

Prozesslandkarte für Hochschulen



Claudia Kocian

Prof. Dr. Claudia Kocian
Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik
Fachhochschule Neu-Ulm
Steubenstraße 17
89231 Neu-Ulm
claudia.kocian@fh-neu-
ulm.de

Angeregt durch eine Diskussion mit unserem Kanzler Dr. Uli Fiedler beschloss ich im Sommersemester 2006, das Instrumentarium des Geschäftsprozessmanagements, insbesondere der Prozesslandkarte, auf unsere Hochschule anzuwenden. Entscheidend war für mich, dass unsere wichtigsten Stakeholder aus den Studiengängen – die Studierenden – eingebunden werden sollten, denn ihre Sichtweise über Wertschöpfung an unserer Hochschule interessierte mich ganz besonders. Deshalb wählte ich ein Projektseminar mit 25 Studierenden des 8. Semesters im Studiengang „Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation“ aus. Ziel des Projektseminars war es, eine Prozesslandkarte mit ihren untergeordneten Prozessen für unsere Hochschule zu erarbeiten. Diese Prozesslandkarte gab gleichzeitig die Struktur für das neue FH-Intranet vor, das im Rahmen des Projektes prototypisch durch die Studierenden implementiert wurde. Die Studierenden haben ihre Aufgaben mit Feuereifer wahrgenommen. Das im Studium Erlernte anzuwenden und umzusetzen – im Rahmen eines Projektes an der eigenen Hochschule – war für sie eine große Herausforderung und sie haben diese mit Bravour gemeistert.

Ebenso war es uns ein sehr wichtiges Anliegen, die Verwaltung in die Entwicklung der Prozesslandkarte einzubinden. Meiner persönlichen Meinung nach ist das Potenzial der Hochschulverwaltungen in Bezug auf Dienstleistungsqualität noch nicht vollständig ausgeschöpft. Dieser Beitrag zur Wertschöpfung ist wenig bekannt und wird dem entsprechend von der Professoren-schaft nicht ausreichend gewürdigt. Unser Kanzler Dr. Uli Fiedler unterstütz-

te unser Projekt mit großem Engagement und ermöglichte uns zahlreiche Interviews mit Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, die uns sehr aufgeschlossen begegneten. Mehr noch: das Studien- und Infocenter überraschte uns mit einigen dokumentierten Abläufen in ihrem Referat.

Die Ansichten von Studierenden und Verwaltung sind in den vorliegenden Beitrag eingeflossen. Dieser Beitrag muss sich allerdings auf einige wenige Modelle zur Illustration des Prinzips der Prozesslandkarte beschränken.

Prozesslandkarte

Prozesslandkarten werden heute in Industrie und Verwaltung verwendet, um einen schnellen Überblick über die Prozesse einer Organisation zu geben. Sie fokussieren auf die wesentlichen Abläufe. Prozesslandkarten zeigen auch auf, wie die einzelnen Abläufe in Organisationen zueinander stehen. [1]

Die Urform der Prozesslandkarte findet sich in den grundlegenden Arbeiten von Michael Porter wieder, der bereits in den 80er Jahren das Diagnoseinstrument der Wertkette in Unternehmen anwendete. Die so genannte Wertkette gliedert eine Organisation in die Tätigkeiten, die diese zum Entwurf, zur Herstellung und zum Absatz ihrer Leistungen verfolgt. Die Wertkette erlaubt es, Differenzierungsquellen gegenüber Wettbewerbern und Kostenvorteile in der Organisation zu ermitteln. Porter unterscheidet zwischen primären Aktivitäten sowie unterstützenden Aktivitäten. [2]

Eine Prozesslandkarte dient dazu, alle Prozesse einer Hochschule überblicksartig abzubilden. Somit können sich alle Akteure einer Hochschule – Studierende, Dozenten und Verwaltungspersonal – mit ihren Leistungen einordnen und ihren Beitrag zur zentralen Wertschöpfung in Forschung und Lehre ansehen. Die Prozesslandkarte verweist auf untergeordnete Prozesse, die ebenfalls abgebildet und modelliert werden.

Heutige Prozesslandkarten greifen diese strategischen Überlegungen auf und weiten den Ansatz auf das Prozessmanagement und sein Instrumentarium aus. Im Rahmen des Prozessmanagements werden Abläufe in der Organisation modelliert, analysiert, neu gestaltet, ausgeführt, überwacht und kontinuierlich verbessert. [3] Damit soll insbesondere das kundenfeindliche Abteilungs-/Referatsdenken überwunden werden, um alle Abläufe am Kunden und seinen Bedürfnissen auszurichten. Darüber hinaus soll Transparenz für alle Akteure darüber bestehen, wie sich einzelne Arbeitsschritte zur Gesamtleistung zusammenfügen. [4]

Prozesstransparenz

Die Stakeholder einer Hochschule sind beispielsweise Bewerber, Studierende, Unternehmen und Partneruniversitäten. Sie alle können kein physisches Produkt an einer Hochschule erwerben, dessen Qualität sie beschauen oder bemessen können. Unsere Studierenden beispielsweise besuchen – seit dem Sommersemester 2007 in einigen Bundesländern gegen Entrichtung von Studienbeiträgen – Lehrveranstaltungen, um dort Informationen zu erhalten und Wissen aufzubauen. Sie beeinflussen allerdings die Lehrveranstaltungen und deren Qualität durch ihr eigenes Vorwissen sowie durch ihre eigene Mitarbeit. Das Ergebnis ist jeweils hochindividuell. Ebenfalls ist hervorzuheben, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt Einfluss auf die „Kunden“zufriedenheit hat.

Aus diesem Grund ist im Dienstleistungsbereich die Beherrschung der Prozesse besonders wichtig [5], da zumindest diese für Studierende und andere Stakeholder anschaulich gemacht werden können. Die Prozesse beschreiben anschaulich, was zur Erstellung der Dienstleistung nötig ist und wie in der Hochschule gearbeitet wird, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Kundenkontakt haben sowohl Lehre als auch Verwaltung, weshalb alle Hochschulmitglieder für die Qualität einer Hochschule sowie für das Gesamtprodukt „Studium“ stehen.

Prozessarten

Geschäftsprozesse werden nach ihrer Nähe zum Kerngeschäft in drei Prozessarten eingeteilt. Sie können formal auf unterschiedlichen Detaillierungsebenen beschrieben werden. [6]

Der Leitungsprozess gibt die strategische Ausrichtung der Organisation vor. Er bildet die Klammer über Wertschöpfungsprozesse und Unterstützungsprozesse.

Wertschöpfungsprozesse, auch Kernprozesse genannt, machen das „Geschäft“ der Organisation aus und werden von allen Beteiligten wahrgenommen. Es sind diejenigen Prozesse, die Kunden und andere Stakeholder spontan mit einer Organisation verbinden. Ideal konfigurierte Wertschöpfungsprozesse machen die Individualität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation aus.

Unterstützungsprozesse tragen zur Wertschöpfung mittelbar bei. Vom Leitungsabnehmer werden die unterstützenden Aktivitäten am wenigsten wahrgenommen. Sie sind jedoch unerlässlich, um die Wertschöpfung zu erbrin-

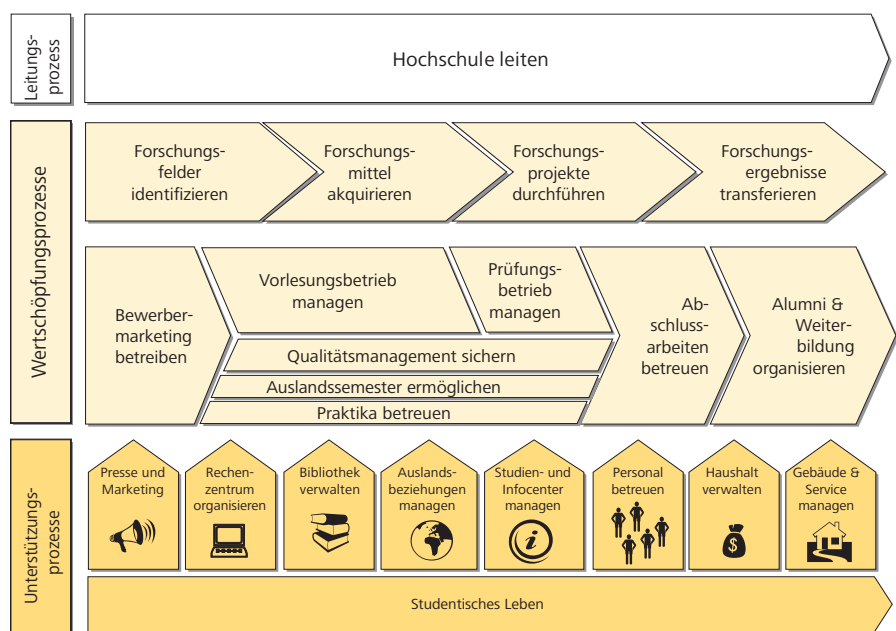


Abbildung 1: Prozesslandkarte einer Hochschule (Ebene 1) [7]

gen und stellen ihre qualitativ hochwertige Erfüllung sicher.

Abbildung 1 zeigt die Übertragung dieser Prozessarten auf eine Hochschule.

Leitungsprozesse

Der Leitungsprozess beispielsweise an der Fachhochschule Neu-Ulm wird vom Leitungsgremium verantwortet. Der Prozess „Hochschule leiten“ umfasst alle strategischen und operativen Planungs- und Steuerungsaktivitäten zur optimalen Ausrichtung der Hochschule.

Zu den strategischen Aktivitäten zählen beispielsweise:

- Weiterentwicklung des Hochschulleitbildes
- Verhandlung und Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Freistaates Bayern zur mehrjährigen Entwicklung und Profilbildung der Hochschule
- Aufstellung von Grundsätzen für die Qualitätssicherung
- Entscheidung über die Organisation der Verwaltung der Hochschule
- Verteilung der Stellen und Mittel, die der Hochschule zugewiesen sind
- Strategisches Hochschulmarketing.

Zu den operativen Aktivitäten zählen beispielsweise:

- Aufstellung des Haushaltsplans sowie des Wirtschaftsplans
- Umsetzung, Reporting und Controlling des Haushaltsplans
- Festsetzung operativer Kommunikationsmaßnahmen für die unterschiedlichen Stakeholder der Hochschule.

Wertschöpfungsprozesse

In diesem Abschnitt werden die Wertschöpfungsprozesse im Überblick dargestellt. Erst im folgenden Abschnitt wird exemplarisch der Prozess der Lehre vertieft vorgestellt.

Hochschulen haben zwei zentrale Wertschöpfungsprozesse: Forschung und Lehre. Auch den Fachhochschulen kommt vermehrt die Rolle von Forschungseinrichtungen zu, wobei anwendungsorientierte Forschung sowie der Technologietransfer im Vordergrund stehen. Im Rahmen der Forschung gilt es, relevante Forschungsfelder zu identifizieren, Forschungsmittel zu akquirieren, die Projekte durchzuführen sowie deren breite Verwendung durch Forschungstransfer sicherzustellen.

Der Wertschöpfungsprozess „Lehre“ orientiert sich entlang eines idealtypischen Zyklus, der sich vom Hochschulmarketing über die Hochschulausbildung bis hin zu Alumni-Aktivitäten für die Studierenden erstreckt. Der Prozess beginnt mit dem Bewerbermarketing, um leistungsbereite Studierende für die Hochschule zu gewinnen und endet mit der erfolgreichen Immatrikulation der Studierenden. Nach der Immatrikulation gilt es, den Vorlesungsbetrieb zu managen und insbesondere die Qualität der Lehre zu sichern. Ebenso müssen Praktikantinnen und Praktikanten betreut werden. Die Sicherstellung des Prüfungsbetriebs beginnt mit der Anmeldung zur Prüfung und endet mit der Veröffentlichung der Prüfungsergebnisse bzw. mit der Beilegung von eventuellen Widerspruchsverfahren. Der Prozess „Abschlussarbeiten betreuen“ beginnt mit der Anmeldung der Diplomarbeit durch den Studierenden und endet mit Ausstellung des Zeugnisses sowie mit der Exmatrikulation. Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase ist es beispielsweise auch, die Diplomandinnen und Diplomanden, die eine praktische Diplomarbeit im Unternehmen schreiben, so zu betreuen, dass auch die Stakeholder „Arbeitgeber“ langfristig die Zusammenarbeit mit der Hochschule weiter verfolgen wollen. Der Prozess „Alumni und Weiterbildung organisieren“

beginnt mit dem Beitritt zum Alumni-Netzwerk oder mit der Kontaktaufnahme aufgrund von Interesse am Weiterbildungsstudium.

Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse sind unerlässlich, um die Wertschöpfungsprozesse von Forschung und Lehre optimal und individuell zu erbringen. In der Prozesslandkarte handelt es sich beispielsweise um die unterstützenden Prozesse wie „Presse und Marketing betreiben“, „Bibliothek verwalten“, „Rechenzentrum organisieren“ oder „Studien- und Info-center managen“.

In den Kernprozessen finden sich immer wieder Verweise auf die Referate, die damit auch elementar die Wertschöpfung beeinflussen. Ebenso wurde im Rahmen des studentischen Projektes der Prozess des Studentischen Lebens aufgenommen, der beispielsweise umfasst: „Betreuungsprogramm für Kinder organisieren“, „Rechtsberatung bereit stellen“ oder „Plattform für Wohnungsmarkt schaffen“.

Die Unterstützungsprozesse der Referate sind mit Piktogrammen belegt. Diese Piktogramme finden sich in den Wertschöpfungsprozessen wieder und geben den entscheidenden Hinweis darauf, wie wichtig diese Prozesse zur Erfüllung des Kerngeschäfts sind (vgl. Abbildung 2).

Kernprozess „Lehre“

Der folgende Abschnitt vertieft den Kernprozess „Lehre“ anhand einer ausgewählten Prozessphase und erläutert Modellierung und Vorgehensweise auf den Ebenen unterhalb Ebene 1 der Prozesslandkarte.

Abbildung 2 zeigt, wie auf Ebene 2 vorgefahren wird. Es wird weiterhin in Form

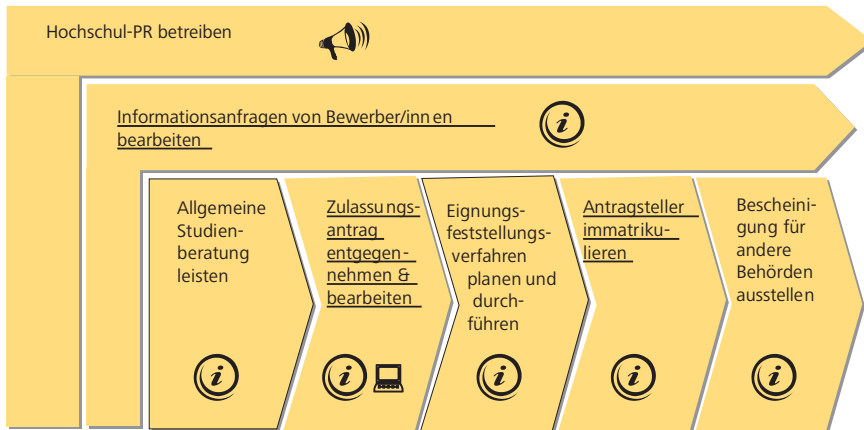


Abbildung 2: Prozess „Bewerbermarketing betreiben“ (Ebene 2) [7]

von Block- oder Wertschöpfungsdiagrammen gearbeitet. Das Blockdiagramm formalisiert die Stufen, die im Rahmen des Bewerbermarketings erforderlich sind, bis alle Studienplätze vergeben sind und die Antragsteller immatrikuliert sind. Farblich differenziert dargestellt sind beispielsweise Stufen, die die Beteiligung von Professorinnen und Professoren erfordern, z. B. allgemeine Studienberatung leisten oder Eignungsfeststellungsverfahren inhaltlich ausarbeiten.

Auffallend ist jedoch, wie häufig das Informationssymbol erscheint. Das Informationssymbol repräsentiert das Studien- und Infocenter als unterstützenden Prozess, welches in der ersten Phase der Wertschöpfung die meisten Kontakte mit den Bewerbern und Studierenden hat. Damit wird diese erste Phase im Leben eines Studierenden sehr stark von den Eindrücken geprägt, die aus dem Verhalten und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Studien- und Infocenters resultieren. Da es keine zweite Chance gibt, einen ersten Eindruck zu machen, sind diese Prozesse grundlegend für die weitere Zusammenarbeit.

Line of visibility

Am Beispiel des Prozesses „Bewerbermarketing betreiben“ soll nun gezeigt werden, wie auf Ebene 3 verfahren wird. Dies wird in Abbildung 3 veranschaulicht. Anstatt den relativ formlo-

sen Blockdiagrammen wurden nun die detaillierten Prozesse in Form von Zeit-Rollen-Diagramme dargestellt.

Die Prozesse wurden nach der Methode der „Line of Visibility Engineering Method“ (LOVEM) mit Microsoft Visio modelliert [8]. Die einzelnen Aktivitäten des Prozesses werden in Bändern angeordnet. Jedes Band steht für eine Organisationseinheit. Das oberste Band ist dem Kunden vorbehalten. Somit ist die „Line of Visibility“ zwischen den Kunden und der Hochschule immer präsent. Dies ist entscheidend, denn alle Personen mit Kundenkontakt beeinflussen die Leistung „Lehre“ mit. Zudem sind Schnittstellen zwischen Organisationsbereichen auf Basis dieser Methode einfach zu identifizieren. Dies ist besonders wichtig, da insbesondere an den Schnittstellen oftmals Liegezeiten auftreten oder Abspracheschwierigkeiten zwischen den Organisationseinheiten bestehen.

Die gut strukturierbaren Prozesse der Lehre, bei denen das Studien- und Infocenter, insbesondere das an der FH Neu-Ulm eingerichtete „Front-Office“, an der „Line of visibility“ arbeitet, wurden von den Studierenden im Rahmen unseres Projektseminars erfasst und bearbeitet. Die Prozesse wurden analysiert, mit dem Studien- und Infocenter besprochen und falls möglich optimiert, um für alle Beteiligten einen reibungslosen Ablauf bei den verschiedensten Anliegen zu garantieren.

Pflege und Verfügbarkeit der Prozesse

Ziel einer Prozesslandkarte muss es sein, dass sie von allen Hochschulmitgliedern im Intranet eingesehen werden kann. Die Prozesslandkarte muss immer auf dem neuesten Stand sein. Daher ist ein organisatorisches Konzept erforderlich. Derzeit wird an der Fachhochschule Neu-Ulm folgendermaßen vorgegangen.

Ebene 1 und 2 der Prozesslandkarte wurden mit Power Point erstellt. Anschließend wurden die Dateien als Webseiten im Intranet gespeichert mit Hyperlinks zu den darunter liegenden Prozessen der Ebene 3. Dies ist möglich, da auch Visio die Möglichkeit bietet, alle Diagramme in Web-Seiten umzuwandeln. Damit sind die Prozesse über jeden Browser wie den Internet Explorer lesbar. Ein Vorteil der Veröffentlichung der LOVEM-Diagramme als Web-Version ist es, dass auf der linken Seite ein „Zoomkasten“ erscheint. Darin ist der komplette Prozess sichtbar und zeigt an, an welcher Stelle im Prozess man sich gerade befindet. Der Prozess im Großformat ist auf dem restlichen Bildschirm abgebildet. Da die Prozesse meist breiter als eine Bildschirmseite sind, ist der „Zoomkasten“ sehr hilfreich.

Um die Pflege und Weiterentwicklung der Prozesse durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der FH sicherzustellen, wurde im Rahmen des Studentischen Projekts eine Anleitung zu Microsoft Visio verfasst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Referate wurden entsprechend geschult.

Nutzen der Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte zeigt sehr gut die Kernprozesse einer Hochschule, die die zentrale Wertschöpfungskette sicherstellen. Diese werden durch Supportprozesse unterstützt. Leitungsprozesse stellen

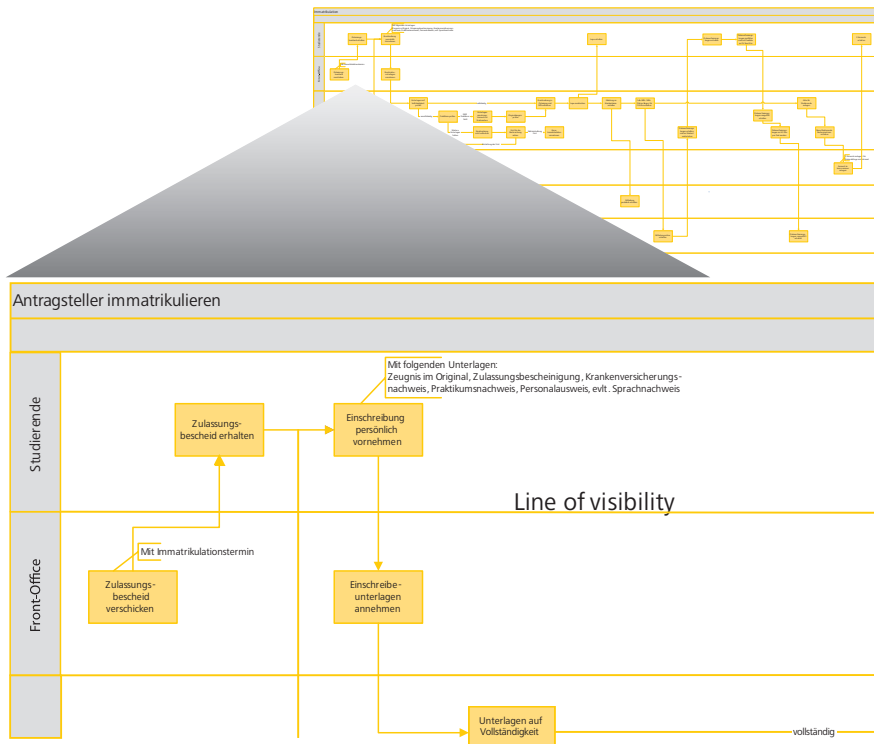


Abbildung 3: Subprozess „Antragsteller immatrikulieren“ (Ebene 3)

die Abstimmung aller Prozesse auf die Verwirklichung der Hochschulziele hin sicher. Der Überblick über die Prozessarten und die Beteiligten macht klar, dass nur durch das optimale Zusammenspiel der verschiedenen Prozesse eine optimale Dienstleistung für die Stakeholder von Hochschulen wie Studierende und Unternehmen erzielt werden kann.

Die interaktive Prozesslandkarte wurde im Intranet der Fachhochschule Neu-Ulm veröffentlicht und dient Studierenden zur Veranschaulichung der hochschulinternen Prozesse. Aber auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in

Verwaltung und Lehre können anhand der Prozesslandkarte eingearbeitet werden. Die Prozesslandkarte leistet damit einen Beitrag zum Verständnis und zur Kenntnis der von der eigenen Aktivität abhängigen Prozesse. Die Identifikation der eigenen Tätigkeit als Beitrag zur Wertschöpfung der Hochschule ist ersichtlich.

Die Prozesslandkarte ist damit auch ein Instrument zum Wissensmanagement an Hochschulen. Viele Arbeitsabläufe sind in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden. Dieses wertvolle Wissen gilt es für alle

transparent zu machen, um Wissensverluste z. B. beim Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Hochschule oder bei Inanspruchnahme von Elternzeit zu verhindern. Aber auch für die Einarbeitung von neuen Kolleginnen und Kollegen sind strukturierte und dokumentierte Abläufe eine große Erleichterung.

Im Rahmen einer Akkreditierung kann darüber hinaus mit Hilfe einer Prozesslandkarte die Transparenz und die Kontrolle der Prozesse ausgewiesen werden, da die erforderlichen Prozesse aufgezeigt werden sowie die Abfolge und Wechselwirkungen dieser Prozesse festgelegt ist. Damit ist ein wichtiger Grundstein gelegt, um Kriterien und Methoden festzulegen, um das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen. Ebenso können damit diese Prozesse ständig verbessert werden. ■

Literatur:

- [1] Vgl. z. B. Osterloh, M.; Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden 1996; Schwab, J.: Geschäftsprozessmanagement mit Visio, ViFlow und MSProject. 2., Aufl., München Wien 2006
- [2] Vgl. Porter, M.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Aufl., Frankfurt/New York 1999. Erstmals 1985 in New York veröffentlicht.
- [3] Vgl. Scheer, A.-W.: ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. 4. Aufl., Berlin et al. 2002.
- [4] Vgl. Hammer, M.; Champy, J.: Business reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt 1995. Erstmals 1994 in New York veröffentlicht.
- [5] Vgl. Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 5., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2006.
- [6] Vgl. Gadatsch, A.: Grundkurs Geschäftsprozess-Management. 4., erw. Aufl., Wiesbaden 2005.
- [7] Eigene Darstellung
- [8] LOVEM ist eine Methode, die von IBM entwickelt wurde. Mehr Informationen dazu unter URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/offering/bcs/a1006593>. Visio ist eine Software von Microsoft, die zur Visualisierung von Geschäftsprozessen genutzt wird. Visio ist im Hochschulpaket enthalten. Mehr Informationen dazu unter URL: <http://office.microsoft.com/de-de/visio/default.aspx>.

AUTOREN GESUCHT!

4-5/2007

Die Fachhochschule als regionaler Motor

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!

Kontaktadresse:
Prof. Dr. Dorit Loos
d.loos@t-online.de

Redaktionsschluss für die Ausgabe 4/2007 ist der **3. September 2007**