

Vom Prozesse Organisieren zum Geschäftsprozessmanagement (GPM)

HÜF: Prozessmanagement Erfahrungsaustausch 21.04.2016

Dr. Beate Fraß ■ Hildegard Guderian ■ Stefanie Willems



Agenda

- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit



Wir sind...

... eine der **jüngsten Universitäten** Deutschlands und **denken in Möglichkeiten statt in Grenzen**.

Mitten in der Ruhrmetropole entwickeln wir an **11 Fakultäten an den Standorten Essen und Duisburg** Ideen mit Zukunft.

... stark in Forschung und Lehre, **leben Vielfalt, fördern Potenziale** und engagieren uns für eine Bildungsgerechtigkeit, die diesen Namen verdient.

... 41.960 Studierende

... 463 Professoren und Professorinnen

... 2.857 Wissenschaftliche Beschäftigte

... 1.409 Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung (ohne Medizin)



Agenda

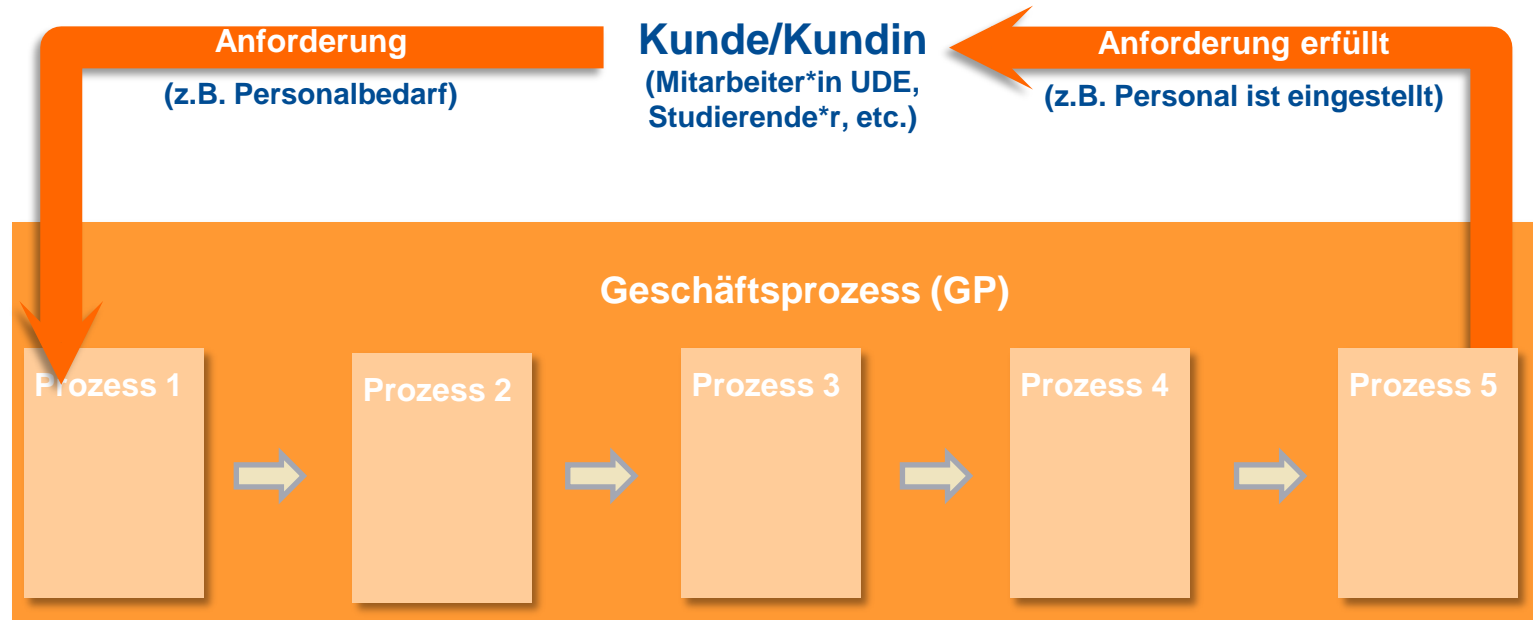
- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit

Definition Geschäftsprozess, GPM



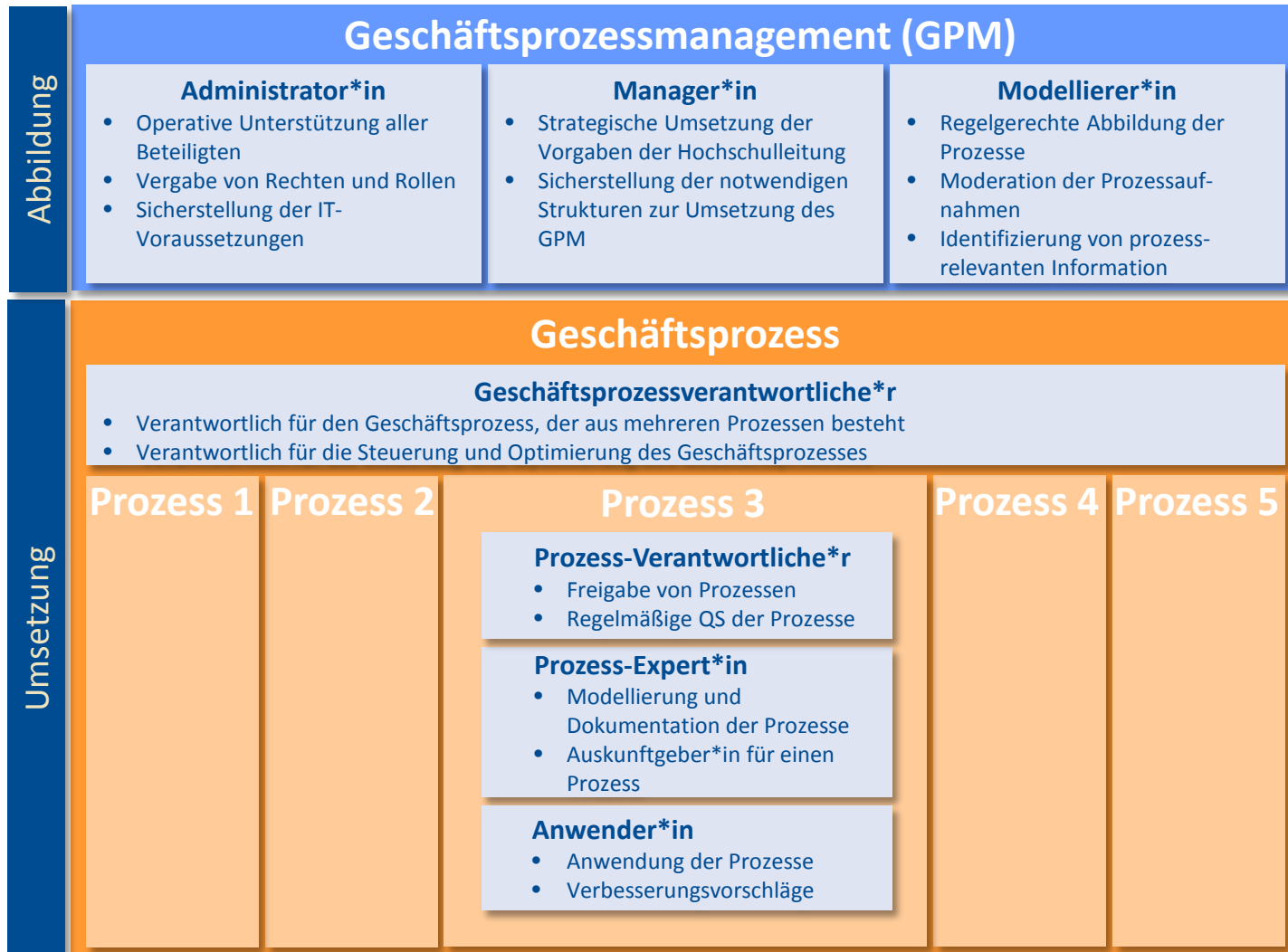
Ein **Geschäftsprozess** ist eine Kette von funktional zusammenhängenden Aktivitäten [Prozessen], die zu einem inhaltlich abgeschlossenen Ergebnis führen. (Schulte-Zurhausen, 2005)

Geschäftsprozessmanagement (GPM) beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen. (vom Broke, Rosenman, 2010)



- GP beginnen und enden immer bei dem/der selben Kunden/Kundin.
- GP setzen sich aus mehreren (Teil-)Prozessen zusammen.
- Prozesse können noch weiter ‚zerlegt‘ werden in Prozessschritte, Arbeitsschritte und Aktivitäten.

Überblick über das Zusammenspiel der Akteure im GPM

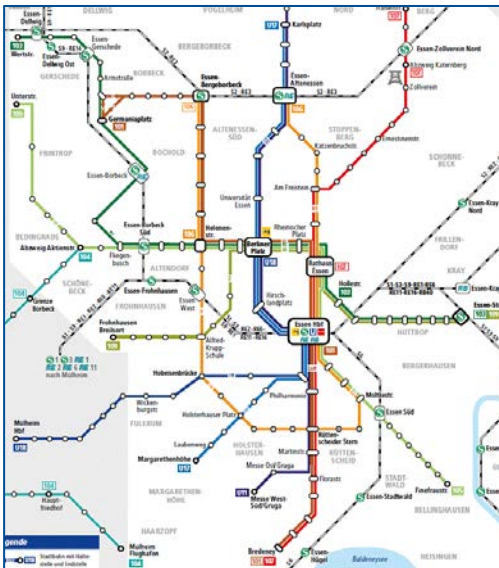
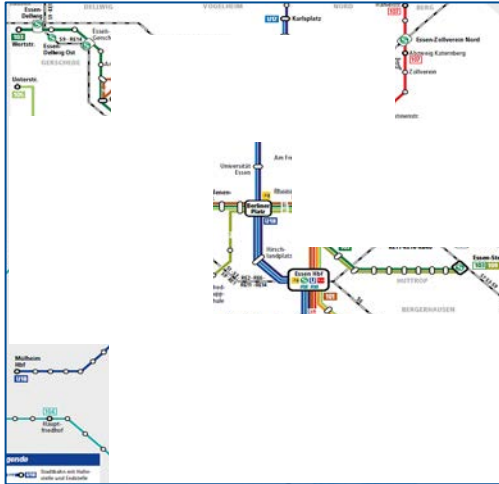




Agenda

- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit

Paradigmenwechsel: vom Prozesse Organisieren zum GPM



Prozesse organisieren

Aufnahme von Prozessen in Projekten

- Einführung von SAP und HISinOne
- Analyse von Arbeitsabläufen
- Organisationsentwicklung

Geschäftsprozessmanagement (GPM)



Steuerung von Geschäftsprozessen



Optimierung von Geschäftsprozessen



Wissensmanagement



Steuerung von Geschäftsprozessen

- **Lenken:** Wenn die Führungskraft ihre Geschäftsprozesse kennt, ist sie in der Lage, ihre Geschäftsprozesse adäquat zu lenken.



Optimierung von Geschäftsprozessen

- **Effizienz:** Wenn die Geschäftsprozesse optimiert werden (insbesondere hochfrequentierte Prozesse), steigt die Effizienz, damit sinkt die Arbeitsbelastung der Beschäftigten.
- **Kostenersparnis:** Durch die höhere Qualität der Arbeitsergebnisse sinkt die Fehlerquote und damit die Kosten.



Wissensmanagement

- **Lern- und Anpassungsfähigkeit:** Wenn die GP bekannt sind, kann die UDE schneller lernen, wenn Veränderungen anstehen.
- **Transparenz:** Wenn der Kunde oder die Kundin den Geschäftsprozess kennt, weiß er/sie, warum welche Unterlagen einzureichen sind und wie die Durchlaufzeit des Geschäftsprozesses zustande kommt.

15 gute Gründe für GPM



- Verhüten von Personalengpässen
- Identifizierung von Wartezeiten in Geschäftsprozessen
- Anpassung von Prozessen (aufgrund von Gesetzesänderungen)
- Anpassung der Aufbauorganisation (hierarchieorientiert) an die Ablauforganisation (prozessorientiert)



- Organisatorische Schnittstellen verringern
- Medienbrüche verringern
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Zuschnitt von Arbeitsplätzen optimieren (OM)
- Personalkapazitätsberechnung (OM)



- Kenntnis über die Geschäftsprozesse der UDE für alle Mitarbeiter*innen
- Hilfe bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen
- Hilfe bei Vertretung in Urlaub und im Krankheitsfall
- Campusübergreifende gleiche Bearbeitung von Vorgängen
- Voneinander lernen
- „Rettung“ von Wissen der Mitarbeiter*innen, die die UDE verlassen

15 gute Gründe für GPM



- Verhüten von Personalengpässen
- Identifizierung von Wartezeiten in Geschäftsprozessen
- Anpassung von Prozessen (aufgrund von Gesetzesänderungen)
- Anpassung der Aufbauorganisation (hierarchieorientiert) an die Ablauforganisation (prozessorientiert)



- Organisatorische Schnittstellen verringern
- Medienbrüche verringern
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Zuschnitt von Arbeitsplätzen optimieren (OM)
- Personalkapazitätsberechnung (OM)



- Kenntnis über die Geschäftsprozesse der UDE für alle Mitarbeiter*innen
- Hilfe bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen
- Hilfe bei Vertretung in Urlaub und im Krankheitsfall
- Campusübergreifende gleiche Bearbeitung von Vorgängen
- Voneinander lernen
- „Rettung“ von Wissen der Mitarbeiter*innen, die die UDE verlassen

Strategisch



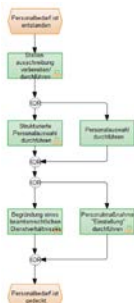
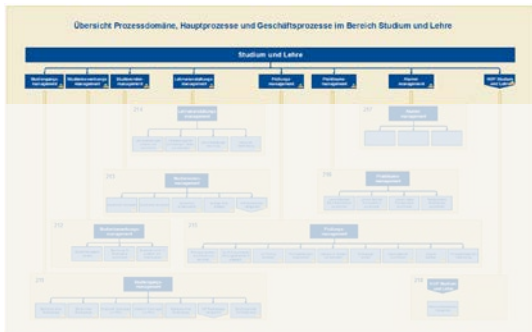
operativ

Wie wir GPM eingeführt haben – als Projekt



▣ Projektaufakt	100%
▷ Stakeholder Analysis	100%
▷ Projektplanung	100%
▣ GPM Grundsatzpapiere	88%
▷ GPM-Leitfaden	100%
▷ Benutzerhandbuch BIC Modellierung und Administration Fachkonzept	100%
▷ Benutzerhandbuch Portal	53%
Meilenstein 1: Grundsatzpapiere abgeschlossen	0%
▣ Kommunikation	92%
▣ Informationen und Marketing	100%
▷ Flyer	100%
▷ Rollenbezogenes Informationsmaterial	100%
▷ Internetauftritt	100%
▷ Beteiligung und Information	80%
▷ Schulungsveranstaltungen	0%
Meilenstein 2: Kommunikation abgeschlossen	0%
▣ Geschäftsprozesse	100%
▷ Qualitätssicherung Geschäftsprozesse	100%
▷ Struktur Prozesse	100%
▣ Geschäftsprozesse modellieren	100%
▷ ersten Geschäftsprozess modellieren (Mitarbeiter*in einstellen)	100%
▷ zweiten Geschäftsprozess modellieren (Reisemanagement)	100%
▷ dritten Geschäftsprozess modellieren (Beschaffung durchführen)	100%
Meilenstein 3: Geschäftsprozesse	100%
▣ Projektabschluss	0%
▷ Regelkommunikation	0%
▷ Regelbetriebskonzept	0%
▷ Projektabschlussbericht	0%
▷ Projektabschlussparty	0%
Meilenstein 4: Projektabschluss	0%

Prozesslandkarte UDE



Ebenenkonzept

Ebene 1: Prozesslandkarte mit Nennung der Prozessdomänen (WKD)

Ebene 2: Prozessdomänen mit Nennung der Hauptprozesse (WKD)

Ebene 3: Hauptprozesse mit Nennung der Geschäftsprozesse (WKD)

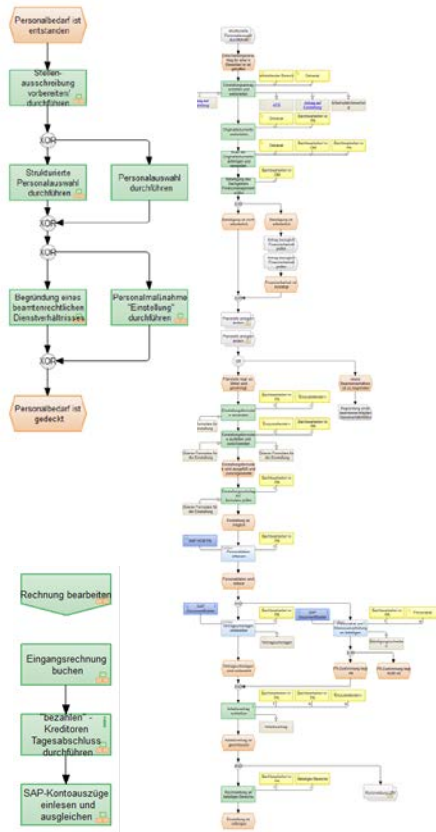
Hilfs-und Unterstützungsprozesse (WKD)

Ebene 4: Geschäftsprozesse (GP-EPK)

Hilfs-und Unterstützungsprozesse (WKD)

Ebene 5: Teilprozesse (EPK)

Ebene 6: Teilprozesse in sehr detaillierten Prozessen (EPK)



Geschäftsprozesse (GP-EPK)

- beginnen immer bei einer Kundin/einem Kunden und enden immer bei der/dem gleichen Kundin/Kunden
- GP-EPKs geben einen groben Ablauf der Arbeitsabläufe wieder und bündeln die Teilprozesse

Hilfs-und Unterstützungsprozesse (HUP) (WKD)

- werden in sehr vielen oder außerhalb von GPen verwendet und sind deshalb keinem GP eindeutig zugeordnet

Teilprozesse (EPK)

- stellen Arbeitsläufe im Detail dar

Detailprozesse (EPK)

- sind Teilprozesse, die aufgrund ihres Detaillierungsgrad und/oder der enthaltenen kleinteiligen Information nicht veröffentlicht werden sollen

- ▲ A_Prozesslandkarte
 - ▷ 1_Managementprozesse
 - ▷ 2_Kernprozesse
 - ▲ 3_Unterstützungsprozesse
 - ▷ 31_Beschaffung & Ausleihe
 - ▲ 32_Personal
 - ▲ 321_Personalgewinnung
 - ▲ 3211_Beschäftigte*n einstellen
 - ▷ 32111_Stellenausschreibung vorbereiten/durchführen
 - ▷ 32112_strukturierte Personalauswahl durchführen
 - ▷ 32113_Begründung eines beamtenrechtlichen Dienstverh
 - ▷ 32113_Personalmaßnahme Einstellung durchführen
 - ▷ 3211_Beschäftigte*n einstellen (Prozess (EPK))
- ▲ B_Wissenspool
 - ▷ Ameisen tätowieren
 - ▲ Detailprozesse
 - ▲ B2_Kernprozesse
 - ▲ B21_Studium und Lehre
 - B212_Studienbewerbermanagement

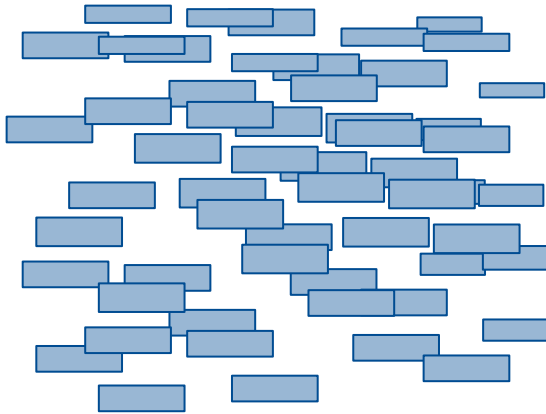
Ebenenkonzept – Umsetzung in BIC

Ebene 1: Prozesslandkarte	1_Managementprozesse 2_Kernprozesse 3_Unterstützungsprozesse
Ebene 2: Prozessdomäne	32_Personal
Ebene 3: Hauptprozesse	321_Personalgewinnung
Ebene 3: HUP	321°_HUP Personalgewinnung
Ebene 4: Geschäftsprozesse	3211_Beschäftigte einstellen
Ebene 4: HUP	3311°_Rechnung bearbeiten
Ebene 5 und ggf. 6: Teilprozesse	32111_Stellenausschreibung vorbereiten/durchführen



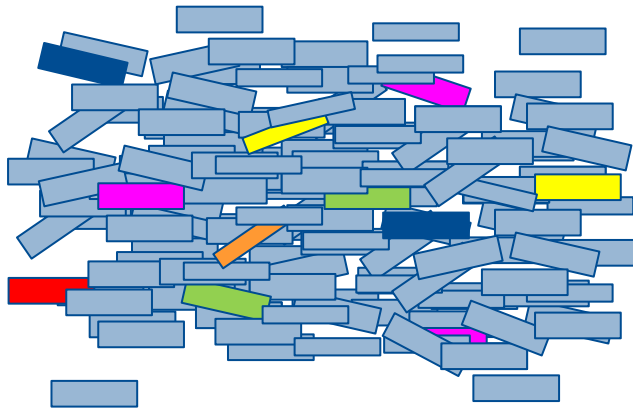
Agenda

- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit



Verwaltungsprozesse

- Prozesse wurden aufbauorientiert geordnet, müssen aber ablauforientiert sortiert werden, hier ist der Aufwand groß, eine allgemeinverständliche Struktur zu finden
- Wenn eine grundlegende Struktur da ist, sind die Geschäftsprozesse durch die Ebenen zuzuordnen
- Viele Prozesse sind noch aufzunehmen

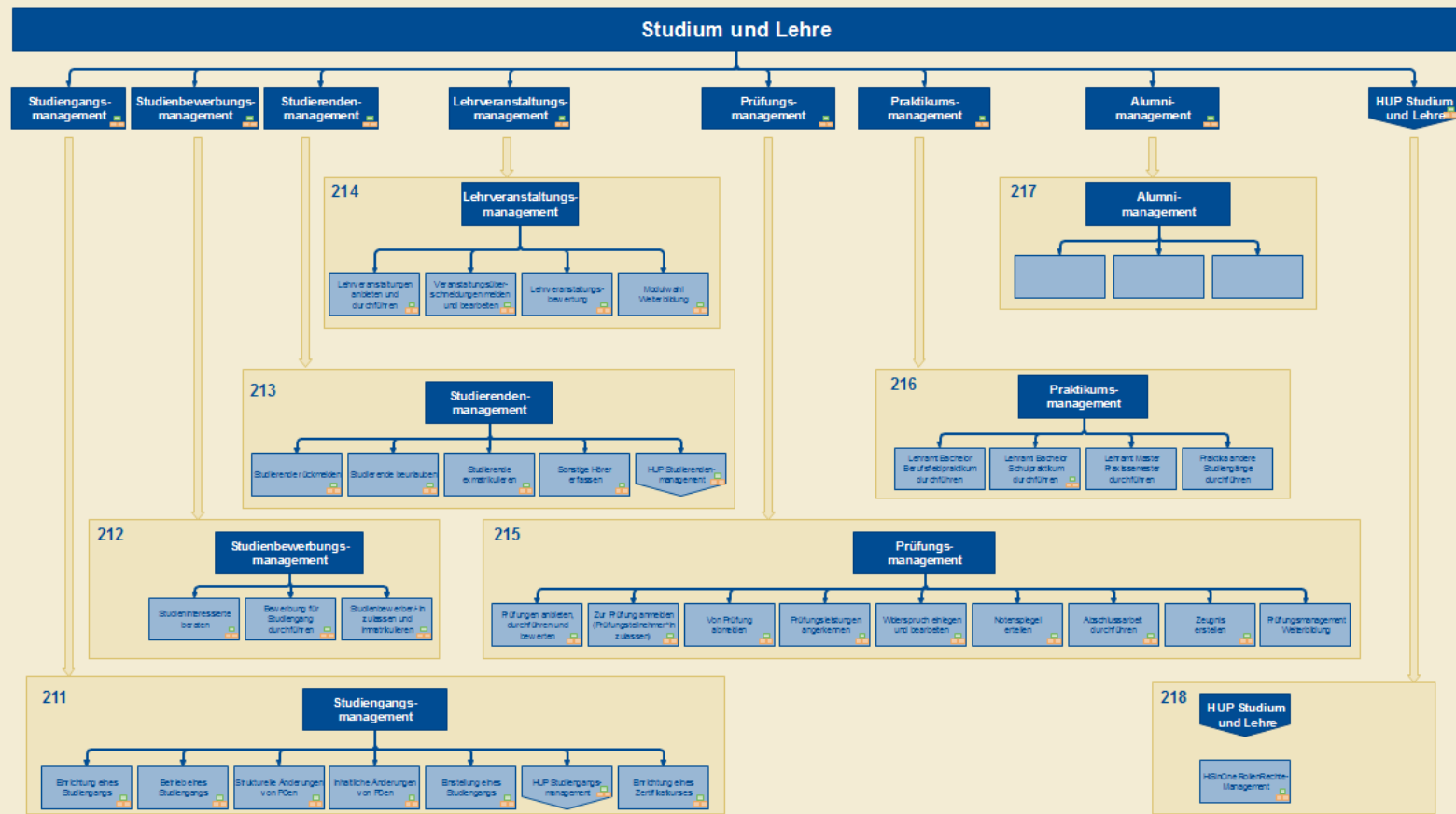


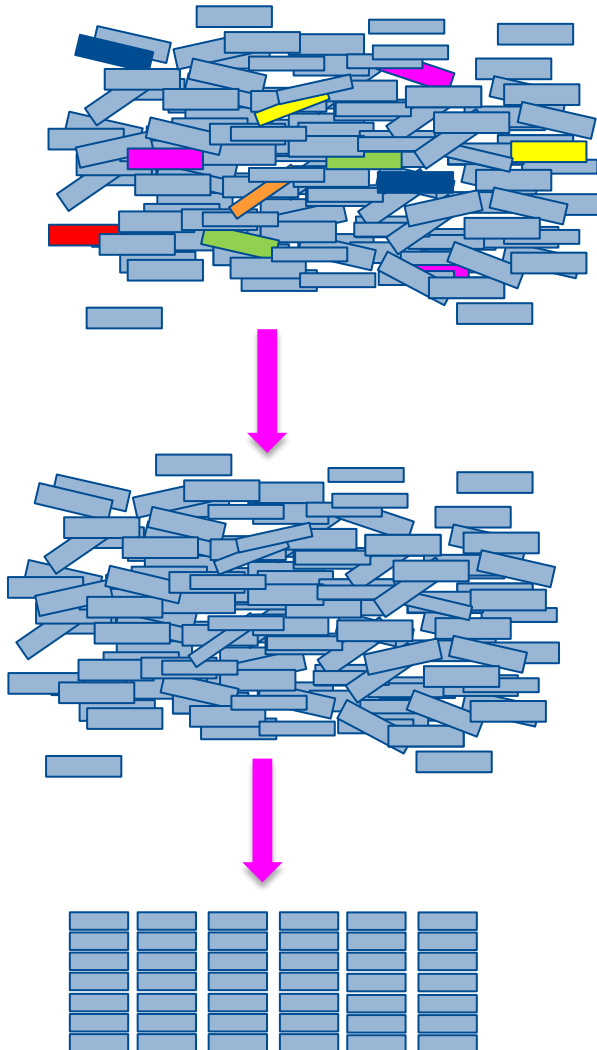
Campusmanagementprozesse

- Viele der Prozesse sind bekannt
- Prozesse liegen in sehr unterschiedlicher Qualität und unterschiedlichem Detailierungsgrad vor
- Bisher gab es keine systematische Ordnung

Übersicht Campusmanagementprozesse

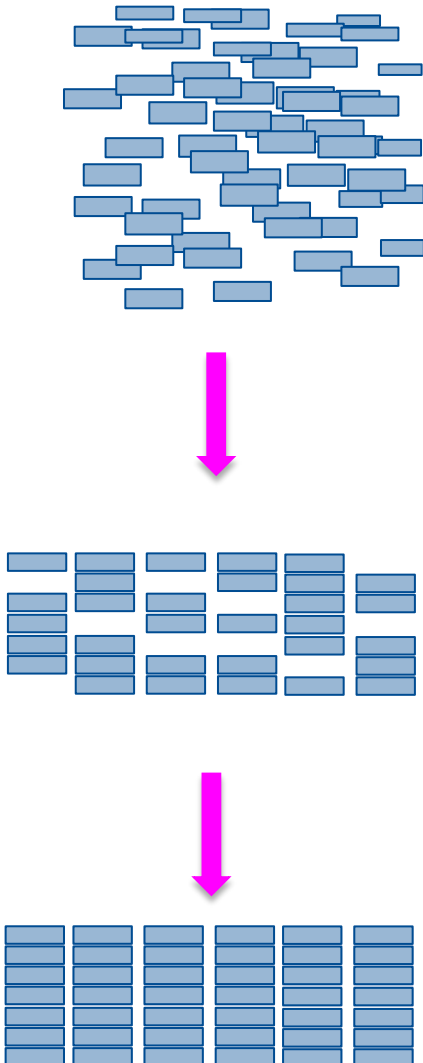
Übersicht Prozessdomäne, Hauptprozesse und Geschäftsprozesse im Bereich Studium und Lehre





Nächste Schritte im Campusmanagement

- Alle Geschäftsprozesse und die wichtigsten Teilprozesse identifizieren
- Berücksichtigung der Änderungen durch die Systemakkreditierung
- HISinOne-Prozesse überarbeiten
 - HISinOne-Prozesse aufnehmen und verorten
 - Abgrenzende Informationen zu HISinOne-Tätigkeiten aufnehmen
 - HISinOne-Systemprozesse und Verfahrensanweisungen aufnehmen
- Fakultätsprozesse überarbeiten
 - Fehlende Teilprozesse aufnehmen
 - Vorhandene Teilprozesse verifizieren
 - Nötige Sonderregelungen aufnehmen



Nächste Schritte bei Verwaltungsprozessen

- Alle Geschäftsprozesse und die wichtigsten Teilprozesse identifizieren
- Klare Abgrenzung von Detailprozessen und Hilfs- und Unterstützungsprozessen zu den Geschäftsprozessen
- Grundlegende Struktur über- bzw. erarbeiten
- Prozesse abschließen
 - Personalprozesse
 - Buchhaltungsprozesse
 - SAP-Prozesse
 - Prozesse aus OE-Projekten
- Implementierung der GP in die Webdarstellung für Formulare der Verwaltung



Agenda

- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit

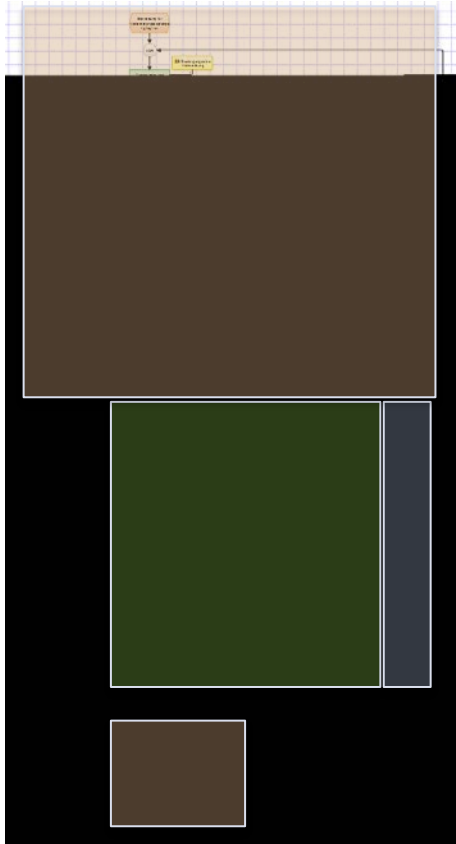


Gesetzesänderung

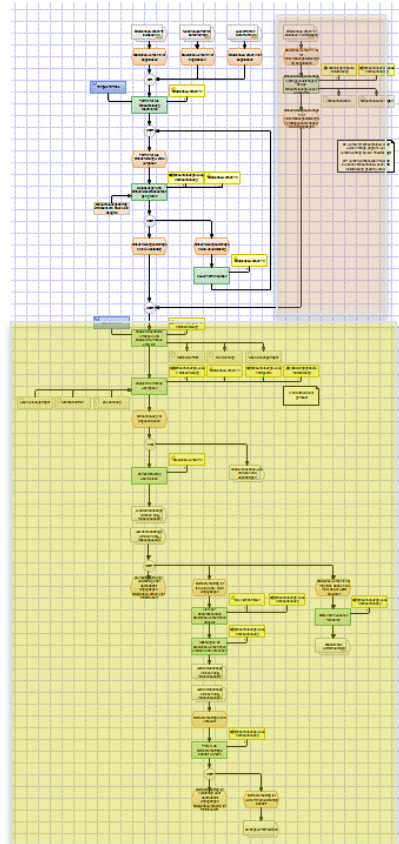
- **Ausgangslage:** Das Hochschulgesetz hat sich geändert, jetzt sind Studierende in Weiterbildungsstudiengängen (WBS) nicht mehr Gasthörer*innen sondern müssen immatrikuliert werden
- **Frage:** Können die Weiterbildungsstudiengänge in die bestehenden Prozesse integriert werden und wenn ja wie?

Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 1

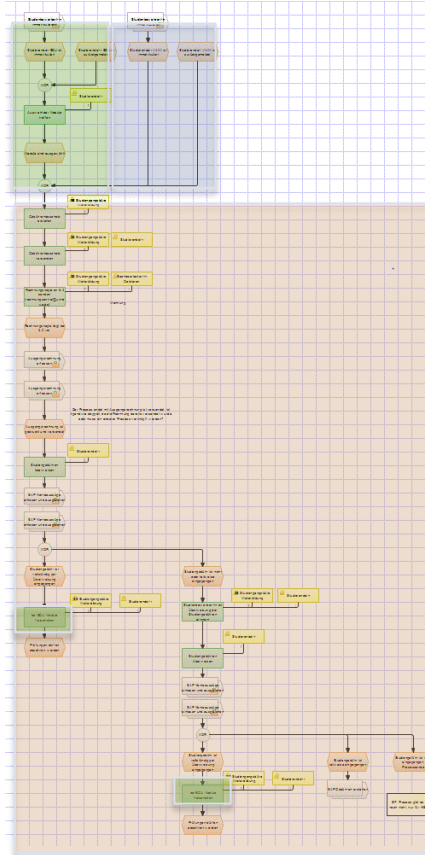
Zulassung WBS



Immatrikulation



Modulwahl WBS



EDU

VAWi

EDU + VAWi

Grundstudiengänge
+ EDU + VAWi

Grundstudiengänge

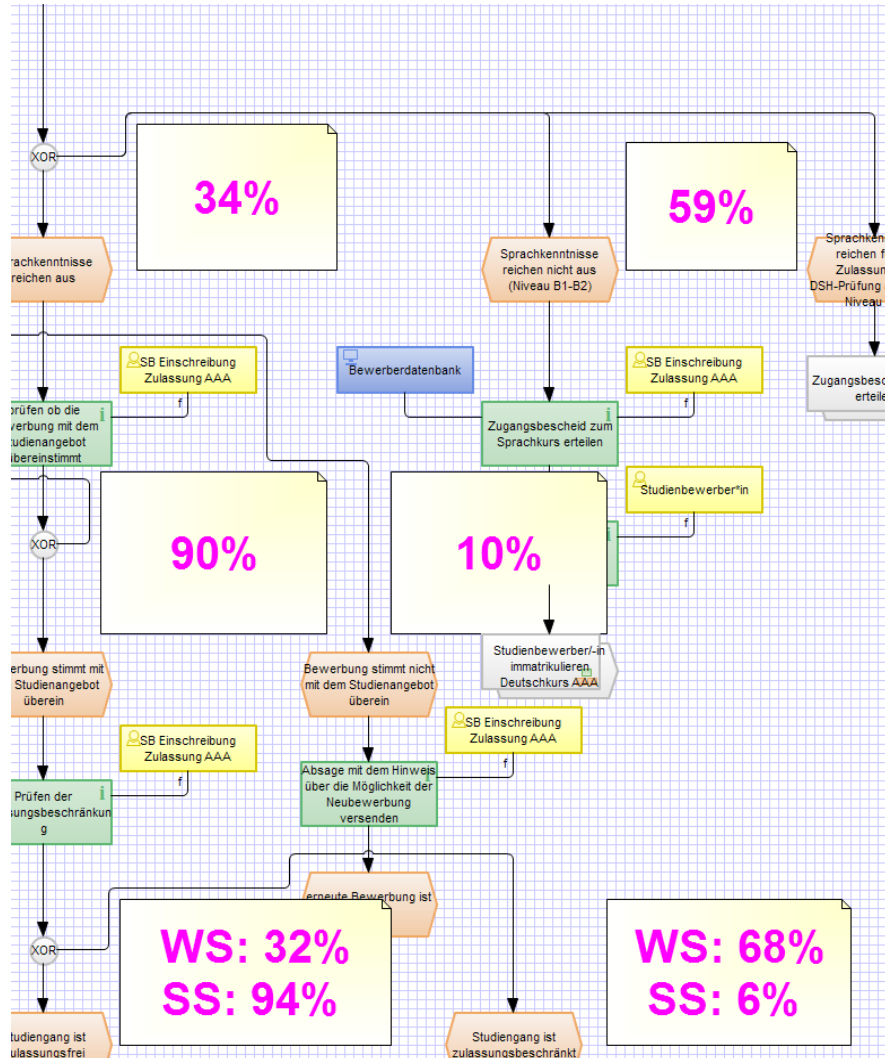
- Die Farben spiegeln wider, für welche Studiengänge der Prozess teil gilt



Kapazitäten in einem Bereich berechnen

- **Ausgangslage:** Ein Bereich der Verwaltung klagt wegen Überlastung.
- **Frage:** Stimmt das und kann man das auch in Zahlen darstellen?

Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 2



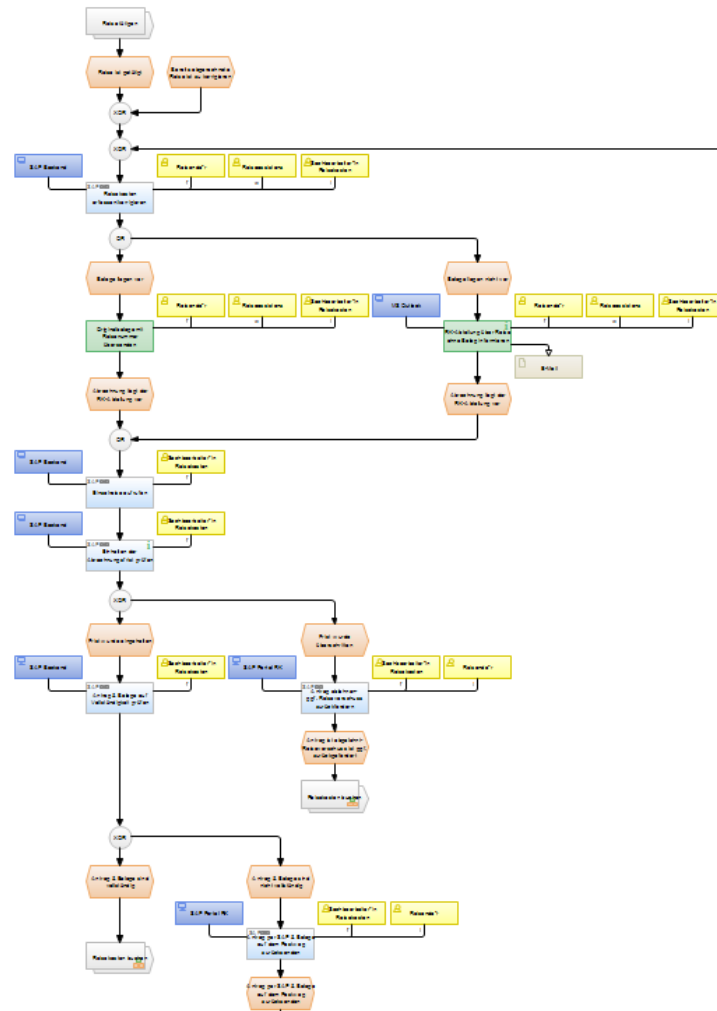
- Mit Hilfe des Prozesses konnte geklärt werden, dass eine Überlastung vorliegt.
- Es konnte aber auch optimiert werden, so dass der zusätzliche Stellenbedarf nicht so groß ist, wie ursprünglich angenommen.



Anfertigung von Verfahrensanweisungen

- **Ausgangslage:** Durch die SAP-Einführung in der Reisekostenabteilung hat sich das Verfahren, wie die Mitarbeiter*innen Anträge bearbeiten und Reisekosten abrechnen, verändert. Es muss eine Verfahrensanweisung für die neue Vorgehensweise erarbeitet werden.
- **Frage:** Können wir die SAP-Einführung aufgenommenen Prozesse nutzen, um eine Verfahrensanweisung zu erstellen?

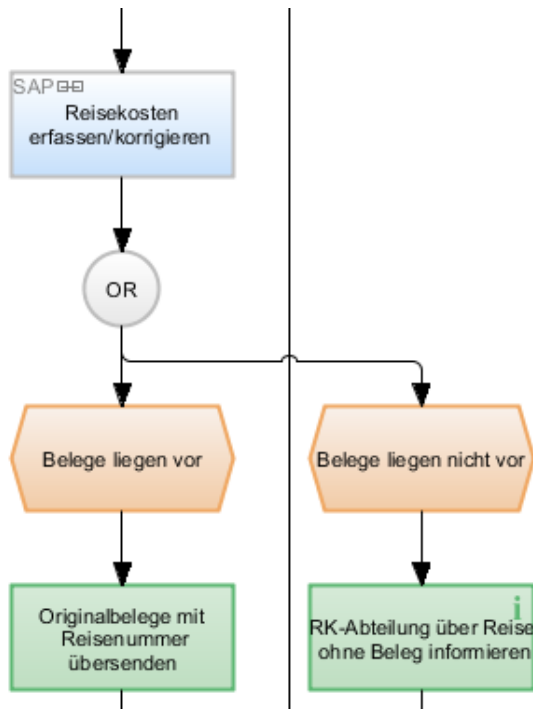
Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 3



Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 3

Ablauf	Grafik	Schlink	Swimlane	Tabelle	Dokumente und Links	Details
... > 3228_Reisemanagement > Reisekostenabrechnung genehmigen						
Name	Verantwortlichkeit		Eingang	Ausgang	IT-Systeme	
Reisekosten erfassen/korrigieren	<ul style="list-style-type: none"> Reisende*r (führt aus) Reiseassistenz (wirkt mit) 				SAP Backend	
RK-Abteilung über Reise ohne Beleg informieren	<ul style="list-style-type: none"> Reisende*r (führt aus) Reiseassistenz (wirkt mit) 			E-Mail	MS Outlook	
Originalbelege mit Reisennummer übersenden	<ul style="list-style-type: none"> Reisende*r (führt aus) Reiseassistenz (wirkt mit) 					
Einzelreise aufrufen	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter*in Reisekosten (führt aus) 				SAP Backend	
Einhalten der Abrechnungsfrist prüfen	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter*in Reisekosten (führt aus) 				SAP Backend	
Antrag ablehnenggf. Reisevorschuss zurückfordern	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter*in Reisekosten (führt aus) 				SAP Portal RK	
Antrag & Belege auf Vollständigkeit prüfen	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter*in Reisekosten (führt aus) 				SAP Backend	
Antrag per SAP & Belege auf dem Postweg zurücksenden	<ul style="list-style-type: none"> Sachbearbeiter*in Reisekosten (führt aus) 				SAP Portal RK	

- Die grüne Spalte zeigt die Tätigkeit
- Die gelbe Spalte zeigt die Akteure



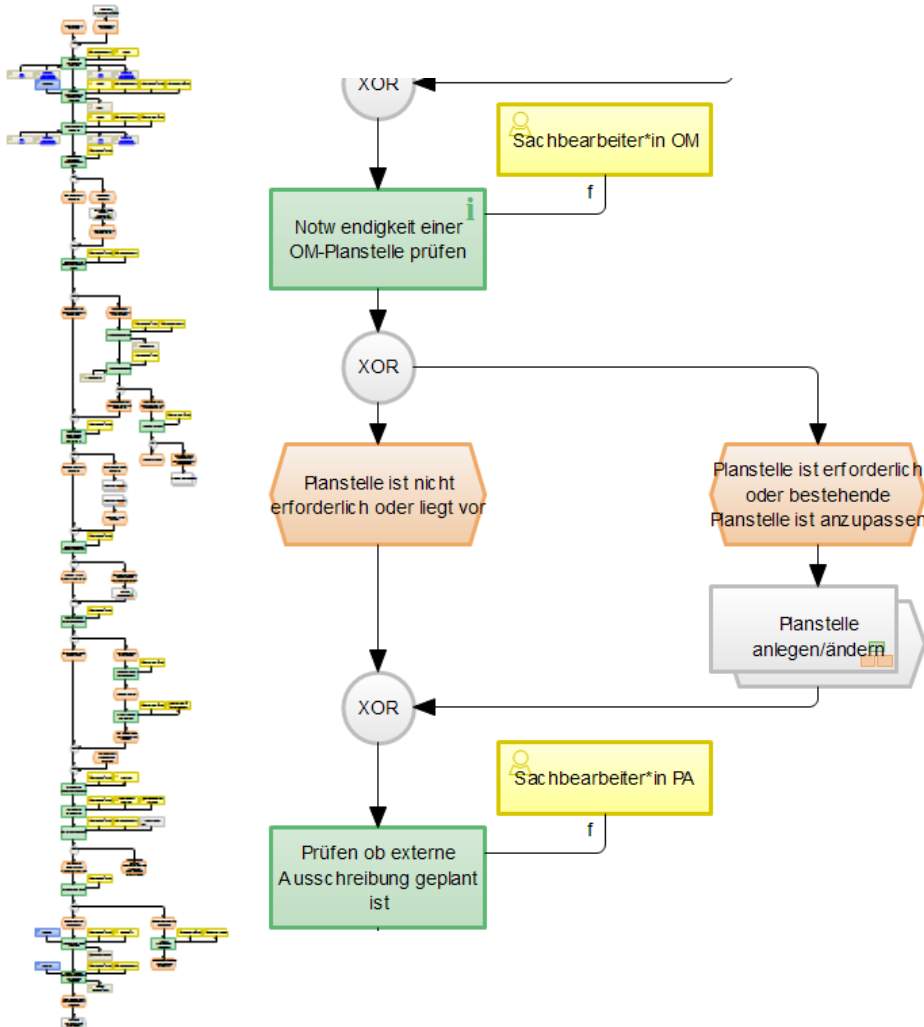
- ABER: wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, muss die Tabelle händisch nachgearbeitet werden
- Die vorhandenen Prozesse konnten genutzt werden, um Verfahrensanweisungen für die Mitarbeiter*innen der Reisekostenabteilung zu erstellen



Schnittstellenklärung in Sachgebieten

- **Ausgangslage:** Durch die beiden Campus waren uneinheitliche Arbeitsweisen etabliert, was insbesondere an den Schnittstellen zwischen zwei Sachgebieten auffiel.
- **Frage:** Welcher Ablauf ist effizient und soll zukünftig für alle Mitarbeiter*innen gelten?

Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 4



- Insgesamt gab es 28 Problemstellen
- Die grafische Darstellung der Prozesse ermöglichte allen Beteiligten, eine vollständige Sicht auf die Prozesse.
- Die grafische Darstellung unterstützte ein strukturiertes Vorgehen bei der Lösungsfindung in Workshops der Mitarbeiter*innen der Sachgebiete
- Anhand der grafischen Darstellung konnte die Entscheidungsfindung der Sachgebietsleiterinnen erleichtert werden

Gut, dass wir GPM haben – Beispiel 4

<u>ID</u>		<u>Frau Schulz</u> mit der Bitte um Entscheidung und Verkündung des einheitlichen Verfahrens im SG	<u>Frau Schlagheck</u> mit der Bitte um Entscheidung und Verkündung des einheitlichen Verfahrens im SG	<u>4.2</u>	<u>4.3</u>	<u>Status</u> 1=kurzfristig erledigt 2=Mittelfristig erledigt 3=ggfs. noch längerer Verfahrensfindungsprozess erforderlich 0=erledigt, nur noch Kommunikation durch SGL
18	<p><u>Planstelle anlegen bei Ausschreibung:</u></p> <p>Derzeit wird bei jeder Ausschreibung eine Planstelle angelegt. In ca. 60% aller Fälle ist dies jedoch ein unnötiger Prozessschritt. Bei Ausschreibung zur Besetzung von befristeten Planstellen im wissenschaftlichen Bereich ist zunächst noch keine Kostenverteilung bekannt und die Planstelle muss so gut wie in allen Fällen zur Besetzung umständlich mit 2 Reports im OM vom Beginn- und Endedatum her korrigiert werden. Beide Teams (PA und OM) plädieren dafür, in diesen Fällen keine Planstelle mehr anzulegen. Dies wird mit der Bitte um Entscheidung den Vorgesetzten vorgelegt werden.</p>	X	X	X	X	1=eindeutiger Verfahrensvorschlag liegt vor

- Ergebnis des Workshops war eine Liste mit Beschlussvorschlägen für die Sachgebietsleiterinnen.



Agenda

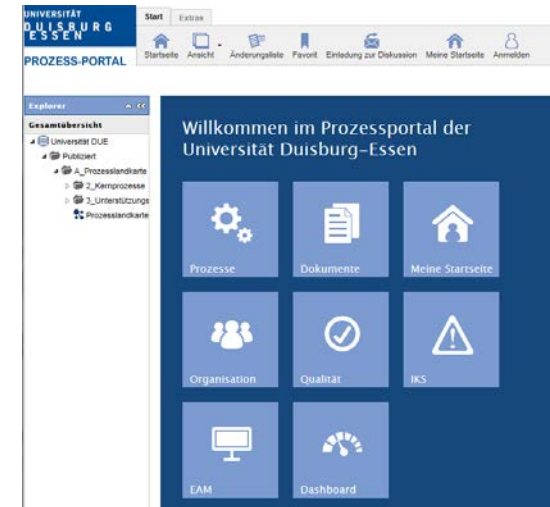
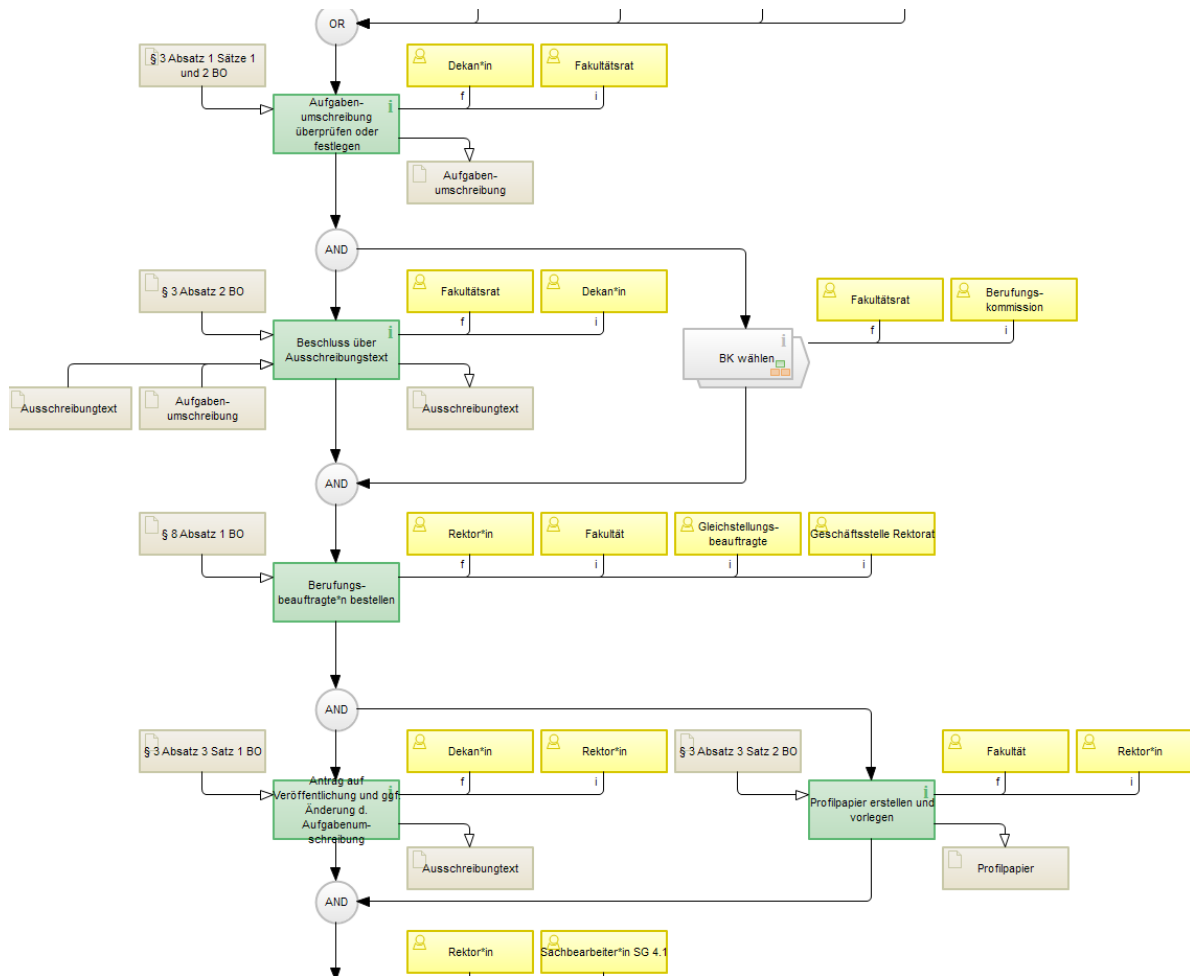
- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit



Abbildung der Berufungsordnung

- **Ausgangslage:** Die Berufsungsordnung der UDE soll überarbeitet werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass unnötige Sprünge zwischen Paragraphen vermieden werden.
- **Frage:** Kann man die Prozesse so als EPK abbilden, dass auf dieser Grundlage die neue Berufsungsordnung strukturiert werden kann?

Live clicks im GPM-Portal





Agenda

- Definitionen
- Einführung von GPM an der UDE
- Praxis GPM an der UDE
- Beispiele für “Gut, dass wir GPM haben!”
- Live clicks im GPM-Portal der UDE
- Fazit



Prozess- baustelle