

**Barbara Uhlig**

Dresden, 27.02.2013

# **Ziele, Vorgehen, Methoden und lessons learned des Dresdner TUDo-Programms**

---

# Agenda

---

## ■ Ziele

- Vorgehen und Methoden
- Ergebnisse
- lessons learned
- Das Programm TUDo in Zahlen
- Kritische Erfolgsfaktoren

## Ziele

---

### Optimale Unterstützung der Kernprozesse Forschung und Lehre

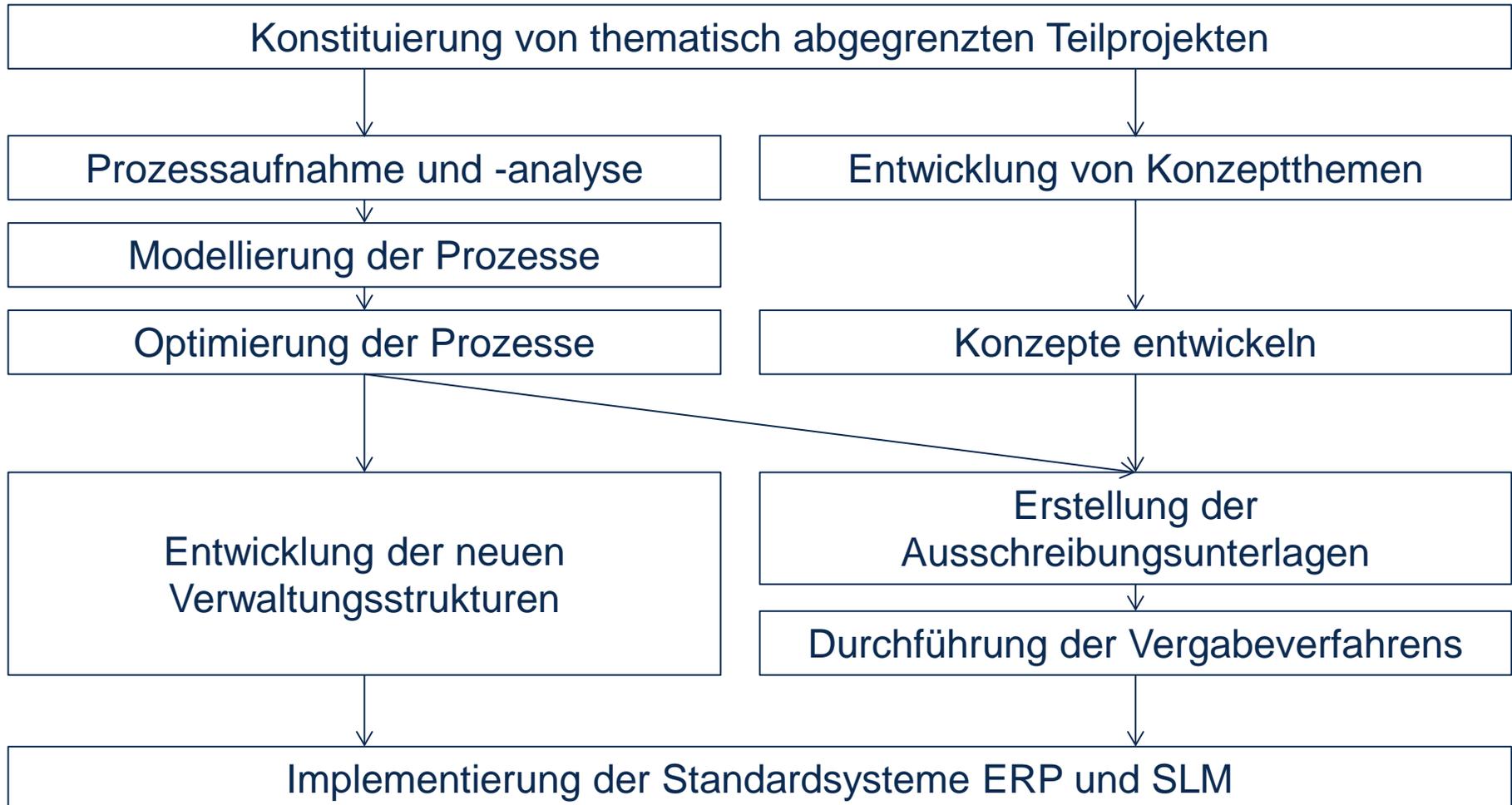
- Reformierung der Verwaltungsprozesse zur Optimierung der Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre
  - Abbau von Hemmnissen
  - Effizienzsteigerung von Prozessen, um mit den eingesetzten Ressourcen das bestmögliche Ergebnis zu erzielen
  - Beschleunigung von Prozessen bei Beibehaltung des hohen Qualitätsstandard
  - Angebot qualitativ hochwertiger Services
- Verbesserung der Prozessabläufe der Ressourcenverwaltung (ERP) und Studierendenverwaltung (SLM)
- Anpassung der Universitätsstrukturen
- Ausbau einer leistungsfähigen IT-Systemlandschaft

## Agenda

---

- Ziele
- **Vorgehen und Methoden**
- Ergebnisse
- lessons learned
- Das Programm TUDo in Zahlen
- Kritische Erfolgsfaktoren

## Vorgehen (1/5) - idealtypisch



## Vorgehen (2/5) - Prozessanalyse

- Prozessaufnahme, -analyse für ERP, SLM und Organisationsstrukturen fanden 2011 *zeitgleich* statt
  - Kompletter Überblick über den derzeitigen Ablauf und aufbauorganisatorischen Stand an der TU Dresden
  - Motivationsschwung innerhalb der Universität nutzen
  - Generierung einer großen Menge von Daten und ersten Ergebnissen
  - **Methoden:**
    - Prozesspriorisierung nach folgenden Kriterien: Hoher Veränderungsbedarf, Wichtig für ERP/SLM Einführung, Prozesse mit hoher Fallzahl/Kapazitätsbindung, Komplexität/viele Schnittstellen, Beeinflussbarkeit
    - Annäherung an den optimierten Prozess über Idealprozess
    - Prozessmodellierung: BPMN (Business Prozess Modeling Notation) - angepasst auf Bedürfnisse der TU Dresden, Vorrang hat die Lesbarkeit der Prozesse durch alle Beteiligte
    - Laufende Prozesskontrolle und -anpassung waren auch während der Implementierung der neuen Standardsysteme in den Bereichen ERP und SLM geplant

## Vorgehen (3/5) - Ausschreibungen ERP und SLM

- Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und Vergabeverfahren starteten 2011 *zeitversetzt*, Implementierungen starteten 2012 ebenfalls *zeitversetzt*
  - Gründe:
    - Start mit ERP-Projekt: Notwendigkeit eines sauberen Jahresabschlusses in der kaufmännischen Buchführung
    - Lernkurve aus dem ERP zeitnah für SLM nutzen (analoge Vorgehensweise)
  - **Methoden:**
    - Ausschreibungsunterlagen orientieren sich zu 100 % an den modellierten und zu optimierenden Prozessen
  - Ausgeschrieben wurde ein **integriertes ERP-System mit einheitlicher Datenbasis und dezentralen Zugriffsmöglichkeiten über Webinterface**
  - Umfang der ERP-Ausschreibung deckt fast alle Prozesse der Verwaltung ab, die geprägt war durch:
    - Heterogene IT-Landschaft
    - Teilweise keine IT-Unterstützung
    - Bisherige IT-Systeme wenig oder nur sehr kompliziert anpassbar an integrierte Prozesse
    - Teilweise stark veraltete und nicht mehr unterstützte IT im Einsatz

## Vorgehen (4/5) - Ausschreibungen ERP und SLM

- Coaching-Ansatz:
  - Grund: Neuer Softwaretyp für die TU Dresden in der Ressourcenverwaltung und Studierendenverwaltung
  - Schulungen und Anleitung der Key User durch die Berater (Feinkonzeption, Altdatenbereinigung und -migration sowie Implementierung)
  - Vorteile:
    - Kennenlernen des Softwaretyps
    - Nachhaltiger Know-How Aufbau in der TU Dresden, sowohl in der ZUV als auch in den Fakultäten und Zentralen Einrichtungen
    - Schnellere Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen der Rahmenbedingungen, sowohl im Customizing, als auch im späteren Betrieb
- Erfahrung des Bieters mit vergleichbaren Systemeinführungen wichtiges Kriterium:
  - Zeitrahmen zu straff um Hochschulprozesse erst zu erklären
  - Unterschiede zwischen den Hochschulen können nicht so groß sein
  - Best-practices aus anderen Hochschulen übernehmen
    - Hochschulmaster von IBM bot der TU Dresden dafür eine gute Basis fürs ERP-System

# Vorgehen (5/5) - Anpassung der Aufbauorganisation **TUDo**

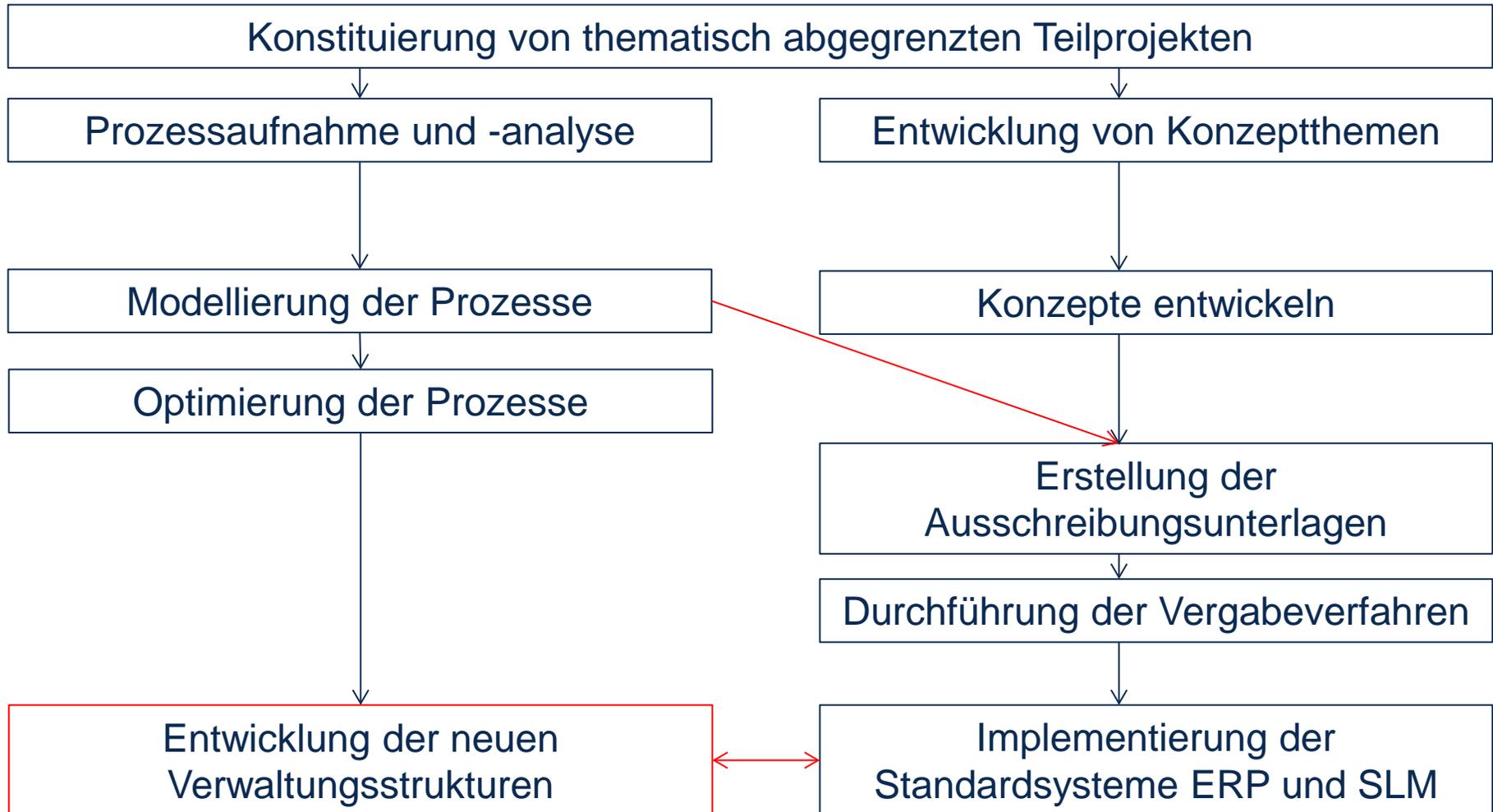
- Anpassung der Aufbauorganisation findet parallel zu Prozessoptimierung und Vergabeverfahren statt
  - Neue Organisation der Verwaltung zentral und dezentral ist Bestandteil des Zukunftskonzeptes
  - Zentrale Universitätsverwaltung als Serviceeinheiten formieren und wo notwendig umstrukturieren
  - Bildung von fünf Bereichen aus 14 Fakultäten, diese mit Bereichsverwaltungen ausstatten
  - Neue Organisation muss zum Zeitpunkt der Implementierung gelebt werden
  - Kriterien für Organisationsaufstellungen für jeden Prozess bzgl. zentrale und dezentrale Aufgabenerledigung
    - Flexibilität
    - Wirtschaftlichkeit
    - Professionalisierung
    - Organisationales Lernen
    - Individualität

## Agenda

---

- Ziele
- Vorgehen und Methoden
- **Ergebnisse**
- lessons learned
- Das Programm TUDo in Zahlen
- Kritische Erfolgsfaktoren

# Ergebnisse (1/3) - Vorgehen in der Realität



## Ergebnisse (2/3)

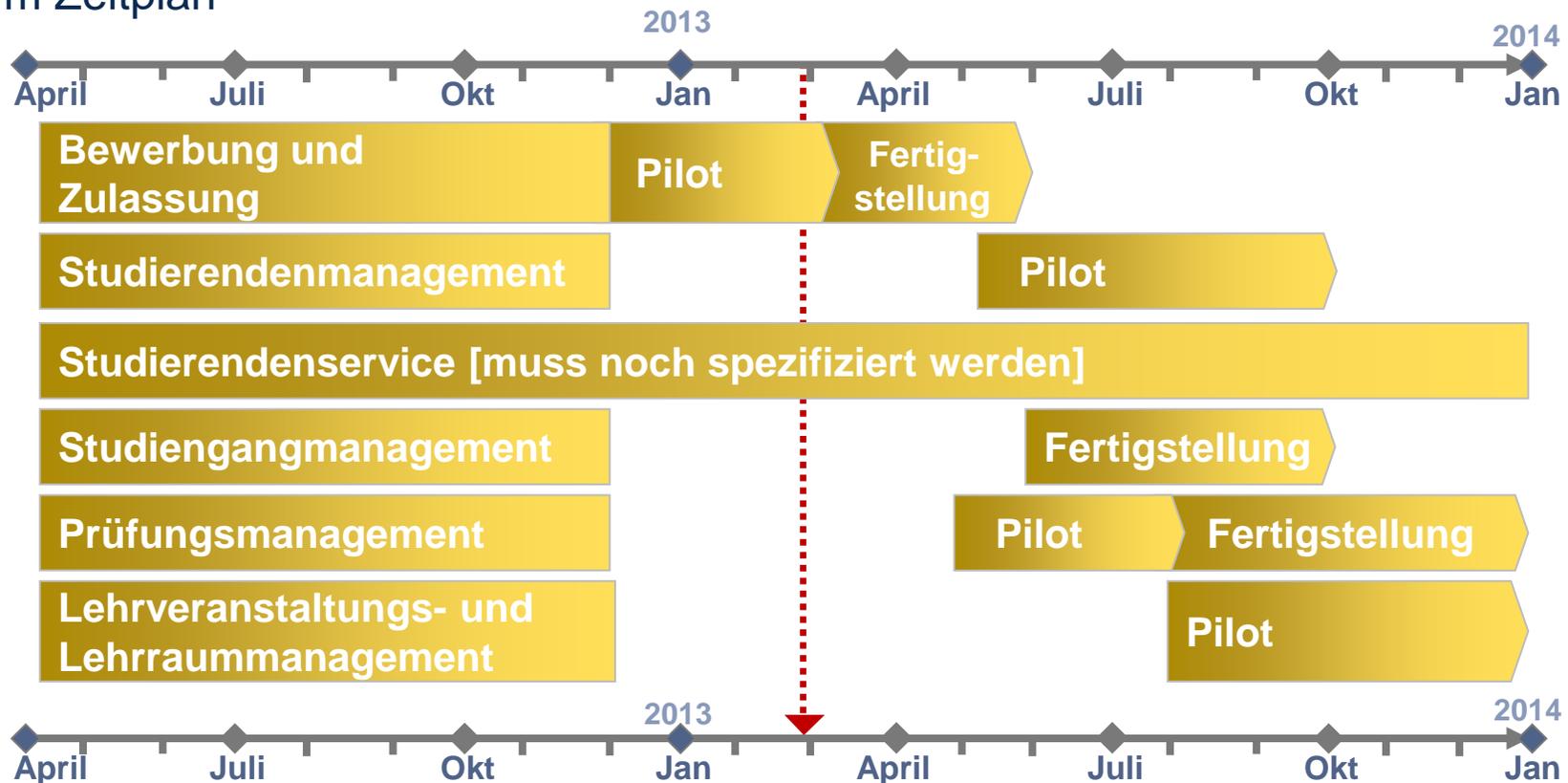
---

- ERP - Implementierung
  - SAP produktiv: FI, CO, MM, PM (seit Januar 2013)
  - Problematisch: HCM
  - In Arbeit: RE (Produktivstart geplant für Juni 2013)
- Aufbauorganisation
  - Neue Organisation der zentralen Universitätsverwaltung wird parallel zum Produktivstart ERP umgesetzt; allerdings nicht optimal, da hoher Zeitdruck
  - Neue dezentrale Organisation (Bereiche) ist zentral verabschiedet, Aufbau befindet sich jedoch erst in der Konzeption, notwendige Ressourcen dafür 2012 nicht vorhanden

## Ergebnisse (3/3)

- SLM

- Ansatz hat sich bestätigt: Lernkurve ERP konnte bisher voll ausgeschöpft werden
- Im Zeitplan



## Agenda

---

- Ziele
- Vorgehen und Methoden
- Ergebnisse
- **lessons learned**
- Das Programm TUDo in Zahlen
- Kritische Erfolgsfaktoren

# Lessons learned (1/2) - Kritische Betrachtung der bisherigen Projektarbeit ERP

## positiv

Unterstützung durch Universitätsleitung  
und Hochschulrat

Großes Interesse der gesamten  
Universität

Zusätzliche personelle Ressourcen zur  
Kompensation der Projektmitarbeiter

Großes Engagement fast aller  
Projektbeteiligten

Nutzung Vorlagen / Unterlagen aus  
anderen SAP-Projekten

## negativ

Gewünschter Coaching Ansatz durch Berater  
nicht erfolgt

Unzureichende Prüfung, ob Hochschulmaster  
für TU Dresden passt

Zu späte aktive Projektarbeit in einzelnen  
Teilprojekten

Zu späte Einbeziehung der Linienorganisation  
in die Projektverantwortung

Fehlendes Know-how einzelner Berater

Mangelhaftes Projektmanagement seitens  
Beraterhaus

## Lessons learned (2/2) - Schlussfolgerungen

- Aufklärungsarbeit ist essentiell
  - Projektorganisationen werden so auch in traditionellen Linienorganisationen akzeptiert
  - Motivation der Mitarbeiter steigt
  - Gemeinsames Verständnis von Begrifflichkeiten immens wichtig
  - Negativ-Reaktionen/-Presse können so in gewissem Umfang vorgebeugt werden
  - „reden Sie mit wirklich jedem“
- Der Faktor Mensch darf nicht unterschätzt werden
- Historien dürfen nicht missachtet, sondern müssen beachtet werden
- Entscheidungen müssen getroffen und vollzogen werden
- Zeitpläne werden gemacht um eingehalten zu werden
- Motivation und Leistungsfähigkeit des internen Projektteams beeinflusst den (Miss-)Erfolg des Projektes
- Fehler müssen erkannt und beseitigt werden
- Projektumfang nicht schleichend erweitern (lassen)

## Agenda

---

- Ziele
- Vorgehen und Methoden
- Ergebnisse
- lessons learned
- **Das Programm TUDo in Zahlen**
- Kritische Erfolgsfaktoren

## Das Programm TUDo in Zahlen

- 13 Teilprojekte in 2 Projekten, davon 2 TPs  
Projektübergreifend
- 160 Mitarbeiter (2011)
- 25 Monate Laufzeit
- 18 Lenkungsausschüsse
- 15 Beiratstagungen
- 350 Prozesse im IST analysiert
- 233 SOLL- Prozesse modelliert
- 56 Programm News
- ERP-Projekt (Start: 10.01.2012):
  - 70 Mitarbeiter
  - Budget 3,5 Mio. Euro
  - Bisher über 18.000 Stunden interne Aufwendungen
  - Über 880 Mitarbeiter in SAP-Grundlagen geschult, 300 SAP Endanwender geschult
  - Service Desk (2) und Application Management (6) im Aufbau
- SLM-SLM (Start: 08.05.2012)
  - 45 TU Mitarbeiter
  - Budget 1,9 Mio. Euro
  - Bisher über 6.900 Stunden interne Aufwendungen

## Agenda

---

- Ziele
- Vorgehen und Methoden
- Ergebnisse
- lessons learned
- Das Programm TUDo in Zahlen
- **Kritische Erfolgsfaktoren**

# Kritische Erfolgsfaktoren

Für den Projekterfolg ist es essentiell, dass

- ... das Rektoratskollegium hinter dem Projekt steht und es
  - voranbringt,
  - eine gemeinsame Vision hat und
  - entscheidungsfreudig ist
- ... ein professionelles Projekt initiiert wird, mit einem Lenkungsausschuss bestehend aus 2/3 des Rektoratskollegiums, CIO, Führung der Verwaltungs-IT, Repräsentanten der Dekane
- ... ein erfahrener Projektmanager beauftragt wird (fulltime job!)
- ... ein professionelles Beratungshaus hinzugezogen wird
- ... die Erfahrungen anderer Hochschulen und vergleichbarer Einrichtungen genutzt werden
- ... ein gemeinsames Verständnis verschiedener Begriffe, wie z. B. „Rolle“ gefunden wird
- ... alles auf den Prüfstand kommt und losgelöst vom jetzigen Zustand betrachtet wird: wir entwickeln SOLL-Zustände
- ... alle Betroffenen involviert sind
- ... den Ängsten der Mitarbeiter vor Veränderungen begegnet wird: durch die organisatorischen Veränderungen und Zuordnung von Rollen kann es zu neuen Aufgaben kommen

# Was würde ich heute anders machen

---

- Ausschreibung einer integrierten Software zweistufig:
  1. Produktauswahl
  2. Implementierung
- Leistungen des Beratungshauses vorab detailliert prüfen und klare Vorgaben durchsetzen
- Projektmitarbeiter vor Konzepterstellung umfangreich am Produkt schulen, damit alle Möglichkeiten erkannt werden können
- Teilprojekt mit weniger Mitarbeitern, dafür diese mit größerer Beteiligung (>50 %) einsetzen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Barbara Uhlig

(Tel.: 0351/463-35776)