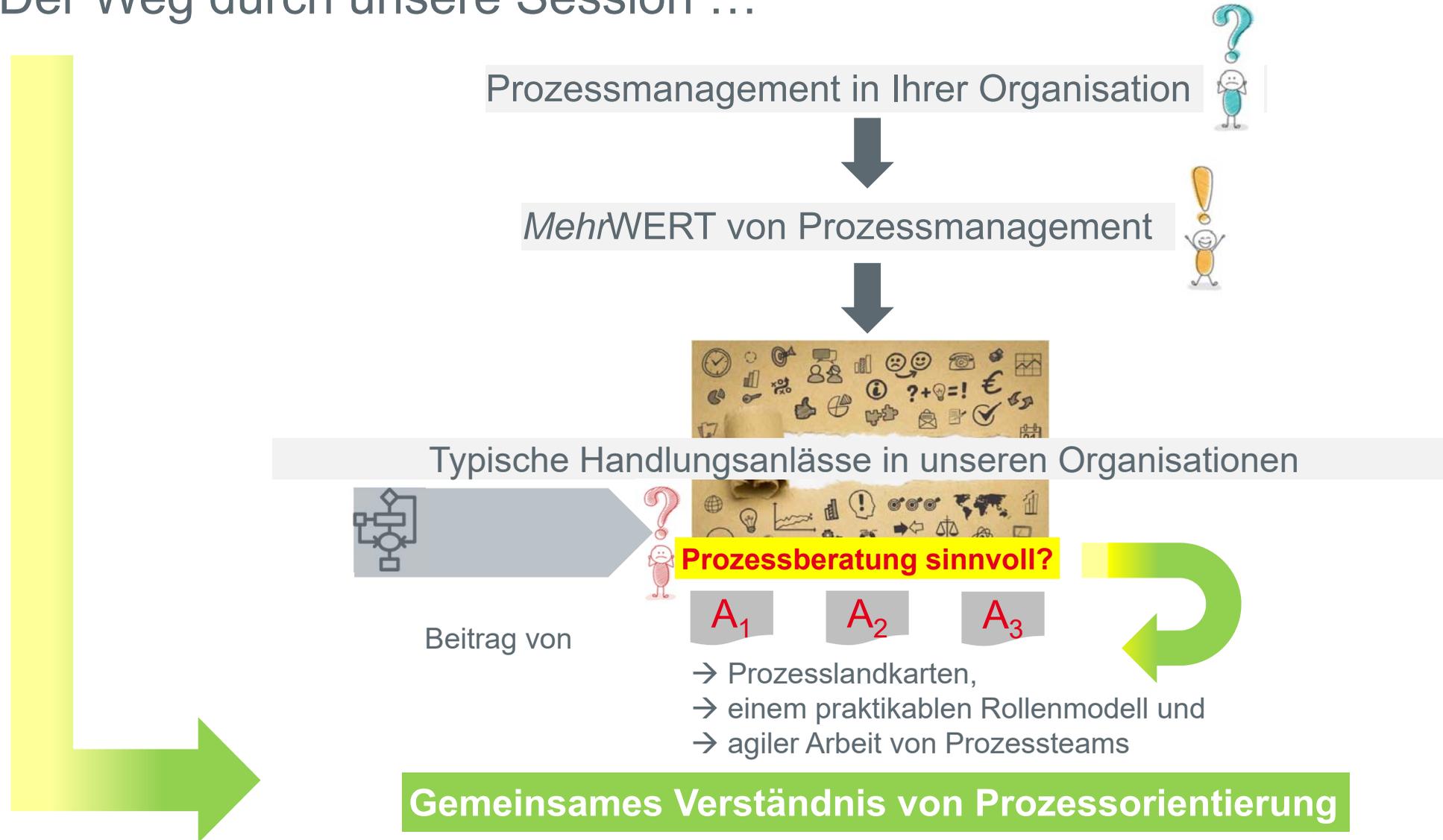


# Agil auf dem Weg vom Prozessmanagement zu gelebter Prozessorientierung

*Heike Eckert*

Konferenz des Forums Agile Verwaltung e.V.  
Ettlingen, 15. Juni 2022

# Der Weg durch unsere Session ...



# Diesen *Mehr*WERT kann Prozessmanagement stiften...

- Effizienz erhöhen
- Qualität steigern
- Transparenz schaffen
- ~~Wettbewerbsfähigkeit steigern~~



# Organisationale Einordnung des Prozessmanagements



Die Strategie bestimmt die Prozesse.

→ Ablauforganisation

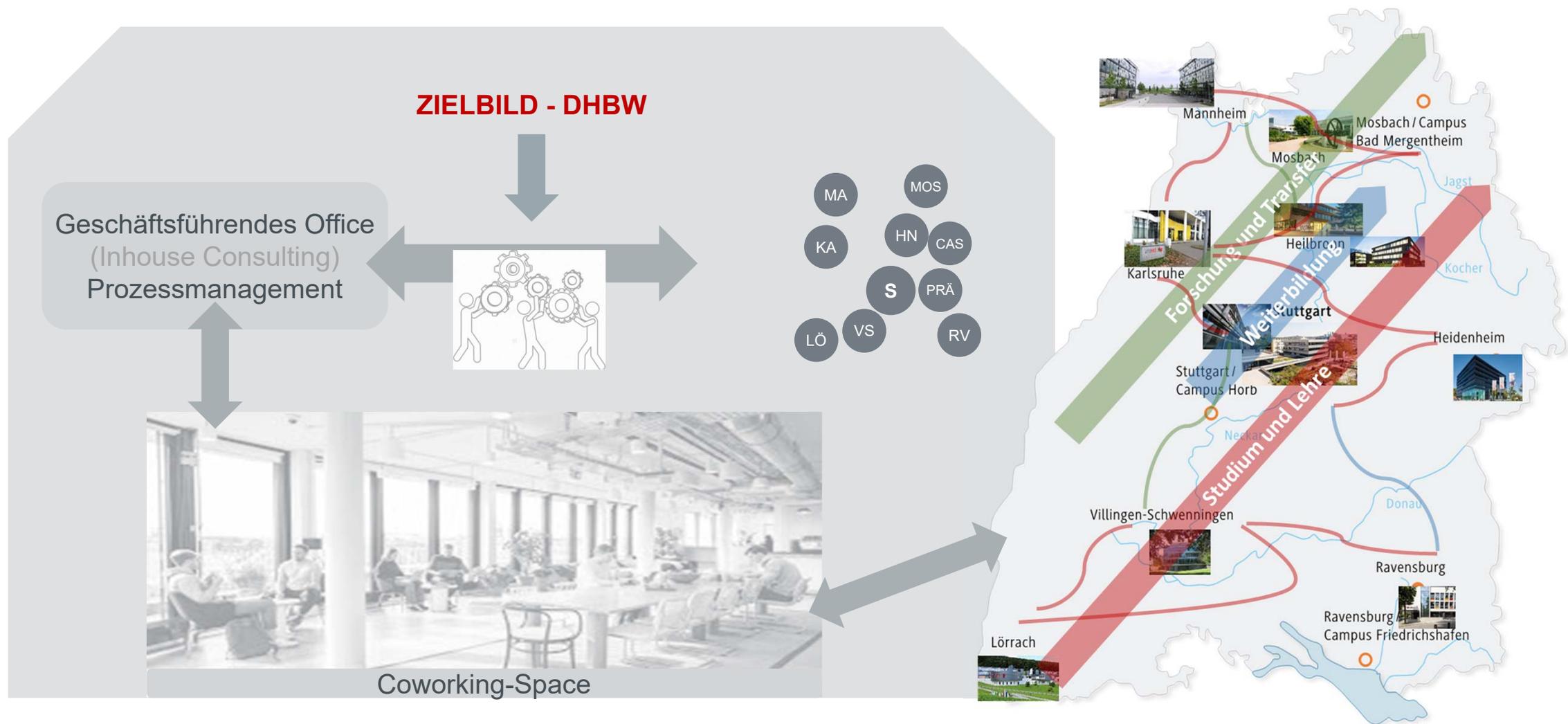
Die Ressourcen unterstützen die Prozesse.

bestimmt   nicht umgekehrt!

Die Prozesse bestimmen die Struktur.

→ Aufbauorganisation

# ALLE sind die Betreiber der virtuellen Prozesslandschaft



## Uns bekannte Handlungsbedarfe - Potenzielle Anlässe für Prozessberatung?

Eine Organisationseinheit fordert mehr Personal.

Querschnittsthemen (z.B. Nachhaltigkeit, Gleichstellung) sollen strukturell verankert werden.

Ihrer Organisation werden neue Aufgaben übertragen.

Verwaltungsbürokratie soll auf das notwendige Maß reduziert werden.



**Prozessberatung sinnvoll?**

Ausgewählte Verwaltungsservices sollen zentralisiert werden.

Es solle eine neue Organisationseinheit geschaffen werden.

Ein neues IT-Fachverfahren (z.B. Bewerbungsmanagementsystem) soll eingeführt werden.

Der Rechnungshof legt nach seiner Prüfung eine Aufgabenkritik nahe.

## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

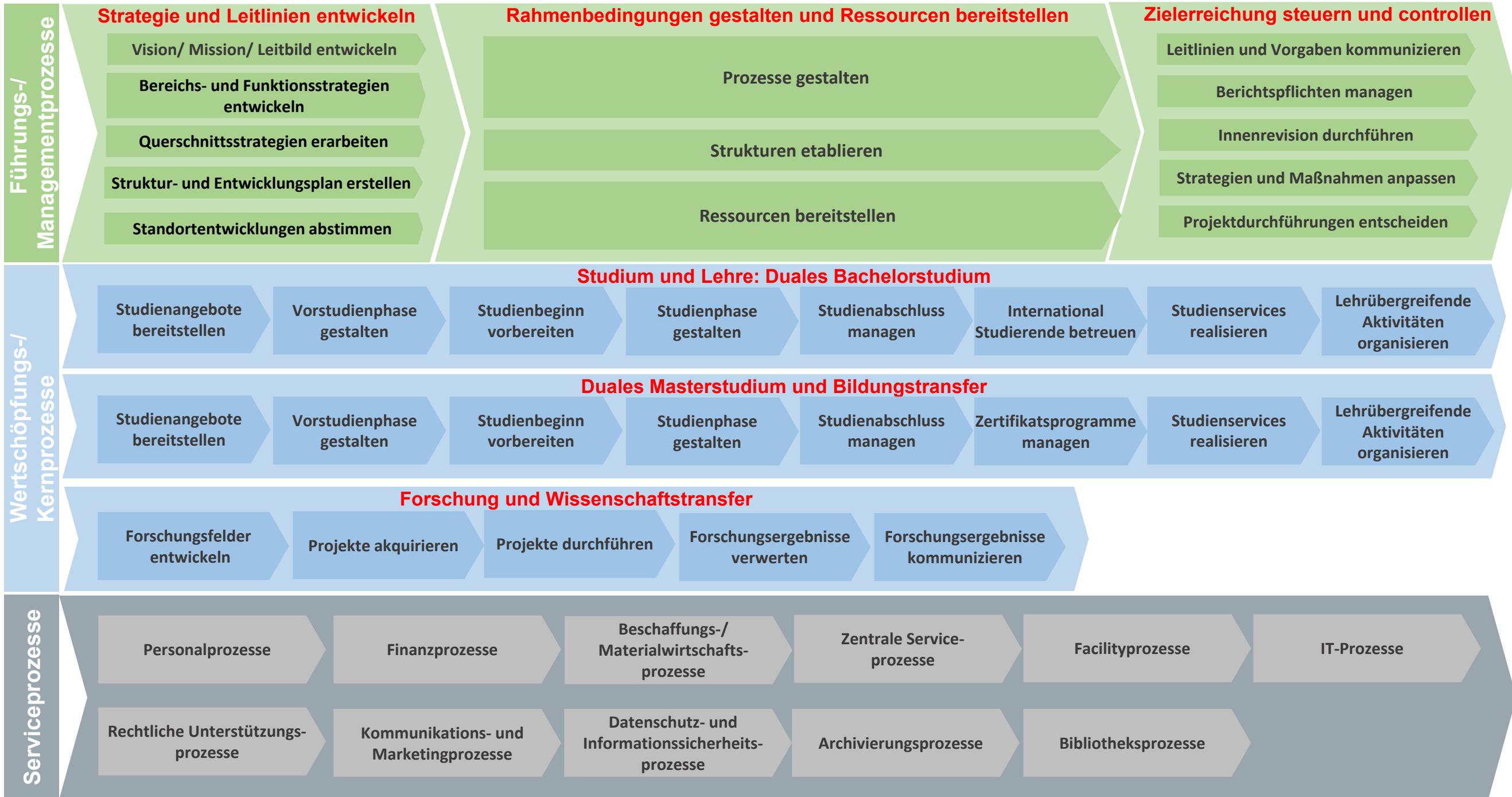
Eine Organisationseinheit fordert mehr Personal.

- Prozesse der jeweiligen Organisationseinheit (oder des relevanten Teils davon) identifizieren
- Prozesse im Hinblick auf Optimierungspotenziale prüfen (z.B. Schnittstellen, ggf. zusätzliche IT-Unterstützung)
- Ggf. neue SOLL-Prozesse beschreiben
- Rollen zur Aufgabenerledigung und deren Anforderungen herausarbeiten und mit den verfügbaren Mitarbeiter\*innen-Kompetenzen abgleichen
- mittels Prozesskennzahlen Aufwände zur Aufgabenerledigung schätzen

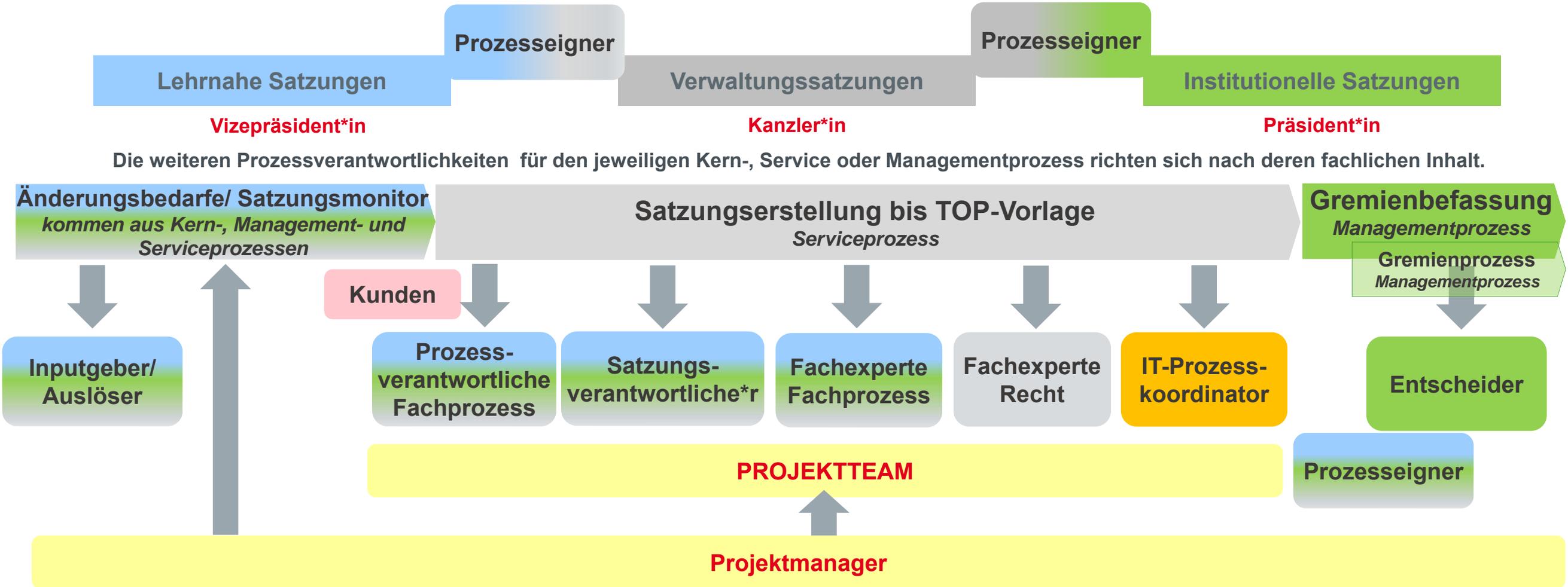


  
**Empfehlungen aus Prozessperspektive**

# DHBW - Prozesslandkarte – 1./2. Ebene



# Beispiel: Satzungsprozess Prozessbeteiligte und deren Rolle/n



## Kurzbeschreibung ausgewählter Rolle/n

### Satzungsverantwortliche\*r

Der\*die Satzungsverantwortliche\* ist federführend fachlich verantwortlich für die Aktualität einer Satzung. Dazu ist er\*sie Ansprechpartner\*in für alle eingebrachten Änderungswünsche aus der Hochschule und übermittelt diese in der Regel bei der jährlichen Abfrage (wenn zeitkritisch auch ad hoc) an den\*die Projektmanager\*in zur Aufnahme in den Satzungsmonitor. Bei Priorisierung der beantragten Satzungsänderung wird diese federführend durch den Satzungsverantwortlichen im Projektteam er- und bearbeitet.

### Fachexperte – Recht

Der\*die Fachexpert\*in Recht bringt die rechtliche Perspektive ein und trägt beim finalen Satzungsentwurf vor Gremienbefassung die Verantwortung für eine rechtskonforme Ausformulierung der Regelungen. Im Projektteam berät er\*sie zu verschiedenen rechtlich machbaren Varianten mit jeweiliger Risikoabwägung.

### Fachexperte Fachprozess

Der\*die Fachexpert\*in bringt die jeweilige fachliche Perspektive, insbesondere im Hinblick auf die operative Umsetzung und Praktikabilität der Satzungsregelungen ein und arbeitet aktiv im Projektteam an der Satzungserstellung mit. Auch die einbezogenen Kommissionen (FK, QSK, KLS) agieren in der Rolle von Fachexperten und bereiten als solche finale Gremienentscheidungen vor.

### IT-Prozesskoordinator

Der\*die IT-Prozesskoordinator\*in innerhalb eines Satzungsprojektes hat den Gesamtüberblick über alle mit der/den Satzungsänderung/en verbundenen Auswirkungen auf tangierte IT- Systeme und die ggf. notwendigen IT-technischen Anpassungen in den Systemen und trägt hierfür auch die Verantwortung im Projekt. In der Regel wird diese Rolle durch eine\*n Vertreter\*in von CIS 1, 2 oder 3 wahrgenommen.

### Projektmanager

Der\*die Projektmanager\*in koordiniert federführend den Vorprozess der Priorisierung der eingebrachten Änderungen für den Satzungsmonitor. Nach Beschlussfassung kontrolliert er\*sie kontinuierlich den Verlauf der Umsetzungen, aktualisiert entsprechend Termine/ Fristen und managt den halbjährlichen Rolling Forecast. Bei den Satzungserstellungen selbst managt er\*sie das Projektteam unterstützend für den\*die Satzungsverantwortliche\*n und koordiniert die Entscheidungsvorlage für die Gremienbefassung. Für diesen Anschlussprozess agiert er\*sie als Ansprechpartner für die Gremienverantwortlichen.

### PROJEKTTEAM

Das Projektteam wird im Zuge der Beschlussfassung zum Satzungsmonitor zusammengestellt und setzt sich zusammen aus dem\*der Satzungsverantwortlichen, dem\*der Fachexpert\*in Recht, IT-Prozesskoordinator\*in sowie benannten Expert\*innen für den/ die zu regelnden Fachprozesse. Es arbeitet gemeinsam und selbstorganisiert an dem zu erstellenden Satzungsentwurf und der Entscheidungsvorlage zur Gremienbefassung.

## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Es soll eine neue Organisationseinheit (oder Funktion) geschaffen werden.

- anhand der Prozesslandkarte die Prozesse identifizieren, die in den neuen Verantwortungsbereich fallen sollen
- Aufgaben an diesen Prozessen, die entsprechenden Rollen und vor allem *Verbindungsstellen* klären und beschreiben
- notwendige In- und Outputdaten an den Verbindungsstellen klären und Sicherstellung veranlassen
- neue SOLL-Prozesse mit Stakeholdern erarbeiten und dokumentieren
- bei Bedarf Stakeholder in der Rollenwahrnehmung anfänglich begleiten



# Prozessuale Einordnung Fachreferat „Studium und Lehre“ (Auszug)

Fachreferat „Weiterentwicklung des dualen Studiums“

## Strategieentwicklungen innovativer Lehre unterstützen

Strategien und Leitlinien entwickeln  
**Querschnittsstrategien entwickeln**

Erarbeitung von Querschnittsstrategien mit dem Fokus der Auswirkungen/ Umsetzung in der Lehre unterstützen

Strategien und Leitlinien entwickeln  
**Bereichsstrategien entwickeln**

Berufungsstrategie mitentwickeln

Lehrstrategie mitentwickeln

Entwicklung von Bereichsstrategien mit dem Fokus der Auswirkungen/ Umsetzung in der Lehre unterstützen

**Struktur- und Entwicklungsplan erstellen**

Weiterentwicklung zur Lehre bearbeiten

## Rahmenbedingungen für die Umsetzung des dualen Studium gestalten

Lehr- und Lernförderliche Strukturen etablieren

**Gremienarbeit intern organisieren**

Gremiensitzungen der KLS vor- und nachbereiten

Mitgliedschaften in Fachkommissionen managen

**Gremienarbeit extern organisieren**

Mitgliedschaften der DHBW in externen Gremien managen

**Institute gründen**

Institutsgründungen mit Lehrbezug begleiten

**Kooperationen eingehen**

Beraterverträge schließen

**Lehr- und lernförderliche Aufbauorganisation weiterentwickeln**

Aufbau von lehrunterstützenden Kompetenzzentren unterstützen

Lehr- und Lernförderliche Prozesse gestalten

**Rechtsgrundlagen schaffen**

Satzungsarbeit koordinieren

Satzungen und Begleitdokumente fachlich ausarbeiten

**Prozesse managen**

Prozessqualität ausgewählter Prozesse der Lehrunterstützung sicherstellen

## Lehr- und Lernprojekte fachlich begleiten

**Forschungsprojekte akquirieren**

Erarbeitung und Einreichung von Forschungsanträgen zu Themen des Lehrens und Lernens unterstützen

Antragsauswahl (bei Konkurrenzsituationen) begleiten

Drittmittelanzeige bearbeiten

**Forschungsprojekte durchführen**

Projektdurchführung von Lehr- und Lernprojekten fachlich begleiten

**Forschungsergebnisse kommunizieren**

Transfer der Forschungsergebnisse aus Lehr- und Lernprojekten unterstützen

## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Querschnittsthemen (z.B. Nachhaltigkeit, Gleichstellung) sollen strukturell verankert werden.

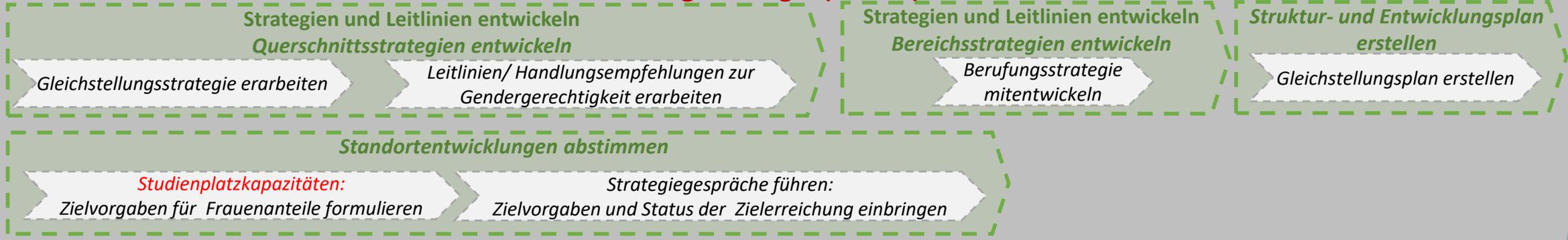
- Anhand der Ziele und Aufgaben der Querschnittsstrategie identifizieren, in welchen Prozessen diese abgebildet werden müssen
- Prozesse der für das Querschnittsthema verantwortlichen Einheit unter Bezug auf die Prozesslandkarte einordnen und abbilden
- Rollen der beteiligten Stakeholder identifizieren und veranschaulichen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte, Gleichstellungskommission und Rollen im Referat Gleichstellung)
- Bei Bedarf SOLL-Prozesse beschreiben und Implementierung begleiten



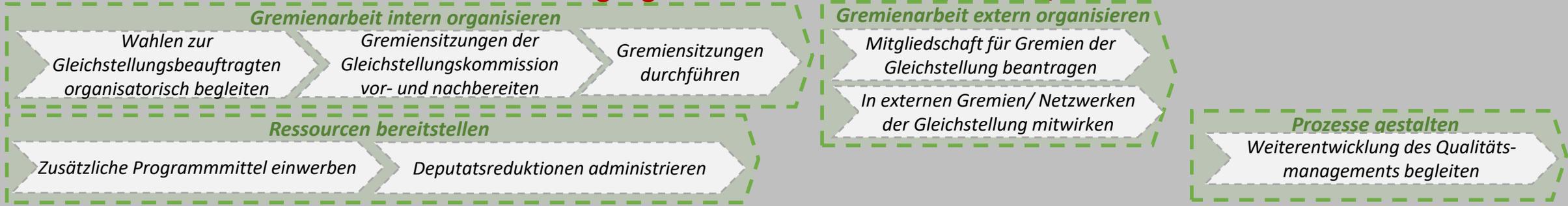
# Prozessuale Einordnung der Gleichstellungsarbeit (

Gleichstellungsarbeit

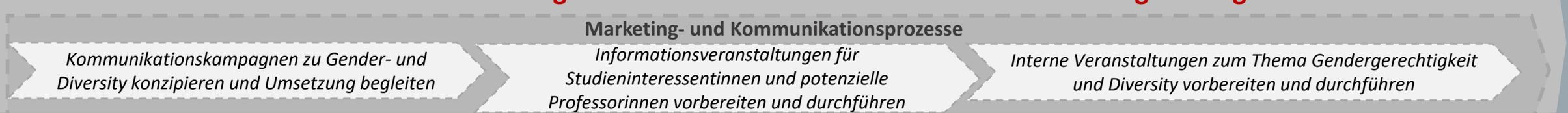
## Gleichstellungsstrategie (weiter)entwickeln



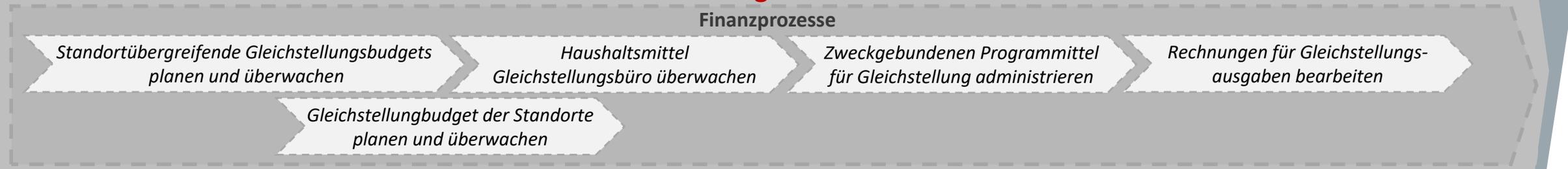
## Rahmenbedingungen für die Gleichstellungsarbeit gestalten



## Öffentlichkeitswirksame Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen zur Gendergerechtigkeit umsetzen



## Mittel für Gleichstellungsthemen administrieren



## Prozesslandkarten – Navigationshilfe für Ihre Organisation

- ✓ Transparenz über das *alltägliche Tun = Prozesse* in der Organisation
- ✓ Sichtbarkeit von Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Prozessbereichen
- ✓ Erkennen und Veranschaulichungshilfe zu betrachtender Prozesse bei geplanten strukturellen oder prozessualen Änderungen
- ✓ „Bedienbar“ analog eines Navigationsgerätes mit zunehmendem Zoom bis hin zum detailliert beschriebenen Einzelprozess
- ✓ Hilfe für die Verortung von Tätigkeiten einzelner Organisationseinheiten (z.B. wo greifen Querschnittsbereiche ein)
- ✓ Veranschaulichung von Prozessverantwortlichkeiten und (IT-)Ressourcen
- ✓ Kommunikationshilfe, u.a. innerhalb von Projekten

## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Ein neues IT-Fachverfahren (z.B. Bewerbungsmanagementsystem) soll eingeführt werden.

- SOLL-Prozesse als Basis für eine digitale Umsetzung beschreiben – mit allen rechtlichen, technischen und fachlichen Anforderungen
- bei Bedarf bei der Auswahl des IT-Verfahrens mitwirken  
→ Funktionalitäten müssen Prozesse unterstützen!
- Einführungsprozess unterstützen und ausgehend von den konkreten technischen Gegebenheiten ggf. SOLL-Prozesse anpassen
- Im Falle einer pilothaften Etablierung des IT-Verfahrens den Transfer auf andere Organisationseinheiten unterstützen
- beim KVP die Prozessverantwortlichen unterstützen



## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Verwaltungsbürokratie soll auf das notwendige Maß reduziert werden.

- bei der Priorisierung von Verwaltungsservices mit zu erwartenden hohen Effekten mitwirken
- IST-Verwaltungsprozesse der priorisierten Services im Hinblick auf Vereinfachungspotenziale analysieren
- prozessuale Abhängigkeiten verdeutlichen
- Transparenz der prozessual unterstützenden Begleitdokumente sowie formulierter Anforderungen prüfen und ggf. optimieren
- neue SOLL-Prozesse – im besten Fall mit mehr IT-Unterstützung – erarbeiten
- Prozessbeteiligte im Zuge der Implementierung neuer Prozesse begleiten



## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Ihrer Organisation werden neue Aufgaben übertragen.

- Anpassungsnotwendigkeit der Prozesslandkarte/n prüfen und wenn notwendig anpassen
- Aufgaben an den relevanten Prozessen allokatieren und diese Prozesse entsprechend anpassen bzw. ggf. neue SOLL-Prozesse mit ggf. geänderten Rollen und Verantwortlichkeiten beschreiben
- Prozessabhängigkeiten veranschaulichen und beachten
- Empfehlungen für eine prozessförderliche strukturelle Allokation geben  
→ Ablauforganisation bestimmt die Aufbauorganisation!



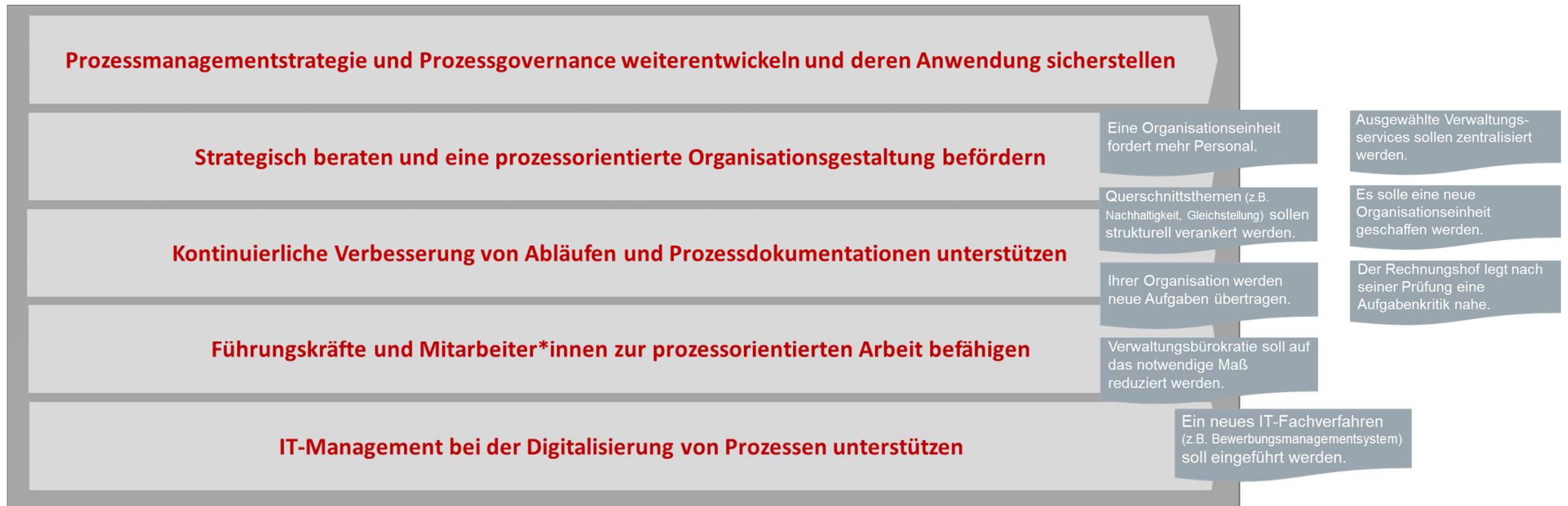
## Beitrag von Prozessberatung für ausgewählten Anlass →

Der Rechnungshof legt nach seiner Prüfung eine Aufgabenkritik nahe.

- IST-Verwaltungsprozesse auf Vereinfachungspotenziale analysieren, u.a. Schnittstellen und Digitalisierungspotenziale
- prozessual unterstützende Begleitdokumente sowie formulierte Anforderungen auf Ihre Aktualität prüfen und ggf. optimieren
- bei Empfehlungen zu Aufgabenänderungen mitwirken
- neue SOLL-Prozesse unter Nutzung der identifizierten Optimierungspotenziale erarbeiten
- Wenn erforderlich Prozesslandkarte/n anpassen
- Prozessbeteiligte im Zuge der Implementierung neuer SOLL-Prozesse begleiten
- Ggf. Empfehlungen zu prozessförderlichen strukturellen Änderungen geben

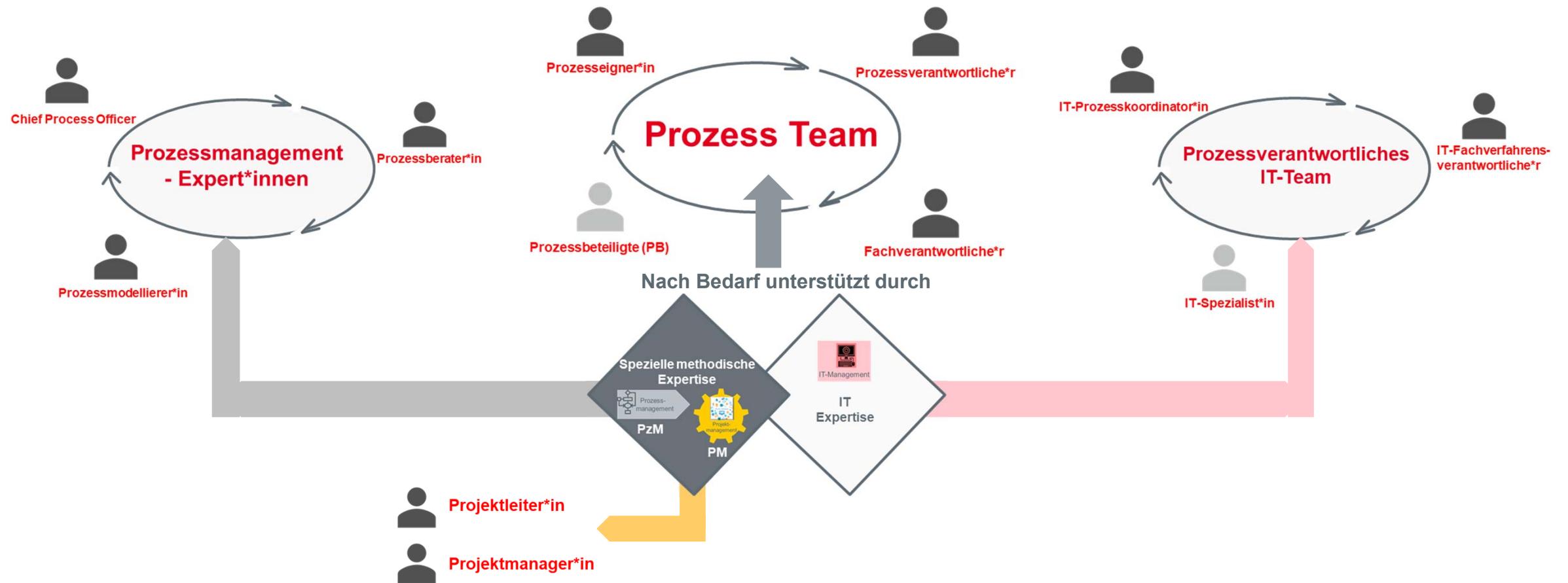


# Prozesse des Prozessmanagements



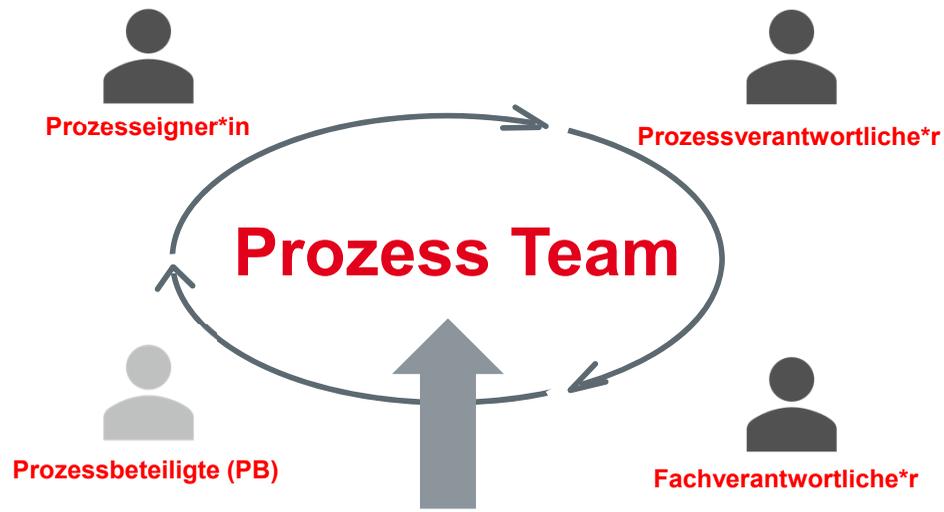
# Rollen in der Prozessarbeit

Das Rollenmodell sollte entsprechend der Spezifik der eigenen Organisation gemeinsam mit den Stakeholdern entwickelt werden.

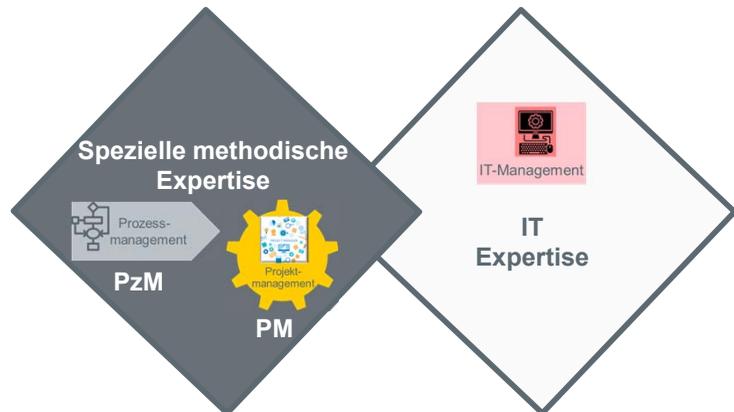


# Rollenübersicht – Prozess Team

Das Prozess Team ist gemeinsam verantwortlich für prozessuale Qualität und Weiterentwicklung der Prozesse



Nach Bedarf unterstützt durch



## Prozesseigner\*in (PE)

**Gesamtverantwortung für die Prozessqualität**

- Formulierung von Prozesszielen sowie strategischen und fachlichen Vorgaben
- Auftraggeber für Prozessprojekte und Freigabe von Sollprozessen
- Ressourcenbereitstellung für Prozessprojekte und die operative Prozessumsetzung

## Prozessverantwortliche\*r (PV)

**Steuerungs- und Umsetzungsverantwortung für Prozesse oder Prozessgruppen**

- erste Ansprechperson für den\*die Prozesseigner\*in und fachliche Verantwortung für die Prozessqualität
- Koordination und Leitung der Arbeit an der Weiterentwicklung der jeweiligen Prozesse

## Fachverantwortliche\*r (FV)

**Fachliche Ergebnisverantwortung für Prozesse oder Prozessgruppen**

- Unterstützung der\*des Prozessverantwortliche\*n bei allen fachlich-operativen Belangen zur prozessualen Weiterentwicklung und bei der Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Prozessdurchlaufes unter Beachtung von relevanten Schnittstellen zu Vor- und Nachprozessen sowie bei der Aktualisierung der Prozessdokumentation

## Prozessbeteiligte (PB)

**Umsetzungsverantwortung für Einzelprozesse**

- Prozessumsetzung entsprechend der vereinbarten Regelungen und Vorgaben um und Einbringen ihrer praktischen Erfahrungen in Prozessoptimierungsprojekte

# PROZESSEIGNER\*IN (PE)

FK	O	PzM	PM	IT
----	---	-----	----	----

## Mission



Der\*die Prozesseigner\*in trägt die Gesamtverantwortung für die Prozessqualität

## Aufgaben

- Prozessziele und inhaltliche Ausrichtung auf strategische Zielerreichung prüfen und ggf. Anpassungen veranlassen
- Prozessqualität anhand finanzieller und rechtlicher Vorgaben in definierten Abständen überprüfen
- Anforderungen und Kennzahlen für Prozesscontrolling festlegen
- Ressourcen zur Prozessumsetzung sachgerecht und kontinuierlich bereitstellen
- Strategiediskussionen führen und prozessuale Implikationen ableiten
- Pass- bzw. Anschlussfähigkeit der Prozesse innerhalb der Prozesslandschaft sicherstellen und ggf. Anpassungen veranlassen
- Aktualität der Prozessbeschreibungen sicherstellen und ggf. Überarbeitungen veranlassen
- Schulungen, Fortbildungen und Personalentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf eine hohe Prozessausführungskompetenz aktiv unterstützen und ggf. notwendige Ressourcen bereitstellen
- (neuen) Dokumentationsbedarf erkennen und veranlassen
- Prozessbeschreibungen abnehmen und den Geltungsbereich sowie den Grad der Verbindlichkeit festlegen
- Optimierungsbedarfe erkennen und ggf. Projektauftrag veranlassen
- Fehlenden Personalbedarf durch Personalentwicklungen oder Neueinstellungen decken
- Ergebnisse von Pilotprojekten auf Transferfähigkeit prüfen
- Transferauftrag formulieren

## Kompetenz

- Funktionsverantwortung über das Amt oder Delegation für den Prozessbereich
- Fachliche Expertise bezüglich des Prozesses und seine Verankerung in der Hochschullandschaft insgesamt
- Analytisches, strategisches und systemisches Denken
- Entscheidungsfähigkeit

## Ergebniserwartung

- Prozesse bzw. Prozessgruppen sind strategisch ausgerichtet und bedarfsgerecht dokumentiert.
- Fachliche Vorgaben für die Prozessumsetzung und Qualitätssicherung sind formuliert.
- Ressourcen für die Prozessumsetzung sind bereitgestellt.
- Projektaufträge sind beschlussfähig formuliert und die Freigabeentscheidung wird erteilt bzw. ist bei Bedarf eingeholt.

## Verantwortungen

- Entscheidungsrahmen:**
- Fachliche Vorgaben zur Prozessumsetzung und Qualitätssicherung
  - Entscheidungen über Projektaufträge
  - Vorgabe zur Besetzung der Rolle des\*der Projektleiter\*in und des Projektteams
  - Entscheidung über die Beendigung eines Projektes

- Ausführungshinweise:**
- Strategiegeleitetes Vorgehen
  - Fachliche Abstimmungen im Regelbetrieb mit dem \*der Prozess- und mit dem \*der Fachverantwortlichen sowie ansprechbar für Rückfragen aus Projekten
  - Nachvollziehbare bzw. transparente Entscheidungen
  - Einnehmen der Kundenperspektive

## Unterstützung

- Personell:**
- Prozessteam
  - Jeweiligen Projektverantwortlichen im Fall von Projekten
  - Beauftragte für das Prozessmanagement sowie das Service- und Kompetenzteam Prozessmanagement

- IT-technisch:**
- Prozessspezifische Anwendungssoftware (Fachverfahren oder Workflowsystem)

## Gelebte Prozessarbeit braucht ein gemeinsames Verständnis

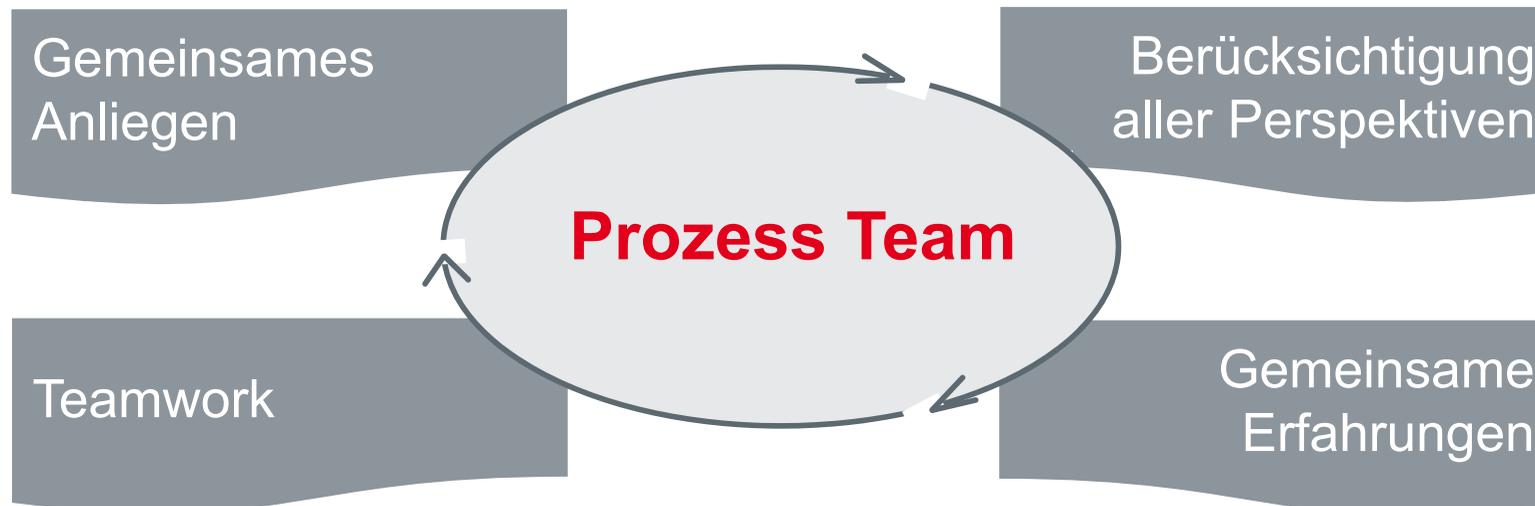


Prozess → „nur“ Struktur für die Zusammenarbeit und Transparenz des Tuns

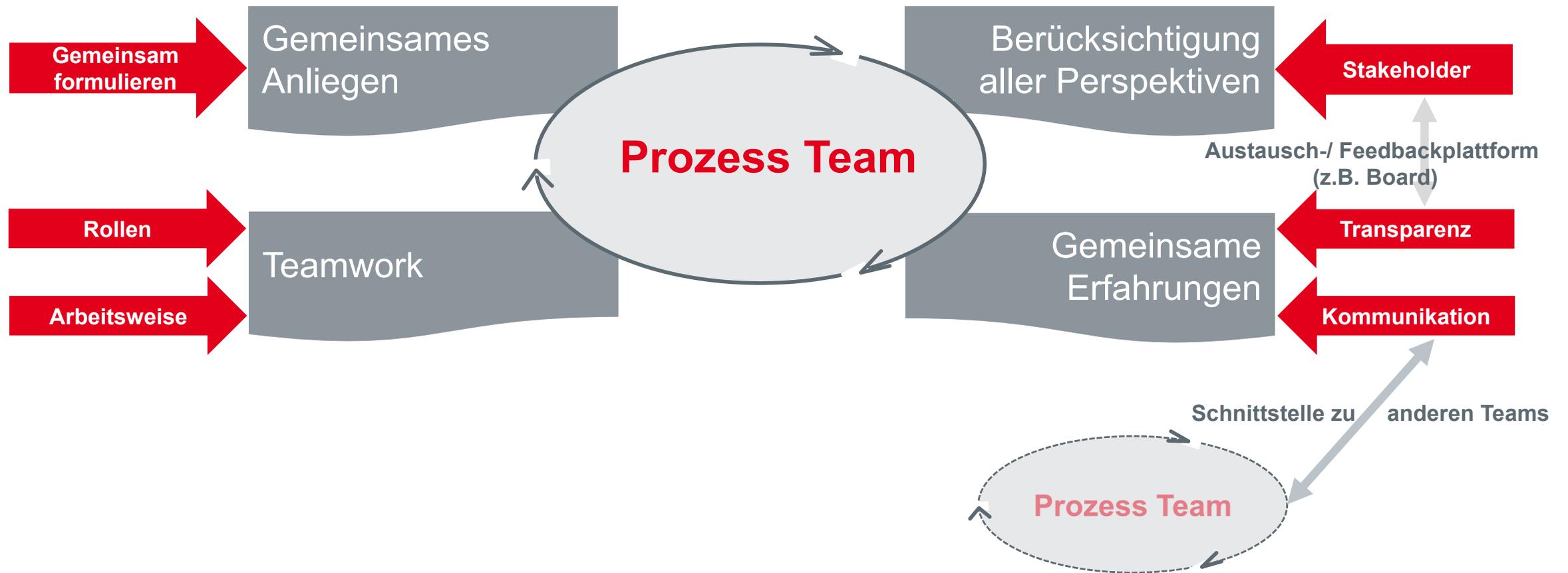


Gelebte Kultur

**Prozessarbeit = Team- und Organisationsentwicklung**



# Prozessarbeit – Vertrauensvoll - Kundenorientiert – Agil - Selbstorganisiert



## Zu Beginn der Arbeit der Prozessteams prozessberatendes Coaching sinnvoll

### Gemeinsames Anliegen

- Rollenbeschreibungen zur Verfügung stellen und Nachfragen umfassend erörtern
- Verantwortung für Leitung von Beginn an bei der\*dem PV
- Auftaktmeeting zur Prozessarbeit beratend unterstützen bei Vorbereitung und Durchführung
- gemeinsames Anliegen herausarbeiten im Auftaktmeeting

### Teamwork

- Verantwortlichkeiten entsprechend der Rollen abstimmen
- Vereinbarungen zur Arbeitsweise treffen, u.a. gemeinsame Ablage, Kollaborationsplattform zum Wissenstausch und Dokumentationen, Ansprechbarkeit für Stakeholder, Selbstverantwortung für vereinbarte Arbeitspakete, Arbeit in iterativen Zyklen, Verbindlichkeit, Stand up Meetings und Retrospektiven, Vorgehen bei Konflikten

### Gemeinsame Erfahrungen

- Die vereinbarte Arbeitsweise sollte Transparenz und Kommunikation auf kurzem Wege ermöglichen.
- vertrauensvoller Austausch über alle prozessrelevanten Inputs und Überlegungen
- verlässliche Teilnahme an Meetings
- Durchführung von Reviews

### Berücksichtigung aller Perspektiven

- Transparenz über das Tun des Prozessteams gegenüber allen Prozessbeteiligten (Stakeholder) sowie Einholung des Inputs zu möglichen Optimierungen, z.B. über ein Board, halbjährige Prozessforen u.a.
- Einbeziehung der Stakeholder in die konkrete Prozessarbeit, u.a. bei der Realisierung von größeren Arbeitspaketen zur Weiterentwicklung des Prozesses

## Das waren *einige* Einblicke in unsere gelebte Prozessorientierung ...

Unser Fokus liegt auf unseren Kernprozessen  
***Studium und Lehre: Duales Bachelorstudium;  
Forschung und Wissenschaftstransfer; Weiterbildung: Duales Masterstudium und Bildungstransfer***



Eine gemeinsam erarbeitete **Prozesslandkarte** mit allen relevanten Prozessen dient uns als Navigation.



Alle Abläufe/ Prozesse werden auf das Erreichen der **strategischen Ziele** bezüglich der Kernprozesse ausgerichtet und miteinander abgestimmt.



Die Ablauforganisation bestimmt - soweit rechtlich nicht anderweitig reglementiert – die Aufbauorganisation



Wir alle verstehen uns als Gestalter\*innen der Prozesslandschaft.



Dabei lassen wir uns von folgenden **Prinzipien** leiten:  
***Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit***

Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit und ich  
freue mich auf einen regen  
Austausch!

