

# QualiCampusBW

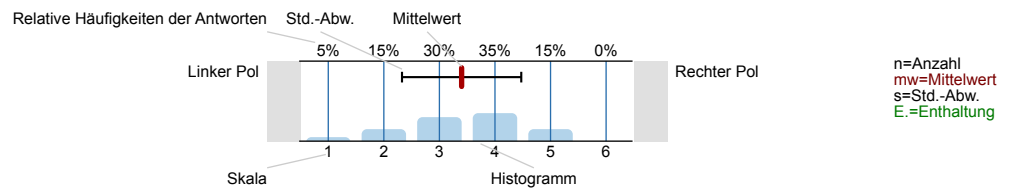
Bedarfsanalyse QualicampusBW - Clusterübergreifend ()  
Erfasste Fragebögen = 214



## Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

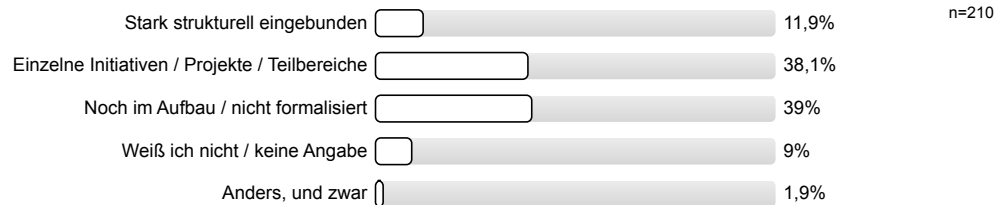
### Legende

Frage**text**

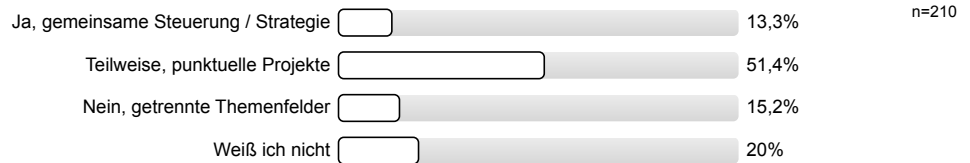


## 2. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement bisher

2.1) Wie ist Prozessmanagement an Ihrer Hochschule verankert?



2.3) Gibt es an Ihrer Hochschule eine Verbindung zwischen Digitalisierung und Prozessmanagement?



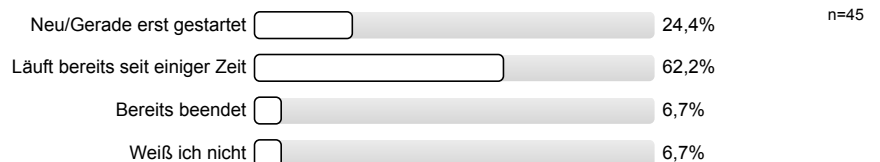
2.5) Mir sind Projekte dazu bekannt.



2.6) Wenn ja, möchten Sie weitere Informationen dazu teilen?



2.9) Status des Projekts



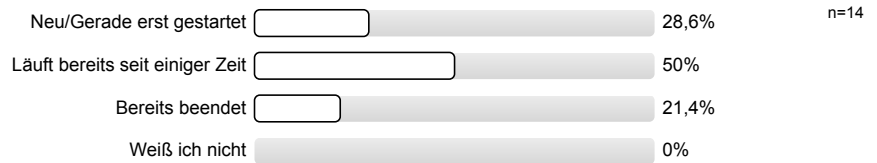
2.11) Kennen Sie noch weitere Projekte zu diesem Thema?



2.12) Wenn ja, möchten Sie weitere Informationen dazu teilen?



2.15) Status des Projekts



2.17) Kennen Sie noch weitere Projekte zu diesem Thema?



2.18) Wenn ja, möchten Sie weitere Informationen dazu teilen?

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.21) Status des Projekts

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.23) Kennen Sie noch weitere Projekte zu diesem Thema?

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.24) Wenn ja, möchten Sie weitere Informationen dazu teilen?

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.27) Status des Projekts

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.29) Kennen Sie noch weitere Projekte zu diesem Thema?

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.30) Wenn ja, möchten Sie weitere Informationen dazu teilen?

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.33) Status des Projekts

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

2.35) Prozessmanagement



2.36) Qualitätsmanagement



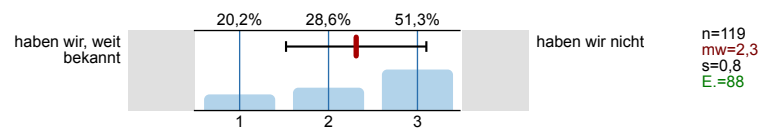
## 2.37) Tools (QM, Prozessmanagement, etc.)



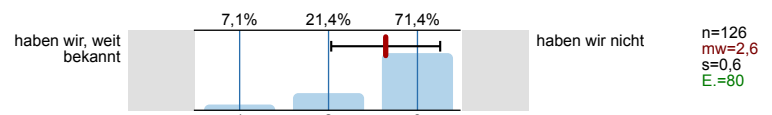
## 2.38) Werden einige dieser Schulungen exklusiv für Führungskräfte angeboten?



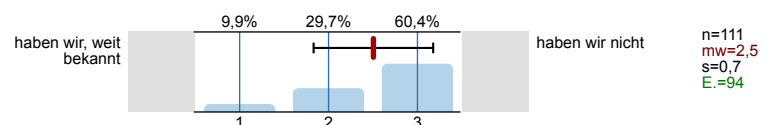
## 2.39) Handbuch QM



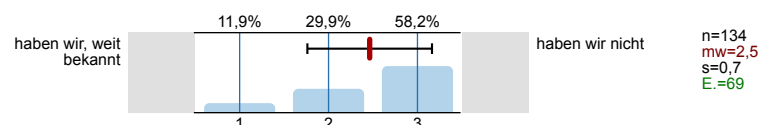
## 2.40) Handbuch Prozessmanagement



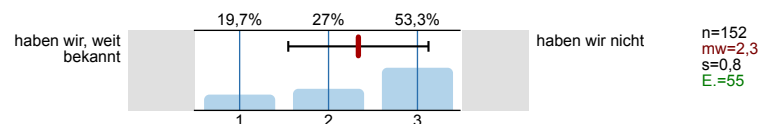
## 2.41) Schulungsunterlagen QM



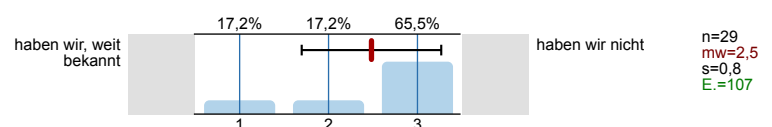
## 2.42) Schulungsunterlagen Prozesse



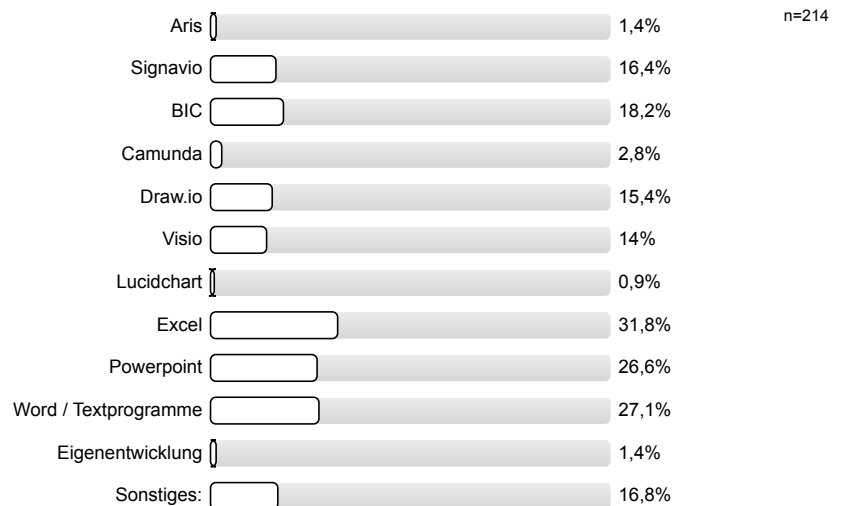
## 2.43) Prozesslandkarte



## 2.44) Sonstiges

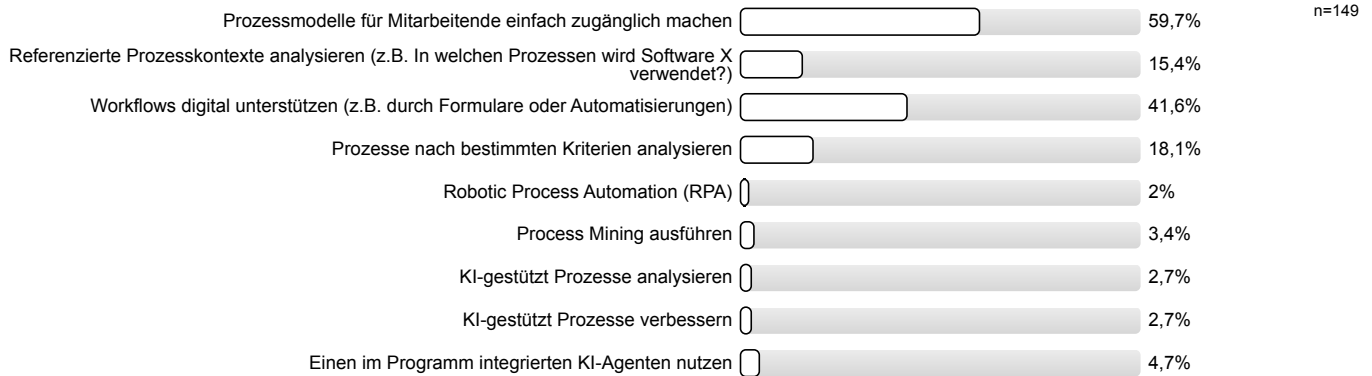


## 2.46) Welche(s) Tool(s) benutzen Sie zur Prozessmodellierung und -optimierung? (Mehrfachauswahl möglich)

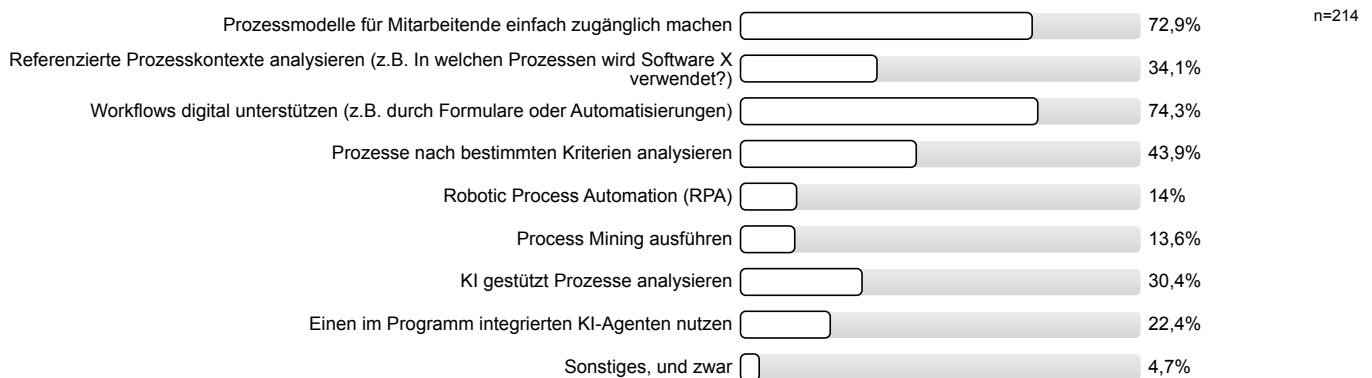


Ich weiß nicht, ob es an unserer HS spezielle Programme für das Prozessmanagement gibt  25,7%

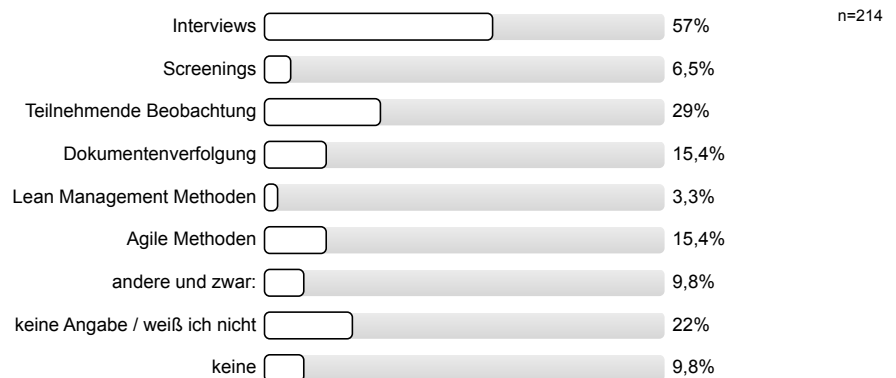
2.48) Mindestens eines dieser Tools kann: (Mehrfachauswahl möglich)



2.49) Für die Hochschule wäre es wichtig, ein Tool zu haben, das folgendes kann: (Mehrfachauswahl möglich)

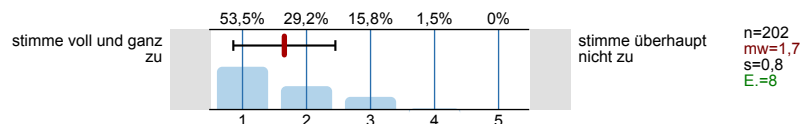


2.51) Welche Methoden nutzen Sie an Ihrer Hochschule, um Prozesse zu erfassen oder / und zu optimieren? (Mehrfachauswahl möglich)

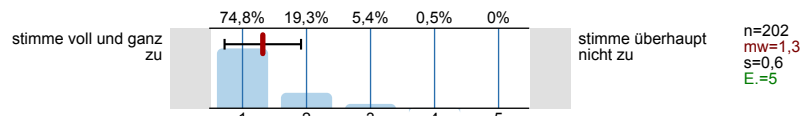


### 3. Veränderungsbedarfe in Prozessmanagement und Digitalisierung

3.1) Mitarbeitende benötigen Grundlagen im PQM.

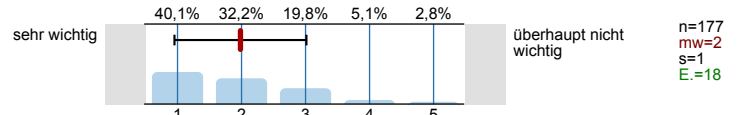


3.2) Führungskräfte benötigen PQM-Kompetenzen.



3.3)	Eine einheitliche Software für Prozessmodellierung ist vorhanden.		n=167 mw=2,8 s=1,7 E.=43
3.4)	Methoden zur Prozessanalyse sind dem damit betrauten Personal bekannt.		n=174 mw=2,9 s=1,5 E.=36
3.5)	Es gibt ausreichend Formate für Erfahrungsaustausch und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).		n=187 mw=3,5 s=1,3 E.=23
3.6)	Schulungen sollten mit der eigenen Praxis verknüpft sein.		n=200 mw=1,4 s=0,6 E.=10
3.7)	... die Arbeit an Prozessen (Modellierung, Analyse, Weiterentwicklung) stärker strukturell verankert wird.		n=204 mw=1,5 s=0,7 E.=4
3.8)	... Mitarbeitende als Prozessmanagement-Multiplikator:innen in ihren Bereichen die Arbeit an Prozessen unterstützen können.		n=203 mw=1,6 s=0,8 E.=5
3.9)	... es eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Form einer Arbeitsgruppe gäbe/gibt, die sich mit den Themen Prozessmanagement und Digitalisierung beschäftigt.		n=198 mw=1,7 s=0,9 E.=6
3.10)	... es eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Form einer Arbeitsgruppe gäbe/gibt die sich mit den Themen Prozessmanagement und Digitalisierung beschäftigt.		n=195 mw=1,9 s=1 E.=12
3.11)	Praxisnähe (z.B. reale Prozesse)		n=207 mw=1,2 s=0,5 E.=4
3.12)	Transfer in den Arbeitsalltag		n=208 mw=1,2 s=0,6 E.=4
3.13)	Nachbetreuung (z.B. Follow-ups, Lerngruppen)		n=206 mw=2,1 s=0,9 E.=3
3.14)	Austausch mit anderen Hochschulen		n=201 mw=2,3 s=1 E.=2
3.15)	Best-Practice-Beispiele und Vorlagen		n=206 mw=1,6 s=0,7 E.=4

## 3.16) Technische Anleitung (z.B. BIC Process Design)



## 3.18) Können Sie sich Personen aus Ihrer Hochschule vorstellen, die für die Schulungen für Prozessmanagement besonders gut geeignet sind?

Ja, ich kenne potenzielle Teilnehmende.

45,9%

n=209

Ich weiß, wer an meiner Hochschule entscheiden kann, welche Personen an Schulungen teilnehmen können.

21,1%

Mir wäre die Unterstützung durch Projektmitarbeitende des QualiCampusBW wichtig, um geeignete Personen / Stellen zu identifizieren.

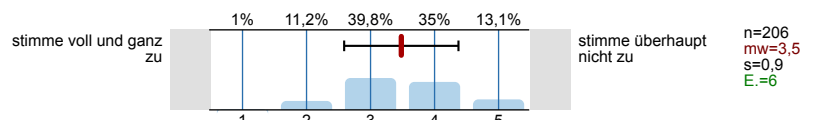
12%

Keine Angabe / Weiß ich nicht

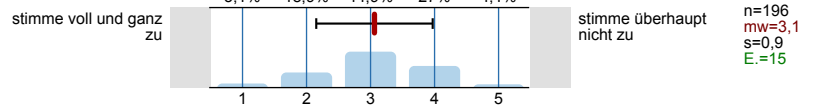
21,1%

## 4. Herausforderungen für die beteiligten Personen

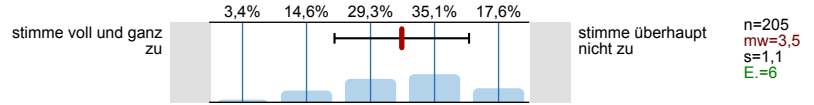
## 4.1) Prozessdenken ist etabliert.



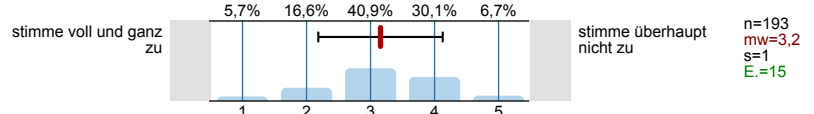
## 4.2) Mitarbeitende stehen Prozess- und Qualitätsmanagement (PQM) offen gegenüber.



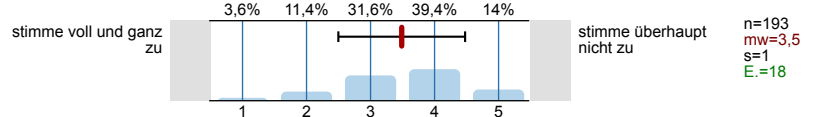
## 4.3) Zuständigkeiten sind klar geregelt.



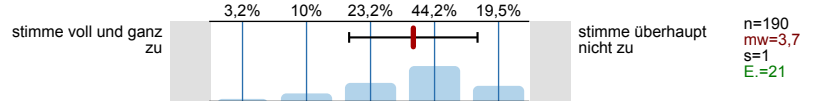
## 4.4) Das Interesse an prozessbasiertem Arbeiten ist hoch.



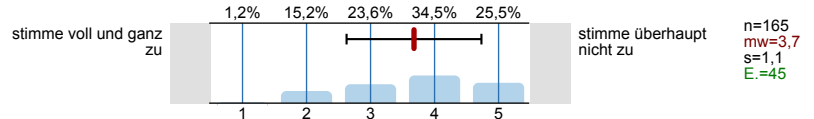
## 4.5) Mitarbeitende und Führungskräfte dokumentieren die Prozesse in ihrem Bereich.



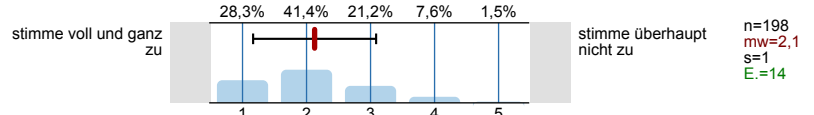
## 4.6) Mitarbeitende und Führungskräfte überarbeiten die Prozesse in ihrem Bereich regelmäßig.



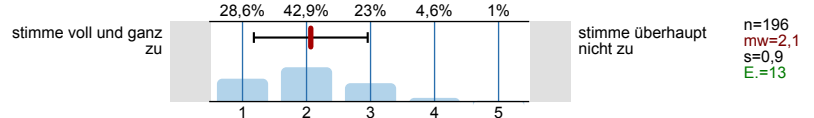
## 4.7) Abweichungen von einem Standardvorgang werden gering gehalten/unterbunden.



## 4.8) Zeitressourcen für die Teilnahme an Schulungen sind knapp.

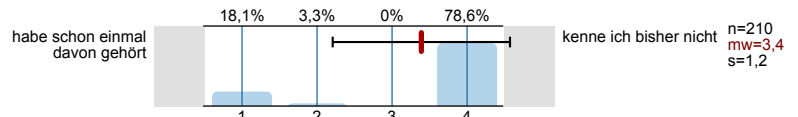


## 4.9) Prozessarbeit wird als Zusatzbelastung wahrgenommen.

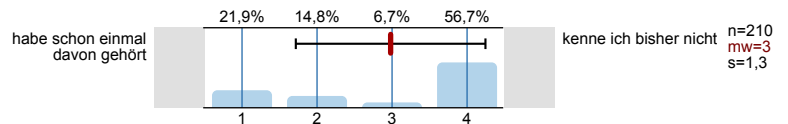


## 5. Abschließende Fragen

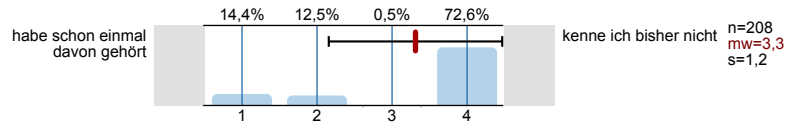
## 5.1) bwDigiRecht (01.05.2024 – 31.12.2025)



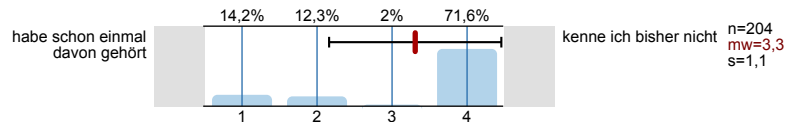
## 5.2) Prozessorientierter Aktenplan (01.01.2024 – 30.09.2025)



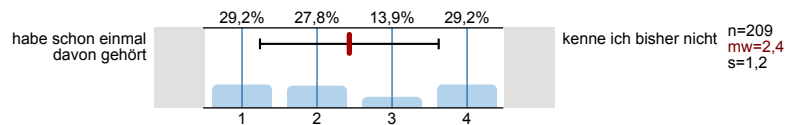
## 5.3) KI-Transfer (01.01.2025 – 31.12.2026)



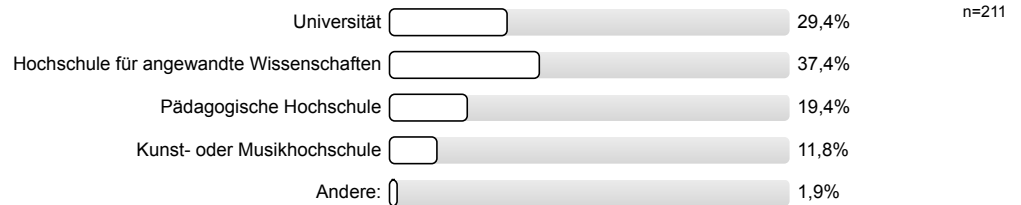
## 5.4) ProzessProjekt.digital (01.01.2025 – 31.12.2026)



## 5.5) QualiCampusBW (01.01.2025 – 31.12.2026)



## 5.6) Zu welchem Hochschultyp gehört Ihre Hochschule?



## 5.8) Möchten Sie, dass Ihnen diese Umfrage für Rückfragen zugeordnet werden kann?



# Profillinie

Teilbereich: QualiCampusBW

Name der/des Lehrenden: QualiCampusBW

Titel der Lehrveranstaltung: Bedarfsanalyse QualicampusBW - Clusterübergreifend  
(Name der Umfrage)

Verwendete Werte in der Profillinie: Mittelwert

## 2. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement bisher

2.39)	Handbuch QM	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=119	mw=2,3	md=3	s=0,8
2.40)	Handbuch Prozessmanagement	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=126	mw=2,6	md=3	s=0,6
2.41)	Schulungsunterlagen QM	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=111	mw=2,5	md=3	s=0,7
2.42)	Schulungsunterlagen Prozesse	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=134	mw=2,5	md=3	s=0,7
2.43)	Prozesslandkarte	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=152	mw=2,3	md=3	s=0,8
2.44)	Sonstiges	haben wir, weit bekannt				haben wir nicht	n=29	mw=2,5	md=3	s=0,8

## 3. Veränderungsbedarfe in Prozessmanagement und Digitalisierung

3.1)	Mitarbeitende benötigen Grundlagen im PQM.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=202	mw=1,7	md=1	s=0,8
3.2)	Führungskräfte benötigen PQM-Kompetenzen.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=202	mw=1,3	md=1	s=0,6
3.3)	Eine einheitliche Software für Prozessmodellierung ist vorhanden.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=167	mw=2,8	md=2	s=1,7
3.4)	Methoden zur Prozessanalyse sind dem damit betrauten Personal bekannt.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=174	mw=2,9	md=3	s=1,5
3.5)	Es gibt ausreichend Formate für Erfahrungsaustausch und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=187	mw=3,5	md=4	s=1,3
3.6)	Schulungen sollten mit der eigenen Praxis verknüpft sein.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=200	mw=1,4	md=1	s=0,6
3.7)	... die Arbeit an Prozessen (Modellierung, Analyse, Weiterentwicklung) stärker strukturell verankert wird.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=204	mw=1,5	md=1	s=0,7
3.8)	... Mitarbeitende als Prozessmanagement-Multiplikator:innen in ihren Bereichen die Arbeit an Prozessen unterstützen können.	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=203	mw=1,6	md=1	s=0,8
3.9)	... es eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Form einer Arbeitsgruppe gäbe/gibt, die sich mit den	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=198	mw=1,7	md=1	s=0,9
3.10)	... es eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit z.B. in Form einer Arbeitsgruppe gäbe/gibt die sich mit den	stimme voll und ganz zu				stimme überhaupt nicht zu	n=195	mw=1,9	md=2	s=1
3.11)	Praxisnähe (z.B. reale Prozesse)	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=207	mw=1,2	md=1	s=0,5
3.12)	Transfer in den Arbeitsalltag	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=208	mw=1,2	md=1	s=0,6
3.13)	Nachbetreuung (z.B. Follow-ups, Lerngruppen)	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=206	mw=2,1	md=2	s=0,9
3.14)	Austausch mit anderen Hochschulen	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=201	mw=2,3	md=2	s=1
3.15)	Best-Practice-Beispiele und Vorlagen	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=206	mw=1,6	md=1	s=0,7
3.16)	Technische Anleitung (z.B. BIC Process Design)	sehr wichtig				überhaupt nicht wichtig	n=177	mw=2	md=2	s=1



#### 4. Herausforderungen für die beteiligten Personen

4.1) Prozessdenken ist etabliert.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=206	mw=3,5	md=3	s=0,9
4.2) Mitarbeitende stehen Prozess- und Qualitätsmanagement (PQM) offen gegenüber.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=196	mw=3,1	md=3	s=0,9
4.3) Zuständigkeiten sind klar geregelt.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=205	mw=3,5	md=4	s=1,1
4.4) Das Interesse an prozessbasiertem Arbeiten ist hoch.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=193	mw=3,2	md=3	s=1
4.5) Mitarbeitende und Führungskräfte dokumentieren die Prozesse in ihrem Bereich.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=193	mw=3,5	md=4	s=1
4.6) Mitarbeitende und Führungskräfte überarbeiten die Prozesse in ihrem Bereich regelmäßig.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=190	mw=3,7	md=4	s=1
4.7) Abweichungen von einem Standardvorgang werden gering gehalten/unterbunden.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=165	mw=3,7	md=4	s=1,1
4.8) Zeitressourcen für die Teilnahme an Schulungen sind knapp.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=198	mw=2,1	md=2	s=1
4.9) Prozessarbeit wird als Zusatzbelastung wahrgenommen.	stimme voll und ganz zu		stimme überhaupt nicht zu	n=196	mw=2,1	md=2	s=0,9

#### 5. Abschließende Fragen

5.1) bwDigiRecht (01.05.2024 – 31.12.2025)	habe schon einmal davon gehört		kenne ich bisher nicht	n=210	mw=3,4	md=4	s=1,2
5.2) Prozessorientierter Aktenplan (01.01.2024 – 30.09.2025)	habe schon einmal davon gehört		kenne ich bisher nicht	n=210	mw=3	md=4	s=1,3
5.3) KI-Transfer (01.01.2025 – 31.12.2026)	habe schon einmal davon gehört		kenne ich bisher nicht	n=208	mw=3,3	md=4	s=1,2
5.4) ProzessProjekt.digital (01.01.2025 – 31.12.2026)	habe schon einmal davon gehört		kenne ich bisher nicht	n=204	mw=3,3	md=4	s=1,1
5.5) QualiCampusBW (01.01.2025 – 31.12.2026)	habe schon einmal davon gehört		kenne ich bisher nicht	n=209	mw=2,4	md=2	s=1,2

# Auswertungsteil der offenen Fragen

## 2. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement bisher

2.2) Anders, und zwar

- gar nicht, höchsten auf Einrichtungsebene
- Strukturell gut eingebunden, aber unterschiedlich stark entwickelt in unterschiedlichen Teilbereichen
- variierte je nach Kontext: zentrale Stelle für PzM, Schwerpunktbereiche (Studierendenprozesse, QM, RessMan); in Teilen nicht etabliert
- wenig

2.4) Weitere Angaben zur Verankerung des Prozessmanagements an Ihrer Hochschule, z.B. innerhalb des Organigramms / ggf. Angabe der Personenzahl

- '-
- 1 Stelle Prozessmanagement
- 1 x Stabsstelle für Organisationsentwicklung und Digitalisierung
- 2-3 Stellen im Prozessmanagement (BIC-Arbeitsgruppe)
- Abteilung Wissens- und Prozessmanagement im Dezernat Organisation
- Beauftragter des Rektorats
- Beauftragt sind bei uns zwei Stellen Projekte, Prozesse und Organisationsentwicklung (PPO), organisiert als Stabsstelle des Kanzlers und Sachgebiet 'Integration administrativer Prozesse in der zentralen Einrichtung Kommunikations-, Informations- und Medienzentrum (KIM). Das genannte Sachgebiet gehört im KIM zur Abteilung 'IT-Dienste Verwaltung'. Beide Bereiche sind über einen JF und in Projekten vernetzt.
- Bei der Einführung von HISinOne wurden die dort umgesetzten Prozesse definiert
- bei HISinOne gibt es Prozessmanagement, bei anderen Prozessen noch nicht.
- Das Prozessmanagement befindet sich im Aufbau. Unlängst wurde jedes Dezernat aufgefordert dafür Verantwortliche in ihren Dezernaten zu benennen. Der Kanzler hat einen Referenten für dieses Thema. Also insg. 9 offiziell benannte Personen.
- Das Prozessmanagement ist im Büro des Kanzlers verortet und wird für Digitalisierungsprojekte, insbesondere bei großen Vorhaben auch durch projektspezifische Prozessmanagementstellen in KIM unterstützt.
- Dezernat 7, Abteilung 71: Personal-, Organisations- und Prozessmanagement: 1 Person zentral zur Steuerung Dezentral Prozessmodellierende auf Abteilungsebene (Verantwortlich für die Modellierung der Prozesse im eigenen Bereich)
- Digitalisierungs-Team aus Prorektoren und Leitungen des Informationszentrum und Qualitätsmanagement
- Digitalisierung und Prozessmanagement sind nicht wirklich strukturell verknüpft.
- eigene Abteilung, innerhalb Ressort Administration (Kanzler), 3 Personen
- Eigene Projektstelle Digitalisierung - Anteile für Prozessmanagement - weiterer Ausbau vorgesehen
- Eigenes Team, das BIC (Prozessmanagement-Software) betreut mit 3 Personen, sonst gibt es nichts
- eigenes Team im Bereich Qualitätsmanagement
- Elemente des Prozessmanagements (Erfassung von Ist-Prozessen; Entwicklung von Soll- und Ziel-Prozessen; Entwicklung eines IT-Bebauungsplans; Modellierung) werden in Digitalisierungsprojekten eingesetzt. Einzelne Personen haben sich in einer AG Prozessregister zusammengefunden.
- Es existiert eine Prozesslandkarte, auf der die zentralen Prozesse benannt sind. Konkrete Prozessbeschreibungen gibt es noch recht wenig. Das Prozessmanagement besteht innerhalb der Abteilung Prozess- und Wissensmanagement aus drei Personen (Teilzeit).
- Es gibt eine Gesamtstrategie Prozessmanagement, die auch gelebt wird.
- Es gibt kein Prozessmanagement an unserer Hochschule. In Bezug auf Digitalisierung ist das vorgehen stark fragmentiert und nicht zentral gesteuert. Die einzelnen Projekte, die in Bezug auf Digitalisierung betrachtet werden, sind Lehrinhalte/Prüfungsverwaltung. Die Verwaltung wird nicht digitalisiert. Einzelne KollegInnen digitalisieren ohne Fachbetreuung eigene Aufgaben zur Effizienzsteigerung. Hierbei handelt es sich aber um einzelne Prozessschritte. Durch die hohe Fluktuation und den dadurch regelmäßigen Weggang von KollegInnen fallen diese Digitalisierungsinitiativen flach, da ebenfalls kein Wissensmanagement betrieben wird.

- Existiert eine Stabsstelle für Digitale Transformation und Change Management, in welcher Prozessmanagement die Grundlage des Vorgehens bildet
- Formal handelt es sich um getrennte Themenfelder. Ein Austausch findet punktuell statt.
- Für die Universität insgesamt kann ich dazu nichts sagen. In der zentralen Einrichtung kiz gibt einen prozessorientierten Ansatz zum Servicemanagement (ITIL). Hier sind eine Reihe von Prozessen implementiert und es wird daran gearbeitet, weitere Prozesse umzusetzen. Die Geschäftsstelle des kiz (Verwaltungsaufgaben) arbeitet insbesondere im Personalwesen prozessorientiert. Explizites Personal für Prozessmanagement gibt es nicht.
- Genaue Zuständigkeiten sind bekannt, die Prozesse zwischen der Zuständigen sind weniger bekannt oder nicht genau vermittelt.
- Hochschule ist systemakkreditiert, langjährig etabliertes Prozessmanagement in diesem Bereich, 2 VZÄ in diesem QM-Bereich / Hochschule hat eine Prozesslandkarte verabschiedet
- In Bezug auf Digitalisierungsprojekte ist Prozessmanagement bei uns als Thema verankert. Aktuell erarbeiten wir eine Strategie, das Prozessmanagement auch unabhängig von Digitalisierungsprojekten in der Verwaltung zu verankern.
- In der Bibliothek der PH Freiburg ist ein zertifiziertes QM-System nach ISO 9001:2015 in Betrieb.
- In der Regel wird vereinzelt Prozessmanagement durch Digitalisierungsprojekte getrieben und findet ansonsten nicht statt.
- Innerhalb der ZV verankert,
- in Vergangenheit eine Person, die in Zusammenarbeit mit den Abteilungen alle Prozesse erfasst hat
- ist aus unserer Sicht eine große Baustelle, weil die dafür benötigten Stellen nie geplant und mitgedacht waren
- Keine Beschäftigten mit benannter Verantwortlichkeit in dem Bereich.
- keine eigene Verantwortlichkeit
- keine eindeutige Verankerung, teilweise im QM, teilweise IT
- Keine expliziten Prozessmanager (abseits der Koordinierungsaufgaben QualiCampus) vorhanden, Zusatzaufgabe schwerpunktmäßig in der IT- und Finanz-Abteilung.
- keine Ressourcen dafür, geht neben anderen Themen unter
- kein vorhandenes Personal
- Professionelles Prozessmanagement inkl. entsprechender Organisationsstruktur befindet sich aktuell im Aufbau.
- Prozesse werden dezentral aufgenommen und gespeichert, das Qualitätsmanagement unterstützt bei der Aufnahme von Prozessen. Jede Abteilung hat eine Person, die für die Aufnahme der Prozesse verantwortlich ist (in Abstimmung mit dem Qualitätsmanagement).
- Prozessmanagement fehlt, sowohl im Organigramm als auch in der Stichwortsuche
- Prozessmanagement gibt es bisher nicht.
- Prozessmanagement ist im Rektorat und beim CIO angesiedelt.
- Prozessmanagement ist momentan mit einer Person im Qualitätsmanagement angesiedelt. Vorrangig werden dort aber die studentischen Prozesse bearbeitet.
- Prozessmanagement verankert im Büro des Kanzlers (Projekte, Prozesse, Organisationsentwicklung) und im Sachgebiet IaP, welches Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung voranbringt.
- Sachbereich Datenmanagement und Prozessautomatisierung + CIO der Hochschule
- SOPs und Prozessmanagement teilweise auf Einrichtungsebene bei engagierten Einrichtungen vorhanden, übergreifend nicht existent
- Stabsstelle Prozessmanagement direkt bei Kanzlerin (1 Person); Clusterhochschule für QualiCampusBW (1 Person)
- Strukturelle Einheit 2-3 Personen, vereinzelt Modellierer:innen in den Fachbereichen
- tlw. schon im Aufbau - noch nicht strukturell verankert aber geplant
- unbekannt
- verankert bei Referent\*in des Rektors und im Künstlerischen Betriebsbüro
- Vereinzelt Projektanläufe, meiner Wahrnehmung nach vor allem auf Initiative der mittleren Leitungsebene.
- Verortet in der Zentralen Verwaltung, Rollout 2023, seitdem im Aufbau. Einige Bereiche verweigern sich der Struktur. In der Verwaltung 1 Person, die schult, geschult: über 100 Kolleginnen und Kollegen

- Verortung im Personalbereich mit eingewoben, keine dezidierte Personenstelle. Dafür sind wir einfach zu klein
- Zentrale Stelle für PzM im Kanzlerbüro - PPO (direkt beim Kanzler angebunden); Prozessmanager im Projektkontext im Kommunikations-Informations-Medienzentrum (KIM);
- Zur Zeit arbeiten offiziell ausgewiesen 0,25 VZÄ im Prozessmanagement, verortet in der Stabstelle QM. Dies ist eine befristete Projektstelle. Ziel ist es, die wichtigsten Prozesse im Bereich Studium und Lehre zu dokumentieren (hauptsächlich Einrichtung, Weiterentwicklung und Einstellung eines Studiengangs). Zusätzlich gibt es seit Februar eine Projektstelle Digitalisierung mit 0,6 VZÄ, die die technische Sicht und die Projektsicht bei der Einführung eines Dokumentenmanagements betreut.
- Zuständigkeit bei Stabstelle Qualitätsmanagement

## 2.7) Name und Thema des Projektes

- (noch in der Genehmigungs-/Vorbereitungsphase)
- Adressmanagement für VIP und Fördermitglieder
- AG Prozess im Rahmen der Systemakkreditierung
- BIC Process Design
- Diese Frage sollte aus meiner Sicht konkretisiert werden. Es werden regelmäßige Prozessmodellierungen im Rahmen von Maßnahmen oder einzelnen Projekten durchgeführt
- digitale Personalakte
- digitalisierung der Verwaltung. Prozesse der Wirtschaftsabteilung/Drittmittelabteilung
- Digitalisierung der Verwaltungsakten der VReg
- Digitalisierung von Verwaltungsprozessen mit BIC Process Execution
- Drittmittelprozesshandbuch
- Einführung Dokumentenmanagementsysteme mit dem langfristigen Ziel Workflows und Prozesse in diesem abzubilden
- Einführung eines DMS, das zwingend Prozessbeschreibungen etc. erfordert; Akkreditierungsprojekte
- Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems (DMS)
- Einführung eines WMS für das QM
- Einführung HISinOne
- Einführung HIS Studierenden - und Prüfungsverwaltungssoftware
- Einzelne Prozesse & PLK Finanzabteilung (nicht hochschulweit)
- Employee Lifecycle
- Etablierung eines Prozesses zum Thema Fundraising
- Etablierung eines umfassenden Qualitäts- und Prozessmanagementsystems
- Evaluationskonzept
- FH Personal
- HISin One
- HISinOne (2 Nennungen)
- hisinone
- Lucom - Digitalisierung von Anträgen
- PLK4PH6
- Programm Ressourcen- und Dokumentenmanagement
- Prozessabläufe im Veranstaltungsmanagement
- Prozess Einstellung
- Prozess in der Finanzabteilung

- Prozesslandkarte
- Prozessmanagement (Erfassung, Diagramme, Digitalisierung)
- Quali BW
- Qualicampus
- QualiCampusBW
- Raumverwaltung mit dem Programm ASIMUT
- Teil des Projekts digitALL + Umstieg auf BIC (GBTech)
- Wechsel der Finanzsoftware (auf S4HANA)
- Wir prüfen Workflowkomponenten im DMS und im Prozessmanagement Tool (BIC Execution). Es läuft ein Gesamtvorhaben Ressourcenmanagement mit diversen Digitalisierungsprojekten unter Berücksichtigung des DMS (documents).
- Workflowmanagement im Bereich Qualitätsmanagement und Studiengangmanagement
- Zentrales Hochschulportal für digitalisierte Prozesse

<sup>2.8)</sup> Zuständige Abteilung an der Hochschule

- Abteilung 71 - Zentraler Service
- Abteilung Prozessmanagement
- BIC-Team
- D1.1 Prozessmanagement Abteilung
- D1.1 Wissens- und Prozessmanagement
- Dezernat 5
- Die Zuständigkeit ist mir nicht bekannt. Meines Wissens sind das ZIK, die Finanzabteilung und Personalabteilung involviert / betroffen.
- diverse
- Eigenes Projekt
- Finanzabteilung
- Finanzen
- Geschäftsstelle der Kanzlerin
- HIS-Projektteam
- Hochschulfundraising
- IT (2 Nennungen)
- Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM), Abteilung Finanzen und Controlling, Personalabteilung
- LQD
- Personalabteilung, IT, Fachabteilung
- Prorektorat
- Präsidialbüro
- QM, Verwaltung
- QM-Team
- Rektorat
- Sachbereich Datenmanagement und Prozessautomatisierung
- Sachbereich Datenmanagement und Prozessautomatisierung in der Verwaltung
- siehe oben

- Stabsstelle Digitale Transformation und Change-Management
- Stabsstelle DTCM
- Stabsstelle Qualitätsmanagement (ist ausgelaufen)
- Stabsstelle für Organisationsentwicklung und Digitalisierung
- Studierendenservice, IT
- u.a. Dezernat Forschung
- Zentrum Digitalisierung
- Zentrum für Digitalisierung (ZenDi)
- Zentrum für Informationstechnologie und Medien; Stabsstelle QM
- Zentrum für Konzerte und Veranstaltungen

#### 2.10) Bemerkung

- Abgrenzung notwendig: Zum Einen kontinuierliche Prozessarbeit (Aufnahmen, Reviews) in allen Bereichen der Verwaltung; zum anderen projektbezogene Prozessarbeit
- APP und STU sind eingeführt
- Da es aktuell verschiedenen Maßnahmen Projekte gibt können hier eigentlich verschiedenen Stati markiert werden
- Einführung eines zentralen Portals für alle Prozesse der Hochschule unter Nutzung der Prozess-Design und -Execution BIC der Fa. gbtec.com (<https://hs-albsig.biccloud.de>)
- Einführung verschiedener Projekte (Exa, etc.)
- es handelt sich innerhalb der Digitalisierung der Verwaltung über eine Plattform um mehrere Teilprojekte, welche nach Vorgang aufgeteilt sind.
- Es soll eine Prozesslandkarte aller PHen erstellt werden. Verankerung in IT/Campusmanagement als schon jetzt prozessorientierten Bereich. Das ausdehnen auf andere Bereiche erfordert zentrale, übergeordnete Organisation mit idealerweise einer eigenen Prozessmanagementstelle.
- gegen Ende der Projektlaufzeit. Prozesse zuvor aufgenommen
- Gerade in der Projektvorbereitung
- Im Programm sind 15 Teilprojekte verortet, die prozessorientiert gemeinsam vorangetrieben werden.
- Im Rahmen des Projekts ist auch die Einführung eines DMS bzw. die Digitalisierung von Verwaltungs-Prozessen adressiert
- Im Regelbetrieb
- Läuft katastrophal, da Projektleitung inkompetent. Hochschulleitung sieht das Projekt als IT-Projekt. Zielsetzungen des Projekts sind unklar. Hochschulleitung und Mitarbeitende wollen an bestehenden Prozessen festhalten, anstatt diese zu überdenken und zu optimieren. Einführung des DMS wurde von der Hochschulleitung entschieden, ohne über Anforderungen zu sprechen. Schulungsmaßnahmen zum Thema Digitalisierung werden nicht bewilligt.
- M.W. Testphase im WiSe
- Prozess zur aktiven Unterstützung beim Einwerben von Drittmitteln etablieren
- wurde wegen fehlender Planstelle nicht weiterbesetzt

#### 2.13) Name und Thema des Projektes

- Beschaffungsprozesse
- Computer Aided Facility Management
- Digitale Akte
- Drittmittelprozesshandbuch
- Einführung der E-Akte
- Einführung DMS, Anbindung Bund-ID, Anbindung BW-Card

- Einführung eines Campus Management Systems
- EMMA KI
- Ich habe in der vorhergehenden Antwort näheres dazu geschrieben.
- Prozessorientierter Aktenplan (2 Nennungen)
- Stetige Einführung und Erweiterung des CMS HISinOne welche im sehr kleinen und groben Umfang auch ein System darstellt in dem abteilungsbezogene und abteilungsübergreifende Prozesse abgebildet werden können bzw. abgebildet werden müssen, da in diesem System gearbeitet wird.
- StuPO Erstellungsprozess
- Systemakkreditierung der Hochschule

2.14) Zuständige Abteilung an der Hochschule

- Facility Managment, KIM
- Finanz- und Organisationsabteilung
- IZ-Leitung
- Kanzler, Beschaffung
- Prorektorat Digitalisierung
- Präsidialbüro
- QM
- Referatsübergreifende Arbeitsgruppe
- siehe oben
- Stabsstelle Digitale Transformation und Change-Management - Dezernat Finanzen und Forschung
- studentische Abteilung / QM / Prorektorat Lehre
- u.a. Dezernat Forschung

2.16) Bemerkung

- Bereitstellung eines prozessorientierten Musteraktenplan für die Hochschulen in Baden-Württemberg (<https://musteraktenplan.de>)
- Ich habe in der vorhergehenden Antwort näheres dazu geschrieben.
- Starker Personal- und Finanzmangel
- Vorprojekt-Status, Evaluation der Anwendbarkeit POA auf die Hochschule
- Wegen Zeitmangel abgebrochen
- Work in progress.
- Übergabe in den Regelbetrieb ist erfolgt, allerdings sind noch einige Fragen offen.

2.19) Name und Thema des Projektes

- Prozesse im Personalbereich.
- Prozesserfassung und -dokumentation im Rahmen von InfoSec
- Prozessübergreifende Einführung von DMS und WMS mit Programm FILERO

2.20) Zuständige Abteilung an der Hochschule

- ISB
- Personalbüro
- Rechenzentrum

## 2.22) Bemerkung

- Die Arbeit daran läuft m.W. auf technischer Ebene schon seit einigen Jahren, mir unbekannt, ob schon bzw. ab wann einsetzbar
- Teilweise bereits beendet, Dokumentation könnte noch visualisiert werden.

## 2.25) Name und Thema des Projektes

- Qualicampus

## 2.26) Zuständige Abteilung an der Hochschule

- Prorektorat, Teilprojektleiterin Cluster QualiCampusBW

## 2.45) Und zwar welche?

- Ahnung und Verständnis
- Alle von der ISO 9001:2015 geforderten dokumentierten Informationen sind in der PH-Bibliothek vorhanden.
- interne Handreichungen zur Mitarbeitereinführung, Checklisten, Kanban-Boards
- kann ich nicht in der Breite überblicken
- Prozessbeschreibungen in verschiedenen Fachabteilungen und aus einer Organisationsuntersuchung
- Prozessregister (2 Nennungen)
- QM-Satzung
- Sonstige haben wir nicht
- Vorlage Prozessskizze

## 2.47) Sonstiges:

- Astah
- Axinlv
- Axonlv
- BPMN
- BPMN, UML
- bpmn.io
- BPMN.IO, Confluence Cloud
- BPMN2 über Confluence
- combit
- Confluence, Jira, Miro, astah
- das weiß Thomas
- DokuWiki
- DokuWiki mit bpmn.io Plugin, Lucom
- Früher/Andere Kollegen: Powerpoint, Visio, Signavio
- HIS
- Ich habe mir individuell für die Arbeitsabläufe in meinem Referat Camunda und Excel/Word herausgesucht. Es gibt seitens der HS-Leitung keine Vorgaben.
- Inspire Technologies (Mr. Know); d.velop
- Intranetanwendung Prozesslandkarte Durchsuchung
- Intrexx Anwendungen (digitale Workflows), Prozesslandkarte zum Veröffentlichen von Prozessdokumentationen



- Kanban, Whiteboards
- Keines, da wir kein zentrales Prozessmanagement haben
- mermaid.live
- Mindmanager
- Miro
- miro
- miro (privat), zoom whiteboard
- Name nicht bekannt
- Notion
- One Note
- Picture
- Pictures
- Symbio (2 Nennungen)
- viflow

2.50) Sonstiges, und zwar

- 1) barrierefreie Prozessdokumentationen erstellen, 2) Modelle in Textform 'übersetzen', 2) Idealerweise auch Texteingaben in Modelle übersetzen
- Das alles in einem Programm wäre super
- Einen Plan und Konzept, sowie festgelegte Stellen für diese Tätigkeit und nicht nur in E9 bis E11 als Zusatzjob
- Es gibt auch ganz einfache Arten und Tools, Prozesse sichtbar zu machen. Außerdem ist zunächst wichtig, überhaupt zu sensibilisieren, bevor ich ein Tool einführe. A fool with a tool is still a fool!!!!
- Integration in Softwarelandschaft
- live Zusammenarbeit ermöglichen
- nichts kostet
- Prozesslandkarte
- überführen in Anwendungssoftware

2.52) andere und zwar:

- Anleitung und Information der Abteilungsleitung zur Prozessaufnahme
- Arbeitstreffen
- die Erfassung wird dezentral von den Abteilungen selbst vorgenommen. Teilweise in Schriftform, teilweise über BPMN Modelle
- Dokumentenrecherche (Ablagen; Formulare; Mustertexte)
- eingehende Gespräche
- Erfahrung, Requirements Engineering, User-Tests im Labor
- externe Dienstleister
- Gruppenworkshops
- interne und externe Audits
- kein Standardverfahren
- partizipativ
- Prozeszdurchführende in Prozessdokumentation schulen, um selber (Teil-)Prozesse erfassen zu können (= Nutzen von Expertenwissen)

- Prozessreviews
- Prüfungen der Innenrevision
- quantitative Erhebungen
- Teammeeting mit involvierten Abteilungen
- Workshops (4 Nennungen)
- Workshops, Teamarbeit

### 3. Veränderungsbedarfe in Prozessmanagement und Digitalisierung

3.17) Sonstiges (bitte angeben):

- '.
- Alles wichtige bereits genannt
- Best Practice Beispiele extrem wichtig um Personen zum mitmachen zu animieren
- Community of Practice für die Prozessautomatisierung mit BIC Execution unter Berücksichtigung einer einheitlichen Formularverwaltung und strukturierten Ablage über Schnittstellen in Fachverfahren und DMS.
- Das das Engagement von Mitarbeitenden unterstützt und Schulungen genehmigt werden.
- Dass auch alle Personen an der Hochschule angesprochen werden, die sich mit Prozessmodellierung/-management beschäftigen und die Aktivitäten nicht auf einen 'kleinen elitären Kreis in der Hochschulverwaltung' beschränkt bleiben.
- dass es zu tatsächlicher, breit angelegter Veränderung an der Hochschule führt, also Prozesse wirklich verändert werden, sonst bringt es wenig bis nichts, die Schulungen sollten eher dazu da sein, neue Prozesse zu erklären
- eine Hochschulübergreifende Zusammenarbeit mit konkreten Praxisbeispielen für verschiedene Problem- und Fragestellungen im Vorgehen des Prozess- und Qualitätsmanagements
- einfache Handhabung, einfaches, selbsterklärendes Workflow-Verfahren, z.B. für erforderliche Genehmigungen in unterschiedlichen Abteilungen, dass man anhand der Software erkennen kann, wo der Projektantrag noch hängt/freigegeben werden muss
- Grundlagenwissen zunächst aufbauen
- Grundverständnis für PzM, z.B. Unterscheidung von Rollen: Modellierer, Prozessverantwortliche, Prozeseigner,... was ist überhaupt ein Prozess? und: welche haben wir?; Modellierung an sich (in Zusammenhang mit BIC vor allem auch Umgang mit dem Katalog)
- Insbesondere der Fokus auf digitale Prozesse wäre für uns wichtig.
- Keine anwendungsspezifischen Schulungen, Prozesshaftes Denken fördern, Bereitschaft stärken
- KI-Agenten und Schnittstellenengineering
- projektbezogenes Coaching asynchrone Schulungsmaterialien
- Strukturgebende Informationen zum Aufbau einer Organisationseinheit für das professionelle Prozessmanagement
- Theoretische Grundlagen
- Vormachen - Erklären - Nachmachen - Üben, SCRUM
- Wir brauchen Wissen in der Breite. Wenn Schulungen nach Interesse angeboten werden, werden wenige KollegInnen kommen. Es muss verdeutlicht werden, dass wir alle dieses Wissen brauchen werden. Die Beteiligung an Schulungen muss positiv gebrandet werden, damit die Hemmschwelle zur Teilnahme signifikant sinkt. Schulungen müssen modular aufgebaut sein und sich über einen längeren Zeitraum ziehen, damit der Transfer in den Alltag gesichert werden kann.
- Zukunftsweisende Themen (Process Mining; Robotic Process Automation; Low-Code- und No-Code-Ansätze; ...); gute und gut umgesetzte Schulungsmethoden (kein Frontalunterricht)
- Zusätzliches Personal. Keine weiteren Aufgaben für Mitarbeiter, welche gar nicht genug Zeit und Wissen haben.
- Überhaupt mal anfangen und die wissenschaftsunterstützenden Bereiche mitnehmen, auch wenn sie etwas weiter von der Verwaltung entfernt sind, wie z. B. eine Bibliothek. QM gibt es schon so lange - bitte auch bereits vorhandene Kompetenzen und kompetente Mitarbeitende mit einbeziehen.

#### 4. Herausforderungen für die beteiligten Personen

4.10) Welche Herausforderungen sehen Sie für die Mitarbeitenden, die Prozesse an Ihrer Hochschule bearbeiten?

- '- Interesse der Mitarbeitenden und Vorgesetzten (!) an Prozessmanagement - Zeit, sich Prozesse detailliert anzuschauen (das tun nicht mal sog. Projektmanager)
- 1) 'Abteilungsdenken' statt Prozessdenken, was aber zum Teil in der Logik von Verwaltungsarbeit begründet und daher durchaus sinnvoll sein könnte. Es braucht aber beides, und es könnte helfen, wenn man sich die Vor- und Nachteile jeweils bewusst macht und beides gezielt einsetzt. 2) Alle Verbesserungen kosten erstmal Zeit, die wegen des laufenden Tagesgeschäfts knapp ist.
- Akzeptanz des Teams BIC und des Systems ist durch schlechte Projektarbeit und Projektkommunikation nicht mehr vorhanden
- Akzeptanz durch die Wissenschaftsschaffenden und Lehrenden, die ohnehin immer alles besser wissen und die Diskussionen majorisieren ohne sich vorher achtsam nach bereits vorhandenen Aktivitäten, Kenntnissen und Sachständen erkundigt zu haben.
- Angesichts der anhaltenden Unzuverlässigkeit bei Bereitstellung und Erhalt der Softwarelösungen stellt sich die Frage, ob der damit verbundene Weiterbildungsaufwand überhaupt gerechtfertigt ist.
- Beteiligung an Schulungen aus zeitlichen Gründen könnte schwierig werden und inhaltliche Zustimmung zu Prozess- und Qualitätsmanagement in der breiten Masse auf Probleme stoßen ('Wieso etwas ändern, wenn Aufgabe mit bisherigen Methoden bearbeitet werden können')
- Das Prozessdenken muss weiter gestärkt und fest verankert werden, damit es nicht als Zusatzbelastung empfunden wird. Außerdem fehlt ein Plan (Prozesslandkarte, Plan zur Aufnahme und Optimierung der Prozesse - welche Prozesse sollten wann aufgenommen/ optimiert werden, in welchen Zeitabständen sollten die Prozesse überarbeitet werden, ...), der allen bekannt ist und an welchem sich orientiert werden kann. Eine zentrale Speicherung von Prozessen fehlt ebenfalls.
- Dass es nur wenige machen und es oft heißt das geht nicht, das haben wir immer schon so gemacht
- dass sie die entsprechend benötigte Zeit bekommen und Unterstützung.
- Dass sie 'dicke Bretter bohren' müssen in den entsprechenden Abteilungen. Es scheint, dass viele Personen kein Interesse an Änderungen haben.
- Das Tagesgeschäft ist sehr umfangreich, die Personaldecke sehr dünn. Das führt zu Abwehrreaktionen aufgrund eines Gefühls der Mehrbelastung durch Veränderungen oder Dokumentation der Prozesse.
- Der Nutzen der Prozessmodellierungen für die meisten Mitarbeiter ist eher begrenzt. Man wünscht sich eher Checklisten. Deshalb wird Prozessmodellierung als extra Aufwand gesehen, der wenig Nutzen bringt.
- die Arbeitsbelastung ist sehr hoch, da fallen Nacharbeiten und strategische Entwicklungen meist hinten runter
- Die geringen zeitlichen Ressourcen auf Seiten der Prozessbeteiligten (Experten).
- Die grundsätzliche Bereitschaft, die eigene Arbeit nach den Vorgaben eines Prozesses zu organisieren beziehungsweise das Verständnis dafür.
- Die Zeit der Mitarbeiter, die in die Prozesse eingebunden sind, ist knapp Kosten z.B. für weiteres Personal muss in Relation zum Nutzen stehen Hoher Aufwand, die Prozesse auf aktuellem Stand zu halten Durchsetzung von Standards gegenüber Individuallösungen Schaffung von noch mehr Bürokratie (Abfragen, Dokumentation) Misstrauen, durch Digitalisierung Arbeit zu verlieren
- Ein Denken in formalisierten Prozessen ist seitens der Hochschulleitung nur eingeschränkt erwünscht.
- Einführung und Etablierung einer echten prozessorientierten Arbeitsweise. Umsetzung und Organisation einer echten Prozessmodellierung
- Ende-zu-Ende-Denken im Prozessdenken umzusetzen und in der Prozessanalyse/gestaltung/dokumentation anzuwenden.
- erstarrte Strukturen, fehlende gemeinsame IT-Struktur
- Es fehlt das Bewusstsein, was ein Prozess ist, was dazu gehört. Der Initialaufwand wird gescheut. Die Tools müssen sehr!! einfach zu bedienen und intuitiv sein um genutzt zu werden. Generell gibt es keine allgemeine Arbeitsweise (sieht man von Mail oder Chat ab), kein Kolaborationstool, das genutzt wird. Die Mitarbeitenden organisieren Ihre Arbeit jeweils selbst. Es gibt nur wenige hochschulweite Standards der Arbeits- und Prozessorganisation, an die sich alle halten würden.
- Es gibt große Unterschiede zwischen den Abteilungen und wie wie die Abteilungen sind. Deshalb erscheinen die Antworten vielleicht nicht klar.
- es muss ein Umdenken stattfinden, viele langjährigen Kolleg\*innen müssen 'abgeholt' werden
- Es sind nicht viele Mitarbeitende vorhanden, welche überhaupt in Prozessen denken.
- Es werden keine zusätzlichen personellen Ressourcen eingesetzt. Es gibt keine IT Tools / Software / Ki zur Unterstützung.
- Es wird keine/kaum Zeit von den restlichen Aufgaben gegeben, es passiert viel on top. Die Mitarbeitenden benötigen die Zeit und das Mandat für die Prozessmodellierung.

- Fehlende Entscheidungs-/Gestaltungsfreiheit der operativ arbeitenden Mitarbeitenden; mangelnde Zeitressourcen; unklare Zuständigkeiten u.a. durch fehlende Governance.
- fehlende Kenntnisse, bislang noch keine festetablierte Software
- Fehlende Kompetenzen. Was nutzen Tools um Prozesse zu beschreiben, wenn niemand damit umgehen kann. Selbst für unsere Stabstelle ist BPMN ein Fremdwort, ebenso wie Projektmanagement. Ganz aktuell zeigten drei Mitarbeitende aus der IT unserer Hochschule Interesse sich gezielt im Bereich Prozessmanagement und Digitalisierung in der Verwaltung weiterzubilden und unsere Hochschule hat die Teilnahme zum Lehrgang für alle abgelehnt. Unser Qualitätsmanagement an der Hochschule bezieht sich ausschließlich auf die Lehre. Für die Verwaltung fühlen sich die Stabstellen Qualitätsmanagement nicht verantwortlich. Unsere IT wollte zur besseren Verwaltung von Supportanfragen ein Ticket-System einführen, die Hochschulleitung hat den Antrag abgelehnt, da sie mit dem derzeitigen Service zufrieden seien, obwohl innerhalb der IT die Prozesse alles andere als rund laufen.
- fehlende Prozessdisziplin von den Beteiligten
- fehlende Zeitressourcen
- fehlende Zeitressourcen, Veränderungen in Prozessen, Offenheit für Prozessanalysen
- Forderung nach Verbindlichkeit von oben
- Für die Einführung von klaren Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten und Strukturen wünschen wir uns das Mitwirken und den Rückhalt aus dem Rektorat. Ausnahmeregelungen sollten reduziert werden und dürfen immer nur Einzelfälle sein.
- Ganz klar zeitliche Ressourcen und zuwenig ausgeprägtes Prozessdenken. Der Sinn davon muss klar dargestellt sein.
- generell fehlende Bereitschaft sich weiterzubilden. Es wird immer damit argumentiert man sei so mit dem 'Tagesgeschäft' beschäftigt, aber wenn die Führungskräfte mehr ihre Mitarbeitenden dazu bewegen würden regelmäßig an Weiterbildungen teilzunehmen, hätte das vielleicht eine positive Auswirkung. Es fehlt eine Kultur des 'life-long-learnings'. Prozessmanagement müssen insbesondere die Führungskräfte pushen.
- Gleiches Gehalt, viel mehr Arbeit. Mentale Betreuung, Sorgenkasten, Eierlegendewollmichsau. Weniger Zeit für den eigentlichen Betrieb. Wird nicht wahrgenommen von Kollegen: 'macht man doch so nebenher'..... Ich kann lange Prozesse definieren und Akteure interviewen und zu Tests einladen wenn man danach nicht weiter macht und Prozesse lebt. Digitalisierung und Bürokratieabbau. Ich muss zuerst zu jemand der etwas bestimmen darf, dann wieder zurück zu dem der es machen soll und der will sich dann nochmal absichern.....Empowerment fehlt und Führung die führt anstatt zu leiten, TQM-Ansatz wäre mal was, aber dafür bracht es dann wieder eine Anweisung und zwei Referenten die es bearbeiten weil es die Führung leiten muss anstatt zu machen und ich bekomme dann nur E11 und bekomme zu hören die Stellen sind eben begrenzt. Verständnis schaffen für die Arbeit als Analyse und nicht als die fertige Lösung, die würde ja gegebenenfalls daraus resultieren.
- hohe Abhängigkeiten von Softwarelösungen, hoher Zeitbedarf zum Modellieren von Prozessen sowie Erfordernis von Modellierungs-Know-how; wenig KI-Kompetenz bei Prozessverantwortlichen (Prozesse werden losgelöst von KI-Lösungen erarbeitet - d.h. es werden Prozesse modelliert aber keine Nachnutzung der Daten in anderen Workflows diskutiert)
- in den VErwaltungsbereichen ist bisher noch kaum Bewusstsein für die VErantwortung an 'eigenen' Prozessen im Sinne von Dokumentation, Überarbeitung, Transparenz, etc. Ressourcenknappheit, Dokumentation bleibt auf der Strecke
- Insgesamt betrachtet ist prozessorientiertes Denken und Handeln nur punktuell entwickelt und noch längst nichts, was allgemeiner Standard ist. IT-Systeme werden nicht als Chance wahrgenommenen, Prozesse zu überdenken und zu vereinfachen, sondern werden gerne so verbogen, dass selbst die krudesten und verschrubelsten Abläufe abgebildet werden.
- Ja die o.g. Aussagen sind so korrekt und nicht falsch geklickt. Es ist wirklich so negativ an unserer Hochschule. Zur eigentlichen Frage. Die Mitarbeitenden haben einfach nicht die Motivation neue Prozesse zu lernen oder sich mit diesen zu beschäftigen, aus diesem Grund haben die Personen die an Prozessen für bzw. an der Hochschule arbeiten auch wenig Motivation. Denn sobald man etwas neues vorstellt oder beitragen möchte, wird dies oft nicht korrekt interpretiert oder eher als zusätzliche Last und unnötige Arbeit wahrgenommen. Es fallen dann Aussagen wie 'wieso sollen wir etwas ändern, es hat doch die ganze Zeit auch so geklappt' oder 'wieso darf ich keine Excel Datei mehr zwischen den Laufwerken kopieren, das haben wir doch schon ewig so gemacht und es hat immer gut funktioniert'.
- Knowhow, Zeit, Anerkennug, Support
- Komplexität der Bürokratie Langsame Entscheidungswege Fehlende oder geringe Digitalisierung Mehr inoffizielle als offizielle Prozesse Widerstand gegen Veränderungen
- mangelhafte Definition und Festhalten von Zuständigkeiten
- Mangelnde Unterstützung seitens der Dekanate.
- Momentan fehlende leitende Organisationsstruktur, fehlende Standardvorgaben zur Prozessmodellierung, nicht vorhandene Unterstützung durch PO, fehlende Expertise und fehlendes Prozessverständnis resp. Unklarheit zu Prozessownership
- Niemand kehrt sich einen feuchten Kehricht um vereinbarte Prozesse
- Notwendigkeit von Prozessmanagement zu plausibilisieren; Akzeptanz zu schaffen; Ressourcen freischaufeln zu lassen; technisches Verständnis zu schaffen
- Offenheit für neues, passenden Schulungen, Führungskräfte zu sensibilisieren, dass die Mitarbeitern Schulungen benötigen und diese wichtig und richtig sind.
- Prioritätssetzungen, Engpass RZ,

- Prozess-Arbeit wird als zusätzliche Belastung zum Alltagsgeschäft wahrgenommen (statt das Blatt zu schärfen wird lieber stumpf weitergesägt); die Wichtigkeit, implizites Wissen in explizite Prozessbeschreibungen und -modellierungen zu überführen, wird oft nicht gesehen (Digitalisierung, demografischer Wandel)
- Prozessarchitektur, sinnvolle Detailtiefe, Prozessverantwortung
- Prozessbearbeitung bedeutet in der regel Zusatzbelastung
- Prozessdenken ist noch nicht in allen Bereichen etabliert. Generell hohe Arbeitsbelastung erschwert die Auseinandersetzung mit Prozessen auch in den Bereichen, die dem Thema gegenüber offen sind.
- Prozessdokumentation ist nicht userfreundlich
- Prozesse als neues Thema wird derzeit sehr positiv wahrgenommen. Heilsbringer-Erwartung - die ggf. auch ins Gegenteil = Ablehnung kippen könnte
- Prozesse als solche zu definieren und diese dann einheitlich zu dokumentieren in der vorhandenen Arbeitszeit.
- Prozessoptimierung, Prozessdigitalisierung muss zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben übernommen werden, Zeitproblem
- Prozess sind unklar, größte Herausforderung, dass sich an bestehende Abläufe/Absprachen nicht gehalten wird und dies auch ohne Konsequenzen ist
- Prozessstandards werden über Hierarchien umgangen;
- Qualifizierung im Prozessdenken fehlt teilweise Zeit/Ressourcenknappheit
- Resignation, Arbeitsbelastung - Prozessumstellungen kosten viel Zeit, Verantwortlichkeiten nicht klar
- schlechte Software-Infrastruktur, keine Verknüpfung mit Digitalisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten
- Schwierigkeiten der Standardisierung, weil es viele Prozessausnahmen gibt.
- sehr geringe Personal- und Zeitressourcen
- Siehe oben
- Sinn einer prozessorientierten Arbeitsweise und deren strenge Einhaltung wahrzunehmen und für ihre tägliche Arbeit zu entdecken. Nutzung und Pflege eines weiteren Portals bzw. Werkzeugs in der täglichen Arbeit wird als hoher Aufwand empfunden.
- Transfer in Alltag, Zeitfaktor für Erstellung
- Transparenz und Verantwortungsdiffusion
- Umschulungen, neue Programme/Software, vorab konkreter Austausch zu den etablierten Vorgängen, die Frage, ob sie fähig sind, verbesserte Prozesse abzuleiten und einzuführen. Große Aufgabe über viele Standorte.
- Usability des Prozessmanagement-Tools (BIC) Konsistenten Aufbau der Prozesslandkarte gewährleisten und Auffindbarkeit von Prozessen sicherstellen
- Verantwortliche benennen. Pflege des PQM
- viele
- Viele Glaubenssätze rund um den Artikel 5 GG. verhindern systemische Ansätze, eher Insellösungen, keine Digitalisierungs-/PM-Strategie, sehr knappe personelle Ressourcen, die nicht nur eine gefühlte, sondern bei den Engagierten eine reale Mehrbelastung bei der Einführung eines Prozessmanagements bedeuten.
- Vieles passiert schon immer so und nebenher. Die Fachbereiche sind sich gar nicht bewusst darüber, dass sie im Prinzip schon nach Prozessen arbeiten, deren Transparenz für alle wichtig wäre. Prozesse definieren bedeutet für sie eigentlich nur zusätzlicher Aufwand zum normalen Arbeitsalltag.
- wenig Austausch mit anderen Hochschulen
- wenig digitalisiert, knappe zeitliche Ressourcen, lange Entscheidungswege
- wenig personelle Kapazitäten, da kleine Verwaltung
- wenig Unterstützung durch Hochschulleitung
- wenig übergreifendes Denken etabliert, kaum Zielorientierung im Sinne von was ist das übergeordnete Ziel der Hochschule, 'nicht zuständig'-Denkweise, kein Project Ownership etabliert, fehlendes Verständnis und Unterstützung bei der Verwaltungs- und Hochschulleitung für ein Prozessmanagement
- Wir beginnen von vorn, wir sind stark durch Papier geprägt, das Wissen um PQM ist klein. Unsere Herausforderung ist zugleich unsere große Chance: Wir sind die vielbesprochene 'Grüne Wiese' auf der man wirken kann und muss. Dabei wirken hohe Fluktuation in der Belegschaft, wenig Vereinheitlichung, viele Medien/Tools und sich regelmäßig ändernde Anforderungen an die Verwaltung.
- wird als zusätzliche Arbeit neben der Regeltätigkeit empfunden

- wird als zusätzlicher Zeitaufwand empfunden
- Wir sind bereits hochgradig ausgelastet. Zusätzliche Managementprozesse bzw. Vorgaben dieser Art sehe ich kritisch.
- Wir sind eine kleine Hochschule mit oft individueller Einzelfall-Bearbeitung bei Abweichungen, also wenn Studierende besondere Bedarfe/Probleme haben.
- Zeit, Überwinden der Wissensbarrieren, langfristige Verankerung des vermittelten Wissens
- Zeit-/Personalressourcen nicht vorhanden.
- Zeitfrage, geeignetes Tool
- Zeitknappheit, Budgetmangel bzw. Beschaffungshürde für geeignete Workflow-Software/Schulungen, ständiger Wechsel des Personals durch Zeitverträge, führt zu Problemen, erworbenes Know-How zu halten bzw. zu 'leben'
- zeitliche Kapazität, keine Tools vorhanden, bisher nicht etabliert
- Zeitliche Ressourcen
- Zeitliche Verfügbarkeit (einarbeiten in das neue Themengebiet, Kommunikation mit anderen Mitarbeitenden)
- Zeitlich sehr eingespannte Ansprechpartner, Verantwortungsbewusstsein gegenüber den selbst-verantworteten Prozessen/-dokumentationen ist nicht gut genug ausgeprägt,
- Zeitressourcen sind nicht vorhanden - weder für Schulung, noch für Umsetzung von Prozessmanagement, z.B. Zeitbedarf einer Prozessstandardisierung und -dokumentation, Zeitbedarf einer Optimierung --> wird als Belastung erlebt - der mittel- und längerfristige Gewinn wird z.T. weniger gesehen --> Barriere
- Zu hohe Arbeitsbelastung sich mit solchen Themen auseinanderzusetzen / fehlende Digit
- Zu lernen, die Vorteile und die Arbeiterleichterung in strukturiertem Prozessmanagement zu erlangen.
- Zusatzbelastung zum Tagesgeschäft
- zu wenig Wissen, es müsste wieder eine Person geben, die diese Aufgabe zentral verwaltet

4.11) Hat sich in den letzten Jahren dabei etwas verändert?

- '- (2 Nennungen)
- Aufbau digitaler Infrastruktur
- Aufbau Strukturen, Start mit BICBPM
- Bei einigen Personen Erkenntnis der Wichtigkeit Prozessmanagement immer erkennbarer, im Bereich QM erste Gehversuche, andere Projekte nur gerüchteweise bekannt
- bin noch nicht so lange dabei
- Das Bewusstsein, dass Prozessmanagement und -arbeit sich in digitalisierungsprojekten sehr positiv auswirkt ist gestiegen. Die Notwendigkeit wird erkannt.
- Das Bewusstsein und der Digitalisierungsbedarf sind größer geworden. Damit ist auch das Bewusstsein für das Denken in Prozessen größer geworden.
- Das Prozessmanagement wurde bei uns strategisch, strukturiert und professionell aufgebaut. Bessere Kommunikationskanäle und vor allem klare Zuständigkeiten insbesondere auf Führungsebene, die zu einem gemeinsamen Commitment führen, wären dabei für die Kolleg:innen sicher hilfreich gewesen. Es gibt nun aber eine grundlegende Struktur, Austauschformate und regelmäßige Fortbildungen, die auch weiterentwickelt werden (z.B. Fortbildung zu PM, nun auch spezifisch zu KVP). Qualitätsmanagement fehlt leider völlig, es sei denn man versteht Prozessmanagement als (prozessbasiertes) QM.
- Der Druck für Prozessdenken und Prozessmodellierungen ist nicht nur wegen der Digitalisierung erhöht
- Der Leidensdruck bei einem schlechten Prozess muss sehr hoch sein, dass er systematisch angefasst und verbessert wird
- die Akzeptanz ist mit dem aktuellen Mitarbeitendenteam und der entsprechenden Leistung gesunden
- Die Einsicht, dass die Arbeit an und mit Prozessen Vorteile bringt, setzt sich langsam durch - zu langsam
- Die Offenheit nimmt zu, da zunehmend erkennbar wird, dass ein 'Weiter so' kaum möglich ist. Zudem ist die Einzelfallbehandlung/-entscheidung klar als Treiber der Überlastung erkennbar.
- Die Relevanz von Prozessen und Prozessanalysen wird zunehmend wahrgenommen.
- Durch die Einführung eines weiteren Tools wurde die Akzeptanz nicht erhöht.

- Durch die Umstellung auf die Systemakkreditierung sind wir stärker gefordert in Prozessen zu denken und zu arbeiten.
- durch vermehrte Digitalisierungsprojekte rückt Prozessarbeit zunehmend ins Visir, der Mehrwert zur Projektunterstützung wird deutlich und kann in die Breite getragen werden
- Eher nein
- Erwartung, dass digitale Tools anstelle von Papier-Formularen eingesetzt werden
- Es scheint ein leichter Aufwärtstrend zum Positiven feststellbar zu sein.
- Etwas zum Positiven, u.a. auf Grund von Digitalisierungsprojekten.
- Höhere Arbeitsbelastung
- Interesse und Bereitschaft nimmt zu.
- ja, das Prozessmanagement wird aufgrund starker Fokussierung durch die Kanzlerin angepackt!
- Ja, der Nutzen von Prozessmanagement hat sich etabliert und verbreitert
- ja, die Offenheit gegenüber Prozessanalysen hat zugenommen
- Ja, die Person, für die zentrale Verwaltung ist weggefallen
- Ja, die Relevanz der Kenntnis der eigenen Prozesse wird auf den Führungsebenen vermehrt wahrgenommen (Top-Down-Prozess)  
Das Interesse am Prozessmanagement ist gestiegen, eine grundsätzliche Bereitschaft ist vorhanden
- Ja, es gibt abteilungsübergreifende gemeinsame Projekte, an denen eine relativ große Zahl von Personen beteiligt ist.
- ja, es wurde Visio angeschafft und einzelne Prozesse transparent dargestellt
- Ja, etwas
- ja, jedoch schleppend
- Ja, so nach und nach sieht man die Vorteile der Digitalisierung von standardisierten Prozesse.
- Ja, Transformationsprozess wurde eingeleitet, Umstrukturierungen sind im Gang, neue Zuständigkeiten und Erweiterung der Kompetenzen. Prozess wohl noch sehr lange im Gange.
- Ja in einzelnen Abteilungen ist das Bewusstsein gewachsen. Leider auch der Gedanke - Prozesse sind so wie ich es will - ich bin der Standard.
- kann ich leider nicht beurteilen, aber eher nicht
- langsam aber stetige Verbesserungen, aber noch weit entfernt von etablierten Prozess- und Qualitätsmanagement
- Mehr geschulte Mitarbeitende, Führungskräfte sehen verstärkt den Vorteil von modellierten und verbesserten Prozessen.
- N-E-I-N!!
- nein (7 Nennungen)
- Nein (3 Nennungen)
- Nein, man möchte lieber so weiter arbeiten wie man es die letzten 30 Jahre schon getan hat. Sobald sich etwas ändert wird dies erst einmal negativ betrachtet und man erhält keine Zuspruch. Die Hürde neue Systeme, neue Prozesse und generell Änderungen an der Hochschule einzubringen ist enorm hoch.
- Nein, wir erwarten eine Veränderung in den nächsten Jahren, nach einem Wechsel der Hochschulleitung.
- Nein, wir stehen komplett am Anfang.
- Nein. (2 Nennungen)
- nein.
- Nein. Es gibt zwar vereinzelte Anläufe, die aber letztlich scheitern, weil diejenigen, die als Projekt- und Prozessmanager arbeiten, meistens nicht viel Ahnung haben. Das meiste ist eher Augenwischerei.
- Nicht das ich wüsste, ich bin aber noch nicht so lange an der Hochschule.
- nicht in den Abteilungen, so weit mir bekannt ist. Es wurde eine Stabstelle geschaffen.
- Nichts
- Nichts.

- Nope
- Nur bei einzelnen Personen
- nur gering bzw sehr langsam
- Nur in Bezug auf die Systemakkreditierung, da hier Auflagen des Akkreditierungsrats umgesetzt werden müssen. Sonst spielt das Thema 'Prozesse' eine untergeordnete Rolle.
- Programm soll kommen, Einführung extrem schleppend
- Prozesswissen verstärkt, Interesse an Prozessen verstärkt
- Qualitätshandbuch inklusive Darlegung der Qualitätssicherungsabläufe
- Seit letztem Jahr wird das Prozessmanagement an unserer Hochschule stärker vorangetrieben.
- stärkerer struktureller Aufbau durch die positive Arbeit von D7, aber Schwierigkeit durch fehlende Führungsvorgaben
- subjektive Wahrnehmung: ist eher noch schlechter geworden die letzten Jahre
- Teilweise wurde digitalisiert, jedoch nicht oder nur zum Teil wurden Prozesse optimiert
- Umdenken beginnt
- unbekannt
- Universitäre Trägheit und über Jahre festgefahrene Strukturen und Vorgehensweisen die sich immer weiter zuspitzen
- Verbesserungen der Usability halten sich in Grenzen
- Vereinzelt wurde die Wichtigkeit des Themas erkannt und in den Dezernaten eigenständig begonnen Prozesse anzufertigen. Aktuell läuft ein Projekt für den Aufbau eines professionellen Prozessmanagements, initiiert und unterstützt durch die oberste Leitungsebene
- vor allem im Projektkontext hat sich die Prozessarbeit etabliert;
- wird zunehmend als Arbeitserleichterung gesehen, wenn die digitalen Prozesse einmal etabliert sind + höhere Transparenz und Vorteil für Onboarding
- Wir haben das Thema Prozesse offiziell seit 01.04.2025 gestartet
- Wir sind erst im Aufbau.
- zentrale Initiative hin zu einem Gesamtkonzept Prozessmanagement --> Stärkeres Bewusstsein für den Nutzen von Prozessmanagement, vermehrte Standardisierungs- und Optimierungsprojekte/-initiativen

#### 4.12) Gibt es Hürden für Schulungen und PQM?

- Akzeptanz.
- Akzeptanz der Mitarbeitenden. Veränderung ist schwer umsetzbar und wird meist mit Mehrarbeit assoziiert. Der Satz 'Das haben wir schon immer so gemacht' gehört zum Standardrepertoire
- Auswahl der 'richtigen' Schulungsteilnehmer und derzeit noch fehlende Informationen seitens QualiCampusBW zu den Schulungsinhalten. Nach Vorliegen dieser wird die Auswahl der 70 Schulungsteilnehmer einiges an Zeit beanspruchen.
- der Zeitaufwand.
- Die akademische Selbstverwaltung
- Die Einstellung der Wissenschaftsschaffenden gegenüber dem wissenschaftsunterstützendem Personal
- Die Hochschulleitung scheint keine Notwendigkeit zu sehen, etwas an den schlechten Abläufen verbessern zu wollen und sieht daher auch keinen Bedarf Schulungen in diesem Bereich zu finanzieren bzw. zu unterstützen.
- Die Hürden liegen meines Erachtens mehr in der Umsetzung als in den Schulungen
- Die Zeit
- eher nicht
- Eigentlich nicht, oder?
- eine ganztägige Veranstaltung ist für Teilzeitkräfte in regelmäßigen Abständen schwer machbar, daher bitte halbtags Schulungen anbieten.
- Es basiert immer auf Freiwilligkeit und wird nicht verpflichtend gemacht durch Leitung



- Es liegen derzeit keine offiziellen Informationen oder Vorgaben zur angestrebten Prozessmodellierungssprache vor. In einem Umfeld, in dem selbstorganisiertes Lernen gelebte Praxis ist, können die Beteiligten eigenverantwortlich entscheiden, ob Selbstlernangebote ausreichen oder Schulungen erforderlich sind ? vorausgesetzt, die grundlegenden Rahmenbedingungen und Anforderungen wurden zuvor eindeutig festgelegt.
- Es muss grundsätzlich von oben das Prozessmanagement beschlossen und durchgesetzt werden. Auch Leitungen von Einrichtungen müssen dies fördern. Es muss gutes Personal (nicht Kenntnisse auf dem Papier, sondern tatsächliche Kenntnis für Prozesse und Gefüge an der Uni!) für das Prozessmanagement eingestellt werden, die als Multiplikatoren Prozessmanagement an der Uni etablieren können.
- Fehlende Personalressourcen
- Fehlende Zeit
- Fehlende Zeit Hierarchische Blockaden - Eigeninitiativen auf der Arbeitsebene könnten aufgrund der Hierarchie blockiert werden  
Zugangsprobleme für bestimmte Zielgruppen (Tutor\*innen, Hiwis, ...) Fehlende Einbettung in den Gesamtzusammenhang - Alltagsnähe Keine Anerkennung oder 'Lob'
- Finanzielle Mittel war der letzte Stand der uns gesagt wurde.
- Format - warum nicht Mal interaktiv, Selbsttest mit Punktesystem. Workshops
- Geld, Personal, Zeit, Bürokratischer Aufwand, Kosten-Nutzen-Relation, Sanktionierung nicht möglich
- geringe Personal- und Zeitressourcen, Finanzierbarkeit
- Hochschulleitung (Verwaltung) hat für sich bisher nicht den wirklichen Need erkannt bzw. will das Thema nicht angehen.
- Ich vermute, dass das Thema Prozessmanagement noch in zu wenig Köpfen verbreitet und verankert ist.
- Intern funktioniert das System nicht und das verantwortliche Team bekommt 'nichts auf die Straße'
- Ja, wie beschrieben: Wir brauchen Zeit dafür, es braucht ein positives Branding der Schulung damit die KollegInnen sich auch trauen teilzunehmen, die Bedeutung von PQM muss verdeutlicht werden, es braucht genügend KollegInnen dafür (vermutlich auch die richtigen KollegInnen). Wir haben wenig Ressourcen. An jeder Ecke muss zuerst das Feld bestellt werden, bevor Schulungen angeboten werden können.
- ja: Zeitmangel, Budgetmangel, langwierige Beschaffungsprozesse/Genehmigungsverfahren, häufiger Personalwechsel und damit verbundenem Know-How-Verlust, etc.
- Kapazitäten und Veränderungswiderstand
- Klärung der Zielgruppen für jeweils passende Angebote. Prozessmanager, die seit Jahren abbilden brauchen andere Angebote als die mit (digitalen) Prozessen betrauten Sachbearbeiter:innen.
- knappe Personaldecke
- knappe personelle und zeitliche Ressourcen, fehlende Strukturen, Leitungskräfte sehr stark in das Tagesgeschäft eingebunden, Abteilungen sind für deutlich vielfältigere Aufgaben zuständig als an größeren Hochschulen, an denen eine stärkere Aufgabendifferenzierung möglich ist.
- Kosten
- Motivation dafür Zeit zu investieren ist gering.
- Nein
- nein (2 Nennungen)
- Notwendigkeit wird oft nicht gesehen, zeitliche Belastung der Personen, die sowieso schon viel machen Teilzeitkräfte sind nicht so flexibel
- oft zu spezifisch oder zu allgemein und nicht an Arbeitsalltag/konkreten Praxisproblemen orientiert
- Priorisierung durch Leitung, Zeit
- relativ starre Strukturen, die sich nur langsam über die Zeit aufweichen lassen, sodass es ein konkretes Aufzeigen der Vorteile benötigt, um etwas nachhaltig verändern zu können
- Ressourcenknappheit (2 Nennungen)
- Ressourcenknappheit, Tagesgeschäft
- Schulungen sollten zeitnah zur Umsetzung (z.B. Einsatz des Tools) stattfinden - ansonsten vergisst man wieder alles. Mitarbeitende sehen keine Kapazität sich mit Prozessen näher auseinanderzusetzen (erstmal Mehraufwand)
- siehe oben
- Teils geringe Unterstützung von Vorgesetzten (Zeit zur Verfügung stellen, Wichtigkeit des Themas vermitteln, alle Abtl.angehörigen zur

Mitarbeit animieren / befähigen)

- Terminprobleme
- Thema wird eher als 'Bonusthema' betrachtet
- unterstützendes IT-Personal ist Mangelware
- viele 50% Stellen
- Viele Kolleginnen und Kollegen haben keinerlei theoretische oder praktische Erfahrung mit Prozessdefinitionen und deren Umsetzung. Es gibt Widerstände zu überwinden.
- Viel Wechsel von Tools, viele open-source-lösungen (draw.io) sind oft nicht so intuitiv wie miro, zoom whiteboard etc. Hilfreich wäre es für Verbundprojekte auch, dass man hochschulübergreifend die gleichen PQM-Tools nutzt, Stichwort OpenDesk.
- Vor kurzem wurde an unserer Hochschule einer Mitarbeiterin der Lehrgang in genau dem Bereich verwehrt. Die Hochschulleitung betont schon, wie wichtig Digitalisierung und das damit verbundene Thema Prozessmanagement sind, wenn es drauf ankommt, wird trotzdem deutlich, dass die Prioritäten woanders liegen. Neben den also eher Veränderungsscheuen Fachabteilungen gibt es also auch durch die Leitung Hürden.
- wenig konkrete Angebote bisher und Führungskräfte sind scheinbar nicht an Weiterbildung und strukturiertem Aufbau interessiert (also theoretisch schon aber praktisch passiert nichts)
- wenig Zeit für Schulungen neben allen anderen Aufgaben (auf Anbieter und 'Kunden'seite)
- Wer soll teilnehmen, Zeitfaktor, Angst, wie viel Arbeit auf einen zukommt (Katze im Sack?)
- Wir sind bereits hochgradig ausgelastet. Zusätzliche Managementprozesse bzw. Vorgaben dieser Art sehe ich kritisch.
- Zeimangel
- Zeit (2 Nennungen)
- Zeit, Zugänglichkeit und die Möglichkeit das Gelernte direkt in die Praxis umsetzen zu können
- Zeit-/Personalressourcen nicht vorhanden.
- Zeit- und monetäre Ressourcen
- Zeit bei den Teilnehmenden. Verpflichtung zur Teilnahme bei einigen erforderlich.
- Zeit bzw. Stellenunterlegung für die dauerhafte Implementierung des PQM.
- Zeitliche, aber auch die jeweils kleine Bedarfsgruppe z.B. bei Neueinstellungen
- Zeitliche Einschränkung.
- Zeitliche Limitationen. Aber: großes Interesse
- zeitlicher Aspekt
- Zeitliche Verfügbarkeit (s.o.), ggf. ablehnendes Verhalten gegenüber Neuerungen
- Zeitmangel in den Abteilungen.
- Zeitressourcen
- Zeitressourcen; Übertragung in den Arbeitsalltag; unklare Zuständigkeit (Wer braucht die Schulung - und was, wenn gerade die Personen/Führungskräfte, die die Schulung am nötigsten hätten, sie nicht besuchen? - das ist aber nur ein subjektiver Eindruck)
- Zeit und Interesse der Personen, für die es wichtig wäre.
- Zeit und Kapazität auf beiden Seiten (Lehrende und Lernende)
- Zustimmung und Zeit der Mitarbeitenden (Vor allem Führungskräften)
- Zu viel alltäglichen Workload, in der Regel in Teilzeit. Es gibt objektiv gesehen kaum Ressourcen, die dafür frei gemacht werden könnten.

## 5. Abschließende Fragen

5.7) Andere:

- keine Angabe

- Öffn Verwaltung
- öffentliche Verwaltung