

## 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.

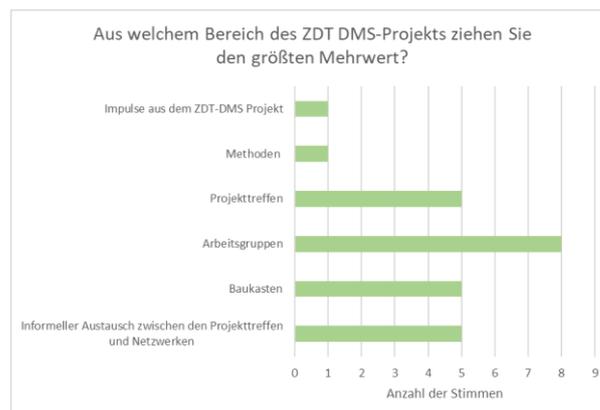


Abbildung 1 Abstimmungsergebnis zur Frage „Aus welchem Bereich des ZDT DMS-Projekts ziehen sie den größten Mehrwert?“

### 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).

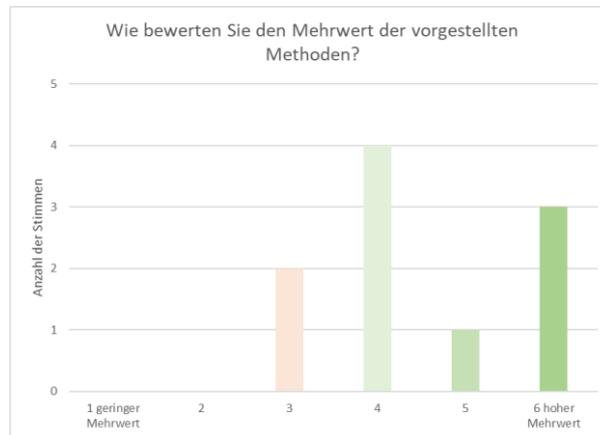


Abbildung 2 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie den Mehrwert der vorgestellten Methoden?“

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).

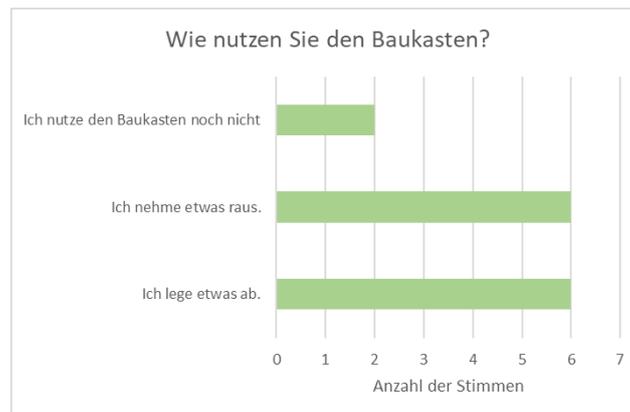


Abbildung 5 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie nutzen Sie den Baukasten?“

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.

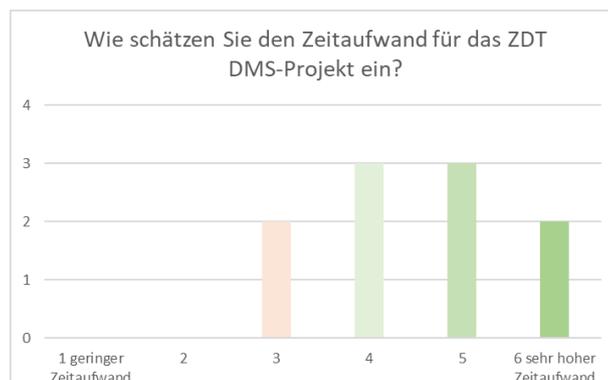


Abbildung 6 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie schätzen Sie den Zeitaufwand für das ZDT DMS-Projekt ein?“

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

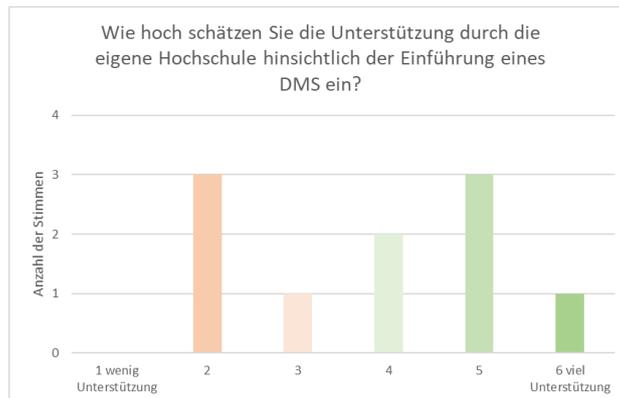


Abbildung 7 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigene Hochschule hinsichtlich der Einführung eines DMS ein?“

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.

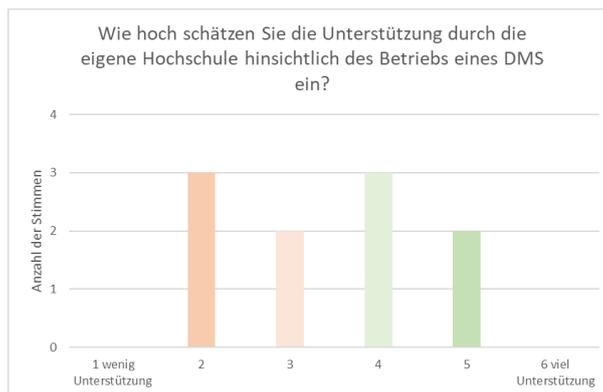


Abbildung 8 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie die Unterstützung durch die eigenen Hochschule hinsichtlich des Betriebs eines DMS ein?“

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).

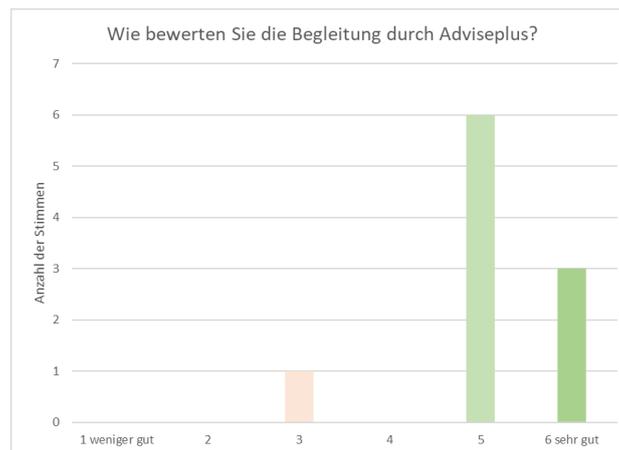


Abbildung 9 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie bewerten Sie die Begleitung durch Adviseplus?“

## 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.

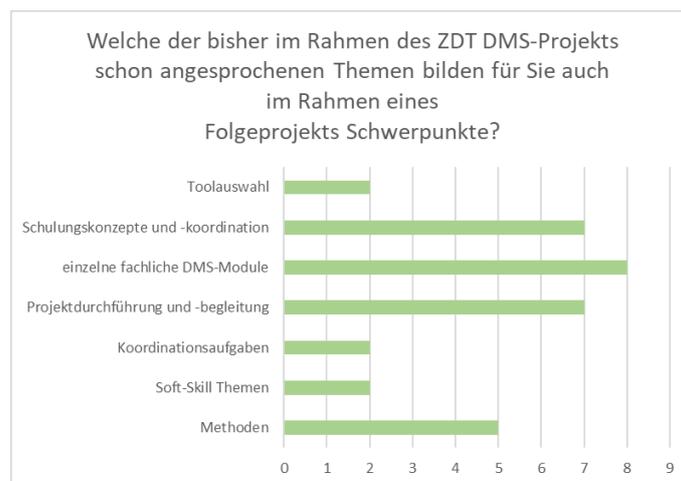


Abbildung 10 Abstimmungsergebnis zur Frage „Welche der bisher im Rahmen des ZDT DMS-Projekts schon angesprochenen Themen bilden für Sie auch im Rahmen eines Folgeprojekts Schwerpunkte?“

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	Test szenarien / 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.

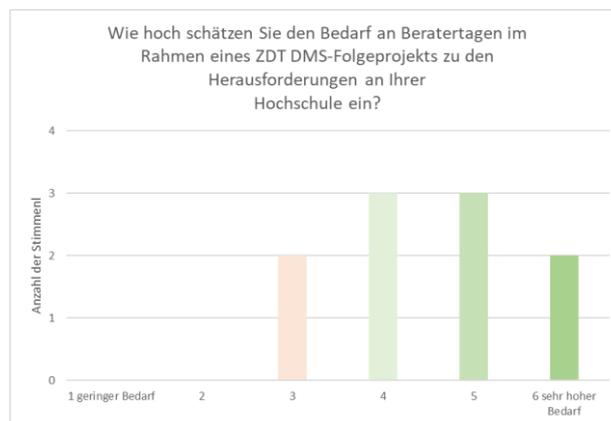


Abbildung 12 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie hoch schätzen Sie den Bedarf an Beratertagen im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts zu den Herausforderungen an Ihrer Hochschule ein?“

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.

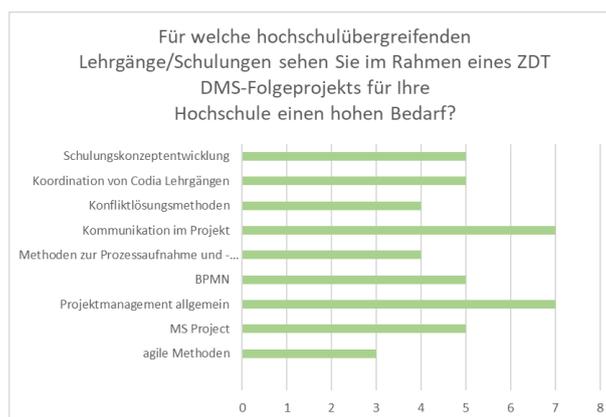


Abbildung 13 Abstimmungsergebnis zur Frage „Für welche hochschulübergreifenden Lehrgänge/Schulungen sehen Sie im Rahmen eines ZDT DMS-Folgeprojekts für Ihre Hochschule einen hohen Bedarf?“

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.

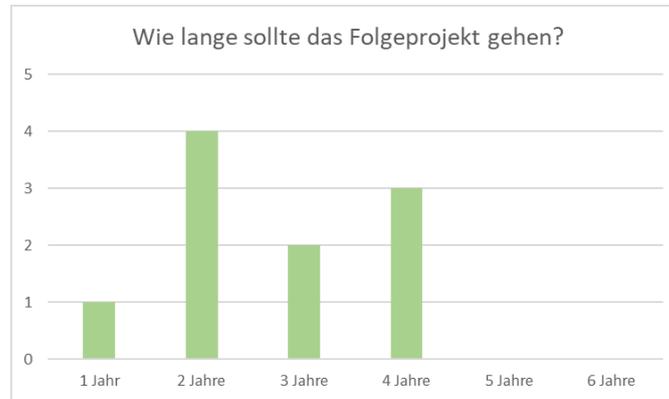


Abbildung 14 Abstimmungsergebnis zur Frage „Wie lange sollte das Folgeprojekt gehen?“

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.