



Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES
LANDESINSTITUT

EQUL-HANDBUCH

Prozessgruppe: Qualitätsmanagement

Hinweise zum Prozessmanagement

ENTWURF



Version: 22.02.2019

INHALT

TEIL I: STRATEGIE	3
1 Sinn des Prozessmanagements	3
2 Sichtweisen auf Schule	3
2.1 Organisationssicht	3
2.2 Datensicht	3
2.3 Prozesssicht	4
3 Verhältnis vom Prozessmanagement zum Qualitätsmanagement	4
4 Abgrenzung zum Dokumentenmanagement	4
TEIL II: PROZESSE	5
1 Prozesslandkarte	5
2 Prozessmodell und Prozessbegriff	5
2.1 Prozesskategorien	5
2.2 Prozessgruppen	5
2.3 Prozesse	6
3 Rollen	6
3.1 Rollen bei der Prozesserhebung und Prozessmodellierung	6
3.2 Rollen innerhalb der Prozessbeschreibung	7
4 Darstellung von Prozessen	7
4.1 Wann ist ein Prozess vollständig beschrieben?	7
4.2 BPMN 2.0 light	7
4.3 Prozessdokumente (Informationen)	8
4.4 Symbole	8
5 Implementierung und Revision von Prozessen	8
5.1 Prozesse implementieren	8
5.2 Revision von Prozessen	8
TEIL III: BERICHTE	9
A Leitfragen zur Auswahl von Prozessen	9
B BPM - Notation	10
C Beispielprozess	12

TEIL I: STRATEGIE

Das vorgelegte Handbuch soll als Kommunikationsinstrument zwischen den einzelnen Schulen, der ADD und der EQUL – Koordinierungsstelle am Pädagogischen Landesinstitut (PL) dienen. Es ist in Anlehnung an die Prozessmodellierungssoftware Viflow erstellt worden.

1. Sinn des Prozessmanagements

Das Prozessmanagement bedingt eine Änderung der Führungskultur, denn in den Schulen erfolgt ein Paradigmenwechsel weg von einer aufbauorientierten Schulorganisation hin zu einer ablauforientierten Organisation. Die funktionsorientierte Sichtweise wird durch eine rollenorientierte Sichtweise ersetzt. Das Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen. Ein Prozess ist eine Abfolge von Aktivitäten oder Handlungen (Arbeitsablauf oder Workflow). Der Begriff des Prozesses deutet auf seine Wiederholung hin, im Gegensatz zum Projekt, welches ein einmaliger Vorgang ist.

Im Prozessmanagement liegt die schwerpunktmäßige Betrachtung auf folgenden Fragen:

- Mache ich die richtigen Dinge?
- Mache ich die Dinge richtig?

Prozessmanagement ist auf keinen Fall Selbstzweck.

Es dient dazu:

- Schwachstellen in Prozessen zu identifizieren und beseitigen
- Prozesse zu vereinfachen
- den Mitarbeitern Klarheit über ihre Tätigkeiten zu verschaffen
- das Arbeitsumfeld der Prozessbeteiligten zu optimieren
- Rechtssicherheit zu schaffen
- den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu ermöglichen
- ein Wissensmanagement aufzubauen

2. Sichtweisen auf Schule

2.1 Organisationssicht

Aus Organisationssicht wird die Aufbauorganisation einer Schule betrachtet. In der Aufbauorganisation wird dargestellt, welcher Mitarbeiter für welche Aufgaben zuständig ist.

2.2 Datensicht

Diese Sichtweise betrachtet die zur Prozessmodellierung relevanten Daten, die z. B. in Formularen, Checklisten, Handlungsanweisungen usw. vorliegen.

2.3 Prozesssicht

In der Prozesssicht werden die Schulprozesse und ihre Zusammenhänge dargestellt, indem die Organisationssicht, die Datensicht und die Ablauforganisation der Schule gemeinsam betrachtet und beschrieben werden. Den einzelnen Prozessen werden Dokumente als mitgeltende Unterlagen zugeordnet.

3. Verhältnis vom Prozessmanagement zum Qualitätsmanagement

Das Prozessmanagement betrachtet die relevanten Prozesse einer Schule ganzheitlich. Es soll für Transparenz im Bereich der Aufgaben und Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter einer Schule sorgen. Außerdem dient das Prozessmanagement dazu, die Informationsflüsse einer Schule und damit die inner-schulische Kommunikation zu verbessern. Eine Prozesslandkarte (PLK) ordnet die Prozesse den Prozesskategorien und den Prozessgruppen (Geschäftsbereichen) zu. Diese PLK bildet eine EQuL-Schule mithilfe ihrer Prozesse ab. Dabei sind z. B. die Bildungsgangarbeit, die Erziehungsarbeit und die Beratungsarbeit die Prozessgruppen aus der Prozesskategorie „Management von Kernprozessen“. Begrifflichkeiten werden in der Fachliteratur und bei verschiedenen Softwareprodukten ggf. abweichend verwendet. Die einzelnen Prozesse sind über die Prozesskategorien und Prozessgruppen hinaus miteinander vernetzt, so dass man keine eindeutige Hierarchie zuordnen kann.

Das Qualitätsmanagement wird aus der Sichtweise des Qualitätsmanagements an BBS in Rheinland Pfalz (QmbS-RLP) tätig, um Qualitätsziele zu entwickeln, die mit der Schulbehörde zu vereinbaren sind. Daraus ergibt sich die Fortschreibung des Schulischen Qualitätsverständnisses (SQV). Außerdem soll das Qualitätsmanagement (QM) den Verbesserungsprozess steuern und damit die regelmäßige Anpassung der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation ermöglichen. Im Bereich des Qualitätsmanagements wird das QM-Handbuch geführt. Darüber hinaus werden Interne Evaluationen durchgeführt und dokumentiert.

4. Abgrenzung zum Dokumentenmanagement

Das Dokumentenmanagement ist ein Teil des Prozessmanagements. Es ist eine datenbankgestützte Verwaltung von elektronischen Dokumenten aller Art. Ziel des Dokumentenmanagements ist es, Schriftstücke digital zu archivieren und sie schulweit zugänglich zu machen. Eine Dokumentenmanagement-Software dient der Organisation und Koordination von Entwicklung, Überarbeitung mit Versionsangabe, Kontrolle und Verteilung von Dokumenten. Darüber hinaus kann durch ein konsequentes Dokumentenmanagement auch Wissensmanagement betrieben werden, welches schulspezifisches Wissen speichert und allen Mitarbeitern zugänglich macht.

TEIL II: PROZESSE

1. Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte (PLK) ist das strukturgebende Element bei der Sicht auf die schulischen Prozesse einer EQUL-Schule.

Diese PLK zeigt das schulische Leistungsspektrum und definiert die Beziehungen der Prozesse zueinander. Dabei werden die Prozesse der einzelnen Schulen in die vorgegebene Struktur der PLK eingepflegt.

2. Prozessmodell und Prozessbegriff

Der Aufbau der Prozesslandkarte gliedert sich wie folgt:

- Prozesskategorie
- Prozessgruppe
- Prozesse

2.1 Prozesskategorien

Das Prozessmodell unterscheidet die drei Prozesskategorien:

1. Führungsprozesse
2. Kernprozesse
3. Unterstützungsprozesse

Diese Einteilung ist nicht hierarchisch gemeint. Sie zeigt, dass z. B. Prozesse zur Unterstützung des Kerngeschäftes mit Führungsprozessen vernetzt sind.

2.2 Prozessgruppen

In jeder dieser drei Prozesskategorien werden drei bzw. fünf Prozessgruppen unterschieden:

Schulprofilmanagement	Qualitätsmanagement	Personalmanagement	Investitions- und Ressourcenmanagement	Informations- u. Kommunikationsmanagement	
Bildungsgangarbeit			Erziehungsarbeit		Beratungsarbeit
Bildungsgangmanagement unterstützen	Qualitätsmanagement unterstützen	Personalmanagement unterstützen	Investitions- und Ressourcenmanagement unterstützen	Informations- u. Kommunikationsmanagement unterstützen	

2.3 Prozesse

Prozesse beschreiben auf verständliche Weise eine Abfolge von Aktivitäten. Diese werden durch ein Startereignis in Gang gesetzt und enden, wenn ein zuvor definiertes Ergebnis zustande gekommen ist. Jeder Prozess hat also einen klar festgelegten Anfang und ein klar festgelegtes Ende. Typischerweise werden Prozesse in gleicher Form wiederholt durchgeführt. Dabei ist es meist erforderlich, dass mehrere Rollen (Bereiche) für das Erreichen des Prozessergebnisses zusammenarbeiten.

Die Prozesskategorien und Prozessgruppen sind durch die EQuL-PLK vorgegeben. Unterhalb jeder Prozessgruppe sind die einzelnen Prozesse angeordnet, entweder als Sammlung von weiteren Prozessen oder als modellierte Prozessbeschreibung. Innerhalb der Prozessbeschreibungen können sich Subprozesse ergeben. Aufgrund der Handhabbarkeit und Übersichtlichkeit sollte man auf die Verwendung von weiteren Subprozessen in Subprozessen verzichten und hier eher auf den Anhang von Dokumenten zurückgreifen.

Die Prozesse der EQuL-PLK:

- sind als oberste (dies ist nicht hierarchisch zu verstehen) Ebene festgelegt
- und müssen, bis auf Schnittstellen zur Schulbehörde, schulspezifisch modelliert werden
- können von jeder Schule ergänzt werden
- können Aktivitäten enthalten, bei denen es sich empfiehlt, diese in einzelne Prozessschritte zu unterteilen und sie als Teil- oder Subprozess dem eigentlichen Prozess zuzuordnen

Ein Beispiel für einen modellierten Prozess findet sich im Teil III/C dieses Handbuchs. Weitere sind in anderen EQuL-Handbuchteilen dargestellt.

3. Rollen

3.1 Rollen bei der Prozesserhebung und Prozessmodellierung

Es kann Überschneidungen innerhalb der unterschiedlichen Rollen geben.

■ **Prozessverantwortliche (z. B. Schulleitungsmitglied oder Beauftragter)**

Diese Rolle ist verantwortlich für die Erhebung sowie Überprüfung auf inhaltliche und rechtliche Vollständigkeit der Prozessbeschreibung, der Dokumente, Formulare und deren Gültigkeit. Der Prozessverantwortliche beauftragt ggf. Prozessersteller und Prozessmodellierer und gibt den Prozess frei.

■ **Prozessbeteiligte (in Viflow: „Bereiche“ sonst „Rollen“)**

Alle Rollen, die innerhalb eines Prozesses in Form von Schwimmbahnen vorkommen. Sie setzen die einzelnen Prozessschritte um.

■ **Prozessersteller (Team, Bereichsleitung, Schulleitungsmitglied,...)**

Die Gruppe der Prozessersteller rekrutiert sich meist aus der Gruppe der Prozessbeteiligten. Unterschiedliche Personengruppen, die sich für einen begrenzten Zeitraum mit der Erstellung des Prozesses (z. B. in Papierform) beschäftigen. Sie liefern die Prozessbeschreibung dem Prozessverantwortlichen, damit dieser den Prozess überprüfen und an den Prozessmodellierer weitergeben kann.

■ **Prozessmodellierer**

Verantwortlich für die Modellierung des Prozesses in der Modellierungssoftware (z. B. Viflow).

3.2 Rollen innerhalb der Prozessbeschreibung

In der Prozessmodellierung spricht man von Organisationseinheiten oder Rollen. Innerhalb der Software ViFlow wird Rolle als „Bereich“ bezeichnet.

Diese Rollen repräsentieren, wer für die Teilaufgabe innerhalb eines Prozesses zuständig ist, bzw. wer diese Aufgabe ausführt. Die Anzahl der Rollen sollte überschaubar sein und möglichst kurz formuliert werden. Statt „Klassenlehrer/Klassenlehrerin“ sollte „Klassenleitung“ gewählt werden, da diese Rolle sowohl genderkonform, als auch auf viele Prozesse anwendbar ist.

Auch bietet es sich an die Rolle „Schulleitungsteam“ zu verwenden und dann in einem Organigramm die einzelnen Personen zu hinterlegen, z. B. SL1, SL2 und Koordinatoren. Sollte der Geschäftsverteilungsplan sich ändern oder Personen wechseln, so bleibt der Prozess davon erst einmal unberührt.

4. Darstellung von Prozessen

4.1 Wann ist ein Prozess vollständig beschrieben?

Die im Prozess enthaltenen Angaben müssen die kontinuierliche Kontrolle und Steuerung der Abläufe ermöglichen. Eine vollständige Prozessbeschreibung sollte deshalb folgende Informationen enthalten:

- Name des Prozesses (soll den Prozess unmissverständlich benennen)
- Start- und Zielereignis des Prozesses
- Verweis/Link auf gültige Dokumente, die ggf. zur Realisierung des Prozesses benötigt werden
- Ggf. Hinweise auf geltende Vorschriften oder Gesetze
- Ggf. Subprozesse
- Zeitpunkt und Verantwortlichkeit zur Evaluation des Prozesses
- Kriterien und Indikatoren zur Qualitätsüberprüfung

4.2 BPMN 2.0 light

Ein Prozess wird durch ein Starterereignis ausgelöst (Termin, Frist, Email, Schreiben, Anruf...) und als Workflow dargestellt. Die Darstellung sollte so übersichtlich sein, dass der Prozess auf maximal einer Seite DIN A3 erfasst werden kann. Sind einzelne Teile des Ablaufs zu komplex, so sollte man daraus einen Subprozess generieren.

Die Business Process Model and Notation (BPMN) ist die neuere Abbildungsart, die sich in den letzten Jahren gegenüber den Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) durchgesetzt hat und für die es mehr Modellierungstools gibt.

Für die Darstellung schulischer Prozesse sollte eine vereinfachte Form Anwendung finden. Diese wird als „BPMN 2.0 light“ bezeichnet. Für Schulen bietet sich diese Darstellung an, da die Anzahl der Symbole übersichtlich und selbsterklärend ist. Die Rollen werden dabei in Form von Swimlanes (Schwimmbahnen) dargestellt. Von der Verwendung zu vieler Farben in der Darstellung sollte man aus Gründen der Übersichtlichkeit absehen.

4.3 Prozessdokumente (Informationen)

In Viflow werden Prozessdokumente „Informationen“ genannt.

Sichtung und Sammlung der benötigten Dokumente, Formulare, Links usw. und deren Überprüfung auf Gültigkeit ist erforderlich. Die Verlinkung erfolgt durch den Prozessmodellierer. Es empfiehlt sich der Einsatz eines Dokumentenmanagementsystems (DMS).

4.4 Symbole

Die, in Viflow zu nutzenden, Symbole sind im Teil III/B dieses Handbuchs dargestellt.

5. Implementierung und Revision von Prozessen

5.1 Prozesse implementieren

- Prozess wird als verbesserungswürdig ermittelt oder es existiert noch keine Prozessbeschreibung
- Der Prozessverantwortliche beauftragt den Prozessersteller, den ermittelten Prozess zu beschreiben bzw. zu überarbeiten
- Der Prozessersteller sichtet Dokumente (z. B. Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, Formulare, vorhandene Checklisten, ...)
- Der Prozessersteller erstellt/überarbeitet die Prozessbeschreibung (z. B. Papierform)
- Der Prozessersteller passt die Dokumente an
- Der Prozessverantwortliche prüft die Prozessbeschreibung und die mitgeltenden Dokumente
- Der Prozessmodellierer stellt den Prozess (grafisch) dar
- Der Prozessmodellierer verlinkt die mitgeltenden Dokumente mit der (grafischen) Darstellung (wenn es technisch möglich ist)
- Der Prozessverantwortliche und der Prozessersteller überprüfen den modellierten Prozess
- Bei Fehlern wird der Prozessmodellierer beauftragt, diese zu beseitigen
- Die Freigabe des modellierten Prozesses erfolgt durch den Prozessverantwortlichen
- Die Veröffentlichung des modellierten Prozesses erfolgt durch den Prozessmodellierer

Die Beschreibung dieses Prozesses befindet sich als Beispielprozess im Teil III dieses Handbuchs.

5.2 Revision von Prozessen

Folgende Gründe können zur Überarbeitung eines Prozesses führen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Der Prozess kann optimiert werden
- Gesetzliche Rahmenbedingungen haben sich geändert
- Schulische Rahmenbedingungen haben sich geändert
- Dokumente und Links haben sich geändert

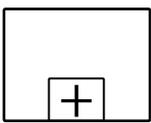
TEIL III: BERICHTE

A. Leitfragen zur Auswahl von Prozessen:

- Besteht der Eindruck, dass ein vorhandener Prozess (Ist-Prozess) zwar läuft, aber optimiert werden könnte (Soll-Prozess)?
- Sind in der Vergangenheit Qualitätseinbußen durch mangelhafte Abstimmungen, fehlerhafte Übergeben oder Doppelarbeiten aufgetreten?
- Gibt es Tätigkeiten, die sehr komplex bzw. unüberschaubar sind, wodurch einzelne Aspekte übersehen wurden oder Arbeitsschritte in der falschen Reihenfolge abgelaufen sind?
- Gibt es Tätigkeiten, die bei krankheitsbedingten Ausfällen zu Problemen führen?
- Können wir mit der uns gestellten Herausforderung (Prozess) umgehen?
- Gibt es regelmäßige Tätigkeiten, welche für die Schule strategisch von Bedeutung sind, aber nicht zufriedenstellend ausgeführt werden?
- Gibt es Situationen, in denen – ohne nachzudenken – ein effizientes Handeln notwendig ist? (z. B. Notfallplan für Amoklauf)
- Gibt es Prozesse, die so komplex sind, dass die Gefahr besteht, zwischenzeitlich den Überblick zu verlieren, wie der Prozess im Detail abläuft?
- Gibt es Tätigkeiten, welche mit erhöhten Transparenzanforderungen gegenüber unseren schulischen und außerschulischen Partner zu handhaben sind?
- Gibt es Tätigkeiten, welche zwar selbst kaum Zeit in Anspruch nehmen, die aber umfänglich erläutert werden müssen?

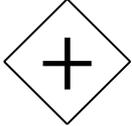
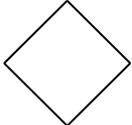
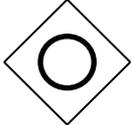
B. BPM - Notation

Um die Lesbarkeit der Prozessbeschreibungen gut verständlich und für an der Modellierung unbeteiligte Dritte nachvollziehbar zu halten, sollten nur die nachfolgend beschriebenen Symbole verwendet werden, obwohl Viflow eine größere Palette an Symbolvorlagen anbietet.

BPMN-Symbol	Bedeutung	Beschreibung	Bemerkung
BPMN Event Typen			
Events stellen ein Ereignis in einem Geschäftsprozess dar. Es sollten nach Möglichkeit nur die drei Symbole Start-Event, Intermediate-Event und End-Event verwendet werden, um die Prozesse auch ohne Legende verständlich zu halten.			
	Start Event Symbol	Das Start-Event stellt das Ereignis dar, welches einen Prozess auslöst.	Ein Event-Symbol kann innerhalb oder – im Falle eines externen Ereignisses – außerhalb einer Swimlane liegen.
	Intermediate Event Symbol	Ein Intermediate-Event stellt jedes Ereignis dar, das zwischen einem Start- und Endereignis auftritt.	
	End Event Symbol	Ein End-Event markiert den Abschluss eines Prozesses – es können bei Verzweigungen auch mehrere End-Events notwendig sein.	
Events sollten nach Möglichkeit nur in den drei Versionen Blanco-Event, Timer-Event, Message-Event verwendet werden, um die Prozesse auch ohne Legende verständlich zu halten.			
	Start Event Symbol Blanco	Ein „leeres“ Symbol kann bei der Modellierung durch Auswahl in jedes andere Start Event umgewandelt werden.	Blanco-, Timer- oder Message-Symbol können als Start, Intermediate oder End-Event verwendet werden.
	Start Event Symbol als Timer	Zeitgesteuert – Startereignis zu einem bestimmten Zeitpunkt, Stichtag, Frist	
	Start Event Symbol als Message	Nachrichtengesteuert – Startereignis durch Erhalt einer Nachricht in Form als z.B. Brief oder Email.	
Verbindungsobjekte in BPMN Diagrammen			
Verbinden von Objekten durch Linien			
	Sequence Flow Symbol	Verbindet die verwendeten Objekte in der Reihenfolge der Pfeile.	
BPMN Activity Symbole			
Ein Activity-Symbol beschreibt die Art der Arbeit, die in einer bestimmten Prozessinstanz durchgeführt wird. Es gibt zwei BPMN-Activities: Aufgabe (Task), Teilprozess (Sub-Process)			
	Aktivität-Symbol	Die grundlegendste Ebene einer Aktivität und kann nicht weiter heruntergebrochen werden. Zum Beispiel: „Zeugnis an Schüler übergeben“	Der verwendete Text soll knapp und aussagekräftig sein.
	Sub-Process Symbol	Ist eine Gruppe von Aktivitäten, die den eigentlichen Prozess unübersichtlich machen würden und deshalb einen Sub-Prozess bilden. Dieser Sub-Prozess kann ggf. auch in anderen Prozessen (global/ lokal) verwendet werden. Ein erweiterbares Pluszeichen zeigt, dass es mehr Details gibt. Zum Beispiel „BBU Note ermitteln“ ist ein Sub-Prozess der „Zeugniserstellung“.	Zusammengefasste Gruppe von Aktivitäten

BPMN Gateway Symbole

Gateways sind Symbole, die Flüsse in einem BPMN-Diagramm trennen und zusammenführen. Es gibt mehrere Arten von Gateways:

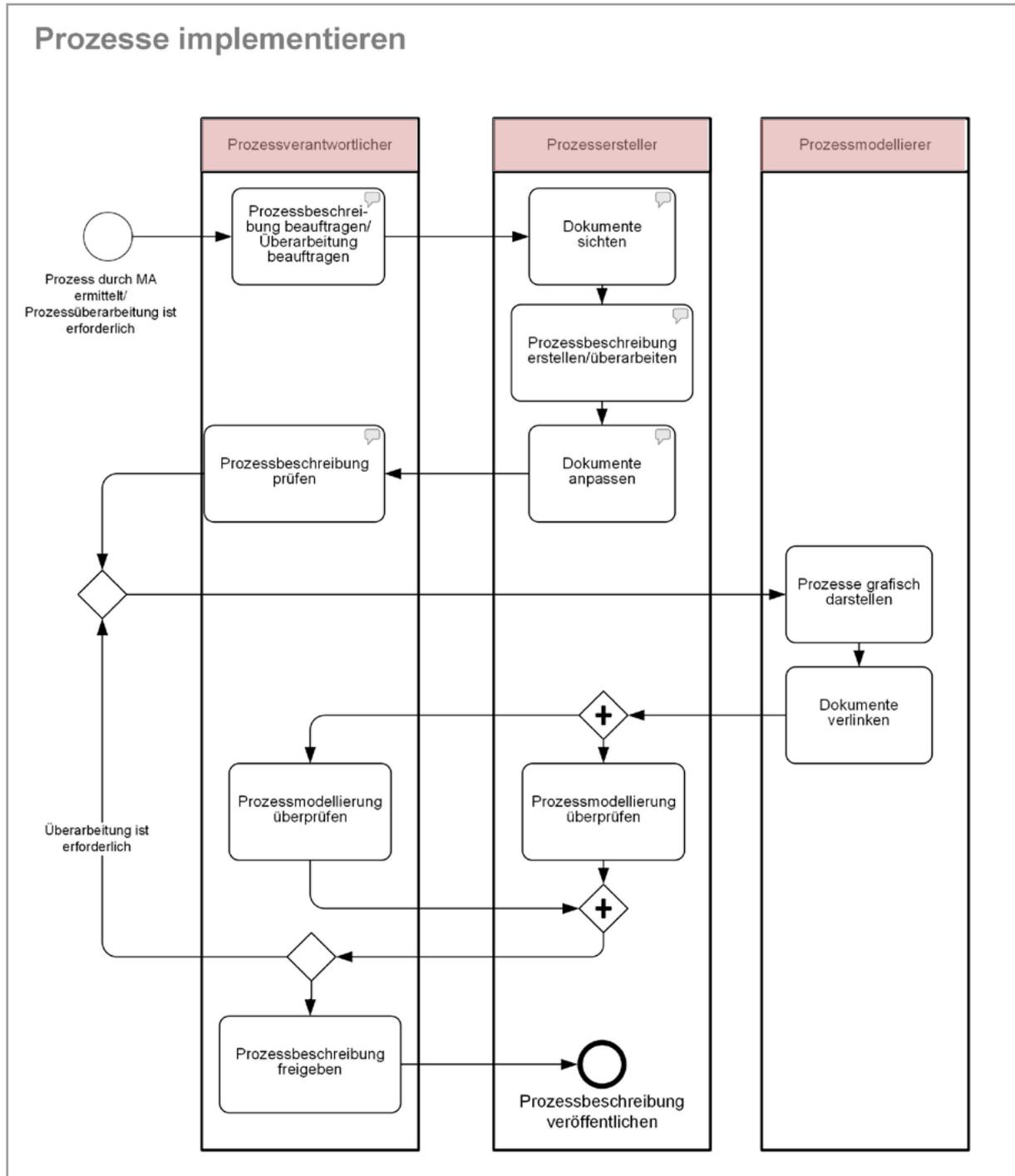
	Parallel Symbol	<p>Das Parallel-Gateway ist – anders als andere Gateways – nicht abhängig von Bedingungen oder Ereignissen. Stattdessen werden parallele Gateways verwendet, um zwei oder mehr gleichzeitige Aufgaben in einem Geschäftsfluss darzustellen.</p> <p>Erst wenn alle parallelen Pfade bearbeitet sind, wird der Sequenzfluss fortgesetzt.</p>	Mehrere Pfade werden parallel durchlaufen
	Exclusive Symbol	<p>Das Exclusive-Gateway-Symbol wertet den Zustand des Geschäftsprozesses an einer bestimmten Stelle im Prozess aus und bricht auf der Grundlage der Bedingung den Fluss in einen oder mehrere sich gegenseitig ausschließende Pfade. Zum Beispiel es erfolgt eine Krankmeldung (Pfad 1) oder es erfolgt keine Krankmeldung (Pfad 2).</p>	Entweder – Oder-Entscheidung bzw. Verzweigung. Nur ein Pfad wird durchlaufen.
	Inclusive Symbol	<p>Inclusive-Gateways brechen den Prozessablauf in einen oder mehrere Ströme auf.</p> <p>Das Inklusive-Gateway entspricht einer Oder-Entscheidung. Es gibt einen oder mehrere mögliche Wege, wie der Sequenzfluss verlaufen kann. Ist also mehr als eine Bedingung wahr, werden auch mehrere Pfade durchlaufen.</p>	Oder-Entscheidung. Es gibt einen oder mehrere mögliche Pfade für den Verlauf des Sequenzflusses.

SWIMLANES in BPMN Diagrammen

Swimlanes gruppieren einerseits Objekte in Bahnen, stellen aber andererseits die Zugehörigkeit zu den Bereichen her. In Viflow wird der Begriff „Bereich“ verwendet. Allgemein finden in der Geschäftsprozessmodellierung auch die Begriffe „Rolle“ bzw. „Organisationseinheit (OE)“ Verwendung.

	Swimlane	<p>Swimlanes stellen in Viflow die Bereiche (Rollen) dar. Bei der Benennung der Swimlanes sollte auf die exakte Benennung geachtet werden, da auch kleine Abweichungen in der Schreibweise unterschiedliche Bereiche bedeuten. Aus diesem Grund wird im Allgemeinen bei der Benennung der Rollen die männliche Form durchgehend verwendet.</p>	
---	----------	--	--

C. Beispielprozess





Rheinland-Pfalz

PÄDAGOGISCHES
LANDESINSTITUT

Butenschönstraße 2
67346 Speyer

pl@pl.rlp.de
www.pl.rlp.de

ENTWURF