

Abschlussbericht des Kooperationsvorhabens

„Begleitung der DMS-Einführung“

des Zentrums der Brandenburgischen Hochschulen für Digitale Transformation
(ZDT)



Lead-Hochschule:

Technische Hochschule Wildau

Hochschulen im Konsortium:

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
Europa-Universität Viadrina
Fachhochschule Potsdam
Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Technische Hochschule Brandenburg

Projektzeitraum:

01.04.2021 – 31.03.2022

Projektleiter:

Bernd Heimer
03375 508 500
bernd.heimer@th-wildau.de

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Heimer', is written over a horizontal line.

Bernd Heimer, Projektleiter

Projektkoordination:

Franziska Kerber
03375 508 824
franziska.kerber@th-wildau.de

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Ausgangssituation	3
2.1 Status zum Start des Projekts.....	4
2.2 Projektziele	4
3. Projektergebnisse	5
3.1 Ergebnisse nach Zielen	7
3.2 Ergebnisse nach Arbeitspaketen	11
3.3 Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen.....	15
3.4 Projektbegleitung.....	17
4. Fazit.....	18
5. Anhang	19

1. Einleitung

Der vorliegende Bericht stellt den Stand zum Abschluss des ZDT-Projekts „Begleitung der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen“ für sieben brandenburgische Hochschulen dar. Ein Teil der Ergebnisse wurde bereits im Zwischenbericht, der am 10.12.2021 veröffentlicht wurde, dargestellt. Dieser liegt als Anlage bei.

Im vorliegenden Bericht werden nur die Ergebnisse detaillierter dargestellt, die seit Veröffentlichung des Zwischenberichts erzielt wurden.

2. Ausgangssituation

Die Ausgangssituation stellt sich wie bereits im Zwischenbericht vom 10.12.2022 beschrieben heterogen dar.

Zwar ist allen Hochschulen bewusst, dass im Zuge der digitalen Transformation der Brandenburger Hochschulen die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) zur datenbankgestützten und workflow-basierten Verwaltung bis zur Archivierung von Dokumenten notwendig ist, um die zunehmende Komplexität von Prozessen an den Hochschulen sicherzustellen, jedoch unterscheiden sich die tatsächlichen Einführungsstände zum DMS an den brandenburgischen Hochschulen erheblich.

Aus diesem Grund haben sich sieben Hochschulen zu dem ZDT-Projekt „Begleitung der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen“ zusammengeschlossen. In diesem Konsortium sind die folgenden Hochschulen vertreten: die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, die Europa-Universität Viadrina, die Fachhochschule Potsdam, die Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF, die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, die Technische Hochschule Brandenburg und die Technische Hochschule Wildau.

Schnell war festzustellen, dass eine DMS-Einführung wesentlich komplexer ist, als anfangs eingeschätzt. Neben der Berücksichtigung von einer hohen Anzahl von Gesetzen und Verordnungen, sind auch viele Prozesse neu zu betrachten bzw. erstmalig aufzunehmen und nicht zuletzt eine Vielzahl von Dokumenten zu erstellen. Auch die Vorstellungen was ein DMS ist und welche Aufgaben damit gelöst werden können, waren sehr unterschiedlich. Die Umsetzungsvorhaben reichten von den Schwerpunkten wie dem elektronischen Posteingang, der eRechnung, dem Vertragsmanagement, der eAkte für Mitarbeiter und/oder Studierende bis zu Modulen für die Unterstützung der online Bewerbung oder dem webbasierten Formularmanagement der Hochschule. Die Bearbeitung dieser komplexen und aufwendigen Themen im Alleingang kann jede Hochschule schnell an die Grenzen der vorhandenen Ressourcen führen und somit eine zeitnahe Umsetzung zumindest torpedieren, wenn nicht sogar verhindern.

Den Beteiligten der Hochschulen wurde auch bewusst, dass es sich bei der Einführung nicht um ein reines IT Projekt handelt, sondern auch Bereiche der Organisation betroffen waren, die teilweise neu gedacht werden mussten. Daher ist ein Projekt in der Größenordnung auch als Organisationsprojekt zu betrachten.

2.1 Status zum Start des Projekts

Zu Beginn des Projekts stellte sich der Stand der beteiligten Hochschulen sehr heterogen dar. Innerhalb der Gruppe der sieben Hochschulen fanden sich Teilnehmer*innen, die bereits ein DMS in Betrieb haben oder mitten in der DMS-Implementierung sind, aber auch Beteiligte, die noch vor der Auswahl der Anbieter für ein DMS stehen. Des Weiteren standen jeder Hochschule unterschiedliche personelle Ressourcen zur Verfügung. So waren an einigen Hochschulen DMS-Teams mit mehreren Vertreter*innen beteiligt, an anderen Hochschulen wiederum konnte nur ein*e Vertreter*in mit einem befristeten Arbeitsverhältnis teilnehmen.

Während der Projektlaufzeit wurde die Arbeit sowohl durch den Weggang wie auch den Zugang von Teilnehmer*innen beeinflusst. Fluktuation erzeugt in der Regel eine Verlangsamung im Projektverlauf. Der Weggang wurde z.B. durch die hochschultypischen Befristungen von Arbeitsverträgen erzeugt. Neue Teilnehmer*innen wurden durch die bestehenden Arbeitsgruppen schnell in das Projekt integriert.

2.2 Projektziele

Das Ziel des Projekts war die Erarbeitung einer gemeinsamen Grundlage für die Einführung von Dokumentenmanagementsystemen gestützt durch eine zentral koordinierte Herangehensweise. Innerhalb des Projekts sollten die gesammelten Erfahrungen der Hochschulen gebündelt und daraus gezielt Maßnahmen für jede Hochschule abgeleitet werden. So sollte es den Hochschulen ermöglicht werden mit einem möglichst effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein einheitliches, hohes Niveau der DMS-Implementierung zu erreichen.

Die folgenden Teilziele (Tabelle 1) sollten hierbei erreicht werden. Sie gliedern sich in Muss- und Kann-Ziele.

Tabelle 1: Übersicht der im Projekt zu erreichenden Ziele sowie die Art des Ziels

	Ziel	Art
a)	Bestandsaufnahme der jeweiligen DMS-Einführungsstände sowie Ableitung einer Best-Practice-Sammlung. Hierzu gehören auch die vorliegenden Konzepte, Ordnungen, Richtlinien und Prozessaufnahmen.	Muss-Ziel
b)	Definition von einheitlichen Funktionen und Diensten, die durch einen gemeinsamen DMS-Ansatz abgebildet werden können. Hierbei wird insbesondere auf möglichst hohe Mehrwerte für Verwaltungsprozesse hinsichtlich Optimierung und Automatisierung fokussiert.	Muss-Ziel
c)	Festlegung, welche Verwaltungsabläufe abgelöst, ersetzt oder erweitert werden können. Die vorhandenen Systeme und Strategien werden mit Blick auf Schnittstellen, Ablösungen und Integration geprüft, um ein ganzheitliches DMS-Konzept zu ermöglichen.	Muss-Ziel
d)	Durchführung einer hochschulspezifischen Analyse der Voraussetzungen, Ressourcen und Dienste eines DMS.	Muss-Ziel

e)	Feststellung, welche Richtlinien und Konzepte (zum Beispiel Aktenplan, Archivierungsordnung, ...) vorhanden sind bzw. welche erstellt werden müssen - jeweils in Relation zu der erarbeiteten Best-Practice-Sammlung.	Muss-Ziel
f)	Analyse der vorhandenen IT-Infrastrukturen (Hardware, Software) und der Schnittstellen zu Hochschul-spezifischen Systemen (perspektivischer DMS-Ausbau bezüglich Schnittstellen-Kompatibilität zwischen den Hochschulen soll einbezogen werden).	Kann-Ziel
g)	Bildung von DMS-Kernteams für die einzelnen Hochschulen, bestehend aus Administratorinnen/Administratoren, Projektleiterinnen/Projektleiter, Mitarbeitende mit der jeweiligen - Fachkompetenz für einen Verwaltungsablauf (zum Beispiel für eRechnung: Haushaltsleitung) sowie weiteren Personen (intern und extern) mit entsprechender Fachkompetenz. Die DMS-Kernteams werden durch die/den, an der Lead-Hochschule angesiedelten DMS-Projektkoordinatorin bzw. -koordinator, als Konstante und Treiber koordiniert.	Muss-Ziel
h)	Gezielte IST-Aufnahme der ausgewählten Prozesse in den jeweiligen Verwaltungsabläufen für die DMS-Einführung je Hochschule (externe Kompetenz für Prozessaufnahme bei allen Hochschulen). Zu jedem Verwaltungsablauf wird das Delta zwischen IST-Aufnahme und der Best Practice-Sammlung beschrieben. Für jede Hochschule wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, um das Delta zur Best-Practices-Sammlung in einem folgenden Umsetzungsprojekt zu schließen.	Muss-Ziel

3. Projektergebnisse

Im ersten Teil des Projekts wurde von einem Kernteam, bestehend aus dem Projektleiter, der Projektkoordinatorin sowie zwei Beraterinnen der advise+ GmbH, der Rahmen für die hochschulübergreifende Zusammenarbeit im Projekt geschaffen. Dieser Rahmen bildete die Voraussetzung für den Aufbau eines Netzwerks der Beteiligten.

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Projektstände an den Hochschulen, wurde ein Projektdesign entwickelt, das die folgenden Schwerpunkte berücksichtigt:

- Austausch auf Gesamtprojektebene
- Methodenimpulse
- Hochschulübergreifende Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen
- Erarbeitung eines sogenannten Baukastens mit generischen Dokumentvorlagen zu den Schwerpunktthemen
- Impulse der verschiedenen Hochschulen zu verschiedenen bereits umgesetzten Themen
- Informeller Austausch
- Hochschulübergreifende Workshops
- Hochschulspezifische Workshops

Der Austausch auf Gesamtprojektebene wurde durch einen Kick-off Workshop und einen an diesem Termin festgelegten monatlichen Abstimmungsrhythmus in Form von Workshops initiiert. Diese dienten dazu sich zu bestimmten Schwerpunkten auszutauschen und wurden durch Fachvorträge der Beteiligten aus den Hochschulen sowie Methodenimpulse der advise+ GmbH ergänzt.

Folgende Methoden wurden im Projekt vorgestellt und teilweise angewendet:

- Mindmapping
- Open Space
- Check-in
- Lernzyklus PDCA
- Cynefin Framework
- Fragetechniken
- Dokumentationsverfahren
- Projektmanagement
- Prozessaufnahme
- Schätzmethode von Aufwänden
- Reflexionstechniken
- Co-Cards
- Beteiligungsprozesse initiieren

Darüber hinaus wurden die im Folgenden aufgezählten Fachvorträge gehalten:

- Notwendigkeit der DMS-Einführung mit Blick auf die Gesetzeslage
- Prozessorientierter Aktenplan und Forum agile Verwaltung
- Projektplan
- Interview zum DMS
- „Wie man es nicht machen sollte“
- Victory Circle
- Co-Cards
- Projektstand der FH Potsdam
- Cynefin Framework
- AG Prozesse Arbeitsstand
- Dokumentieren, weiches Wissen
- Mindmapping
- Impulse vom d.velop Forum
- Aktenplan Ebene 1 und 2
- Mindmapping anwenden
- Rechte- und Rollenkonzept
- Schätzen von Projekten
- Behördenpostfach
- Handlungsoptionen HSL und offener Dialog
- Formularmanagement mit Formcycle Xima
- Methodenhinweise Beteiligung, Prozessaufnahme, Projektinitiierung, Liberating Structures

Im Kick-off Workshop wurden außerdem von allen Beteiligten hochschulübergreifende spezifische Themen identifiziert und die Arbeitsgruppen festgelegt.

Die vier ständigen AGs haben sich mit folgenden Themen auseinandergesetzt:

- Aktenplan
- Projektplan
- Prozesse
- Rechte- und Rollen- und Sicherheitskonzept

Durch den intensiven Austausch untereinander und der Kommunikation auf Augenhöhe, ist eine Kultur einer offenen und respektvollen Zusammenarbeit auf Augenhöhe innerhalb des Projekts entstanden. Aus diesem Grund konnten zusätzlich zur ursprünglichen Projektplanung hochschulübergreifende Workshops zu folgenden spezifischen Themen angeboten werden:

- Projektorganisation
- Prozessmanagement
- Beteiligungsprozesse initiieren

(Die bis hierhin genannten Punkte wurden bereits im Zwischenbericht vom 10.12.2021 genauer dargestellt und daher im Folgenden nicht genauer dokumentiert.)

Im zweiten Teil des Projekts ging es darum, die kontinuierliche Weiterarbeit an den Zielen zu unterstützen sowie auf die speziellen Bedürfnisse der einzelnen Hochschulen durch hochschulspezifische Beraterinnentage einzugehen. Des Weiteren fand am 12.01.2022 ein von den Projektteilnehmer*innen gewünschter offener Dialog mit den Hochschulleitungen statt. In diesem lag der Fokus auf der Rolle des DMS für die digitale Transformation der brandenburgischen Hochschulen und Empfehlungen, wie die Hochschulleitungen ihre Projektteams bei der Umsetzung des DMS-Projekts unterstützen können.

In den monatlich stattfindenden Projekttreffen wurden mit Fokus auf die Übergangszeit zwischen dem Erst- und dem Folgeprojekt Methoden und Hilfestellungen zur Erhaltung des Netzwerkes erarbeitet, die die Zusammenarbeit verstetigen.

Den Abschluss fand das Projekt mit einem Abschlussworkshop, der am 23.03.2022 stattfand. Zu diesem wurden die Ergebnisse der teilnehmenden Hochschulen und der Arbeitsgruppen sowie das Resümee des Kernteams vorgestellt. Daran haben auch einige Hochschulleitungen, die ZDT-Geschäftsstelle sowie das MWFK teilgenommen. Im zweiten Teil der Veranstaltung wurde mit den Projektteilnehmer*innen gemeinsam auf das Projekt zurück geblickt und Lessons Learned erarbeitet. Hieraus wurden abschließend Maßnahmen für die Zukunft abgeleitet. Die Ergebnisse wurden in Form einer Retrospektive festgehalten, die im Anhang einsehbar ist.

3.1 Ergebnisse nach Zielen

Im Folgenden sind die zu erreichenden Projektziele sowie der Status (erledigt, nicht erledigt, teilweise erledigt) und die Umsetzung im Projekt dargestellt.

Ziel a): Bestandsaufnahme der jeweiligen DMS-Einführungsstände sowie Ableitung einer Best-Practice-Sammlung. Hierzu gehören auch die vorliegenden Konzepte, Ordnungen, Richtlinien und Prozessaufnahmen

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Die aktuellen DMS-Einführungsstände an den teilnehmenden Hochschulen wurden anhand des Fragebogens "ZDT-Projekt DMS: Ermittlung des aktuellen Stands der DMS-Einführung" vom 21.04.21-30.03.21 sowie daran anschließende persönliche Interviews mit den zuvor ermittelten Projektverantwortlichen der Hochschulen aufgenommen.

Eine Best-Practice-Sammlung setzt EINE richtige (die Beste) Umsetzung für alle HS voraus. Auch wenn die Hochschulen gemeinsam das Ziel DMS-Einführung verfolgen, haben die Bestandsaufnahmen gezeigt, dass die Hochschulen sehr unterschiedlich vorgehen, einen sehr unterschiedlichen Projektstatus und eine unterschiedliche Organisationsstruktur haben. Aus diesem Grund wurden im Projekt Formate zum Erfahrungsaustausch aufgesetzt (Bsp. Was hat wo gut funktioniert und warum?), in denen verschiedenen Vorlagen geschaffen wurden. Als Formate sind beispielsweise Arbeitsgruppen mit Themenschwerpunkten, der Aufbau des sogenannten "Baukastens" mit Artefakten der verschiedenen Hochschulen sowie Arbeitsgruppen und der monatliche Austausch in der Gesamtgruppe zu nennen.

Ziel b) Definition von einheitlichen Funktionen und Diensten, die durch einen gemeinsamen DMS-Ansatz abgebildet werden können. Hierbei wird insbesondere auf möglichst hohe Mehrwerte für Verwaltungsprozesse hinsichtlich Optimierung und Automatisierung fokussiert.

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Die Umsetzung sieht vor, dass Funktionen und Dienste für einen gemeinsamen DMS-Ansatz so weit dargestellt werden, wie dies für alle Hochschulen gemeinsam möglich ist. Dabei wurden auch die Mehrwerte hinsichtlich Optimierung und Automatisierung fokussiert. Zur übersichtlichen Darstellung der Funktionen und Dienste dient die Matrix im Zwischenbericht (siehe Zwischenbericht Seite 13 im Anhang).

Die teilnehmenden Hochschulen können diese Matrix für die individuelle Umsetzung in der eigenen Hochschule nutzen. So werden zum Beispiel unterschiedliche DMS sowie unterschiedliche Umsetzungsstrategien berücksichtigt. Diese hochschulspezifischen Bedarfe wurden auf Wunsch auch in hochschulspezifischen Workshops berücksichtigt.

Ziel c) Festlegung, welche Verwaltungsabläufe abgelöst, ersetzt oder erweitert werden können. Die vorhandenen Systeme und Strategien werden mit Blick auf Schnittstellen, Ablösungen und Integration geprüft, um ein ganzheitliches DMS-Konzept zu ermöglichen.

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Die in Ziel b) genannte Matrix bietet eine Übersicht, welche Verwaltungsabläufe abgelöst, ersetzt oder erweitert werden können.

Die Bestandsaufnahmen zu Beginn des Projekts haben ergeben, dass ein hochschulübergreifender DMS-Ansatz nicht heranzuziehen ist, da unterschiedliche Prozesse und Bedarfe zum Tragen kommen. Auch die Abfrage der vorhandenen Systeme (Bsp. Campusmanagementsysteme), Schnittstellen und System-Ablösungen hat ein heterogenes Bild ergeben. Ebenso sind die Schwerpunkte bei der Einführung unterschiedlicher DMS-Module pro Hochschule verschieden gewichtet. (siehe auch Zwischenbericht vom 10.12.2021)

Ziel d) Durchführung einer hochschulspezifischen Analyse der Voraussetzungen, Ressourcen und Dienste eines DMS.

Art: Muss-Ziel

Status: teilweise erledigt

Umsetzung: Im Rahmen der Bestandsaufnahmen wurden die hochschulspezifischen Voraussetzungen, Ressourcen und Dienste aufgenommen. Eine hochschulspezifische Analyse ist in dieser Komplexität innerhalb der Projektressourcen nicht umsetzbar. Aus dem Projekt heraus wurden die Hochschulen mit Werkzeugen und Methoden unterstützt, um diese Analysen selbstständig durchzuführen oder zu beauftragen. Die Hochschulen stehen teilweise an sehr unterschiedlichen Punkten im eigenen DMS-Projekt, dass die Analyse obsolet ist (DMS bereits im Betrieb) und der Betrieb eines DMS im Verlauf des Projekts noch nicht entschieden werden konnte. Die Hochschulen, die im Rahmen des Projektes konkreter die Anschaffung eine DMS forciert haben, konnten mit Methoden und Werkzeugen unterstützt werden. (z.B. Projekt-Canvas, hochschulinterne Workshops zum Projektmanagement, Prozessaufnahme etc.)

Ziel e) Feststellung, welche Richtlinien und Konzepte (zum Beispiel Aktenplan, Archivierungsordnung, ...) vorhanden sind bzw. welche erstellt werden müssen - jeweils in Relation zu der erarbeiteten Best-Practice-Sammlung.

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Die hochschulspezifischen Richtlinien und Konzepte wurden im Rahmen der Bestandsaufnahme zu Beginn des Projekts aufgenommen. Des Weiteren wurde eine Matrix (siehe Zwischenbericht Seite 13 im Anhang) erarbeitet, anhand derer es den Hochschulen möglich ist abzugleichen, welche Richtlinien und Konzepte für die DMS-Einführung noch benötigt werden. Auf Grund der bereits aufgeführten Unterschiede betreffend den Status der jeweiligen DMS-Projekte

an den Hochschulen, der unterschiedlichen Vorgehensweisen und Organisation, kann keine Best-Practice-Sammlung erstellt werden. Stattdessen wurde durch den hochschulübergreifenden Austausch ein Baukasten mit Vorlagen und Dokumenten zu einzelnen Schwerpunkten geschaffen, die die Hochschulen bei der Umsetzung ihrer DMS-Projekte unterstützen.

Ziel f) Analyse der vorhandenen IT-Infrastrukturen (Hardware, Software) und der Schnittstellen zu Hochschul-spezifischen Systemen (perspektivischer DMS-Ausbau bezüglich Schnittstellen-Kompatibilität zwischen den Hochschulen soll einbezogen werden).

Art: Kann-Ziel

Status: nicht erledigt

Umsetzung: Die für das DMS benötigten Schnittstellen werden von den Systemherstellern vorgegeben. Die vorausgesetzten Hardwareanforderungen an die Hochschulen sind dort eindeutig beschrieben. Auf Grund der zuvor beschriebenen unterschiedlichen Einführungsstände, beziehungsweise der Wahl unterschiedlicher Systemhersteller, kann die Schnittstellen-Kompatibilität daher nicht mit einbezogen werden.

Ziel g) Bildung von DMS-Kernteamen für die einzelnen Hochschulen, bestehend aus Administratorinnen/Administratoren, Projektleiterinnen/Projektleiter, Mitarbeitende mit der jeweiligen -Fachkompetenz für einen Verwaltungsablauf (zum Beispiel für eRechnung: Haushaltsleitung) sowie weiteren Personen (intern und extern) mit entsprechender Fachkompetenz. Die DMS-Kernteamen werden durch die/den, an der Lead-Hochschule angesiedelten DMS-Projekt Koordinatorin bzw. -koordinator, als Konstante und Treiber koordiniert.

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Zu Beginn des Projekts wurden die jeweiligen DMS-Projektleiter sowie Administratoren und/oder Mitarbeitende aus anderen Organisationseinheiten an den einzelnen Hochschulen identifiziert. Diese haben an den Projektaktivitäten in Form von monatlichen Projekttreffen, der Arbeit in hochschulübergreifenden Arbeitsgruppen, hochschulübergreifenden Workshops sowie hochschulspezifischen Beratungsleistungen teilgenommen. Im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten wurden Vorschläge gemacht, wie die Projektteams zu besetzen sind, bzw. welche Fachkompetenzen zeitweise (zum Beispiel für die Einführung einzelner DMS-Module) zum DMS-Projektteam hinzugezogen werden sollten. Darüber hinaus wurde im Rahmen des Projekttreffens am 12.01.2022, zu welchem die Hochschulleitungen eingeladen waren, Handlungsempfehlungen an die Hochschulleitungen zur Unterstützung der DMS-Projektteams gegeben.

Die Kommunikation mit den DMS-Projektteams erfolgt durch die Projektkoordinatorin über mehrere dafür zur Verfügung gestellte Kanäle.

Ziel h) Gezielte IST-Aufnahme der ausgewählten Prozesse in den jeweiligen Verwaltungsabläufen für die DMS-Einführung je Hochschule (externe Kompetenz für Prozessaufnahme bei allen Hochschulen). Zu jedem Verwaltungsablauf wird das Delta zwischen IST-Aufnahme und der Best Practice-Sammlung beschrieben. Für jede Hochschule wird ein Maßnahmenkatalog erstellt, um das Delta zur Best-Practices-Sammlung in einem folgenden Umsetzungsprojekt zu schließen.

Art: Muss-Ziel

Status: erledigt

Umsetzung: Im Rahmen des hochschulspezifischen Beratungsangebots wurde es den Hochschulen freigestellt, zu welchen Themenschwerpunkten sie Unterstützung benötigen. Die Hochschulen hatten die Möglichkeit, Unterstützung bei der Aufnahme der von ihnen gewählten Prozesse anzufordern. Diese Prozessaufnahme wurde durch externe Kompetenz unterstützt. Um die unterschiedliche Vorgehensweise zu konsolidieren, wurden den Hochschulen Methoden und Werkzeuge an die Hand gegeben, um die Prozessaufnahme im eigenen Haus erfolgreich durchführen zu können. Wie bereits erwähnt (siehe Ziel a), wurde auf Grund der unterschiedlichen Ziele, Herangehensweisen und Ressourcen keine Best-Practice-Sammlung gebildet. Des Weiteren wurden in der Arbeitsgruppe zum Schwerpunkt „Prozesse“ zwei Musterprozesse gebildet. Darüber hinaus wurde ein hochschulübergreifender Workshop zum den Themen "Prozesse" und "Beteiligungsprozesse initiieren" angeboten. Die Hochschulen sollten somit befähigt werden für sich selbst Maßnahmen abzuleiten.

3.2 Ergebnisse nach Arbeitspaketen

Im Folgenden werden die Projektergebnisse kurz anhand der Arbeitspakete dargestellt.

Arbeitspaket 1: Initialisierung DMS-Projektkoordinatorin bzw. -koordinator an Lead-Hochschule

- Ausschreibung und Einstellung (Beginn direkt nach Projektgenehmigung) der/des DMS-Projektkoordinatorin bzw. -koordinators.
- Einarbeitung DMS, insbesondere an den Lead-Hochschulen und Ermittlung der Ansprechpartner für die DMS-Einführung an den beteiligten Hochschulen.
- Aufbau einer Projekt- und Kommunikationsstruktur der DMS-Projektteams.

Laufzeit: 01/2021 – 03/2021, nach Anpassung: 04/2021 - 05/2021

Meilenstein: DMS-Projektkoordinatorin bzw. -koordinator ist eingestellt. Eine Kommunikationsstruktur für das begleitende DMS-Projekt ist erstellt.

Verantwortlich: TH Wildau (Mitarbeit aller beteiligten Hochschulen)

Umsetzung: Die Ausschreibung der Projektkoordinationsstelle erfolgte direkt nach der Bewilligung des Projekts. Die Projektkoordinatorin konnte zum 01.04.2021 eingestellt werden. Die Einarbeitungszeit wurde auf eine Woche gekürzt, um früher mit der eigentlichen Projektaktivität beginnen zu können. Direkt im Anschluss begann die Arbeit am Projekt, die ersten Gespräche mit dem Beratungsunternehmen und der Aufbau der Projekt- und Kommunikationsstruktur. In einem Kick-off Workshop wurden Themenschwerpunkte des Projekts zusammengetragen und dazu hochschulübergreifende Arbeitsgruppen gebildet, um den Projektbeteiligten einen Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen während der gesamten Projektlaufzeit zu ermöglichen.

Arbeitspaket 2: Konzeptentwicklung und Befüllung DMS-Best-Practice-Sammlung

- Entwicklung eines generischen Vorgehens für die Erstellung und Darstellung der Best-Practice-Sammlung und Abstimmung mit den beteiligten Hochschulen.
- Im Fokus der Sammlung von Best-Practices steht insbesondere die frühe Phase, in der Voraussetzungen für die Einführung eines DMS geschaffen werden. Diese Phase stellt die Grundlage für DMS-Folgeaktivitäten an den Hochschulen dar. Best-Practices umfassen unter anderem die folgenden Unterbereiche:
 - Festlegung des Projektteams.
 - Überarbeitung der Archivierungsordnung.
 - Aufstellung von Dokumentenarten.
 - Erstellung und Abstimmung eines Dokumentenverteilungsplans.
 - Erstellung und Abstimmung eines Aktenplans.
 - Prozessaufnahme für Posteingang und Beschaffung. Diese Phase sollte eng mit Arbeitspaket 3 gekoppelt werden, da hier weitere Prozesse identifiziert werden könnten.
 - Einflussgrößen auf die Erstellung eines Projekt- und Finanzplans.
 - Anpassung an der Hard- und Softwareinfrastruktur.
 - Notwendige Einbindung und Freigabe durch Personalvertretungen.
 - Ableitung von begleitenden Konzepten, z.B.:
 - Rollen- und Rechtekonzept
 - Konzept Systeminfrastruktur
 - Konzept Barcodes
 - DMS Schulungs- und Supportkonzept
 - Konzept Softwareausstattung Endnutzer inkl. Schulung
 - Konzept Endgeräteumstellung/VDI
- Analyse der bisherigen DMS-Aktivitäten der drei Lead-Hochschulen und Ableitung weiterer Best-Practices zur Aufnahme in der Sammlung als standardisiertes Vorgehen (Prozesse, Schnittstellen, Systeme, Cluster, IT-Infrastrukturen).
- Konzeption des Aspekts IT-Sicherheit bezüglich Verfügbarkeit, Vertraulichkeit, Integrität, Authentizität und Ausfallsicherheit

Laufzeit: 04/2021 – 07/2021, nach Anpassung 06/2021 – 12/2021

Meilenstein: Generisches Vorgehen für die Best-Practice-Sammlung ist erstellt. Die wichtigsten Bestandteile dieser Sammlung sind identifiziert und mit den Erfahrungen der Lead-Hochschulen befüllt.

Verantwortlich: TH Wildau, BTU CS (Mitarbeit aller beteiligten Hochschulen)

Umsetzung: Im Projekt wurde deutlich, dass die Hochschulen zwar alle das gemeinsame Ziel die DMS-Einführung haben, sich jedoch im Vorgehen, dem Status der eigenen DMS-Projekte und der Organisation stark unterscheiden. Aus diesem Grund ist es nicht möglich das EINE richtige Vorgehen, was ein Best-Practice voraussetzt, zu bestimmen. Aus der Best-Practice-Sammlung wurde daher das Konzept des "Baukasten" entwickelt, der eine generische Sammlung von Dokumenten zu im Projekt erarbeiteten Fachwissen, Methoden aber auch Input aus den Hochschulen, darstellt. Zu Beginn des Projekts wurde zwischen den Projektbeteiligten festgelegt, in welcher Form der Baukasten aufgebaut und befüllt wird.

Im Projektverlauf wurde der Baukasten mit insgesamt 12 Ordnern, zu den Themen:

- Aktenplan
- DMS-Ausschreibung
- eRechnung
- DMS-Grundlagen
- Informationssicherheit
- Methoden
- Projektplan
- Prozesse
- Unterstützende Dokumente
- Unterlagen zu den Beraterinnentagen
- zusätzliche Projektinputs
- Rechte- und Rollenkonzept

befüllt. Die genannten Ordner enthalten über 90 verschiedene Dokumente. Der Großteil der Dokumente wurde innerhalb der vier Arbeitsgruppen Aktenplan, Projektplan, Rechte- und Rollen- und Sicherheitskonzept sowie Prozesse erarbeitet. Hierbei ist hervorzuheben, dass alle Dokumente nur als Vorlagen dienen. Im Zuge der Bestandsaufnahmen zu Beginn des Projekts wurden außerdem die bisherigen DMS-Aktivitäten der drei Lead-Hochschulen aufgenommen. Des Weiteren haben die Lead-Hochschulen den Baukasten mit Musterdokumenten gefüllt. Auf Grund der unterschiedlichen Organisation, Ziele und Vorgehensweisen der Hochschulen, ist die Aufnahme von standardisierten Vorgehen an dieser Stelle nicht zielführend. Vielmehr dienen die im Baukasten gesammelten Dokumente als Hilfestellung, um mit den an den Hochschulen vorhandenen Ressourcen ein eigenständiges Vorgehen zu entwickeln. Unterstützend hierzu wurden Methoden Workshops und Einführungen zu Werkzeugen angeboten.

Der Aspekt der IT-Sicherheit wurde im ZDT Projekt "IT Konzepte" im Modul 4 für die einzelnen Hochschulen erfolgreich abgearbeitet. Um Überschneidungen zu vermeiden, wurde innerhalb des Projekts darauf verwiesen.

Arbeitspaket 3: Modellierung von Prozessen bzw. Workflows

- Bestandsaufnahme Prozess-, Konzept- und Dokumentenlage an den beteiligten Hochschulen
- Abstimmung und Auswahl von Verwaltungsabläufen, die für alle Hochschulen in der DMS-Einführungsphase relevant sind.
- Abstimmung eines einheitlichen Modellierungswerkzeuges bzw. Austauschformates.
- Aufnahme und Modellierung der ausgewählten Abläufe als Vorbereitung für die spätere Umsetzung.
- Einarbeitung von hochschulspezifischen Anpassungen und Ausprägungen.

Laufzeit: 04/2021 – 12/2021, nach Anpassung 06/2021 – 03/2022

Meilenstein: Ziel-Abläufe sind identifiziert und in dem gewählten Modellierungswerkzeug für die weitere Verwendung in den jeweiligen DMS-Projekten erstellt und abgestimmt.

Verantwortlich: EUV Frankfurt/Oder (Mitarbeit aller beteiligten Hochschulen)

Umsetzung: Die Prozess-, Konzept- und Dokumentenlage wurde im Rahmen der Bestandsaufnahmen zu Beginn des Projekts sowie den hochschulspezifischen Beratungsangeboten aufgenommen. Im Rahmen der monatlichen Projektgruppentreffen, insbesondere der Veranstaltung am 12.01., die sich explizit an die Hochschulleitungen richtete und der Arbeit in der AG Projektplan, wurden die für eine Einführung von DMS relevanten Verwaltungsabläufe bestimmt. Hierzu zählen unter anderen der Projektauftrag, der Projektplan, die Aufstellung des Projektteams und die Definition der Ressourcen. Die Bestandsaufnahme zu Beginn des Projekts zeigte, dass alle Hochschulen bereits über kommerzielle bzw. nicht kommerzielle Produkte zur Prozessmodellierung verfügen, die an den Hochschulen bereits eingekauft und etabliert sind. Es wurde sich weitestgehend für das Austauschformat des BPMN Standard entschieden. Im Rahmen der hochschulspezifischen Beraterinnentage wurde den Hochschulen das Angebot der Aufnahme und Modellierung von hochschulspezifischen Prozessen unterbreitet. Den Hochschulen stand es frei dieses Angebot zu wählen oder Unterstützung zu einem anderen Schwerpunkt anzunehmen. Darüber hinaus wurde ein hochschulübergreifender Workshop zum Thema "Prozesse" und "Beteiligungsprozesse initiieren" angeboten.

Arbeitspaket 4: Analyse des jeweiligen „Deltas“ der Hochschulen von der DMS-Best-Practice Sammlung und Ableitung von spezifischen Maßnahmen

- Analyse und Zusammenstellung der jeweiligen DMS-bezogenen Grundlagen bei den Hochschulen bezüglich der DMS-Best-Practice-Sammlung.
- Entwicklung von Vorschlägen für mögliche Maßnahmen an den jeweiligen Hochschulen zur Erreichung des einheitlichen DMS-Standards.
- Evaluation der Ergebnisse hinsichtlich der Ableitung von Folgeprojekten mit Implementierungscharakter.

Laufzeit: 08/2021 – 12/2021, nach Anpassung 08/2021 – 03/2022

Meilenstein: Der DMS-Status der beteiligten Hochschulen im Verhältnis zur DMS-Best-Practice-Sammlung ist erhoben. Etwaige Maßnahmen und nächste Schritte sind identifiziert, soweit im Rahmen des Projektes möglich. Eine Evaluation der Projektergebnisse liegt vor und Empfehlungen für Folgeprojekte liegen vor.

Verantwortlich: TH Wildau (Mitarbeit aller beteiligten Hochschulen)

Umsetzung: Anhand der im Projektvorhaben angebotenen Werkzeuge und Methoden, wie den hochschulübergreifenden Arbeitsgruppen, monatlichen Projektgruppentreffen sowie den hochschulspezifischen und hochschulübergreifenden Workshops, sollte es den Hochschulen ermöglicht werden, selbstständig festzulegen, an welchem Punkt im DMS-Vorhaben sie stehen und selbstständig die notwendigen Schritte zu definieren. Die im Baukasten gesammelten generischen Dokumenten können die Hochschulen dabei unterstützen. Eine Evaluation der Projektergebnisse sowie eine Ableitung von Empfehlungen für ein mögliches Folgeprojekt wurden im Rahmen des Evaluationsfragebogens vom 15.09.21 bis 13.10.21 und des Zwischenberichts vom 10.12.2021 durchgeführt.

3.3 Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen

AG Aktenplan

Die AG Aktenplan hat sich im zweiwöchentlichen Rhythmus online für ca. eine Stunde getroffen. Ziel war es einen gemeinsam prozessorientierten Aktenplan zu erstellen der als Muster dienen kann. Die Zusammenarbeit war sehr harmonisch, obwohl es hauptsächlich einen Inputgeber gab, haben alle ihr Wissen beigetragen und gemeinsam am Ziel gearbeitet. Die Arbeitsgruppe hat sich zunächst mit der Erstellung eines Glossars, in dem alle Begriffe eindeutig geklärt werden, beschäftigt. Des Weiteren wurde eine Übersicht mit unterschiedlichen Dokumenten und Akteninhalten und den dazugehörigen Aufbewahrungsfristen sowie gesetzlichen Grundlagen erstellt. Der prozessorientierte Aktenplan wurde in Zusammenarbeit am Beispiel der Prozesslandkarte der TH Wildau erarbeitet. Alle Dokumente stehen nun allen Projektbeteiligten im Baukasten zur Verfügung.

AG Projektplan

Die AG Projektplan hat sich ebenfalls im zweiwöchigen Rhythmus online getroffen. Die Dauer der Projekttreffen betrug in der Regel eine Stunde. Alle Gruppenteilnehmer*innen haben unterschiedliche Kompetenzen und Qualifikationen mit in die AG gebracht, woraus eine kreative Zusammenarbeit entstanden ist. Die Teilnehmer*innen konnten offen ihre Gedanken aussprechen und es fand auch ein Austausch über das AG-thema hinaus statt. Das Ziel der AG war es die für die Einführung eines DMS notwendigen Arbeitsschwerpunkte auszuarbeiten. Im Rahmen der Arbeitsgruppenaktivitäten sind ein Beispielprojektplan mit den geschätzten Aufwänden der beteiligten Hochschulen sowie eine Zusammenstellung von Projektrisiken, die zu einer kontinuierlichen Überarbeitung des Projektplans führen, entstanden. Des Weiteren wurden Beispielprojektpläne der teilnehmenden Hochschulen sowie eine Vorlage für einen Projektauftrag zusammengetragen.

AG Prozesse

Die AG-Treffen der Arbeitsgruppe Prozesse fanden wöchentlich online statt. Die Beteiligten dieser AG hatten zwar unterschiedliche Kenntnisstände, sich jedoch in ihrem Wissen gut ergänzt. Zur Einarbeitung in das Thema Prozesse haben sich alle Teilnehmer*innen in die Thematik eingearbeitet und gegenseitig anhand von Beispielen erklärt und dabei sowohl Methoden der Prozessaufnahme, wie auch die fachlichen Prozesse selber betrachtet. Das Ziel der Arbeitsgruppe war es weniger erfahrenen Teilnehmer*innen einen einfachen Einstieg in das Thema Prozesse zu ermöglichen. Zunächst haben sich die Beteiligten in die Grundlagen von BPMN durch Videotutorials, Literatur und Vorlesungsskripte eingearbeitet. Diese wurden auch in einer Quellenübersicht zusammengefasst. Außerdem wurde eine Übersicht zu verschiedenen Prozessmodellierungswerkzeugen zusammengetragen. Anhand des Übungsbeispiels, einer Seminarbuchung, wurde der Einstieg in die Prozessmodellierung mit BPMN selbstständig erarbeitet. Im Zusammenhang damit wurden auch Vorlagedokumente und ein Beispielinterview, die die Aufnahme von Prozessen an den Hochschulen unterstützen können, erstellt. Abschließend hat die Arbeitsgruppe anhand der Beispiele „Posteingang“ und „Rechnungseingang“ zwei detaillierte Beispielprozesse modelliert. Diese stehen nun ebenfalls jeder Hochschule zur Anpassung im Baukasten zur Verfügung.

AG Rechte- und Rollen- und Sicherheitskonzept

Die Arbeitsgruppe Rechte- und Rollen- und Sicherheitskonzept hat sich alle zwei Wochen online für eine Stunde getroffen. Die Teilnehmer*innen kamen alle mit unterschiedlichen Kenntnisständen in die AG, haben sich aber in ihrem Wissen ergänzt, sodass eine gute Zusammenarbeit entstehen konnte. Über das Thema der AG hinaus wurde sich zudem über Informationen zum DMS ausgetauscht. Das anfängliche Ziel der Arbeitsgruppe war es ein Muster für ein Rechte- und Rollen-Konzept zu erstellen, auf welches die teilnehmenden Hochschulen zurückgreifen können. Auf Grund der Wahl unterschiedlicher Softwareanbieter und deren in diesem Kontext vorhandene softwarespezifischen Möglichkeiten sowie der Tatsache, dass sich noch nicht alle Hochschulen final für einen Anbieter entschieden haben, musste festgestellt werden, dass ein allgemeines Konzept nicht ausgearbeitet werden kann. Aus diesem Grund waren die Ergebnisse dieser AG die Ausformulierung von Handlungsempfehlungen, die den Hochschulen im Baukasten zur Verfügung stehen. Darüber hinaus erfolgte eine Präsentation zur Anbindung eines Active Directorys an das DMS der Firma d.velop und eine Präsentation zur Rollen- und Rechtevergabe im ELVI-System der HNE Eberswalde.

3.4 Projektbegleitung

Das Projekt wurde durch das Kernteam bestehend aus dem Projektleiter, der Projektkoordinatorin und zwei Beraterinnen der advise+ GmbH betreut. So konnte sichergestellt werden, dass die Projektteilnehmer*innen der beteiligten Hochschulen von organisatorischen Aufgaben befreit waren.

In diesem Zusammenhang hatten die beteiligten Hochschulen sowie externe Interessierte in der Projektkoordinatorin stets eine Ansprechpartnerin, die sie zu jeder Zeit mit allen relevanten Informationen versorgt hat. Hierfür wurden durch die Projektkoordinatorin unterschiedliche Kanäle, wie beispielsweise die Projektwebsite mit Informationen zum Projekt, den Arbeitsgruppen und zukünftigen Terminen, eine Rundmailgruppe zum Austausch zwischen und mit den Projektteilnehmer*innen und eine Projektordnerstruktur in der Nextcloud der TH Wildau zur Zusammenarbeit innerhalb des Projekts aufgebaut und gepflegt. Über die Nextcloud wurde sichergestellt, dass alle Projektbeteiligten jederzeit auf alle Dokumente das Projekt betreffen zugreifen und diese zudem gemeinsam bearbeiten konnten. Schließlich hat die Projektkoordinatorin die monatlichen Projekttreffen organisiert.

Durch die Mitarbeit der advise+ GmbH wurde die Projektkoordinatorin beim Aufbau der monatlichen Treffen unterstützt. Die Beraterinnen übernahmen zudem bei allen Treffen die Rolle der Moderatorinnen. Die Hauptaufgabe der Beraterinnen lag in der Unterstützung des ZDT DMS-Projekts durch Methodenimpulse und -schulungen. Diese haben insbesondere zur Förderung der Vertrauensbasis der Teilnehmer*innen untereinander gedient und somit hauptsächlich zum Aufbau des Netzwerkes beigetragen. Dabei wurden die Methoden und Werkzeuge stets an den Projektverlauf angepasst, mit dem Ziel, dass die gezeigten Methoden von den Projektteilnehmer*innen angewandt werden können. Das wurde ergänzt durch hochschulübergreifende und hochschulspezifische Beratungen. Somit wurden den beteiligten Hochschulen Werkzeuge an die Hand gegeben, die sie in der Umsetzung ihrer eigenen DMS-Projekte unterstützen und die Geschwindigkeit des Vorankommens steigern können.

4. Fazit

Im Projekt ist ein Netzwerk aus den sieben teilnehmenden Hochschulen entstanden, das sich gegenseitig unterstützt und einen Rahmen für den informellen hochschulübergreifenden Austausch von Wissen bildet. So konnten Synergien geschaffen werden, von denen alle Hochschulen profitieren, da sie zum Beispiel einen schnellen Know-How-Transfer möglich machen, Kosten und Ressourcen schonen, aber es auch ermöglichen, gegenüber Softwareanbietern einheitlich auftreten zu können. Der Austausch im Netzwerk findet dabei stets auf Augenhöhe statt.

Innerhalb des Netzwerks haben sich insgesamt vier ständige Arbeitsgruppen etabliert, die sich selbst organisiert und regelmäßig getroffen haben, um sich zu zuvor festgelegten Schwerpunktthemen auszutauschen und weiterzubilden. Laut eigener Aussage werden sich die Arbeitsgruppen auch nach Abschluss des Projekts weiterhin regelmäßig treffen. In 11 monatlichen Projektgruppentreffen wurden koordiniert durch das Kernteam 21 Fachvorträge von Projektteilnehmer*innen gehalten sowie 12 Methoden durch die advise+ GmbH vorgestellt und zum Teil auch angewendet. Basierend auf den im Projekt erarbeiteten Ergebnissen und Erkenntnissen wurde ein Baukasten mit insgesamt 90 Dokumenten zu 12 verschiedenen Schwerpunktthemen aufgebaut. Diese Dokumente können die Hochschulen nun als Vorlage für die Einführung ihres DMS nutzen. Zudem wurden durch die advise+ GmbH 10 hochschulspezifische Workshops zu von den Hochschulen selbst gewählten Themen wie beispielsweise Projektmanagement, Prozesse, Komplexität und Teststrategien durchgeführt. Darüber hinaus konnten auf Grund der guten Zusammenarbeit im Netzwerk auch drei hochschulübergreifende Workshops angeboten werden.

5. Anhang

ZDT-Kooperationsvorhaben "Begleitung der DMS-Einführung"

Lessons Learned des ersten Jahres

Zeit
ca 1,5 Std.

Was hat uns angetrieben?

Was hat mich motiviert?
Welche Erfolge haben mich weiter angeleitet?
Was haben wir gut und richtig gemacht?

AG: wir haben...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Lernprozess...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Die...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Die...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Unser Netzwerk

Wie hat sich meine Haltung zum Netzwerk über den Projektverlauf entwickelt?
Vornehmlich eine Rolle im Netzwerk?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Was erhoffen sich in der Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten Hochschulen?

digitale... best...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Welche Gefahren mussten wir umschiffen?

Welchen Hürden sind wir begegnet?
Welche Einflüsse hatten diese Hürden?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Welche Erwartungen hatten wir?

Welche Erwartungen hatte ich?
• an das Projekt
• an das Netzwerk

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Was haben wir gelernt?

Was waren meine wichtigsten Erkenntnisse aus dem letzten Jahr?
Welche Dinge machen ich jetzt anders als vorher?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Was hat uns am Fortkommen gehindert?

Was hat unser Tempo verlangsamt?
Konnten wir dieses Ausbleiben vorhersehen oder war es unsichtbar?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Was hat uns am Fortkommen gehindert?

Was hat unser Tempo verlangsamt?
Konnten wir dieses Ausbleiben vorhersehen oder war es unsichtbar?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Was hat uns am Fortkommen gehindert?

Was hat unser Tempo verlangsamt?
Konnten wir dieses Ausbleiben vorhersehen oder war es unsichtbar?

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

...
...erfolgreich...
...erreichbar...

Abbildung 1 Retrospektive "Lessons Learned des ersten Jahres" erarbeitet im Abschlussworkshop am 23.03.2022

Zwischenbericht des Kooperationsvorhabens

„Begleitung der DMS-Einführung“

des Zentrums der Brandenburgischen Hochschulen für Digitale Transformation
(ZDT)



Lead-Hochschule:

Technische Hochschule Wildau

Hochschulen im Konsortium:

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg
Europa-Universität Viadrina
Fachhochschule Potsdam
Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
Technische Hochschule Brandenburg

Projektzeitraum:

01.04.2021 – 31.03.2022

Projektleiter:

Bernd Heimer
03375 508 500
bernd.heimer@th-wildau.de

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Heimer', is written over a horizontal line.

Bernd Heimer, Projektleiter

Projektkoordination:

Franziska Kerber
03375 508 824
franziska.kerber@th-wildau.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Ausgangssituation	3
2.1 Status zum Start des Projekts.....	4
2.2 Projektziele	4
3. Evaluations- und Projektergebnisse	4
3.1 Evaluationsdesign.....	4
3.2 Aktuelle Ergebnisse des Projekts	4
3.3 Weitere Ergebnisse der Evaluation.....	9
3.4 Projektbegleitung.....	11
4. Anforderungen an das Folgeprojekt.....	12
5. Fazit.....	16

Abbildung 1 Abstimmungsergebnis zur Frage „Aus welchem Bereich des ZDT DMS-Projekts ziehen sie den größten Mehrwert?“	5
Abbildung 2 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie den Mehrwert der vorgestellten Methoden?“	6
Abbildung 3 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit in den einzelnen ZDT DMS-Arbeitsgruppen im Durchschnitt?“	7
Abbildung 4 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Ergebnisse, in den Arbeitsgruppen, in denen Sie mitgearbeitet haben?	7
Abbildung 5 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie nutzen Sie den Baukasten?“	8
Abbildung 6 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie schätzen Sie den Zeitaufwand für das ZDT DMS-Projekt ein?“	9
Abbildung 7 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigene Hochschule hinsichtlich der Einführung eines DMS ein?“... ..	10
Abbildung 8 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigenen Hochschule hinsichtlich des Betriebs eines DMS ein?“	10
Abbildung 9 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Begleitung durch Adviseplus?“	11
Abbildung 10 Abstimmungsergebnis zur Frage „Welche der bisher im Rahmen des ZDT DMS-Projekts schon angesprochenen Themen bilden für Sie auch im Rahmen eines Folgeprojekts Schwerpunkte?“	12
Abbildung 11 Übersichtsmatrix, die zeigt, welche Voraussetzungen zur Einführung bestimmter DMS-Module nötig sind	13
Abbildung 12 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie den Bedarf an Beratertagen im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts zu den Herausforderungen an Ihrer Hochschule ein?“	14
Abbildung 13 Abstimmungsergebnis zur Frage „Für welche hochschulübergreifenden Lehrgänge/Schulungen sehen Sie im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts für Ihre Hochschule einen hohen Bedarf?“	14
Abbildung 14 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie lange sollte das Folgeprojekt gehen?“	15

1. Einleitung

Der vorliegende Bericht beschreibt den Zwischenstand des ZDT-Projekts „Begleitung der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen“ für sieben brandenburgische Hochschulen. Die Erfassung des Zwischenstands basiert dabei auf einem Evaluationsfragebogen sowie auf den fortlaufend erzeugten Ergebnissen im Projekt. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts finden die hochschulübergreifenden sowie die hochschulspezifischen Workshops statt. Der vorliegende Bericht wurde durch die Teilnehmer*innen der im Konsortium vertretenen Hochschulen freigegeben.

2. Ausgangssituation

Im Zuge der digitalen Transformation der Brandenburger Hochschulen ist die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) zur datenbankgestützten und workflow-basierten Verwaltung bis zur Archivierung von Dokumenten notwendig, um die zunehmende Komplexität von Prozessen an den Hochschulen sicherzustellen. Hinzu kommt, dass ein DMS wesentlich zur Lösung der Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) beitragen kann. Dies ist den Hochschulen bewusst und viele haben aus diesem Grund entsprechende Ziele im Hochschulvertrag formuliert.

Die tatsächlichen Einführungsstände zum DMS an den brandenburgischen Hochschulen unterschieden sich jedoch erheblich. Aus diesem Grund haben sich sieben Hochschulen zu dem ZDT-Projekt „Begleitung der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen“ zusammengeschlossen. In diesem Konsortium sind die folgenden Hochschulen vertreten: die Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg, die Europa-Universität Viadrina, die Fachhochschule Potsdam, die Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF, die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, die Technische Hochschule Brandenburg und die Technische Hochschule Wildau.

Es war schnell festzustellen, dass eine DMS-Einführung wesentlich komplexer ist (siehe Matrix, Kapitel 4), als anfangs durch den/die Einzelne/n eingeschätzt. Neben der Berücksichtigung von einer hohen Anzahl von Gesetzen und Verordnungen, sind auch viele Prozesse neu zu betrachten bzw. erstmalig aufzunehmen und nicht zuletzt eine Vielzahl von Dokumenten zu erstellen. Auch die Vorstellungen was ein DMS ist und welche Aufgaben damit gelöst werden sollen, waren sehr unterschiedlich. Die Umsetzungsvorhaben reichten von den Schwerpunkten wie dem elektronischen Posteingang, der eRechnung, dem Vertragsmanagement, der eAkte für Mitarbeiter und/oder Studierende bis zu Modulen für die Unterstützung der online Bewerbung oder dem webbasierten Formularmanagement der Hochschule. Die Bearbeitung dieser komplexen und aufwendigen Themen im Alleingang kann jede Hochschule schnell an die Grenzen der vorhandenen Ressourcen führen und somit eine zeitnahe Umsetzung zumindest torpedieren, wenn nicht sogar verhindern.

2.1 Status zum Start des Projekts

Zum Start des ZDT-DMS-Projekt stellte sich der Stand der beteiligten Hochschulen sehr heterogen dar. Innerhalb der Gruppe der sieben Hochschulen fanden sich Teilnehmer*innen, die bereits ein DMS in Betrieb haben oder mitten in der DMS-Implementierung sind, aber auch Beteiligte, die noch vor der Auswahl der Anbieter für ein DMS stehen.

2.2 Projektziele

Das wesentliche Ziel des Verbundprojekts ist es daher, in einem zentral koordinierten Ansatz durch gemeinsame Anstrengungen der brandenburgischen Hochschulen eine Grundlage für die Einführung von DMS zu erarbeiten. Dafür sollten zunächst die konkreten Einführungsstände an den einzelnen Hochschulen sowie die IT-Infrastrukturen, Schnittstellen, Richtlinien und Konzepte aufgenommen werden. Die bereits gesammelten Erfahrungen wurden in eine generische Sammlung von Vorlagen und Methoden überführt. Aus dieser lassen sich dann für die einzelnen Hochschulen gezielt Maßnahmen ableiten, damit diese mit dem effizienten Einsatz ihrer vorhandenen Ressourcen ein hohes Niveau bei der DMS-Implementierung erreichen können.

3. Evaluations- und Projektergebnisse

Zur Aufnahme des aktuellen Standes wurde nach der Hälfte der Projektlaufzeit ein Evaluationsfragebogen entwickelt und eine Evaluation durchgeführt. Die Evaluationsergebnisse und die bisher erzielten Ergebnisse der Projektarbeit werden im Folgenden dargestellt.

3.1 Evaluationsdesign

Die Evaluationsergebnisse wurden mittels eines anonymisierten Fragebogens ermittelt. Dieser gliederte sich in die sechs Fragenkomplexe: Allgemeines zum Projekt, eigene Hochschule, ZDT-DMS Arbeitsgruppen, Baukasten, Begleitung durch das Kernteam und Folgeprojekt. Die Fragenkomplexe enthielten sowohl skalierte Fragen als auch Freitextfragen.

3.2 Aktuelle Ergebnisse des Projekts

In der ersten Phase des Projekts wurde von einem Kernteam, bestehend aus einem Projektleiter, einer Projektkoordinatorin und zwei Beraterinnen der advise+ GmbH, ein Projektrahmen geschaffen, in dem hochschulübergreifende Zusammenarbeit stattfinden kann. Ausgehend von den unterschiedlichen Projektständen an den einzelnen Hochschulen wurde ein Projektdesign entwickelt. Dies ermöglicht gemeinsame Potentiale der Hochschulen zu identifizieren und für alle nutzbar zu machen. Zudem wurden Lösungen für schwierige Herausforderungen gefunden und von allen getragene Workshops geplant. Insgesamt konnte so die Gruppeneffizienz erhöht werden.

Um die Zusammenarbeit an den Hochschulen zu unterstützen und zu ermöglichen, wurden die folgenden Schwerpunkte entwickelt und umgesetzt:

- Austausch auf Gesamtprojektebene
- Methodenimpulse
- Hochschulübergreifende Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen
- Erarbeitung eines sogenannten Baukastens mit generischen Dokumentvorlagen zu den Schwerpunktthemen

- Impulse der verschiedenen Hochschulen zu verschiedenen bereits umgesetzten Themen
- Informeller Austausch
- Hochschulübergreifende Workshops

Austausch auf Gesamtprojektebene

Zu Beginn wurde ein monatlicher Abstimmungsrythmus in Form von Workshops auf Gesamtprojektebene eingeführt, um sich zu den genannten Schwerpunkten auszutauschen und hierzu zu arbeiten. In einem ersten Treffen wurden von allen Beteiligten hochschulübergreifende spezifische Themen identifiziert und entsprechende Arbeitsgruppen festgelegt.

Von Beginn an formulierten die Beteiligten den hohen Mehrwert, der durch den hochschulübergreifenden Erfahrungsaustausch in den Arbeitsgruppen entstanden ist (vgl. Abbildung 1). Besonders geschätzt wurde, dass durch den Austausch die Beschleunigung des Fortkommens an der eigenen Hochschule ermöglicht wird und dass das ZDT DMS-Projekt hilft, eigene Fragestellungen in der Vorbereitung der DMS-Einführung zu erkennen und zu beantworten.

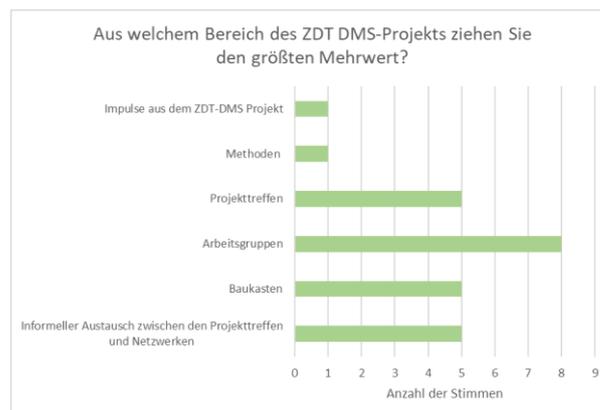


Abbildung 1 Abstimmungsergebnis zur Frage „Aus welchem Bereich des ZDT DMS-Projekts ziehen sie den größten Mehrwert?“

Methoden

Bei der Prozessbegleitung wird von der Grundannahme ausgegangen, dass sämtliche Potentiale und alle Lösungen, die es braucht, um wirklich gute Entwicklungen und Veränderungen voranzubringen, in der Gruppe selbst liegen. Die Prozessbegleitung besteht darin, diese Potentiale deutlich zu machen und an die Oberfläche zu bringen.

Um dieses zu erreichen wurden unterschiedliche partizipative Methoden eingesetzt, die einen offenen Dialog gefördert und ein vertrauensvolles Arbeiten auf Augenhöhe möglich gemacht haben. So entstand ein echter, lebendiger Dialog und Kontakt zwischen den Teilnehmenden, indem den unterschiedlichen Perspektiven, Meinungen und Sichtweisen Raum gegeben wurde und sich das kollektive Wissen der Gruppe entfalten konnte.

Die angewendeten Methoden wurden in Form von Methodenimpulsen vermittelt oder direkt als Werkzeug eingesetzt. Sie wurden gut von den Teilnehmer*innen angenommen (vgl. Abb. 2).

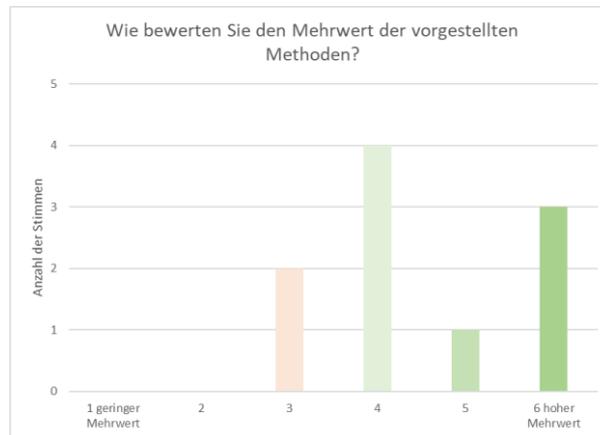


Abbildung 2 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie den Mehrwert der vorgestellten Methoden?“

Eine Auswahl der bisher eingesetzten Methoden findet sich im Folgenden:

- Mindmapping
- Open Space
- Check-in
- Lernzyklus PDCA
- Cynefin Framework
- Fragetechniken
- Dokumentationsverfahren
- Projektmanagement
- Prozessaufnahme
- Schätzmethode von Aufwänden
- Reflexionstechniken
- Co-Cards

Arbeitsgruppen

In den hochschulübergreifenden Arbeitsgruppen wurde zu den folgenden spezifischen Themen gearbeitet:

- Projektplan
- Prozesse
- Aktenplan
- Rechte- & Rollen-Konzept und Sicherheitskonzept

Die *Arbeitsgruppe Projektplan* beschäftigt sich unter anderem mit der Ausarbeitung der für die Einführung eines DMS notwendigen Arbeitsschwerpunkte, der Erarbeitung des Projektauftrags sowie der Reihenfolge der Moduleinführung.

Die *Arbeitsgruppe Prozesse* befasst sich mit dem Ziel der Digitalisierung von bestehenden analogen Prozessen und deren Optimierung. Für die Erkennung von Verbesserungspotentialen müssen diese kritisch hinterfragt und neu gedacht werden.

Eine prozessorientierte Schriftgutverwaltung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Aufbewahrungsfristen zu führen, ist das Kernthema der *Arbeitsgruppe Aktenplan*.

„Wer hat in welcher Form Zugriff auf welches Dokument? Und wie unterbindet man unberechtigten Zugriff auf besonders schützenswerte Dokumente? Wann und wie beginnt man mit der Erarbeitung einer Berechtigungsstruktur?“ Diese und weitere Fragen stehen in der *Arbeitsgruppe Rechte- & Rollen-Konzept und Sicherheitskonzept* im Mittelpunkt. Die Erarbeitung eines Rechte- und Rollenkonzeptes unter Berücksichtigung der jeweiligen Stufe der Vertraulichkeit soll als Leitfaden für den Aufbau einer umfassenden Berechtigungsstruktur dienen.



Abbildung 3 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit in den einzelnen ZDT DMS-Arbeitsgruppen im Durchschnitt?“



Abbildung 4 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Ergebnisse, in den Arbeitsgruppen, in denen Sie mitgearbeitet haben?“

Zu all diesen Themen wurden Ergebnisse erzielt und in Form von generischen Dokumenten im sogenannten Baukasten zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der ZDT-DMS-Projekt strukturiert vermittelt und vorgestellt wurden. Im Rahmen der Evaluation wurde auch nachdrücklich der Wunsch geäußert, die Arbeit in den Arbeitsgruppen fortzuführen und das entstandene Netzwerk aufrecht zu erhalten. Im Folgeprojekt sollen weitere Arbeitsgruppen entstehen. Als Themen wurden hier beispielsweise genannt: die elektronische Rechnungsverarbeitung, eAkte für Studierende und Mitarbeiter*innen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für ein DMS sowie die Erarbeitung von unterstützenden Konzepten. Weitere Themen für Arbeitsgruppen ergeben sich auch durch die Einführung von weiteren Modulen eines DMS. (Siehe hierfür auch die im Kapitel „Folgeprojekt“ abgebildete Matrix auf Seite 13)

Die Initiierung weiterer Arbeitsgruppen wurde bisher nur deshalb zurückgestellt, weil andere Arbeitsaufgaben den verfügbaren zeitlichen Rahmen der Projektteilnehmer einschränkt haben, bzw. weil das Projekt durch Fluktuation belastet ist.

Baukasten

Die in den Arbeitsgruppen erstellten Ergebnisse in Form von Dokumentvorlagen stehen allen Projektbeteiligten im Rahmen eines sogenannten „Baukastens“ zur Verfügung. Dieser ist eine generische Dokumentensammlung, deren Ziel es ist, das im Projekt zusammengetragene Grundlagenwissen zur DMS-Einführung zu bündeln und für alle Teilnehmer*innen verfügbar zu machen.

Im Moment umfasst der Baukasten Dokumente zu den spezifischen Themen:

- Aktenplan

- Ausschreibungsunterlagen
- eRechnung
- Grundlagen des DMS
- Informationssicherheit
- Projektplan
- Prozesse
- Unterstützende Dokumente

So können beispielsweise im Ordner „Projektplan“ Musterprojektpläne und Dokumentenvorlagen für die unterschiedlichen Projektphasen und im Ordner „Aktenplan“ neben normativen Vorgaben für ein DMS auch ein Musteraktenplan abgerufen werden. Ebenso stehen dort neben den, in den monatlichen Workshops auf Gesamtprojektebene vorgestellten Methodenbeschreibungen und Impulsen, auch Ergebnisse und Informationen der Lead-Hochschulen sowie Dokumentationen der hochschulübergreifenden Workshops zur Nutzung bereit.

Der Baukasten wird überwiegend positiv bewertet, wird jedoch zurzeit noch unterschiedlich genutzt (vgl. Abb. 5).

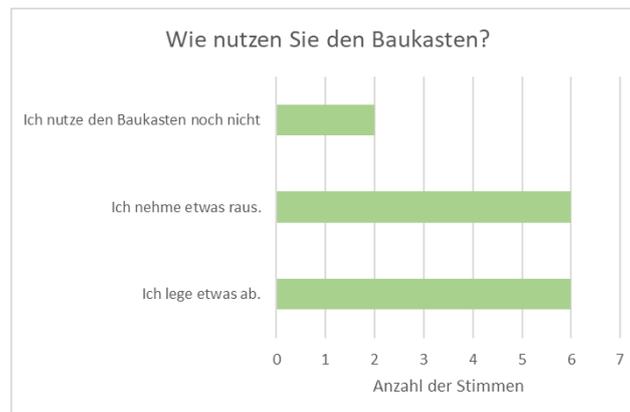


Abbildung 5 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie nutzen Sie den Baukasten?“

Der Austausch der im Baukasten abgelegten Dokumente ist rege. Vor allem Hochschulen, die noch am Anfang der DMS-Einführung stehen, profitieren stark davon, dass die mit dem DMS-Thema vertrauten Hochschulen Dokumente und somit Erfahrungswerte zur Verfügung stellen. Dies ist in dieser Form nur möglich, da im Rahmen des Verbundprojekts eine Vertrauensbasis zwischen den Hochschulen geschaffen und somit Synergieeffekte erzielt werden konnten.

Impulsvorträge

Basierend auf den zu Beginn gemeinsam mit allen Projektpartnern*innen eruierten Schwerpunkten wurden bei den Gesamttreffen jeweils ein Schwerpunkt in Form von Impulsvorträgen vertieft. Diese kamen sowohl von den Hochschulen selbst, wie auch von Fachexpert*innen, die hinzugezogen wurden.

Folgende Themen wurden als Impulsvorträge und Erfahrungsaustausch vorgestellt:

- Erfahrungen aus dem Betrieb eines DMS
- Erfahrung aus den Einführungsprojekten der eigenen Hochschule
- BPMN
- Prozessmodell

- Konferenzbericht
- Mindmapping
- Aktenplan
- Rechte und Rollenimplementierung in der Praxis

Informeller Austausch

Vor allem der informelle Austausch zwischen den Gesamttreffen und den regelmäßig stattfindenden Treffen der Arbeitsgruppen wurde von den Teilnehmer*innen sehr positiv bewertet. Durch den Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Teilnehmer*innen ist es möglich, unabhängig von vereinbarten Terminen, Hilfe und Unterstützung untereinander anzufragen und diese auch schnell, unbürokratisch und unkompliziert zu bekommen.

Beispiele dafür sind:

- Gegenseitige Einladung bei der Vorstellung von Inhalten in den Arbeitsgruppen
- Toolauswahl für die Prozessaufnahme
- Unterstützung bei der Anbietersauswahl
- Vorbereitung bei den Dokumenten für die Anbietersauswahl

Hochschulübergreifende Workshops

Im Rahmen des Projektes wurden bereichsübergreifende Dialoge initiiert und es ist eine Kultur der Zusammenarbeit und der Kommunikation auf Augenhöhe entstanden, sodass Synergien auch wirklich genutzt werden konnten. Zwischen den Hochschulen konnte dadurch ein intensiver Austausch stattfinden. Deshalb ist hier zu betonen, dass zusätzlich zur ursprünglichen Projektplanung auch hochschulübergreifende Workshops zu spezifischen Themen durchgeführt werden konnten und werden, wie u.a.

- Projektmanagement
- Beteiligung
- Prozesse
- Komplexität

3.3 Weitere Ergebnisse der Evaluation

Neben Fragen zu den konkreten Projektergebnissen wurden in der Evaluation auch Rahmenbedingungen des Projekts abgefragt. Bemerkenswert ist, dass die Bearbeitung sämtlicher oben geschilderter Maßnahmen trotz hohem zeitlichen Aufwand (vgl. Abb. 6) geleistet wurde und wird.

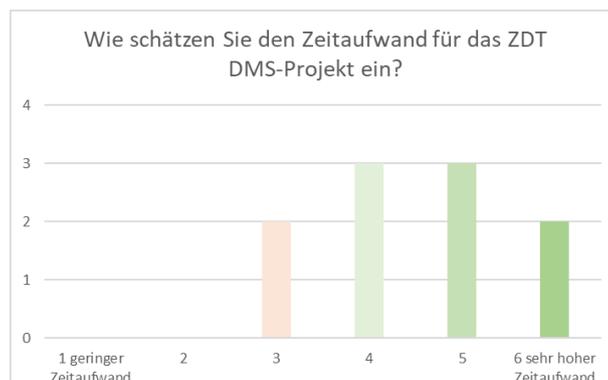


Abbildung 6 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie schätzen Sie den Zeitaufwand für das ZDT DMS-Projekt ein?“

Es fällt auf, dass Hochschulintern eher wenig Unterstützung erfolgt. Umso wichtiger ist ein Projekt, in dem diese Unterstützung erfolgen kann.

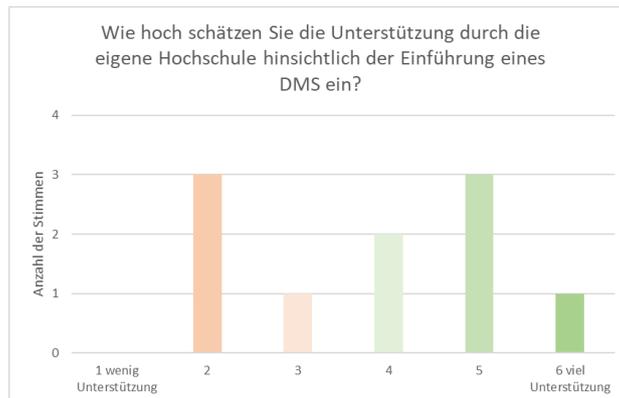


Abbildung 7 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigene Hochschule hinsichtlich der Einführung eines DMS ein?“

Außerdem zeigt die untenstehende Grafik deutlich, dass innerhalb der Hochschulen nicht gesehen wird, dass ein DMS nach der Einführung in einen Dauerbetrieb übergeht, der entsprechende technische und methodische Unterstützung benötigt.

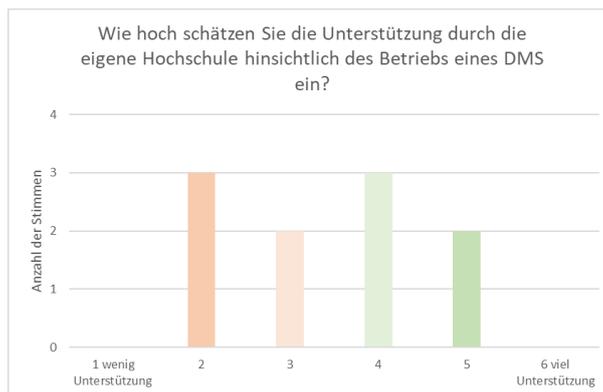


Abbildung 8 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigenen Hochschule hinsichtlich des Betriebs eines DMS ein?“

Diese Unterstützung, sowohl bei der Einführung, als auch im Betrieb, lässt sich daher noch weiter ausbauen. Dazu bietet der Austausch im Gesamtprojekt die Chance, diese Unterstützung in der eigenen Hochschule gezielter einzuholen. So wird im Freitext des Evaluationsfragebogens beschrieben, dass ein „*Profitieren von gut aufbereiteten Informationen*“ genauso hilfreich ist, wie die Hilfe bei der „*Argumentation in der eigenen Hochschule hinsichtlich des vorgeschlagenen Vorgehens und der Zeitplanung*“ und der „*Stärkung der eigenen Zuversicht (man ist nicht allein)*“.

3.4 Projektbegleitung

Die Betreuung des Projekts durch ein Kernteam hat sichergestellt, dass die beteiligten Hochschulen von organisatorischen Aufgaben befreit waren. Speziell die Unterstützung durch eine Projektkoordinatorin hat dazu geführt, dass die Projektteilnehmer*innen zu jedem Zeitpunkt eine Ansprechpartnerin hatten und sich stets mit allen relevanten Informationen versorgt fühlten. Durch die Mitarbeit der advice+ GmbH im Kernteam wurde das ZDT-DMS-Projekt mit Methodenimpulsen und -schulungen unterstützt. In der zweiten Hälfte des aktuellen Projekts werden die Projektpartner*innen durch hochschulspezifische Beratungen ergänzt.

- Umgang mit Komplexität
- Entwicklung Projektsteckbrief
- Vorbereitung eines Projekt Kick -off
- Prozessaufnahme
- Projektmanagement
- Initiierung von Beteiligungsprozessen
- Agiles Projektmanagement

Die Koordination und Projektbegleitung wurden gut angenommen und werden auch für das Folgeprojekt gewünscht (vgl. Abb. 9).

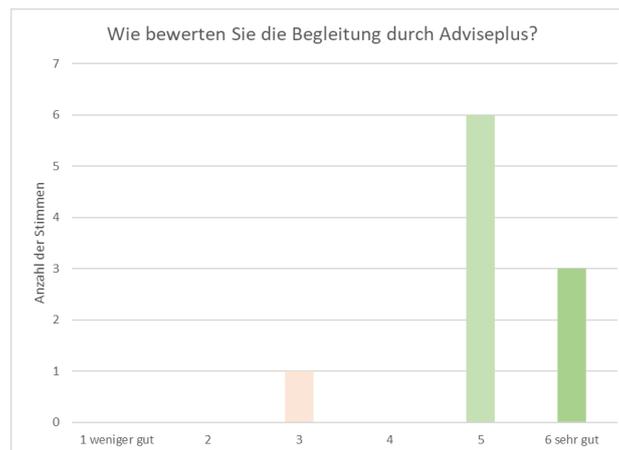


Abbildung 9 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Begleitung durch Adviseplus?“

4. Anforderungen an das Folgeprojekt

Die Hochschulen im Konsortium sind sich über die dringende Notwendigkeit eines Folgeprojekts einig. Der Fokus des ersten Projekts lag im Wesentlichen auf der Initiierung der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit sowie der Bildung notwendiger Grundlagen für die Einführung eines DMS. Ein Ziel des Folgeprojekts soll es sein diese Form der Zusammenarbeit zu erhalten und zu vertiefen. Auch ist es wichtig die Teams innerhalb der eignen Hochschule zu stärken.

Im Folgeprojekt sollten weiterhin projektorganisatorische, aber auch vermehrt DMS-spezifische Themen einen Schwerpunkt bilden. Es sollte ein Ziel sein für alle beteiligten Hochschulen die ersten konkreten Einführungsschritte eines DMS zu unterstützen.

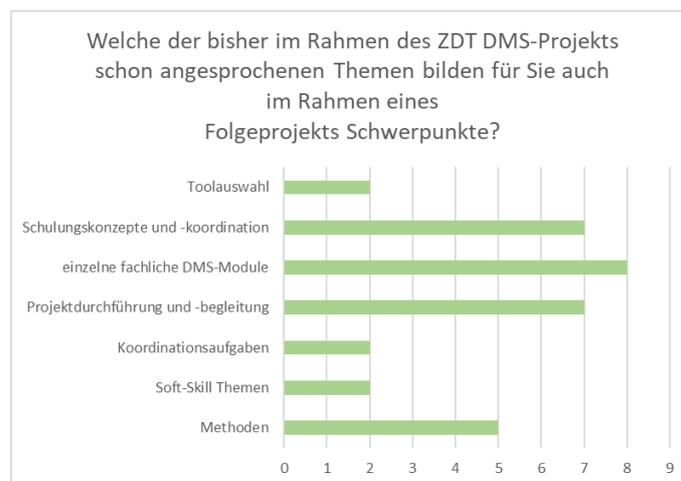


Abbildung 10 Abstimmungsergebnis zur Frage „Welche der bisher im Rahmen des ZDT DMS-Projekts schon angesprochenen Themen bilden für Sie auch im Rahmen eines Folgeprojekts Schwerpunkte?“

Die im ersten Projekt gebildeten Arbeitsgruppen sollten dabei weiterhin erhalten bleiben. Auf Grund der mangelnden zeitlichen Ressource war es im ersten Projekt nicht möglich, alle Arbeitsgruppen zu initiieren. Das sollte im Folgeprojekt realisiert werden. Die nachfolgende Matrix (s. Abb. 11) stellt eine Übersicht der verschiedenen DMS-Module sowie die dafür zu schaffenden Voraussetzungen dar. Hieraus ist ersichtlich, dass ein Teil der Schwerpunkte bereits im laufenden Projekt abgebildet werden konnten. Mögliche Themen für weitere Arbeitsgruppen im Folgeprojekt sind:

- elektronische Rechnungsverarbeitung,
- eAkte und
- rechtliche Rahmenbedingung der DMS-Einführung,
- Support- und Schulungskonzept
- Datenschutz
- IT-Sicherheit
- Posteingang

Die Matrix verdeutlicht einen Teil der innerhalb dieser Arbeitsgruppen im Folgeprojekt zu leistenden Arbeit.

Voraussetzungen	Sicherheitskonzept	Rollen- und Rechtekonzept (Basis- und Modul- bzw. Lösungsbezogen)	Backupkonzept	Hardwarekonzept	Barcodekonzept	Scannerkonzept	Prozessdokumentation	Archivierungsordnung / Schriftgutverwaltungsordnung	Aktenplan	Dokumentenarten / Metadaten	Dokumentenverteilungsplan	Schnittstellenbeschreibung / Systemschnittstellen	Testscenarien / Testfälle	Unterstützung von Fachverfahren durch Schnittstellenanbieter	Lehrgangskonzept	Datenschutz Dokumentationen	OZG Portalanbindung	Formularmanagement
DMS-Module																		
Basismodul	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
Ressourcenmanagement/Finanzen																		
Rechnungsbearbeitung (frühes und spätes Erfassen)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
eRechnungen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
digitale Einkaufs- und Beschaffungsakte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	(✓)	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
eAkte Mitarbeiter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	(✓)	✓	✓	✓	(✓)	✓	(✓)
Gebäudemanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	(✓)	✓	(✓)	✓	(✓)	x	(✓)
Projekt- und Drittmittelakte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	x	✓	(✓)	x	(✓)
Vertragsmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	x	✓	(✓)	x	(✓)
Dienstreise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
Adressverwaltung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	(✓)	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
Studentischer Lifecycle/ Campus Management																		
Bewerbungsprozess, Digitalisierung von Unterlagen und Prozessunterstützung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
eAkte Student	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	(✓)
Prüfungsunterlagen erfassen und verwalten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	x	x	✓	x	✓	(✓)	x	(✓)
Verwaltung Thesarbeiten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	x	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
Registratur/Allgemeine Schriftgutverwaltung																		
Posteingangsbearbeitung (elektronischer Posteingang)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	(✓)	x	(✓)
Schriftgutverwaltung nach Aktenplan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	x	(✓)
Sonstiges																		
Sitzungsmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x	x	x	x	x	✓	x	x	(✓)
Infrastruktur- und Liegenschaftsmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	(✓)	✓	(✓)	✓	x	x	(✓)
	✓	wird benötigt	(✓)	wird gegebenenfalls benötigt	x	wird nicht benötigt	✓	vererbt aus Basismodul										

Abbildung 11 Übersichtsmatrix, die zeigt, welche Voraussetzungen zur Einführung bestimmter DMS-Module nötig sind

Der im Projekt erarbeitete Baukasten wird auch im Folgeprojekt elementarer Bestandteil sein. Dieser bildet die gemeinsame Wissensbasis der Beteiligten ab und wird weiterhin mit den gemeinschaftlich erarbeiteten Dokumenten gefüllt. Die Handhabung des Baukastens kann im Hinblick auf dessen Nutzung angepasst werden. Die Dokumente werden im Folgeprojekt an die Lead-Hochschule übergeben.

Eine Begleitung durch Berater*innen sowie eine zentrale Koordinationsrolle werden auch im Folgeprojekt benötigt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Beraterinnen die Teilnehmer*innen im Verbundprojekt darin unterstützen weiterhin gute Ergebnisse zu erzielen. Die beteiligten Hochschulen haben außerdem einen hohen Bedarf an hochschulspezifischen Beratungsangeboten, um die Herausforderungen an ihren jeweiligen Hochschulen zu bewältigen.

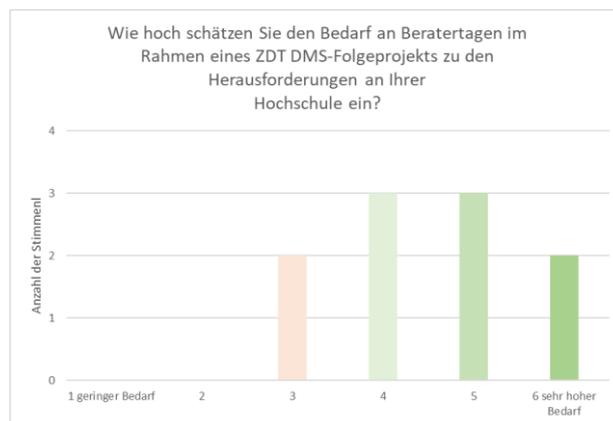


Abbildung 12 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie den Bedarf an Beratertagen im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts zu den Herausforderungen an Ihrer Hochschule ein?“

Des Weiteren besteht im Rahmen des Folgeprojekts ein hoher Bedarf an hochschulübergreifenden Schulungen und Lehrgängen. Auch diese lassen sich grob den Themengebieten Projektorganisation und spezifischen DMS-Themen zuordnen.

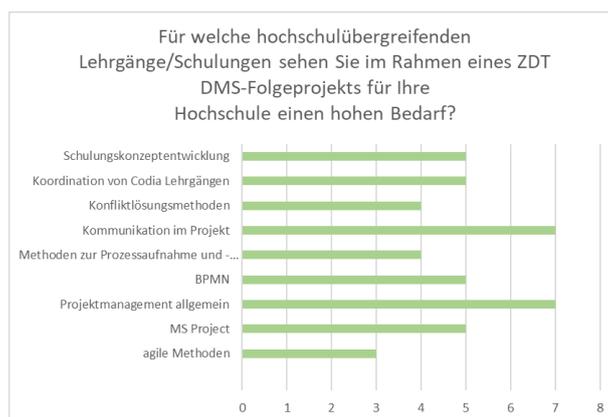


Abbildung 13 Abstimmungsergebnis zur Frage „Für welche hochschulübergreifenden Lehrgänge/Schulungen sehen Sie im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts für Ihre Hochschule einen hohen Bedarf?“

Die Varianz der Antworten spiegelt deutlich den immer noch heterogenen DMS-Einführungsstand an den einzelnen Hochschulen wider. Zum einen sind im Verbundprojekt Hochschulen vertreten, die bereits begonnen haben ein DMS einzuführen und mehr Unterstützung bei spezifischen Fragestellungen benötigen, zum anderen stehen einige

Hochschulen weiterhin am Anfang der DMS-Einführung und benötigen daher vermehrt Unterstützung im Projektmanagement sowie Prozessbegleitung und -aufnahme. Durch die hochschulübergreifende Zusammenarbeit sollte diesen Hochschulen auch im Folgeprojekt der Weg zu einem DMS geebnet werden. Hierbei könnten auch gemeinsame hochschulübergreifende Prozesse initiiert werden.

Für das Folgeprojekt sollte eine Laufzeit von zwei bis drei Jahren anvisiert werden.

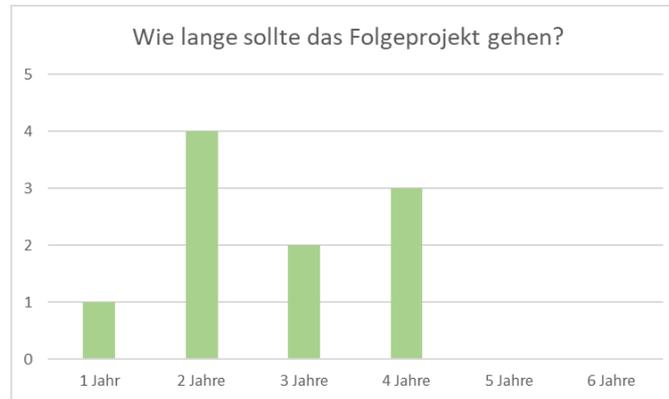


Abbildung 14 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie lange sollte das Folgeprojekt gehen?“

Das Ziel des Folgeprojekts muss sein, an jeder Hochschule die Anforderungen an die Landeshaushaltsordnung sowie die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes zu erfüllen. Dabei ist zu beachten, dass Verwaltungsbehörden auf bundes-, landes- und kommunaler Ebene bereits bis Ende 2022 dazu verpflichtet sind, Verwaltungsleistungen digital anzubieten. Ein Zwischenziel davon könnte sein an jeder Hochschule ein DMS in der Basisanwendung sowie ein Zusatzmodul eingeführt zu haben.

5. Fazit

Der grundsätzliche Auftrag von Verwaltung ist es, für Stabilität, Verbindlichkeit, Rechtstreue und vor allem für Verlässlichkeit zu sorgen. Sie ist weniger darauf angewiesen, sich mit permanenten Innovationsdruck, ständig wechselnden Kundenanforderungen oder Konkurrenzdruck auseinanderzusetzen. Daher fehlt oftmals die Routine und die Erfahrung und ein Instrumentarium, um mit komplexen Veränderungsanforderungen, die mit der hochschulweiten Einführung von neuen Technologien oder Softwareapplikationen einhergehen, selbstverständlich und gelassen umzugehen.

Bei der Einführung eines hochschulweiten Dokumentenmanagement stehen die Hochschulen und potentielle Anbieter vor der Situation, zu Beginn des Projektes schon genau zu formulieren, wie das Ergebnis aussehen soll, bzw. wie das richtige Vorgehen bei den unterschiedlichen Herausforderungen, die mit der Einführung eines hochschulweiten DMS einhergehen, sein soll. Daher ist man versucht, komplexe Vorgänge in Einzelhäppchen zu zerlegen und unterschiedlichen Hochschulbereichen zuzuordnen. Diese Arbeitsweise ist in komplexen Zusammenhängen nicht zielführend und führt oftmals zu widersprüchlichen Ergebnissen und zu gegenseitigen Behinderungen und ist mit digitalen Werkzeugen allein nicht zu lösen.

Aus diesem Grund ist im Projekt ein kontinuierlicher Lern- und Verbesserungsprozess in Gang gesetzt werden, der dazu dient die gewünschten Projektergebnisse zu erzielen. Darüber wird nachhaltiges System- und Methodenwissen aufgebaut welches die Hochschulen in die Lage versetzt hochschulinternen und hochschulübergreifenden Teams selbstständig erfolgreich zu lösen.

Es ist eine Kultur der Zusammenarbeit und der Kommunikation auf Augenhöhe entstanden, sodass Synergien auch wirklich genutzt werden konnten. Zwischen den Hochschulen konnte dadurch ein intensiver Austausch stattfinden. Eine der kleineren Hochschulen in die Lage versetzt worden, ein DMS auszuschreiben und in der Basisinstallation aufzusetzen. Zu betonen ist auch, dass zusätzlich zur ursprünglichen Projektplanung hochschulübergreifende Workshops zu spezifischen Themen durchgeführt wurden und werden.

Im Folgeprojekt muss die Umsetzung des gemeinschaftlich erarbeiteten Wissen und die Umsetzung und Erweiterung der Methoden an der eigenen Hochschule weiter implementiert werden. Im Projekt konnten bisher einige Methoden und Werkzeuge thematisch nur angerissen werden, die im Folgeprojekt vertieft werden können. Das befähigt die Teilnehmer*innen diese im eigenen Kontext anzuwenden und entsprechend anzupassen. Ebenso soll die hochschulübergreifende Zusammenarbeit weiter unterstützt werden.

Faktoren, die diese Ziele stören, sollten vermieden werden. Beispiele für Störfaktoren sind Fluktuation im Projektteam oder geringe zeitliche Verfügbarkeit. Auch sollte die Sichtbarkeit der jeweiligen Projekte an den eigenen Hochschulen erhöht werden und die Relevanz, die ein DMS für die Digitale Transformation hat, muss verdeutlicht werden.

Schließlich muss auch die Betriebsphase des DMS gedacht werden. Für die Zukunft wird empfohlen, dass es Expert*innen gibt, die die einzelnen Fachbereiche im Rahmen der im Hochschulvertrag beschriebenen Vorgaben zu digitalen Transformation unterstützen können. Diese Expert*innen können als eine Art „digitale Lotsen“ für die jeweilige Hochschule gesehen werden. Unbedingt sollten in diesem Lotsen-Team Projektmitarbeiter*innen aus dem Einführungsprojekt beteiligt sein, da dies sicherstellt, dass Wissen und vor allem Erfahrung aus der Einführung für die Arbeit der Digitallotsen verfügbar ist

Als scheidender Projektleiter der Leadhochschule des ZDT DMS Projektes möchte ich an dieser Stelle noch eine Empfehlung an das Folgeprojekt geben. Zu den größten Herausforderungen des Projektes zählte für mich die Schaffung eines hochschulübergreifenden Teams. Es war schwer, zeitnah nach Projektbeginn die Ansprechpartner in den Hochschulen zu finden. Weiterhin haben wir mit Frau Reisky und Frau Fronia vom Beratungsunternehmen advise+ GmbH auf breite Erfahrungen im Hochschulkontext bauen können. Da ein solches, als nachhaltig angestrebte Projekt im Wesentlichen neben kompetenten und engagierten Vertreter*innen der Hochschulen auf Vertrauen zum beratenden Unternehmen beruht, ist ein Wechsel der Ansprechpartner oder eine zeitliche Unterbrechung zum Folgeprojekt nicht zu empfehlen. Dieses nun fast ein Jahr erfolgreich arbeitende Netzwerk zu erhalten und auszubauen ist entscheidend für das Erreichen des gesteckten Zieles der Einführung und den Betrieb eines DMS an den Brandenburger Hochschulen.