

Erfahrungen mit dem Change- und Prozessmanagement an der Universität Bielefeld



Frank Klapper, Universität Bielefeld

Gliederung

- **Zusammenspiel IT- und Organisationsentwicklung**
- Strukturelle Voraussetzungen in Bielefeld
- **Drei Beispiele:**
 - Einführung von SAP für das Ressourcenmanagement
 - Einführung von IT-Service-Management im Rechenzentrum
 - Ausblick Campus-Management-Projekt

Rolle der IT

IT als Antreiber von **Prozessveränderungen**

- Grundmechanismen: Digitalisierung, Automatisierung
- Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt stark zu
 - Verfügbarkeit neuer Technologien
 - Bereitschaft vieler Menschen, digitale Prozesse zu verwenden

Früher:

vor allem Effizienzgewinne durch die unveränderte Übernahme von Funktionen in ein Hardware- und Software-gestütztes System

Heute:

notwendig ist die **Vernetzung** und **integrierte Nutzung** bisher separater Anwendungen

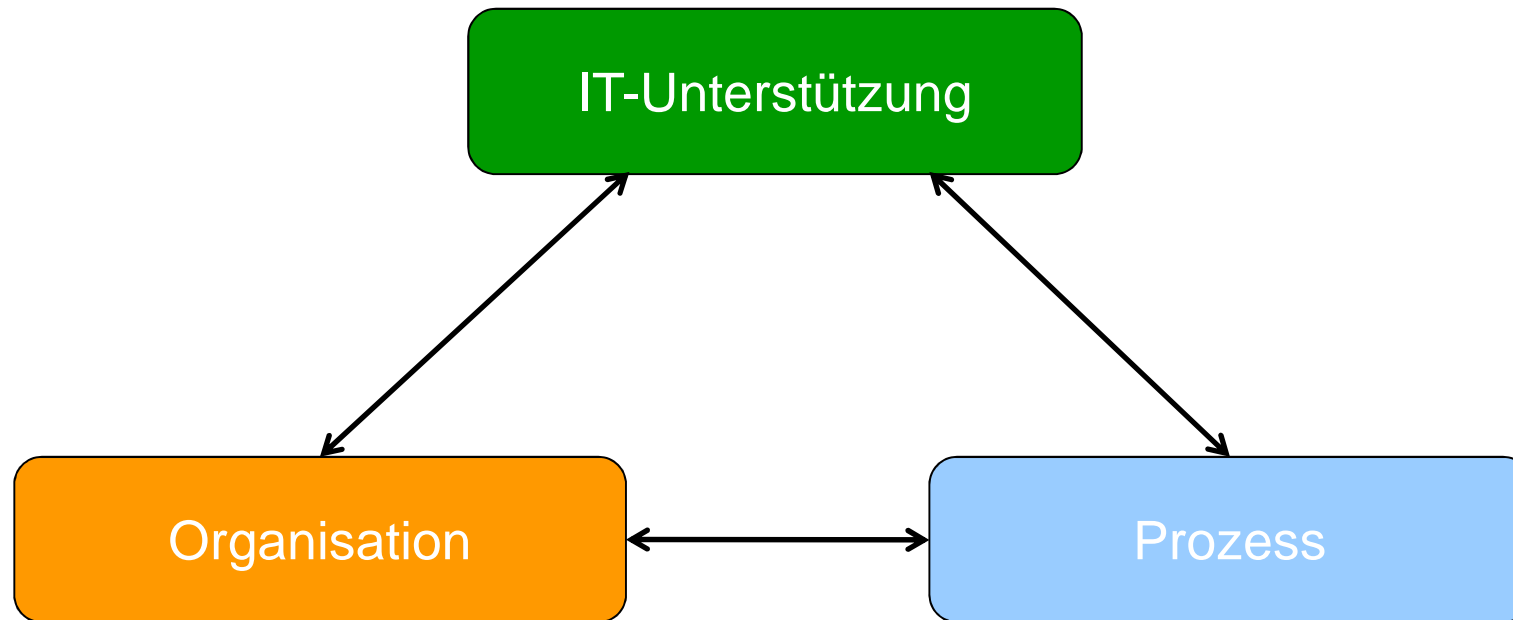
Ø Prozessorientierung, Integriertes Informationsmanagement

Integrierte Informationssysteme

Informationssysteme gelten als **integriert**, 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

Das „magische Dreieck“



Gliederung

- Zusammenspiel IT- und Organisationsentwicklung
- **Strukturelle Voraussetzungen in Bielefeld**
- **Drei Beispiele:**
 - Einführung von SAP für das Ressourcenmanagement
 - Einführung von IT-Service-Management im Rechenzentrum
 - Ausblick Campus-Management-Projekt

IKM-Struktur

- Schrittweise Neuausrichtung des gesamten Bereichs Information, **K**ommunikation und **M**edien (IKM)
- Drei Schwerpunkte:
 - ∅ Informations- und Leitungsstruktur
 - ∅ Standardisierung der IT-Infrastruktur und Serviceorientierung
 - ∅ **Management von Geschäftsprozessen** und IT-Architektur
- Etablierung eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses im Hinblick auf alle drei Schwerpunkte
- Auftrag und Finanzierung durch das Rektorat

Neuordnung der zentral wahrgenommenen Aufgaben im IT-Bereich

Einsetzen eines CIO

Aufgabenordnung anhand von Kernkompetenzen

1. Organisation / Prozessmanagement / IT-Steuerung
 - Neu: Prozessmanager, Organisationsentwicklerin, Projektmanagerin
2. Fachanwendungen / Systemintegration
3. Basisdienste / Systembetrieb

Prozessmanagement an der Universität Bielefeld auf Dauer etabliert

- **Prozesse**

- § Rollen und Prozesse des Prozessmanagements geklärt
- § Methodischer Rahmen entwickelt → Konventionenhandbuch

- **Organisation**

- § Zuständigkeiten geklärt
- § Personelle Ressourcen bereitgestellt → 1 FTE auf Dauer
- § Qualifizierungskonzept entwickelt

- **Werkzeuge**

- § Aris-Toolset
- § Publikation im Intranet

Gliederung

- Zusammenspiel IT- und Organisationsentwicklung
- Strukturelle Voraussetzungen in Bielefeld
- **Drei Beispiele:**
 - **Einführung von SAP für das Ressourcenmanagement**
 - Einführung von IT-Servicemanagement im Rechenzentrum
 - Ausblick Campus-Management-Projekt

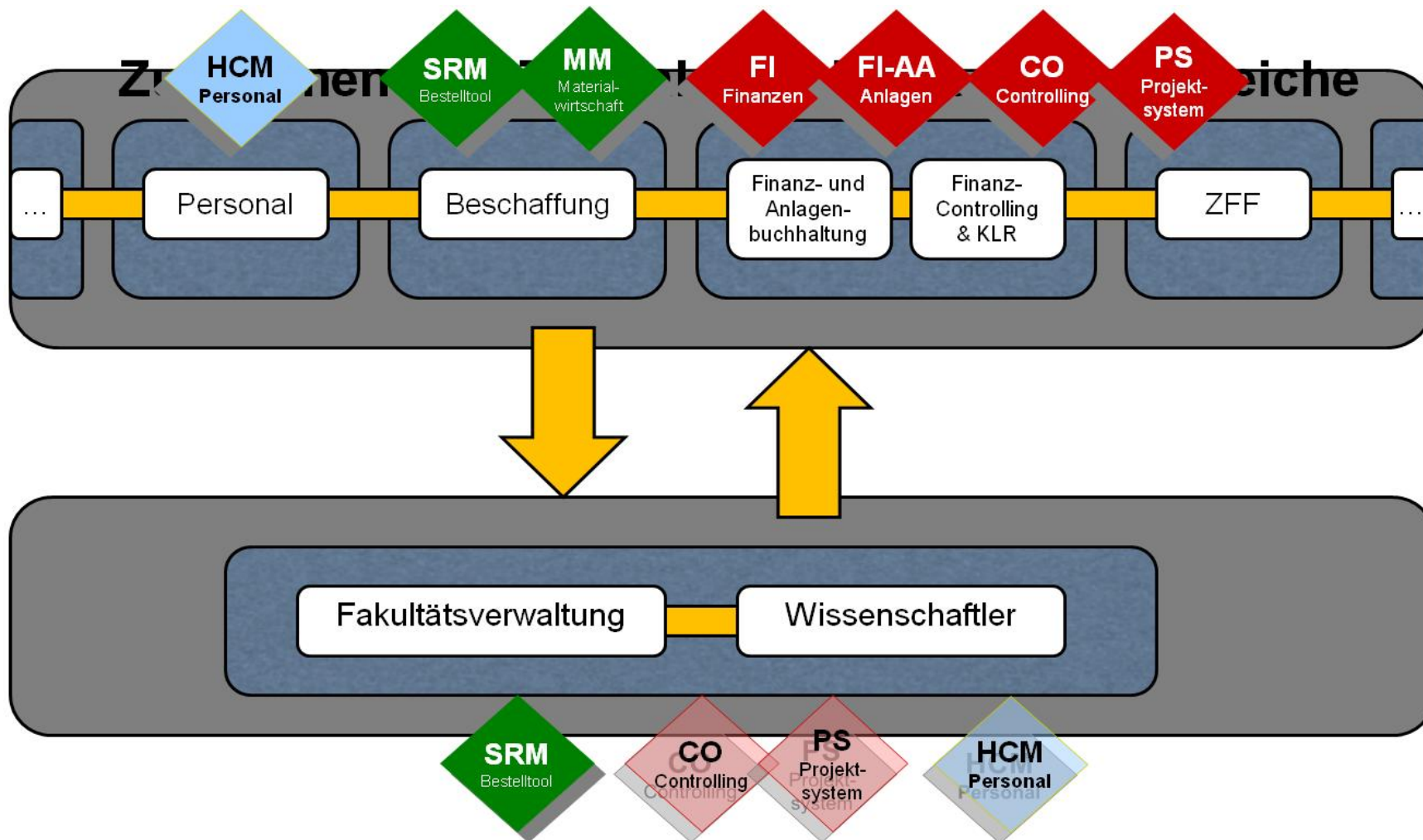
Einführung SAP

- **Prozessorientierte** Einführung von SAP zum 01.01.2010
- **Projektpartner:**
 - Prozesse, Projektbegleitung, Change Management – IDS Scheer
 - Implementierung - IBM
 - Softwarelieferant - SAP
 - Funktionale Ergänzungen – diverse Firmen

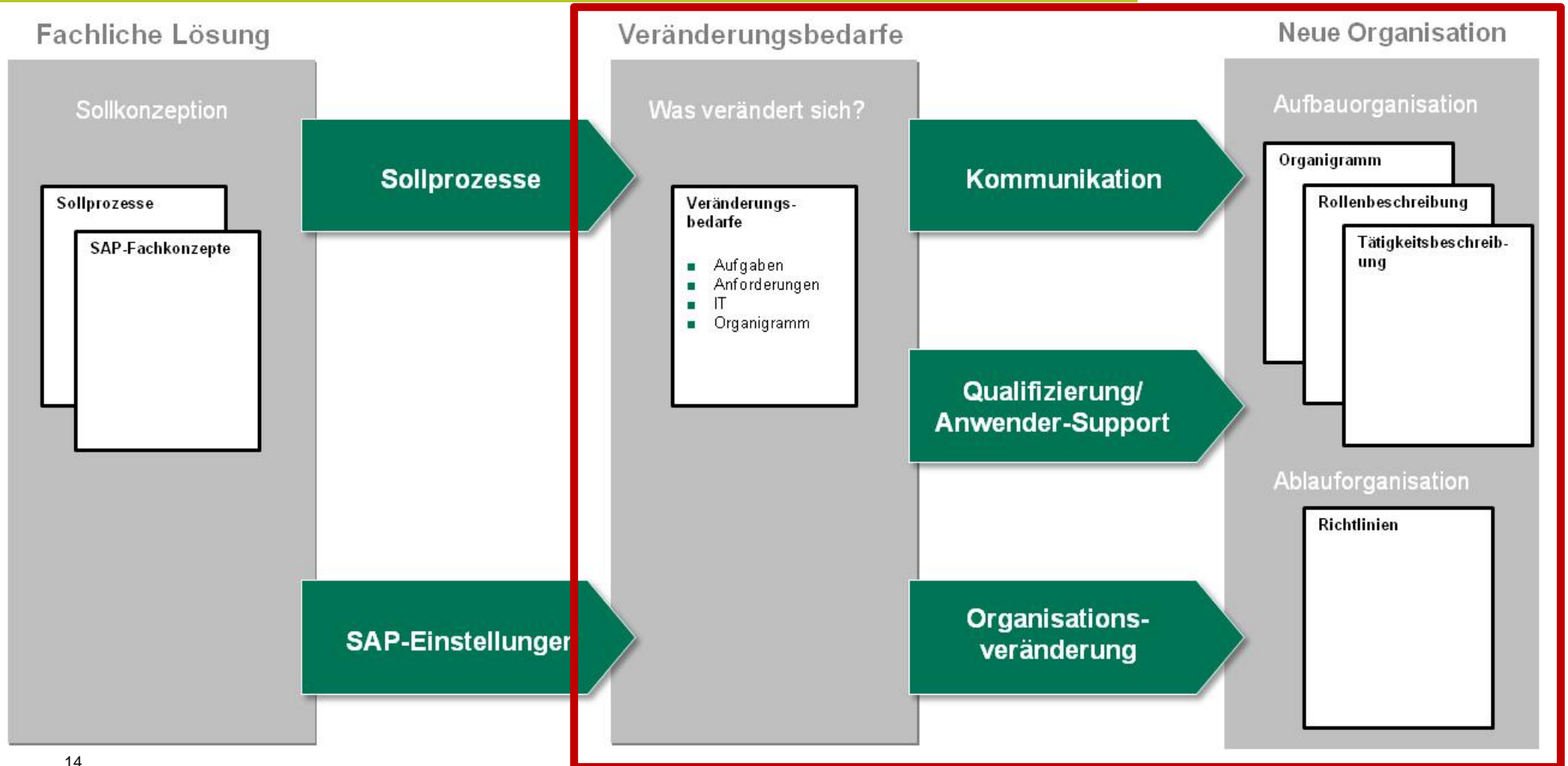
Service SAP

- **Einsatz für alle Prozesse des Ressourcenmanagements**
Rechnungswesen, Berichtswesen, Controlling, Beschaffung,
Drittmittelmanagement, Personalmanagement
- **Mehr als 800 Nutzer aus der gesamten Universität**
 - alle Dezernate der Verwaltung
 - alle Fakultätsverwaltungen
 - die Mehrzahl der Lehrstühle
- **Komplexes technisches System à 12 (virtuelle) Server**
- **Fachlich komplexes System**
à **Key-User-Aufgaben in 7 Aufgabenfelder aufgeteilt**

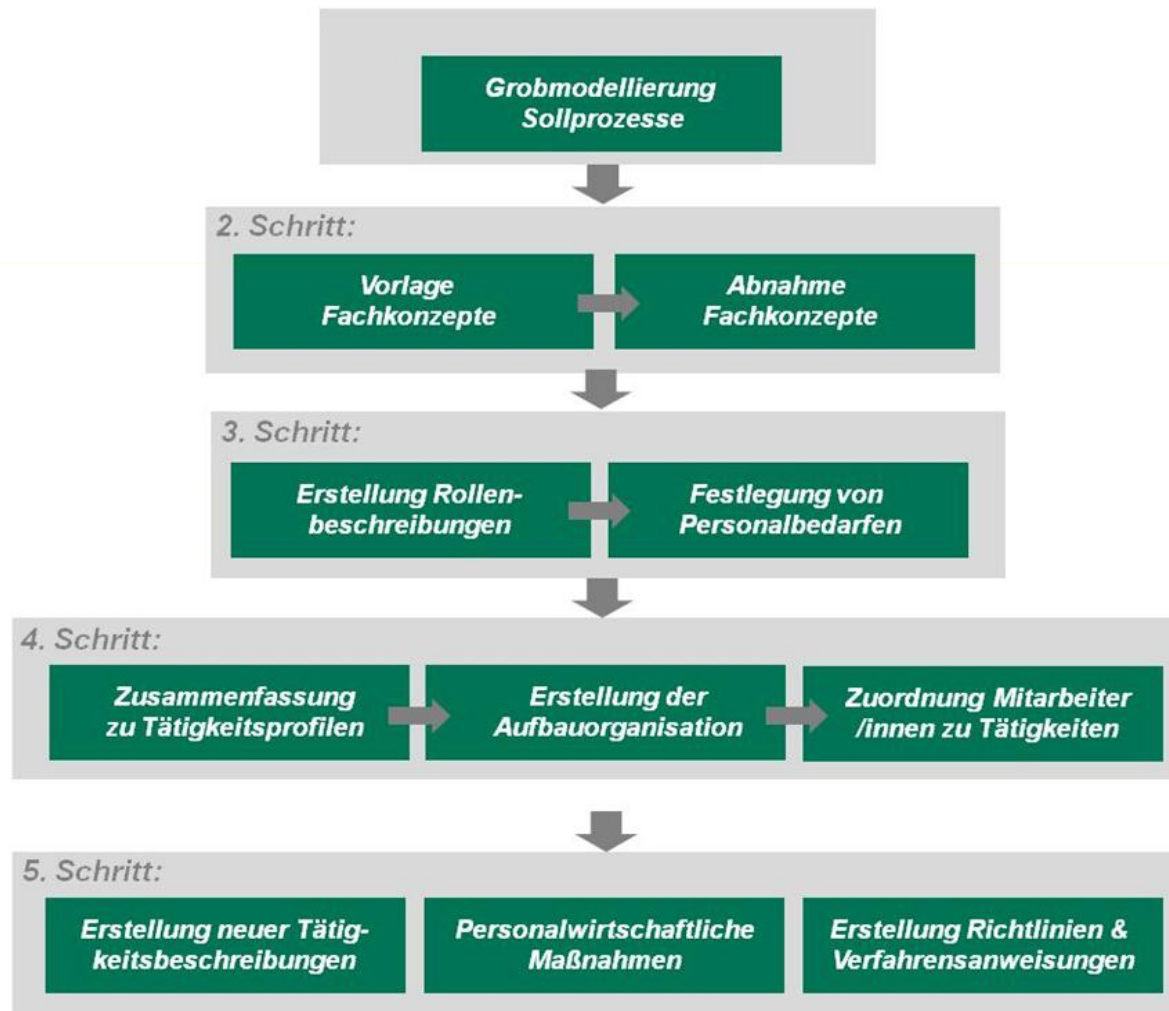
Zusammenspiel zentraler und dezentraler Bereiche



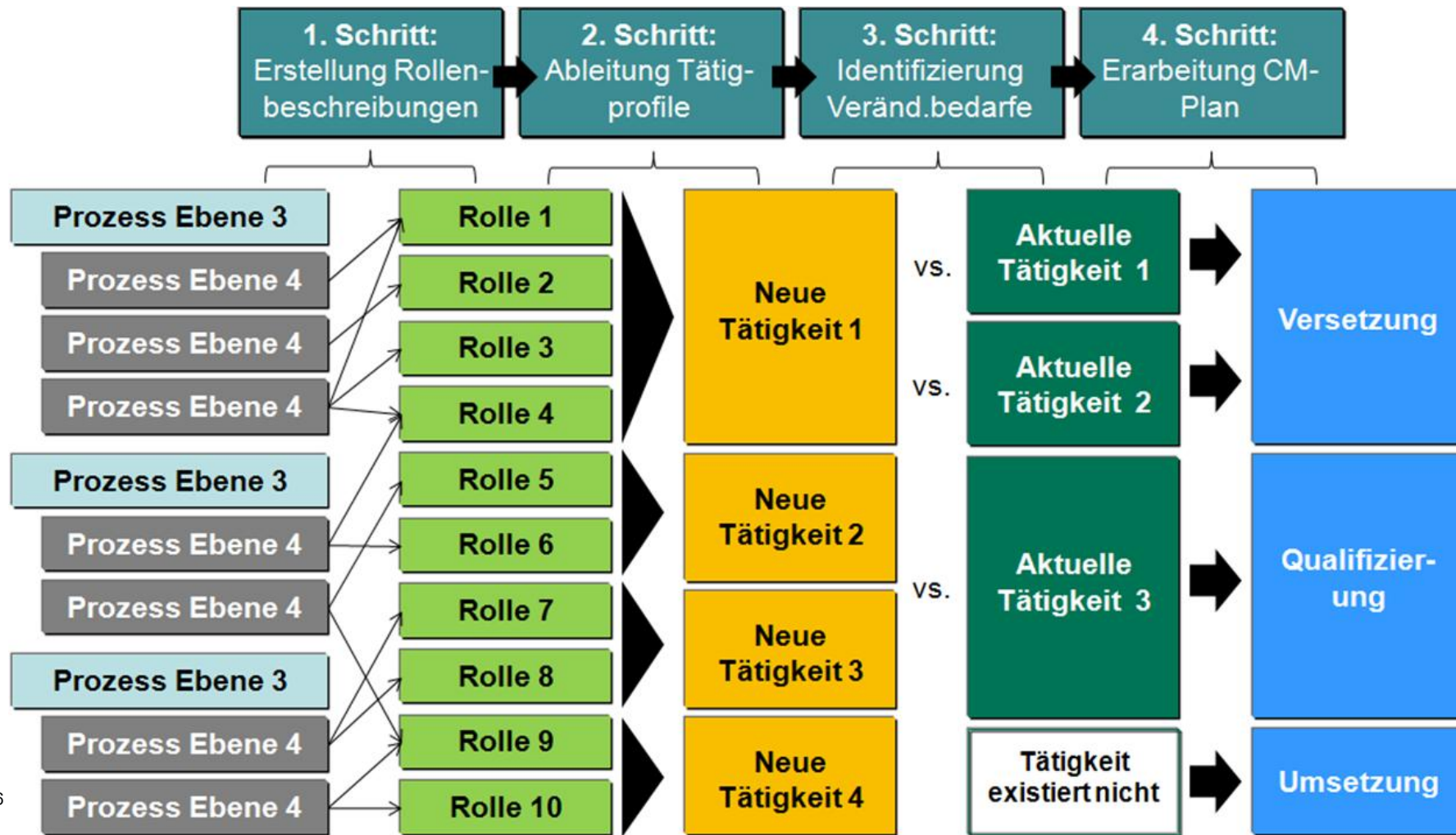
Eigenes Teilprojekt Change Management unterstützt durch „zusätzliche“ Berater



Change Management-Vorgehen



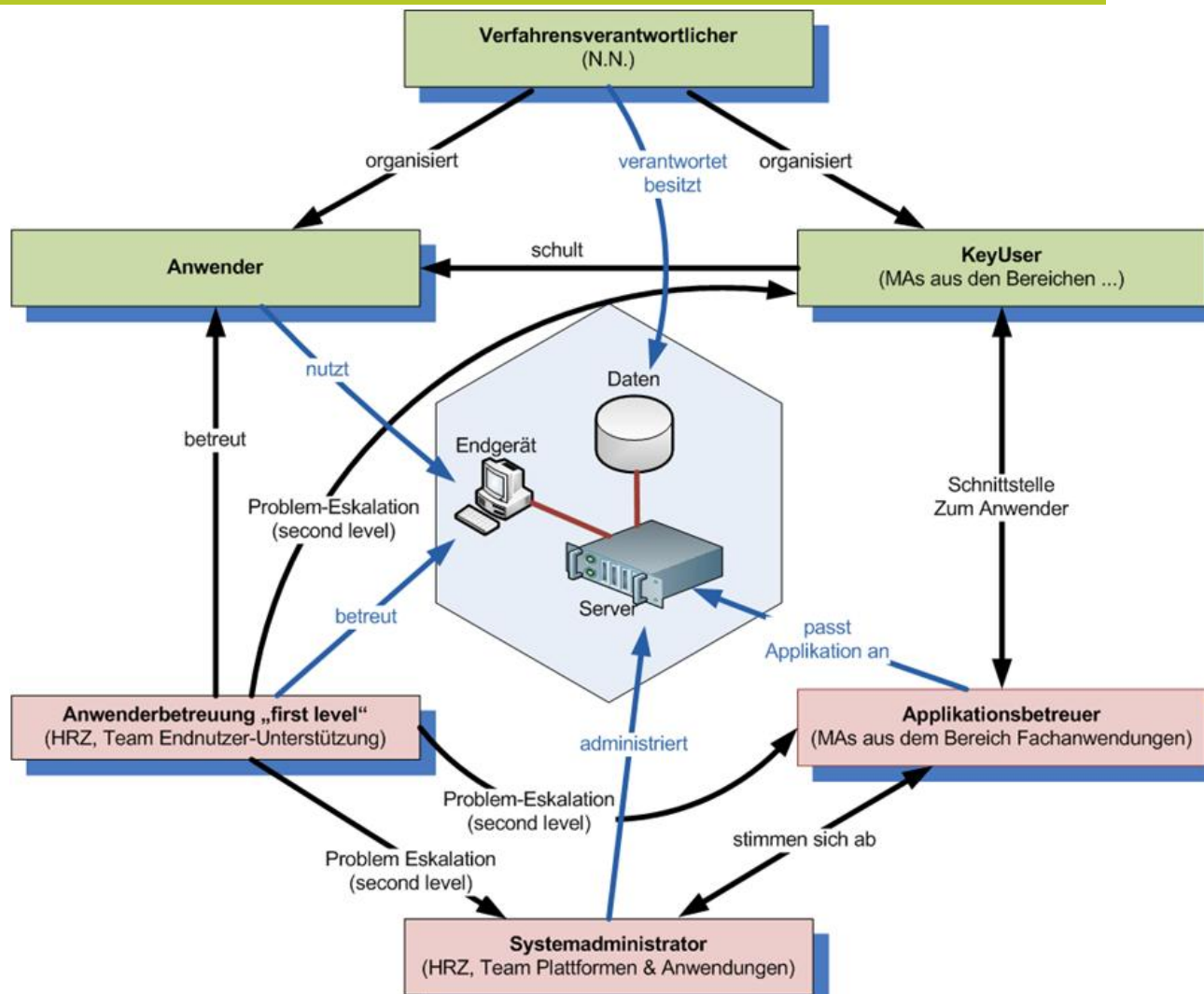
Vorgehensmodell Organisationsanpassung



Gliederung

- Zusammenspiel IT- und Organisationsentwicklung
- Strukturelle Voraussetzungen in Bielefeld
- **Drei Beispiele:**
 - Einführung von SAP für das Ressourcenmanagement
 - **Einführung von IT-Service-Management im Rechenzentrum**
 - Ausblick Campus-Management-Projekt

IT-Verfahren benötigen definierte Rollen und Zuständigkeiten



Prozessorientierung der IT-Factory

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

Ø Personalentwicklung des IT-Personals

Unser erster Schritt: IT-Service Desk als zentraler Ansprechpartner

- **Gesicht der IT gegenüber dem Nutzer**
einheitlicher Ansprechpartner für alle Störungsmeldungen, Änderungswünsche, Rückfragen, ...
- **Angemessen kurze Reaktionszeiten**
- **Hohe Erstlösungsrate**
- **Qualitätssicherung**
- **Entlastung der IT-Spezialisten von „einfachen“ Nutzeranfragen**
- **Zunächst eingeschränkter Scope**
 - nur Mitarbeiter der Verwaltung und/oder
 - Nutzer des SAP-Systems

Ø **Realisierung auf Basis der Empfehlungen von ITIL**

Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes für den IT-Service Desk

Notwendig ist eine Standardisierung von

- Services
- IT-Ausstattung
- Prozessen

Ø **zunächst umzusetzende ITIL-Prozesse**

- Incident Management
- Problem Management
- Service Level Management
- Change und Configuration Management

Einführung als Projekt

- **Projektziel**
Einführung von fünf IT-Service Management Prozessen nach ITIL-
"Best Practices" im Hochschulrechenzentrum der Universität Bielefeld
- **Definierte Meilensteine**
- **Steuerung durch einen Lenkungsausschuss**
- **Prozessverantwortliche als Teilprojektleiter**
- **Projektsteuerung & -tools**
 - Meeting Lenkungsausschuss – monatlich
 - Meeting Teilprojektleiter mit Projektleiter – wöchentlich
 - Projekt-Statusberichte des Projektleiters – wöchentlich
 - ToDo-Liste für jeden Prozess

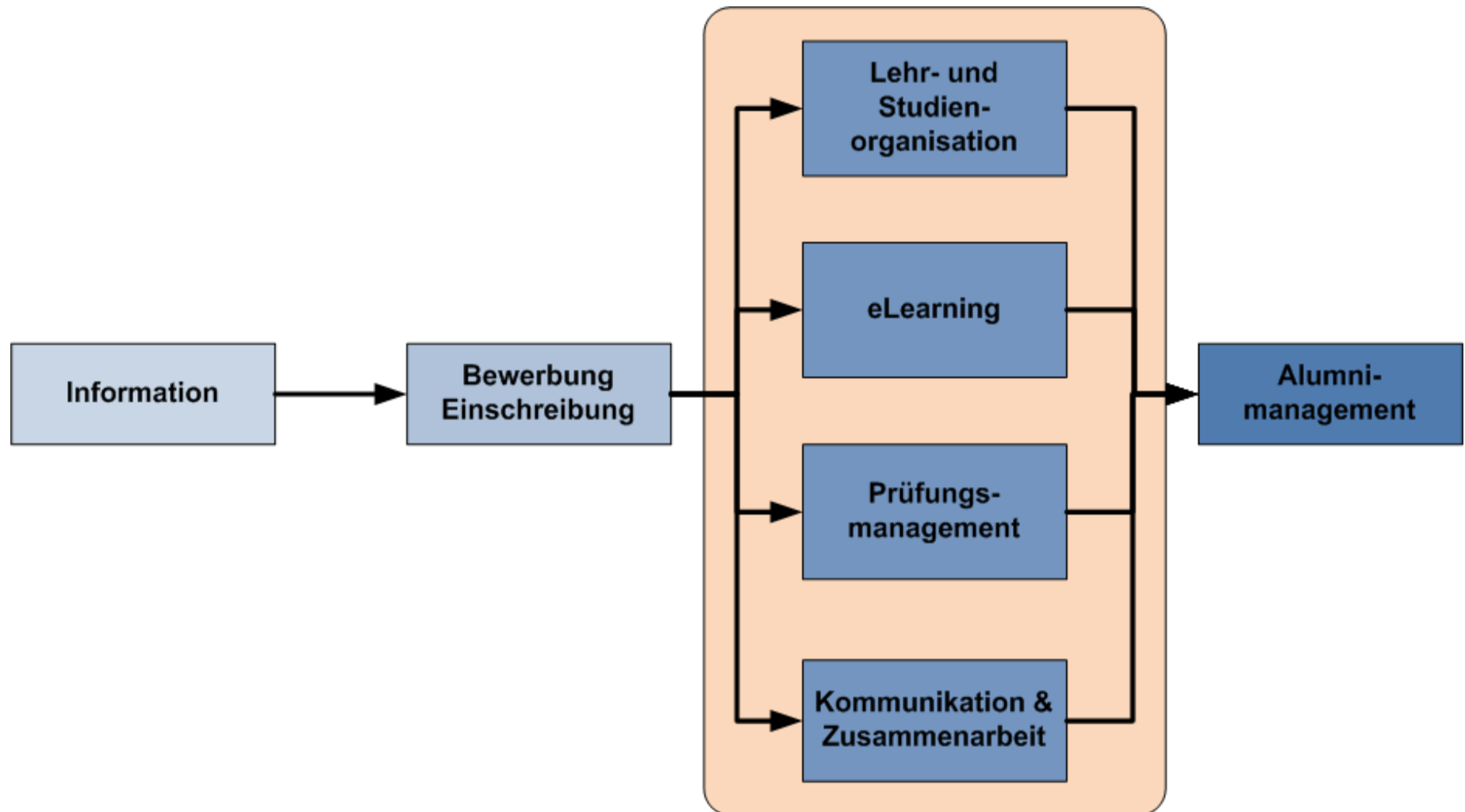
Statusbericht „IT-Service Desk“

- **Etabliert seit dem 02.01.2010**
- **Betreut ca. 900 SAP-User und ca. 350 Personen in der Verwaltung**
- **Mo-Fr 8:00-16:00 Uhr besetzt; durchschnittlich 2 Mitarbeiter**
- **4.502 Tickets in 2010, Erstlösungsrate ca. 50%**
- **Mehr als 2.200 Anfragen wurden direkt bei der Annahme erfolgreich bearbeitet**
- **75% Störungsmeldungen, 25% Service-Anfragen**
- **Stärken:**
 - 48% der Tickets aus der Verwaltung betrafen MS-Outlook; Erstlösungsrate hier 83%
 - Erstlösungsrate bei den Service-Anfragen 97%

Gliederung

- Zusammenspiel IT- und Organisationsentwicklung
- Strukturelle Voraussetzungen in Bielefeld
- **Drei Beispiele:**
 - Einführung von SAP für das Ressourcenmanagement
 - Einführung von IT-Service-Management im Rechenzentrum
 - **Ausblick Campus-Management-Projekt**

Umfassender Ansatz für Studium und Lehre



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**



Zutaten der „Bielefelder IT-Lösung“ für das Campus Management

Das benötigte IT-System gibt es nicht als Standardsoftware
Statt dessen: Auswahl geeigneter Standard-Komponenten, Entwicklung von BI-spezifischer Software und Systemintegration

Im Detail:

- **Die Basis bilden**
 - eine **Kommunikations-, Kollaborations- und Portal-Plattform**
 - ein systemweites Datenmodell (Identity Management, ...)
 - Mechanismen zur Systemintegration (Web-Services, Datenbus, ...)

- **In diesem Rahmen werden integriert**
 - eine **Standardsoftware für das Campus Management**
 - Eigenentwicklungen für BI-spezifische CM-Funktionalitäten
 - die Basisdienste von HRZ, UB und SCM
 - eLearning-Funktionalitäten (Player für gängige e-Learning Formate, ePrüfungen, ...)
 - ...

Aufgaben im Projekt

- 1. Vorbereitung, Klärung und Überarbeitung der zugrunde liegenden**
 - Regelungen
 - Prozesse
 - Organisation
 - sonstigen Anforderungen
- 2. a) Einführung einer integrierten IT-Unterstützung**
 - Konzeptentwicklung & Produktauswahl
 - Entwicklung & Implementierung**b) Change Management**
- 3. Überführung in den Dauerbetrieb**
 - Aufbau einer Betriebsstruktur
 - Aufbau einer Supportstruktur
 - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Flexibilität bei der Prozessgestaltung

Fachliche Festlegungen:

- **Gemeinsam vereinbarte Rollen sowie Organisations- und Ablaufstrukturen**

∅ Ergebnis von hochschulweiten Abstimmungsprozessen sowie Rektoratsentscheidungen

- **Dezentrale Zuständigkeit für Inhalte und Abläufe im Rahmen der gemeinsam vereinbarten Ablaufstrukturen**

∅ Entscheidet jede Fakultät / jeder Bereich für sich selbst

IT-bezogene Festlegungen:

- **Ein zentral bereitgestelltes und von allen genutztes IT-System**

Projektmanagement

vorgeschaaltetes Projektierungsprojekt

