



#unserezielefürmorgen

AGENDA DIGITALE VERWALTUNG

Eckpunktepapier

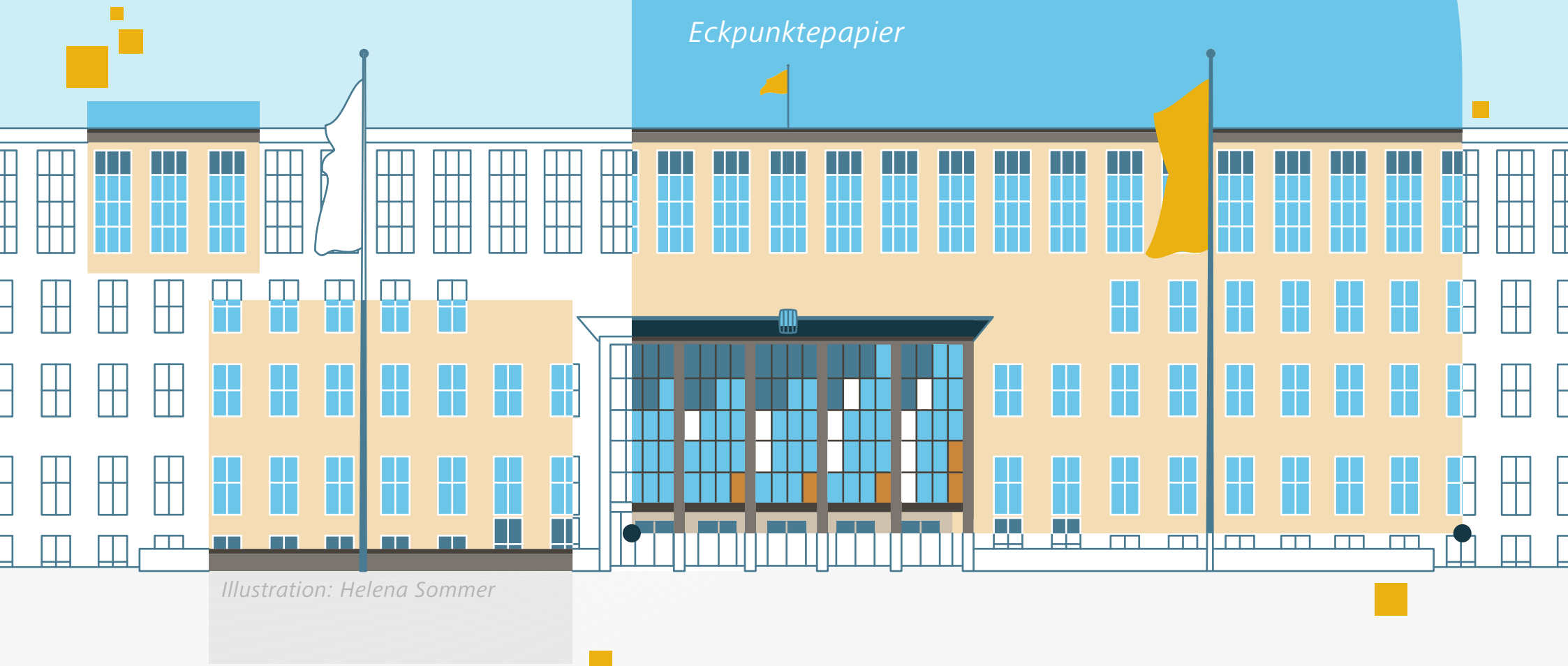


Illustration: Helena Sommer

Gesetzliche Anforderungen, strategische Ziele und leitende Handlungsfelder für die umfassende Digitalisierung der Unterstützungsprozesse an der Universität zu Köln

ÜBER DIESES ECKPUNKTEPAPIER

Worum handelt es sich bei diesem Eckpunktepapier?

Das Eckpunktepapier soll einen Rahmen für die anstehende Digitalisierung der Universitätsverwaltung setzen. Die rechtlichen Anforderungen sind durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) und seit 2020 durch das E-Government-Gesetz NRW (EGovG) erheblich gestiegen und verlangen die weitgehende Digitalisierung des gesamten Verwaltungshandelns einer Universität. Zudem haben sich die gesellschaftlichen und politischen Erwartungen innerhalb weniger Jahre stark gewandelt: Die digitale Verwaltung ist kein fernes Zukunftsprojekt mehr, sondern wird jetzt, in den frühen 2020er Jahren für Deutschland zur Realität. Dies bedeutet für die Universität zu Köln, dass sie den bereits eingeschlagenen Weg der Digitalisierung mit verstärkter Anstrengung fortsetzen möchte. Das Eckpunktepapier definiert hierfür Ziele, an denen sich die einzelnen Digitalisierungsprojekte und der Veränderungsprozess insgesamt ausrichten werden.

Wie wurde das Eckpunktepapier erarbeitet?

Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Dezernate und Stabsstellen der Universitätsverwaltung haben dieses Eckpunktepapier im Oktober und November 2021 konzipiert und mit der Unterstützung der Abteilung 15 Organisationsentwicklung und der externen Hochschulberatung *human digitals* ausgearbeitet. In einem Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern der Fakultäten, zentralen Einrichtungen und Interessensvertretungen wurden eine Entwurfsfassung vorgestellt und das Feedback der Gruppe für die Finalisierung des Papiers aufgenommen.

Was unterscheidet das Eckpunktepapier von einer Digitalisierungsstrategie?

Im Mittelpunkt des Eckpunktepapiers stehen die Unterstützungsprozesse. Obwohl das Papier damit in erster Linie die Hochschulverwaltung betrifft, reichen die Implikationen einer digitalen Verwaltung weiter und betreffen letztendlich alle Angehörigen der Universität und die Nutzer- und Anspruchsgruppen in ihrem Umfeld. Das Eckpunktepapier entfaltet daher einen Handlungsraum für die gemeinsamen Anstrengungen aller Beteiligten zur Digitalisierung der Unterstützungsprozesse. Das Papier versteht sich jedoch dezidiert nicht als Digitalisierungsstrategie für die Universität zu Köln insgesamt. Es tritt als ein Baustein neben die vorhandenen strategischen Vorgaben aus dem Hochschulentwicklungsplan, dem Konzept für Digitale Bildung und dem Strukturprogramm Digitalisierung und kann im geplanten größeren Rahmen einer Gesamtstrategie der IT-Governance aufgegriffen werden.

Wozu dient das Eckpunktepapier?

Ein zentrales Kriterium für die Entwicklung des Papiers war Pragmatik: Das Eckpunktepapier soll den handelnden Akteuren dabei helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen – bei der Konzeption von Digitalisierungsprojekten, bei der Priorisierung von Veränderungsvorhaben sowie bei der konkreten Durchführung von Projekten. Das Eckpunktepapier ist zudem ein sichtbares Zeichen für den Auftakt des digitalen Transformationsprozesses. Es soll innerhalb der Universität das Thema „Digitale Verwaltung“ auf die Agenda der Hochschulleitung und der Verwaltung setzen und auch die Fakultäten und Forschungseinrichtungen für die anstehenden Herausforderungen sensibilisieren.

Wie ist das Eckpunktepapier aufgebaut?

Das Eckpunktepapier benennt zunächst die bereits 2020 in Kraft getretenen gesetzlichen Vorgaben des EGovG, um zu verdeutlichen, welche externen Anforderungen mit welchen Fristen die Universität zu Köln erfüllen muss. Das EGovG ist dabei deutlich umfassender als das OZG, dessen Kerngedanke des digitalen Zugangs zu Verwaltungsleistungen im EGovG bereits eingeschlossen ist – daraus folgt, dass die Anforderungen des OZG durch die EGovG-Umsetzung berücksichtigt werden und auf strategischer Ebene nicht gesondert betrachtet werden müssen. Anschließend formuliert das Eckpunktepapier neun Ziele, welche die Universität in der Digitalisierung der Unterstützungsprozesse leiten sollen. Leitsätze konkretisieren das jeweilige Ziel und setzen Leitplanken für das „Was“ und das „Wie“ des Veränderungsprozesses. Das Eckpunktepapier endet mit einem Ausblick auf die vier wichtigsten Handlungsfelder zur Realisierung der digitalen Verwaltung.

GESETZLICHE ANFORDERUNGEN

Im Zuge der Novellierung des E-Government-Gesetz (EGovG) im Juni 2020 wurden die staatlichen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen grundsätzlich in den Geltungsbereich des Gesetzes einbezogen. Nicht aus allen Vorgaben des EGovG ergibt sich dabei ein Veränderungsbedarf für die Universität zu Köln. Die für Hochschulen relevantesten Vorgaben sind hier tabellarisch zusammengefasst:

Tab. 1: Wichtigste Änderungsbedarfe einer staatlichen Hochschule aufgrund des EGovG NRW

EGovG NRW	Vorgaben für die staatlichen Hochschulen
§ 3 Elektronischer Zugang zur Verwaltung	<ul style="list-style-type: none">• elektronische Kommunikationskanäle anbieten• Dokumente mit elektronisch qualifizierter Signatur entgegennehmen und verarbeiten• elektronischen Identitätsnachweis (eID) ermöglichen <p>Umsetzungsfrist: bis zum 01.01.2023</p>
§ 4 Elektronische Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Medienbrüche im Dialog mit Bürger*innen vermeiden <p>Umsetzungsfrist: bis zum 01.01.2023</p>
§ 5 Elektronische Verwaltungsverfahren	<ul style="list-style-type: none">• im Kontakt mit Bürger*innen auf durchgehende elektronische Durchführung von Verwaltungsverfahren umsteigen. <p>Umsetzungsfrist: bis zum 01.01.2023</p>
§ 7 Elektronische Bezahlmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• für Gebühren ein im Geschäftsverkehr gängiges und sicheres elektronisches Zahlungsverfahren anbieten <p>Umsetzungsfrist: bis zum 01.01.2023</p>
§ 9 Elektronische Aktenführung	<ul style="list-style-type: none">• auf elektronische Aktenführung umsteigen <p>Umsetzungsfrist: bis zum 31.12.2025</p>
§ 10 Übertragen und Vernichten des Papieroriginals	<ul style="list-style-type: none">• Übernahme von Dokumenten durch ersetzendes Scannen• Papieroriginale zurückgeben oder vernichten <p>Umsetzungsfrist: bis zum 31.12.2025</p>
§ 12 Optimierung von Verwaltungsabläufen und Information zum Verfahrensstand	<ul style="list-style-type: none">• alle üblichen Geschäftsprozesse elektronisch durchführen• digitale Transparenz zum Verfahrensstand ermöglichen <p>Umsetzungsfrist: bis zum 31.12.2025</p>

ZIELE FÜR DIE DIGITALISIERUNG DER UNTERSTÜTZUNGSPROZESSE

PRÄAMBEL

Als Universität zu Köln möchten wir unsere Unterstützungsprozesse für Studium, Lehre, Forschung und Transfer möglichst vollständig auf digitalen Wegen den verschiedenen Zielgruppen anbieten und dafür die Möglichkeiten digitaler Technologien umfassend nutzen. Als eine der größten und ältesten Universitäten Deutschlands möchten wir dabei zukunftsweisende Wege in der digitalen Kommunikation beschreiten und – wo uns dies möglich ist – als Trendsetter in der Hochschuldigitalisierung agieren. Die Erwartungen unserer Studierenden, Lehrenden und Forschenden an zeitgemäße öffentliche Services möchten wir aufgreifen und ihr Knowhow für die Realisierung digitaler Lösungen nutzen. Die Digitalisierung unserer Prozesse sehen wir zudem als große Chance, auch in Zukunft ein attraktiver Arbeitgeber für unsere Beschäftigten in der Wissenschaft wie in Technik und Verwaltung zu sein.

Wir sind uns bewusst, dass die digitale Transformation eine große Herausforderung ist, vor der alle Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, Deutschland und der Europäischen Union stehen. Wir möchten uns von den Ideen und Projekten anderer Hochschulen inspirieren lassen und in Kooperationen und Konsortialprojekten gemeinsam mit Partnerhochschulen die Veränderungen möglich machen. Die vor uns liegenden Jahre des digitalen Wandels werden nicht ohne Anstrengungen und Mühe verlaufen. Wir werden in zahlreichen Prozessen Abschied von gewachsenen Abläufen nehmen müssen, unsere Zusammenarbeit neu strukturieren und neue Technologien erlernen. Wir möchten alle Angehörigen der Universität auf diesem Weg mitnehmen und die geplanten Veränderungen pro-aktiv kommunizieren. Dieses Eckpunktepapier versteht sich als ein Beitrag zu diesem Anliegen.



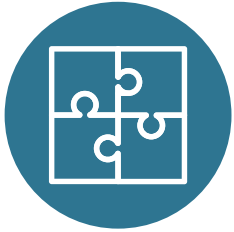
ZIEL 1: Mit der Digitalisierung verbessern wir unsere Serviceprozesse.

Digitalisierung ist für uns kein Selbstzweck, sondern dient der kontinuierlichen Verbesserung unserer Organisation. Für unsere Nutzer*innen ermöglichen wir den orts- und zeitunabhängigen Zugang zu unseren Serviceprozessen. Wir vereinfachen die Beantragung und Bearbeitung von Services, indem wir die Nutzer*innen durch kontextgeleitete Mensch-Maschine-Interaktion unterstützen. Wir steigern das Verständnis der Beteiligten für den Gesamtprozess und erhöhen die Transparenz zum jeweiligen Bearbeitungsstand. Effizienzgewinne aus der Digitalisierung investieren wir in die Weiterentwicklung unserer Unterstützungsleistungen und in individuelle Beratung. Wir verstecken uns nicht hinter der Technik, sondern benennen Ansprechpartner*innen und sind bei Bedarf persönlich für unsere Nutzer*innen erreichbar.



ZIEL 2: Die zielgruppengerechte Bedienbarkeit und Zugänglichkeit der IT-Lösungen für unsere Nutzer*innen und Beschäftigten hat Priorität.

Uns ist bewusst, dass unsere Nutzer*innen und Beschäftigten unterschiedliche digitale Kompetenzen mitbringen. Deshalb tragen unsere IT-Lösungen durch eine hohe Usability dazu bei, die Zugänglichkeit und Akzeptanz bei allen Beteiligten zu steigern. Die Verwendung unserer Systeme soll möglichst intuitiv erfolgen und motivieren. Die Wiederverwendung bereits eingegebener Daten, intelligente Formulare und kontextbezogene Hilfe-Angebote mit spezifischen und leicht verständlichen Erläuterungen sind für uns obligatorisch. Barrierefreiheit der IT-Systeme ist uns ein wichtiges Anliegen. Wir realisieren übersichtliche Serviceportale als definierte Einstiegspunkte für unterschiedliche Nutzergruppen, die von dort aus ihre Anliegen starten können. In die Anforderungserhebung und Konfiguration von IT-Lösungen werden wir unsere Nutzer*innen zielgruppengerecht einbeziehen.



ZIEL 3: Wir digitalisieren unsere Prozesse ganzheitlich.

Neue Technologien führen häufig dazu, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu strukturiert werden. Gleichzeitig bleiben digitale Lösungen, die nur einzelne Abschnitte eines Prozesses adressieren, oftmals hinter den Erwartungen der Anwender*innen zurück. Wir sind deshalb bereit, unsere Prozesse im Zuge der Digitalisierung mit einem Fokus auf die Nutzer*innen zu hinterfragen und ganzheitlich neu zu gestalten, um von den Potenzialen der Digitalisierung zu profitieren. Dabei sollen medienbruchfreie Datenflüsse auch systemübergreifend realisiert werden. Wir nutzen die Digitalisierung, um die jeweiligen Zuständigkeiten der Beteiligten in einem Prozess transparent zu machen. So gewinnen alle an Sicherheit in den einheitlichen Abläufen der Unterstützungsprozesse. Eine sachgerechte Prozessmodellierung ist hierfür ebenso wichtig wie die klare Definition einer Rolle der End-to-End-Prozessverantwortlichkeit. Dabei ist uns bewusst, dass Prozessoptimierung kein einmaliger Vorgang, sondern eine kontinuierliche Aufgabe ist, die stets zwischen den beiden Polen hoher Prozessstreuung und ausreichender Prozessflexibilität in der Praxis steht.



ZIEL 4: Wir realisieren zeitnah erste Veränderungen und arbeiten zugleich an der Digitalisierung der komplexen Prozesse.

Wir nehmen bei der Digitalisierung alle Prozesse in den Blick und priorisieren, was uns als Organisation die größten Vorteile bringt. Dabei betrachten wir insbesondere komplexe Prozesse mit vielen Prozessbeteiligten und Massenprozesse mit hohen Durchlaufzahlen. Wir wissen, dass deren Digitalisierung von vielen Beteiligten einen hohen Zeiteinsatz und Durchhaltevermögen verlangen kann. Deshalb achten wir darauf, dass die Veränderungsbereitschaft in der Organisation hoch bleibt, indem wir schnell erste erfolgreiche Veränderungen realisieren. Wir möchten dabei mutig sein und neue digitale Lösungen ausprobieren. Aus unseren Fehlern werden wir lernen und unsere Erfolge sichtbar machen.



ZIEL 5: Wir nutzen die Digitalisierung, um unser Qualitätsmanagement zu verbessern.

Wir nutzen die Digitalisierung, um aussagekräftige Kennzahlen zu unseren Serviceprozessen zu erheben, beispielsweise zur Anzahl der Prozessdurchläufe pro Jahr. Das nutzen wir für die zielgerichtete Verbesserung und Weiterentwicklung unserer Prozesse. Digitale Prozesse können zudem die Datenqualität steigern, so dass wir interne und externe Berichtspflichten leichter und in höherer Qualität erfüllen. Zugleich wissen wir, dass die Digitalisierung niemals dialogische Formate der Qualitätssicherung ersetzen kann. Deshalb stärken wir unsere Qualitätskultur nicht nur datenbasiert, sondern stets auch im persönlichen Austausch mit unseren Nutzer*innen. Bei alledem ist uns eines am wichtigsten: Wir überwachen die Prozesse und nicht unsere Beschäftigten.



ZIEL 6: **Wir vermeiden Redundanzen.**

Doppelte Datenhaltung schafft Risiken hinsichtlich der Datenqualität und der Datensicherheit. Wir streben daher eine integrierte IT-Systemlandschaft mit bruchfreien Datenflüssen an. Wir geben bereits vorhandene Daten kein zweites Mal ein. Hierfür definieren wir führende Systeme und bieten Schnittstellen für die untergeordneten Systeme an, damit Informationen dort verfügbar sind, wo sie benötigt werden. Dabei berücksichtigen wir das Gebot der Datensparsamkeit. Um Redundanz auf der Ebene der IT-Systeme zu vermeiden, stellen wir für gleiche Anforderungen in unterschiedlichen Organisationseinheiten eine gemeinsame IT-Lösung bereit. Wenn sich die Anforderungen wesentlich unterscheiden oder besondere externe Vorgaben bestehen, kann im Rahmen der IT-Governance für eine Einzellösung entschieden werden.



ZIEL 7: **Wir stärken die Informationssicherheit.**

Um den rechtlichen Anforderungen und den gestiegenen Erwartungen unserer Nutzenden zu entsprechen, bauen wir ein Managementsystem für Informationssicherheit auf, das in die IT-Governance der Universität integriert wird. Wir orientieren uns dabei an den Empfehlungen des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik. Bereits bei der Beschaffung und Auswahl von IT-Lösungen beachten wir mögliche Risiken für Informationssicherheit und Datenschutz. Wir sensibilisieren unsere Nutzenden für die Gefahren im Bereich der Informationssicherheit und schaffen zielgruppengerechte Beratungsangebote.



ZIEL 8: Wir investieren in die digitalen Fähigkeiten unserer Beschäftigten.

Wir entwickeln die Kompetenzen unserer Beschäftigten im Umgang mit digitalen Technologien beständig weiter. Hierfür bieten wir zielgruppen-spezifische Schulungsprogramme an und bestärken unsere Mitarbeitenden darin, diese wahrzunehmen. Wir entwickeln Stellenprofile weiter, um die notwendigen digitalen Fähigkeiten in der Organisation zu verankern. Dabei spielen Key-User in den Fachabteilungen für den Erfolg der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle, um die fachliche und die informationstechnologische Perspektive miteinander in Einklang zu bringen.



ZIEL 9: Wir beteiligen uns an der Etablierung einer IT-Governance, um die digitale Transformation zu steuern.

Die Digitalisierung führt zu Veränderungen in den unterschiedlichsten Prozessen und Organisationseinheiten. Um die entsprechenden Digitalisierungsprojekte an der Strategie der Universität ausrichten und möglichst effizient umsetzen zu können, bedarf es einer wirksamen IT-Governance. Diese kann sinnvoll nur auf der Ebene der Gesamtuniversität verortet sein. Diese zukünftige hochschulweite IT-Governance berücksichtigt adäquat die Stakeholder aus dem Bereich der Unterstützungsprozesse in der Bedarfsanalyse und in der Anforderungserhebung einzelner Digitalisierungsvorhaben. Für eine effektive Entscheidungsfindung werden Beteiligungs- und Entscheidungsrechte klar definiert. Die bestehende Programmsteuerungsgruppe der Verwaltung orientiert sich an der zukünftigen hochschulweiten IT-Governance. Wir nutzen das bestehende Multiprojektmanagement und entwickeln es weiter, um die digitale Transformation der Verwaltung wirksam steuern zu können.

Handlungsfelder

Aus den externen gesetzlichen Anforderungen und den eigenen Zielen für die Digitalisierung der Unterstützungsprozesse für Lehre, Forschung und Transfer ergibt sich ein umfassendes Arbeitsprogramm, das die Universität zu Köln in den kommenden Jahren absolvieren wird. Hierbei lassen sich bereits vier wesentliche Handlungsfelder benennen:

1 Bestimmung der Digitalisierungsbedarfe und übergreifende Planung der digitalen Transformation

Mit dem Roadmapping-Projekt, das im September 2021 begonnen hat, beschreiben wir einen konsequenten Weg, um die Digitalisierungsbedarfe auf Prozessebene zu bestimmen. Ergebnis dieser Bestandsaufnahme ist eine Digitalisierungs-Roadmap, die anhand von aufeinander abgestimmten Umsetzungsprojekten die digitale Transformation in den kommenden Jahren greifbar und handhabbar macht. Zudem entsteht so eine Grundlage für die Planung der erforderlichen Ressourcen, die für die Realisierung der digitalen Transformation notwendig sein werden.

2 Steuerung der Digitalisierungsprojekte im Multiprojektmanagement

Mit der Programmsteuerungsgruppe und dem Multiprojektmanagement der Verwaltung sind die Grundlagen zur Steuerung der digitalen Transformation bereits geschaffen. Angesichts der erwartbaren hohen Zahl an weiteren Projekten infolge der Digitalisierungsanforderungen entwickeln wir die Standards und Unterstützungsangebote im Rahmen des Multiprojektmanagements sukzessive weiter. Besondere Aufmerksamkeit wird der Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes zukommen, um Überlastsituationen zu vermeiden und die verfügbaren Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Für die erfolgreiche Steuerung und Umsetzung des Projektportfolios sehen wir die IT-Funktionen an der Universität als wichtige strategische Partner an und setzen uns für eine enge Zusammenarbeit ein.

3 Stärkung des Prozessmanagements

Eindeutig definierte Prozessabläufe in einer zugänglichen Dokumentation sind in vielen Digitalisierungsvorhaben unabdingbare Voraussetzung für den Projekterfolg. Wir möchten daher die digitale Transformation als Chance begreifen, unser Prozessmanagement weiterzuentwickeln. Wichtige Eckpunkte dafür sind die Stärkung echter Prozessverantwortung im Sinne einer mit klaren Kompetenzen ausgestatteten Rolle, die kooperativ moderierend die Prozesse bereichsübergreifend weiterentwickelt. Voraussetzung dafür ist, dass auf allen Ebenen das Denken in Prozessen neben der Aufgabenorientierung gestärkt wird.

4 Change-Management und Ausbau digitaler Kompetenzen

Bereits die Erarbeitung des vorliegenden Eckpunktepapiers mit einem Workshop mit rund 30 Vertreter*innen der Fakultäten, zentralen Einrichtungen und Interessensvertretungen hat gezeigt, wie wertvoll die Einbindung möglichst vieler Stakeholder in der digitalen Transformation der Unterstützungsprozesse sein wird. Die umfassende Beteiligung von Nutzer*innen und Beschäftigten im Veränderungsprozess durch kontinuierliche Informationsvermittlung, Dialogformate und Kompetenzentwicklung sehen wir als zentrales Erfolgskriterium der digitalen Transformation an. Im Einklang mit Bestrebungen der DH.NRW investieren wir deshalb auch konsequent in den Ausbau der digitalen Kompetenzen unserer Beschäftigten.



David Niehr

Referent Transformation Digitalisierung

Universität zu Köln

Dezernat 1 | Abteilung 15 Organisationsentwicklung

Kerpener Str. 15 | 50937 KÖLN

Tel.: 0221/470-76415

e-mail: d.niehr@verw.uni-koeln.de | <http://oe.uni-koeln.de>

***Haben Sie Fragen oder Anregungen zum Thema digitale Transformation der Verwaltung?
Lassen Sie uns ins Gespräch kommen!***