

1 Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements in der Universitätsverwaltung Hamburg

Der Begriff Geschäftsprozessmanagement (GPM) bezeichnet allgemein die ganzheitliche und nachhaltige Gestaltung der Geschäftsprozesse einer Organisation. Dabei wird nicht nur auf die effiziente Ausrichtung der Prozesse fokussiert, sondern auch auf die Einbindung in die Organisation, ihre Organisationskultur und die strategische Ausrichtung.

Das Geschäftsprozessmanagement an der UHH (GPM@UHH) umfasst vier Phasen, beginnend mit der Erhebung und Dokumentation über die Gestaltung bis hin zur Veränderung/ Einführung von Prozessen in der Organisation sowie eine anschließende Evaluation.

Abbildung 1: Phasenmodell des GPM@UHH



Die Gestaltung effizienter, übergreifender Arbeitsabläufe wird durch die Visualisierung als sogenanntes Prozessmodell unterstützt. Durch eine anschließende Optimierung der Abläufe im Prozessmodell lassen sich Verbesserungspotenziale (z.B. doppelte Datenerfassungen oder überflüssige Schnittstellen) identifizieren und realisieren. Transparente und gut strukturierte Arbeitsabläufe führen zur Erhöhung der Servicequalität. Zusätzlich werden durch eine detaillierte und abgestimmte Dokumentation die Voraussetzungen für den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffen, sowie ein Wissensmanagement aufgebaut.

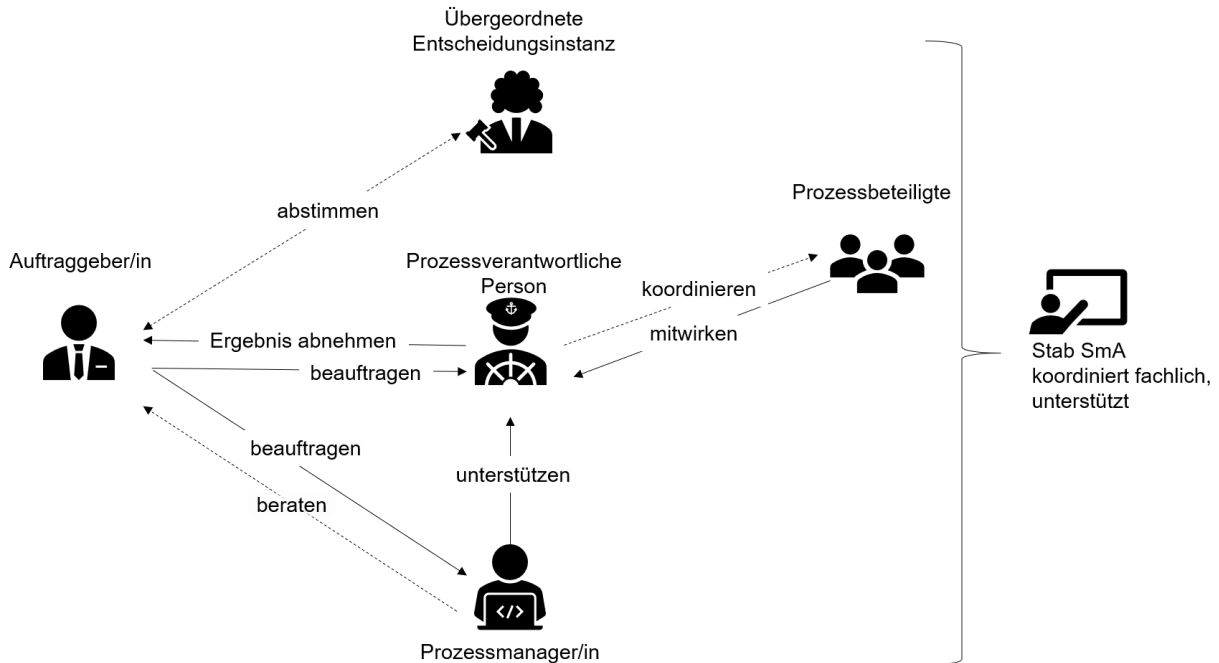
Die Stabsstelle Smart Administration (SmA/ Team QM) koordiniert das GPM an der UHH und unterstützt Sie in den verschiedenen Phasen von der initialen Prozess-Erhebung bis hin zu möglicher Prozess-Automation.

- Die Dokumentation der Verwaltungsprozesse an der UHH erfolgt in der Software BIC Process Design, die durch SmA bereitgestellt und administriert wird. Sie ermöglicht die Modellierung von Geschäftsprozessen, deren Qualitätssicherung und Freigabe sowie im Anschluss daran, eine Veröffentlichung. Diese erfolgt im browserbasierten, universitätsweiten Prozessportal unter der Webadresse <https://www.prozesse.uni-hamburg.de>. Die initiale Modellierung schafft die Grundlage für alle Arten von Prozessoptimierungen.
- Die Abbildung der Prozesse im BIC Process Design kann durch einen Prozessmanager/ eine Prozessmanagerin aus den prozessverantwortlichen Bereichen selbst oder gemeinsam mit bzw. durch SmA erfolgen. Voraussetzung für die eigenständige Modellierung ist die Einweisung in das IT-System und in die Abbildungsstandards.
- Mittels Visualisierung entstehen leicht verständliche Ablaufpläne.
- Mittels verknüpfter Dokumente wird die Durchführung der Abläufe vereinfacht.
- Für jeden zu betrachtenden Prozess muss neben der beauftragenden Person und den Prozessbeteiligten immer eine prozessverantwortliche Person festgelegt werden.
- Bei der Optimierung von Prozessen durch die Fachverantwortlichen und Prozessbeteiligten bietet SmA im Rahmen der Ressourcenverfügbarkeit gerne Beratung und/ oder aktive Unterstützung an.

2 Verantwortlichkeiten im GPM@UHH

Für die Zuständigkeiten für Prozessgestaltung, Optimierung der Abläufe über mögliche Digitalisierung bis hin zur Qualitätssicherung gilt das nachfolgende Rollenmodell.

Abbildung 2: Rollen- und Organisationsmodell



Rollen/ Verantwortlichkeiten	
Stab Smart Administration, Team QM	Zentrale Koordination des GPM@UHH und fachliche Unterstützung in GPM-Projekten Festlegung der Standards und Administration der Software BIC Process Design Prozessmodellierung Organisation & Durchführung von Schulungen zum BIC Process Design
Prozessauftraggeber	Auftrag zur Prozessdokumentation und/oder -optimierung Benennung der prozessverantwortlichen Person(en) Abnahme der Ergebnisse und/oder Abstimmung mit der übergeordneten Entscheidungsinstanz Change-Management
Prozessverantwortliche Person(en)	Koordination von Steuerung, Ablauf und Optimierung des Prozesses Federführung bei der Prozessmodellierung Abstimmung mit den beteiligten (Leitungs-)ebenen, ggf. Eskalation zur übergeordneten Entscheidungsinstanz bei Prozessstörungen
Prozessbeteiligte	Fachliche Entscheidungen im Rahmen ihrer Tätigkeiten im Prozessablauf Unterstützung bei der Prozessaufnahme und -optimierung Mitwirkung bei der Modellierung
Prozessmanager	Beratung und Unterstützung der prozessverantwortlichen Person(en) Modellierung der Prozesse im BIC Process Design Fachliche und inhaltliche Qualitätssicherung
Übergeordnete Entscheidungsinstanz	Abstimmung und ggf. Abnahme der Ergebnisse

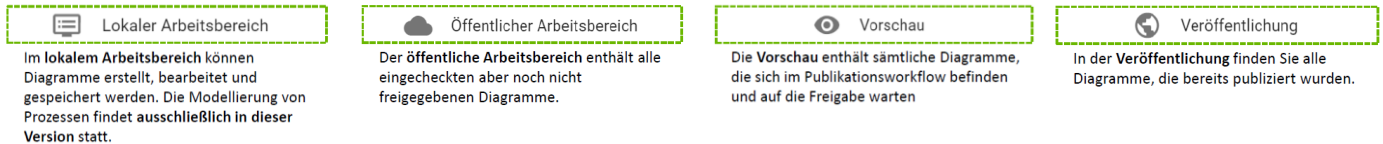
3 Konventionen des GPM@UHH für BIC Process Design

Die Dokumentation der Verwaltungsprozesse an der UHH erfolgt in der Software BIC Process Design. Sie ermöglicht die strukturierte Modellierung von Geschäftsprozessen, die Qualitätssicherung und Freigabe. Im Anschluss daran sollte eine Veröffentlichung der Prozesse über das universitätsweite Prozessportal unter dem Link <https://www.prozesse.uni-hamburg.de> (optimale Funktionalität im Google Chrome Browser) erfolgen.

3.1 Im BIC Process Design existieren für die Dokumentation folgende Rollen und Arbeitsebenen

Verantwortlichkeiten/Rollen bei der GPM-Dokumentation	
Administrator/in	Systemkonfiguration und Benutzerrechteverwaltung, Anlegen von Systemverzeichnissen Anlegen, Verwalten und Qualitätssicherung von Katalogeinträgen Zentrale Qualitätssicherung der Verwaltungsprozesse hinsichtlich der <i>technischen</i> Modellierung (Einhaltung Standards, Layout, Logik sowie Start von Freigaben) Pflege des Prozessportals
Autor/in bzw. Editor/in	Erstellung und Veränderung von Diagrammen im Lokalen sowie Öffentlichen Arbeitsbereich Anlegen von Vorschlägen für den Stammdatenkatalog
Reviewer	In der Regel Prozessverantwortliche (z.B. AL, Teamleitungen), geben Diagramme und Dokumente im Rahmen eines Workflows fachlich und zur Veröffentlichung im Prozessportal frei. Zugriff auf die Vorschau und auf die Veröffentlichung .
Reader	Alle weiteren Nutzer des Prozessportals (= alle UHH-Mitglieder mit gültiger Benutzererkennung) und können ausschließlich auf die Veröffentlichung zugreifen. Reader können Diagramme und Dokumente kommentieren.

Abbildung 3: Die Arbeitsebenen im BIC Process Design



3.2 Wesentliche Regeln bei der Prozessdokumentation im BIC Process Design

- Jeder Verwaltungsbereich kann eine eigene Modellierungs- und Ablagestruktur nutzen.
- Die Verwaltungsbereiche sind für den Aufbau ihrer Prozessstruktur selbst verantwortlich.
- Je nach Modellierungszweck oder Adressaten stehen verschiedene Diagrammtypen zur Verfügung (s.3.3)
- Jeder Prozess muss mit einem eindeutigen Identifier (alphanumerisch) gekennzeichnet sein.
- Für jeden Prozess ist in seinen Attributen (Governance) zumindest der/die Autor/in und eine Prozessverantwortliche Person (Rolle Reviewer) zu definieren.
- Vor- bzw. nachgelagerte Prozesse sollten über ihre Start- bzw. Endereignisse miteinander verbunden werden.
- Zur Sicherstellung eines störungsfreien Änderungsdienstes sollen prozessbezogene Dokumente an Ihrem angestammten Speicherort (z.B. FID, KUS-Portal, Webseite, SharePoint Seite) verbleiben und über Verlinkungen mit dem Prozessmodell verbunden werden.
- Vor einer Veröffentlichung im Prozessportal muss der Prozess qualitätsgesichert sein:
 - Die fachlich-inhaltliche Qualitätssicherung obliegt der/dem Prozessverantwortlichen (zur Rolle s.u.),
 - die Sicherung der Konformität der Prozesse mit den Konventionen des GPM@UHH erfolgt durch die System-Administratorinnen und -Administratoren in SmA.

3.3 Empfehlungen für die Modellierung von Prozessen

- a) Eine Modellierung sollte Top-Down (siehe Abb. 4) „vom Groben zum Feinen“ erfolgen. Die adressatengerechte Differenzierung eines Prozesses über mehrere Ebenen hinweg kann Transparenz und Akzeptanz steigern.
- b) Zur besseren Übersichtlichkeit bzw. vereinfachten Navigation ist es hilfreich, eine Prozesslandkarte (Abb. 5) auf einer höheren Ebene zu erstellen, bevor die detaillierte Beschreibung von Prozessen und deren Arbeitsschritten beginnt. Die Darstellung erfolgt mit dem Diagrammtyp Prozessübersicht/ Wertkettendiagramm (WKD).

Abbildung 4: Das Mehr-Ebenen-Prinzip

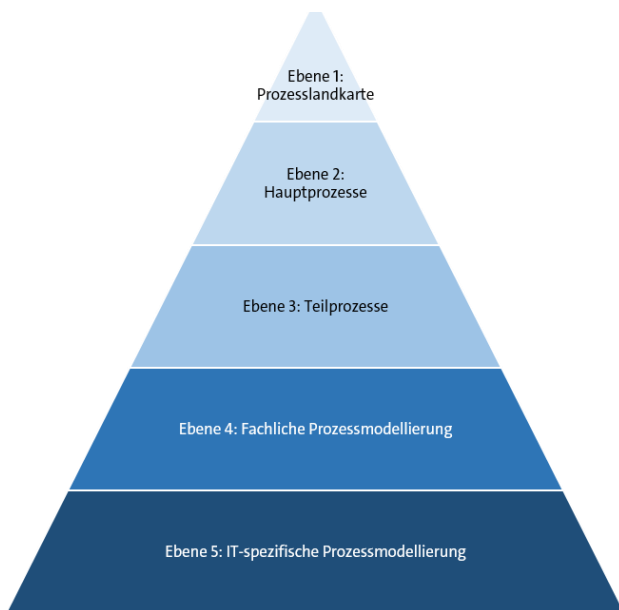
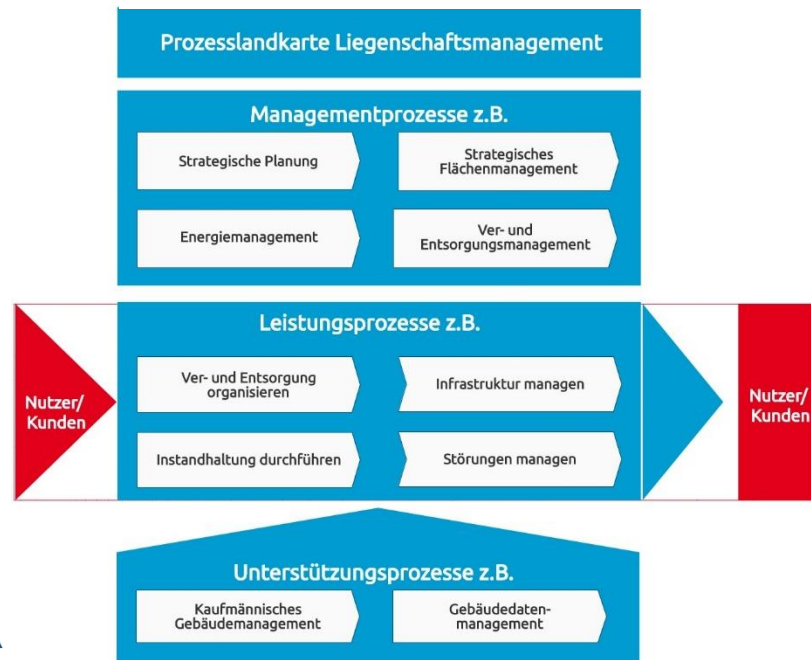
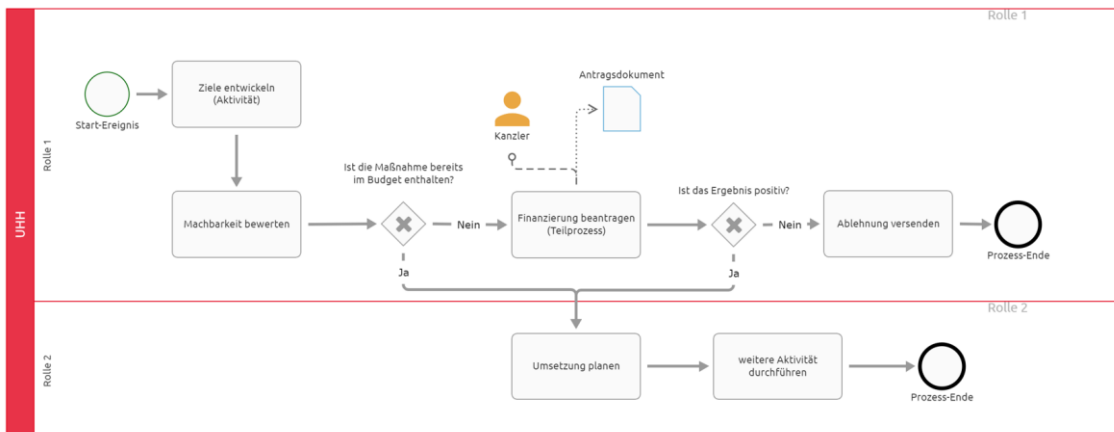


Abbildung 5: Beispiel Prozesslandkarte als WKD















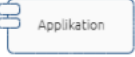





- c) Die eigentlichen zeitlich-logischen Detailprozesse werden in Form eines Prozess- bzw. Kollaborationsdiagramms (BPMN) im Anschluss und in Verbindung mit der Prozesslandkarte modelliert (Abb. 6). Da der Prozessablauf im Wesentlichen eine Sequenz aus Ereignissen, Aktivitäten und Verzweigungen ist, kommen für das Layout die Standards der Business Process Modeling Notation 2.0 (BPMN 2.0) zur Anwendung.

Abbildung 6: Layout Beispiel Prozessdiagramm (BPMN)



3.4 Der BPMN 2.0-Symbolkatalog im BIC Process Design

Ein Prozess beginnt i.d.R. mit einem Startereignis und endet mit einem oder mehreren Endereignissen. Ereignisse treten ein und werden passiv formuliert. z.B. „Bestellung ist eingetroffen“	
	Ereignisse sind eingetretene, betriebswirtschaftlich relevante Zustände und können einen Prozess starten (Startereignis),
	während des Prozesses auftreten bzw. ausgelöst werden (Zwischenereignisse)
	oder ihn abschließen (Endereignis).
	Aktivität stellt einen Arbeitsschritt bzw. eine Aufgabe im Prozessfluss dar. Aktivitäten werden aktiv ausgeführt und formuliert (Substantiv + Verb) z.B. „Rechnung erstellen“
	Teilprozesse können für die Beschreibung von komplexen Aufgaben verwendet werden. Die detaillierte Beschreibung des Teilprozesses erfolgt dann erst auf der nächsten Prozessebene.
Aktivitäten und Ereignisse werden über Sequenzflüsse, die i.d.R. links am Objekt eingehen und rechts austreten, miteinander verbunden. Aktivitäten werden immer in Pools und Lanes (= rollenbezogen) modelliert.	
	Sequenzfluss verbindet Ereignisse, Aufgaben und Gateways miteinander und verdeutlicht so den zeitlich logischen Ablauf von Prozessen.
	Nachrichtenfluss symbolisiert den Informationsaustausch mit externen Prozessteilnehmern.
	Ein Pool repräsentiert die übergeordnete Organisationseinheit bzw. Verantwortungsbereich. Ein Pool erfasst den gesamten Prozess und ordnet die enthaltenen Aufgaben den verantwortlichen Lanes zu. Eine (Swim-) Lane repräsentiert eine, dem Pool untergeordnete, Organisationseinheit/ Rolle/ Anwendungssystem und ist für die Ausführung der Aufgaben zuständig.
Prozesse sind i.d.R. nicht immer linear, sondern haben Aufspaltungen und Zusammenführungen. Diese werden durch sogenannte <i>Gateways/ Verzweigungen</i> im Sequenzfluss dargestellt.	
	Exklusive Gateways werden verwendet, wenn genau eine Bedingung eintreffen darf („entweder/oder“). Bei der Zusammenführung muss genau ein eingehender Prozesspfad erfüllt sein. Die Benennung erfolgt als Fragestellung, z.B. „Antrag erhalten?“ Bei Schleifen und Rücksprüngen sind Gateways zu verwenden (i.d.R. das exklusive Gateway), z.B. „Angaben vollständig?“
	Bei parallelen Gateways müssen alle ausgehenden Prozesspfade verfolgt werden („und“). Erst wenn bei der Zusammenführung alle eingehenden Pfade erfüllt sind („alle Aufgaben erledigt“), darf der Prozessfluss fortgesetzt werden.
	Inklusive Gateways werden verwendet, wenn einem oder mehreren Prozesspfaden gefolgt werden kann („und/oder“- Pfadkombinationen).
	Daten repräsentieren verwendete oder im Rahmen der Aktivität erstellte Dokumente. Datenobjekte sollten mit einer eindeutigen Bezeichnung des Dokumentes benannt werden.
	Annotationen sind Textfelder für ergänzende Kommentare zu den jeweiligen BPMN-Elementen.
Erweiterungen außerhalb von BPMN 2.0	
	Das Rollensymbol ist eine Abstraktion für komplexe Prozessdarstellungen (z.B. anstelle weiterer Lanes verwendbar).
	Applikationen sind IT-Systeme, die die Prozessausführung unterstützen. Sie zeigen, welche Anwendungssysteme zur Unterstützung manueller Tätigkeiten genutzt werden.
	Risiken sind Gefahren die während der Prozessausführung auftauchen können.
	Kontrollen sind regulatorische Richtlinien oder Prüfaufgaben zur Minimierung von Risiken.
	Normen sind organisationseigene oder offizielle Anforderungen an die Prozessausführung.