

# Projektmanagement und Geschäftsprozessoptimierung –

# Instrumente zur Unterstützung der Einführung von Verwaltungs-DV

HIS-Nutzertagung FSV/COB/BAU vom 13.-15. November 2006

Oberhof, den 14. November 2006  
Peter Altvater, Carsten Bartels, Harald Gilch

## Vorstellung



Dr. Peter Altvater  
Diplom-Sozialwissenschaftler

- Ø Organisations- und Managementberatung
- Ø Kooperationen & Fusionen
- Ø Begleitung von Reorganisationsprozessen in Wissenschafts- u. Verwaltungseinheiten



Carsten Bartels  
Diplom-  
Wirtschaftswissenschaftler

- Ø Organisations- und Managementberatung
- Ø Finanzbuchhaltung
- Ø Studierenden- und Prüfungsverwaltung

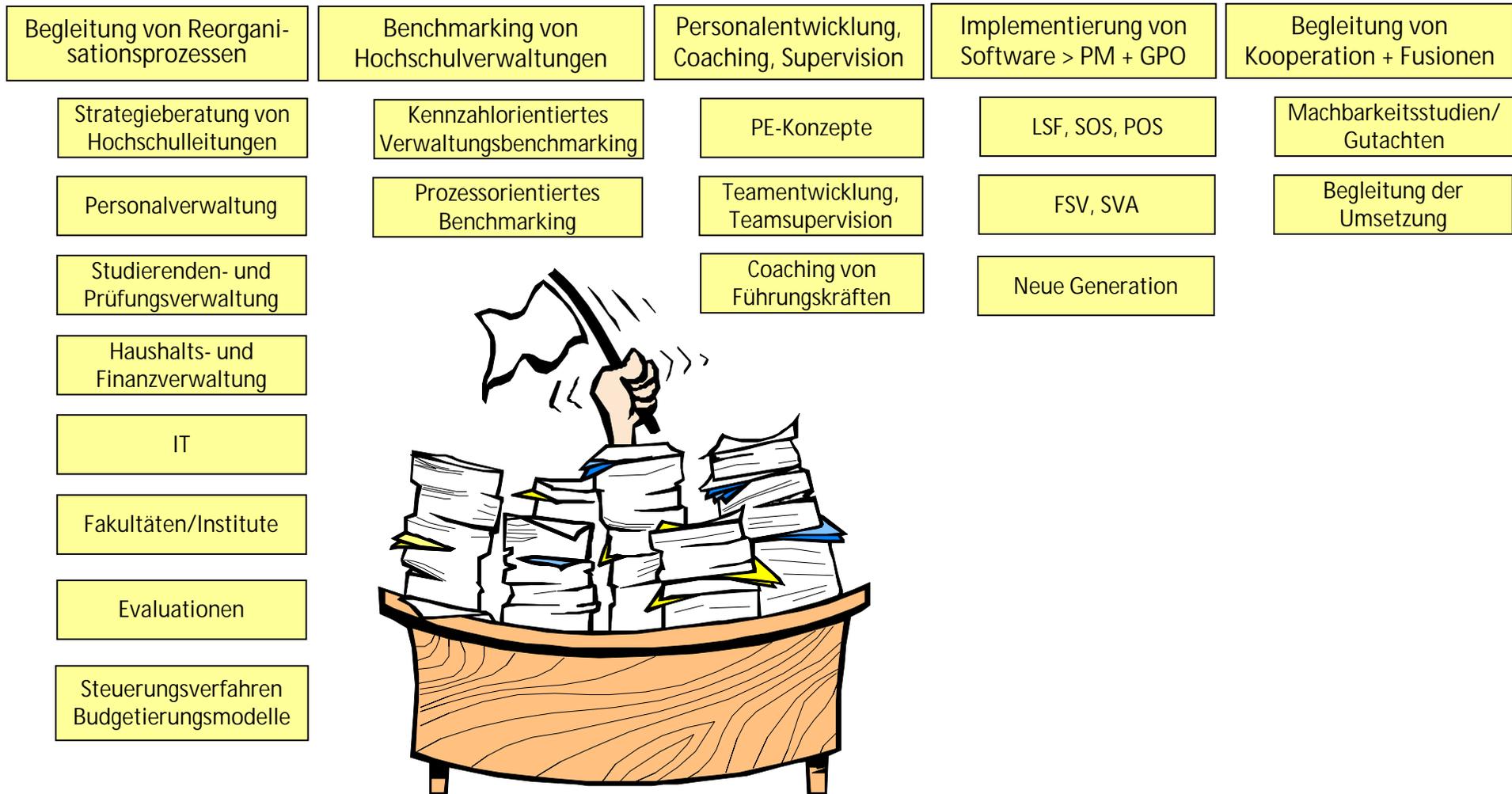


Dr. Harald Gilch  
Diplom-Physiker

- Ø Organisations- und Managementberatung
- Ø DV-Einführung
- Ø Verwaltungsbenchmarking

1. Vorstellung und Einstieg ins Thema
2. Von der Kameralistik zur Finanzbuchhaltung
3. DV-Einführungen und Change Management
4. Projektmanagement
5. Benchmarking und Geschäftsprozessoptimierung

# Leistungen des Arbeitsbereichs Organisations- und Managementberatung



## Was verändert sich bei der Einführung neuer Software ?

- § Neue Konzepte führen zu einer Neudefinition der Aufgabe
- § Geschäftsprozesse verändern sich häufig grundlegend und werden (hoffentlich) optimiert
- § Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten müssen neu definiert werden
- § Aufgaben der Mitarbeiter wandeln sich > neue Anforderungen an die Mitarbeiter
- § bisherige Verhaltensweisen und Traditionen werden gebrochen
- § Trend: „Kunden“ wirken stärker in die Prozesse ein



1. Vorstellung und Einstieg ins Thema
- 2. Von der Kameralistik zur Finanzbuchhaltung**
3. DV-Einführungen und Change Management
4. Projektmanagement
5. Benchmarking und Geschäftsprozessoptimierung

# Haushalt im öffentlichen Bereich: Kameralistik

Ausgangslage:

Kameralistik ist das Instrument der Haushaltsführung im öffentlichen Bereich und damit auch der Hochschulen.

Argumentation:

In einem repräsentativ-demokratischen Staat ist das Demokratieprinzip nach Art. 20 Abs. 1 und 2 GG einzuhalten, wonach staatliches Handeln und der Einsatz öffentlicher Ressourcen eines Beschlusses der Volksvertretung bedürfen.

Instrument für Hochschulen im Rahmen der Kameralistik:

HISFSV-GX

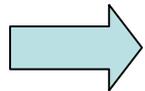
# Haushalt im öffentlichen Bereich: Paradigmawechsel

Aktuelle Situation:

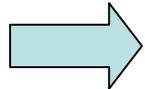
In allen Bundesländern ist für den öffentlichen Bereich die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente beschlossen. Auch für die Hochschulen gilt dieser Trend.

Argumentation:

Die Gewährleistung der effizienten Mittelverwendung erfordert:



Outputorientierung



Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung  
(Budgetierung)

# Ansatz: Neues Steuerungsmodell

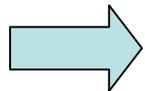
Neues Steuerungsmodell – Stichwort Outputorientierung:

Übergang von einem Modell enger staatlicher Planung und Kontrolle mit großer Regelungsdichte auf ein Modell der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung im Rahmen der Finanzverwaltung.

## Ansatz: Neues Steuerungsmodell

Aber:

Bisherige Kontrollinstrumente nicht geeignet, da eine outputorientierte Steuerung andere Instrumente erfordert.



Umstieg auf die Finanzbuchhaltung, Globalbudgets, Zielvereinbarungen, Evaluationen, Kennzahlen ...

Dienstleistungsanspruch von und an HIS:

Instrument der Haushaltsführung für Hochschulen auch zukünftig durch das HISFSV-GX Modul FIBU

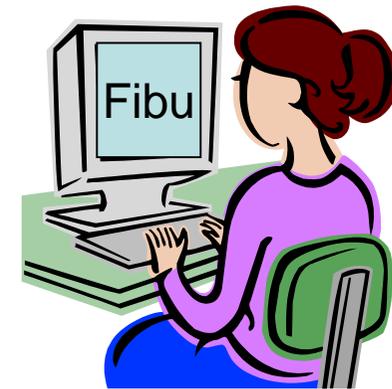
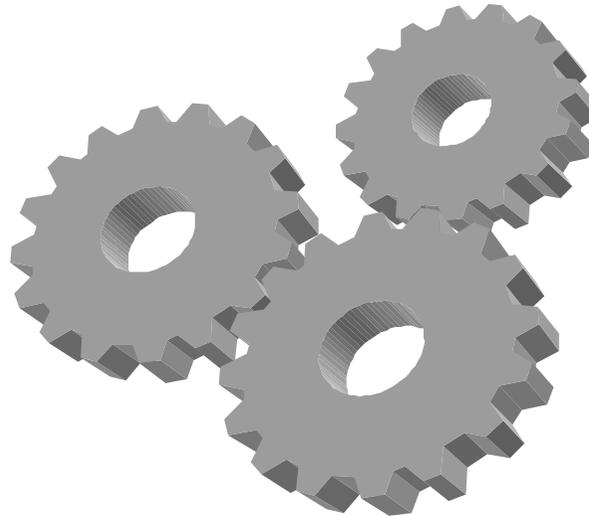
Anmerkung: die externe Rechnungslegung erfolgt derzeit nach wie vor auf kameraler Ebene

Stichwort: NRW - Hochschulfreiheitsgesetz

# Der Bucher gibt kamental ein – FSV setzt in Finanzbuchhaltung um



**HISFSV-GX  
Modul FIBU**

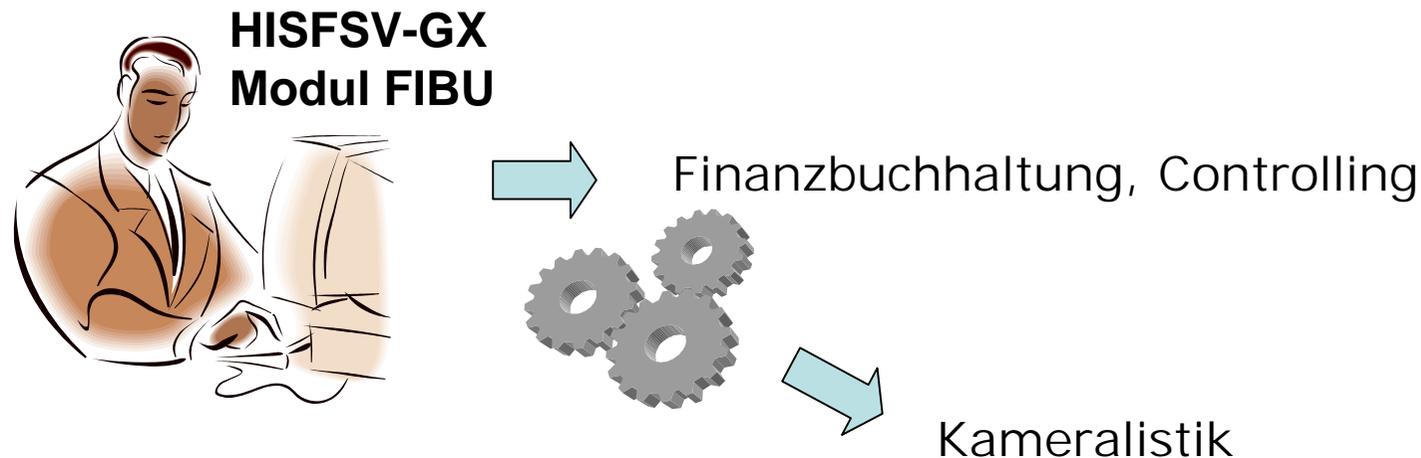


# Finanzbuchhaltung und Kosten- und Leistungsrechnung – Instrumente der Hochschulsteuerung

HIS wird den Hochschulen auch zukünftig eine leistungsfähige Software für eine IT-gestützte Haushaltsverwaltung anbieten.

HISFSV-GX Modul FIBU

... setzt den Paradigmawechsel der Haushaltsführung um:



## Unterstützung der Hochschulen durch HIS

HIS bietet den Hochschulen Unterstützung an, im Bereich Haushalt qua:

- IT-Unterstützung: HISFSV-GX Modul FIBU
- Organisations- und Managementberatung

Ein Fallbeispiel für das Zusammenspiel der Einführung der Finanzbuchhaltung auf der Grundlage vom HISFSV-GX Modul FIBU in Kombination mit einer entsprechenden organisatorischen Beratung der Hochschulen ist das Projekt FIBU - NRW

# Einführung der Finanzbuchhaltung an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

An dem Projekt FIBU – NRW sind die folgenden Hochschulen beteiligt:

RWTH Aachen

Universität Duisburg – Essen

Universität Dortmund

Universität Bonn

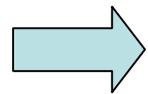
Universität Siegen

Hochschule Niederrhein



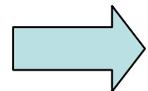
# Einführung der Finanzbuchhaltung an Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

HIS – Leistungskatalog im Fibu-NRW-Projekt:



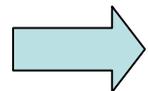
Implementierungsunterstützung

in technischer und organisatorischer Hinsicht



Projektmanagement

Entwicklung eines Projektkonzepts, operative Projektleitung, fachliche Begleitung, Projektcontrolling

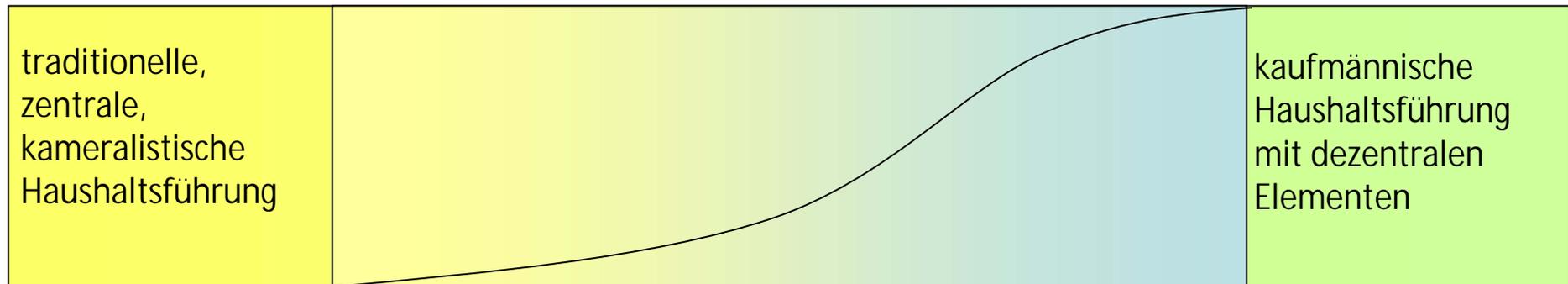


Schulung

Angebot der Schulung der involvierten Mitarbeiter/-innen

1. Vorstellung und Einstieg ins Thema
2. Von der Kameralistik zur Finanzbuchhaltung
3. DV-Einführungen und Change Management
4. Projektmanagement
5. Benchmarking und Geschäftsprozessoptimierung

# Veränderungsprozess für die Hochschule



## Organisationsimmanente Besonderheiten

- | Hochschule als Expertenorganisation
- | verschiedene Statusgruppen und Akteure
- | unterschiedlichste Interessen
- | keine durchgängigen Hierarchien

- | Aktivisten und Promotoren des Wandels

aber auch

- | Verunsicherte, Passive, Zögerer, Verweigerer

⇒

- | Es kommt zu Verzögerungen.

- | Gegner organisieren sich.

- | Schuldige werden gesucht.

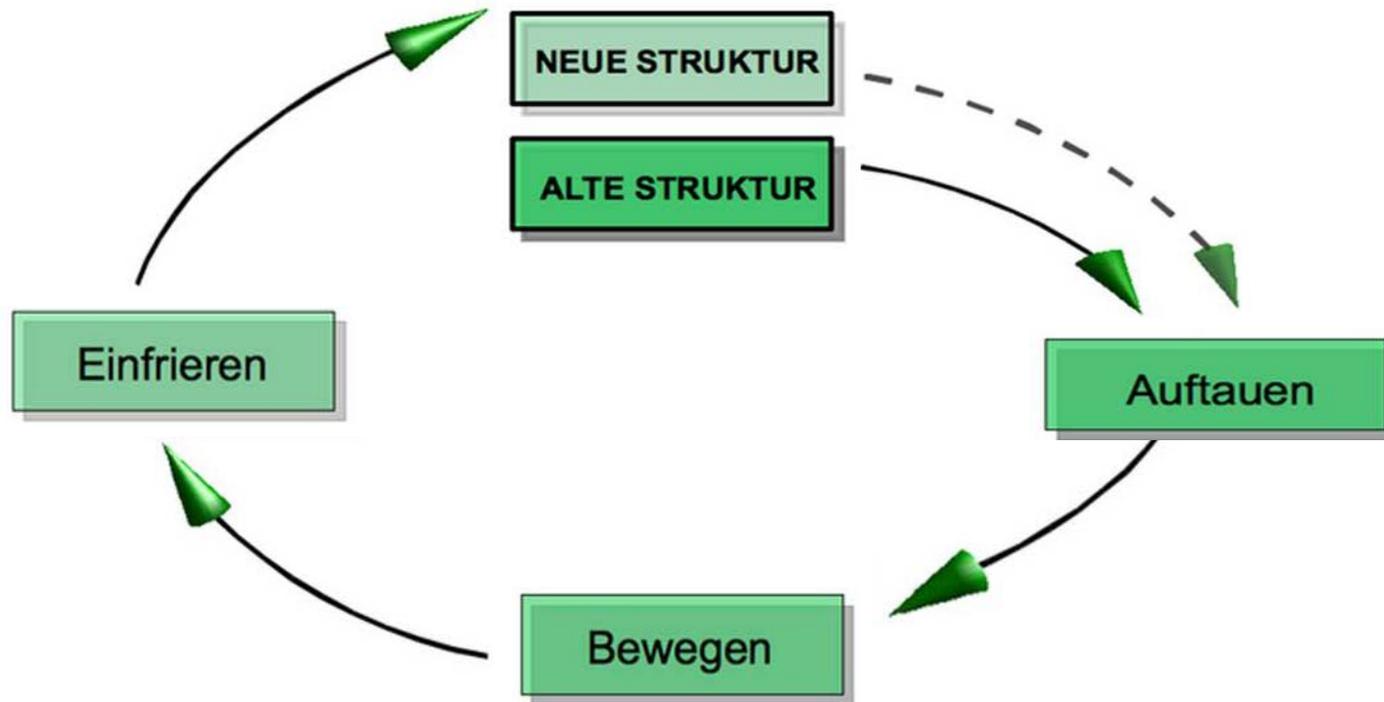
- | Aufwand steigt und steigt.

## Definition Veränderungsmanagement

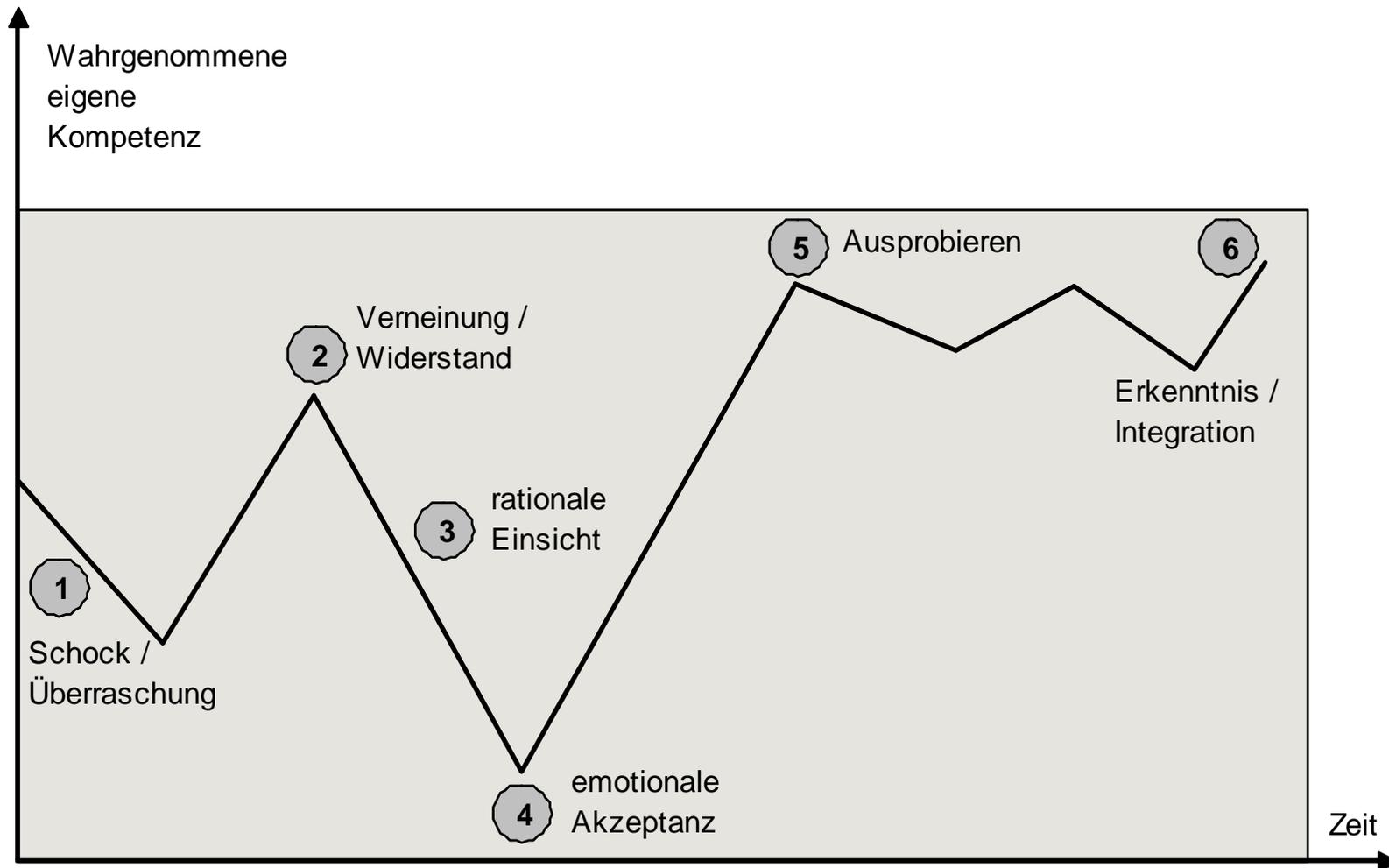
„Unter Veränderungsmanagement werden alle Maßnahmen zusammengefasst, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“

Ali-Ani & Gattmeyer

# Veränderungsmodell nach Lewin



# Veränderungsmodell nach Schmidt-Tanger



In Veränderungsprozessen werden alle Phasen - auch die schwierigen - durchschritten.

Changemanagement heißt,

- mit diesen Phasen umzugehen
- kommunizieren
- alle Beteiligten einzubeziehen
- Aktive fördern
- Unentschlossene motivieren
- Verweigerer ernst nehmen
- flexibel reagieren
- immer wieder aufs Neue Lösungen suchen
- Entscheidungen treffen und umsetzen

## Aufgaben der Change-Manager

- | Erkennen der Phasen
- | Aktivierung der Selbstheilungskräfte
- | Coaching von Führungskräften und Entscheidungsträgern
- | Lust auf Veränderung wecken
- | Zukunft vorwegnehmen

1. Vorstellung und Einstieg ins Thema
2. Von der Kameralistik zur Finanzbuchhaltung
3. DV-Einführungen und Change Management
4. Projektmanagement
5. Benchmarking und Geschäftsprozessoptimierung

# Definition: Projekt DIN 69 901

## 1 Anwendungsbereich und Zweck

Diese Norm legt **Begriffe** für das Sachgebiet Projektmanagement in der Projektwirtschaft fest. Sie dient zur Vereinheitlichung der Begriffe für die Abwicklung von Projekten.

**Anmerkung:** Falls in Verträgen auf diese Norm Bezug genommen wird, sollten die Vertragspartner vereinbaren, welche **Begriffe** der Norm anzuwenden sind:

## 2 Grundbegriffe

Benennung	Kurzzeichen	Definition
Projekt		Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. <ul style="list-style-type: none"><li>– Zielvorgabe</li><li>– zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen</li><li>– Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben</li><li>– projektspezifische Organisation.</li></ul>
Projektmanagement	PM	Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes.
Projektwirtschaft		Gesamtheit aller Einrichtungen und Maßnahmen, die dazu dienen, das Projekt zu realisieren.
Mehrprojekttechnik		Technik der gemeinsamen Bearbeitung mehrerer Projekte.

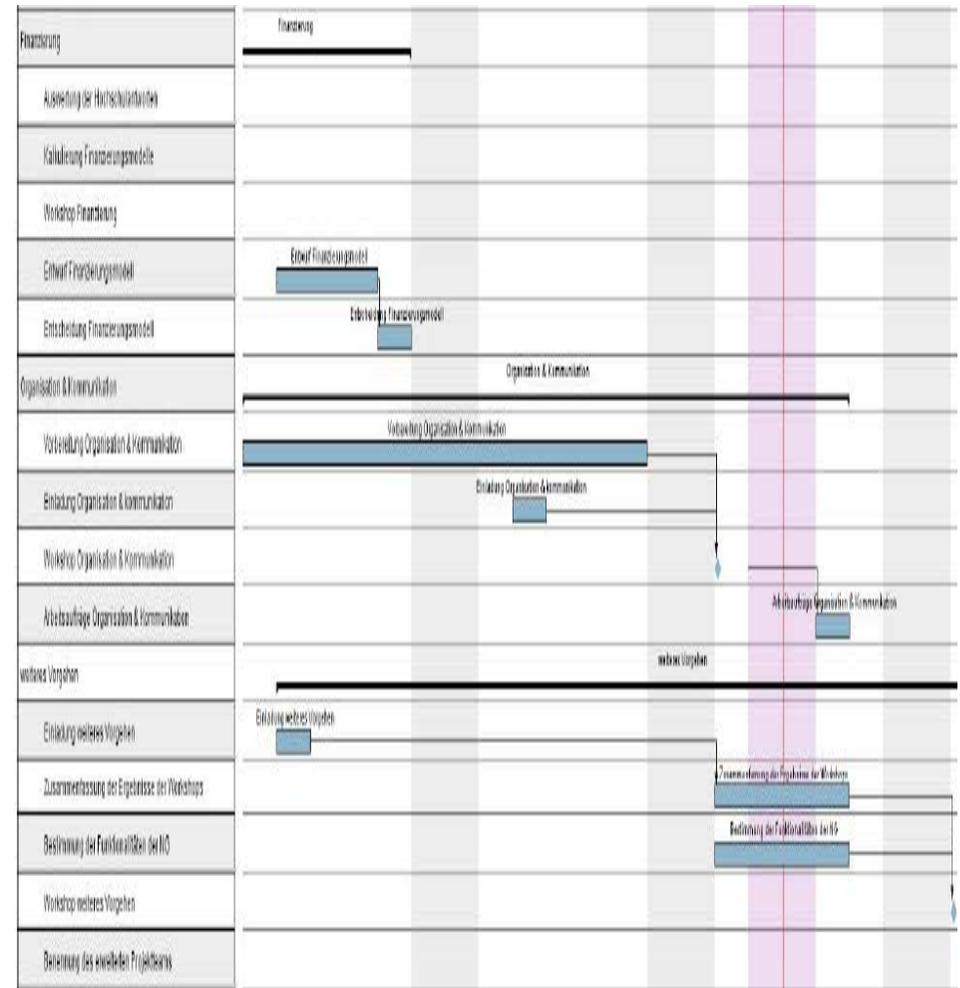
## Leistungen im Projektmanagement

### § Projektplanung

- Ø Festlegung der Ziele
- Ø Zeit- und Terminplanung
- Ø Definition der Meilensteine
- Ø Festlegung der Arbeitspakete und der Verantwortlichkeiten
- Ø Kalkulation der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen

### § Projektcontrolling

- Ø Begleitung und Unterstützung des Projektleiter und des Projektteams
- Ø Überwachung der Termine, der Meilensteine und der Ressourcen

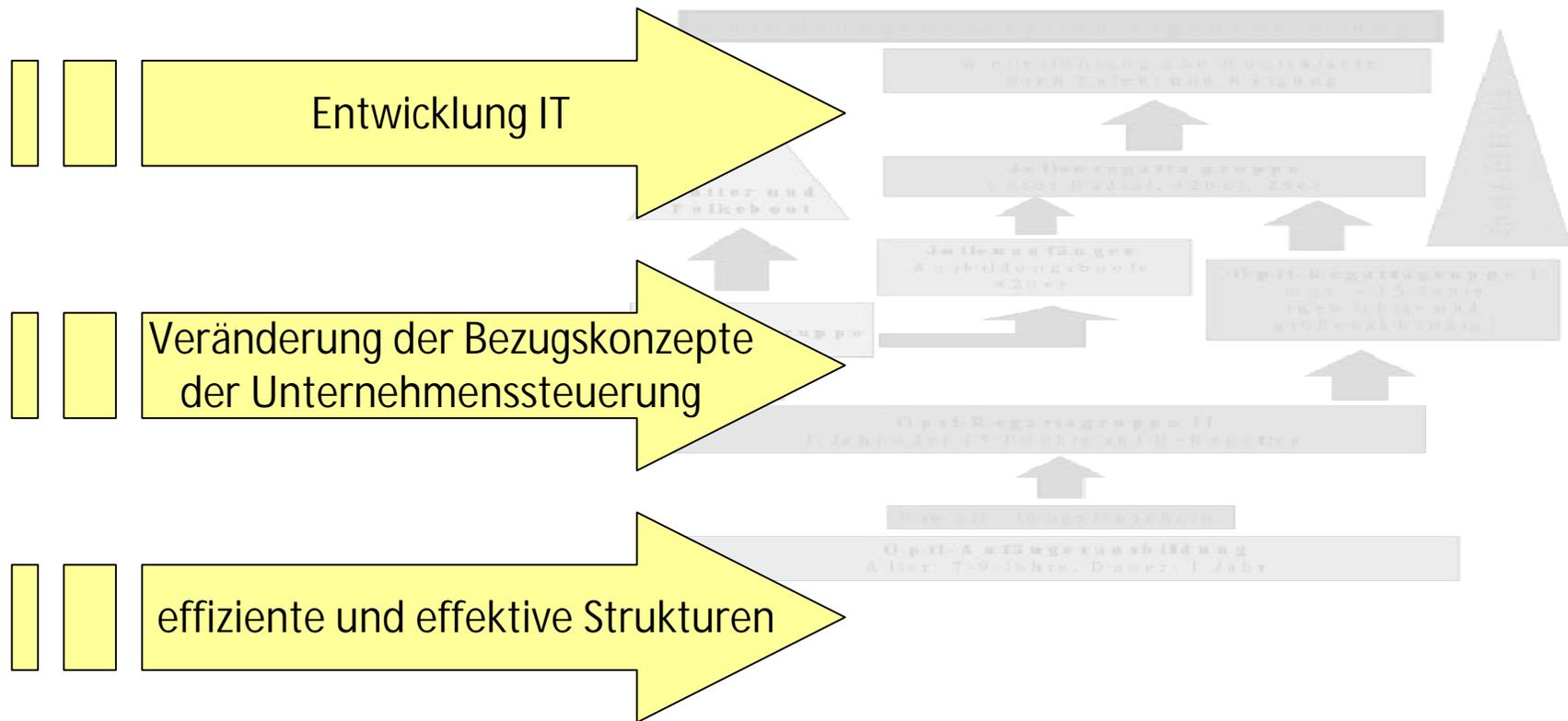


1. Vorstellung und Einstieg ins Thema
2. Von der Kameralistik zur Finanzbuchhaltung
3. DV-Einführungen und Change Management
4. Projektmanagement
5. Benchmarking und Geschäftsprozessoptimierung

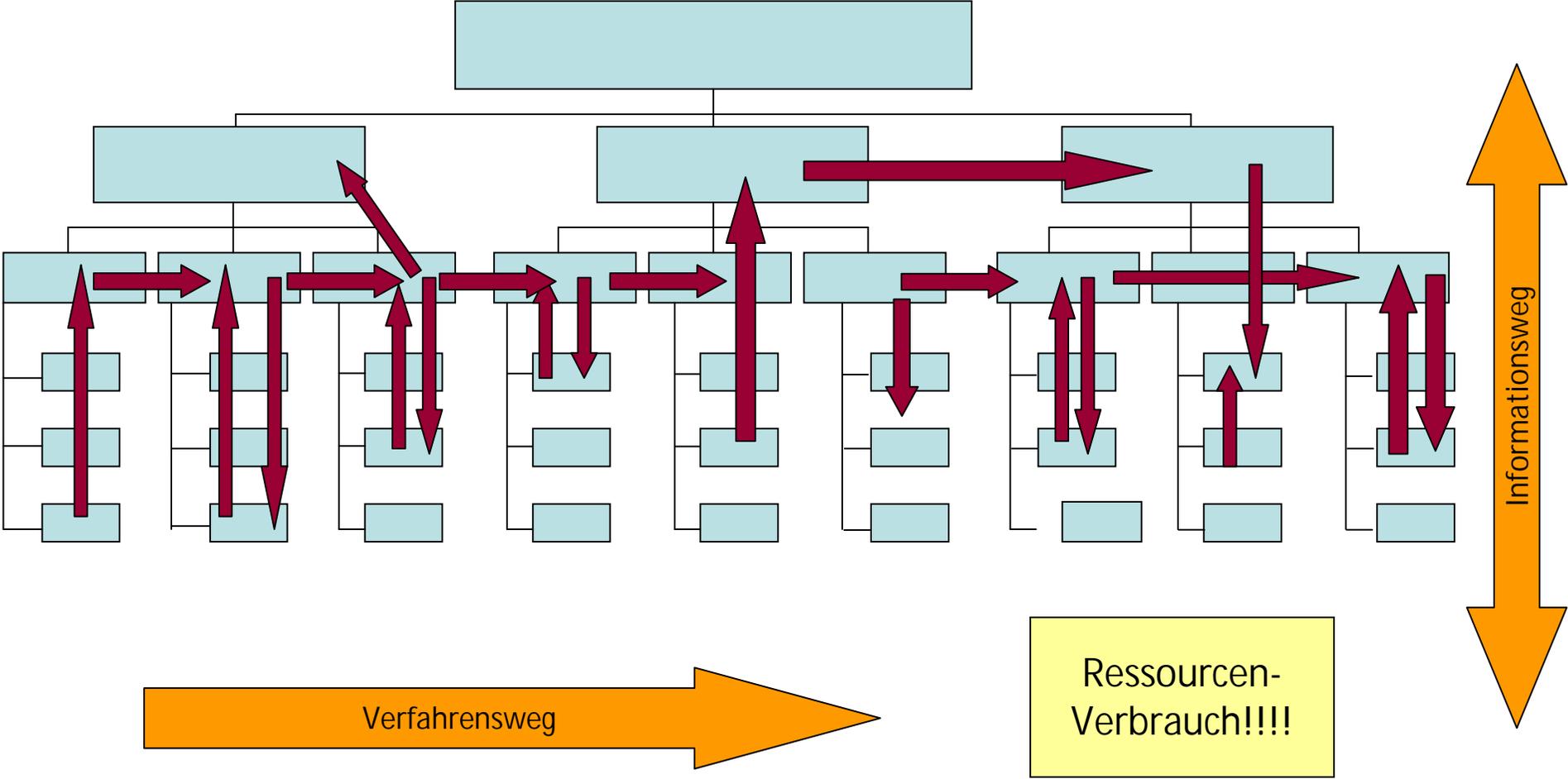
### Ein Geschäftsprozess (workflow)

- ist ein zusammenhängender Vorgang von Bearbeitungsschritten zur Schaffung eines Produktes, die in einem direkten Zusammenhang stehen.
- hat einen definierten Beginn und ein definiertes Ende; er setzt sich oft aus mehreren Teil/Subprozessen zusammen, die wiederum aus einer Vielzahl von Einzeltätigkeiten bestehen.
- Geschäftsprozesse sind wertschöpfende Veränderungsprozesse eines Produkts

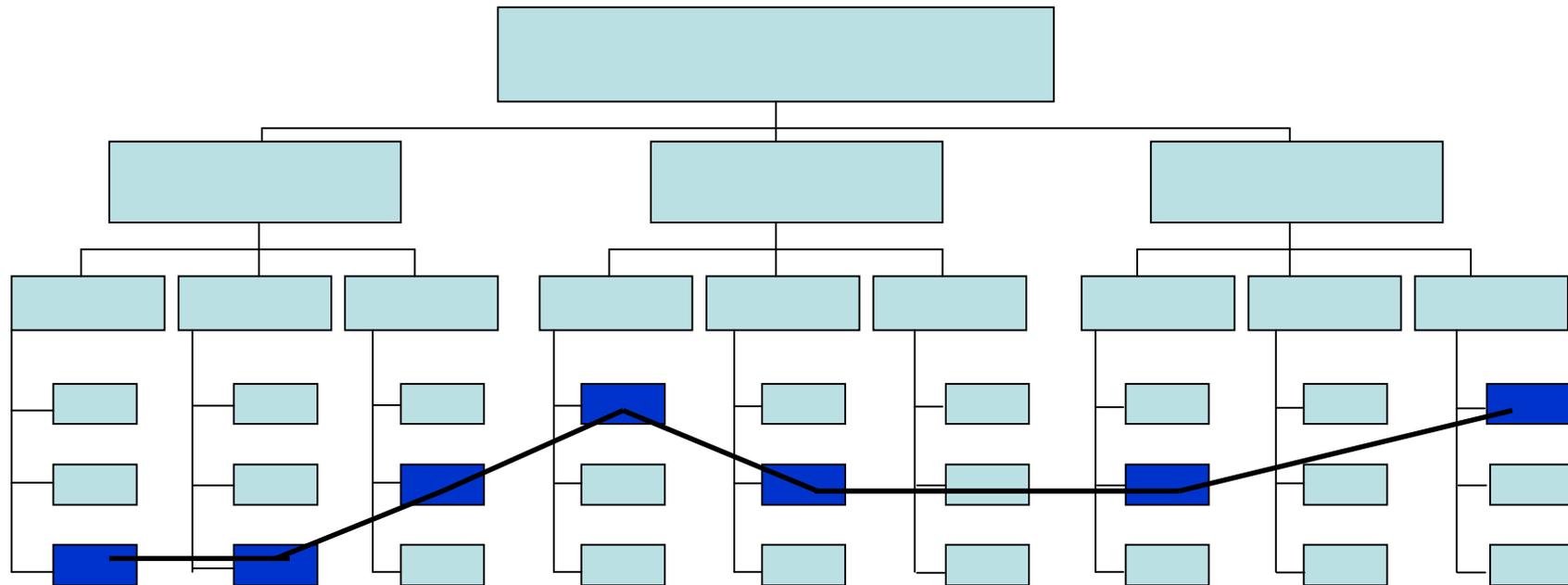
# Bedeutung der Geschäftsprozessoptimierung (GPO)



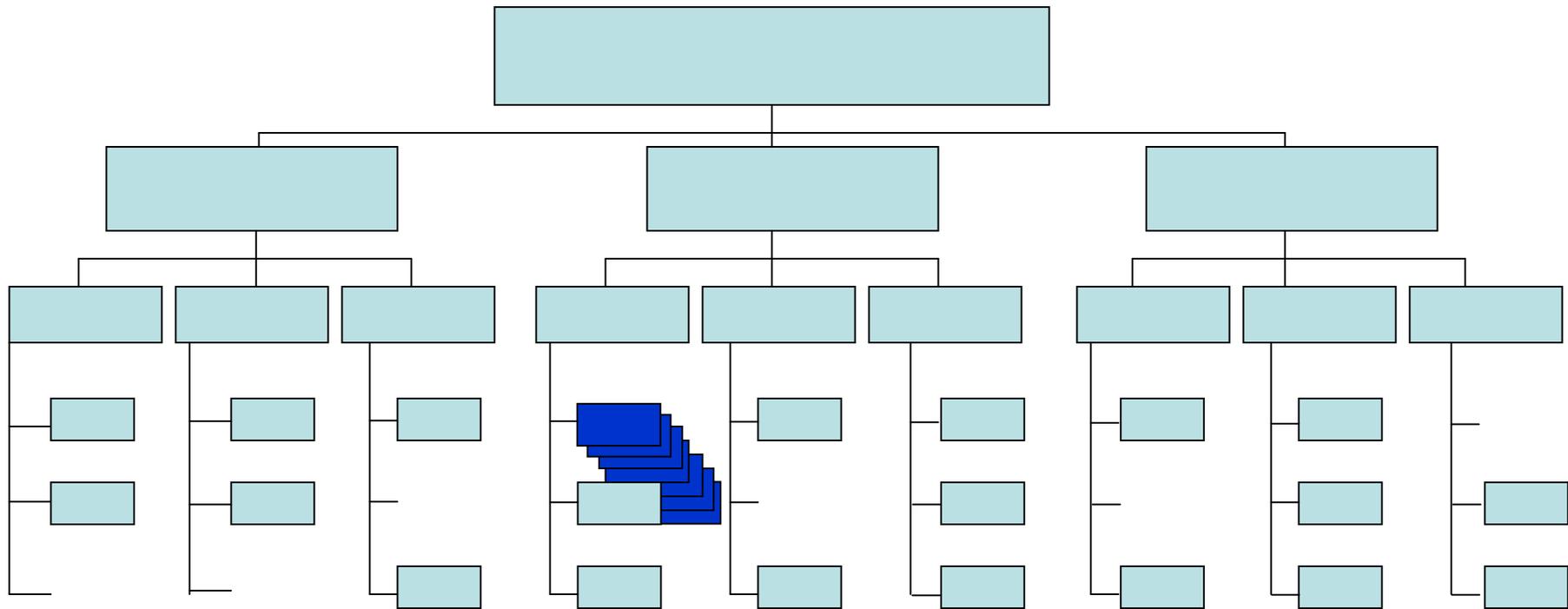
# Funktionsorientierte Ablauforganisation



# Vereinfachte Funktionsorientierung



# Prozessorganisation

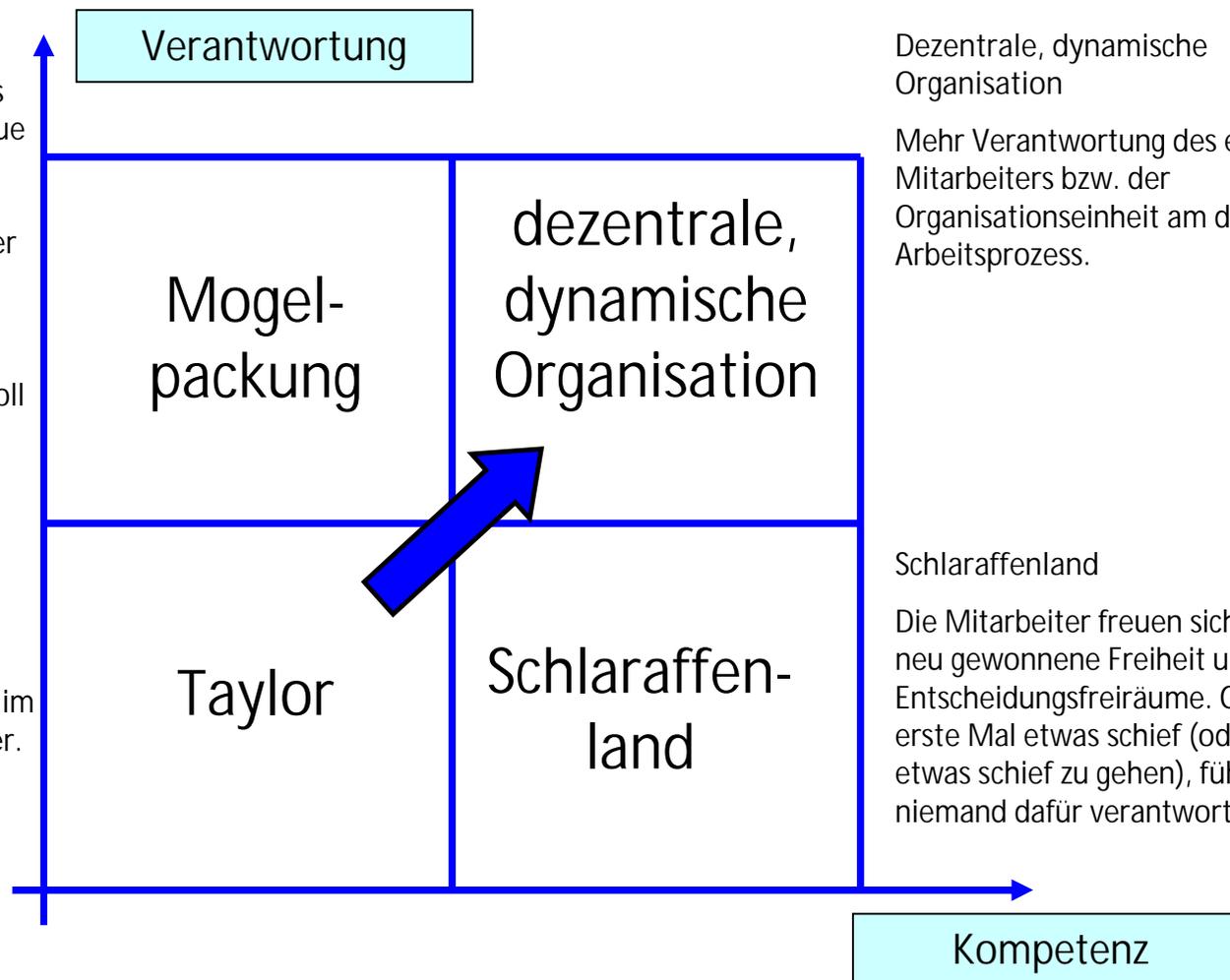


### Mogelpackung

Die Verantwortung wird dem Prozess übertragen. Es gilt: „Ihr habt jetzt neue Strukturen und eine neue Organisationsform, somit seid ihr für die Liefertermine verantwortlich.“ Der Gruppe wird jetzt keine Möglichkeit gegeben, erforderliche Aufgaben ganzheitlich zu beeinflussen. Sie hat keine Chance das Ziel zu erreichen, soll aber dafür verantwortlich sein.

### Taylorismus

Arbeitsteilige Struktur. Niedriger Verantwortungsgrad der Mitarbeiter und niedrige Kompetenz im Arbeitsprozess. Unflexible Mitarbeiter. Demotivation.



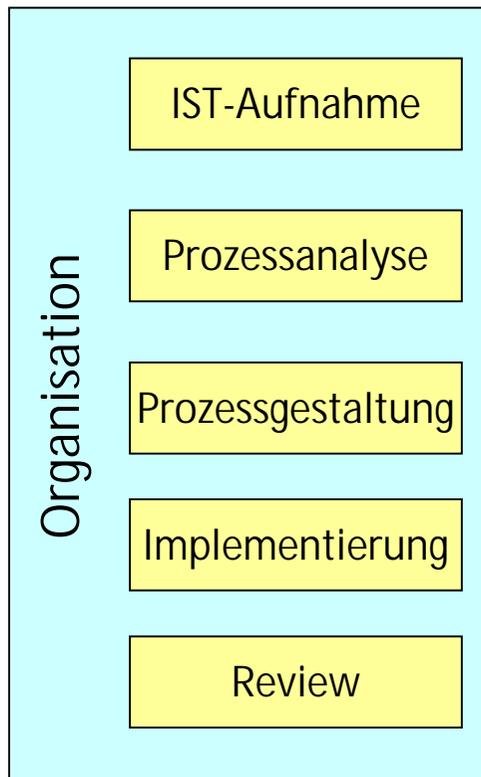
Dezentrale, dynamische Organisation

Mehr Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Organisationseinheit am direkten Arbeitsprozess.

Schlaraffenland

Die Mitarbeiter freuen sich über die neu gewonnene Freiheit und Entscheidungsfreiräume. Geht das erste Mal etwas schief (oder droht etwas schief zu gehen), fühlt sich niemand dafür verantwortlich.

## Vorgehensweise bei Geschäftsprozessoptimierungen



IST-Aufnahme

Die IST-Aufnahme schafft Transparenz über die heutigen Prozesse

Prozessanalyse

Prozessanalyse legt Schwachstellen frei

Prozessgestaltung

Redesign ist Kern der Geschäftsprozessoptimierung

Implementierung

Umsetzung, Einführung der neuen Prozessschritte

Review

Überprüfung, ob Änderungen eingehalten werden

# Inhalte der GPO

	Ausgangszustand	Neumodellierung	Effekt
Eliminierung			Reduzierung des Aufwands und/oder der Durchlaufzeit
Parallelisierung			Reduzierung der Durchlaufzeit
Vermeidung Rücksprünge			Reduzierung des Aufwands und der Durchlaufzeit
Vereinfachung			Reduzierung des Aufwands, der Durchlaufzeit und von Schnittstellen

Benchmarking – Lernen, vergleichen und optimieren mit Partnern

Sechs Schritte des Benchmarking

- 1) Prozesse festlegen, die analysiert werden sollen
- 2) Kriterien der Bewertung der Prozesse festlegen
- 3) Prozesse bewerten > den „Besten“ ermitteln
- 4) Analyse und Bewertung eigener Stärken und Defizite durch direkten Vergleich mit dem 'Besten'
- 5) Festlegung der Verbesserungsmaßnahmen
- 6) Umsetzung der Maßnahmen mit dem Ziel selbst 'Bester' zu werden



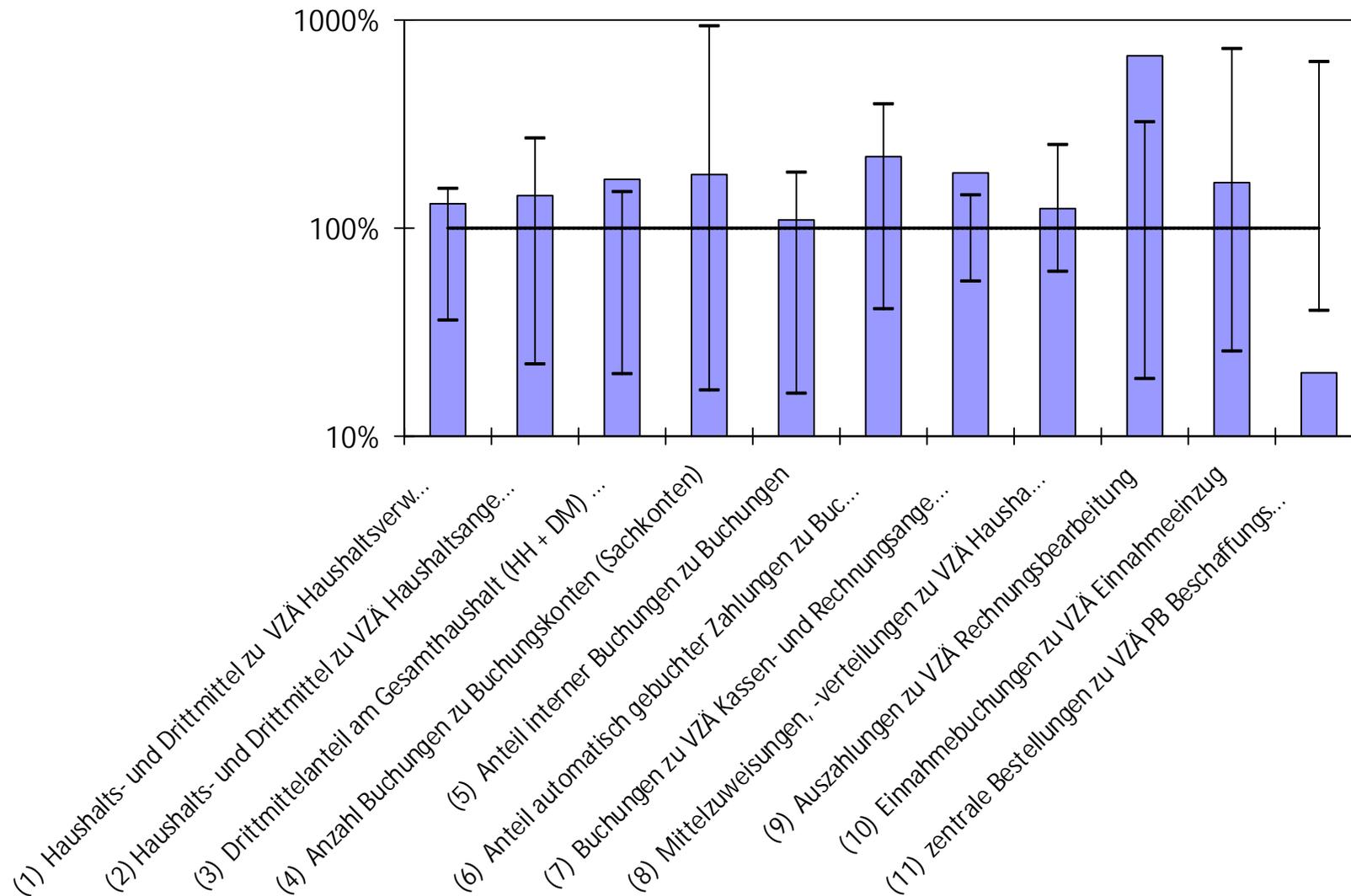
Benchmarking ist abkupfern mit Stolz und Freude

Differenzierung in **zwei** verschiedene Benchmarking-Verfahrensweisen

- | Kennzahlenorientiertes Benchmarking (quantitativ)
- | Prozessorientiertes Benchmarking (qualitativ)

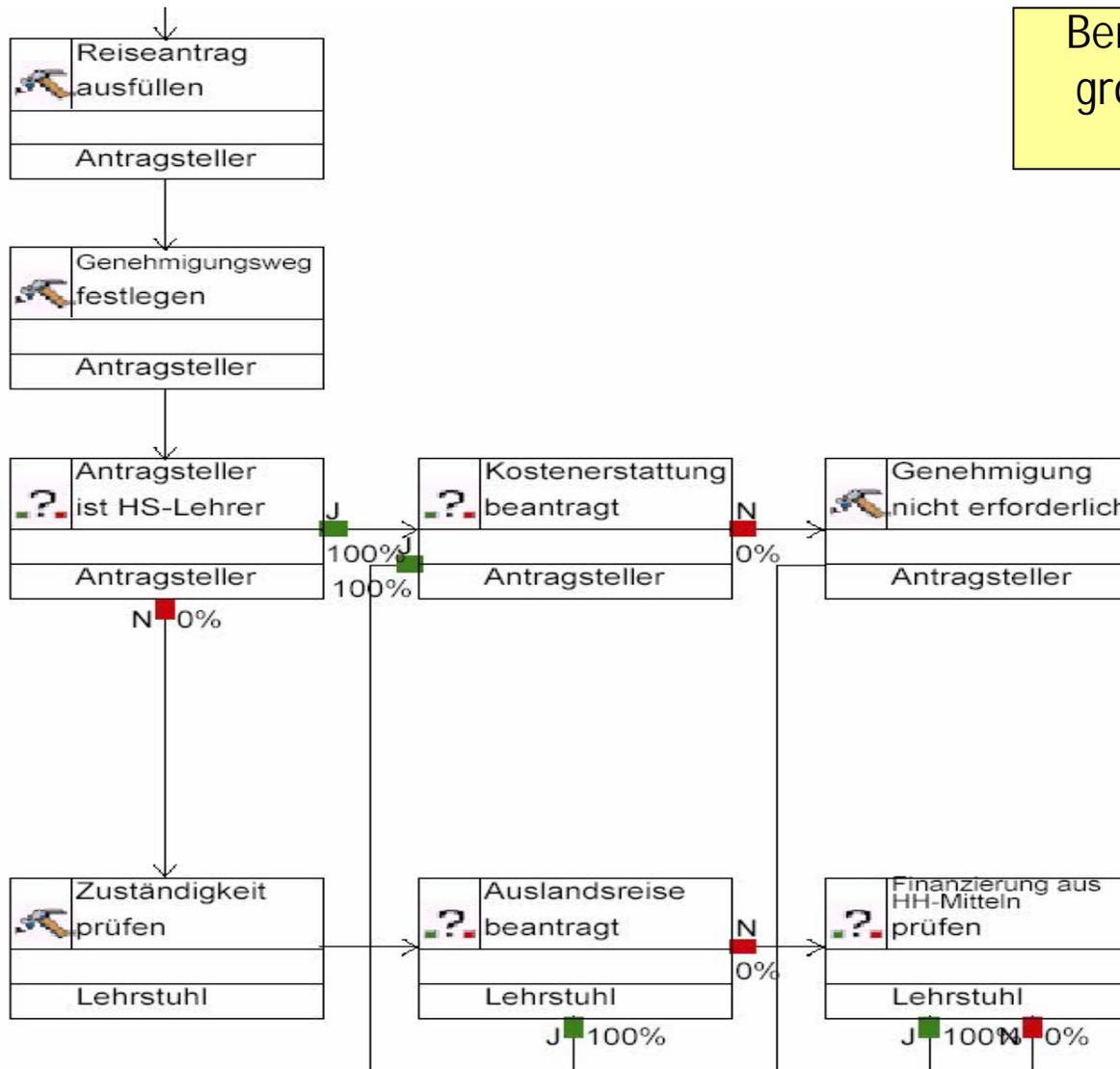
- | Haushalts-/Finanzverwaltung
- | Forschungsverwaltung
- | Personalverwaltung
- | Studierendenverwaltung
- | Prüfungsverwaltung
- | Akademisches Auslandsamt
- | Bau- und Gebäudemanagement
- | Sonstige Hochschulverwaltung

# Kennzahlen Haushaltsverwaltung im Vergleich



# Visualisierung eines Prozesses: Reisekostenabwicklung

Benchmarking mit vier großen süddeutschen Universitäten



## Teilprozesse und Synopse: Reisekostenabwicklung

Teilprozesse	Arbeitsschritte/Zuständigkeit
Genehmigung	Reiseantrag ausfüllen (Antragsteller) Genehmigung durch Vorgesetzten
Organisation	Antragsteller
Abrechnung	Reisekostenantrag ausfüllen Gegenzeichnen durch Budgetbeauftragten Antrag prüfen (Verjährung, Antrag/Belege korrekt) (Personalabteilung) Kosten prüfen und berechnen, Steuer berechnen
Auszahlung und Ablage	Zahlungsanordnung erstellen und unterschreiben (Institut) Zahlungsanordnung an Kasse Unterlagen ablegen (Institut) Auszahlung vornehmen Betrag erhalten

## Prozessbewertung: Reisekostenabwicklung

KRITERIEN	GENEHMIGUNG	DURCHFÜHRUNG	ABRECHNUNG	AUSZAHLUNG/ ABLAGE
Rahmenbedingungen		LandesreisekostenG, hochschulinterne Beschlüsse		
Prozesscharakteristika		Einzelfallbearbeitung ohne Kundenkontakt		
Schnittstellen		Antragssteller, Personalabteilung		
Ressourcen I - Personalaufwand		2 VZÄ		
Ressourcen II - Benchmarks		Abgerechnete Dienstreisen (2003): 3000		
Hilfsmittel		Software HISRKA		
Qualifikation der Beschäftigten		Verwaltungssachbearbeiter mittlerer Dienst		
Ergebnisqualität		Kundenbefragung bislang nicht erfolgt		
"Weiche Faktoren"		Stress durch dauerndes Nachfragen wegen fehlender Belege		
Probleme		Reisekostenanträge häufig unvollständig oder nicht rechtzeitig beantragt		

## Verwaltungsbenchmarking - Gesamtfazit

- § geeignetes Verfahren für Vergleich von Ressourcen- und Leistungsunterschieden
- § keine Monetarisierung und Zahlenfixiertheit, keine Vernachlässigung von Qualitätsparametern
- § Anstöße zur Veränderung interner Arbeitsablaufs – und Organisationsstrukturen
- § wenn kontextabhängige Rahmenbedingungen der Partner beim Transfer berücksichtigt werden (kein reines Kopieren von Praxis )
- § Gestaltung eines Lernprozesses für das beteiligte Führungspersonal
- § wenn Lernen wollen und Lernen können bei den Beteiligten möglich sind

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit –  
Jetzt ist Gelegenheit zur Diskussion!