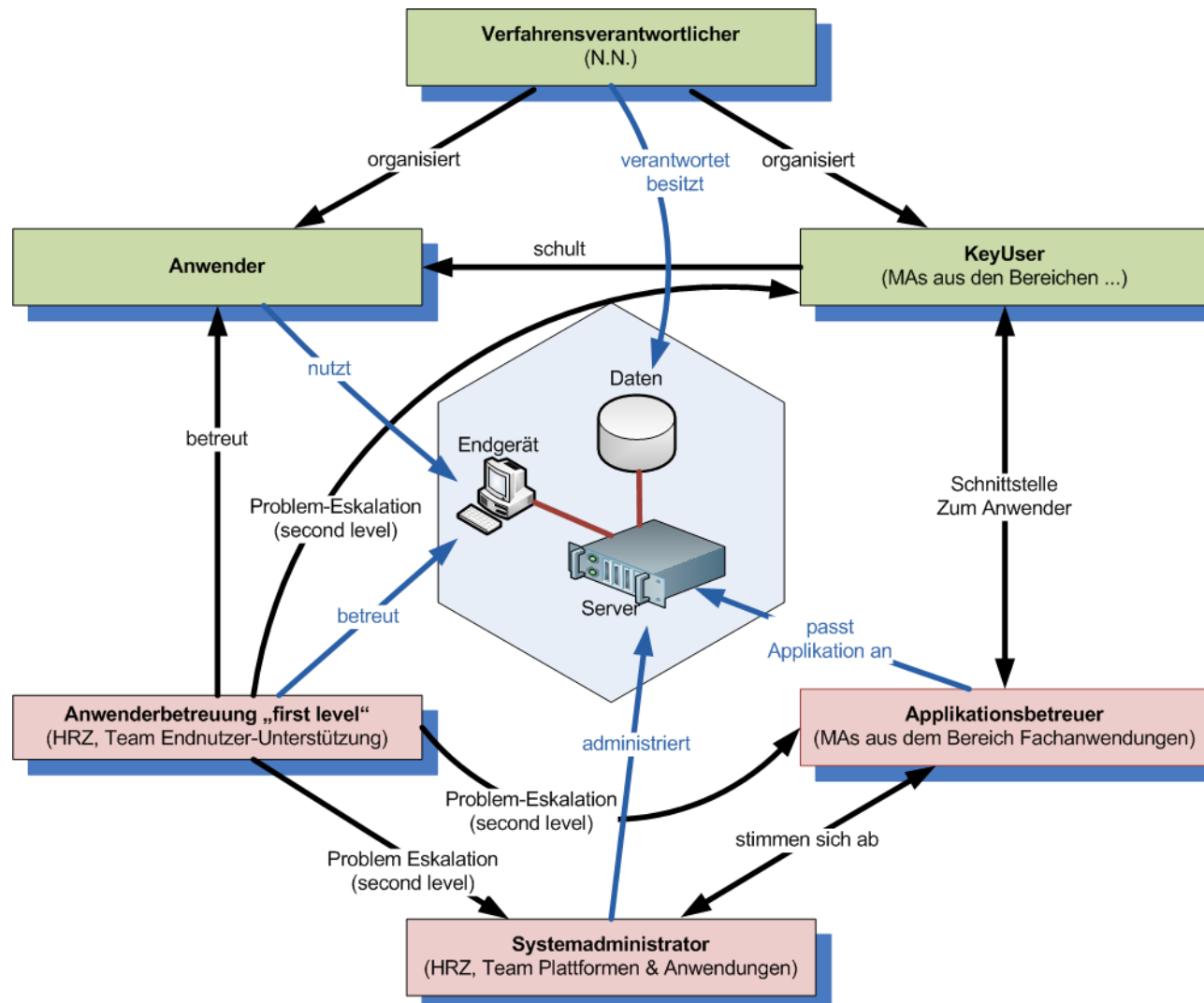




Prozessorientierung der IT-Factory

- Auch die IT sollte prozessorientiert arbeiten
 - **Serviceorientierung statt Technologiezentrierung**
- Konsequenz: grundlegende Veränderung der Arbeitsorganisation
- Im Prinzip ist klar, was zu tun ist:
 - ITIL als etablierte Good Practice Prozessmodelle
- Erforderlich ist ein Organisationsentwicklungsprojekt für den gesamten IT-Dienstleistungsbereich
 - Neue Rollen
 - Andere Mitarbeiterprofile
 - Zusätzliche Kompetenzen
(Projektarbeit, Prozessverständnis, Kommunikation, ...)
 - ...
- Personalentwicklung des IT-Personals

IT-Verfahren benötigen definierte Rollen und Zuständigkeiten





Fazit

Prozessorientierung

- Hilft der IT, um die Ziele der Organisation und die Bedürfnisse der Nutzer zu unterstützen.
- Trägt zur Erhöhung der Qualität bei
- Erfordert zusätzliche Ressourcen und zusätzliche Kompetenzen
- Setzt eine Klärung der Prozesse des Prozessmanagements voraus

- Ist auch ein Thema für die Arbeit der IT selbst

