

Leitfaden zum Prozessmanagement @UR Verwaltung



Verfasser:

Martina Fischer, Organisationsentwicklung

Claudia Högen, Organisationsentwicklung

Dr. Andreas Becker, Archivar der Universität Regensburg

Kontakt: organisationsentwicklung@ur.de

Historie:

0.1.	Erstellung	Martina Fischer
0.2.	Formatierung, Änderungen Prozessportal	Claudia Högen

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	4
1.1.	Prozessmanagement an der Universität Regensburg /Verwaltung.....	4
1.2.	Zielgruppe und Verbindlichkeit des Leitfadens.....	4
2.	Prozessmanagement in der Verwaltung	5
2.1.	Prozessmanagement.....	5
2.2.	Prozesse	6
2.3.	Vorteile des Prozessmanagements	6
3.	Organisation und Zuständigkeiten.....	6
3.1.	Prozessmanagement in der Verwaltung	6
3.2.	Rollen im Prozessmanagement:	6
3.2.1.	Prozesseigner/-innen	7
3.2.2.	Prozess Coaches	7
3.2.3.	Prozessbeteiligte	8
3.2.4.	Prozessanwender/-innen	8
3.2.5.	Prozessmanagement-Team.....	8
3.2.6.	Prozessmanagement-Office.....	8
3.3.	Prozessmanagement in den Fakultäten	9
3.4.	Schulungen und weitere Informationen	9
4.	Prozessmanagement Portal	9
5.	Prozesslandschaft: Arbeitsfelder, Arbeitsbereiche und Arbeitsprozesse	10
6.	Prozessmodellierung	10
6.1	Icons in der Prozessmodellierung	11
6.1.1.	Funktion.....	11
6.1.2.	Prozessschritt (Substantiv + Verb)	11
6.1.3.	Problemfeld.....	12
6.1.4.	Tool/ Software	12
6.1.5.	E-Mail	13
6.1.6.	Telefonverkehr	13
6.1.7.	Rückfragen.....	13
6.1.8.	Ressourcenprobleme	13
6.1.9.	Notizen	14
6.1.10.	Interne Kontrollpunkte	14
6.2.	Analyse und Dokumentation der Prozesse.....	14
6.3.	Arbeiten mit den Prozessen und Pflege der Prozesse.....	16
6.4.	Technische Details zum Verfahren.....	17

6.4.1. Software „VIBE, Prozessportal“ 17
6.4.2. Freigabeverfahren von Prozessen 17
6.4.3. Minimalstandards für die Modellierung der Prozesse im Prozess Mapping Excel Sheet 18

1. Einleitung

Der Hochschulentwicklungsplan der Universität Regensburg sieht ein Prozessmanagement mit nachvollziehbaren, transparenten Prozessen vor. Der Universitätsentwicklungsplan ist einstimmig von der Erweiterten Universitätsleitung am 28. Mai 2020 beschlossen und durch das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst am 05.10.2020 genehmigt worden.

Mit Hilfe eines prozess- und serviceorientierten Ansatzes werden standardisierte und stabile administrative Abläufe, Leistungsketten und Prozesse in der Verwaltung (Studienangelegenheiten, Allgemeine Rechts- und Stabsangelegenheiten, Personal, Finanzen und Transfer, Gebäude und Technik) transparent beschrieben, jährlich intern überwacht und ggf. angepasst.

1.1. Prozessmanagement an der Universität Regensburg /Verwaltung

- Mit Kanzlerbeschluss sind pro Abteilungen jährlich eine vom Kanzler sowie den Abteilungen zu bestimmenden Anzahl von Prozessen in den Abteilungen 1-5 zu modellieren („Schmerzprozesse“) und zu dokumentieren, wobei die Anzahl der Prozesse von der Größe der Abteilung und der Komplexität des Geschäfts abhängt.
- Es wird eine „Short-List“ mit den von den Abteilungen genannten Schmerzprozessen erstellt. Auch ein Sounding-Board, das die Kunden/-innen der Verwaltung repräsentiert, nennt Schmerzprozesse.
- Aus dieser gesammelten Liste wählt der Kanzler eine Anzahl an Prozessen aus, die mit allen am Prozess Beteiligten erfasst, beschrieben und modelliert sowie in einem zweiten Schritt verbessert werden.
- In einem jährlichen Review sind alle Prozesse vom Prozess-Eigner/ von der Prozess-Eignerin zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen
- Die Prozesse werden in einer Datenbank gesammelt (Prozessportal) und elektronisch publiziert. ([Link zu Prozessmanagement Tool](#))

1.2. Zielgruppe und Verbindlichkeit des Leitfadens

- Der vorliegende Leitfaden richtet sich primär an Mitarbeitende der Verwaltung.
- Interessierten Instituten und Fakultäten steht das Instrument des Prozessmanagement mit der Verwendung des Prozess Mappings ebenfalls zu Verfügung.
- Die Organisationsentwicklung stellt gern das Tool und die Methodik zur Verfügung und stellt den Kontakt zum durchführenden Beratungsunternehmen her, der für die Universität in diesem Feld arbeitet. Die Kosten für den Berater müssen von der jeweiligen Organisation getragen werden.

2. Prozessmanagement in der Verwaltung

2.1. Prozessmanagement

Prozessmanagement: Das Wichtigste in Kürze

Das Prozessmanagement der Verwaltung dient unmittelbar der Realisierung der Voraussetzungen des Hochschulentwicklungsplanes und ist direkt beim Kanzler der Universität Regensburg angesiedelt (Organisationsentwicklung).

Prozessmanagement bedeutet die Modellierung von transparenten Prozessen

Prozessmanagement bedeutet die zielorientierte Lenkung der Prozesse einer Institution

Ein Prozess ist jede Art von einzelner oder zusammengesetzter Tätigkeit, die dazu führt, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erzeugen

Prozessmanagement in Form von Lean Management bedeutet die konsequente Eliminierung von Verschwendung aus den Prozessen.

Ziel des Prozessmanagements ist es, wichtige und häufige Arbeitsabläufe, also Prozesse, systematisch zu dokumentieren, zu analysieren und zu gestalten.

Die Arbeitsabläufe werden bezüglich Qualität, Zeit, Kosten, Ressourcen und Kundenzufriedenheit analysiert, gestaltet und gegebenenfalls verbessert. Ziel ist es, Verschwendung ([Link zu: 7 Arten von Verschwendung](#)) aus den Prozessen zu beseitigen.

Im Anschluss ist die Digitalisierung der Prozesse in Absprache mit der Verwaltungs-IT geplant, soweit gewünscht.

Gründe für Prozessmanagement gibt es viele – das sind unsere "Top 5":

- Wir gewinnen Transparenz hinsichtlich unserer Prozesse und können diese auch gegenüber Studierenden sowie wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Beschäftigten der Fakultäten nachvollziehbar darstellen.
- Wir verringern Durchlaufzeiten und sparen Zeit für andere wichtige Aufgaben.
- Wir haben klare Strukturen und Zuständigkeiten: Ansprechpersonen können klar benannt werden.
- Digitale Prozesse machen unsere Arbeitsleistung unabhängig von Ort und Zeit.
- Wir bewahren Wissen in unseren definierten Prozessen: Wissen bleibt im Prozess erhalten.

Das Prozessmanagement umfasst folgende Schritte (vgl. Kap. 5.1):

1. Definition der (Schmerz-)Prozesse je Abteilung
2. Auswahl der Prozesse die gemappt werden
3. Analyse, Dokumentation und Verbesserung der Prozesse mit Hilfe des „Prozess Mappings“
4. Arbeiten mit Prozessen und Pflege der Prozesse
5. Jährliches Review der gemappten Prozesse

2.2. Prozesse

Prozesse sind Arbeitsabläufe in einem umfassenden Sinn. Ein Prozess kann als System definiert werden, welches Ressourcen nutzt, um Eingaben (Inputs) in Resultate (Outputs) zu verwandeln.

Dabei werden bestimmte Aufgaben in festgelegter Reihenfolge immer wieder durchlaufen (im Gegensatz zu einem Projekt).

Für die Dokumentation eines Prozesses werden diese einzelnen Arbeits- (Prozess-)Schritte bestimmt und beschrieben. Zusätzlich werden Vorgaben und Verantwortlichkeiten beschrieben sowie Hilfsblätter und Checklisten miteinbezogen.

Bei der Arbeit mit Prozessen steht im Vordergrund, Prozesse hinsichtlich Effizienz und Praktikabilität zu überprüfen und Verschwendung, soweit möglich, aus den Prozessen zu beseitigen.

2.3. Vorteile des Prozessmanagements

Die Arbeit mit Prozessen bringt folgende Vorteile:

- Arbeitsabläufe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind für alle klar geregelt
- Standards sind verbindlich festgelegt und bei den betroffenen Prozessen hinterlegt
- Know-how wird konzentriert festgehalten und ist so besser übertragbar
- Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt es wesentlich leichter, sich einzuarbeiten
- Hilfsmittel, Checklisten und Formulare sind einfacher zu finden
- Die Qualität wird durch effizientere und reibungslosere Abläufe besser
- Prozesse können in einheitlicher Form gesammelt und im Prozessportal zugänglich gemacht werden

3. Organisation und Zuständigkeiten

3.1. Prozessmanagement in der Verwaltung

Organisatorisch ist für die Durchführung von Prozessmanagement die Organisationsentwicklung der Verwaltung zuständig.

3.2. Rollen im Prozessmanagement:

3.2.1. Prozesseigner/-innen

Sie werden auch Prozesseigentümer/-innen oder Prozessverantwortliche genannt und sind die für einen Prozess (oder auch Teilprozess) verantwortlichen Personen. Sie benötigen das Wissen um Rahmenbedingungen, Vorgaben und Richtlinien für den Prozess.

Aufgaben:

- Erteilen die Prozessfreigabe (auch im Tool)
- sorgen für ergebnisorientierte, strategische Steuerung ihres Prozesses,
- konsolidieren dessen Abläufe,
- wählen die Prozessindikatoren und Kennzahlen aus und
- stoßen – wenn nötig – die Digitalisierung des Prozesses an.

Damit die Prozesseigner/-innen ihre Aufgaben mit dem Ziel der Prozessoptimierung erfüllen können, benötigen sie die entsprechenden materiellen Ressourcen (Arbeit, Zeit, Geld) und die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen. Im Verwaltungskontext sind sie daher in der Regel Abteilungs-, Instituts- oder Referatsleitende.

Ein Prozess funktioniert nicht oder soll verbessert werden? Dann sind die Prozesseigner/-innen die richtigen Ansprechpersonen.

3.2.2. Prozess Coaches

Prozess Coaches agieren für die Prozesseigner/-innen.

Sie organisieren die laufende Verbesserung des Prozesses gemeinsam mit den Prozessbeteiligten. Zu ihren Aufgaben gehört es, den Prozess gut zu kennen, ihn ständig zu beobachten und ihn zu kommunizieren.

Prozess Coaches sind oft verantwortlich für die operative Ausführung des Prozesses sowie für die Definition seiner Anforderungen, der Prozessgestaltung und -Dokumentation sowie der Prozess-Integration. Die Prozess Coaches können bei der Modellierung der Prozesse die Unterstützung externer Beratung in Anspruch nehmen.

Wie die Prozesseigner/-innen benötigen auch die Prozess Coaches das Wissen um Rahmenbedingungen, Vorgaben und Richtlinien für den Prozess.

Aufgaben:

- vernetzen und koordinieren die Prozessbeteiligten,
- organisieren ein Team zur Prozessoptimierung,
- kümmern sich um Workshops und Trainings zum Prozess,
- beobachten und dokumentieren den Prozess fortlaufend (Unterscheiden sich SOLL- und IST-Prozess? Verändern sich die Rahmenbedingungen des Prozesses? Erreicht der Prozess die vereinbarten Ergebnisse – gemessen in vereinbarten Kriterien/Kennzahlen?),
- kommunizieren den Prozess – nicht zuletzt auch unkoordinierte Abweichungen oder Probleme - an die dafür geeigneten Stellen,
- stoßen die Weiterentwicklung des Prozesses an,
- bringen eigenverantwortlich Verbesserungsvorschläge und eigene Beobachtungen in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen ein und
- berücksichtigen bei den Prozess Mappings den Faktor Digitalisierung in Zusammenarbeit mit der Verwaltungs-IT.

3.2.3. Prozessbeteiligte

Sie gehören zu den Prozessteams in jedem Einzelprozess und sind alle die Personen, die den Prozess gemeinsam erarbeiten oder erarbeitet haben. Prozessbeteiligte repräsentieren ihren jeweiligen Abschnitt bzw. Prozessschritt oder übernehmen eine bestimmte Funktion im Prozess. Sie sind aktiv am Prozessablauf beteiligt und tragen die Verantwortung für die inhaltliche Weiterentwicklung der Prozesse. Bei der Neu- oder Weiterentwicklung von Prozessen sind Vertreter/-innen der am Prozess beteiligten Abteilungen Mitglieder des Prozessteams.

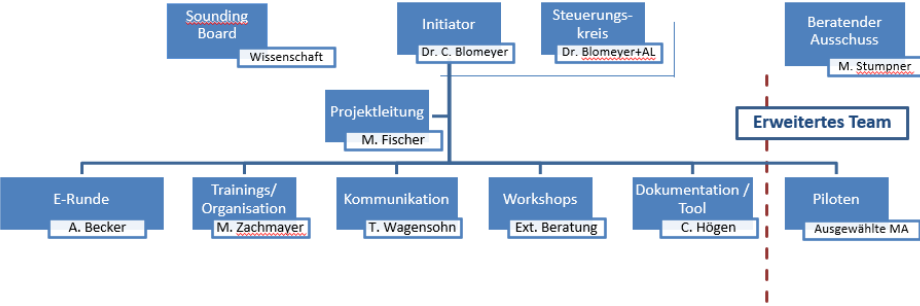
3.2.4. Prozessanwender/-innen

Der Personenkreis, der einen Prozess anwendet oder nutzt.

3.2.5. Prozessmanagement-Team

Das Prozessmanagement-Team ist eine cross-funktionale Gruppe, die zur Einführung des Prozessmanagements in der Verwaltung der Universität Regensburg berät. Es erarbeitet Umsetzungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.

Prozessmanagement @Verwaltung UR
Projektorganisation



Link zum Prozessmanagement Team (unter: Projektteam)

<https://www.uni-regensburg.de/universitaet/organisationsentwicklung/ueber-uns/index.html>

3.2.6. Prozessmanagement-Office

Das Prozessmanagement-Office setzt das Prozessmanagement an der UR um, organisiert das Prozessmanagement-Team sowie externe Beratungen für die Prozess-Mappings.

3.3. Prozessmanagement in den Fakultäten

Auch die Fakultäten können das Prozessmanagement nutzen. Die Kosten für die Beratung mittels eines Prozess Mappings müssen selbst übernommen werden. Dazu stellt die Organisationsentwicklung der Verwaltung den Kontakt zum externen Berater her. <mailto:organisationsentwicklung@uni-regensburg.de>

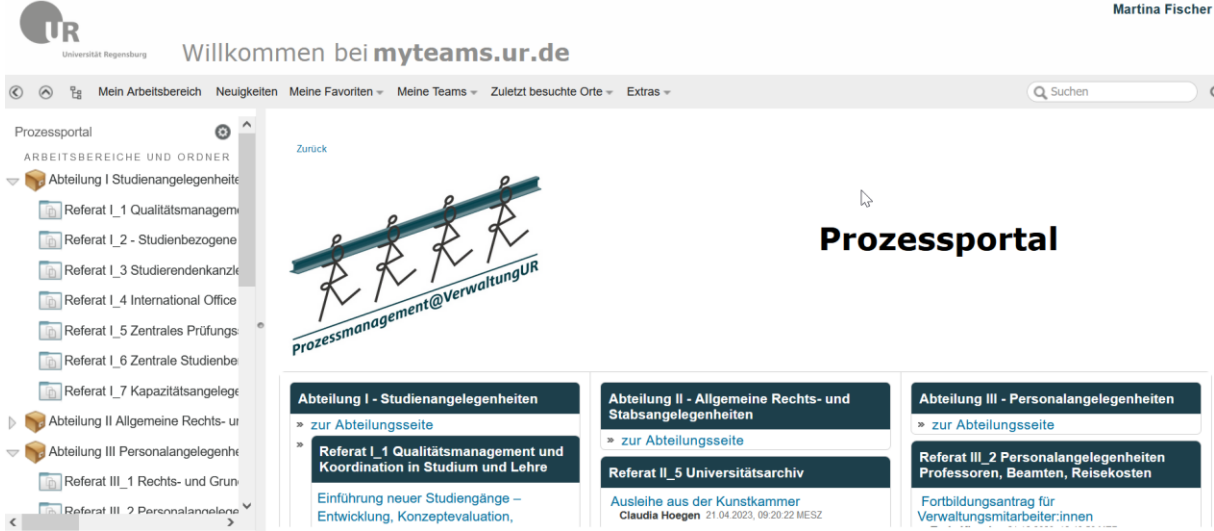
3.4. Schulungen und weitere Informationen

Schulungen und weitere Informationen zu Prozessmanagement finden Sie hier: <https://www.uni-regensburg.de/universitaet/organisationsentwicklung/prozessmanagement/index.html>

4. Prozessmanagement Portal

*Das Wichtigste in Kürze:
Das Prozessmanagement Tool wird untergliedert in Abteilungen in der Verwaltung. Alle Prozesse, die gemappt wurden, sind darin enthalten und werden hier zentral abgelegt und freigegeben.*

Screenshot Prozessportal:



Link zum Prozessportal:

https://myteams.ur.de/ss/f/a/c/p_name/ss_forum/p_action/1/binderId/186104/entityType/workspace/action/view_permalink/novl_url/1

Das Prozessportal stellt einen zentralen Ablageort dar, auf dem alle gemappten Prozesse im Rahmen des Prozessmanagement-Projektes abgelegt werden.

Warum sollten Prozesse gemappt werden?

Prozess-Mapping ist eine der mächtigsten und effektivsten Lean-Methoden zur Optimierung von Prozessen. Ziel von Prozessmanagement ist es, alle Prozesse möglichst ohne Schwachstellen ablaufen zu lassen.

Systematisch wird zuerst der IST-Prozess Schritt für Schritt auf der Tätigkeitsebene beschrieben, visualisiert, analysiert und dargestellt. Im Anschluss wird mit der sogenannten Turtle-Methode (Wer macht was, bis wann, wie und wer muss informiert werden?) neugestaltet und der SOLL-Prozess definiert. Danach gilt ein Prozess als "gemappt".

Alle Personen, die Prozesse bearbeiten, können auf diese Prozesse über das Prozessportal zugreifen. Hier veröffentlichte Prozesse sind für alle Universitätsmitglieder einsehbar.

Wir tragen damit nicht nur dazu dabei, dass klar definiert und transparent ist, wer was wann macht, sondern auch, dass unsere Prozesse allen digital zugänglich sind.

5. Prozesslandschaft: Arbeitsfelder, Arbeitsbereiche und Arbeitsprozesse

Die Prozesslandschaft dient dazu, alle Tätigkeitsbereiche der Verwaltungs-Einheiten in einer abteilungsorientierten Struktur zu gliedern.

Dabei stellen folgende Arbeitsfelder die oberste Ebene dar:

- Studierendenangelegenheiten
- Allgemeine Rechts- und Stabangelegenheiten
- Finanzen und Transfer
- Personal
- Gebäude und Technik

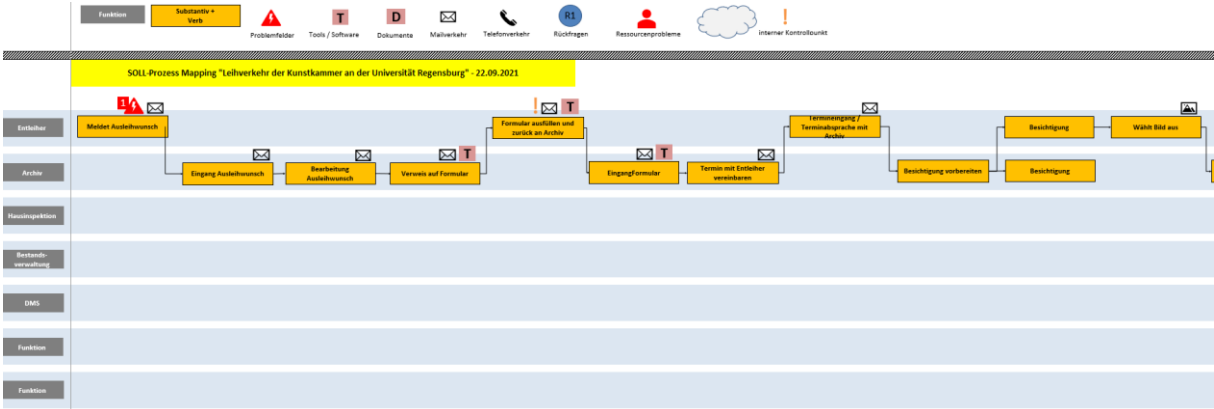
Die Prozesse sind diesen Arbeitsfeldern zugewiesen und können hier abgerufen werden.

6. Prozessmodellierung

Das Wichtigste in Kürze

Bei der Prozessmodellierung werden in einem Prozess Mapping Workshop zusammenhängende Arbeitsabläufe (Prozesse) analysiert, in Prozessschritten je Funktion beschrieben und grafisch in Excel festgehalten.

Beispiel: Excel Sheet für das Prozess Mapping:



Alle am Prozess Beteiligten werden zu einem Workshoptag eingeladen, den IST-Prozess, genauso wie er aktuell durchgeführt wird, zu definieren und in Excel festzuhalten. An diesem Workshoptag werden gleichzeitig auch Probleme notiert, die der aktuelle Prozess gerade mit sich bringt und mit einem Icon gekennzeichnet.

An einem zweiten Workshoptag erneut mit allen Beteiligten wird der Prozess im SOLL erarbeitet, also so, wie er wünschenswert wäre. Dabei wird eine Aktionsliste erarbeitet. Wenn die Aktionsliste vom Prozessmanagement Team abgearbeitet worden ist, ist der SOLL-Prozess umgesetzt.

Der Prozessansatz ermöglicht es, Verantwortlichkeiten zu klären, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und Know-how zu sichern und zu dokumentieren.

Die zentralen Arbeitsprozesse werden in den Abteilungen der Verwaltung ausgewählt, wo nötig optimiert und systematisch nach bestimmten Vorgaben dokumentiert.

Eine genaue Anleitung, was passiert, wenn ein Prozess zum Mapping ausgewählt wurde, finden Sie hier.

https://myteams.ur.de/ssf/a/c/p_name/ss_forum/p_action/1/binderId/186104/entityType/workspace/action/vi_ew_permalink/novl_url/1#1704791087110

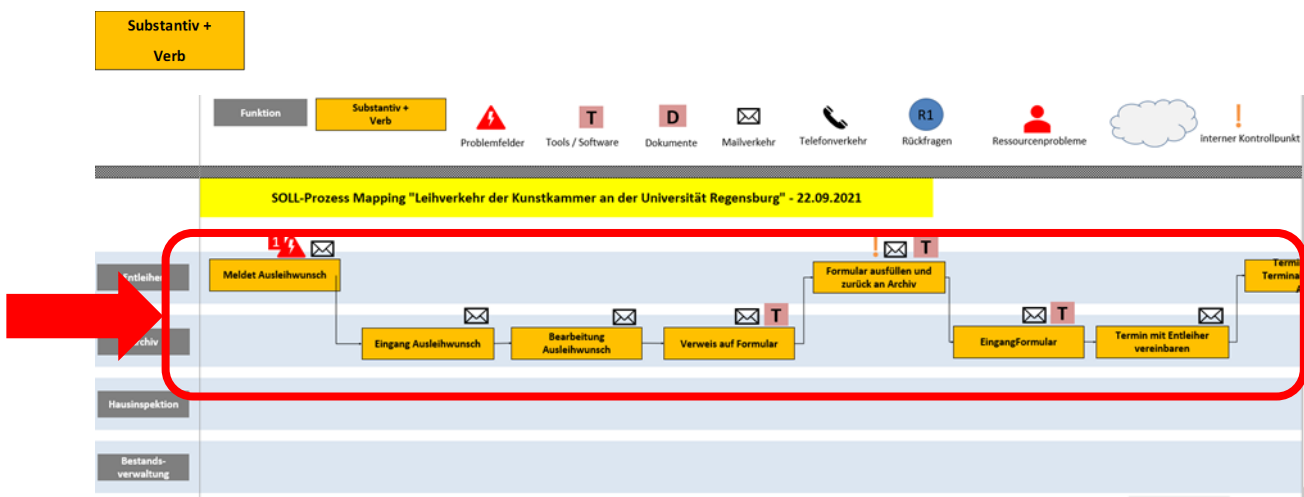
6.1 Icons in der Prozessmodellierung

6.1.1. Funktion



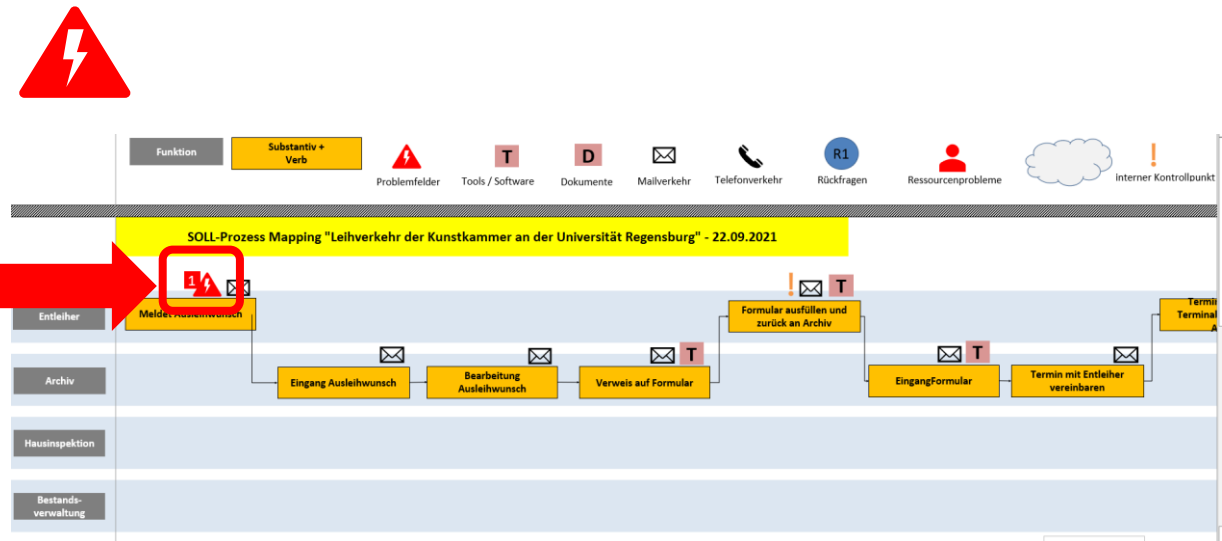
In dem Prozess Mapping Excel Sheet werden links die Funktionen (NICHT Namen der Bearbeitenden) beschrieben, die in jedem Prozessschritt eine Aufgabe erledigen.

6.1.2. Prozessschritt (Substantiv + Verb)



Hier wird der jeweilige Prozessschritt beschrieben (z.B. Termin vereinbaren)

6.1.3. Problemfeld



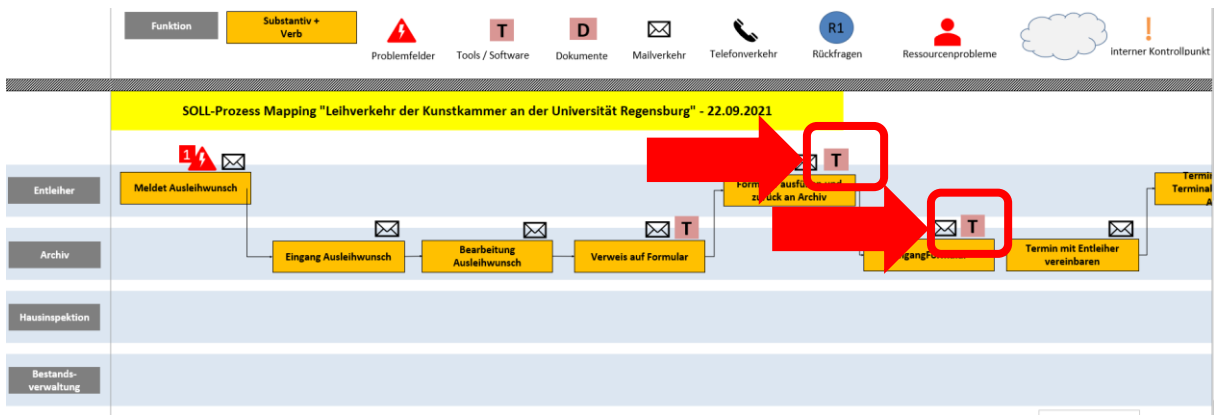
Bei diesem Zeichen wurde ein Problemfeld im IST-Prozess identifiziert.

6.1.4. Tool/ Software



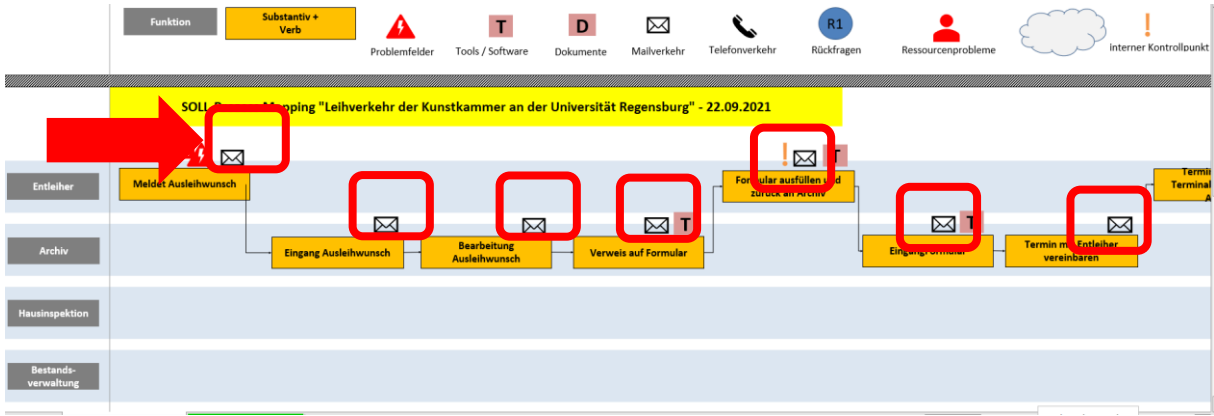
Tools / Software

Dieses Icon zeigt an, ob für die Bearbeitung eines Prozessschrittes ein Tool bzw. Software verwendet wird.



6.1.5. E-Mail

Dieses Icon zeigt an, ob für die Bearbeitung eines Prozessschrittes eine E-Mail verwendet wird.



6.1.6. Telefonverkehr



Dieses Icon zeigt an, ob für die Bearbeitung eines Prozessschrittes Telefonverkehr stattfindet.

6.1.7. Rückfragen



Dieses Icon zeigt an, ob für die Bearbeitung eines Prozessschrittes Rückfragen notwendig sind, die in einem Prozess zu vermeiden sind

6.1.8. Ressourcenprobleme



Dieses Icon zeigt an, ob für die Bearbeitung eines Prozessschrittes Rückfragen notwendig sind, die in einem Prozess zu vermeiden sind

6.1.9. Notizen



Dieses Icon bietet den Raum für Notizen.

6.1.10. Interne Kontrollpunkte



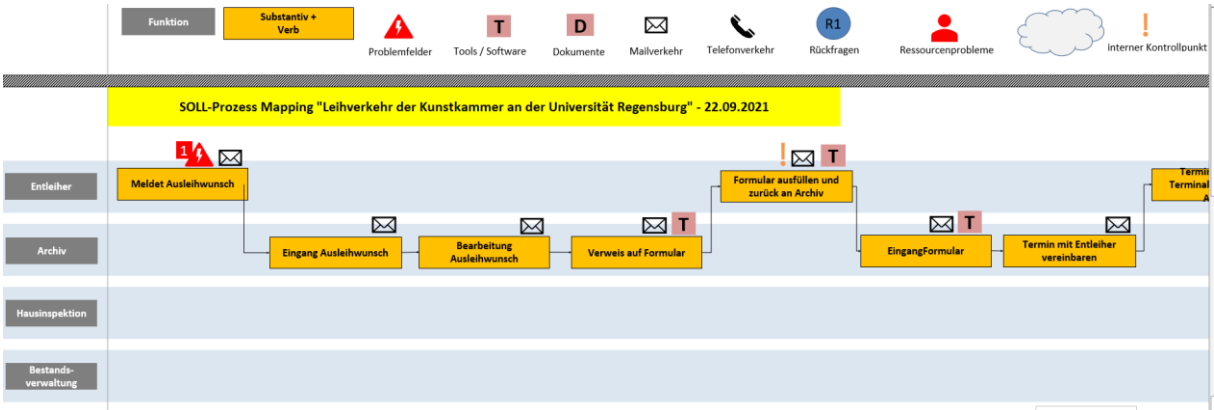
Dieses Icon zeigt an, ob bei einem Prozessschrittes ein interner Kontrollpunkt (IKP) vorhanden ist.

Was ist ein interner Kontrollpunkt? Bitte sehen Sie folgendes Video (6:10). Bitte loggen Sie sich mit Ihrem RZ-Account die die Mediathek ein, um das Video zu sehen.

<https://mediathek2.uni-regensburg.de/playthis/63734a8daf3514.04706712>

6.2. Analyse und Dokumentation der Prozesse

Tag 1: IST-Prozess-Mapping



Alle relevanten Schritte eines Arbeitsablaufs werden im Rahmen des Prozess Mapping IST-Workshops gemeinsam mit allen Beteiligten genauso, wie sie jetzt sind, beschrieben.

Bei jedem Schritt wird festgelegt, welche Funktion für die Erledigung dieser Aufgabe zuständig ist. Hilfsmittel wie Checklisten, Beschreibungen, Formulare etc. werden ergänzt.

Auf Webseiten und Dokumente, die für den Prozess wichtig sind, wird verwiesen.

Beim Beschreiben und Modellieren der Prozesse soll die Gelegenheit genutzt werden, die Arbeitsabläufe zu überdenken. Dies passiert normalerweise auf natürliche Weise, wenn alle am Prozess Beteiligten involviert sind. Die Diskussion über die Prozesse und ihre Verbesserung bilden einen Bestandteil der Modellierung.

Alle wesentlichen Problemfelder im IST-Prozess werden mit einem roten Dreieck mit Ausrufungszeichen markiert und in der gleichen Excel Tabelle in der Lasche „Problemfelder“ vermerkt.

Problem Nr.	Problembeschreibung	Ideen / Lösung	WER
1	Keine Unterschriftenkontrolle der AGB's seitens Archiv	Ergänzung im bestehenden Formular einer weiteren Zeile "Die AGB's werden akzeptiert"; Hinweis wo AGB's zu finden sind	Andreas
2	Kein Qualitätscheck bei Bilderübergabe an Hausinspektion	Ergänzung im bestehenden Formular einer weiteren Zeile "Kunstwerk wurde zum Transport entgegengenommen / übernommen"	Andreas
3	Termine werden von den Entleiher nicht eingehalten, nicht erreichbar, verschoben	Zusatz: "Der Entleiher hat sich verbindlich an die Termine zu halten, sollte das nicht möglich sein, muss der Termin vom Entleiher verschoben oder abgesagt werden".	Andreas
4	Keine Nachverfolgbarkeit allein in FSV möglich, dadurch keine Übersicht der Änderungen	Möglichkeit eines "Anlage hochladen" Buttons in FSV	Andreas
	Laura bleibt unter Umständen beim Entleiher und kommt	Hinweis "Laufzettel muss unverzüglich ans Archiv vom Transportteam weitergeleitet"	Andreas

Die Erfahrung zeigt, dass schon bei der Darstellung der Prozesse im Flussdiagramm Fragen bezüglich Inhalts und Verantwortlichkeiten auftauchen. Häufig stellt man erst während der Modellierung fest, ob ein Prozess von allen Mitarbeitenden gleich und mit der gleichen Effizienz ausgeführt wird.

Oft wird den Beteiligten erst im Prozess Mapping klar, was der vorgelagerte Prozessschritt liefert und warum und welche Inputs der nachgelagerte Prozessschritt braucht und wie die nächste Funktion den Input weiterverarbeitet.

Ein Prozess-Team entsteht, das sich in Summe für den Prozess verantwortlich fühlt.

Moderiert wird der IST-Workshop von den Prozess Coaches und durch den externen Prozessmanagement-Berater der Universität Regensburg bzw. durch die Organisationsentwicklung.

Tag 2: SOLL-Prozess-Mapping

Ist das IST-Mapping abgeschlossen, dürfen einige Tage vergehen, bevor sich dann das gesamte Prozess-Team, d.h. alle Beteiligten im Prozess erneut treffen, um zu definieren, wie der SOLL-Prozess aussehen soll. Manchmal müssen noch einige Punkte aus den Problemfeldern erledigt werden, bevor mit dem SOLL-Mapping gestartet werden kann.

Dieser Arbeitsschritt bietet also Gelegenheit, Unklarheiten zu bereinigen, Doppelarbeiten zu vermeiden, Verfahren zu standardisieren und Qualitätsstandards festzulegen. Die Arbeitsschritte sollen so präzise formuliert sein, dass auch neue Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter die zugewiesenen Aufgaben korrekt erledigen können. Sie sollen aber auch so offen sein, dass dort, wo Handlungsspielraum gewünscht ist, keine unnötigen Einschränkungen entstehen.

Das Ziel des SOLL-Mappings ist es, den Prozess so „Lean“ wie möglich zu gestalten, das heißt Verschwendung so weit wie möglich aus den Prozessen zu eliminieren. Als Verschwendung wird im Lean Management solche Tätigkeiten bezeichnet, die keinen Kundennutzen erbringen.

Dazu erfasst und diskutiert das Prozess Team erneut jeden einzelnen Prozessschritt und legt fest, ob dieser abgeändert bzw. verändert werden soll oder ob er vielleicht sogar wegfallen kann. Der SOLL-

Prozess wird festgehalten und in einem Maßnahmen Plan in dem zweiten Reiter des Prozess Mapping Excel Sheets festgehalten

Ein Beispiel sehen Sie hier:

Maßnahmenplan

Thema Nr.	Ideen / Lösungen	Bemerkung	AP
P1	Funktionsmailbox, Ausleihformular inkl AGB Haken, Hinweis für Entleiher: Nach Anbringung ist der Auftrag abgeschlossen, Verlinkung des Formulars im Intranet		Andreas B.
P2	Daten könnten in FSV automatisch aktualisiert werden?	Hr XY	Andreas B.
P3	Wo werden die Formulare aus LUCOM abgelegt?	Fr. AB	Andreas B.
P4	Generelle Frage: Was passiert mit den Bildern bei Ausscheiden eines MA?	Klärung mit HR	Andreas B., Dr. Michael
P5	Ausgabeformular in LUCOM erstellen, Feld für Hausinspektion: ...holt		Hr. Michael, Dr. Michael

Die Moderation übernimmt erneut der Prozess Coach gemeinsam mit dem externen Berater bzw. der Organisationsentwicklung.

Im Anschluss an die SOLL-Prozess Aufnahme legt der Prozess Coach die IKP's für seinen Prozess fest und kennzeichnet diese mit einem Ausrufezeichen.

6.3. Arbeiten mit den Prozessen und Pflege der Prozesse

Sind die Prozesse einmal festgehalten, ist damit die Qualitätsentwicklung nicht abgeschlossen. Änderungen, die den Prozess vereinfachen oder effizienter gestalten, sollen laufend vorgenommen werden. Verbesserungsvorschläge können zum Beispiel von Mitarbeitenden angeregt werden, durch Umstrukturierungen bedingt sein oder durch neue Regelungen zwingend werden. Jedoch darf nicht jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter einen Prozess individuell gestalten oder persönlich Änderungen vornehmen.

Nur die Prozess-Eigner und die Prozess-Coaches sind dazu in der Lage und befugt.

Der Prozess-Eigner legt im Prozessmanagement Portal eine Prozesskarte an und das Excel Sheet des Prozess Mappings. Die Prozesskarte ist dort für jedermann mit RZ-Account einsehbar. Der Prozess gilt als veröffentlicht, wenn der Status „Offiziell“ eingetragen ist.

1x jährlich bekommt der Prozesseigner aus dem Prozess Management Portal die Nachricht, dass der Prozess einem Review unterzogen werden sollte, um zu erfahren, ob sich am Prozess etwas geändert hat.

Neben der Prüfung durch die tägliche Arbeit mit den Prozessen müssen die Prozesse auch regelmäßig/ jährlich und systematisch überprüft werden.

Die Organisationsentwicklung empfiehlt, jährlich mit dem gesamten Prozessteam ein Prozess-Review zu machen.

Dazu lädt der Prozess Eigner oder der Prozess Coach alle Beteiligten zu einer Besprechung ein. Zudem werden die Prozesse von der Innenrevision in Falle einer Prüfung geprüft.

6.4. Technische Details zum Verfahren

6.4.1. Software „VIBE, Prozessportal“

Die Prozesse werden nach einem einheitlichen Verfahren als Prozesskarten inklusive des Prozess Mapping Excel Sheets veröffentlicht. Auf VIBE kann jeder mit einem RZ-Account zugreifen.

6.4.2. Freigabeverfahren von Prozessen

Bevor die Prozessbeschreibungen im VIBE Prozessportal abgelegt werden, müssen sie von dem/der Prozesseigner/in im System gesichtet und in Status „Offiziell“ gesetzt werden. Dadurch werden sie gültig und für alle Beteiligten verpflichtend.

Statusübersicht der Prozesskarte

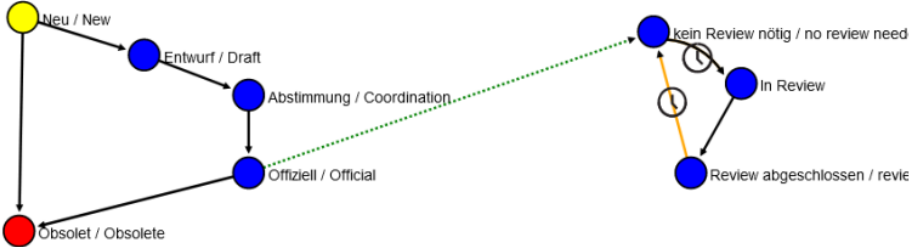
Status	Sichtbar für	Aufgaben
Neu / New	Prozesseigner / Prozessbearbeiter / Prozess-Admin	Prozessübersichtskarte erstellen.
Entwurf / Draft	Prozesseigner / Prozessbearbeiter / Prozess-Admin	Prozessübersichtskarte in den Status Entwurf setzen.
Abstimmung / Coordination	Prozesseigner / Prozessbearbeiter / Prozess-Admin	Wechsel von Status Entwurf in Abstimmung, hier wird eine E-Mail vom System an den Prozesseigner generiert. Diese E-Mail enthält den Link zur Prozessübersichtskarte. (Siehe nächste Seite)
Offiziell / Official	alle Mitarbeitende der UR mit RZ-Account Prozesseigner / Prozessbearbeiter / Prozess-Admin/	Wenn der Status auf Offiziell gesetzt wird, beginnt die 365 Tage Laufzeit, in dieser Zeit ist kein Review nötig.
Kein Review nötig		Nach 365 Tagen, wird der Prozesseigner per E-Mail informiert, dass der Prozess im in Review sich befindet.
In Review		Der Prozesseigner sollte nun einen Blick auf den Prozess und die Prozessübersichtskarte werfen, ob die Angaben noch richtig hinterlegt sind, oder ob etwas verändert oder ergänzt werden soll.
Review abgeschlossen		Review abgeschlossen
Obsolet / Obsolete	Prozesseigner / Prozessbearbeiter / Prozess-Admin	Wenn ein Prozess ungültig ist, kann der Status auf obsolet gesetzt werden.

Der Workflow für die Prozessübersichtskarte finden Sie unter den Angaben zum Prozess, den Status auswählen und mit [OK] bestätigen.



Der Prozesseigner ist dafür verantwortlich, dass die Prozesskarte den richtigen Status aufweist.

Workflow (Lebenszyklus Prozesskarte)



Trainingsunterlagen, wie man die Prozessübersichtskarte erstellt und aktuell hält, finden Sie hier:

<https://www.uni-regensburg.de/universitaet/organisationsentwicklung/prozessmanagement/prozessportal/index.html>

6.4.3. Minimalstandards für die Modellierung der Prozesse im Prozess Mapping Excel Sheet

Für die konkrete Beschreibung der Prozesse sind folgende Minimalstandards zu beachten:

Bestimmen Sie für jeden Prozess eine Prozessbezeichnung (Überschrift), ein Startereignis, ein Endereignis und die am Prozess Beteiligten (in Funktionen). Prozesse beginnen und enden in der Regel bei den Anspruchsgruppen. Mögliche Anspruchsgruppen (Kunden) sind Studierende, Antragsteller, Auftraggeber, Behörden, Partner oder auch Mitarbeitende der eigenen oder anderen Abteilungen. Manchmal werden Prozesse statt durch Anspruchsgruppen auch durch ‚fixe Termine‘ ausgelöst, z. B. beim Prozess „Jahresbericht erstellen“ durch das Erreichen des Endes des Berichtjahres.

Benennen Sie den Prozess immer in der Form SUBSTANTIV + VERB(Infinitiv): z. B. „Prüfungsanmeldung durchführen“, „Jahresbericht erstellen“ oder „Rechnung kontieren“. Benennen Sie jede Aufgabe in der Form OBJEKT + VERB (Infinitiv): z. B. „Sitzung vorbereiten“, „Publikation versenden“, „Rechnung bezahlen“ (weder substantivierte Formen wie „Sitzungsvorbereitung“, „Versenden der Publikationen“ oder „Bezahlung Rechnungen „noch einzelne Substantive wie „Sitzung“, „Publikation“ oder „Rechnung“)

Benennen Sie das Startereignis in der Form SUBJEKT + VERB +OBJEKT: z. B. „Student meldet sich zur Prüfung an“.

Benennen Sie das Endereignis (Resultat) in der Form OBJEKT + VERB (Part. Perfekt): z. B. „Prüfungsanmeldung (ist) bestätigt“.

Ereignisse können auch während des Prozessablaufs eintreten (Termine, Fristen, Eintreffen von Lieferungen, Formularen, Aufforderungen etc.): z. B. „Letzter Tag des Monats“, „Bestellung trifft ein“.

Verwenden Sie beim Aufführen der Beteiligten bzw. Verantwortlichen keine Namen, sondern Funktionen. Mögliche Funktionen sind Mitarbeiter/in, Abteilungsleitung, Professor/in, geschäftsführende/r Direktor/in, Dozent/in, Assistent/in, Technisches Personal, Sekretariat, Bibliothekar/in u.a.

Wird ein Linksymbol verwendet, das zu verknüpften Dateien führt, ist darauf zu achten, dass beschrieben wird, was für eine Datei verknüpft wurde: z. B. „Website Abteilung Personal-Formulare“, „Checkliste Sitzungsvorbereitung“, „Briefvorlage Absage“ (nicht nur „Checkliste“ oder „Vorlage“)

Versehen Sie Ihre Prozesse mit dem jeweiligen Bearbeitungsdatum

[Anhang](#)
[GLOSSAR](#)

[Homepage der Organisationsentwicklung – Prozessmanagement](#)

[Schulungsunterlagen zum Anlegen einer Prozesskarte](#)