



Hochschule  
als Prozessorganisation denken  
Wie geht das?  
Das Beispiel der Hochschule Fulda

Prof. Dr. Johann Janssen

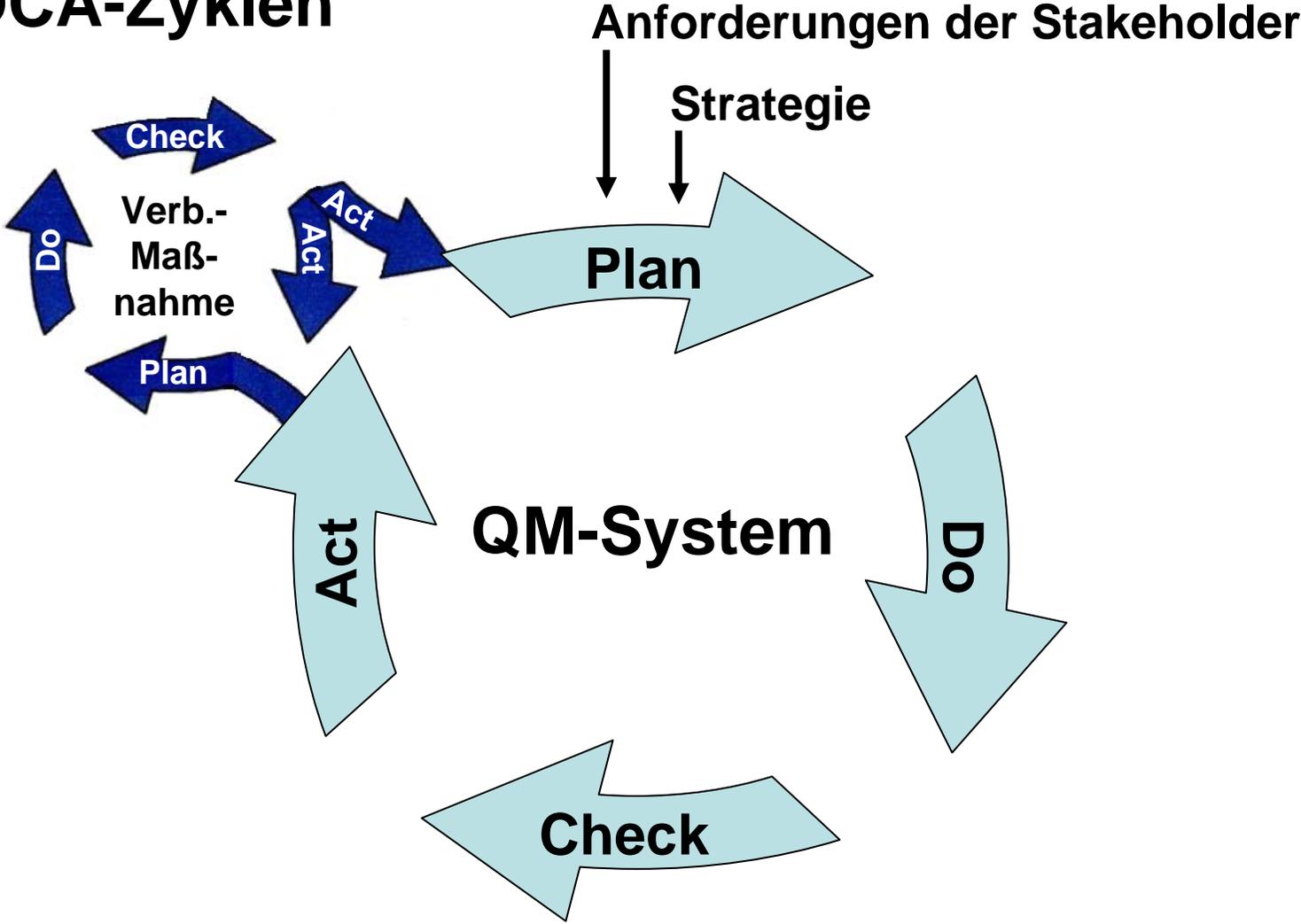


## Inhalt

- Ziele des Prozessmanagements
- Konzept zur Umsetzung des Prozessmanagements an der HFD (Fuldaer Modell)
- Vorstellung des IT-gestützten prozessorientierten QM-System an der HFD

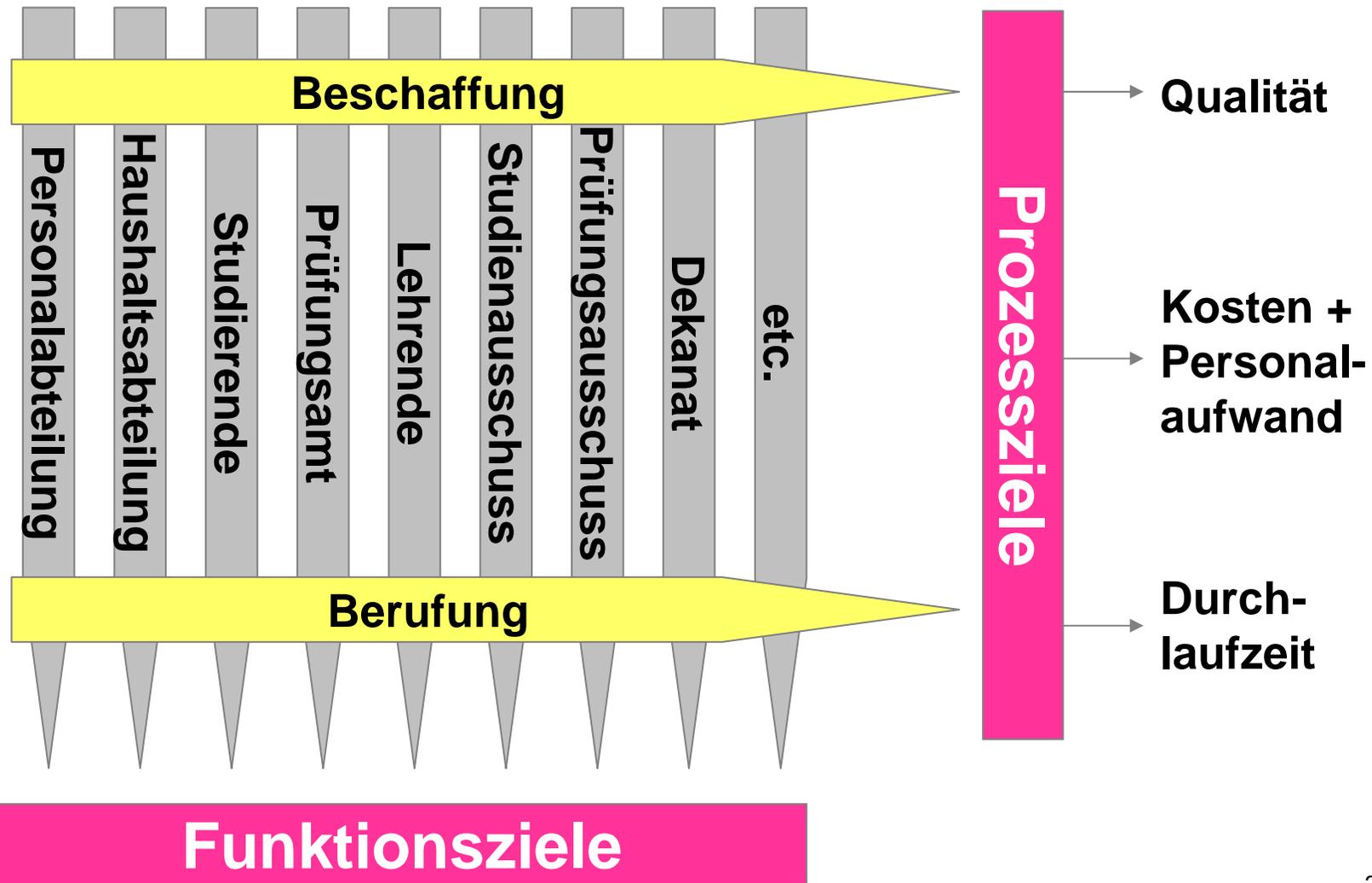


# PDCA-Zyklen





## Prozessorientierung





## 4 Leistungsarten (I)

- **Nutzleistung** (geplant)

(z.B. Durchführen einer Lehrveranstaltung entsprechend den Lernzielen, Erklären eines Laborversuchs, Beraten von Studierenden, Verfassen einer Publikation, Durchführen einer Tagung, etc.)

- **Stützleistung** (geplant)

(z.B. Installieren einer benötigten Software, Durchführen einer Beschaffung, Bereitstellen von wiss. Literatur, Bereitstellen von Beamer und Notebook für Präsentationen, Gebäudemanagement, Raumplanung, etc.)



## 4 Leistungsarten (II)

### **Blindleistung** (nicht geplant)

(z.B. Wartezeiten, „Hinterhertelefonieren“, Suchen v. Unterlagen und Formularen, aufwändige Evaluationen ohne konsequente Maßnahmenableitung und -umsetzung, Widerspruchsverfahren bei Berufungen und Prüfungen wegen Formfehler im Verfahren, Doppelarbeiten, etc.)

### **Fehlleistung** (nicht geplant)

(z.B. falsche Ablage, fehlender Klausurtext bei Prüfungsbeginn, Lehrbeauftragte/r hält sich aus Nichtwissen nicht an Lernziele, Lehrbeauftragte/r bekommt falsche Vergütung, Raum ist doppelt vergeben, viele Studierende wussten nicht von der Verlegung einer LV, Scheitern oder Verzögern einer Beschaffung wegen mangelhafter Kenntnis der Verfahrensweise, etc.)



# Schnittstellen bedeuten immer eine Unterbrechung des ganzheitlichen Zusammenhangs

## Eine Schnittstelle bedeutet

1. eine Liegestelle infolge von zeitlichen Abstimmungsproblemen
2. eine Irrtumsquelle infolge von Informationsverlusten
3. eine Quelle der organisatorischen Unverantwortlichkeit infolge der fehlen Verantwortung für die Funktion der Schnittstelle





### **Studien zeigen** (branchenübergreifende Betrachtung)

- Die Nutzleistung im Unternehmen beträgt oft nicht mehr als 25%
- Die Blind- und Fehlleistungen liegen oft bei 25 – 30%



## Was ist notwendig?

- Welches Ergebnis soll der Prozess erbringen?
- Was geht bisher schief?
- Wer muss was wann wo und wie machen, damit die richtigen Ergebnisse erzielt werden?
- Welche Daten/Kennzahlen müssen für Entscheidungen bereitgehalten werden?
- Welche bisher durchgeführten Aktivitäten und Schnittstellen sind für die Zielerreichung nicht notwendig

**Ziel:** Mit einem Minimum an Ressourcen die optimale Qualität erzielen!



# Partizipativer und bedarfsorientierter Ansatz zur Prozessmodellierung und -bewertung

## Zusammensetzung des Prozessteams:

- QMB als Coach
- Prozessverantwortliche/r
- Prozessbeteiligte
- Leistungsempfänger (z.B. Studierende, Lehrende)

## Aufgaben des Prozessteams

- Identifizieren der Ziele und Verbesserungspotentiale des Prozesses
- Modellieren des optimierten Prozesses
- Regelmäßige Selbstbewertung des Prozesses (statt Audit)



## Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung (1)

- **Festlegen des Modellierungszweckes**  
(Organisationsdokumentation, prozessorientierte Reorganisation, Zertifizierung, Wissenmanagement, u.a.)
- **Festlegen des Kommunikationsweges** (z.B. Handbuch oder Intranet)
- **Auswahl des Modellierungswerkzeugs** (z.B. Visio, iGrafx Flowcharter, ARIS)
- **Durchführen von Akzeptanztests**
- **Identifizieren der Prozesse** (Projekt-Kernteam / QM-Lenkungsteam)
- **Modellieren der Ist-Situation** (QMB u. Prozessverantwortliche/r)



# Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung (2)

- **Festlegen der Ergebnisse von Prozessen** (Prozessteam)
- **Identifizieren der auftretenden Probleme** (Prozessteam)
- **Erstellen des Soll-Prozessmodells** (Prozessteam)  
(auf der Grundlage des Ist-Modells und der identifizierten Verbesserungspotenziale; Ziel: weniger Schnittstellen; schlanke, ggf. weniger Prozesse; signifikante Senkung der Schwachstellen)
- **Festlegen der Ergebniskriterien** (Prozessteam)
- **Aufrechterhalten der Aktualität und kontinuierliche Verbesserung** (regelmäßig: Prozessverantwortliche/r; zweijährig: Selbstbewertung durch Prozessteam, Unterstützung durch Verbesserungsmanagement)
- **Freigabe**
- **Schaffen von Informationssystemen für die festgelegten Ergebniskriterien**



## Funktionen

- **QM-Lenkungsteam:** Steuerungsgruppe für die QM-Implementierung
- **Projekt-Kernteam:** Arbeitsgruppe, verantwortlich für die Umsetzung des Implementierungsprozesses (Projektleiter, Kanzler, QMB, QM-Mitarbeiter)
- **Qualitätsmanagementbeauftragte:** langfristig verantwortlich für die Weiterentwicklung des QM-Systems und den Bericht an die oberste Leitung
- **Prozessteam:** zuständig für Entwicklung und Selbstbewertung von Prozessen (Zusammensetzung: Prozessverantwortliche/r, einzelne Prozessbeteiligte, Leistungsabnehmer)
- **Prozessverantwortliche/r:** verantwortlich für das Abbild des Prozesses im QMS, für die Aktualität der mitgeltenden Dokumente und für den KVP (mit Unterstützung des Prozessteams)



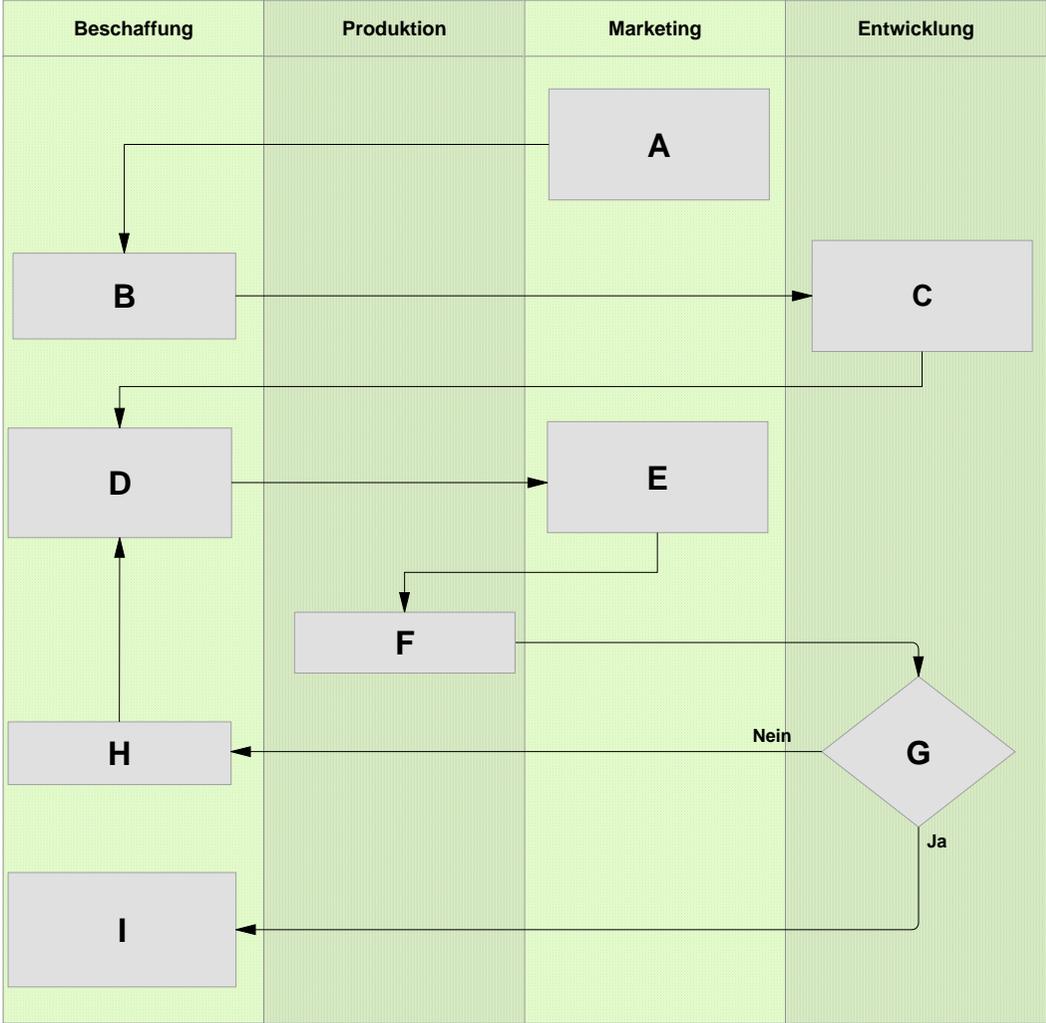
## Regeln für die Prozessmodellierung (Beispiel HFD)

- Ein Prozessmodell besteht aus folgenden Bestandteilen:
  - Angabe des Prozessverantwortlichen
  - Link zum Prozessstammblatt
  - Prozessdarstellung
  - Angaben zur Dokumentenlenkung
  - Link zu den Ergebnissen (über Data Warehouse geplant)
- Die Prozessdarstellung sollte auf die Bedürfnisse und das Vorverständnis der Anwender/innen abgestimmt sein
- Symbole mit gleicher Bedeutung müssen immer gleich aussehen.
- Klarheit und Verständlichkeit gehen vor Vollständigkeit. Aufklärender Text sollte besser hinterlegt werden.
- Jeder Prozess beginnt oben und endet unten.
- Zu viele und zu eng aneinander gesetzte Symbole sollten vermieden werden, Komplexität evtl. durch Teilprozesse verringern.
- Flussliniengewirr sollte vermieden werden.



# Variante A

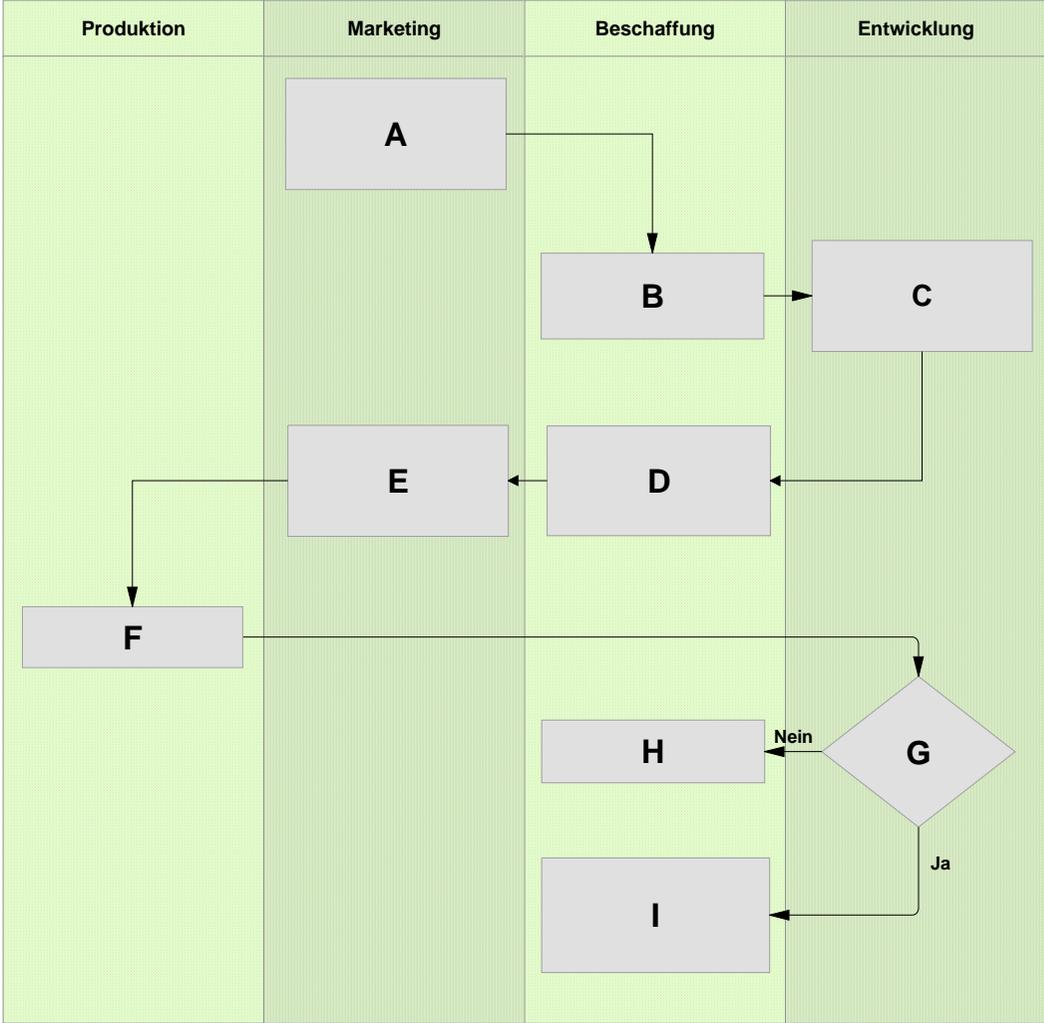
Prozess A  
Prozessverantwortung: xxx





# Variante B

Prozess A  
Prozessverantwortung: xxx





### **Beachte:**

Das Gelingen der Neugestaltung von Prozessen hängt nicht in erster Linie von einem EDV-Programm ab, denn „von der Stange“ gibt es keine Prozessgestaltung. Organisationen sind individuelle Gebilde mit ihren Stärken und Verbesserungspotenzialen, ihrer vorgegebenen Personalstruktur und ihren Zielen.

Daher ist im ersten Schritt engagierte Teamarbeit erforderlich. Für die professionelle Darstellung der Prozessdarstellungen ist dann Standard-Software sehr gut einsetzbar.



## Stand der Prozessmodellierung (HFD)

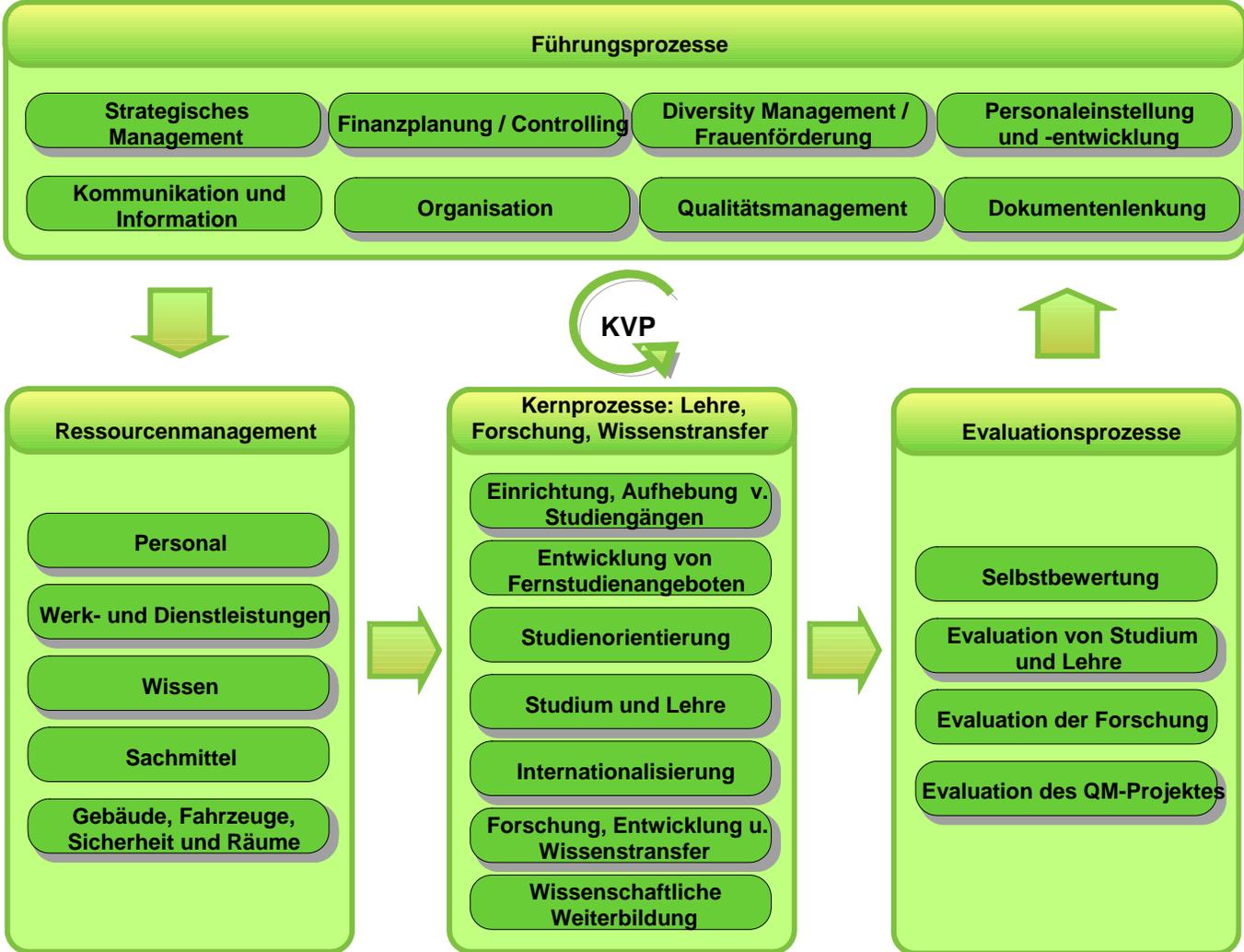
<b>Gesamt</b>	
Gesamt	<b>141</b>
Freigegeben	84
Entwurf	27
Davon in Freigabeverfahren	8
Noch bis Juni geplant zu modellieren	5
Soll-Juni	<b>116</b>
Gesamt in %	<b>82</b>





- Neue Prozesse und Dokumente
- Verantwortliche für Prozesse und Dokumente
- Funktionsbeschreibung
- Formulare
- Inhaltsverzeichnis
- Suche - Stichwortverzeichnis
- Intranet
- Homepage HFD
- Abkürzungen
- Gesetze und Verordnungen
- Glossar
- Organisation
- Terminplan / Semesterzeiten

## Qualitätsmanagement der HFD





## Strategisches Management

- **Entwicklung von Strategien** ausgehend von der Vision und Mission und unter Einsatz der SWOT-Analyse
- **Umsetzung von Strategien** unter Einsatz der Quality Scorecard (QSC)

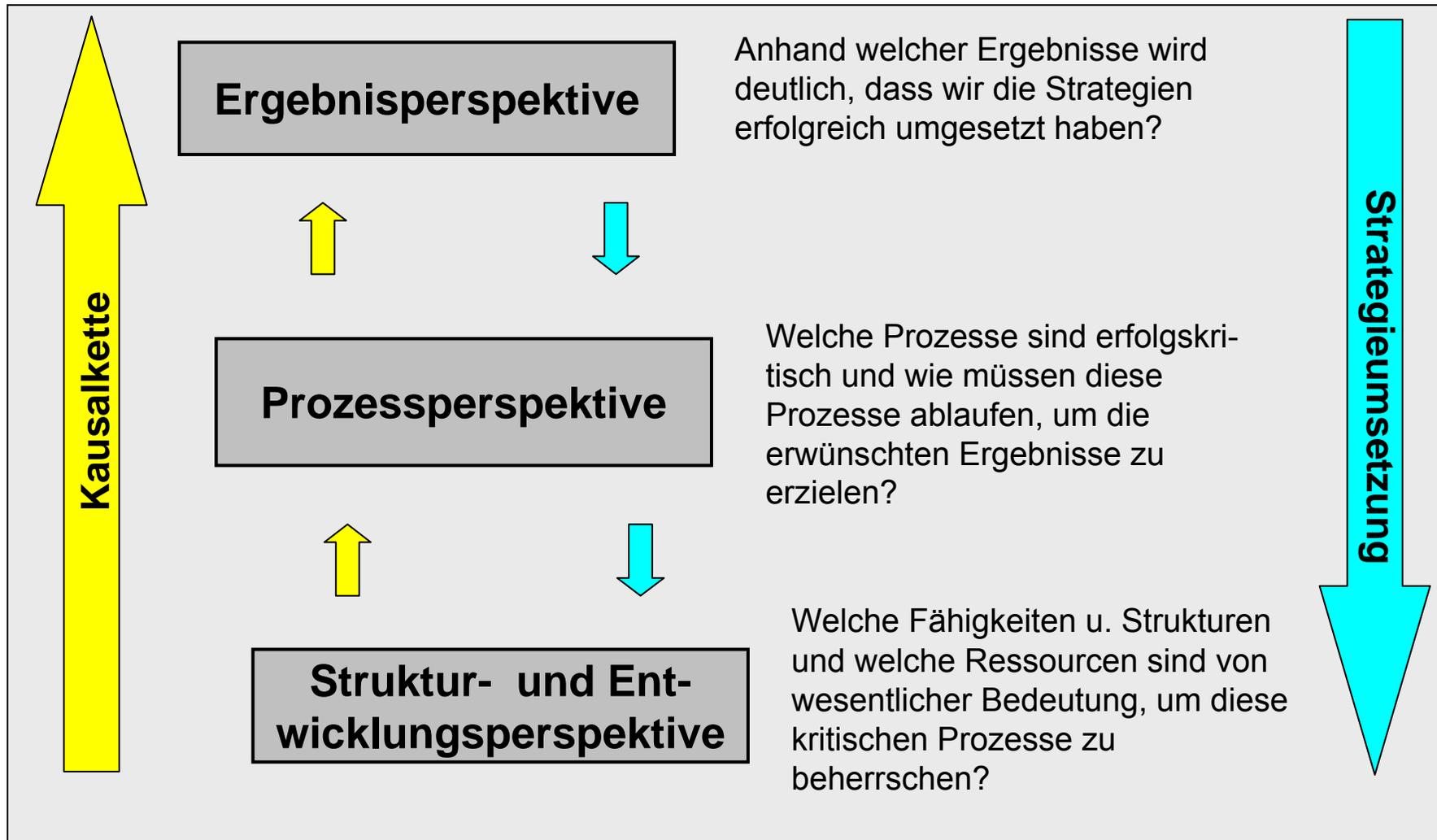


# Was bedeutet strategische Ausrichtung?

- Strategie ist der Weg zum Erreichen der Vision und zum Erfüllen der Mission
- Strategische Entscheidungen haben eine interne und eine externe Ausrichtung:
  - Positionierung der Organisation in seiner Umwelt - hier besonders auf dem Markt
  - Gestaltung der internen Bedingungen (u.a. Prozesse, Ressourcen)

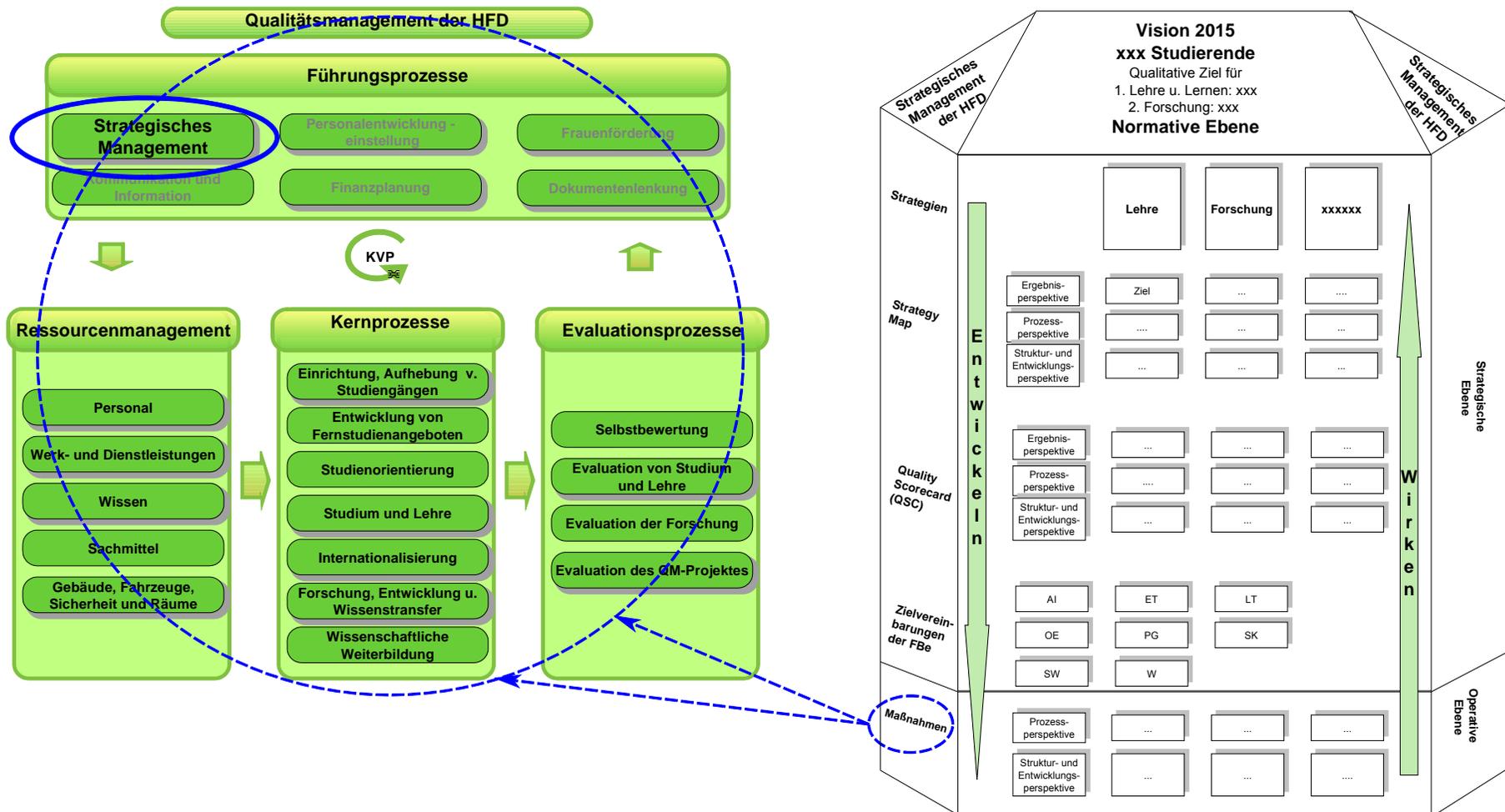


## Die drei Perspektiven der Quality Scorecard





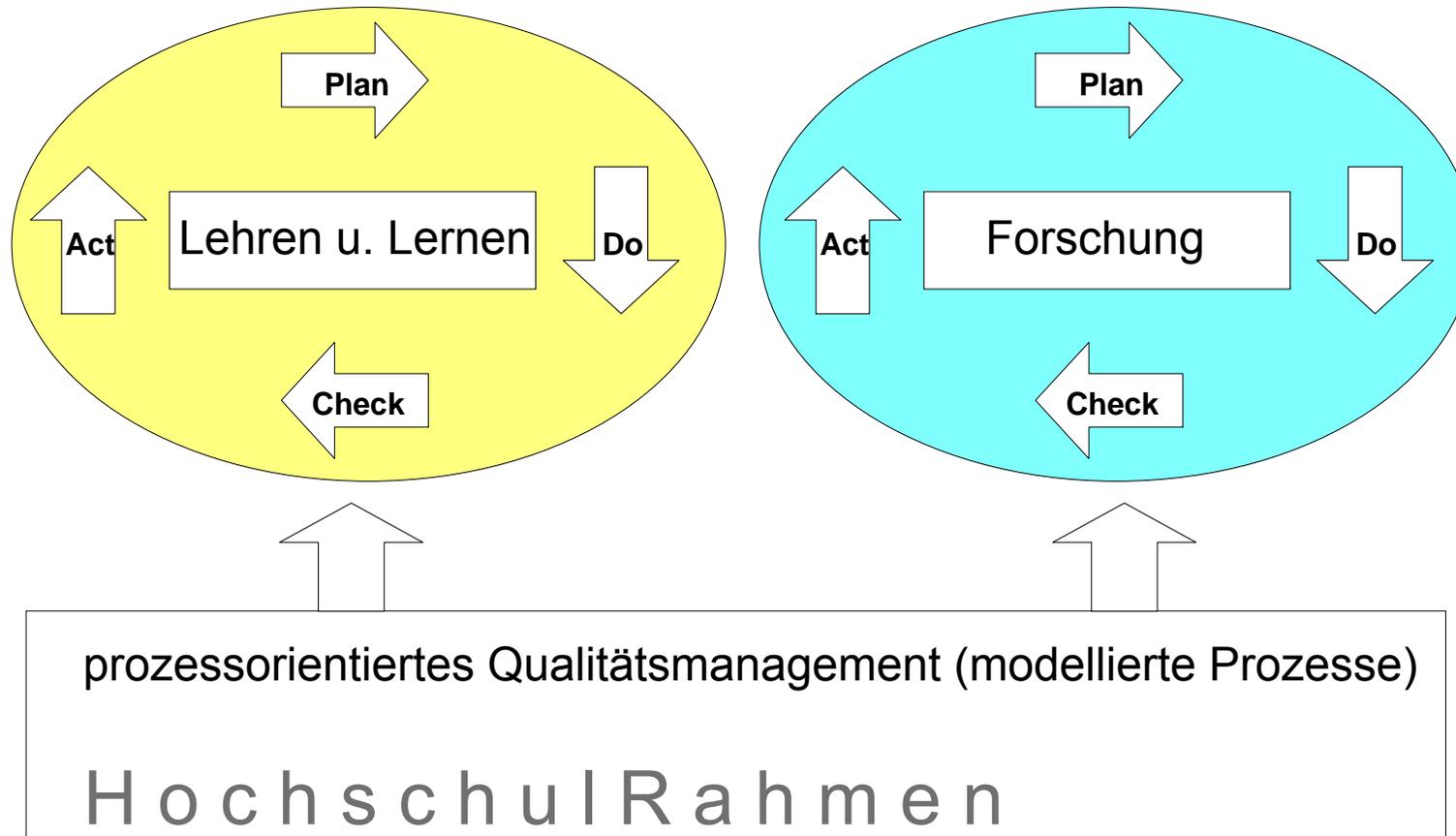
# Zusammenhang von strategischem Management und Qualitätsmanagement





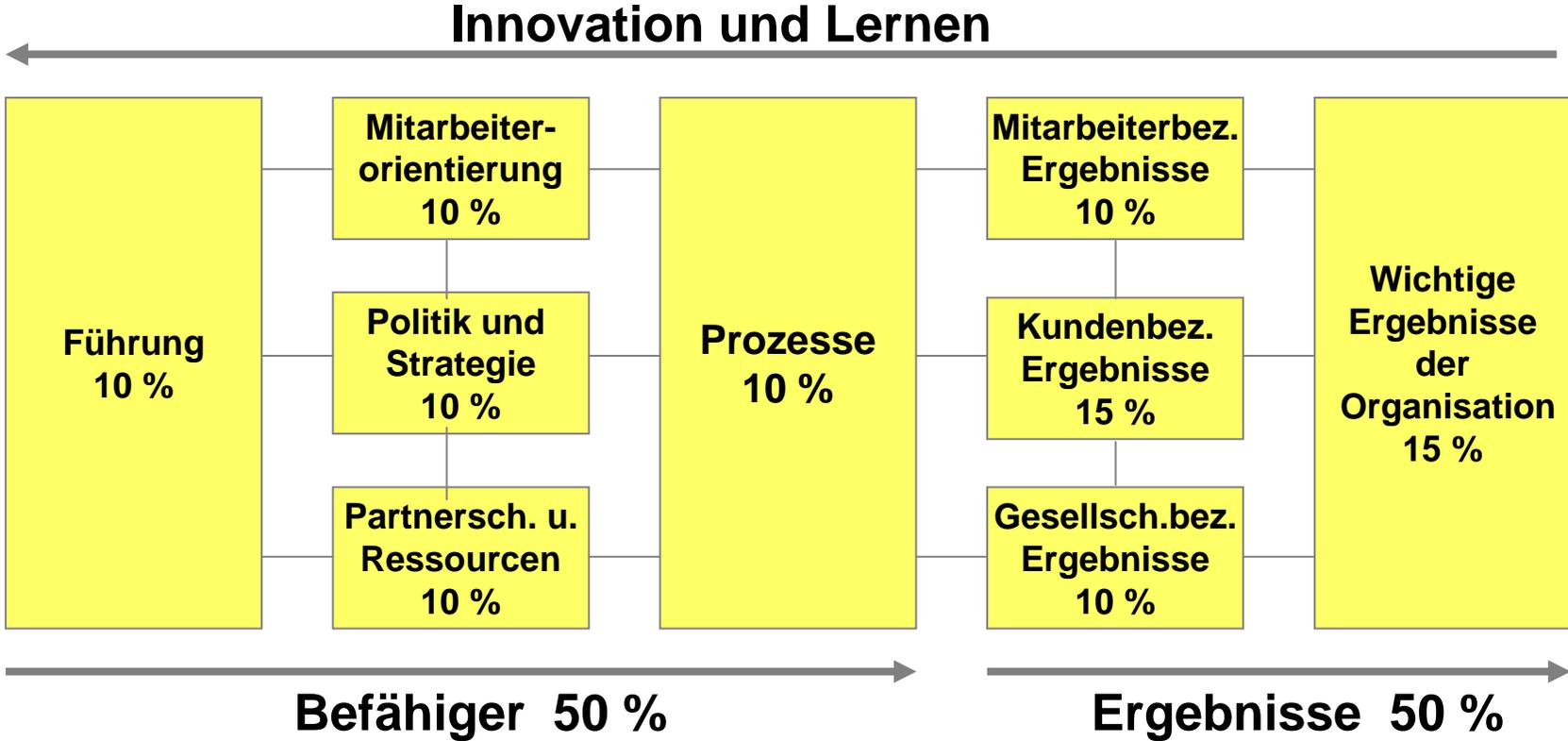
## Prozessorientiertes QM an der Hochschule

individuelle und kreative Prozesse, nicht modellierbar!





# Das EFQM Excellence Modell





# Konzept des Fuldaer Modells

Die zentralen Aspekte des Fuldaer Modells (TQM) sind

- strategische und operative Regelkreise,
- IT-Unterstützung,
- Prozessorientierung (partizipativer und bedarfsorientierter Ansatz),
- KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (PDCA **P**lan **D**o **C**heck **A**ct)



# Prozesslandkarte

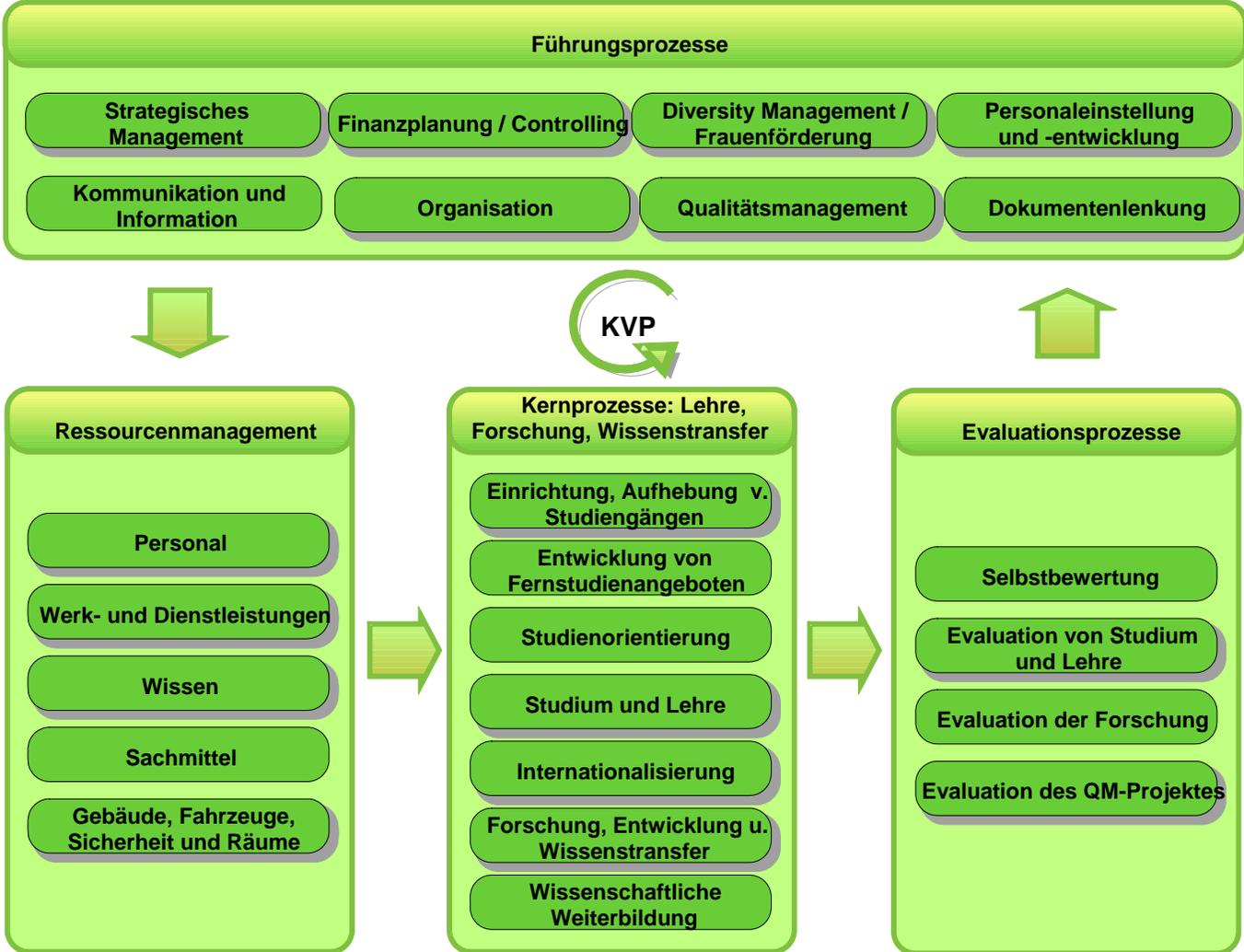
Strukturbildendes Element des QM-Systems im FB:Oe und auch an der gesamten Hochschule ist die Prozesslandkarte. Sie enthält in Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2000

- Führungsprozesse (Zielplanung, Berufungen, Administration, etc.)
- Prozesse zum Management von Ressourcen (Haushalt und Beschaffung, Räume und Inventar, etc.)
- Kernprozesse (Entwicklung von Studiengängen, Forschung, Lehre, Wissenstransfer, etc.)
- Evaluationsprozesse (Evaluation der Lehre, Absolventenbefragung, etc.)



- Neue Prozesse und Dokumente
- Verantwortliche für Prozesse und Dokumente
- Funktionsbeschreibung
- Formulare
- Inhaltsverzeichnis
- Suche - Stichwortverzeichnis
- Intranet
- Homepage HFD
- Abkürzungen
- Gesetze und Verordnungen
- Glossar
- Organisation
- Terminplan / Semesterzeiten

## Qualitätsmanagement der HFD





## Stärken

- Hohe Transparenz der Prozesse. Klare strategische und operative Regelkreise
- Das organisatorische Wissen der Organisation ist im QM-System verankert und steht jedem zur Verfügung
- Bedarfsorientierte Ausrichtung und Weiterentwicklung der Prozesse. Mitarbeiter bringen sich stärker in die Entwicklung der Organisation ein
- Kontinuierlicher Prozess des institutionellen und individuellen Lernens
- Leichtere Einarbeitung von Mitarbeitern
- Schnelle Verfügbarkeit von Verfahrensweisen, Dokumenten und Informationen (Zugriff in wenigen Sekunden). Anwendung ist ohne Schulung möglich und die Prozessmodellierung mit Minimum an Schulung (30 min)
- Höhere Effektivität und Effizienz durch Senkung von Blind- und Fehlleistungen mit positivem Effekt auf Mitarbeitermotivation



# Voraussetzungen für Erfolg des QM-Systems

- Mitarbeiter haben einen eindeutigen Nutzen:
  - Transparenz hinsichtlich der Abläufe in der Organisation
  - Schnelle Verfügbarkeit von Prozessdarstellungen u. Dokumenten
  - Aktualität der Dokumente
  - Weniger Arbeitsaufwand (Senkung v. Blind- und Fehlleistungen)
- Oberste Leitung fördert die QM-Einführung
- Partizipation der zuständigen Mitarbeiter
- Anwendung ist ohne Schulung möglich.