

Prozessmanagement in Bibliotheken: Methoden und Werkzeuge für die Praxis

Cornelius Bauknecht

12. November 2011

Masterarbeit im Studiengang Bibliotheks- und
Informationsmanagement an der Hochschule der Medien, Stuttgart

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof
Zweitprüferin: Corinna Sepke M.A.

Kurzbeschreibung

Das aus der Privatwirtschaft stammende Prozessmanagement hat nun auch den öffentlichen Sektor und damit auch die Bibliotheken erreicht. Die vorliegende Masterarbeit behandelt neben einer detaillierten Betrachtung der Grundlagen und Anforderungen des Prozessmanagements auch Entwicklungen und das Vorgehen in der Bibliothekspraxis anhand ausgewählter Beispiele. Dazu wurden die bayerischen Fachhochschulbibliotheken, die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster, die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen und die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München zu ihren Eindrücken und Praxiserfahrungen mit Prozessmanagement befragt. Ein Fokus der Arbeit liegt auf Methoden und Werkzeugen, die für eine Ersteinführung oder Weiterführung des Prozessmanagements in Bibliotheken genutzt werden können. Aus der Perspektive der Mitarbeiterbeteiligung einerseits, sowie der Prozessdokumentation und des Wissensmanagements andererseits wird mit der Software "XWiki" eine Möglichkeit zur Unterstützung des Prozessmanagements aufgezeigt.

Schlagwörter

Prozessmanagement ; Bibliothek ; Management ; Wiki ; Prozessmodellierung ; XWiki

Abstract

Originating from economy, business process management has now reached the public sector and hence also libraries. The present master thesis covers the principles and requirements of business process management in detail and considers developments and procedures in the daily work of a library using selected examples. In order to do so, the libraries of the Bavarian universities of applied science, the library of the university of applied science Münster, the public library Leinfelden-Echterdingen, and the library of the Technical University Munich were interviewed on their impressions and experiences concerning business process management. The thesis focuses on methods and tools that can be used to introduce or continue business process management in libraries. From the perspectives of employee involvement on one hand and process documentation as well as knowledge management on the other hand, the software "XWiki" is introduced as a means to support business process management.

Key Words

Business Process Management ; Library ; Management ; Wiki ; Business process modeling ;
XWiki

Erklärung

Hiermit versichere ich, Cornelius Bauknecht, an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Titel "Prozessmanagement in Bibliotheken: Methoden und Werkzeuge für die Praxis" selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden. Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§ 19 Abs. 2 Master-SPO der HdM) sowie die strafrechtlichen Folgen (gem. § 156 StGB) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort und Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1. Ausgangspunkt, Fragestellung und Ziele	7
1.2. Vorgehensweise	9
1.2.1. Recherche nach Bibliotheken	9
1.2.2. Qualitative Befragung	10
1.2.3. Befragte Einrichtungen	11
1.3. Aufbau der Arbeit	13
2. Grundlagen des Prozessmanagements	14
2.1. Begriffe und Wissen	14
2.1.1. Prozessmanagement	14
2.1.2. Prozess	15
2.1.3. Prozessarten	18
2.1.4. Prozesslandkarte	19
2.1.5. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	20
2.2. Prozessmanagement in Verbindung mit Qualitätsmanagement	21
2.2.1. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement	21
2.2.2. Ein Zertifikat als Aushängeschild, auch für Prozesse	22
2.2.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	25
2.3. Ziele und Auslöser	26
2.3.1. Ziele des Prozessmanagements	26
2.3.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	28
2.4. Veränderung	29
2.4.1. Die Organisation im Wandel und der 90-Grad-Shift	29
2.4.2. Change Management	31
2.4.3. Ursachen für Widerstand	31
2.4.4. Widerstand vorbeugen und lösen	32
2.4.5. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	35
2.5. Nutzen	37
2.5.1. Nutzen von Prozessmanagement	37
2.5.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	38

Inhaltsverzeichnis

3. Prozessarbeit vorbereiten	40
3.1. Lenkungsausschuss	40
3.1.1. Anforderungen	40
3.1.2. Auswahl des Leiters	40
3.1.3. Auswahl der Mitglieder	41
3.1.4. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	42
3.2. Prozesslandkarte erstellen und Prozesse auswählen	43
3.2.1. Prozesse identifizieren	43
3.2.2. Prozesse auswählen	43
3.2.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	47
3.3. Prozessverantwortliche und Prozessteams	50
3.3.1. Prozessverantwortliche benennen	50
3.3.2. Prozessteams bilden	51
3.3.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	52
4. Prozesse beschreiben	53
4.1. Prozesse modellieren	53
4.1.1. Prozesse kollaborativ erfassen	53
4.1.2. Flussdiagramme erstellen	56
4.1.3. Software einsetzen	61
4.1.4. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	66
4.2. Prozesse dokumentieren	68
4.2.1. Gestaltung der Prozessdokumentation	68
4.2.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	71
5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen	73
5.1. Prozesse optimieren	73
5.1.1. Prozessziele	73
5.1.2. Optimierungspotenziale und Werkzeuge	77
5.1.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	83
5.2. Prozessmanagement weiterführen	84
5.2.1. Prozesse kontinuierlich verbessern	84
5.2.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis	86
6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis	87
6.1. Grundlagen für die Anwendung eines Wikis	87
6.1.1. Anknüpfungspunkte für den Einsatz eines Wikis	87
6.1.2. Auswahl einer Wiki-Software	89
6.2. Umsetzung durch XWiki	91
6.2.1. XWiki-Software	91
6.2.2. Mitarbeiter einbinden und informieren	92
6.2.3. Nutzen im täglichen Betrieb	96

Inhaltsverzeichnis

6.2.4. Prozesse dokumentieren	99
7. Schluss	106
7.1. Fazit	106
7.2. Ausblick	107
Abbildungsverzeichnis	109
Tabellenverzeichnis	112
Literaturverzeichnis	113
Anhang	121
A. Fragenraster	122
B. Vorlage Prozess-Portfolio	127
C. Prozesslandkarte der bayerischen Hochschulbibliotheken	129
D. EPK-Symbole	131
E. Beispiel für einen Prozesssteckbrief	134
F. Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der „Ausgezeichneten Bibliothek“	136
G. Werkzeuge für die Optimierung	138

1. Einleitung

1.1. Ausgangspunkt, Fragestellung und Ziele

Prozessmanagement ist eine umfangreiche Thematik, weshalb die Einführung am besten anhand eines kleinen Beispiels dargestellt wird. Man stelle sich einen kleinen Pizza-Lieferservice mit drei Mitarbeitern vor. Mitarbeiter A nimmt die Bestellungen an und Mitarbeiter B ist für die Zubereitung der Pizza zuständig. Mitarbeiter C liefert die fertige Pizza schließlich aus. Werden diese Vorgänge nun im Sinne des Prozessmanagements betrachtet, so muss zunächst der Ist-Zustand erfasst werden. Bestellannahme, Zubereitung und Auslieferung bilden einen Prozess, der durch die Bestellung eines Kunden ausgelöst wird und der endet, wenn der Kunde seine bestellte Pizza erhalten hat. Ziel des Prozessmanagements ist es, diesen Prozess hinsichtlich bestimmter Kriterien ständig zu optimieren. Welche Kriterien dies sind ist abhängig von der Anforderung des Kunden. Ein Beispiel wäre, dass der Kunde seine bestellte Pizza möglichst schnell erhalten möchte. Der Prozess im Ist-Zustand wird in diesem Fall analysiert und im Hinblick auf das Kriterium der Zeitersparnis optimiert. Das Zusammenspiel zwischen Bestellannahme, Zubereitung und Auslieferung spielt dabei eine entscheidende Rolle. In diesem Beispiel nehmen wir nun an, dass dies auch bei der Analyse festgestellt und der Prozess dadurch optimiert wird, dass nach der Bestellannahme Mitarbeiter A nicht nur den für die Zubereitung zuständigen Mitarbeiter B informiert, sondern auch den für die Auslieferung zuständigen Mitarbeiter C. Dieser kann dann bereits während die Pizza zubereitet wird mit Hilfe eines Routenplaners die Strecke für die Auslieferung planen. Der Kunde erhält seine bestellte Pizza früher, ist zufrieden und bestellt wieder. Nach diesem einmaligen Durchlauf stellt der optimierte Prozess den neuen IST-Zustand dar und wird dokumentiert. Der Vorgang des Prozessmanagements beginnt daraufhin wieder von Neuem um eine ständige Optimierung zu gewährleisten.¹

Prozessmanagement ist in der Wirtschaft schon länger verbreitet und hat nun auch die Bibliotheken erreicht. Dabei folgt die Anwendung von Prozessmanagement einer Entwicklung, die auch bei verwandten Einrichtungen oder Trägern von Bibliotheken zu beobachten ist. In der öffentlichen Verwaltung geschieht diese Entwicklung vor allem im Kontext des New Public Managements, wodurch erfolgreiche Konzepte aus der Privatwirtschaft – wie hier das Prozessmanagement – auf den öffentlichen Sektor übertragen werden.² Auch an Hochschulen wird

¹Beispiel in Anlehnung an Schima (o.J.) und Vohnhof (2010b), S. 10.

²Vgl. Becker u. a. (2009), S. 14.

1. Einleitung

Prozessmanagement betrieben, um mit tendenziell weniger finanziellen Ressourcen die Qualität von Forschung und Lehre zu erhalten bzw. zu verbessern.³ Als Stichworte seien hierzu auch Qualitätsmanagementsysteme und das Anstreben einer Systemakkreditierung genannt. Daher war es absehbar, dass Prozessmanagement auch in öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken Interessenten finden würde. Vereinzelt wird es bereits genutzt.

Prozessmanagement ist vereinfacht gesagt die Erfassung und die ständige Optimierung der Abläufe, sowie die Ausrichtung dieser Abläufe auf den Kunden.⁴ Dies ist für Bibliotheken heute wichtiger denn je, besonders wenn zusätzlich noch Forderungen nach intelligenter Finanzmittelverteilung bestehen, bei gleichzeitigem Anspruch auf Weiterentwicklung der Dienstleistungen.⁵ Ein sehr wichtiger Kern stellt die Anwendung von Methoden und Werkzeugen dar, die ausschlaggebend für den Erfolg des Prozessmanagements sind.⁶ Der Fokus dieser Arbeit liegt daher zum einen auf der Bibliothekspraxis und zum anderen auf Methoden und Werkzeugen, die sich für das Prozessmanagement in Bibliotheken eignen. Dies soll dabei aus dem Blickwinkel der Ersteinführung eines Prozessmanagements geschehen.

Im ersten Schritt stellt sich daher zunächst die Frage, was unter Prozessmanagement zu verstehen ist. Interessant ist dabei vor allem die Herangehensweise bei der Ersteinführung. Worauf ist beim Prozessmanagement zu achten? Welche Rolle spielen die Mitarbeiter? Eine ganz besondere Bedeutung kommt dabei der Frage „Welche Werkzeuge und Methoden können eingesetzt werden?“ zu.

Im Bezug auf Bibliotheken ist zu klären, warum eine Bibliothek Prozessmanagement betreibt und wie eine Bibliothek Prozessmanagement in der Praxis umsetzt. Hier haben die eingesetzten Methoden und Werkzeuge eine große Bedeutung.

Die letzte Frage bezieht sich auf die Verknüpfung des Prozessmanagements mit einem konkreten Werkzeug in Form eines Wikis. Welche Anknüpfungspunkte gibt es für den Einsatz eines Wikis für das Prozessmanagement in Bibliotheken? Darauf folgend stellt sich die Frage, welche Funktionen wie genutzt werden können, um Prozessmanagement in Bibliotheken zu unterstützen.

Da es sich bei Prozessmanagement um eine sehr umfangreiche und komplexe Thematik handelt, ist eine Beantwortung dieser Fragen nicht ohne eine genaue Abgrenzung der Ziele möglich. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über das Thema zu geben. Vor allem sollen Methoden und Werkzeuge aufgezeigt werden, die für das Prozessmanagement angewendet werden können. Dabei soll auch der Bezug hergestellt werden, wie Wissen aus der Theorie in der Praxis angewandt werden könnte. Unterstützt werden soll dies durch Berichte zu Eindrücken und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis. Anhand eines Wikis sollen konkret die Möglichkeiten für den Einsatz eines Wikis und die Verknüpfung mit Wissensmanagement gezeigt werden.

³Vgl. Becker und Pfeiffer (2007), S. 153-154

⁴Weitere Details zur Definition von Prozessmanagement in Kapitel 2.1.1 auf Seite 14.

⁵Vgl. Littau und Kirstein (2011), S. 155.

⁶Vgl. Becker (2011b), S. 9.

1. Einleitung

Bei der Wortwahl wird dabei auf Praxisorientierung wert gelegt. Ziel ist es hingegen nicht, das Thema Prozessmanagement vollständig abzudecken, was auf Grund des Umfangs auch überhaupt nicht möglich ist. Die in dieser Arbeit aufgezeigten Methoden und Werkzeuge sollen auch nicht als „der einzig richtige Weg“ verstanden werden. Die Methoden, Werkzeuge und speziell das Wiki sollen vielmehr als Optionen gesehen werden, die Bibliotheken für das Prozessmanagement nutzen können.

1.2. Vorgehensweise

Als Quelle dient neben der in der Literatur berichteten Theorie auch die Bibliothekspraxis. Um das Thema Prozessmanagement in Bibliotheken zu beleuchten, bietet sich vor allem ein Einblick in die Praxis an. Hierzu ist in der Literatur bisher wenig zu finden. Dabei soll aufgezeigt werden, wie unterschiedliche Bibliotheken mit dem Thema Prozessmanagement umgehen, um einerseits Praxiserfahrungen darzustellen und andererseits Anforderungen und Funktionen für ein wikigestütztes Prozessmanagement als Werkzeug abzuleiten. Um die zuvor genannten Praxiserfahrungen darzustellen, müssen zunächst Bibliotheken gefunden werden, die sich mit dem Thema Prozessmanagement beschäftigen. Eine Auswahl dieser Bibliotheken kann dann in eine qualitative Befragung einbezogen werden. Hierfür wurde nach geeigneten Bibliotheken recherchiert.

1.2.1. Recherche nach Bibliotheken

Ein nach außen gut sichtbares Zeichen bieten Bibliotheken, die ein Qualitätszertifikat tragen, welches die Umsetzung von Prozessmanagement voraussetzt. Bibliotheken, die sich in dem Kontext Qualitätsmanagement mit Prozessmanagement beschäftigt haben, sind beispielsweise Einrichtungen, die ein ISO-Zertifikat erworben haben. Dazu zählen öffentliche Bibliotheken, wie beispielsweise die Stadtbibliothek Freiberg am Neckar, die Stadtbibliothek Walldorf oder ein Verbund öffentlicher Bibliotheken in Nordrhein-Westfalen. Bei den wissenschaftlichen Bibliotheken kann die Bibliothek der Technischen Universität München als ISO-zertifiziert aufgeführt werden.⁷ Auch das Qualitätszertifikat „Ausgezeichnete Bibliothek“ setzt die Umsetzung von Prozessmanagement voraus. Als die ersten Bibliotheken, denen dieses Zertifikat im September 2011 verliehen wurde, können die Mediathek Neckarsulm, die Stadtbücherei in der MAG Geislingen an der Steige und die Stadtbücherei Öhringen aufgeführt werden.⁸

Doch nicht nur durch ein Qualitätszertifikat sind Bibliotheken, die Prozessmanagement umsetzen, sichtbar. Auch Veröffentlichungen und Vorträge liefern entsprechende Hinweise. So können an dieser Stelle beispielsweise die Deutsche Nationalbibliothek⁹ und die ETH-Bibliothek

⁷Vgl. Vohof (2010a), S. 17.

⁸Vgl. HdM-BEO (2011a): Ausgezeichnete Bibliothek.

⁹Vgl. Diebel (2011), S. 71ff.

1. Einleitung

Zürich¹⁰ genannt werden, die mit Veröffentlichungen auf sich aufmerksam gemacht haben. In Vorträgen berichteten unter anderem die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster¹¹ und die bayerischen Fachhochschul-Bibliotheken¹² über ein Prozessmanagement in ihren Einrichtungen. Weitere Bibliotheken, wie die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen oder die Stadtbücherei Nürtingen, die sich im Rahmen der „Ausgezeichneten Bibliothek“ mit Prozessmanagement befasst haben, konnten durch Kontakte identifiziert werden.

Um Informationen zu bekommen, wie in der Bibliothekspraxis das Thema Prozessmanagement umgesetzt wird und dazu auch Fallbeispiele zu gewinnen, wurde eine qualitative Befragung durchgeführt.

1.2.2. Qualitative Befragung

Ziel der Befragung war, Eindrücke zum Prozessmanagement in der Bibliothekspraxis zu erhalten. Der Fokus lag dabei besonders auf der Beantwortung der Frage, wie einzelne Teile des Prozessmanagements in Bibliotheken umgesetzt werden. Als Methode wurde daher eine qualitative Befragung einer quantitativen Befragung vorgezogen. Konkret wurde ein Leitfadenterview gewählt, um eine qualitative Befragung der einzelnen Einrichtungen bzw. deren Experten für das Prozessmanagement durchzuführen. Grund für die Wahl dieser Methode war, dass durch die offen formulierten Fragen anhand des Leitfadens einerseits die Experten frei berichten können, andererseits das Fragengerüst aber sicherstellt, dass die Ausführungen jedes Experten sich in dem vorgegebenen Rahmen bewegen.¹³

Für die Leitfadenterviews wurde ein Fragenraster erstellt, anhand dessen die einzelnen Befragungen durchgeführt werden konnten.¹⁴ Das Fragenraster wurde auf der Grundlage verschiedener Literaturquellen entwickelt und ist in drei Teilbereiche gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Vorarbeit zum Prozessmanagement. Der zweite Teil behandelt das Thema Prozessmanagement an sich und der dritte Teil beinhaltet Themenbereiche, die sich reflektierend auf einen Prozessmanagementdurchlauf beziehen. Innerhalb dieser Themenbereiche gibt es verschiedene Unterthemenbereiche, wie beispielsweise im dritten Teilbereich den Unterthemenbereich „Ziele“, unter welchen dann die Frage fällt, ob die zuvor festgelegten Ziele erreicht werden konnten. Ergänzt wird das Fragenraster durch ein Feld mit dem Titel „Worum es geht“. Dieses Feld soll dem Interviewer die Möglichkeit geben, dem Befragten Beispiele zu nennen. Dies dient dazu, von den Experten Details zu erfahren, die ansonsten vergessen oder nicht erwähnt würden, aber für das Thema Prozessmanagement wichtig sein könnten. Für jede Antwort war ein Feld vorgesehen, das auch die Zuordnung zu dem jeweiligen Thema ermöglichte. Ein Experteninterview dauerte in der Regel ca. 45-60 Minuten. Mit Ausnahme von

¹⁰Vgl. Littau und Kirstein (2011), S. 155ff.

¹¹Vgl. Klotz-Berendes (2008).

¹²Vgl. Greubel (2011); Renner (2011).

¹³Vgl. Mayer (2008), S.37-38.

¹⁴Das Fragenraster befindet sich im Anhang A auf Seite 122.

1. Einleitung

einem persönlich vor Ort durchgeführten Experteninterview wurden alle Experteninterviews telefonisch durchgeführt. Dazu wurden im Vorfeld die jeweiligen Experten der Einrichtungen kontaktiert und nach einer positiven Rückmeldung Termine für ein Interview vereinbart. Da die ausgewählten Bibliotheken recht unterschiedlich mit dem Thema Prozessmanagement umgehen, konnte es vorkommen, dass sich nicht jeder Experte zu jeder Frage äußern konnte. Dies war der Fall, wenn beispielsweise die Einführung des Prozessmanagements von einem Mitarbeiter der Bibliothek durchgeführt wurde, der nicht mehr im Dienst dieser Bibliothek steht. Insgesamt konnten die Experten jedoch sehr viele Erfahrungen und Fallbeispiele zu den einzelnen Leitfragen beitragen.

1.2.3. Befragte Einrichtungen

Aus allen recherchierten Praxiseinrichtungen, die Prozessmanagement umsetzen, musste eine Auswahl für die Befragung getroffen werden. Dabei wurde darauf geachtet, Bibliotheken mit einem möglichst unterschiedlichen Bezug¹⁵ zum Prozessmanagement auszuwählen, um Informationen und Fallbeispiele aus verschiedenen Bereichen zu gewinnen. Eine Rolle spielte natürlich auch, ob bei der Einrichtung Interesse bestand, Auskunft über ihr Prozessmanagement zu geben und ob sie für ein Interview Zeit investieren konnte. Nachfolgende Bibliotheken wurden befragt und werden daher kurz vorgestellt.

Bibliotheken der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Bayern

Der Freistaat Bayern hat insgesamt 17 staatliche Hochschulen¹⁶ mit insgesamt ca. 83.000 Studierenden, bei ca. 2.500-15.000 Studierenden pro Hochschule. Alle diese Hochschulen - außer die Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg¹⁷ - bilden das Konsortium „Kooperative Qualitätsentwicklung“ mit dem Ziel, ein kooperatives Qualitätsmanagement zu entwickeln. In dem Konsortium ist neben den 16 staatlichen Hochschulen das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, sowie das Zentrum für Hochschuldidaktik der bayerischen Fachhochschulen vertreten.¹⁸ Da die Hochschulbibliotheken auch bei anderen Themen bereits kooperativ hochschulübergreifend arbeiten, sollte auch der Beitrag der Hochschulbibliotheken zur „Kooperativen Qualitätsentwicklung“ und dem dort inbegriffenen Prozessmanagement zusammen erarbeitet werden.¹⁹ Ansprechpartner für die Befragung war der Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach und Mitglied in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement, Herr Jens

¹⁵Beispielsweise nicht nur Bibliotheken mit einem ISO-Zertifikat.

¹⁶Auflistung aller bayerischen staatlichen Hochschulen unter <http://haw.bavarian-universities.de/Startseite.de.html> (Zugriff 22.06.2011).

¹⁷Die Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg hat ein eigenes Projekt zur Qualitätsentwicklung. Vgl. Renner (2011).

¹⁸Vgl. Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Hrsg.) (o.J.): Kooperative Qualitätsentwicklung.

¹⁹Vgl. Greubel (2010), S. 51.

1. Einleitung

Renner.²⁰

Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster

Die Hochschule Münster im Bundesland Nordrhein-Westfalen umfasst ca. 9.000 Studierende in 50 programmakkreditierten Bachelor- und Master-Programmen.²¹ Die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster ist auf vier Standorte verteilt.²² Die Hochschulbibliothek beschäftigt sich im Kontext des Qualitätsmanagements der Hochschule mit dem Thema Prozessmanagement. Ansprechpartner für die Befragung war der Leiter der Hochschulbibliothek, Dr. Bruno Klotz-Berendes.²³

Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen

Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen liegt im Landkreis Esslingen des Regierungsbezirks Stuttgart. In der Deutschen Bibliotheksstatistik ist die Stadtbücherei in der DBV Sektion 3B²⁴ mit 37.135 Einwohnern und einem Medienbestand von 65.174 Medieneinheiten aufgeführt.²⁵ Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen verfügt über zwei Standorte. Die Stadtbücherei beschäftigte sich im Rahmen von Sparvorgaben mit dem Thema Prozessmanagement. Ansprechpartner für die Befragung war der Leiter der Stadtbücherei Leinfelden, Herr Wolfram Haferkamp.²⁶

Universitätsbibliothek der Technischen Universität München

Die Technische Universität München trägt den Titel „Exzellenzuniversität“ und verfügt über Standorte in vier Städten mit insgesamt ca. 23.000 Studierenden. Verteilt auf die vier Städte besteht die Universitätsbibliothek aus zehn Teilbibliotheken.²⁷ Im Kontext des Qualitätsmanagements beschäftigt sich die Universitätsbibliothek mit dem Thema Prozessmanagement. Die Bibliothek ist die erste deutsche Universitätsbibliothek, die ein ISO-Qualitätszertifikat erhalten hat.²⁸ Ansprechpartnerin für die Befragung war die Qualitätsmanagementbeauftragte

²⁰Das Interview mit Herrn Renner wurde per Telefon durchgeführt und fand am 28.07.2011 statt.

²¹Vgl. Klotz-Berendes (2008).

²²Vgl. Fachhochschule Münster (Hrsg.) (o.J.c): Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

²³Das Interview mit Herrn Klotz-Berendes wurde per Telefon durchgeführt und fand am 12.09.2011 statt.

²⁴DBV Sektion 3B: Öffentliche Bibliothek bis 50.000 Einwohner

²⁵Zahlen mit dem Stand 2010 aus der Deutschen Bibliotheksstatistik. Online unter <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/adrbrowser.php?inr=KR442> (Zugriff 14.06.2011).

²⁶Das Interview mit Herrn Haferkamp wurde persönlich vor Ort durchgeführt und fand am 30.05.2011 statt.

²⁷Vgl. Becker (2011a), S. 26.

²⁸Vgl. Becker und Leiß (2009), S. 172.

der Universitätsbibliothek, Frau Carolin Becker.²⁹

1.3. Aufbau der Arbeit

Der Einstieg in die Thematik erfolgt durch das Kapitel 2 in dem die Grundlagen des Prozessmanagements behandelt werden. Dabei werden Begriffe des Prozessmanagements definiert und erläutert und der Frage nachgegangen, welche Quellen Bibliotheken für dieses Wissen nutzen. Des Weiteren wird auf die Verknüpfung von Prozessmanagement mit dem Thema Qualitätsmanagement eingegangen. Ein weiterer Teil des Kapitels befasst sich mit den Veränderungen, die durch die Einführung von Prozessmanagement entstehen. Außerdem wird den Fragen des Auslösers, der Ziele und des Nutzens des Prozessmanagements nachgegangen.

Kapitel 3 befasst sich mit Themen, die zur Vorbereitung der Prozessarbeit getroffen werden sollten. Dazu zählt die Einrichtung eines Lenkungsausschusses, der das Prozessmanagement steuert. Die Identifikation von Prozessen, sowie die Auswahl von Mitarbeitern für Prozessteams oder als Prozessverantwortliche sind weitere Themen, die in diesem Kapitel behandelt werden.

Die Beschreibung von Prozessen ist das Thema des Kapitels 4. Dabei wird mit der Bildkartengestaltungsmethode eine Möglichkeit aufgezeigt, wie Prozesse gemeinsam innerhalb des Prozessteams erfasst und modelliert werden können. Des Weiteren werden Modellierungsnotationen und Softwarelösungen vorgestellt, um Flussdiagramme der Prozesse zu erstellen. Der Fokus liegt dabei auf kostenfreien Softwarelösungen zur Modellierung von Prozessen. Die Prozessdokumentation ist ein weiterer Baustein dieses Kapitels.

Die Optimierung der Prozesse und das anschließende Weiterführen der Prozessarbeit ist die Thematik des Kapitels 5. Dabei wird auf die Festlegung von Prozesszielen inklusive Kennzahlen und mögliche Optimierungspotenziale und -methoden eingegangen. Anschließend wird mit dem PDCA-Zyklus eine Struktur aufgezeigt, um das Prozessmanagement nach einmaligem Durchlauf weiter zu verfolgen.

In Kapitel 6 wird schließlich die Frage behandelt, ob und wie ein Wiki das Prozessmanagement unterstützen kann. Dazu werden zunächst Anknüpfungspunkte für ein Wiki im Prozessmanagement in Bibliotheken aufgezeigt. In einem zweiten Schritt wird die Auswahl einer geeigneten Wikisoftware dargestellt. Anschließend wird beschrieben und erläutert, wie exemplarisch mit der Wikisoftware "XWiki" Lösungen und Einsatzmöglichkeiten umgesetzt und getestet wurden. Diese werden beschrieben und erläutert.

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung ergänzen die jeweiligen Themenpunkte dieser Arbeit. Dargestellt werden diese jeweils unter dem Punkt „Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis“ in den thematisch passenden Kapiteln. Darüber hinaus gibt Kapitel 4.1.4 Eindrücke und Erfahrungen aus einer Prozessteamsitzung in der Stadtbücherei Nürtingen zur Erfassung des Prozesses "Lektorat" mit Hilfe der Bildkartengestaltungsmethode wider.

²⁹Das Interview mit Frau Becker wurde per Telefon durchgeführt und fand am 26.09.2011 statt.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

2.1. Begriffe und Wissen

2.1.1. Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst die Planung, Steuerung, Erfassung, Dokumentation und Optimierung von Prozessen. Im Prozessmanagement inbegriffen ist die Prozessmodellierung, welche die Tätigkeiten in der Reihenfolge ihrer Bearbeitung, beispielsweise in Form eines Flussdiagramms aufzeigt und die zuvor erwähnte Optimierung ermöglicht.³⁰ Dabei ist es wichtig, das Prozessmanagement an den Kundenanforderungen ausgerichtet wird. Das Prozessmanagement hat somit die Aufgabe, Erwartungen und Anforderungen der Kunden zu erfüllen.³¹ Prozessmanagement findet Anwendung, wenn „mehrere Personen mit verschiedenen Aktivitäten an einem gemeinsamen Ziel arbeiten sollen.“³² Besonderer Wert wird dabei auf die Interaktion der Aktivitäten gelegt.³³ Einzelne unabhängig voneinander dokumentierte Arbeitsabläufe sind demzufolge noch kein Prozessmanagement. Sie können jedoch als Grundlage genutzt werden, um Prozesse strukturiert und einheitlich zu identifizieren und zu beschreiben.³⁴ Um ein Prozessmanagement einzuführen, kann in vier Phasen vorgegangen werden (Abbildung 1). Kapitel 3, 4 und 5 beziehen sich dabei zum Teil auf diese Phasen.

In der Literatur existieren keine einheitlichen Bezeichnungen für den Begriff „Prozessmanagement“. Als Synonyme werden die Begriffe „Prozessorganisation“, „Geschäftsprozessmanagement“ oder der englischsprachige Begriff „Business Process Management“ genannt. Am häufigsten wird in der Literatur jedoch der Begriff „Prozessmanagement“ verwendet,³⁵ weshalb dieser auch in dieser Arbeit verwendet wird.

³⁰Vgl. Reinmuth (2009), S. 13.

³¹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 7.

³²Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 15.

³³Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 15.

³⁴Vgl. Rosemann u. a. (2005), S. 51.

³⁵Vgl. Finck (2010), S. 69.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

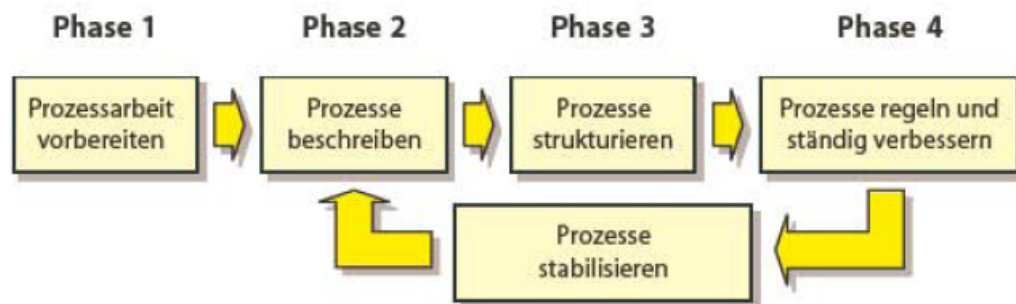


Abbildung 1: Phasen des Prozessmanagements.
(Quelle: Fűrermann und Dammasch (2008), S. 17).

2.1.2. Prozess

Die DIN EN ISO 9000:2005 definiert einen Prozess als „Satz von in Wechselbeziehungen oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“³⁶. Definiert wird auch, dass ein Produkt das Ergebnis eines Prozesses ist. Des Weiteren wird angemerkt, dass „die Eingaben für einen Prozess üblicherweise Ergebnisse anderer Prozesse“³⁷ sind. Wichtig ist auch die Anmerkung dieser Norm: „Prozesse in einer Organisation werden üblicherweise geplant und unter beherrschten Bedingungen durchgeführt um Mehrwert zu schaffen.“³⁸

Passend zu der Definition in der DIN-Norm wird in der Literatur ein Prozess als eine wiederkehrende Abfolge von verbundenen Aktivitäten bezeichnet, die aus einem Input, einer Bearbeitung (Wertschöpfung) und einem Output besteht.³⁹ Der Input löst einen Prozess aus und wird anschließend in diesem bearbeitet. Der bearbeitete Input ist damit das Ergebnis und der Output eines Prozesses. Dabei kann der Input eines Prozesses der Output eines zuvor ausgeführten Prozesses sein. Folglich kann der Output eines Prozesses auch der Input eines folgenden Prozesses sein (Abbildung 2).⁴⁰ Der zuvor ausgeführte Prozess (Prozess A) ist damit Lieferant eines darauffolgenden Prozesses (Prozess B). Umgekehrt ist ein nachfolgender Prozess (Prozess B) der Kunde eines zuvor ausgeführten Prozesses (Prozess A). Bei dem Begriff „Kunde“ muss im Bezug auf Prozesse zwischen internen und externen Kunden unterschieden werden. Als externe Kunden werden die eigentlichen Kunden bezeichnet, also diejenigen, die beispielsweise ein Produkt am Ende kaufen. Im Vergleich dazu sind interne Kunden selbst an der Bearbeitung des Produkts beteiligt, also beispielsweise Mitarbeiter, die das Produkt dann weiterverarbeiten. Interne und externe Kunden haben dabei ähnliche Ansprüche im Bezug auf

³⁶Norm DIN EN ISO 9000:2005, Kapitel 3.

³⁷Norm DIN EN ISO 9000:2005, Kapitel 3.4.

³⁸Norm DIN EN ISO 9000:2005, Kapitel 3.4.

³⁹Vgl. Knuppertz (2009), S. 37; Becker und Kahn (2005), S. 6.

⁴⁰Vgl. Ott (2010), S. 27.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Qualität oder zeitnahe Lieferung.⁴¹

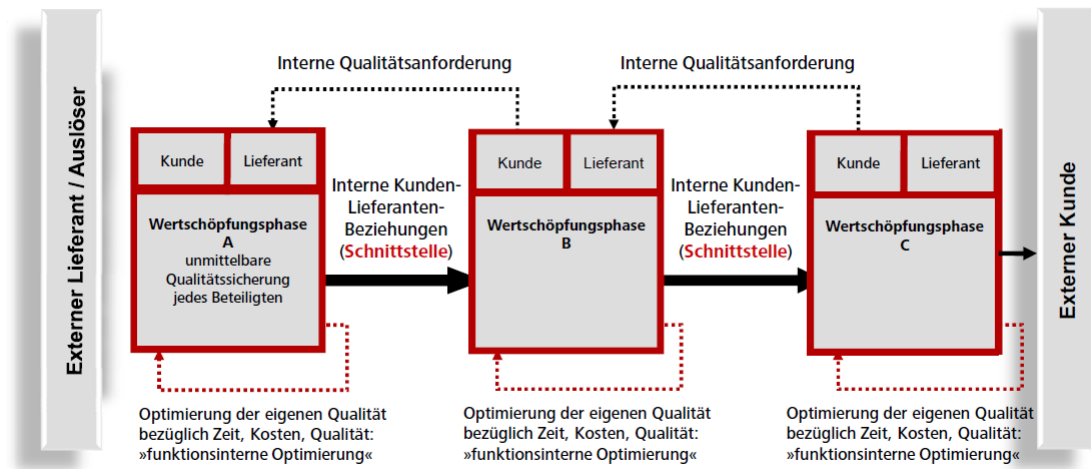


Abbildung 2: Prozesse und die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen.
(Quelle: Vonhof (2010b), S. 20).

In- und Output müssen nicht physisch sein. Somit kann auch eine Information oder eine Dienstleistung Auslöser oder Ergebnis eines Prozesses sein. Wichtig ist, dass zwischen In- und Output eine Bearbeitung stattfindet. Alternative Bezeichnungen für den Input sind die Begriffe „Auslöser“ oder „Eingabe“. Für den Output werden alternativ auch die Begriffe „Ergebnis“ oder „Produkt“ verwendet.⁴²

Der teilweise in der Literatur verwendete Begriff „Geschäftsprozess“⁴³ wird in dieser Arbeit als Synonym zu dem Begriff „Prozess“ verwendet.⁴⁴ Im Bibliothekswesen existiert der Begriff „Geschäftsgang“ der zum Teil anstelle des Prozessbegriffs gebraucht wird. Ein Geschäftsgang umfasst „(...) Arbeitsvorgänge, die bei der Erwerbung, Katalogisierung und bei sonstigen Buchbearbeitungen (Einbinden u.a.) nötig sind (...) Es ist Aufgabe der Bibliotheken, den Gang (Lauf) des Buches durch die verschiedenen Buchbearbeitungsstellen möglichst rationell und zweckmäßig zu organisieren.“⁴⁵ Bei einem Geschäftsgang handelt es sich daher eher um einen

⁴¹Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 16-19.

⁴²Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 18; Reinmuth (2009), S. 13. Der Begriff Produkt wird auch nach der DIN EN ISO 9000:2005 verwendet, vgl. Norm DIN EN ISO 9000:2005, Kapitel 3.

⁴³Der Unterschied zwischen Prozess und Geschäftsprozess liegt in der Detaillierung. Ein Geschäftsprozess wird durch eine Kundenanforderung ausgelöst und erfüllt diese durch eine wertschöpfende Aktivität. Im Unterschied dazu besteht ein Prozess ganz allgemein aus einer Eingabe, die dann im Prozess umgewandelt wird und als Ergebnis wieder ausgegeben wird. Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 62.

⁴⁴Vgl. Knuppertz (2009), S. 37.

⁴⁵Strauch und Rehm (2007), S. 195.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

speziellen Prozess der Bibliothek, der beispielsweise in dem Prozess „Medienbereitstellung“ wiederzufinden ist. In Anlehnung an die Prozessdefinition weiter oben im Text, beinhaltet ein „Prozess“ im Gegensatz zum „Geschäftsgang“ auch ein Prozessdenken, was beispielweise durch In- und Output oder Kunden- und Lieferantenbeziehungen deutlich wird.

Bei komplexen und umfangreichen Prozessen bietet es sich an, diese von oben nach unten strukturiert zu zerlegen, um die Arbeit mit den Prozessen zu erleichtern. Der Prozess selbst wird Hauptprozess genannt, welcher sich in mehrere Teilprozesse zerlegen lässt. Ein Teilprozess wiederum kann in die einzelnen Tätigkeiten zerlegt werden.⁴⁶ In der Bibliothekspraxis (Abbildung 3) könnte zum Beispiel der Hauptprozess „Medienbereitstellung“ unter anderem einen Teilprozess „Technische Bearbeitung“ besitzen. Unterhalb dieses Teilprozesses könnten dann wiederum die Tätigkeiten „Folieren“ und „Signieren“ sein. Falls diese Tätigkeitsebene noch zu ungenau ist, können unterhalb der Tätigkeiten weitere Tätigkeitsebenen eingerichtet werden.

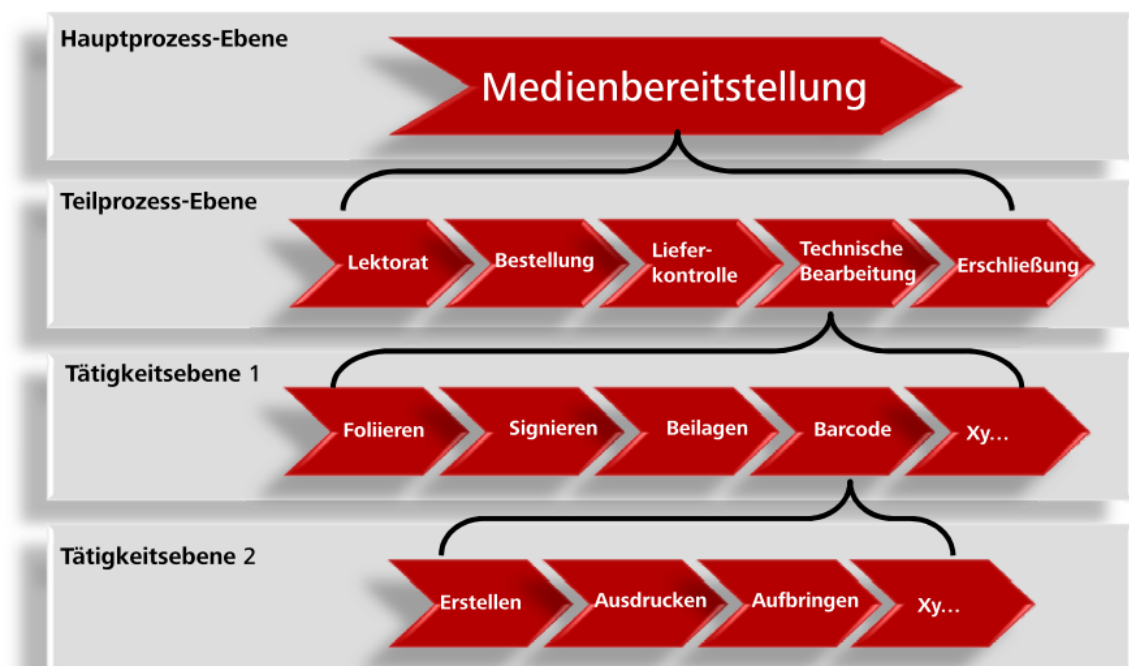


Abbildung 3: Strukturierte Zerlegung eines Prozesses. (Quelle: Vonhof (2010b), S. 14).

Für Bibliotheken sind außerdem Prozessvarianten interessant. Prozessvarianten entstehen, wenn Produkte einen Prozess durchlaufen, aber aufgrund ihrer Art oder Zielgruppe verschieden im Prozess bearbeitet werden. Für jede Variante wird dann ein eigener Prozessablauf festgelegt. Der Vorteil dabei ist, dass dadurch beim Standardablauf nicht extra Sonderregeln beachtet werden müssen.⁴⁷ Ein Beispiel für mögliche Prozessvarianten in Bibliotheken wäre

⁴⁶Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 9-10.

⁴⁷Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 137-138.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Varianten nach Medienart bei der technischen Buchbearbeitung zu erstellen.

2.1.3. Prozessarten

Für die Klassifikation von Prozessen existieren unterschiedliche Merkmale, um diese zu klassifizieren. Zum Beispiel lassen sich Prozesse unter dem Merkmal Komplexität in Makro- und Mikroprozesse unterteilen. Eine andere Unterteilung richtet sich nach dem Merkmal der ausführenden Unternehmensfunktion. Dabei wird zwischen Kernprozess, Serviceprozess und Managementprozess unterschieden. Auch in dieser Arbeit wird diese Unterteilung angewendet, da sie für die Arbeit an den Prozessen vorteilhaft ist und daher auch in der Praxis am häufigsten eingesetzt wird. Zudem sind bei dieser Unterteilung die entscheidenden Prozesse für den Kunden gut sichtbar.⁴⁸ Nachfolgend werden die Prozessarten Kernprozess, Serviceprozess und Managementprozess genauer beschrieben.

Kernprozess

Ein Kernprozess bezeichnet einen „(...) Prozess, dessen Aktivitäten direkten Bezug zum Produkt eines Unternehmens besitzen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten.“⁴⁹ Das Kerngeschäft⁵⁰ der Einrichtung sollte daher durch die Kernprozesse umgesetzt werden⁵¹ und damit das Ziel zur Erfüllung der externen Kundenanforderungen verfolgen.⁵² Um Kernprozesse zu bestimmen ist es daher wichtig, die Produkte der eigenen Einrichtung zu kennen. Ein Unternehmen aus der freien Wirtschaft könnte beispielsweise über einen Kernprozess „Service erbringen“ verfügen⁵³. Für die Prozessidentifikation in Bibliotheken kann ein vorhandener Produktplan sehr hilfreich sein. Die Stadtbücherei Düsseldorf hat in ihrem Produktplan zum Beispiel das Produkt „Medienbereitstellung“ aufgeführt.⁵⁴ Dieses kann direkt in einen Kernprozess überführt werden, da die Aktivitäten, um dieses Produkt zu erstellen, direkt zur Erfüllung der externen Kundenanforderungen und zur Wertschöpfung beitragen. Der Kernprozess hierzu könnte „Medienbereitstellung“ genannt werden. Weitere Hinweise zur Identifikation von Kernprozessen sind in Kapitel 3.2.1 auf Seite 43 zu finden.

Als Synonym für den Begriff „Kernprozess“ tauchen in der Literatur unter anderem die Begriffe Leistungsprozess, Geschäftsprozess, Primärer Prozess⁵⁵ oder Schlüsselprozess⁵⁶ auf.

⁴⁸Vgl. Binner (2009), S. 298.

⁴⁹Becker und Kahn (2005), S. 7.

⁵⁰„Unter dem Kerngeschäft eines Unternehmens versteht man jene Geschäftsbereiche, für welche das Unternehmen das zur erfolgreichen Geschäftsführung notwendige Know-how (Kernkompetenz) besitzt bzw. erarbeitet hat.“ Thommen (2008), S. 345.

⁵¹Vgl. Ott (2010), S. 28.

⁵²Vgl. Knuppertz (2009), S. 45

⁵³Knuppertz (2009), S. 46.

⁵⁴Vgl. Pecher (1997), S. 43.

⁵⁵Vgl. Knuppertz (2009), S. 45.

⁵⁶Vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 13.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Serviceprozess

Ein Serviceprozess bezeichnet einen „(...) Prozess, dessen Aktivitäten aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, jedoch notwendig sind, um einen Kernprozess ausführen zu können.“⁵⁷ Das Ziel eines Serviceprozesses ist es, die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Kernprozesse zu schaffen.⁵⁸

Ein klassisches Beispiel für einen Serviceprozess in einem Unternehmen ist der Prozess „Personalmanagement“.⁵⁹ Personalmanagement wird auch in einer Bibliothek benötigt um beispielsweise den Kernprozess „Medienbereitstellung“ für den Kunden zu betreiben, weshalb hier solch ein Serviceprozess ebenfalls notwendig ist.

In der Literatur finden sich für den Begriff „Serviceprozess“ unterschiedliche Bezeichnungen. Als Synonym werden die Begriffe Unterstützungsprozess, Supportprozess oder Sekundärer Prozess genannt.⁶⁰

Managementprozess

Managementprozesse sind nötig um Kern- und Serviceprozesse zielgerichtet zu steuern. Wie für den Kern- und Serviceprozess existieren auch für den Managementprozess in der Literatur keine eindeutigen Bezeichnungen. Synonym werden die Begriffe Führungsprozess und Steuerungsprozess verwendet. In Unternehmen fallen hierunter beispielsweise die Prozesse „Strategische Ziele und Unternehmenstrategie festlegen“ oder „Controlling durchführen“.⁶¹ Managementprozesse sind auch in einer Bibliothek zu finden, wenn es beispielsweise um Ziel- und Finanzplanung oder um Kooperationen geht.

2.1.4. Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte gibt einen Überblick darüber, an welcher Position jeder einzelne Prozess in Betrachtung der gesamten Prozesslandschaft steht. Dadurch werden die Schnittstellen (In- und Output) der einzelnen Prozesse zueinander deutlich. Die Inhalte einer Prozesslandkarte sind nicht nur auf die eigenen internen Prozesse beschränkt. Optional kann die Prozesslandkarte auch Prozesse oder Anforderungen von externen Lieferanten oder Kunden beinhalten, um diese Schnittstellen optimal darstellen zu können. Die Inhalte einer Prozesslandkarte werden auch Prozesslandschaft genannt und werden in der Regel visuell dargestellt.⁶² Die Visualisierung kann aus verschiedenen Perspektiven erfolgen.⁶³ Eine mögliche Perspektive ist dabei

⁵⁷Becker und Kahn (2005), S. 7.

⁵⁸Vgl. Knuppertz (2009), S. 47.

⁵⁹Becker und Meise (2005), S. 151.

⁶⁰Vgl. Knuppertz (2009), S. 47.

⁶¹Vgl. Knuppertz (2009), S. 49.

⁶²Vgl. Best und Weth (2010), S. 61.

⁶³Abbildung 5 auf Seite 45 zeigt eine visualisierte Prozesslandkarte für eine Bibliothek.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

die Darstellung auf der Hauptprozessebene, die Kernprozesse, Serviceprozesse und Managementprozesse, sowie externe Kunden und möglicherweise auch noch Lieferanten zeigt. Details werden dabei bis zur Ebene der Hauptprozesse dargestellt. Weitere Details z.B. bis zur Teilprozessebene sind möglich. Die Prozesslandkarte sollte dabei aber übersichtlich bleiben.⁶⁴ Ergänzend zur gesamten Prozesslandkarte können zusätzliche Prozesslandkarten einen ausgewählten Teil detaillierter darstellen.⁶⁵

2.1.5. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Das praktische Wissen, um Prozessmanagement in der eigenen Bibliothek anzuwenden, wurde in der Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen von einer externen Beratung⁶⁶ eingebracht. Das Wissen wurde dabei durch einen Workshop vermittelt. Weiterführende Literatur wurde nicht benötigt.⁶⁷

Die bayerischen Hochschulbibliotheken griffen auf keine externe Beratung zurück, da die Erfassung von Musterprozessen gut innerhalb der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement der FH-Bibliothekare durchgeführt werden konnte. Allerdings wurde eine interne Beratung in Anspruch genommen, um der Gefahr vorzubeugen, dass die Prozesse der Bibliothek sich in eine ganz andere Richtung entwickeln, die der Profi-Qualitätsmanager als formal falsch ansehen würde. Hierfür gibt es einen Koordinator des Konsortium „Kooperative Qualitätsentwicklung“ der Hochschulen. Dieser wurde anfangs, zwischendurch und auch zum Schluss immer wieder mit eingebunden, indem beispielsweise Entwürfe von Prozessmodellierungen gezeigt wurden, um Feedback einzuholen. Das Feedback bezog sich dann auch darauf, ob die Entwürfe passend zu dem Gesamtbild sind, wie andere Einrichtungen der Hochschulen ihre Prozesse erfassen.⁶⁸

An der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster hingegen konnte auf ein Prozessmanagement Handbuch zurückgegriffen werden, da dort an der Hochschule schon zuvor an den Prozessen gearbeitet wurde. Außerdem konnte die Hilfe von internen Experten in Anspruch genommen werden. Die Prozesse der Bibliothek wurden als Serviceprozesse innerhalb des Fachbereichs Wirtschaft erfasst, da dieser eine Zertifizierung nach ISO 9001 anstrebte, wodurch Kooperationen für die Prozessarbeit entstanden. Dadurch war es möglich, Prozesse der Hochschulbibliothek innerhalb eines studentischen Projektes zu bearbeiten und Wissen von Professorinnen und Professoren einzubringen, die sich in diesem Themengebiet auskennen.⁶⁹ Die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München griff ebenfalls auf interne

⁶⁴Vgl. Binner (2009), S. 293-294.

⁶⁵Vgl. Fischermanns (2009), S. 120.

⁶⁶Die externe Beratung wurde von Prof. Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien, Stuttgart übernommen.

⁶⁷Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

⁶⁸Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

⁶⁹Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Experten zurück. Im Rahmen einer Studienarbeit erstellten Studierende des Lehrstuhls Technische Dienstleistungen und Operations Management eine Übersicht der Prozesse der Universitätsbibliothek.⁷⁰

Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen hat die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, Begriffe des Prozessmanagements klar zu definieren, um die Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten zu erleichtern. In der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München spielten die Begriffe vorwiegend auf der Leitungsebene eine Rolle. Für die Prozessbeschreibungen, vor allem auf der Teilprozessebene, wird allerdings weiterhin der Begriff „Geschäftsgang“⁷¹ verwendet, da dieser sich schon in der Bibliothek etabliert hatte.⁷²

Die bayerischen Hochschulbibliotheken wollten bewusst keine theoretische Diskussion über die verwendeten Begriffe führen und legten daher den Fokus auf die praktische Umsetzung. Den beteiligten Mitarbeitern war auch ohne eine Diskussion über die Fachbegriffe klar, welche Aufgaben zu erledigen sind. Falls an einer Stelle doch ein theoretisches Fundament fehlen würde, wäre auch die Bereitschaft da, dieses noch nachzuarbeiten.

Auch die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster legte ihren Fokus mehr auf die praktische Umsetzung als auf die Definition von Begriffen. Zu beachten ist dabei aber, dass es innerhalb der Hochschule ein einheitliches Verständnis dafür geben muss. Ob die Hochschule jedoch den Begriff Kernprozess oder Hauptprozess verwendet, spielt für die Hochschulbibliothek weniger eine Rolle. Wichtig werden die Begriffe für die Hochschulbibliothek dann, wenn etwas publiziert wird.

2.2. Prozessmanagement in Verbindung mit Qualitätsmanagement

2.2.1. Prozessmanagement und Qualitätsmanagement

Prozessmanagement wird in den befragten Bibliotheken überwiegend im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement durchgeführt.⁷³ Wird das Thema Qualitätsmanagement näher betrachtet, zeigen sich deutliche Verbindungspunkte. *„Qualitätsmanagement umfasst alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Qualität von Produkten, Prozessen oder Leistungen in einer Organisation. Aufgabe des Qualitätsmanagements ist es, sicherzustellen, dass die Anforderungen der Kunden und anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) an*

⁷⁰Vgl. Becker (2011a), S. 35.

⁷¹Vgl. Kapitel 2.1.2 auf Seite 16.

⁷²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

⁷³Vgl. Kapitel 1.2.3 auf Seite 11.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

eine Organisation erfüllt werden.“⁷⁴ Dabei lässt sich Qualitätsmanagement im Sinne von Total Quality Management anhand von vier Grundprinzipien charakterisieren⁷⁵:

- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Ganzheitlichkeit
- Kontinuierliche Verbesserung

Deutlich zeigt sich hierbei, dass Prozesse im Qualitätsmanagement eine zentrale Rolle spielen. Außerdem verfolgen die Grundprinzipien die gleichen Ziele wie die Arbeit mit Prozessen. Deutlich wird dies beispielsweise durch die Punkte „Kundenorientierung“ oder „Kontinuierliche Verbesserung“, die auch Ziele des Prozessmanagements sind.⁷⁶ *„Qualitätsmanagement und die Abbildung und Gestaltung von Prozessen sind eng miteinander verknüpft. Viele Ziele, die mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen verfolgt werden, können nur in Kombination mit einem entsprechenden Prozessmanagement erreicht werden.“*⁷⁷ Dabei spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass für das Qualitätsmanagement einzelne Managementinstrumente – wozu auch Prozessmanagement zählt – miteinander verzahnt eingesetzt werden können. Der Vorteil liegt in dem Nutzen von Synergiepotenzial mit der Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele und der Vermeidung von gegenseitigen Störfaktoren.⁷⁸ Durch das Nutzen dieses Potenzials ist die Arbeit an den Prozessen früher oder später unvermeidbar, wenn die Qualität auch beim Kunden ankommen soll. *„Ein wesentlicher Aspekt von Qualitätsmanagement ist Prozessmanagement. Dienstleistungen und Produkte für Kunden werden in Prozessen erstellt und damit trägt Prozessqualität entscheidend zum Gesamturteil von Kunden über eine Organisation bei.“*⁷⁹

2.2.2. Ein Zertifikat als Aushängeschild, auch für Prozesse

Außerhalb der Bibliothek ist Qualitätsmanagement vor allem durch eine Zertifizierung der Einrichtung erkennbar.⁸⁰ In Kapitel 2.1 auf Seite 14 wurde bereits auf einige Begriffe für das Prozessmanagement aus dem Qualitätsmanagement auf Grundlage der ISO-Norm 9000:2005 hingewiesen. Die Normenreihe ISO 9000 ff. besteht außer der bereits erwähnten ISO 9000:2005 noch aus den Normen ISO 9001:2008 und ISO 9004:2009, welche sich ebenfalls mit Qualitätsmanagement beschäftigen, wobei die Prozesse auch hier eine zentrale Rolle spielen.⁸¹

⁷⁴Schmelzer u. a. (2010), S. 31.

⁷⁵Becker u. a. (2009), 272-273.

⁷⁶Die Ziele des Prozessmanagement werden in Kapitel 2.3 auf Seite 26 behandelt.

⁷⁷Hanel und Töpfer (2011), S. 199.

⁷⁸Vgl. Vohof (2010a), S. 17.

⁷⁹Vohof (2010a), S. 333.

⁸⁰Die Sichtbarkeit von außen ist gleichzeitig ein Nutzen des Prozessmanagements. Weitere Punkte zum Nutzen des Prozessmanagements in Kapitel 2.5 auf Seite 37.

⁸¹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 31-32.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Allerdings gehen die prozessbezogenen Inhalte in der ISO-Norm nicht besonders weit ins Detail. *„Die ISO 9000 ff. sagt „was“ die Prozesse tun müssen, aber nicht „wie“. Die Norm gibt kaum Hinweise darauf, wie Prozesse zu strukturieren, zu verknüpfen, zu leiten und zu lenken sind, um den Grundsätzen des Qualitätsmanagements wie Kundenorientierung, Prozessorientierung, systemorientierter Ansatz und ständiger Verbesserung gerecht zu werden.“*⁸²

In Anlehnung an diese Kritik hat das Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor im Vergleich zu Unternehmen einige Besonderheiten. Die Leistung wird in der Regel direkt am Endkunden erbracht, wodurch die Schnittstelle zu diesem Endkunden entscheidend für die wahrgenommene Qualität ist.⁸³ *„Für die Dienstleistungsqualität ist daher das „Wie“ von besonderer Relevanz. Motivation und Qualifikation der dienstleistenden Mitarbeiter sind prägend für die Qualität des Produktes.“*⁸⁴

Weitere Kritik an dem Prozessmodell nach ISO 9001 bezieht sich darauf, dass Prozesstypen wie Kern- und Supportprozesse vermischt werden. Dadurch sind die für den Kunden entscheidenden Prozesse nicht direkt identifizierbar und eine gezielte Optimierung der entscheidenden Prozesse wird erschwert. Des Weiteren werden die gewählten Begriffen in der ISO Norm bemängelt, weil diese mit den in der Praxis eingesetzten Begriffen einen zu großen Interpretationsspielraum bieten.⁸⁵ Dadurch wird, zumindest in der Fachwelt des Qualitätsmanagements, der Wert eines solchen Zertifikates heruntergestuft. *„Die ISO-Zertifizierung bedeutet, dass das Qualitätsmanagement eines Unternehmens dokumentiert ist. Über die Qualität der operativen Leistungserstellung sagt die ISO-Zertifizierung jedoch nichts aus.“*⁸⁶ Auch ist eine ISO-Zertifizierung nicht mit einem erfolgreichen Prozessmanagement gleichzusetzen. *„Ein Zertifikat auf Grundlage von ISO 9001 lässt keine Rückschlüsse auf ein funktionsfähiges Prozessmanagement in einer Organisation zu.“*⁸⁷

Abhilfe kann die Norm ISO 9000:2004 schaffen⁸⁸, welche aber bisher keine Zertifizierungsgrundlage bietet, sondern nur Empfehlungen darlegt.⁸⁹ Eine Umsetzung dieser Empfehlungen bietet das EFQM-Modell⁹⁰, welches neben dem CAF-Modell⁹¹ als Grundlage für das Modell der „Ausgezeichneten Bibliothek“ diene.⁹²

⁸²Schmelzer u. a. (2010), S. 34.

⁸³Vgl. Becker u. a. (2009), S. 273.

⁸⁴Becker u. a. (2009), S. 273.

⁸⁵Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 35-36.

⁸⁶Horváth & Partner (Hrsg.) (2005): Prozessmanagement umsetzen, S. 12.

⁸⁷Schmelzer u. a. (2010), S. 36.

⁸⁸Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 37.

⁸⁹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 31.

⁹⁰Vgl. Franz (2010), S. 341-342. Das EFQM-Modell stammt von der European Foundation for Quality Management, einer Stiftung namhafter europäischer Unternehmen, die jährlich Spitzenunternehmen auf dem Gebiet des Managements mit dem European Excellence Award auszeichnet. Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 5.

⁹¹Das CAF ist ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem für Organisationen des öffentlichen Sektors. Becker u. a. (2009), S. 275.

⁹²Vgl. Vohnhof (2010a), S. 21.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Dem Modell „Ausgezeichnete Bibliothek“ liegt dabei folgende These zugrunde: *„Hervorragende Ergebnisse im Hinblick auf die Leistungen der Bibliothek, auf Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die ihre Politik und Strategie mit Hilfe von Mitarbeitenden, Partnerschaften, Ressourcen und Prozessen umsetzt. (...) Es gilt, ein komplexes Abhängigkeitsgeflecht von strategischer Zielplanung, Personalmanagement, Partnerschafts-, Ressourcen- und Prozessmanagement, ausgerichtet auf die Zukunftsfähigkeit der Institution, effektiv zu steuern.“*⁹³ Deutlich wird dadurch, dass Prozesse auch hier, wie bereits bei der ISO-Norm, eine zentrale Rolle spielen. Bei dem Modell der „Ausgezeichneten Bibliothek“ befasst sich das Themenfeld 5 mit Prozessen. Innerhalb dieses Themenfeldes befinden sich neben den Kriterien „Kunden an der Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten beteiligen“ und „(Prozess)Innovationen vornehmen“ auch das Kriterium „Prozesse laufend identifizieren, steuern, umsetzen und verbessern“. Unter dem zuletzt genannten Kriterium befinden sich schließlich Indikatoren, wie beispielsweise der Indikator, ob Prozessverantwortliche benannt und deren Aufgabenbereiche geklärt wurden. Den jeweiligen Indikatoren ordnet die qualitätsbestrebte Bibliothek ihre bisherigen Aktivitäten und entsprechende Nachweise zu. Außerdem sollen Verbesserungspotenziale und zukünftige Ziele aufgelistet werden.⁹⁴

Bei Betrachtung der weiteren Themenfelder und Kriterien der „Ausgezeichneten Bibliothek“ fallen die Verknüpfungen untereinander und besonders zu den Prozessen auf. Das Themenfeld 2 „Strategie und Planung“ enthält Kriterien zur Strategieentwicklung und Beschaffung von Informationen über die Zielgruppe, die auch für ein funktionsfähiges Prozessmanagement nötig sind. Ein weiteres Beispiel findet sich im Themenfeld 4 „Ressourcen“, welches der Unterstützung der Strategie und der Prozesse dient.⁹⁵

Auf Wunsch der teilnehmenden Bibliotheken wurde bei dem Modell der „Ausgezeichneten Bibliothek“ eine Prozesslandschaft mit Namensregeln für Kern-, Service- und Managementprozessen vorgegeben. Für den Erwerb des Zertifikates müssen mindestens fünf Kernprozesse und fünf Teilprozesse dokumentiert werden.⁹⁶ Bezüglich der Umsetzung macht das Modell der „Ausgezeichneten Bibliothek“ keine Vorgaben, mit welchen Werkzeugen oder in welcher Form die Prozessarbeit stattfinden soll. Im Gegensatz zu dem EFQM-Modell und dem CAF-Modell, findet bei der „Ausgezeichneten Bibliothek“ nicht nur eine Selbstbewertung statt, sondern es kann zusätzlich noch ein Zertifikat erworben werden. Die Zertifizierung erfolgt dabei durch den Forschungsschwerpunkt BEO an der Hochschule der Medien, wobei das Auditorenteam von der Fachstelle für das öffentliche Bibliothekswesen des Regierungspräsidiums Stuttgart unterstützt werden kann. Das Zertifikat hat eine Gültigkeit von drei Jahren und muss nach Ablauf dieser Zeit erneuert werden. Dadurch entsteht ein Anreiz für eine kontinuierliche Verbesserung, was im Kontext Prozessmanagement vor allem der ständigen Optimierung von Prozessen zugute

⁹³Vonhof (2010a), S. 325.

⁹⁴Vgl. Vonhof (2010a), S. 22-23.

⁹⁵Vgl. Vonhof (2010a), S. 327-328, 331.

⁹⁶Vgl. HdM-BEO (2011c): Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der dokumentierten Prozesse (Namensregeln), (unveröffentlichte Projektunterlagen). Siehe Anhang F auf Seite 136.

kommt.⁹⁷

2.2.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Die Verknüpfung von Prozess- und Qualitätsmanagement spiegelt sich auch bei den befragten Bibliotheken wider. Ein kooperatives Qualitätsmanagement, um Wissen und verteilte Ressourcen zu nutzen, findet in einem Konsortium bayerischer Hochschulen Anwendung. Ziele dieses Konsortiums sind unter anderem Prozessbeschreibungen zu erstellen, ein kooperatives Benchmarking zu erarbeiten und die bayerischen Hochschulen auf eine Systemakkreditierung vorzubereiten. Für die Umsetzung des Qualitätsmanagements ist jede einzelne Hochschule selbst verantwortlich.⁹⁸ Innerhalb der Qualitätsmanagementsysteme der einzelnen Hochschulen tauchen die Hochschulbibliotheken in der Prozesslandschaft bei den Serviceprozessen auf. Die Hochschulbibliotheken nutzen die Chance, an das Qualitätsmanagementsystem der Hochschule anzuknüpfen und der Forderung einer kooperativen Qualitätsentwicklung nachzukommen. In diesem Rahmen entwickelten die Hochschulbibliotheken gemeinsam hochschulübergreifend Musterprozesse. Diese Musterprozesse konnte dann jede Hochschulbibliothek auf die eigenen Bedürfnisse anpassen und übernehmen, um somit ihren Beitrag zum Qualitätsmanagement der Hochschulen leisten.⁹⁹ Eine Wirkung nach außen wird vor allem dadurch gezeigt, dass die Musterprozesse, sowie zahlreiche Informationen auf der Webseite der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Fachhochschulbibliotheken frei zugänglich sind.¹⁰⁰

Auch die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster arbeitete im Rahmen von Qualitätsmanagement an ihren Prozessen. Der Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Münster betreibt ein Qualitätsmanagementsystem, in das die Hochschulbibliothek miteinbezogen wurde. Die Bibliothek tauchte dabei innerhalb der Prozesslandschaft als Supportprozess mit einigen Prozessen auf, die gemeinsam mit dem Fachbereich erarbeitet wurden. Der Fachbereich Wirtschaft ist nach der Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert. Auf der Grundlage der Vorarbeit des Fachbereichs Wirtschaft wurde die Einführung eines hochschulweiten Qualitätsmanagements beschlossen, wobei sich dort die Hochschulbibliothek wiederum mit eigenen Prozessen eingebracht hat. Mit diesem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem soll die Hochschule leistungsfähig für die bevorstehende Systemakkreditierung sein.¹⁰¹

Ein eigenes Qualitätszertifikat nach DIN EN ISO 9001:2008 trägt die Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Die Universitätsbibliothek hat vor dieser Zertifizierung eine

⁹⁷Vgl. Vohof (2010a), S. 21, 27-29.

⁹⁸Vgl. Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Hrsg.) (2011): Kooperative Qualitätsentwicklung, Projektinformationen.

⁹⁹Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

¹⁰⁰Die Musterprozesse sind unter http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/index_qm.shtml (Zugriff 16.10.2011) zu finden.

¹⁰¹Vgl. Fachhochschule Münster (Hrsg.) (o.J.a): Das Qualitätsmanagementsystem am Fachbereich Wirtschaft; Zusätzliche Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Vereinheitlichung im Rahmen der Wandlung von einem Zweischichtigen in einem funktional einschichtigen Bibliothekssystem vorgenommen. Für diese Vereinheitlichung entstanden neben der größeren Transparenz für die Nutzer des Bibliotheksystems unter anderem Beschreibungen der Arbeitsabläufe. Der Wunsch, diese Vereinheitlichung auch nach außen sichtbar zu machen, führte zu der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Die Vorarbeit, die durch die Vereinheitlichung gemacht wurde, konnte dabei genutzt werden.¹⁰² Um mit dem erworbenen Zertifikat auch eine Außenwirkung zu erzielen, wurden Pressemeldungen¹⁰³ veröffentlicht und das Zertifikat in den Teilbibliotheken aufgehängt.¹⁰⁴

Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen betreibt zwar kein Qualitätsmanagementsystem und hat somit auch kein Zertifikat, welches die Arbeit an den Prozessen nach außen zeigt. Allerdings wurden die Ergebnisse des Prozessmanagements im Gemeinderat vorgestellt, womit eine Form von Öffentlichkeitsarbeit gegenüber dem Träger stattfand.¹⁰⁵

2.3. Ziele und Auslöser

2.3.1. Ziele des Prozessmanagements

Um Prozessmanagement umzusetzen sind (klare) Ziele notwendig. An diesen Zielen wird das Prozessmanagement ausgerichtet; gleichzeitig sind Ziele Voraussetzung um Erfolge zu erreichen, diese zu überprüfen und um gegebenenfalls nachbessern zu können. Im Prozessmanagement kann zwischen zwei Zielarten unterschieden werden: Prozessziele einerseits, die bei den einzelnen Prozessen individuell festgelegt werden und übergreifende Ziele andererseits. Prozessziele sind konkrete messbare Zielsetzungen, die erst im Laufe des Prozessmanagementvorgangs präzise formuliert werden.¹⁰⁶ Im Vergleich dazu stehen die Ziele des Prozessmanagements schon vor der Einführung des Prozessmanagements fest oder sind möglicherweise auch der Auslöser hierfür.¹⁰⁷

Welche Ziele durch das Prozessmanagement vorrangig verfolgt werden sollen ist abhängig von der aktuellen Situation der Einrichtung und deren Umfeld. Einflussfaktoren sind hierbei festgelegte Strategien und Vorgaben des Trägers. Zielvorgaben könnten beispielsweise Ansprüche nach Qualitätssteigerung oder das Einsparen von Finanzmitteln sein. Der Einsatz von Prozessmanagement, um Personalveränderungen umzusetzen oder um neue Produkte und Technolo-

¹⁰²Vgl. Becker (2011a), S. 27-30.

¹⁰³Ein Beispiel für eine Pressemeldung ist auf der Webseite der Universität zu sehen. http://portal.mytum.de/pressestelle/pressemitteilungen/news_article.2007-05-21.6651917501 (Zugriff 16.10.2011).

¹⁰⁴Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

¹⁰⁵Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

¹⁰⁶Prozessziele sind Thema des Kapitels 5.1.1 auf Seite 73.

¹⁰⁷Vgl. Best und Weth (2010), S. 101-102.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

gien einzuführen, sind weitere mögliche Zielvorgaben.¹⁰⁸ Um die Vielfalt der diversen Ziele im Prozessmanagement zu verdeutlichen, lassen sich diese in die vier Zielfelder Qualität, Produktivität, Innovationsfähigkeit und Management einteilen. Die Zielfelder sind dabei nicht völlig voneinander entkoppelt, sondern ergänzen sich in einigen Teilen. Die Einteilung in Zielfelder ist jedoch hilfreich, um einen Zielschwerpunkt festzulegen.¹⁰⁹

Das Zielfeld Qualität beinhaltet das Ziel der Qualitätsverbesserung, bei der vor allem die Kunden eine entscheidende Rolle spielen. Sowohl interne wie auch externe Kunden legen fest, was Qualität ist und ob das Produkt den Anforderungen entspricht. Des Weiteren liegt hier ein Anknüpfungspunkt, um Qualitätskriterien mit der Strategie der Einrichtung zu verbinden.¹¹⁰ Zu dem Zielfeld Qualität zählt zudem das Ziel der Effektivität. Effektivität meint dabei aus der Kundensicht den richtigen Output zur richtigen Zeit zu liefern.¹¹¹

In das Zielfeld Produktivität fällt das Ziel der Effizienz.¹¹² Effizienz ist der maximale Output bei minimalem Einsatz von Ressourcen. Unter Ressourcen fallen Materialien, aber auch Finanzmittel.¹¹³ Somit finden sich in dieser Kategorie Ziele, um Zeit und Kosten in den Prozessen einzusparen. Dies kann zum Beispiel durch die Optimierung oder den Abbau von Schnittstellen geschehen. Ein weiteres Ziel, das dem Zielfeld Produktivität zugeordnet werden kann, ist die Vermeidung von Doppelarbeit. Die Ziele der Produktivität sind dabei eng mit denen der Kategorie Qualität verknüpft.

Das Zielfeld Innovationsfähigkeit bezieht sich nicht nur auf die derzeitige Situation, sondern zeichnet sich auch durch den Bedarf an Flexibilität für künftige Entwicklungen aus.¹¹⁴ Diese Flexibilität ist nötig, um Prozesse an geänderte Rahmenbedingungen anpassen zu können.¹¹⁵ Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Prozesse so optimiert werden sollen, dass es möglich ist, Teile davon durch Outsourcing auszugliedern. Ein anderes Beispiel ist der Einsatz einer Software, die Prozessschritte verändert oder gar ersetzt. Hier ist das Ziel, Anknüpfungspunkte bereitzustellen, um die Integration einer Software zu ermöglichen.¹¹⁶

Das Zielfeld Management soll für Klarheit bei den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sorgen. Dies ist nötig, um die Abläufe der Organisation zielgerichtet zu steuern.¹¹⁷ Ein Ziel dieses Feldes kann zum Beispiel das Erstellen einer Prozessdokumentation sein.¹¹⁸ Die Prozessdokumentation kann zudem das Ziel verfolgen, Verantwortlichkeiten zu klären und festzusetzen.¹¹⁹ Damit verbunden werden kann die Schaffung von Transparenz durch die Be-

¹⁰⁸Vgl. Reinmuth (2009), S. 25.

¹⁰⁹Vgl. Stöger (2009), S. 23.

¹¹⁰Vgl. Stöger (2009), S. 23.

¹¹¹Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 19.

¹¹²Vgl. Stöger (2009), S. 23.

¹¹³Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 19.

¹¹⁴Vgl. Stöger (2009), S. 23-25.

¹¹⁵Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 19.

¹¹⁶Vgl. Stöger (2009), S. 24-25.

¹¹⁷Vgl. Stöger (2009), S. 24.

¹¹⁸Vgl. Becker u. a. (2009), S. 199.

¹¹⁹Vgl. Fiermann und Dammasch (2008), S. 15.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

reitstellung der dokumentierten Prozesse für alle Mitarbeiter.¹²⁰

2.3.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Auslöser für das Prozessmanagement an den Bibliotheken der bayerischen Fachhochschulen war, dass auf Ebene der bayerischer Fachhochschulen ein Projekt zur „Kooperativen Qualitätsentwicklung“ in einem Konsortium lief. Ziel dieses Projektes ist die Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen, wobei auch Prozesse modelliert, analysiert, optimiert und ein anschließendes kooperatives Benchmarking durchgeführt werden sollen. Die Bibliotheken der bayerischen Fachhochschulen haben an dieses Projekt angeknüpft und in einem ersten Schritt gemeinsam Musterprozesse erarbeitet, um ihren Beitrag als Serviceprozess für die Sicherung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der bayerischen Hochschulen zu leisten.¹²¹ Dabei stellten nicht etwa die Hochschulen den Anspruch, dass die Bibliotheken ihren Beitrag dazu leisten, sondern die Bibliotheken kamen eigenständig auf die Hochschulen zu, um sicherzustellen, dass die Bibliotheken nicht ausreichend oder sogar gar nicht bei den Prozessen der Hochschulen auftauchen.¹²²

Für die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster war der Auslöser ein Qualitätsmanagementsystem des Fachbereichs Wirtschaft, wobei die Bibliothek als Supportprozess mit einigen Prozessen vertreten ist. Dieses wurde inzwischen durch ein hochschulweites Qualitätsmanagementsystem abgelöst, welches das Ziel verfolgt, dass die Hochschule leistungsfähig für die bevorstehende Systemakkreditierung ist. Ziel für die Bibliothek war daher die Einführung eines Prozessmanagements, um als Serviceprozess den Kernprozess der Hochschule „Studium und Forschung“ zu unterstützen und somit zum hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem beizutragen.¹²³

Die Technische Universität München sah in einer Umstrukturierung ihrer Bibliothek von einem zweischichtigen zu einem funktional einschichtigen Bibliothekssystem Einsparmöglichkeiten und höhere Wirtschaftlichkeit.¹²⁴ Die Umstrukturierung war der Auslöser für die Prozessarbeit in der Bibliothek. Das Ziel bestand dabei in der Vereinheitlichung der Prozesse, um ein einschichtiges Bibliothekssystem zu schaffen. Im Anschluss an diese Umstrukturierung wurde das Prozessmanagement in ein Qualitätsmanagementsystem überführt und fortgeführt.¹²⁵

Auslöser für die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen waren Sparvorgaben des Trägers. Bis in das Jahr 2008 bestand das Bibliothekssystem Leinfelden-Echterdingen noch aus vier Stand-

¹²⁰Vgl. Dörnemann u. a. (2005), S. 593.

¹²¹Vgl. Die Bayerischen Fachhochschulbibliotheken (Hrsg.) (2011a): Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken.

¹²²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

¹²³Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

¹²⁴Vgl. Becker (2011a), S. 27.

¹²⁵Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

orten. Zwei Standorte fielen den Sparvorgaben der Stadt zum Opfer und werden zukünftig ehrenamtlich betrieben.¹²⁶ Die selben Sparvorgaben der Stadtverwaltung formten für die Stadtbücherei das Ziel, Finanzmittel einzusparen. Die Stadtbücherei wendete sich im Jahr 2008 an eine externe Beratung¹²⁷ um Lösungsansätze zu suchen, wie diese Sparvorgaben intelligent umgesetzt werden könnten. Eine Organisationsanalyse stand an, wobei auch das Thema Prozessmanagement Anwendung fand. Bei den Prozessen sollte dabei vor allem die Effizienz gesteigert werden.¹²⁸

2.4. Veränderung

2.4.1. Die Organisation im Wandel und der 90-Grad-Shift

Die klassische Organisationsstruktur wird nach den Merkmalen Funktion, Produkt, Region oder Projekt gestaltet. Es besteht eine Trennung von Aufbauorganisation (Wer macht was?) und Ablauforganisation (Wie wird es gemacht?). Bei der Aufbauorganisation wird die Bibliothek in verschiedene vertikale Funktionseinheiten, wie beispielsweise aus einem Organigramm bekannte Abteilungen für Katalogisierung oder Erwerbung eingeteilt. Die Ablauforganisation strukturiert die einzelnen Arbeitsschritte, die nötig sind, um die Funktionen der Bibliothek zu erfüllen, wie beispielsweise einen Erwerbungsprozess. In der Praxis wird entgegen der Theorie die Ablauforganisation auf Grundlage der Aufbauorganisation strukturiert. Dadurch entstehen oft komplexe Organisationsstrukturen mit vielen Schnittstellen zwischen den Abteilungen, die Zeit kosten und anfällig für Fehler sind.¹²⁹

Wird nun das Prozessmanagement auch in der Unternehmensstruktur verankert, so findet ein Wandel von den klassisch vertikal verlaufenden Abteilungen zu der horizontalen Prozessorganisation statt.¹³⁰ Dabei kann zwischen drei Formen der prozessorientierten Aufbauorganisation unterschieden werden (Abbildung 4). Die funktionale Organisation setzt weiterhin auf Abteilungen nach Funktion. Die Steuerung und Verantwortung wird durch Abteilungsleitung und Geschäftsführung übernommen. Es findet also keine abteilungsübergreifende Prozessverantwortung statt, weshalb lange Durchlaufzeiten als Hauptnachteil der funktionalen Organisation genannt werden können. Bei der Matrix-Prozessorganisation bleiben Abteilungen zwar auch weiterhin bestehen, jedoch wird jeder Prozess mit einem Prozessverantwortlichen mit fachlichen Befugnissen ausgestattet. Dadurch können unter anderem Durchlaufzeiten etwas verkürzt werden, da der Prozessverantwortliche den gesamten Prozess durch die Abteilungen begleitet. In der Praxis wird der Prozess allerdings weiterhin ausgebremst, da weiterhin viele Schnittstellen

¹²⁶Vgl. Leinfelden-Echterdingen (08.04.2010): Bildungs- und Betreuungsoffensive 2015.

¹²⁷Die externe Beratung wurde von Prof. Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien, Stuttgart übernommen.

¹²⁸Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

¹²⁹Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 30-33

¹³⁰Vgl. Geyer und Manschwetus (2010), S. 334.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

zwischen den Abteilungen überwunden werden müssen. Außerdem entsteht Konfliktpotenzial, da die jeweilige Abteilungsleitung in der Regel mehr Befugnisse im Vergleich zu den Prozessverantwortlichen besitzt. Bei der reinen Prozessorganisation werden die Abteilungen aufgrund der Prozesse gebildet, womit Prozessverantwortliche auch gleichzeitig Abteilungsleiter sind.¹³¹

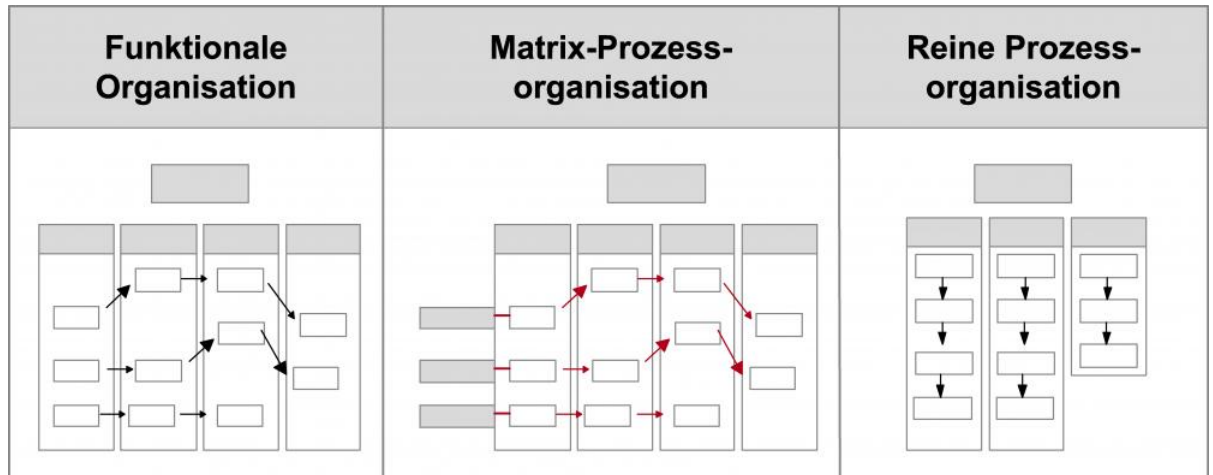


Abbildung 4: Formen der prozessorientierten Aufbauorganisation.
(Quelle: Fischermanns (2009), S. 147).

Dieser Wandel der Organisationsform wird auch als 90-Grad-Shift bezeichnet. Die Prozessorganisation soll dabei die Kundenanforderung in einem Fluss mit Hilfe eines Prozesses erfüllen. Im Gegensatz zu einzelnen Abteilungen, die durchlaufen werden müssen, wird ein einzelner Prozess durch die Kundenanforderung ausgelöst. Der selbe Prozess erfüllt am Ende auch genau die gestellte Kundenanforderung, in dem das „Produkt“ dem Kunden bereitgestellt wird. Zum Zweck der Kundenorientierung werden dadurch Schnittstellen zwischen den Abteilungen abgebaut, da die Kundenanforderung zukünftig nicht mehr mit Hilfe der klassischen Ablauf- und Aufbauorganisation erfüllt wird, sondern durch einen Prozess, der die gesamte Rundumbearbeitung enthält.¹³² Übertragen auf den Bibliotheksbereich kann dies beispielsweise mit der Kundenanforderung „einen aktuellen Bestand zu meinen Themen/Interessen angeboten bekommen“ dargestellt werden. Abteilungen, wie beispielsweise Erwerbung und Katalogisierung, werden zur Erfüllung der Kundenanforderung in dem Prozess „Medienbereitstellung“ zusammengefasst.

¹³¹Vgl. Fischermanns (2009), S. 147-149.

¹³²Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 33-35.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Um die Kundenanforderungen zu erfüllen, ist es im Prozessmanagement auch nötig, einzelne Teile aus dem eigenen Tätigkeitsfeld abzugeben und diese dann als interner Kunde von anderen (Teil-)Prozessen zu beziehen. Die Tragweite bei der Abgabe oder Hinzunahme von Tätigkeitsbereichen wird deutlich, wenn es beispielsweise um die Frage geht, ob der Betrieb einer E-Learning-Plattform in den Kompetenzbereich der Bibliothek oder des Rechenzentrums an einer Hochschule fällt.¹³³

2.4.2. Change Management

Durch Prozessmanagement entstehen umfangreiche Veränderungen für die Bibliothek und vor allem für deren Mitarbeiter. Arbeitsabläufe werden verändert, neue Teams werden gebildet oder es kommt zum Einsatz von neuer Hard- und Software, um nur einige Beispiele zu nennen. Diese Veränderungen finden auf der Ebene der Aufbau- und Ablauforganisation statt, betreffen aber auch das soziale Gefüge und das persönliche Arbeitsverhalten.¹³⁴

Umso wichtiger ist es daher, sich im Zusammenhang mit dem Thema Prozessmanagement auch mit Change Management auseinanderzusetzen, um Gefahren frühzeitig zu erkennen, vorzubeugen und die Veränderungen möglichst reibungslos einzuführen. „*Change Management ist die bewusste professionelle Gestaltung eines Veränderungsprozesses, die mit einem hohen Grad an Zielorientierung, Effizienz, Umsetzungsstärke und Akzeptanz durch die Betroffenen einhergeht.*“¹³⁵ Change Management ist daher sowohl bei der Einführung, als auch bei einer Weiterführung und ständigen Optimierung wichtig für das Prozessmanagement. Eine Möglichkeit Change Management einzusetzen, ist es, das Vorgehen und die Methoden des Change Managements bereits in das Prozessmanagement-Projekt einzubinden. Alternativ kann ein übergreifendes Programm zum Change Management diese Aufgabe übernehmen.¹³⁶

2.4.3. Ursachen für Widerstand

Um die Ursachen für Widerstand gegen die Veränderung zu erkennen ist es hilfreich, sich in die Position eines betroffenen Mitarbeiters zu versetzen. Dieser muss grundlegend umdenken, wenn durch das Prozessmanagement ein Wandel der Organisationsstruktur stattfindet. Von dem Mitarbeiter wird erwartet, dass er über den eigenen Fachbereich hinaus auch noch an Vorgänger- und Folgeprozesse denkt, bei denen er als interner Kunde bzw. Lieferant auftritt. Außerdem soll der Mitarbeiter in dem gesamten Arbeitsprozess den externen Kunden nicht außer Acht lassen, zu welchem es möglicherweise zuvor wenig oder gar keine Berührungspunkte gab.¹³⁷

¹³³Vgl. Vogel und Cordes (2005), S. 38.

¹³⁴Vgl. Stolzenberg und Heberle (2006), S. 2-3

¹³⁵Fischermanns (2009), S. 168.

¹³⁶Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 21

¹³⁷Vgl. Fischermanns (2009), S. 170.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Eine für den Mitarbeiter fragliche Tatsache ergibt sich dadurch, dass „*Qualität und Leistung (...) zukünftig nicht mehr allein an der Fachkompetenz festgemacht (...) wird, (...) sondern an dem reibungslosen Ablauf des gesamten Arbeitsprozesses.*“¹³⁸ Folglich kann es zu Widerstand kommen, der grob in drei verschiedene Arten eingeteilt werden kann. Die erste Art des Widerstandes entsteht, wenn die Mitarbeiter die Veränderung nicht verstehen. Konkret kann dies bedeuten, dass die Mitarbeiter dabei keine Notwendigkeit für das Prozessmanagement sehen. Bei der zweiten Art entwickeln die Mitarbeiter ein Misstrauen gegenüber dem Management und dessen Absichten. Dieses Misstrauen basiert vor allem auf vergangenen Projekten, die nach Ansicht der Mitarbeiter nicht optimal liefen. Bei der dritten Art wollen oder können die Mitarbeiter die Veränderung nicht mittragen. Die Mitarbeiter haben dabei Ängste in Verbindung mit der Veränderung, die das Prozessmanagement mit sich bringt. Dies sind meist grundlegende Verlustängste, wie beispielsweise die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder des Arbeitsgebietes nach einer Prozessoptimierung. Weitere Beispiele sind Ängste davor, neue Arbeitsabläufe zu erlernen oder sogar in einem neuen, fremden Team zu arbeiten.

Doch nicht nur auf der Arbeiterebene kann Widerstand entstehen. Ein scheinbarer Widerstand liegt vor, wenn das Management einen Widerstand vermutet und versucht dagegen vorzugehen, tatsächlich aber gar keiner vorliegt. Die Ursachen hierfür sind meistens Kommunikationsprobleme seitens des Managements.¹³⁹ Dies zeigt deutlich, dass das Verstehen der Ursachen und das richtige Erkennen des Widerstands wichtige Voraussetzungen sind, um diesen zu lösen und die Veränderungen erfolgreich einzuführen. Kommunikation spielt dabei eine große Rolle.

2.4.4. Widerstand vorbeugen und lösen

Um Widerstand beim Prozessmanagement vorzubeugen existieren zwei strategische Ansätze: die Revolutionsstrategie und die Evolutionsstrategie. Bei der Revolutionsstrategie¹⁴⁰ wird eine Neuerung, wie sie beim Prozessmanagement auftritt, auf der Managementebene geplant, bestimmt und ohne Einbezug der betreffenden Mitarbeiter durchgesetzt, was zu einem großen Akzeptanzproblem führen kann. Die Evolutionsstrategie setzt im Gegensatz dazu auf die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter, was zu einer gemeinsam erarbeiteten Lösung mit hoher Akzeptanz führt. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter bringt die Evolutionsstrategie einen größeren Aufwand mit sich im Vergleich zu der Revolutionsstrategie. Dies zahlt sich dann aber durch die größere Akzeptanz und einer leichteren Umsetzung aus.¹⁴¹ Die Evolutionsstrategie folgt dabei stark dem Grundsatz „*Die Betroffenen zu Beteiligten machen*“.¹⁴² Für ein erfolgreiches und effizientes Prozessmanagement ist eine Mischung aus beiden Strategien

¹³⁸Fischermanns (2009), S. 170.

¹³⁹Vgl. Best und Weth (2010), S. 214-216.

¹⁴⁰Die Revolutionsstrategie ist in der Literatur auch als Bombenabwurfstrategie bekannt. Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 245.

¹⁴¹Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 245-247.

¹⁴²Stöger (2009), S. 218.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

nötig. Das Management gibt dabei von oben die Ziele vor. Zusammen mit den beteiligten Mitarbeitern werden diese dann umgesetzt.¹⁴³ Für eine möglichst reibungslose Prozessarbeit muss das Management dazu einige Voraussetzungen schaffen. Dabei ist es ganz wichtig, dass das Management selbst hinter dem Prozessmanagement steht. Hat die Führungsebene selbst Zweifel gegenüber dem Prozessmanagement, gefährdet dies die Umsetzung, da es damit schon an der Schaffung der Voraussetzungen scheitern kann. Die Unternehmensleitung nimmt eine Vorbildfunktion ein, indem sie die Veränderungen wirklich will und dies auch glaubwürdig demonstriert.¹⁴⁴ Das Management hat die Aufgabe, Ziele und einen Rahmen für das Prozessmanagement vorzugeben.¹⁴⁵ Des Weiteren sollte sich das Management nicht nur um den Anstoß für die Prozessarbeit kümmern, sondern diese auch durch beispielsweise die Teilnahme an wichtigen Sitzungen weiterverfolgen. Eine Möglichkeit hierfür wäre die Einrichtung eines Lenkungsausschusses¹⁴⁶. Zudem muss das Management den beteiligten Mitarbeitern auch Zeit für die Prozessarbeit zusichern.¹⁴⁷ Meist geschieht dies parallel zu den regelmäßig anfallenden Tätigkeiten in der Bibliothek. Oft wird bei der Einführung von Prozessmanagement zu stark auf inhaltliche Aspekte geachtet. Die Methodik bleibt dabei auf der Strecke oder wird nur anfangs klar verfolgt. Die Methodenkompetenz ist jedoch ein wichtiger Faktor, da sonst die Ergebnisse, die von verschiedenen Beteiligten bearbeitet werden, sehr unterschiedlich ausfallen und im schlimmsten Fall sogar unbrauchbar sein können. Das Management sollte daher auf eine Mischung von Inhalt und Methodik achten, um die angestrebten Ziele erreichen zu können. Um dies zu gewährleisten sind folgende Aspekte zu beachten, die vor Beginn des Prozessmanagements und dem Einbinden der Mitarbeiter geprüft werden sollten¹⁴⁸:

- Vorgabe von klaren Zielen und Handlungsrahmen für das Prozessmanagement seitens des Managements.¹⁴⁹
- Verwendung eines Vorgehensplans.
 - Beispielsweise in Form eines Projektplans für die Einführung von Prozessmanagement.
- Dokumentation nach zuvor festgelegten Regeln.
 - Welche Software soll verwendet werden?
 - Was soll alles dokumentiert werden?
- Fokus auf die wichtigen Prozesse legen.
 - Hier spielt die Auswahl der entscheidenden Prozesse eine wichtige Rolle.

¹⁴³Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 251.

¹⁴⁴Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 21

¹⁴⁵Dies bezieht sich auf die Ziele des Prozessmanagements in Kapitel 2.3.1 auf Seite 26.

¹⁴⁶Das Thema Einrichtung eines Lenkungsausschusses wird in Kapitel 3.1 auf Seite 40 behandelt.

¹⁴⁷Vgl. Stöger (2009), S. 219.

¹⁴⁸Vgl. Stöger (2009), S. 221-222.

¹⁴⁹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 21

2. Grundlagen des Prozessmanagements

- Festlegen der Ebenentiefe für die Prozessarbeit.
 - Sollen Prozesse beispielsweise bis auf die Tätigkeitsebene erfasst werden?¹⁵⁰
- Verwendung von Werkzeugen.
 - Sollen spezielle Werkzeuge und Methoden verwendet werden?

Bei der Bestimmung der Ziele für die jeweils einzelnen Prozesse ist es wichtig, dass dies auf Grundlage der festgelegten Ziele für das Prozessmanagement¹⁵¹ geschieht. Dies ist beispielsweise durch Zielvereinbarungen mit den Prozessverantwortlichen möglich. Sind diese Voraussetzungen von Seiten des Managements geklärt, können auch die Mitarbeiter beteiligt werden. Es empfiehlt sich dabei ein frühzeitiges Einbeziehen der Mitarbeiter.¹⁵²

Die Beteiligung der Mitarbeiter ist allerdings auch wenn der Widerstand erkannt ist, kein Patentrezept, um diesen zu beruhigen. Deshalb sollten im Gesamtvorgang des Prozessmanagements folgende drei Ansätze beachtet werden, um den Widerstand gegen die Veränderung gering zu halten¹⁵³:

- Kommunikation
 - Nicht schweigen, sondern gezielt offen kommunizieren. Eine Möglichkeit wäre eine Kick-Off-Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter.
 - Mitarbeiter darüber informieren, warum das Prozessmanagement eingeführt wird. Auslöser und Ziele darstellen.
 - Um Missverständnisse zu vermeiden, in der Sprache der Zielgruppe (Mitarbeiter) kommunizieren. Dies kann unterstützt werden durch Beteiligte mit Fachkompetenz aus dem betroffenen Bereich.
 - Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien.¹⁵⁴
 - Den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Feedback zu geben.
- Mitarbeiterbeteiligung
 - Den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, ihre Ideen und ihr Wissen einzubringen.
 - Beteiligung der Mitarbeiter aus den Bereichen, die vom Prozessmanagement betroffen sind.

¹⁵⁰Vgl. Kapitel 2.1.2 auf Seite 17.

¹⁵¹Vgl. Ziele für das Prozessmanagement in Kapitel 2.3.1 auf Seite 26.

¹⁵²Vgl. Stöger (2009), S. 222.

¹⁵³Vgl. Best und Weth (2010), S. 216-221.

¹⁵⁴Zum Vergleich wurde in einem Projekt zur Einführung von RFID in der Stadtbibliothek Mannheim ein Blog eingerichtet, wo Fortschritte mit Text und Fotos primär für alle Mitarbeiter dokumentiert wurden. Vgl. Becker (2010), S. 97 ff.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

- Schulung und Training neuer Methoden und Verhaltensweisen. Beispielsweise in Form eines Workshops für beteiligte Bibliotheksmitarbeiter.¹⁵⁵
- sichtbare Erfolge
 - Bei der Einführung von Prozessmanagement Prozesse wählen, die einen schnellen und gut sichtbaren Erfolg (bei der Optimierung) versprechen.¹⁵⁶
 - Präsentation von Teilerfolgen stärkt die Zuversicht der Mitarbeiter für den weiteren Verlauf.

2.4.5. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Da die bayerischen Hochschulbibliotheken in einem ersten Schritt Musterprozesse erstellt haben, muss die Frage „Wie kommuniziere ich das meinen Mitarbeitern?“ jede Bibliothek vor Ort selbst leisten, wenn die Musterprozesse als eigene Prozesse übernommen werden. Ausnahme waren die Bibliotheken, die an der Entwicklung der Musterprozesse beteiligt waren und somit bereits zum Teil Mitarbeiter in das Prozessmanagement eingebunden hatten. Zugang zu den Ergebnissen in Form von den Musterprozessen haben dabei nicht nur alle Mitarbeiter der bayerischen Hochschulbibliotheken. Die Musterprozesse sind auch auf der Webseite¹⁵⁷ der der bayerischen Hochschulbibliotheken frei zugänglich.¹⁵⁸

An der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster wurden die Mitarbeiter eingebunden, als Prozesse der Hochschulbibliothek innerhalb eines studentischen Projektes erfasst wurden. Mitarbeiter, die in den zu erfassenden Prozessen tätig sind, besuchten die Lehrveranstaltung, um die Prozesse gemeinsam mit einer Projektgruppe zu erfassen. Eine Veränderung in Richtung Prozessorganisation in Form des 90-Grad-Shifts fand an der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster nicht statt. Allerdings hat das Prozessmanagement durchaus ein gewisses Prozessdenken bei den Mitarbeitern bewirkt. Die Dokumentationen zu den Prozessen der Hochschule und damit auch der Bibliothek sind hochschulweit öffentlich zugänglich.¹⁵⁹ Ausgenommen sind Prozesse, die nur für den internen Zweck bestimmt sind, wie beispielsweise die Bibliotheksgebührenabwicklung. Diese sind dann nur für die Mitarbeiter der Bibliothek und der Hochschule zugänglich. Wichtig war es der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster, transparent den Sinn und Zweck hierfür zu kommunizieren. Vor allem, wenn Prozesse

¹⁵⁵Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 21

¹⁵⁶Zum Vergleich wurde in einem Projekt zur Einführung von RFID in der Stadtbibliothek Mannheim, zuerst die Kinder- und Jugendbibliothek ausgestattet. Erst in einer zweiten Phase sollten weitere Bibliotheksteile folgen. Vgl. Becker (2010), S. 76-77. Zur Prozessauswahl auch Kapitel 3.2.2 auf Seite 43 in dieser Arbeit.

¹⁵⁷Die Musterprozesse sind unter http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/index_qm.shtml (Zugriff 16.10.2011) zu finden.

¹⁵⁸Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

¹⁵⁹Die Prozesse sind in dem Hochschulweiten Prozessportal FINDUS abgelegt. <https://www.fh-muenster.de/hochschule/qualitaetsentwicklung/FINDUS/findus.php> (Zugriff 16.10.2011.).

2. Grundlagen des Prozessmanagements

optimiert werden, ist es auch wichtig mit Kunden und Lieferanten zu kommunizieren, da die Optimierung möglicherweise auch Auswirkungen auf diese hat.¹⁶⁰

Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen veranstaltete einen Auftaktworkshop, um in das Thema Prozessmanagement einzusteigen und zu informieren. Wichtig war, dass hier alle Mitarbeiter teilgenommen haben und so Bedenken während des Auftaktworkshops geäußert und diskutiert werden konnten. Bei der Endpräsentation der optimierten Prozesse gab es anfangs Kritik. Die Optimierungen wurden jedoch anschließend in der Anwendung gut angenommen und die Mitarbeiter sehen inzwischen den positiven Nutzen. Die Mitarbeiter wurden eingebunden, indem diejenigen, die maßgeblich an den Prozessen beteiligt waren, diese auch erfassten und bearbeiteten. Dabei wurde jedoch auch immer Rücksprache mit den Mitarbeitern gehalten, die an der Prozessfassung beteiligt waren. Die Dokumentation ist auf einem gemeinsamen Laufwerk der Stadtbücherei abgelegt. Somit haben alle Mitarbeiter Zugriff auf diese Dokumente und können diese jederzeit einsehen.¹⁶¹

Eine reine Prozessorganisation ist die Bibliothek der Technischen Universität München nicht, jedoch wurden Prozessverantwortliche benannt. Mitarbeiter äußerten Zweifel an dem Prozessmanagement. Die Bedenken waren hauptsächlich, dass nun alles standardisiert wird und so der Mitarbeiter das eigene Denken einstellen kann und somit auch austauschbar wäre. Dazu kam die Frage, warum es nötig ist Zeit zu investieren, um alltägliche und bekannte Arbeitsschritte zu erfassen.¹⁶² Um Widerständen vorzubeugen, die sich gegen die Veränderungen richten, welche das Prozessmanagement auch im Kontext von Qualitätsmanagement mit sich bringt, wurde vor allem versucht den Nutzen¹⁶³ für dieses Vorgehen darzulegen und die Mitarbeiter umfangreich zu informieren. Die Bibliothek der Technischen Universität München nutzte eine bereits bestehende Mitarbeiterzeitung, um über aktuelle Themen aus dem Qualitätsmanagement und somit auch dem Prozessmanagement zu berichten. Die Mitarbeiterzeitung war eine gedruckte Publikation, wobei jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hatte etwas zu schreiben. Durch den großen Aufwand, der mit solch einer gedruckten Publikation verbunden ist, erschienen nur etwa drei bis vier Ausgaben pro Jahr. Inzwischen wurde die Mitarbeiterzeitung durch einen Mitarbeiterblog ersetzt.¹⁶⁴ Neben der Möglichkeit eigene Artikel zu schreiben, können Artikel kommentiert werden. Im Mitarbeiterblog wird regelmäßig über das Qualitätsmanagement berichtet. Das Angebot des Mitarbeiterblogs wird sehr gut genutzt und angenommen. Zusätzlich gibt es jährlich stattfindende Qualitätsmanagement-Schulungen, die unter anderem über den aktuellen Stand berichten und außerdem einen Pflichttermin für neue Mitarbeiter darstellen. Eine Einbindung der Mitarbeiter fand auch an der Bibliothek der Technischen Universität München statt. Die Prozesse wurden von denjenigen Mitarbeitern erfasst, die auch

¹⁶⁰Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

¹⁶¹Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

¹⁶²Vgl. Becker (2011a), S. 40-41, 52.

¹⁶³Mit dem Nutzen beschäftigt sich das Kapitel 2.5 auf der nächsten Seite.

¹⁶⁴Vgl. Becker (2011a), S. 47-49.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

tatsächlich in dem jeweiligen Prozess tätig sind. Die dokumentierten Prozessabläufe inklusive Checklisten sind für alle Mitarbeiter auf einem gemeinsamen Laufwerk und im Intranet zugänglich.¹⁶⁵ Doch nicht nur die Mitarbeiter mussten sich auf eine Veränderung einstellen. Auch für die Professoren der Universität brachte die Umstrukturierung und Vereinheitlichung zum einschichtigen Bibliothekssystem Veränderungen, da die vormals „eigenen“ Teilbibliotheken nun einer Bibliotheksleitung und dem Gesamtbibliothekssystem unterstehen. Somit bedeutete die Veränderung für diese Interessensgruppe vor allem auch die Abgabe von Privilegien. Um die Veränderung auch gegenüber dieser Interessensgruppe durchzusetzen, war es hilfreich, dass die Hochschulleitung hinter der Umstrukturierung und Vereinheitlichung der Bibliotheken an der Universität stand und dies auch kommunizierte. Schwierig war es hingegen innerhalb der Bibliothek zu kommunizieren, dass nach erfolgreichem Abschluss der Vereinheitlichung die Prozessarbeit aufgrund der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems fortgeführt werden sollte.¹⁶⁶

2.5. Nutzen

2.5.1. Nutzen von Prozessmanagement

Der Nutzen von Prozessmanagement liegt allgemein in den zwei Themenbereichen Produktivität und Qualität. Die Produktivität zeigt sich nach einer Optimierung der Prozesse in Form von geringeren Leerzeiten und der Einsparung von Ressourcen, was unumstritten dem Kunden zu Gute kommt, aber auch je nach Prozess und Optimierung einen Nutzen für Träger, Partner oder Lieferanten hat.¹⁶⁷ Wird beispielsweise der Prozess „Medienbereitstellung“ optimiert, so dass neue Medien schneller zur Verfügung stehen, ist dies ein unumstritten positiver Nutzen für den Kunden. Im gleichen Zug könnte der Bestellvorgang verbessert werden, so dass der Lieferant (z.B. Buchhandlung) die Bestellung in einer für ihn optimalen Form erhält und diese schnell bearbeiten kann.

Eine Optimierung der Prozesse hat jedoch nicht ausschließlich den Nutzen, dass einzelne Prozesse verbessert werden. Durch das Prozessmanagement können auch einzelne Arbeitsschritte oder gar Teilprozesse aufgedeckt werden, die eingespart werden können. Die dadurch frei gewordenen Ressourcen können daraufhin an den für den Kunden wichtigen Prozessen eingesetzt werden.¹⁶⁸

Wird die Tatsache, dass Prozessmanagement eingesetzt wird, zusätzlich nach außen kommuniziert, kann dies einem positiven Images dienen. Die Kunden, Träger und Partner sehen die

¹⁶⁵Vgl. Becker (2011a), S. 38.

¹⁶⁶Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

¹⁶⁷Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 20-21.

¹⁶⁸Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 15.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Bibliothek als eine zuverlässige Einrichtung, die mit einer modernen Organisation auf Qualität achtet und sich somit von einem „verstaubten Image“ deutlich abhebt.¹⁶⁹ Das positive Image kann dabei mit einem Qualitätszertifikat untermauert werden.¹⁷⁰ Für Bibliotheken gibt es Qualitätsmanagementzertifikate, wie „Ausgezeichnete Bibliothek“ oder „ISO 9001“, die Prozessmanagement beinhalten.¹⁷¹

Doch auch innerhalb der Bibliothek kann das Prozessmanagement einen positiven Effekt auf die Mitarbeiter haben. Durch die Benennung von Prozessverantwortlichen werden das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation gestärkt. Die Einbindung der Mitarbeiter unterstützt dies und gibt den Anstoß zu einem Prozessdenken. Anstatt „für die Bibliothek zu arbeiten“, tritt die Denkhaltung „innerhalb des eigenen (Teil-)Prozesses für die Erfüllung der Kundenanforderung zu arbeiten“ in den Vordergrund.¹⁷²

Ein Nutzen bietet sich auch für das Controlling der Bibliothek. Die Verteilung der Gemeinkosten kann hier aufgrund der Prozesse zielorientierter vorgenommen werden.¹⁷³ Das Prozessmanagement kann gleichzeitig damit verknüpft werden, die Ablagestruktur der eigenen Einrichtung zu optimieren. Dabei wird für die Ablage die Struktur der Prozesslandschaft genutzt. Das bedeutet, die Dokumente werden anhand der Prozesse abgelegt. Die Ablage und auch das Wiederauffinden der Dokumente wird dadurch erleichtert, da kein Umdenken stattfinden muss, wo das vorliegende Dokument am besten abgelegt werden muss.¹⁷⁴

2.5.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Für die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen bestand der Nutzen von Prozessmanagement vor allem darin, dass damit die Einführung eines Erwerbungsmoduls strukturiert und erfolgreich durchgeführt werden konnte.¹⁷⁵

Die Musterprozesse, die von den bayerischen Hochschulbibliotheken erstellt wurden, sollen in erster Linie den bayerischen Hochschulbibliotheken die Möglichkeit bieten, diese zu nutzen und an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Transparenz wurde geschaffen, da die Musterprozesse frei zugänglich sind. Eine Bedeutung kommt auch der Prozessdokumentation zu, die beispielsweise dazu genutzt werden kann, neue Mitarbeiter einzuarbeiten, auch wenn diese keinen bibliothekarischen Hintergrund besitzen.¹⁷⁶

¹⁶⁹Vgl. Littau und Kirstein (2011), S. 155.

¹⁷⁰Vgl. Vonhof (2008), S. 530.

¹⁷¹Vgl. Kapitel 2.2.2 auf Seite 22.

¹⁷²Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 16.

¹⁷³Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 21.

¹⁷⁴Vgl. Steinbrecher und Vonhof (2011).

¹⁷⁵Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

¹⁷⁶Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

2. Grundlagen des Prozessmanagements

Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit war ein Nutzen des Prozessmanagements der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster. Dadurch, dass die Prozesse für Hochschulangehörige zugänglich sind, haben Professoren, Mitarbeiter und Studenten einen Einblick, welche Schritte die Bibliothek im Hintergrund ausführen muss, um beispielsweise ein Buch anzuschaffen. Intern existieren für die Mitarbeiter der Hochschulbibliothek ausführlichere Dokumentationen, die als Orientierung bei alltäglichen oder seltenen Arbeitsschritten dienen können.¹⁷⁷

Für die Bibliothek der Technischen Universität München brachte das Prozessmanagement vor allem Einheitlichkeit im gesamten Bibliothekssystem. Dadurch ist es möglich, Mitarbeiter flexibler einzusetzen, weil in den jeweiligen Teilbibliotheken die gleichen Abläufe ausgeführt werden. Für den Kunden der Bibliothek bedeutet diese Einheitlichkeit, dass in jeder Teilbibliothek der gleiche Service zu erwarten ist. Zusätzlich konnten auch noch Finanzmittel eingespart werden, da Doppelarbeit abgebaut und Ressourcen gebündelt wurden. Ein weiterer Nutzen aus der Arbeit mit den Prozessen zog die Universitätsbibliothek daraus, Regelungen aus der Bibliotheksordnung in den Prozessen zu verankern um deren Einhaltung zu garantieren. Beispielsweise spiegeln sich Archivierungsrichtlinien und Exemplarzahlregelungen in den Prozessen wider. Die Prozessdokumentation wird für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Team- oder Abteilungswechsel und Vertretung im Falle von Urlaub oder Krankheit genutzt.¹⁷⁸ Die Dokumentation dient auch als Orientierung für die Mitarbeiter anhand der Abläufe. Dabei sind selten auftretende Abläufe besonders wichtig für die Dokumentation. Die Mitarbeiter wissen, dass sie bei seltenen Abläufen in der Dokumentation nachschauen und sich darauf verlassen können. Die Dokumentation enthält dabei auch eine Wissensmanagement-Komponente, in der nicht nur die Abläufe, sondern auch nützliches Wissen, Informationen und Formulare für die Durchführung bereitgestellt werden.¹⁷⁹

¹⁷⁷Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

¹⁷⁸Vgl. Becker (2011a), S. 40.

¹⁷⁹Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

3. Prozessarbeit vorbereiten

3.1. Lenkungsausschuss

3.1.1. Anforderungen

Prozessmanagement einzuführen bedeutet in der Regel nicht, ein einmaliges Projekt durchzuführen, sondern eine Organisationsform einzuführen. Da im Gegensatz zu einer projektbezogenen Arbeitsgruppe diese nicht nach einmaligen Durchlauf aufgelöst wird, ist eine gute Vorbereitung der erste Schritt für ein erfolgreiches Prozessmanagement. Die Einführung eines Lenkungsausschusses hat den Zweck, die Einführung des Prozessmanagements zu unterstützen und zu steuern. Zu den Aufgaben zählen die Vereinbarung von Zielen und die Sicherstellung, dass diese auch verfolgt werden, zudem die Bereitstellung von Ressourcen, sowie die Beseitigung von Hindernissen und Konflikten. Eine weitere Aufgabe des Lenkungsausschusses ist die Motivation der Mitarbeiter.¹⁸⁰

Ein Lenkungsausschuss besteht in der Regel aus einem Leiter und mehreren Mitgliedern. Der Lenkungsausschuss sollte dabei aber nicht aus zufällig ausgewählten Mitarbeitern der Einrichtung bestehen. Die Auswahl der Mitglieder und des Leiters sind entscheidend für die erfolgreiche Einführung des Prozessmanagements, da für die bereits genannten Aufgaben des Lenkungsausschusses auch die entsprechenden Kompetenzen benötigt werden.¹⁸¹

Der Lenkungsausschuss prüft in regelmäßigen Sitzungen den Fortschritt an den gesetzten Meilensteinen. Außerdem entscheidet er über relevante Sachentscheidungen, die das Prozessmanagement betreffen.¹⁸²

3.1.2. Auswahl des Leiters

Da im Prozessmanagement wie auch im Projektmanagement nicht von vorne herein klar ist, wie genau das Endergebnis aussehen wird, sollte der Leiter eine Persönlichkeit mit Stehvermögen und Weitblick sein. Neben Führungserfahrung sollte der Leiter über eine hohe Fachkompetenz verfügen, um Probleme einordnen und bewerten zu können. Von Vorteil sind außerdem

¹⁸⁰Vgl. Fiermann und Dammasch (2008), S. 20-21

¹⁸¹Vgl. Best und Weth (2010), S. 25.

¹⁸²Vgl. Becker u. a. (2009), S. 209.

3. Prozessarbeit vorbereiten

Erfahrung im Projektmanagement und Methodenkompetenz. Um den Leiter des Lenkungsausschusses bezüglich dieser Anforderungen zu unterstützen, kann ein interner oder externer Berater eingebracht werden. Des Weiteren ist eine hohe soziale Kompetenz wichtig, um unter anderem das Team zusammenzuhalten und zu motivieren.¹⁸³ Ebenfalls zur sozialen Kompetenz zählt „Einfühlungsvermögen, (...) um existierende Ängste, Vorbehalte und Widerstände bei den Mitarbeitern früh zu erkennen und auflösen zu können.“¹⁸⁴

Der Leiter hat die Aufgaben, die auch in einem klassischen Projekt einem Projektleiter zufallen. Er ist für die Erfüllung des Projekts verantwortlich und muss dieses planen und steuern.¹⁸⁵ Der Leiter übernimmt dabei oft auch die Aufgaben eines Koordinators. Möglich ist auch einen eigenen Koordinator zusätzlich zum Leiter zu benennen. Dieser hat die Aufgabe, den Lenkungsausschuss zu unterstützen, indem er operative Aufgaben übernimmt und die gemeinsamen Sitzungen vorbereitet. Falls nötig, können auch mehrere Koordinatoren benannt werden.¹⁸⁶

3.1.3. Auswahl der Mitglieder

Mitglieder des Lenkungsausschusses sollten zum einen Mitarbeiter sein, die über die nötige Fachkompetenz verfügen. Hierfür bieten sich Mitarbeiter an, die in einer Position sind, in der sie später auch die Verantwortung für einen Prozess tragen. Ein Beispiel hierfür wären Abteilungs- und Teamleiter. Zum anderen sollte auch die Führung im Lenkungsausschuss vertreten sein.¹⁸⁷ Diese stellt sicher, dass mit dem Prozessmanagement auch die strategischen Ziele der Einrichtung umgesetzt werden. Die Leitung sollte gleichzeitig auch hinter der Einführung des Prozessmanagements stehen und hierfür die nötigen Voraussetzungen auf der Führungsebene schaffen.¹⁸⁸ Denkbar ist auch, einen Betriebsrat/Personalrat als Mitglied in den Lenkungsausschuss aufzunehmen, um zusätzlich die Interessen der Mitarbeiter zu stärken und Transparenz zu schaffen.¹⁸⁹ Bei der Anzahl der Mitglieder des Lenkungsausschusses gilt die Regel „So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich“. Hat der Lenkungsausschuss zu viele Mitglieder, erschwert das die Ausführung seiner Aufgaben. Sind auf der anderen Seite zu wenig oder die falschen Mitglieder im Lenkungsausschuss, kann die Akzeptanz des Prozessmanagements auf dem Spiel stehen. Dies kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter in den betroffenen Abteilungen gegen das Prozessmanagement verschließen, weil sie nicht mit einbezogen wurden.¹⁹⁰

¹⁸³Vgl. Best und Weth (2010), S. 26.

¹⁸⁴Becker u. a. (2009), S. 209.

¹⁸⁵Vgl. Fischermanns (2009), S. 356.

¹⁸⁶Vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 22

¹⁸⁷Vgl. Becker u. a. (2009), S. 209.

¹⁸⁸Vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 20-21; Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 27.

¹⁸⁹Vgl. Becker u. a. (2009), S. 209; vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 22.

¹⁹⁰Vgl. Fischermanns (2009), S. 357. Hier wird auch wieder deutlich, wie wichtig das Einbeziehen der Mitarbeiter ist. Vgl. Kapitel 2.4.4 auf Seite 32.

3.1.4. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

In der Bibliothekspraxis wird bei der Auswahl des Lenkungsausschusses häufig auf vorhandene Strukturen zurückgegriffen. Als Beispiel können hier die bayerischen Hochschulbibliotheken genannt werden. Die Hochschulbibliotheken verfügen über die Arbeitsgemeinschaft „Die Bayerischen Fachhochschulbibliotheken (DBFB)“. Die Arbeitsgemeinschaft hat unter anderem Arbeitskreise für die Themen Bau, Etat oder Personal gebildet. Da die Prozesse in Form von Musterprozessen für alle bayerischen Hochschulbibliotheken erfasst werden sollten, lag es nahe auch für das Prozessmanagement einen Arbeitskreis zu bilden. Der Arbeitskreis bestand dabei aus sechs Mitgliedern und einem Teamleiter.¹⁹¹ Zu den Aufgaben des Teamleiters gehört dabei unter anderem Mitarbeiter einzubinden, zu Sitzungen einzuladen, die Ergebnisse zu sichern und zu kommunizieren. Dadurch, dass auf vorhandene Strukturen zurückgegriffen wurde, konnten Zeit und Aufwand gespart werden.¹⁹²

In der Bibliothek der Technischen Universität München werden die Lenkungsaufgaben von der Qualitätsmanagementbeauftragten und der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement übernommen. In der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement sind einzelne Mitarbeiter aus fast allen Bibliotheksstandorten und Abteilungen vertreten. Dabei übernehmen die Mitglieder der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement die Aufgabe der Kommunikation zu ihren jeweiligen Bibliotheksstandorten und Abteilungen. Außerdem werden innerhalb der Arbeitsgruppe Optimierungspotenziale identifiziert und diskutiert.¹⁹³ Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement sind dabei aber nicht gleichzeitig die Prozessverantwortlichen, die die Prozesse dann auch beschreiben.¹⁹⁴

In kleineren Bibliothekssystemen bietet es sich an, eher eine überschaubare Struktur für die Lenkung des Prozessmanagements zu wählen. Das Lenkungsteam der Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen besteht beispielsweise aus den Mitarbeitern, die dann zugleich als Prozessverantwortliche eingesetzt werden. Die Koordination wurde von dem Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden, Herrn Haferkamp, übernommen. Zu den Aufgaben zählten unter anderem die Terminierung und Moderation der Prozessteamsitzungen, sowie die Kommunikation mit der externen Beraterin.¹⁹⁵

¹⁹¹Vgl. Die Bayerischen Fachhochschulbibliotheken (Hrsg.) (2011c): Tagungen, Arbeitsgruppen, Gremienarbeit. Das Prozessmanagement wurde in der Arbeitsgruppe Qualitätsmanagement umgesetzt.

¹⁹²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

¹⁹³Vgl. Becker (2011a), S. 33.

¹⁹⁴Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

¹⁹⁵Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

3.2. Prozesslandkarte erstellen und Prozesse auswählen

3.2.1. Prozesse identifizieren

Der zuvor geschaffene Lenkungsausschuss hat an dieser Stelle die Aufgabe, alle Prozesse der Bibliothek zu identifizieren und die relevanten Prozesse für den geplanten Prozessmanagementvorgang auszuwählen.¹⁹⁶ Um diese Aufgabe umzusetzen, ist es möglich, eine Prozesslandkarte zu erstellen. Dazu werden die Prozesse der Bibliothek identifiziert und in Kern-, Support- und Managementprozesse eingeteilt.¹⁹⁷

Als ersten Schritt sollte jedes Mitglied des Lenkungsausschusses mögliche Prozesse sammeln und notieren. Dabei wird vom Auslöser eines Prozesses ausgegangen. Damit ist gemeint, dass untersucht wird, mit welchem Auftrag die internen und externen Kunden an die Bibliothek herantreten und mit welchem Prozess dieser Auftrag schließlich erfüllt wird. Des Weiteren können Dokumente der Bibliothek als Quelle genutzt werden, um Prozesse zu identifizieren. Hierunter fallen beispielsweise Checklisten, Führungsanweisungen, Organisationspläne und Verfahrensanweisungen.¹⁹⁸ Auch ein Produktplan einer Bibliothek kann als Quelle genutzt werden, um Prozesse zu identifizieren.¹⁹⁹

Die identifizierten Prozesse werden anschließend in einer Sitzung des Lenkungsausschusses zusammengetragen und in Haupt- und die jeweils dazugehörigen Teilprozesse unterteilt. Der Einsatz von Moderationstechniken ist dabei hilfreich. Mit Hilfe von Moderationskarten und einer Pinnwand lässt sich die Unterteilung der Prozesse für alle Mitglieder gut darstellen und kann dem Diskussionsstand angepasst werden.

Werden die Ergebnisse in Form einer Übersicht der identifizierten Haupt- und Teilprozesse dokumentiert, spricht man von einem Prozessgliederungsplan. Optional können die identifizierten Prozesse mit einer Kurzbeschreibung ergänzt werden. Werden in diesem Schritt ungeplant bereits Verbesserungsvorschläge oder Probleme bei einzelnen Prozessen oder Teilprozessen genannt, sollten diese auf jeden Fall auch notiert werden, um in einem späteren Schritt darauf zurückgreifen zu können.²⁰⁰

3.2.2. Prozesse auswählen

In einem weiteren Schritt hat der Lenkungsausschuss die Aufgabe, die identifizierten Prozesse den Prozessarten Kern-, Service- und Managementprozesse zuzuordnen und in die Prozesslandkarte zu integrieren.²⁰¹ Das Erstellen einer Prozesslandkarte ist dabei jedoch nicht zwingend

¹⁹⁶Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 23

¹⁹⁷Die Begriffe Prozesslandkarte, Kern-, Support- und Managementprozess wurden in Kapitel 2.1 auf Seite 14 definiert.

¹⁹⁸Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 23-24

¹⁹⁹Hierzu Kapitel 2.1.3 auf Seite 18.

²⁰⁰Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 25.

²⁰¹Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 25-27.

3. Prozessarbeit vorbereiten

notwendig. Beim Einstieg in das Thema Prozessmanagement kann es sogar hilfreich sein, die Prozesslandkarte erst zu einem späteren Zeitpunkt zu erstellen, wenn einige Prozesse nicht nur identifiziert, sondern auch schon erfasst wurden.²⁰² Wird das Erstellen einer Prozesslandkarte ausgelassen, kann mit dem Prozessgliederungsplan weitergearbeitet werden, um die zu bearbeitenden Prozesse auszuwählen.

Prozesslandkarte

Es ist sinnvoll für diesen Zweck wieder mit Moderationskarten zu arbeiten, um aktuelle Vorschläge im Lenkungsausschuss schnell und flexibel einzuarbeiten und zu diskutieren. Erst im Anschluss sollte das Ergebnis mit Hilfe eines Visualisierungstool dargestellt werden. Als Visualisierungstools kommt spezielle Software für Prozesse, wie beispielsweise Microsoft Visio oder ARIS in Frage.²⁰³ Aber auch ARIS Express, eine kostenlose Version von ARIS, kann dafür verwendet werden. Alternativ kann die Prozesslandkarte auch mit Microsoft PowerPoint visualisiert werden. Wichtig ist bei der Wahl der Software auch der Gedanke, ob diese auch später für einzelne Prozessmodellierungen verwendet werden soll. Eine Prozesslandkarte gibt unter anderem Auskunft darüber, welche Prozesse den Kernprozessen, Serviceprozessen oder Managementprozessen zuzuordnen sind.²⁰⁴ Um die Kernprozesse aus den identifizierten Prozessen herauszufiltern, können diese auf die folgende Bedingung hin überprüft werden: Welcher Prozess wird durch eine externe Kundenanforderung ausgelöst und erstellt ein Produkt, das am Ende wieder direkt beim externen Kunden ankommt und dessen Anforderung erfüllt? An dieser Stelle soll noch einmal das Beispiel mit dem Kernprozess "Medienbereitstellung" aus Kapitel 2.1.3 auf Seite 18 aufgegriffen werden. Hier wäre der Auslöser der Bibliothekskunde, der mit der Anforderung Medien zu nutzen an die Bibliothek herantritt. Die Bibliothek sorgt mit dem Prozess Medienbereitstellung dafür, dass dem Bibliothekskunden Medien zur Nutzung bereitstehen. Beispielsweise könnte die Anforderung eines Bibliothekskunden vereinfacht dargestellt lauten, dass die Bibliothek eine Auswahl an gedruckten Büchern, E-Books und CDs für ihn bereithält. Die Bibliothek erfüllt diese Anforderung indem sie mit dem Prozess „Medien bereitstellen“ eine Auswahl an gedruckten Büchern, E-Books und CDs erwirbt, diese in den Bestand einarbeitet und dem Bibliothekskunden bereitstellt.

Passend zu diesem Kernprozessbeispiel wäre ein Serviceprozess „Gebäude managen“, welcher sicherstellt, dass für die physischen Medien ein entsprechender Raum geboten wird, um dem Kunden die Medien bereitstellen zu können. Serviceprozesse stellen die benötigten Rahmenbedingungen zur Verfügung und unterstützen damit die Kernprozesse.²⁰⁵ Ein entsprechender Managementprozess für dieses Beispiel könnte die Finanzplanung der Bibliothek darstellen, die eindeutig Auswirkungen auf den Prozess „Medienbereitstellung“ hat und nötig ist, um

²⁰²Vgl. Fritz (2009).

²⁰³Vgl. Fritz (2008a).

²⁰⁴Vgl. Kapitel 2.1.4 auf Seite 19.

²⁰⁵Vgl. Kapitel 2.1.3 auf Seite 19.

3. Prozessarbeit vorbereiten

diesen zu steuern. Managementprozesse sind im Allgemeinen nötig, um Kern- und Serviceprozesse zielgerichtet zu steuern.²⁰⁶ In Abbildung 5 wird ein Beispiel für eine Prozesslandkarte dargestellt.

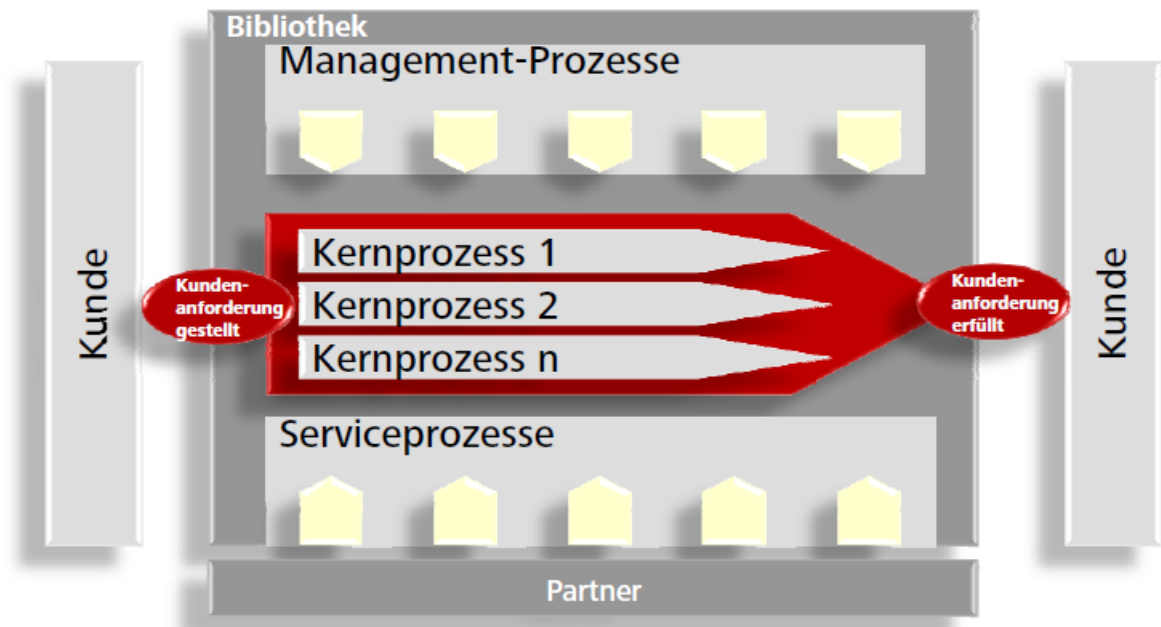


Abbildung 5: Prozesslandkarte einer Bibliothek.
(Quelle: Steinbrecher und Vonhof (2011), S. 217.; Zugl. Vonhof (2010b), S. 13).

Prozesse auswählen

Der Lenkungsausschuss muss in diesem Schritt die Prozesse auswählen, die in den weiteren Schritten bearbeitet werden sollen. Wurde eine Prozesslandkarte erstellt, so wäre es möglich, den Fokus auf die Kernprozesse zu legen. Dies ist aber vor allem vom Umfang und den festgelegten Zielen des Prozessmanagements abhängig. Wurde zuvor keine Prozesslandkarte erstellt oder ist eine genauere Selektion der Prozesse nötig, so kann dies durch ein Bewertungsverfahren auf Grundlage einer Gruppeneinschätzung im Lenkungsausschuss geschehen. Bei der Gruppeneinschätzung kann wieder mit Moderationstechniken gearbeitet werden. Die zur Auswahl stehenden Prozesse (Hauptprozessebene) werden für alle Mitglieder des Lenkungsausschusses sichtbar aufgelistet. Dabei bietet es sich an, die Moderationskarten mit den identifizierten Prozessen aus den vorherigen Schritten wiederzuverwenden und diese an einer Pinnwand oder einem Flipchart anzubringen. Anschließend erhält jedes Mitglied eine bestimmte Anzahl an Punkten. Möglich wären beispielsweise halb so viele Punkte, wie Prozesse zur Auswahl stehen.

²⁰⁶Vgl. Kapitel 2.1.3 auf Seite 19.

3. Prozessarbeit vorbereiten

Je nach Umfang kann natürlich auch eine feste Anzahl an Punkten gewählt werden. In die Überlegung miteinbezogen werden muss auch, ob Punkte doppelt vergeben werden dürfen. Die Mitglieder haben nun die Aufgabe, denjenigen Prozessen Punkte zu geben, von denen sie der Meinung sind, dass diese die größte Auswirkung auf die zuvor festgelegten Ziele des Prozessmanagements haben. Lautet beispielsweise ein Ziel die Qualität für die Kunden zu verbessern, so könnte ein Kriterium für die Punktvergabe „Nutzen für den Kunden“ sein. Weitere Kriterien, wie beispielsweise das geschätzte Verbesserungspotenzial sind möglich um die zu bearbeitenden Prozesse auszuwählen. Falls nötig kann die Selektion auf der Teilprozessebene erneut durchgeführt werden. Wird das erste Mal mit Prozessen gearbeitet und soll dabei das Ziel verfolgt werden die Prozesse auch zu verbessern, ist es ratsam für die erste Durchführung einen nicht allzu komplexen Prozess zu wählen.²⁰⁷ Dieser Rat wird dadurch untermauert, dass die Einführung von Prozessmanagement in der Regel einen längeren Zeitraum beansprucht. Um dem Phänomen entgegenzuwirken, dass die Prozessarbeit anfangs mit viel Begeisterung durchgeführt wird, aber gegen Ende an Schwung verliert, gibt es einige Ansatzpunkte. Zum einen sollten zu Beginn Prozesse ausgewählt werden, die einen schnellen und sichtbaren Erfolg versprechen.²⁰⁸ Es ist auch möglich, dass Teilerfolge umgesetzt und sichtbar gemacht werden. Ein transparenter Umgang mit dem Status der Umsetzung ist dabei sicher hilfreich und wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus.²⁰⁹

Alternativ kann die Auswahl der zu bearbeitenden Prozesse auch mit Hilfe eines Prozess-Portfolios erfolgen. Dabei werden die identifizierten Prozesse nach unterschiedlichen Kriterien gewichtet. Beispiele wären eine Gewichtung nach dem Kundennutzen, dem Verbesserungspotenzial oder Effektivität und Effizienz des Prozesses. Die Kriterien sollten also zuvor festgelegt werden und an den Prozessmanagementzielen und den strategischen Zielen der Bibliothek ausgerichtet werden.²¹⁰ Der Vorteil eines Prozess-Portfolios liegt darin, dass dadurch nicht nur die zu bearbeitenden Prozesse ausgewählt werden können, sondern beispielsweise auch potenzielle Outsourcing/Insourcing-Prozesse identifiziert werden können, was im späteren Verlauf des Prozessmanagements hilfreich sein kann.²¹¹ Nützlich ist dabei die Verwendung einer Vorlage, wie sie beispielsweise im Excelformat auf der Seite <http://www.hochleistungsorganisation.com/portfolio.html>²¹² von Patrick Fritz und Petra Geist angeboten wird (Abbildung 6).

²⁰⁷Vgl. Fűrermann und Dammasch (2008), S. 28-30.

²⁰⁸Die Auswahl von Prozessen, die einen schnellen Erfolg versprechen, ist auch ein Kriterium des Change Managements. Vgl. Kapitel 2.4.4 auf Seite 35.

²⁰⁹Vgl. Stöger (2009), S. 222.

²¹⁰Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 100.

²¹¹Vgl. Fritz (2008b).

²¹²Zugriff 08.08.2011

3. Prozessarbeit vorbereiten

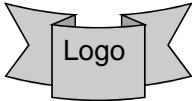
	Prozess-Portfolio www.hochleistungsorganisation.com <i>"Das Prozess-Portfolio ist ein Gewichtungsmethode um Geschäftsprozesse Kundennutzen und Unternehmenserfolg zu bewerten."</i>		
Prozess	Wirkung auf Kundennutzen <small>[1;5] - [klein;groß]</small>	Wirkung auf Unternehmenserfolg <small>[1;5] - [klein;groß]</small>	Verbesserungspotential <small>[1;5] - [klein;groß]</small>
1. Strategieplanungsprozess	1	5	2
2. Innovationsprozess	4	5	2
3. Produktentwicklungsprozess	5	4	3
4. Controllingprozess	1	2	2
5. Personalmanagementprozess	1	3	1
6. Finanzmanagementprozess	1	3	1
7. Vertriebsprozess	3	3	4
8. Serviceprozess	4	3	3

Abbildung 6: Vorlage für ein Prozess-Portfolio (Ausschnitt. Vollständig in Anhang B auf Seite 127).
 (Quelle: Fritz und Geist (2009). Unverändert übernommen).

3.2.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Die bayerischen Hochschulbibliotheken haben ihre Prozesse durch ein Brainstorming im Arbeitskreis gesammelt und anschließend diskutiert.²¹³ Folgende Kernprozesse wurden identifiziert, die anschließend als Musterprozesse abgebildet wurden:

- Bereitstellung von Ressourcen
- Nutzung von Ressourcen
- Vermittlung von Ressourcen

Einzelne Teilprozesse wurden diesen drei Kernprozessen zugeordnet. Ein Beispiel ist der Teilprozess „Bestandserweiterung“ der unter dem Kernprozess „Bereitstellung von Ressourcen“ zu finden ist.²¹⁴ Es wurde eine Prozesslandkarte erstellt, welche die drei Kernprozesse zeigt. Für jeden Kernprozess wurde noch eine eigene Prozesslandkarte erstellt, welche die jeweiligen Teilprozesse des Prozesses zeigt. In Abbildung 7 ist die Prozesslandkarte des Kernprozesses „Bereitstellung von Ressourcen“ abgebildet.²¹⁵ In der gesamten Prozesslandkarte der bayerischen

²¹³Vgl. Greubel (2011).

²¹⁴Vgl. Greubel (2010), S. 51-52.

²¹⁵Zur Abbildung der Prozesslandkarte wurde ARIS Express verwendet. Weitere Informationen zu ARIS Express sind in Kapitel 4.1.3 auf Seite 61 zu finden.

3. Prozessarbeit vorbereiten

Hochschulen sind die Bibliotheken unter den Serviceprozessen zu finden, um beispielweise den Kernprozess „Studium und Lehre“²¹⁶ einer Hochschule zu unterstützen.²¹⁷

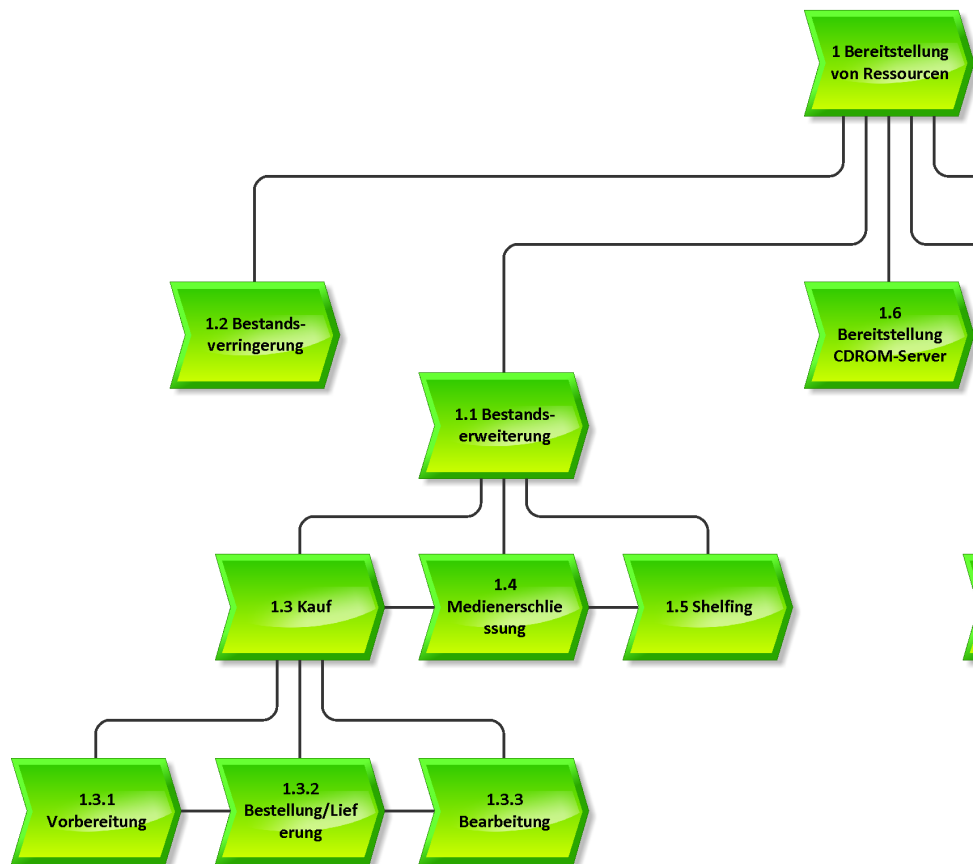


Abbildung 7: Prozesslandkarte des Kernprozesses „Bereitstellung von Ressourcen“ der bayerischen Hochschulbibliotheken (Ausschnitt. Vollständig in Anhang C auf Seite 129).
(Quelle: Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) (2011b): Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken, Landschaft Bereitstellung).

In der Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen wurden der Managementprozess „Kooperationen und Kommunikation“ und der Kernprozess „Medienbereitstellung“ erfasst und optimiert. Der Prozess Medienbereitstellung wurde aufgrund seines Umfangs in drei Prozessvarianten unterteilt. Die drei Hauptprozessvarianten „Buch“, „Zeitschrift“ und „NonBook“ konnten dann noch

²¹⁶Ein Beispiel ist die Prozesslandkarte der Hochschule Amberg-Weiden unter http://www.haw-aw.de/hochschule/qualitaetsmanagement/qm_projekt_prozessanalyse/prozesslandkarte.html (Zugriff 17.10.2011.).

²¹⁷Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

3. Prozessarbeit vorbereiten

in weitere Teilprozesse zerlegt werden. Das Prozessmanagement fand in der Hauptstelle statt. Es gab aber auch Prozessschritte, die in der Hauptstelle zentral ausgeführt werden und die Zweigstellen damit indirekt betreffen.²¹⁸

An der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster waren besonders Massenprozesse für die Prozessarbeit interessant. Massenprozesse bezeichnen dabei Prozesse, die häufig vorkommen, aber auf Grund vieler Schnittstellen innerhalb der Bibliothek oder der Hochschule eine gewisse Komplexität aufweisen. Ein Beispiel wäre der Mahnprozess oder das Erwerbungs-geschäft. Doch auch Prozesse, die größtenteils nicht die Bibliothek betreffen können von Interesse sein. Die Hochschule Münster hat einen Prozess für neuberufene Professoren. Diese durchlaufen dort verschiedene Stationen der Hochschule, um diese kennenzulernen und sich zurecht zu finden. Die Bibliothek hat sich in diesen Prozess eingebracht und bietet eine Einführung in die Hochschulbibliothek an. Diese Einführung für die Neuberufenen hat die Bibliothek intern ausführlich beschrieben und mit dem Prozess der Hochschule für neuberufene Professoren verknüpft.²¹⁹

Die aus einer Studienarbeit entstandene Auflistung konnte die Bibliothek der Technischen Universität München als Prozesslandkarte nutzen. Die Prozesslandkarte ist dabei nicht visuell dargestellt, sondern Kernprozesse werden mit den zuständigen Abteilungen, Verantwortlichen und Schnittstellen aufgelistet und es wird auf detaillierter Teilprozessbeschreibungen verwiesen. Die Prozesslandkarte wurde schließlich von einem Dienstleistungskatalog abgelöst, der die Prozesse den sechs Säulen des Bibliotheksprofils²²⁰ zugeordnet.²²¹ In diesem Dienstleistungskatalog, der eine Übersicht der Prozesse bietet, werden auch die Zielgruppen in Form der Kunden den Prozessen zugeordnet. An der Bibliothek der Technischen Universität München wurde keine Auswahl getroffen, welche Prozesse erfasst und bearbeitet werden sollten. Stattdessen sollten alle Prozessabläufe erfasst werden, was dazu führte, dass die ganzen Prozessabläufe zusammen sehr komplex und mit viel Arbeit verbunden waren. Die Prozesse waren zum Teil unterschiedlich detailliert beschrieben, so dass diese erst einmal geordnet und strukturiert werden mussten. Wichtig war dabei vor allem, dass in den Abteilungen nicht fälschlicherweise der Eindruck entsteht, möglichst viele Prozesse zu haben sei wichtig, da dadurch erst die Leistung sichtbar würde.²²²

²¹⁸Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

²¹⁹Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

²²⁰Das Bibliotheksprofil ist online unter <http://www.ub.tum.de/ueber-die-bibliothek/bibliotheksstrategie/bibliotheksprofil/bibliotheksprofil> (Zugriff 17.10.2011) zu finden.

²²¹Vgl. Becker (2011a), S. 35-36.

²²²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

3.3. Prozessverantwortliche und Prozessteams

3.3.1. Prozessverantwortliche benennen

Bevor mit den ausgewählten Prozessen gearbeitet werden kann, muss der Lenkungsausschuss Prozessverantwortliche benennen, die dann mit Hilfe ihres Prozessteams die Prozesse bearbeiten. Der Prozessverantwortliche hat den Auftrag, die zuvor festgelegten Ziele für das Prozessmanagement in seinem zugeteilten Prozess umzusetzen.²²³ Damit verbunden ist die Aufgabe ein Prozessteam zusammenzustellen und dieses zu leiten. Außerdem hat der Prozessverantwortliche die Aufgabe, die Kundenanforderung des Prozesses festzustellen.²²⁴ Zudem ist der Prozessverantwortliche eine Schlüsselperson im Bezug auf die Akzeptanz der Mitarbeiter und der Vermeidung von Konflikten im Zusammenhang mit dem Prozessmanagement.²²⁵ Für die Teilprozesse können bei Bedarf Teilprozessverantwortliche ernannt werden.²²⁶

Um die Aufgaben umzusetzen sind daher drei Kriterien bei der Auswahl des Prozessverantwortlichen wichtig²²⁷:

- Anteil am Gesamtprozess
- Soziale Kompetenz
- Fachkenntnis über den Prozess

Oft sind diese Kriterien bei Personen vorzufinden, die ohnehin eine Verantwortungs- und Leitungsfunktion in dem betroffenen Bereich des Prozesses haben. Als Beispiel können hier Abteilungsleiter genannt werden, die dann als Prozessverantwortliche eingesetzt werden. Eine Ausnahme bilden abteilungsübergreifende Prozesse, bei denen ein eigener Prozessverantwortlicher bestimmt werden muss.²²⁸ In der Theorie ist immer wieder die Rede von Prozessverantwortlichen mit voller Verantwortung und Befugnissen für den Prozess. In der Unternehmenspraxis ist dieser Umfang an Verantwortung jedoch eher selten, so dass die Geschäftsleitung immer noch einen größeren Einfluss hat.²²⁹ In größeren Unternehmen der Wirtschaft wird die Rolle eines Prozessverantwortlichen und die eines Prozessleiters getrennt. Der Prozessleiter übernimmt dabei die operativen Aufgaben, wie beispielsweise die Koordination des Prozessteams. Bei kleinerem Umfang, wie es meist in der Bibliothek der Fall ist, ist es zum Zweck einer schlanken Organisation jedoch sinnvoll, die operativen Aufgaben auch an den Prozessverantwortlichen zu übertragen.²³⁰ Prozessverantwortliche zu benennen kann durch die Übertragung

²²³Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 151.

²²⁴Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 31.

²²⁵Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 165-167

²²⁶Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 151.

²²⁷Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 33.

²²⁸Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 32-33.

²²⁹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 166-167.

²³⁰Vgl. Fischermanns (2009), S. 401.

3. Prozessarbeit vorbereiten

von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen Vorgesetzte entlasten und somit für flachere Hierarchien sorgen.²³¹

3.3.2. Prozessteams bilden

Die Bildung von Prozessteams bietet mehrere Vorteile für den Prozessmanagementvorgang. Durch das Einbeziehen der Mitarbeiter können sich diese mit dem Prozess identifizieren und entwickeln auch ein Gespür für die Ziele, die durch das Prozessmanagement verfolgt werden sollen. Außerdem fördert die gemeinsame Verantwortung für Entscheidungen die Motivation der Mitarbeiter, sodass damit Widerstände abgebaut werden können.²³² Prozessteams werden vom Prozessverantwortlichen gebildet, um auf Grundlage der festgelegten Ziele für das Prozessmanagement zu arbeiten. Dazu ist Wissen über die einzelnen Schritte des Prozesses und den Kunden nötig. Folglich sollte das Prozessteam aus Mitarbeitern bestehen, die in dem betreffenden Prozess tätig sind. Betrifft der Prozess mehrere Abteilungen, ist ein gutes Mischungsverhältnis von Vorteil, um den Prozess nicht nur einseitig zu beleuchten.²³³

Das Prozessteam kann außerdem durch das Einbinden von Prozesskunden und -lieferanten ergänzt werden.²³⁴

Auf freiwilliger Basis sollte ein Prozessteam aus möglichst vielen Mitarbeitern des Prozesses bestehen. Jedoch sollte eine Gruppengröße von ca. zehn Personen nicht überschritten werden, um ein effizientes Arbeiten zu gewährleisten.²³⁵ Alternativ können auch mehrere Prozessteams gebildet werden, die sich dann jeweils auf einzelne Teilprozesse spezialisieren. Mitglieder des Prozessteams können dabei auch als Verantwortliche eines Teilprozesses ernannt werden. Die Gesamtverantwortung für den Hauptprozess bleibt weiterhin bei dem Prozessverantwortlichen. Das Prozessteam sollte sich, wenn möglich, regelmäßig treffen.²³⁶ In jedem Fall übernimmt der Prozessverantwortliche hier auch eine Leitungs- und Koordinationsaufgabe, um die Rahmenbedingungen zu gewährleisten und das Prozessteam zu motivieren.²³⁷ Es ist ratsam, die Mitglieder mit einem Workshop an das Thema Prozessmanagement heranzuführen, um die Akzeptanz und die Motivation, mitzuarbeiten, zu erhöhen.²³⁸ Dies kann je nach Größe der Prozessteams innerhalb des Teams stattfinden oder bei einer geringeren Größe übergreifend über alle Prozessteams.

Zu den Aufgaben des Prozessteams zählen, abhängig von den gesetzten Zielen des Prozessmanagements die Modellierung der Prozesse und die Erstellung der Prozessdokumentation,

²³¹Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 34.

²³²Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 171-172. Passend zum Change Management in Kapitel 2.4.4 auf Seite 32.

²³³Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 34-35.

²³⁴Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 27.

²³⁵Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 34-35.

²³⁶Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 171.

²³⁷Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 34-35.

²³⁸Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 27.

3. Prozessarbeit vorbereiten

sowie die ständige Prozessverbesserung und somit auch die Festlegung und Verfolgung von Prozesszielen.²³⁹

3.3.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Da an den bayerischen Hochschulbibliotheken Musterprozesse entwickelt werden sollten, wurden keine zusätzlichen Prozessverantwortlichen und Prozessteams benannt. Die Musterprozesse wurden von den Mitgliedern des Arbeitskreises Qualitätsmanagement in Absprache mit den Mitarbeitern bearbeitet, die in dem erfassten Prozess tätig sind. Für die Erarbeitung der Musterprozesse fand eine Trennung zwischen Fach- und Methodenkompetenz statt. Die Fachkompetenz stellten die Mitarbeiter zur Verfügung, die in der jeweiligen Bibliothek in einem Prozess tätig sind, der als Musterprozess erfasst werden soll. Die Mitarbeiter aus dem Musterprozess geben dem Arbeitskreismitglied auf Nachfrage Details und wichtige Hinweise. Die Methodenkompetenz um die Prozesse zu erfassen liegt bei den Mitgliedern des Arbeitskreises. Diese müssen Methoden zur Erfassung der Prozesse – wie beispielsweise Modellierungsregeln – kennen und anwenden.²⁴⁰

Auch in Leinfelden-Echterdingen übernahmen die Mitglieder des Lenkungsausschusses zugleich die Arbeit der Prozessverantwortlichen. Eigene Prozessteams um die Prozessverantwortlichen wurden nicht eingerichtet und waren auch auf Grund des Umfangs nicht nötig. Trotzdem fand eine Rücksprache zwischen den Prozessverantwortlichen und den Mitarbeitern, die nicht an dem Prozessmanagement mitarbeiteten, statt.²⁴¹

Für die Arbeit mit den Prozessen wurden in der Bibliothek der Technischen Universität München Prozessverantwortliche benannt. Da die Universitätsbibliothek keine prozessorientierte, sondern eine abteilungsorientierte Organisation besitzt, dienen die Prozessverantwortlichen eher als Ansprechpartner für die Bearbeitung der Prozesse und übernehmen somit auch die Aufgabe des Prozessteams. Pro Abteilung übernehmen bis zu zwei Mitarbeiter die Aufgabe eines Ansprechpartners. Die Ansprechpartner sind damit nicht mit der Abteilungsleitung gleichzusetzen. Durch Vorschläge der Abteilungsleitung und den Anteil an den zu erfassenden Prozessen wurden Mitarbeiter als Ansprechpartner ausgewählt. Die Ansprechpartner sprechen sich bei Bedarf auch mit den Mitarbeitern der eigenen oder der betreffenden Abteilung ab. Bevor eine Prozessbeschreibung an die Qualitätsmanagementbeauftragte weitergeleitet wird, wird diese durch den Abteilungsleiter geprüft und anschließend freigegeben.²⁴²

²³⁹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 173.

²⁴⁰Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

²⁴¹Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

²⁴²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

4. Prozesse beschreiben

4.1. Prozesse modellieren

4.1.1. Prozesse kollaborativ erfassen

An dieser Stelle des Prozessmanagements werden die vorhandenen Prozesse der Bibliothek erfasst. Die Erfassung des "Ist-Zustandes" übernehmen die Prozessverantwortlichen und ihre Prozessteams. Für die Erstaufnahme von Prozessen eignen sich papiergestützte Methoden mit klassischen Mitteln, da dadurch die Beteiligten besser eingebunden werden und auch nicht die Gefahr besteht, dass die Software von der Modellierung ablenkt, wie es häufig in der Praxis der Fall ist.²⁴³ Das Modellieren im Prozessteam kann schwer fallen, wenn die einzelnen Elemente der Prozesse nur verbal beschrieben werden. Gefahren sind dabei, dass die Beteiligten bei wachsender Komplexität schnell den Überblick verlieren und Teile des Prozesses ungenau beschrieben oder gar vergessen werden. Um diesen Stolperfallen entgegenzuwirken, wird mit der Bildkartengestaltungsmethode eine Option geboten, die einfach erlernbar und kostengünstig anwendbar ist.²⁴⁴ Außerdem unterstützt die Bildkartengestaltungsmethode das Change Management, da die betroffenen Mitarbeiter eingebunden werden und aktiv an der Optimierung beteiligt sind. Dadurch sind die Mitarbeiter auch eher bereit, Änderungen mitzutragen und innovativ mitzudenken. Wichtig ist dabei, dass bei der Erfassung mit der Bildkartenerfassungsmethode mindestens ein Mitarbeiter der jeweils betroffenen Arbeitsbereiche eingebunden wird.²⁴⁵

Bei der Bildkartengestaltungsmethode werden innerhalb des Prozessteams gemeinsam mit Hilfe verschiedenfarbiger Karten die einzelnen Teile des Prozesses beschrieben. Die Erfassung findet dabei in Form eines moderierten Workshops statt. Benötigt wird ein Raum, Stifte mit gut lesbarer Schreibstärke und die vorbereiteten Bildkarten. Der Raum sollte eine ausreichend große Arbeitsfläche bieten, um mit den Bildkarten arbeiten zu können. Dafür können ein großer Tisch oder mehrere zusammengeschobene Tische genutzt werden. Die Bildkarten bestehen aus verschiedenfarbigen Papierkarten, welche verschiedene Strukturelemente des Prozesses darstellen. Dazu zählen:

- Start- und Zielereignis

²⁴³Vgl. Goderski und Groppe (2011), S. 96.

²⁴⁴Vgl. Gappmaier (2010), S. 13.

²⁴⁵Vgl. Gappmaier (2010), S. 14-17.

4. Prozesse beschreiben

- Teilprozess
- Aktivität (Was wird gemacht?)
- Mitarbeiter/Rolle (Wer?)
- Ressource (Mit was?)
- Dokument
- Sonstiges

In Abbildung 8 ist anhand eines Beispiels sichtbar, wie die Elemente den Farben zugeordnet werden können. Alternativ können auch andere Farben eingesetzt werden²⁴⁶ oder zusätzlich im Vorfeld Symbole aufgedruckt werden, wie beispielsweise die einer Modellierungsnotation, um die Elemente der verschiedenen Karten deutlich zu kennzeichnen.²⁴⁷



Abbildung 8: BKM-Karten. (Quelle: Gappmaier (2010) , S. 28).

Vereinfacht dargestellt werden für die Modellierung mit den Bildkarten im Workshop zuerst Start- und Zielereignis (gelb) für den Prozess festgelegt. Diese werden dann wahlweise entweder links und rechts oder oben und unten auf der Arbeitsfläche platziert, je nachdem, ob eine horizontale oder vertikale Modellierungsrichtung bevorzugt wird. Als nächstes werden die Teilprozesse (orange) identifiziert und in zeitlicher Abfolge zwischen Start- und Endereignis

²⁴⁶Beispiele für die Verwendung anderer Farben sind bei Vonhof (2010b), S. 53 und Riedl (2009), S. 48 zu sehen.

²⁴⁷Vgl. Gappmaier (2010), S. 25, 29.

4. Prozesse beschreiben

platziert. In einem weiteren Schritt werden Aktivitäten (blau) den Teilprozessen zugeordnet, wodurch sich das gesamte Bildkartenmodell in der Modellierungsrichtung ausdehnt. Den Aktivitäten werden anschließend noch Zusatzmerkmale, wie Mitarbeiter/Rollen, Ressourcen, Dokumente oder Sonstiges hinzugefügt.²⁴⁸ Abbildung 9 zeigt die Skizze eines Prozessmodells in vertikaler Modellierungsrichtung.²⁴⁹

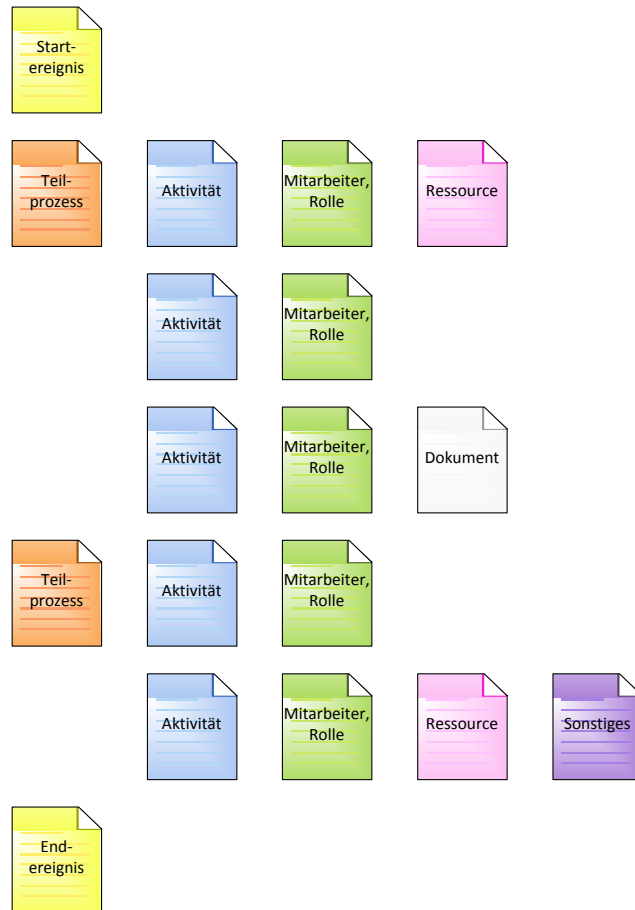


Abbildung 9: Skizze eines Prozesses mit der Bildkartengestaltungsmethode in vertikaler Modellierungsrichtung.

(Quelle: eigene Darstellung).

Nachdem ein Prozess erfolgreich mit der Bildkartengestaltungsmethode erfasst wurde, kann dieser für die Weiterverwendung (beispielsweise eine spätere Optimierung) abfotografiert wer-

²⁴⁸Eine ausführliche Anleitung der Bildkartengestaltungsmethode mit einer Schritt für Schritt Anleitung ist in Gappmaier (2010) und in Gappmaier (2011) zu finden.

²⁴⁹Abbildung in eigener Darstellung auf Grundlage von Gappmaier (2011).

4. Prozesse beschreiben

den. Zusätzlich können die Bildkarten systematisch in einer festgelegten Reihenfolge abgebaut werden. Der Prozess kann so bei der nächsten Verwendung schnell wieder aufgebaut werden. Laufende Nummern, die auf den Karten notiert werden, können die Kennzeichnung der Reihenfolge unterstützen.²⁵⁰ Die Bildkartengestaltungsmethode eignet sich nicht nur zum Erfassen eines Prozesses (IST-Zustand), sondern ist auch für die Optimierung geeignet (SOLL-Zustand). Beim Einsatz der Bildkartengestaltungsmethode hat sich gezeigt, dass kleine Verbesserungsideen schon bei einer exakten Erfassung des IST-Zustandes in den Prozess einfließen und diesen verbessern.²⁵¹ Ist für die Dokumentation der Prozesse eine professionellere Darstellung als Foto und Kartenstapel gewünscht, kann ein mit der Bildkartengestaltungsmethode erfasster Prozess anschließend unkompliziert als Flussdiagramm dargestellt werden.²⁵²

4.1.2. Flussdiagramme erstellen

Prozesse enthalten aufgrund ihrer Komplexität viele einzelne Prozessschritte in Form von Teilprozessen bzw. Arbeitsschritten. Um Prozesse und vor allem die Verbindungen einzelner Prozessschritte, verständlich darzustellen, bietet sich daher bevorzugt eine grafische Darstellung anstatt einer verbalen Darstellung an.²⁵³ Kehrseite der grafischen Darstellung ist der erheblich höhere Aufwand für die Erstellung. Daher ist es ratsam, nur die Prozesse bzw. Prozessteile grafisch darzustellen, die beispielsweise für eine Optimierung oder ein späteres Nachvollziehen der einzelnen Arbeitsschritte benötigt werden.²⁵⁴

Sollen Prozesse grafisch dargestellt werden, so stellt sich zuerst die Frage, ob eine frei gewählte Darstellung oder eine normierte Darstellung gewählt werden soll. Letztere bietet den Vorteil, dass dadurch Fehler bei der Modellierung vermieden werden können, wenn die Regeln der Norm eingehalten werden. Werden Prozesse von unterschiedlichen Prozessverantwortlichen und -teams erfasst, entsteht so doch ein stimmiges Gesamtbild der Prozessmodellierungen. Zudem entstehen dadurch gleichartige Prozessmodellierungen, was für die Vergleichbarkeit von Prozessen von Vorteil ist.²⁵⁵

Die weit verbreitete Notation „Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)“ ist leicht erlernbar und eignet sich daher besonders für den direkten Einstieg in die Prozessmodellierung. Zudem findet sie in zahlreicher Software zur Prozessmodellierung Anwendung.²⁵⁶ Ein sehr hilfreiches Werkzeug zur Erlernung der EPK und der „erweiterten Ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK)“²⁵⁷ Notation bieten Studenten der Hochschule für Wirtschaft, Luzern unter

²⁵⁰ Vgl. Gappmaier (2010), S. 23-24.

²⁵¹ Vgl. Gappmaier (2010), S. 13.

²⁵² Vgl. Gappmaier (2010), S. 25.

²⁵³ Vgl. Knuppertz (2009), S. 56.

²⁵⁴ Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 417-418.

²⁵⁵ Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 80.

²⁵⁶ Vgl. Rosemann u. a. (2005), S. 65.

²⁵⁷ eEPK bietet weitere Objekte, um die Notation der EPK zu ergänzen und die Prozessabläufe genauer darstellen zu können. Vgl. Fakultät Informatik-Wirtschaftsinformatik der FH-Würzburg (Hrsg.) (2009): Wiki der Fakultät Informatik- Wirtschaftsinformatik der FH-Würzburg.

4. Prozesse beschreiben

<http://www.leed.ch/history/eepk/> (Zugriff 03.10.2011) an. Durch E-Learning-Clips wird Schritt für Schritt dargestellt und erklärt, wie mit der EPK-Notation Prozesse modelliert werden können.

Wie bereits erwähnt kann die EPK-Notation mit Hilfe einer Software zur Prozessmodellierung angewendet werden, sofern der Hersteller diese Notation unterstützt. Ist dies nicht der Fall, bedeutet das jedoch nicht, dass mit dieser Software überhaupt nicht mit der EPK-Notation modelliert werden kann. Es ist durchaus auch möglich, dass für die Software ein Erweiterungspaket existiert, um die Notation verwenden zu können. Dies ist beispielsweise bei Microsoft Visio der Fall. Hier werden standardmäßig keine Objekte der EPK-Notation angeboten. Doch durch ein kostenloses Erweiterungspaket können auch Objekte der EPK-Notation in Visio problemlos genutzt werden.²⁵⁸ In Abbildung 10 werden einige Symbole der EPK abgebildet. In Anhang D auf Seite 131 findet sich die komplette Abbildung, die außerdem einige Symbole der eEPK vorstellt, beschreibt und durch Beispiele ergänzt.











Begriff	Symbol MS Visio	Symbol ARIS Express
Ereignis		
Funktion		
Und		
Oder		
Entweder-Oder		

Abbildung 10: Symbole der EPK (Ausschnitt. Vollständig in Anhang D auf Seite 131).
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an und Rosemann u. a. (2005), S. 65-68 und Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (o.J.): E-Learning Clips zum Prozessmanagement).

Da die EPK-Notation zwar leicht zu erlernen ist, aber Schwachstellen bei der Genauigkeit und der Darstellung von Komplexität aufweist, soll an dieser Stelle mit der „Business Process

²⁵⁸Das Erweiterungspaket stammte dabei von <http://blog.doubleslash.de/visio-2007-shapes-zur-prozessmodellierung/> (Zugriff 03.10.2011). Heruntergeladen und getestet wurden die Objekte für Visio 2007 mit einer installierten Visio 2010 Version.

4. Prozesse beschreiben

Management Notation (BPMN)“ eine weitere Notation vorgestellt werden, die zwar schwerer zu erlernen ist, aber dafür eine sehr hohe Genauigkeit und Darstellungsmöglichkeit von Komplexität bietet.²⁵⁹

Der seit Januar 2011 gültige BPMN 2.0 Standard kann in zahlreicher Software zur Prozessmodellierung genutzt werden.²⁶⁰ Der Umfang der Symbole ist bei der BPMN weitaus größer als bei der EPK. In Abbildung 11 werden einige Symbole dargestellt, die BPMN nutzt. Diese bieten allerdings nur die Grundlage für eine große Menge an Symbolvariationen, die BPMN zur Verfügung stellt, um Prozesse sehr genau darzustellen.²⁶¹ Gegen die Verwendung einer solch umfangreichen Notation spricht, dass die Prozessabläufe nur sehr schwer von den Mitarbeitern gelesen und nachvollzogen werden können.²⁶² Somit wäre eine Prozessmodellierung mit einer umfangreichen Notation für den Nutzen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter schwierig.

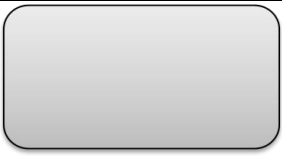


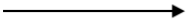

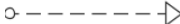
		
Aktivität	Ereignis	Verzweigung
		
Sequenzfluss	Kommentar	Nachrichtenfluss

Abbildung 11: Einige grundlegende Symbole der BPMN.

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Diebel (2011), S. 80-81 und Knuppertz (2009), S. 55-56.)

²⁵⁹Vgl. Diebel (2011), S. 82.

²⁶⁰Vgl. Diebel (2011), S. 79.

²⁶¹Ein umfangreicher Überblick über die Symbole der BPMN ist unter <http://www.bpmb.de/index.php/BPMNPoster> (Zugriff 03.10.2011) zu finden.

²⁶²Vgl. ViCon GmbH (Hrsg.) (o.J.a): Swimlane - Methode zur Prozessgestaltung.

4. Prozesse beschreiben

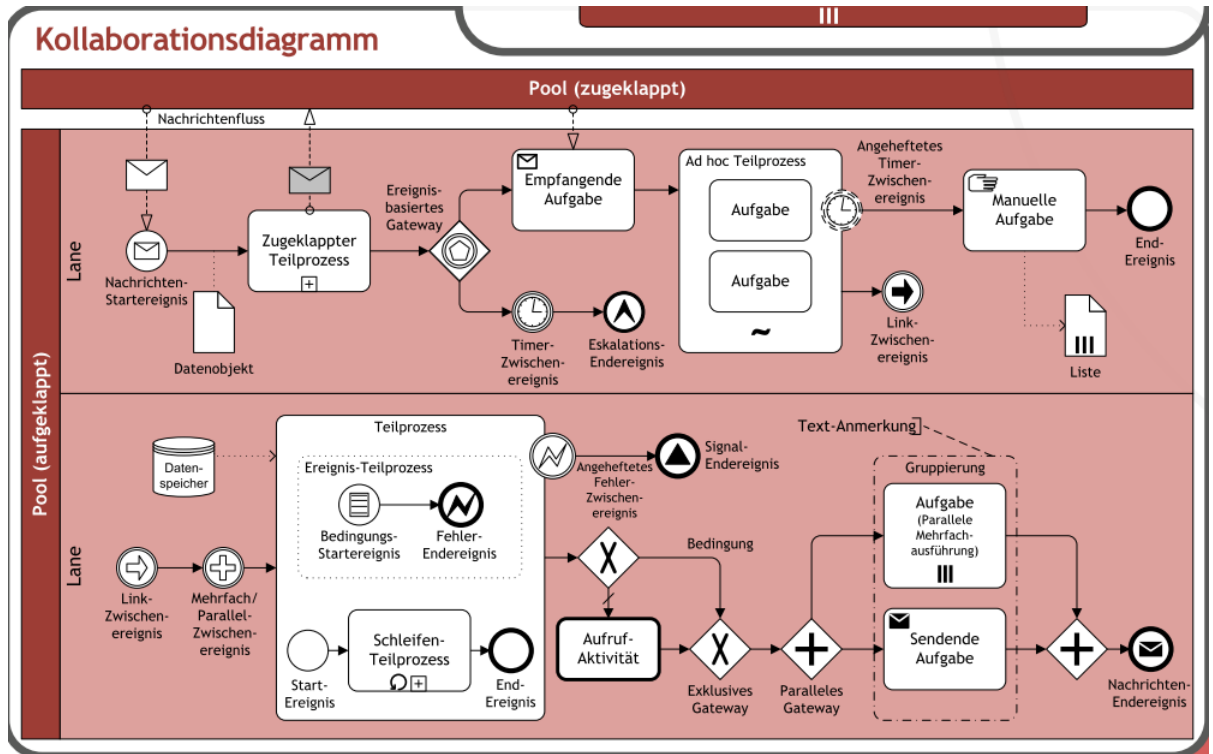


Abbildung 12: Darstellung einer Auswahl von Objekten der BPMN. Ausschnitt (Quelle: Berliner BPM Offensive (Hrsg.) (o.J.): BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation).

Um grafische Darstellungen von Prozessabläufen – ob nach einer standardisierten oder einer freien Notation – für die Mitarbeiter besser lesbar zu gestalten, bietet sich die Anwendung einer Swimlane-Methode an. Anschaulich dargestellt funktioniert eine Modellierung nach einer Swimlane-Methode wie folgt: Man stelle sich aus der Vogelperspektive ein klassisches rechteckiges Schwimmbecken vor, mit Startblöcken auf der linken Seite und mehreren Bahnen, die durch Abgrenzungen markiert sind. Das Schwimmbecken stellt dabei den Prozess dar. Die abgetrennten Bahnen innerhalb des Beckens repräsentieren einzelne Rollen, Abteilungen oder Bereiche der Einrichtung, die bei der Ausführung des Prozesses durchlaufen werden. Wird der Prozess nun in dieses Schwimmbecken hineinmodelliert, ist das Auslöserereignis des beschriebenen Prozesses ganz links im Becken und zwar in der Bahn, dessen Rolle, Abteilung oder Bereich den Prozess auslöst. Zeitlich spätere Aktivitäten werden im Becken weiter rechts auf der jeweiligen Bahn platziert und mit Vorgänger und Nachfolger verknüpft. Zeitgleiche Aktivitäten können durch „Und“ verknüpft werden und im Becken horizontal auf der gleichen Ebene platziert werden. Das Endereignis befindet sich als letztes Objekt im Becken ganz rechts. In Abbildung 13 wird ein Beispiel für die Darstellung eines Prozesses mit einer Swimlane-Methode und einer frei gewählten Modellierungsnotation gezeigt. Die Bahnen werden dabei durch „Kun-

4. Prozesse beschreiben

de”, „Abteilung 1” und „Abteilung 2” dargestellt.

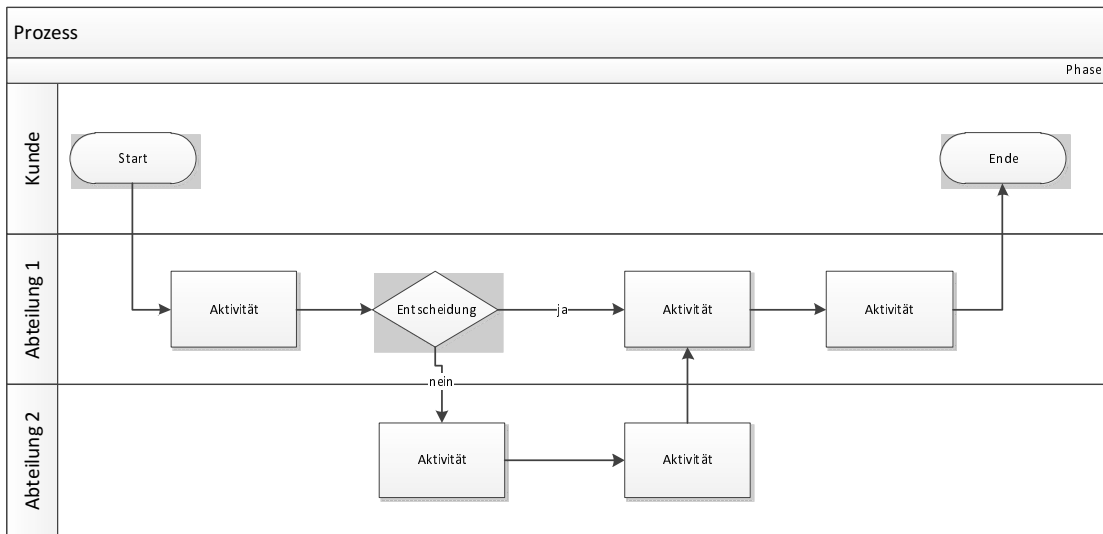


Abbildung 13: Darstellung eines Prozesses mit Hilfe einer Swimlane-Methode.
(Quelle: eigene Darstellung).

Die Darstellung mit Hilfe der Swimlane-Methode führt dazu, dass der Betrachter schneller Informationen darüber bekommt, in welcher Reihenfolge der Prozess abläuft und an welchen Schnittstellen seine Tätigkeiten eine Rolle im Gesamtprozess einnehmen.²⁶³ Die Vorteile liegen in der schnellen Erfassung des Prozessablaufs, besonders bei der Modellierung von funktionsübergreifenden Prozessen. Außerdem lässt sich diese Methode schnell erlernen und kann mit bestehenden Notationen, wie beispielsweise der BPMN²⁶⁴, genutzt werden.²⁶⁵

Die vorgestellten standardisierten Darstellungsarten eignen sich jeweils auf unterschiedliche Art und Weise für die Modellierung von Prozessen. Die EPK-Notation eignet sich beispielsweise nicht, um Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten auf einen Blick darzustellen, wie durch BPMN mit der Swimlane-Methode.²⁶⁶ Hingegen kann es schwierig sein, Prozessschritte mit vielen Entscheidungsoptionen mit BPMN übersichtlich darzustellen. Wird eine freie Darstellungsart gewählt, sollte auch hierzu im Vorfeld festgelegt werden, welche Symbole wie verwendet werden, um innerhalb der Einrichtung eine einheitliche Darstellung der Prozesse zu erzielen.

²⁶³Vgl. ViCon GmbH (Hrsg.) (o.J.a): Swimlane - Methode zur Prozessgestaltung.

²⁶⁴Die Verwendung der Swimlane-Methode im Zusammenhang mit der BPMN 2.0 ist in Abbildung 12 auf der vorherigen Seite sichtbar.

²⁶⁵Vgl. ViCon GmbH (Hrsg.) (o.J.b): Vorteile der Swimlane-Methode.

²⁶⁶Vgl. Fischermanns (2009), S. 119.

4.1.3. Software einsetzen

Die Auswahl der richtigen Darstellungsart ist meist eng verknüpft mit der Wahl einer Software, um die Prozesse darzustellen. Jede Software der unterschiedlichen Hersteller bietet zahlreiche Vorlagen und Bausteine, womit Prozesse nach einem Baukastenprinzip einfach modelliert werden können.²⁶⁷

Da in einer Bibliothek in der Regel keine spezielle Software für die Modellierung von Prozessen vorhanden ist, könnten kostenfreie Angebote eine Option darstellen. Deshalb soll an dieser Stelle nur auf kostenfreie Softwareangebote zur Prozessmodellierung eingegangen werden. Dabei wird die Software und ihre Darstellungsart jeweils kurz vorgestellt.

Mit dem kostenlosen ARIS Express²⁶⁸ bietet die Firma Software AG eine auf die Modellierungsfunktion beschränkte Version von ARIS an. Dabei können die Modellierungsfunktionen in vollem Umfang genutzt werden. ARIS Express bietet eine deutsche Benutzeroberfläche und die Funktionen sind intuitiv und schnell erlernbar. Es können, neben einer Prozesslandschaft oder einem Organigramm, Prozesse mit BPMN- oder EPK-Notation erstellt werden. Auch die Verwendung von Swimlanes ist in Verbindung mit BPMN möglich. Die erstellten Modellierungen könnten bei einem späteren Bedarf auch in das kostenpflichtige System „ARIS Platform“ exportiert werden. Außerdem wird der Import von Vdx-Dateien aus Microsoft Visio unterstützt. Um ARIS Express nutzen zu können, muss die Software aktiviert werden. Hierzu ist ein Benutzerkonto in der ARIS-Community nötig, welches kostenlos angelegt werden kann. Die Aktivierung ist nur einmalig beim ersten Start von ARIS Express nötig.²⁶⁹

²⁶⁷Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 80.

²⁶⁸Angeboten wird die Software unter <http://www.ariscommunity.com/aris-express/download> (Zugriff 05.10.2011).

²⁶⁹Vgl. Software AG (Hrsg.) (o.J.): ARIS Express.

4. Prozesse beschreiben

ARIS Express 2.3	
Modellierungsnotationen	EPK, BPMN
Swimlane	ja
Sprache der Benutzeroberfläche	deutsch

Tabelle 1: ARIS Express

Die bflow* Toolbox²⁷⁰ ist eine Open-Source-Software, die 2006 im Rahmen eines studentischen Projektes an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven und der Universität Hamburg entstand und inzwischen von mehreren Entwicklern weiterentwickelt wird. Für die Prozessmodellierung wird dabei die EPK-Notation verwendet.²⁷¹ Die Benutzeroberfläche der Software ist in englischer Sprache, allerdings steht ein sehr ausführliches deutsches Benutzerhandbuch zur Verfügung.²⁷²

²⁷⁰Die bflow* Toolbox kann unter <http://sourceforge.net/projects/bflowtoolbox/> (Zugriff 05.10.2011) heruntergeladen werden.

²⁷¹Vgl. Rump und Nüttgens (2008).

²⁷²Das Benutzerhandbuch ist unter http://sourceforge.net/projects/bflowtoolbox/files/bflow_Documentation/bflow_benutzerhandbuch1_2_2.pdf/download (Zugriff 05.10.2011) zu finden.

4. Prozesse beschreiben

bflow* Toolbox 1.2.4	
Modellierungsnotationen	EPK
Swimlane	nein
Sprache der Benutzeroberfläche	englisch

Tabelle 2: bflow* Toolbox

Bonita Open Solution²⁷³ ist eine Open-Source-Software des Herstellers BonitaSoft. Die Bonita Open Solution unterstützt die Modellierung von BPMN-Prozessen und die Swimlane-Methode. Eine deutsche Benutzeroberfläche ist verfügbar. Darüber hinaus bietet die Software neben der Prozessmodellierung auch die Möglichkeit, die Prozesse über eine zusätzliche webbasierte Benutzeroberfläche auszuführen und zu steuern.²⁷⁴

²⁷³Download von Bonita Open Solution unter http://www.bonitasoft.com/products/BPM_downloads (Zugriff 05.10.2011).

²⁷⁴Vgl. BonitaSoft (Hrsg.) (o.J.): Bonita Open Solution.

4. Prozesse beschreiben

Bonita Open Solution 5.5.2	
Modellierungsnotationen	BPMN
Swimlane	ja
Sprache der Benutzeroberfläche	deutsch

Tabelle 3: Bonita Open Solution

Mit Intalio|BPMS²⁷⁵ bietet der Hersteller Intalio eine kostenlose Software zur Prozessmodellierung an. Parallel dazu wird eine kostenpflichtige Version der Software angeboten, die unter anderem einen erweiterten Support und zusätzliche Programmkomponenten bietet. Die kostenfreie Version von Intalio|BPMS reicht für die Prozessmodellierung aus. Die Prozesse können dabei unter der Verwendung von BPMN und der Swimlane-Methode modelliert werden. Allerdings ist die Benutzeroberfläche der Software in englischer Sprache. Auch hier wird die Möglichkeit geboten, die Prozesse über eine zusätzliche webbasierte Benutzeroberfläche zu steuern.²⁷⁶

²⁷⁵Intalio|BPMS kann unter <http://www.intalio.com/downloads> (Zugriff 05.10.2011) bezogen werden.

²⁷⁶Vgl. Intalio: BPMS.

4. Prozesse beschreiben

Intalio BPMS 6.1.12	
Modellierungsnotationen	BPMN
Swimlane	ja
Sprache der Benutzeroberfläche	englisch

Tabelle 4: Intalio|BPMS

Diagramly ist eine kostenlose Software, die vollständig Online im Webbrowser ausgeführt wird. Daher wird keine Installation benötigt. Prozesse können auf einer Zeichenfläche mit den BPMN und einigen EPK-Symbolen erstellt werden. Die Verwendung der Swimlane-Methode ist hier durch sogenannte Container möglich. Die Benutzeroberfläche ist in deutscher Sprache. Gespeichert werden können erstellte Modellierungen in den Grafikformaten JPG und PNG. Außerdem ist die Speicherung im XML-Format möglich, was nötig ist um Modellierungen zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu laden und weiterzubearbeiten. Zusätzlich ist das Importieren von Vdx-Dateien aus Microsoft Visio möglich.

4. Prozesse beschreiben

Diagramly (www.diagram.ly)	
Modellierungsnotationen	BPMN, EPK
Swimlane	ja
Sprache der Benutzeroberfläche	deutsch

The screenshot shows the Diagramly web application interface. At the top, there is a title bar with the text 'Diagramly (www.diagram.ly)'. Below this is a toolbar with various icons for editing and creating diagrams. The main workspace is divided into two sections: 'Allgemeine Shapes' (General Shapes) on the left and 'BPMN' on the right. The BPMN section contains a grid of icons for creating process elements. The central canvas displays a process diagram titled 'Prozess' with two swimlanes labeled 'Container'. The left container contains a start event, a task labeled 'Text', and an exclusive gateway. The right container contains two tasks connected by a flow arrow. The diagram is set against a dotted grid background.

Tabelle 5: Diagramly

Beim Überblick dieser kleinen Auswahl an Software zur Modellierung von Prozessen wird ersichtlich, dass durchaus ein gewisses Angebot an kostenlosen Tools besteht. Von Interesse dürften vor allem ARIS Express, Diagramly und Bonita Open Solution sein, die eine deutsche Benutzeroberfläche bieten. Ganz besonders stechen dabei ARIS Express und Diagramly heraus, da beide sowohl die Modellierung in EPK, als auch in BPMN unterstützen.

4.1.4. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Für die Visualisierung verzichteten die bayerischen Hochschulbibliotheken anfangs bewusst auf den Einsatz einer Software. Auch eine verbindliche Modellierungsnotation wurde bewusst nicht von Anfang an festgelegt. Die Prozesse wurden zunächst mit Hilfe eines Flipcharts und Moderationsmethoden von Hand modelliert. Dadurch konnte über die Prozesse und vor allem die Prozessschritte im Arbeitskreis sehr offen diskutiert werden. Anschließend wurden diese

4. Prozesse beschreiben

Modelle in Freemind²⁷⁷ übertragen, um einen ersten Überblick über den Zusammenhang und die Schnittstellen der Prozesse zu gewinnen.²⁷⁸ Nach den ersten Schritten der Prozessmodellierung einigte sich der Arbeitskreis auf eine Modellierungssoftware und legte eine Modellierungsnotation fest. Für die Modellierung selbst wurde die kostenlose Software ARIS Express eingesetzt, welche im Gegensatz zu Freemind auf die Prozessmodellierung ausgelegt ist. Als Modellierungsnotation wurde die EPK-Notation gewählt. Die Prozesse wurden von Mitgliedern des Arbeitskreises mit der Software ARIS Express modelliert und anschließend wieder in den Arbeitskreis eingebracht. Dies hatte den Zweck, dass die Musterprozesse so detailliert wie möglich sein sollten, aber auf der anderen Seite auch so universell, dass diese auf alle bayerischen Hochschulbibliotheken passen. In einem späteren Schritt wurde auf die kostenpflichtige Software ARIS Business umgestellt, da diese erweiterte Funktionen gegenüber ARIS Express bietet.²⁷⁹ Die bereitgestellten Musterprozesse können jedoch mit ARIS Express geöffnet und bearbeitet werden. Die gesamten Musterprozesse im ARIS Express-Format können im Internet frei heruntergeladen werden.²⁸⁰ Bei der Betrachtung der Prozesse fällt auf, dass entgegen der Regeln der EPK-Notation auf eine Funktion weitere Funktionen folgen, ohne dass dazwischen Ereignisse dargestellt werden.²⁸¹ Dies ist jedoch nicht zwingend falsch, da sich hier zum Teil auch die Literatur widerspricht.²⁸² Auch in der ARIS Express Software selbst sind Muster vorgegeben, bei denen mehrere Funktionen ohne Ereignis aufeinander folgen.

In Leinfelden-Echterdingen wurden die Prozesse mit Hilfe der Bildkartengestaltungsmethode modelliert. Die Karten wurden auf dem Boden ausgelegt, da dieser im Gegensatz zu einem Tisch oder Flipchart ausreichend Platz bot um auch Prozesse mit vielen Prozessschritten darzustellen. Der Vorteil der Bildkartengestaltungsmethode liegt darin, dass über die Prozessschritte direkt diskutiert und die Karten einfach verschoben werden konnten. Die mit der Bildkartengestaltungsmethode modellierten Prozesse wurden anschließend in Microsoft Visio übertragen. Dazu wurde die Modellierungsnotation BPMN inklusive der Swimlane-Methode verwendet.²⁸³

Die Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster nutzt für die Modellierung Produkte des Herstellers iGrafx. Die Prozesse sind dabei nicht bis ins letzte Detail modelliert, wobei dafür bisher aber auch noch keine Notwendigkeit bestand.²⁸⁴

An der Bibliothek der Technischen Universität München wird für die Prozessmodellierung Mi-

²⁷⁷ Freemind ist eine kostenlose Software zur Darstellung von Mind-Maps.

²⁷⁸ Vgl. Greubel (2011).

²⁷⁹ Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

²⁸⁰ Die Musterprozesse sind unter http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/index_qm.shtml (Zugriff 17.11.2011) verfügbar.

²⁸¹ Vgl. hierzu Anhang D auf Seite 131.

²⁸² Ein Beispiel hierfür ist in Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 82-87 zu finden.

²⁸³ Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

²⁸⁴ Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

4. Prozesse beschreiben

crosoft Office verwendet.²⁸⁵ Ausschlaggebend war dabei, dass die Software nicht erst angeschafft werden musste und dass jeder diese leicht bedienen kann.²⁸⁶ Das Modellieren der Prozesse wird als positiv bewertet, da dadurch Schleifen, redundante Regelungen oder tote Enden sichtbar gemacht werden können, die in einem Fließtext leicht übersehen werden können.²⁸⁷

Auch die Stadtbücherei Nürtingen setzte die Bildkartengestaltungsmethode ein, um unter dem Einbezug der Mitarbeiter den Teilprozess Lektorat zu modellieren. Einführend bekamen die Mitarbeiter einen kleinen Input zum Thema Prozessmanagement. Angefangen wurde dann mit der Abfrage einer Soll-Vision, also wie der Prozess Lektorat optimal aussehen könnte. Anschließend wurde eine schon vorbereitete grobe Struktur des Ist-Prozesses vorgestellt. Dieser Prozess wurde anschließend durch die Gesamtgruppe ergänzt und einzelne Schritte mussten detaillierter dargestellt werden. Die detailliertere Darstellung war sehr wichtig, da dort besonders Störfälle und unterschiedliche Bearbeitungsmethoden der Mitarbeiter deutlich wurden. Während des gesamten Vorgangs inklusive der Soll-Vision konnten schon Störfälle gesammelt werden, die notiert wurden. Die Mitarbeiter waren dem Prozessmanagement gegenüber sehr offen eingestellt und kamen mit der Bildkartengestaltungsmethode gut zurecht. Positiv war auch, dass durch die gemeinsame Modellierung ein Austausch unter den Mitarbeitern stattfand, wie einzelne Arbeitsschritte im erfassten Prozess ausgeführt werden. Der Faktor Zeit ist auch in Nürtingen ein Thema, da das Prozessmanagement parallel zum Bibliotheksgeschäft durchgeführt wird. Die angesetzten zwei Stunden für den Workshop reichten nicht aus, um den kompletten Teilprozess bearbeiten zu können. Sehr zeitaufwendig stellte sich auch die Nachbearbeitung dar. Schwierig war dabei die Übertragung der modellierten Prozessschritte in eine verbale Form. Da die abfotografierten Ergebnisse der Bildkartengestaltungsmethode tendenziell schlecht lesbar sind, wurden die Karten auf Flipchartpapier geklebt und so aufbewahrt. Die Prozesse sollen zusätzlich noch visuell mit Hilfe einer Software dokumentiert werden.²⁸⁸

4.2. Prozesse dokumentieren

4.2.1. Gestaltung der Prozessdokumentation

Die erfassten Prozesse müssen dokumentiert werden, um einen Nutzen für den Arbeitsalltag daraus zu ziehen und eine Optimierung vornehmen zu können. Zu der Prozessdokumentation

²⁸⁵Eingesetzt werden die vorgegebenen Flussdiagramm-Formen, die beispielsweise in Microsoft Excel, PowerPoint oder Word verwendet werden können.

²⁸⁶Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

²⁸⁷Vgl. Becker (2011a), S. 40.

²⁸⁸Die Informationen stammen aus der Teilnahme an dem Workshop zum Erfassen des Teilprozesses Lektorat in der Stadtbücherei Nürtingen. Der Workshop fand am 26.10.2011 statt und wurde von Frau Martina Sell, stellvertretende Leitung der Stadtbücherei Nürtingen, vorbereitet und moderiert. Die Stadtbücherei befasst sich im Rahmen der „Ausgezeichneten Bibliothek“ mit dem Thema Prozessmanagement.

4. Prozesse beschreiben

zählen neben den entworfenen grafischen Prozessmodellierungen auch verbale Beschreibungen der Prozesse, die besonders nötig sind, wenn ein komplexer Prozess grafisch nicht vollständig abgebildet werden konnte, da die Grafik ansonsten zu überladen wäre mit Informationen.²⁸⁹ Mittels eines Prozesshandbuchs können die erfassten Prozesse dokumentiert werden. Ein Prozesshandbuch hat das Ziel, auch Personen, die nicht an dem beschriebenen Prozess beteiligt sind, einen Überblick zu geben. Allerdings stellt ein Prozesshandbuch eine sehr umfangreiche Dokumentation dar, unter anderem mit Abkürzungsverzeichnis, Glossar zur Begriffserklärung, Übersicht über die Prozessphasen, Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte, sowie deren Schnittstellen. Für den Verwendung im Arbeitsalltag ist es aufgrund des Umfangs nicht geeignet. Zudem beansprucht die Erstellung eines Prozesshandbuches viel Zeit. Eine weniger zeitaufwendige, schlankere Dokumentation, die dann auch für den Arbeitsalltag genutzt werden kann, ist die Erstellung von strukturierten Prozessbeschreibungen.²⁹⁰

Vorgaben für ein Prozesshandbuch oder eine Dokumentation kann es dann geben, wenn beispielsweise ein Qualitätsmanagementsystem dazu Anforderungen stellt.²⁹¹

Die verschiedenen Prozessebenen in Abbildung 3 auf Seite 17 stellen unterschiedliche Anforderungen an die Dokumentation. Während bei den Hauptprozessen eine grobe Beschreibung mit Verantwortlichkeiten und Schnittstellen stattfindet, werden die Teilprozessebene genauer im Ablauf beschrieben. Unumstritten ist dabei, dass wenn die Dokumentation auf einer genaueren Prozessebene stattfinden soll, auch der Aufwand für die Erstellung und Änderung stark ansteigt. Daher sollte grundsätzlich nur dokumentiert werden, was auch wirklich benötigt wird und dies auch nur bis zu der Prozessebene, auf der eine Dokumentation noch sinnvoll ist. Die Dokumentation sehr erleichtern kann dabei der Einsatz von Prozessportalen, die eine Schnittstelle zwischen Prozessen und Dokumentennutzern bieten. Somit sind die Prozesse nicht nur dokumentiert, sondern können auch von den Mitarbeitern genutzt werden.²⁹²

Wurde bereits im Lenkungsausschuss eine Prozesslandkarte erstellt, gehört diese auch zu der Prozessdokumentation. Wurde noch keine Prozesslandkarte erstellt, so kann dies nachgeholt werden, um einen Überblick über die Prozesslandschaft zu bieten.²⁹³ Es ist zu empfehlen, sich hier im Vorfeld Gedanken zu machen, um die Prozesse einheitlich zu dokumentieren. Eine Vorlage kann übernommen oder selbst erstellt werden. Abbildung 14 zeigt mögliche Felder für einen Prozesssteckbrief.

²⁸⁹Vgl. Best und Weth (2010), S. 75.

²⁹⁰Vgl. Reinmuth (2009), S. 171-175. In derselben Quelle werden auf den Seiten 172-175 Checklisten zu Inhalt und Erstellung eines Prozesshandbuchs geboten.

²⁹¹Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 149.

²⁹²Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 147-151.

²⁹³Vgl. Kapitel 3.2.2 auf Seite 43.

4. Prozesse beschreiben



Abbildung 14: Mögliche Inhalte eines Prozesssteckbriefs (Ausschnitt. Vollständig in Anhang E auf Seite 134).

(Quelle: future e.V. (Hrsg.) (2004): Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen, S. 13).

Der in Abbildung 14 abgebildete Prozesssteckbrief kann für Prozesse auf der Hauptprozessebene oder der Teilprozessebene verwendet werden. Bei Prozessen der Hauptprozessebene sollten zusätzlich noch die dazugehörigen Teilprozesse aufgelistet werden. Bei einem Prozess der Teilprozessebene sollte zusätzlich in einem Feld angegeben sein, zu welchem Hauptprozess dieser gehört.²⁹⁴

Die Prozessdokumentation sollte elektronisch gespeichert und zugänglich sein. „Für die Dokumentation und Publikation sollte ein elektronisches Medium dienen, in welchem die Prozesssteckbriefe mit den Abläufen vorzufinden sind. Dieses Medium ist hilfreich, da ein minimaler Pflegeaufwand besteht und die Informationen einheitlich an alle Beteiligten gelangen.“²⁹⁵ Um diese Anforderung umzusetzen befasst sich das Kapitel 6.2.4 auf Seite 99 mit dem Einsatz eines Wikis für die Prozessdokumentation.

²⁹⁴Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 145.

²⁹⁵Goderski und Groppe (2011), S. 103.

4.2.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Die Prozessdokumentation der Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen umfasst Prozessbeschreibungen, Störungslisten²⁹⁶ und Flussdiagramme. Die Prozessbeschreibung beinhaltet jeweils einen kurzen Prozesssteckbrief, sowie detaillierte Beschreibungen der Teilprozesse. Hier finden sich Informationen darüber, wer den Teilprozess jeweils ausführt und welche Ressourcen für die Ausführung der Prozessschritte benötigt werden. Das Flussdiagramm wurde nur für den Prozess Medienbereitstellung erstellt und zeigt den Gesamtprozess bis ins Detail der einzelnen Tätigkeiten. Die Prozesse wurden mit Hilfe von Vorlagen in Microsoft Word dokumentiert, die das Prozessteam von einer externen Beraterin erhalten hatte. Die Verwendung von Vorlagen wurde dabei als sehr hilfreich beschrieben. Den Prozessverantwortlichen war immer klar, welche Information in welches Feld der Vorlage eingetragen werden sollte. Zudem wurde durch die Vorlagen ein klar strukturiertes Vorgehen unterstützt. Die Prozessbeschreibungen und Störungslisten wurden mit Microsoft Word bearbeitet und liegen im doc-Format vor. Das Flussdiagramm ist im Microsoft Visio Format, kann aber mit dem Microsoft Internet Explorer auch ohne die Visio Software betrachtet werden.²⁹⁷

Die bayerischen Hochschulbibliotheken dokumentierten die Musterprozesse in Form von Flussdiagrammen in ARIS Express. Hochschulintern wurden die Prozesse außerdem mit der Software „ARIS Plattform“ dokumentiert und in die Gesamtprozesslandschaft der Hochschule eingebunden.²⁹⁸

An der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster sind die Prozesse in dem hochschulweiten FINDUS-Portal dokumentiert. Darin zu finden sind Flussdiagramme, die mit kurzen Beschreibungen, Checklisten oder Formularen verknüpft sind. Unter anderem ist durch die Flussdiagramme nicht nur der Ablauf sichtbar, sondern auch wer für welchen Teil zuständig ist.²⁹⁹ Intern in der Hochschulbibliothek wurde eine zusätzliche eigene Dokumentation erstellt, in der Prozesse detaillierter beschrieben werden. Der Grund dafür ist, dass detailliertere Beschreibungen innerhalb der Hochschulbibliothek benötigt werden, um die Prozessdokumentationen in der Bibliothek wirklich nutzen zu können, beispielsweise um neue Mitarbeiter einzuarbeiten.³⁰⁰

Im Rahmen eines Qualitätsmanagementhandbuchs³⁰¹ sind die Prozesse der Bibliothek der Technischen Universität München dokumentiert. Die Prozesse sind dabei ausführlicher und detaillierter beschrieben, als es für die ISO-Zertifizierung benötigt wird. Auch hier ist der

²⁹⁶Störungslisten werden in Kapitel 5.1.3 auf Seite 84 behandelt.

²⁹⁷Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

²⁹⁸Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

²⁹⁹Vgl. Fachhochschule Münster (Hrsg.) (o.J.b): FINDUS - Flyer.

³⁰⁰Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

³⁰¹Das Qualitätsmanagementhandbuch beinhaltet neben den Prozessen weitere Dokumente, die das gesamte Qualitätsmanagementsystem betreffen. Vgl. Becker (2011a), S. 41-42.

4. Prozesse beschreiben

Grund die Dokumentation auch nutzen zu können. Die Prozesse wurden dabei anfangs nur verbal beschrieben, inzwischen werden diese aber auch durch Flussdiagramme ergänzt. Die im Intranet der Bibliothek aufgeführten Prozesse geben unter anderem Auskunft über die beteiligten Abteilungen und sind mit Formularen und Checklisten verknüpft.³⁰²

³⁰²Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

5.1. Prozesse optimieren

5.1.1. Prozessziele

Prozessziele sind konkrete Ziele, die für den einzelnen Prozess festgelegt werden. Die Planung von Prozesszielen kann Top-down oder Bottom-up geschehen (Abbildung 15). Top-down werden die Prozessziele basierend auf der Strategie der Einrichtung gebildet. Ausschlaggebend sind dabei auch Auslöser und Ziele des Prozessmanagements.³⁰³ Für die Ableitung der Top-down Prozessziele kann der Lenkungsausschuss und die Prozessverantwortlichen als Verknüpfung zu den Bottom-up Prozesszielen eingesetzt werden. Bottom-up können die Prozessziele durch Prozessanalysen wie beispielsweise Problemanalysen, durch Prozess-Benchmarking oder durch Potenzialanalysen, wie beispielsweise Kundenbefragungen abgeleitet werden.³⁰⁴ Für die Ableitung der Bottom-up Prozessziele sind vor allem das Prozessteam und der Prozessverantwortliche gefragt. Durch die Arbeit im Prozess und speziell bei der Ersterfassung eines Prozesses fallen erste Schwachstellen bereits auf.³⁰⁵ Auch das Einbeziehen der Kunden kann dabei wertvolle Anhaltspunkte für Prozessziele liefern. Kundenbefragungen können sowohl für interne, als auch für externe Kunden durchgeführt werden.³⁰⁶

³⁰³ Hierzu Kapitel 2.3 auf Seite 26.

³⁰⁴ Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 270-275. Durch das Abbilden des Prozess Ist-Zustandes findet bereits eine Prozessanalyse statt. Vgl. Best und Weth (2010), S. 60.

³⁰⁵ Beispielsweise mit der Bildkartengestaltungsmethode. Vgl. Kapitel 4.1.1 auf Seite 53.

³⁰⁶ Vgl. Ott (2010), S. 56.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

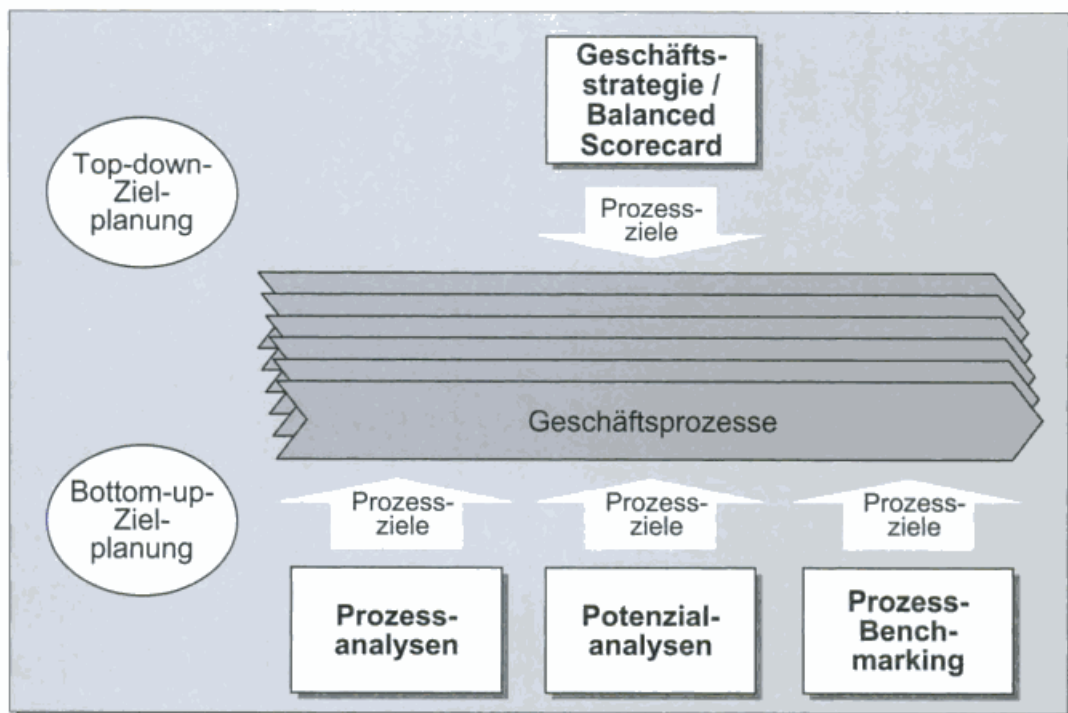


Abbildung 15: Ableitung der Prozessziele. (Quelle: Schmelzer u. a. (2010), S. 271).

Die Prozessziele fallen dabei meist in die Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität, wobei diese in Abhängigkeit voneinander stehen.³⁰⁷ Das Prozessziel für kürzere Durchlaufzeiten kann beispielsweise gleichzeitig Kosten senken und die Qualität verbessern. All dies dient auch der Kundenzufriedenheit, weshalb diese auch eine Rolle bei den Prozesszielen spielt. Speziell für eine Prozessoptimierung sind Ziele nötig, an denen sich die Verbesserung der Prozesse orientieren kann. Außerdem soll der Erfolg der Optimierung an den Zielen gemessen werden. Für die Formulierung der Prozessziele bietet es sich an, die Ziele SMART zu formulieren.³⁰⁸ SMART steht dabei für:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**bleitbar und aktiv beeinflussbar
- **R**ealistisch
- **T**erminierbar

³⁰⁷Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2005): Prozessmanagement umsetzen, S. 160.

³⁰⁸Vgl. Stöger (2009), S. 121-123.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

Spezifisch bedeutet dabei, dass das Ziel nicht den Ist-, sondern den Soll-Zustand beschreibt. Dadurch werden Unklarheiten vermieden und das Prozessziel ist konkret genug, um es später überprüfen zu können. Die Messbarkeit stellt sicher, dass die Zielerreichung anhand von Kriterien gemessen werden kann. Hier bietet sich der Einsatz von Kennzahlen an, auf die im Fortlauf dieses Kapitels noch eingegangen wird. Unter ableitbar und aktiv beeinflussbar wird verstanden, dass im Idealfall jedes Prozessziel mit den strategischen Zielen der Bibliothek verknüpft werden kann. Eine realistische Zielsetzung gibt auch an, mit welchen Mitteln das angegebene Ziel umgesetzt werden kann. Dadurch wird vermieden, dass Wunschziele formuliert werden, die aber keine Aussicht auf Erfolg haben. Terminierbar sollten die Prozessziele sein, indem ein Zeitrahmen für die Zielerreichung festgesetzt wird. Ein Beispiel für ein nach der SMART-Regel formuliertes Ziel ist: Die neue Bestellsoftware ist spätestens zum Jahresende im Einsatz, wodurch die Durchlaufzeiten für den Bestellvorgang um 10% reduziert werden.³⁰⁹

Durch die SMART-Formulierung wird deutlich, dass Kennzahlen nötig sind, um Prozessziele nicht nur festzulegen, sondern auch überprüfen zu können. Nachfolgend werden daher einige Kennzahlen ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgezeigt und durch Beispiele und Erläuterungen ergänzt.³¹⁰

- Kundenzufriedenheit
 - Erfüllungsgrad der Anfragen (Bsp. bei Rechercheanfragen oder Fernleihebestellungen)
 - Erreichbarkeit (Bsp. Öffnungszeiten, Besetzungsstunden der Informationstheke)
- Qualität
 - Anzahl der Fehler in Prozent (Bsp. bei der Katalogisierung)
 - Anzahl der Nachbearbeitungsvorgänge
- Zeiten
 - Prozessdurchlaufzeit (Gesamtzeit von Anfang bis Ende, inkl. Liege-, Warte- und Transportzeiten)
 - Warte- und Liegezeit (Zeit, in der das Produkt nicht weiterbearbeitet wird)
 - Transportzeit
- Kosten
 - Mitarbeiterkosten
 - Materialkosten
 - Gesamtprozesskosten

³⁰⁹In Anlehnung an Stöger (2009), S. 124.

³¹⁰In Anlehnung an Knuppertz (2009), S. 237-242 und Fischermanns (2009), S. 221.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

Kennzahlen müssen dabei nicht neu berechnet werden, sondern können natürlich auch aus bereits vorhandenen Kennzahlen der Bibliothek übernommen werden. Da die Durchlaufzeit in der Regel nicht zu den bereits vorhandenen Kennzahlen einer Bibliothek zählt, soll nun exemplarisch eine Möglichkeit aufgezeigt werden, wie diese erhoben werden kann.

Zum einen besteht die Möglichkeit durchschnittliche Prozesszeiten zu schätzen, was allerdings in den allermeisten Fällen zu ungenau ist. Alternativ bietet sich hier die Erhebungstechnik des Laufzettelf Verfahrens an. Um beispielsweise die Zeiten eines Teilprozesses zu ermitteln, wird beim Laufzettelf Verfahren ab der ersten Tätigkeit ein Laufzettel dem „Produkt“ beigelegt. Dieser Laufzettel durchläuft mit dem Produkt nun alle Tätigkeiten des Teilprozesses. Dabei werden Ein- und Ausgangszeit und die Zeiten für Bearbeitungsbeginn und -ende für jede Tätigkeit notiert. Abbildung 16 zeigt ein Muster eines solchen Laufzettels. In den Spalten zwei bis einschließlich fünf werden die Zeiten für die Tätigkeit eingetragen. Die Spalten sechs bis zehn dienen der Auswertung.

Laufzettel		Prozess							
Stelle/ Aufgabe	Eingang (Datum/Uhrzeit)	Beginn Bearbeitung (Datum/Uhrzeit)	Ende Bearbeitung (Datum/Uhrzeit)	Ausgang (Datum/Uhrzeit)	Liegezeit vor Bearbeitung (Stunden/Minuten)	Bearbeitungszeit (Stunden/Minuten)	Liegezeit nach Bearbeitung (Stunden/Minuten)	Transportzeit (Stunden/Minuten)	Durchlaufzeit (Stunden/Minuten)
Hilfskraft	08.00	08.05	08.07	08.12	5	2	5	5	17
Sachbearb.	08.17	08.17	08.27	08.27	0	10	0	2	12
Hilfskraft	08.29	08.49	09.39	09.39	20	50	0	55	105
Sachbearb.	10.34	10.34	10.37	10.37	0	3	0	0	3
Summen					25	65	5	62	137

Abbildung 16: Laufzettel für die Prozesszeiterhebung. (Quelle: Fischermanns (2009), S. 188).

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

Durch den Einsatz mehrerer Laufzettel im gleichen Teilprozess können anschließend die durchschnittlichen Prozesszeiten ermittelt werden. Um beispielsweise die Durchlaufzeit zu ermitteln, werden die Durchlaufzeiten aller Laufzettel addiert und durch die Anzahl der Zettel geteilt. Ein Erhebungszeitraum für das Laufzettelverfahren sollte im Vorfeld festgelegt werden. Voraussetzung für dieses Verfahren ist, dass bereits eine grobe Prozessstruktur, beispielsweise durch die Ist-Erfassung der Prozesse, bekannt ist.³¹¹

In Verknüpfung mit dem Thema Veränderung in Kapitel 2.4 auf Seite 29 ist es wichtig, die Mitarbeiter vorher darüber zu informieren, dass mit den Laufzetteln nicht überprüft werden soll, wer seine Tätigkeiten sehr schnell und wer zu langsam ausführt. Vielmehr handelt es sich um eine Methode um festzustellen, wie viel Zeit für die einzelnen Tätigkeiten und in der Summe benötigt wird.

5.1.2. Optimierungspotenziale und Werkzeuge

Für die Prozessoptimierung ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Lenkungsausschuss, Prozessverantwortlichen und Prozessteams nötig, da hier einerseits strategische Entscheidungen getroffen werden müssen und andererseits Veränderungen entstehen, die dann von den Mitarbeitern in den Prozessen getragen werden müssen.³¹² Da die Prozessziele festgelegt wurden, können anhand dieser die Prozesse optimiert werden. Für die Optimierung steht eine Reihe von Werkzeugen zur Verfügung, die unterschiedliche Optimierungspotenziale eines Prozesses nutzen (Abbildung 17). Eine Optimierung ist durch diese Werkzeuge zwar nicht garantiert, sie zeigen aber Möglichkeiten auf, wie die Prozessziele erreicht werden können. Dabei beeinflussen die dargestellten Werkzeuge sich gegenseitig. Beispielsweise schließen sich das Outsourcen und das Insourcen desselben Prozessteils gegenseitig aus.³¹³ Nachfolgend werden nun einige dieser Werkzeuge und das damit verbundene Optimierungspotenzial genauer beschrieben.

³¹¹Vgl. Fischermanns (2009), S. 187-188.

³¹²Vgl. hierzu Kapitel 2.4 auf Seite 29.

³¹³Vgl. Best und Weth (2010), S. 136.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

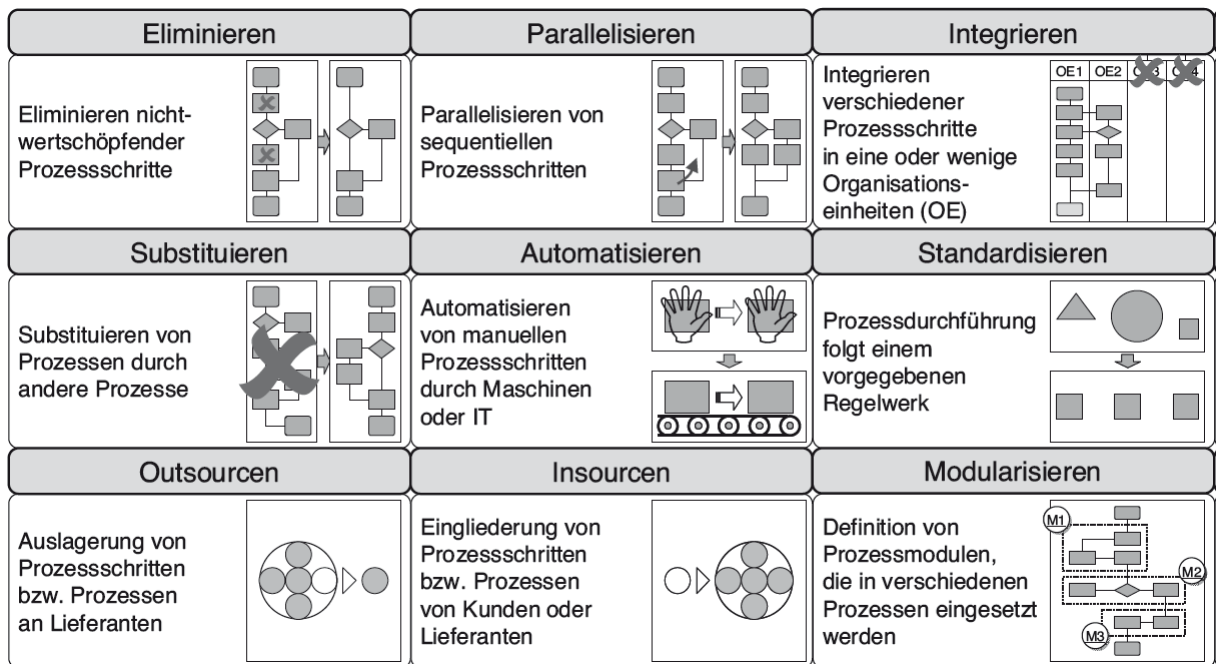


Abbildung 17: Werkzeuge für die Optimierung (Ausschnitt. Vollständig in Anhang G auf Seite 138).

(Quelle: Best und Weth (2010), S. 137).

Schnittstellen optimieren

Schnittstellen entstehen, wenn der Output von Prozess A an Prozess B weitergegeben wird und dort als Input dient.³¹⁴ Prozess B ist damit ein interner Kunde von Prozess A. Prozess A ist der Lieferant von Prozess B.³¹⁵ Hier liegt ein großes Optimierungspotenzial. Denn gerade diese Schnittstellen sind anfällig für Fehler, die beispielsweise Zeit kosten, besonders wenn die Erwartung dessen, was als Input nötig ist und das, was tatsächlich vom Vorgängerprozess geliefert wird sehr unterschiedlich sind. Daher ist es für die Optimierung besonders wichtig, die Mitarbeiter der an der Schnittstelle beteiligten Prozesse einzubinden. Je nach Schnittstelle kann es auch nötig sein Mitglieder oder Prozessverantwortliche einzubinden, die nicht im eigenen Prozessteam vertreten sind. Gemeinsam können die Anforderungen des Prozesskunden identifiziert und die Vereinbarungen dokumentiert werden. Anschließend kann der Prozess mit Blick auf die Anforderung des Prozesskunden optimiert werden.³¹⁶ Schnittstellen können auch außerhalb der Organisation liegen, wenn beispielsweise Leistungen durch Outsourcing fremdbezogen werden. Da hier die eigene Organisation als Kunde auftritt, können die Anforderungen

³¹⁴Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 44.

³¹⁵Vgl. Kapitel 2.1.2 auf Seite 15.

³¹⁶Füerermann und Dammasch (2008), S. 60-62.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

an den Input aufgrund der Prozesse an die Fremdleistung angeknüpft und festgelegt werden.³¹⁷ Schnittstellen mit besonders hohem Optimierungspotenzial sind vor allem bei einer stark funktionalen Arbeitsteilung zu finden, da dort ein hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand besteht.³¹⁸ Häufig, aber nicht nur, sind Schnittstellen mit einem hohen Optimierungspotenzial dort zu finden, wo Serviceprozesse ihren Output liefern, um die Kernprozesse zu unterstützen.³¹⁹ Um Schnittstellen abzubauen und den Koordinationsaufwand zu verringern, könnten beispielsweise durch das Werkzeug „Integrieren“ Prozessschritte in einem oder wenigen Organisationseinheiten gebündelt werden.³²⁰ Im Idealfall entsteht dadurch eine kundenorientierte Rundumbearbeitung, sodass der Prozess mit einem Minimum an Schnittstellen von dem Prozessteam und den Prozessverantwortlichen ausgeführt wird.³²¹

Medienbrüche

Medienbrüche entstehen, wenn Informationen von einem in ein anderes Medium übertragen werden. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Bestellnummern, die auf einem Blatt Papier notiert sind, in eine Software am Computer eingetippt werden. Dabei ist bei Medienbrüchen die Gefahr groß, dass Informationen falsch übertragen werden oder sogar verloren gehen.³²² Zudem kosten Medienbrüche Ressourcen und vor allem auch Zeit. In einigen Fällen sind Medienbrüche auch auf fehlende technische Funktionen zurückzuführen, wenn beispielsweise eine Software den Export der Daten in das benötigte Format nicht unterstützt.³²³

Blind- und Fehlleistungen

Zur Optimierung gehört auch die Eliminierung von Blind- und Fehlleistungen. Blindleistungen sind Prozessschritte, die nicht dem Zweck des Prozesses dienen. Hierzu gehören beispielsweise Zwischenlagerung oder Mehrfacharbeit.³²⁴ Meist können Blindleistungen schon während der Prozessmodellierung innerhalb des Prozessteams identifiziert werden. Mehrfacharbeit entsteht in der Regel, weil beteiligte Mitarbeiter nicht wissen, dass eine Tätigkeit bereits in einem anderen Prozessschritt durchgeführt wurde.³²⁵ Ansonsten helfen zusätzliche Prozessanalysen, wie beispielsweise mit dem in Kapitel 5.1.1 auf Seite 73 erwähnten Laufzettel, um lange Liegezeiten aufzudecken. Mit Blick auf die Werkzeuge für die Optimierung in Abbildung 17 auf der vorherigen Seite könnten hier zum Beispiel die Eliminierung, aber im Bezug auf die Zwischenlagerung auch die Parallelisierung zum Einsatz kommen.

³¹⁷Vgl. Dörnemann u. a. (2005), S. 593.

³¹⁸Vgl. Best und Weth (2010), S. 86.

³¹⁹Vgl. Knuppertz (2009). S. 65-66.

³²⁰Vgl. Best und Weth (2010), S. 137.

³²¹Vgl. Osterloh und Frost (2006), S. 113.

³²²Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 45.

³²³Vgl. Best und Weth (2010), S. 88.

³²⁴Vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 56.

³²⁵Vgl. Best und Weth (2010), S. 87.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

Fehlleistungen sind Prozessschritte, bei denen häufig Fehler passieren, sodass das „Produkt“ nicht verwertbar ist oder nachgebessert werden muss.³²⁶ Hier ist es wichtig, den Grund für den Fehler herauszufinden um anschließend die Prozesse so zu optimieren, dass Fehler gezielt vermieden werden. Für die Optimierung könnte beispielsweise das Werkzeug zur Standardisierung zum Einsatz kommen, wenn häufig Fehler auftreten oder wenn unklare Prozessabläufe die Mitarbeiter zum Improvisieren zwingen.³²⁷

Automatisierung

„Beim Automatisieren von Prozessen werden zuvor manuell verrichtete Prozessschritte durch Maschinen oder Informationssysteme unterstützt oder sogar vollständig durchgeführt.“³²⁸ Prozesse mit Automatisierungspotenzial haben einen hohen Standardisierungsgrad, welcher meist bei Routineabläufen zum Einsatz kommt.³²⁹ Vorwiegend ist dies bei den Kern- und Serviceprozessen zu finden.³³⁰

Eine Automatisierung kann dazu führen, Ressourcen einzusparen, die dann wiederum an anderer Stelle eingesetzt werden können. Durchlaufzeiten können verkürzt und Kosten reduziert werden.³³¹ Durch eine Automatisierung eines Prozesses können außerdem Medienbrüche vermieden werden, wodurch Mitarbeiter im Arbeitsablauf unterstützt und die Schnittstellen zwischen den Abteilungen verbessert werden können, was zudem zur Vermeidung von Fehlern führen kann.³³²

Automatisierungen sind in Bibliotheken an vielen Stellen zu finden. Ein klassisches Beispiel für eine Automatisierung ist mit der Einführung der EDV in Bibliotheken verbunden, wodurch Schritte der Erschließung durch Informationssysteme unterstützt wurden.³³³ Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz von RFID, wodurch nicht nur Prozesse automatisiert, sondern auch umliegende Prozesse beeinflusst werden.³³⁴ Um so wichtiger ist es daher, dass die Prozessschritte strukturiert und optimiert werden, bevor eine Automatisierung stattfindet.³³⁵ Ansonsten besteht die Gefahr, dass fehlerhafte Prozessschritte automatisiert werden und so die Probleme auch nach der Automatisierung auftreten. Kritisch zu betrachten ist ein automatisierter Prozess dann, wenn dieser aus technischen Gründen nicht funktioniert oder Mitarbeiter und Kunden diesen ablehnen.³³⁶ „Die Akzeptanz der Kunden hängt ganz wesentlich davon ab, ob

³²⁶Vgl. Füermann und Dammasch (2008), S. 56.

³²⁷Vgl. Best und Weth (2010), S. 87.

³²⁸Best und Weth (2010), S. 137-138.

³²⁹Vgl. Goderski und Groppe (2011), S. 104.

³³⁰Vgl. Algermissen u. a. (2005), S. 570.

³³¹Vgl. Best und Weth (2010), S. 156.

³³²Vgl. Goderski und Groppe (2011), S. 104.

³³³Vgl. Plassmann u. a. (2006), S. 48-49.

³³⁴Vgl. Thiesse und Gillert (2005), S. 296.

³³⁵Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 158-159.

³³⁶Vgl. Best und Weth (2010), S. 156-158.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

die Automatisierung einen Vorteil für den Kunden bringt. Dabei stehen geringere Kosten, mehr Bequemlichkeit und ein breiteres Angebot im Fokus des Interesses.”³³⁷

Outsourcing

„Beim Outsourcing von Prozessen oder Prozessschritten werden bestimmte Tätigkeiten an externe Lieferanten ausgelagert.”³³⁸ Prozesse oder Prozessschritte, die sich für ein Outsourcing eignen, sind meist bei den Serviceprozessen, aber auch in Teilen der Kernprozesse zu finden. Gerade beim Thema Outsourcing ist zu bedenken, dass falls es nicht wie geplant funktioniert, sich dies auch auf die Kernprozesse und somit das Kerngeschäft der Bibliothek auswirken kann, was wiederum für den Kunden sichtbar und auch spürbar ist. Dabei ist die Größe des Einflusses auf die Kernprozesse entscheidend und sollte zuvor abgeschätzt werden.³³⁹

Die Gründe für ein Outsourcing bestehen meist darin, Kosten einzusparen und die dadurch frei gewordenen Ressourcen dann im Kerngeschäft einzusetzen. Außerdem können möglicherweise durch das Outsourcing Technologien und Methoden genutzt werden, die von der Organisation niemals alleine geleistet werden könnten.³⁴⁰ In Bibliotheken sind Beispielbereiche für ein Outsourcing die technische Buchbearbeitung oder die Inanspruchnahme eines Konsolidierungsservices für Zeitschriften.³⁴¹

Zu bedenken ist beim Outsourcing vor allem, dass dadurch eine neue Schnittstelle außerhalb der eigenen Organisation geschaffen wird. Dies könnte möglicherweise zu Problemen führen, wenn beispielsweise die Übergabe an der neu geschaffenen Schnittstelle nicht reibungslos funktioniert oder wenn der ausgegliederte Prozessteil Qualitätsmängel aufweist. Outsourcing hat also immer auch eine große Auswirkung auf die Qualität. Für einige Produkte und Dienstleistungen kann die erforderliche Qualität daher nur von den eigenen Mitarbeitern erreicht werden. Prozesse oder Prozessteile die ausgelagert werden sollen müssen daher zunächst selbst in der eigenen Organisation beschrieben und optimiert werden. Anschließend kann über ein Outsourcing des Prozesses oder Prozessteils nachgedacht werden. Anhand der Prozessbeschreibung können vertragliche Regelungen für das Outsourcing erstellt werden und eine anschließende Qualitätskontrolle stattfinden.³⁴²

Soll-Modellierung

Um eine Optimierung durchzuführen empfiehlt es sich, den verbesserten Prozess zuerst zu modellieren. Dabei kann zwischen Soll- und Ideal-Modellierung unterschieden werden, um einen

³³⁷Best und Weth (2010), S. 158.

³³⁸Best und Weth (2010), S. 138.

³³⁹Vgl. Best und Weth (2010), S. 175.

³⁴⁰Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 28.

³⁴¹Vgl. Münz und Wirtz (2004), S. 35.

³⁴²Vgl. Best und Weth (2010), S. 175-179.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

optimierten Prozess darzustellen. Soll-Modellierungen werden auf Grundlage der Prozessziele und Ziele des Prozessmanagements erstellt, mit der Absicht, diese in absehbarer Zeit auch umzusetzen. Davon abzugrenzen sind Ideal-Modelle, die einen gewünschten Zustand und Visionen abbilden und eher ein Fernziel als eine Umsetzung darstellen. Die Soll-Modellierung für die Umsetzung kann sich aber an einem erstellten Ideal-Modell orientieren. Außerdem zeigt ein Ideal-Modell ganz gut, welches Optimierungspotenzial in einem Prozess noch steckt, was sich positiv auf die Motivation im Prozessteam auswirken kann. Eine Ideal-Modellierung kann also durchaus vor der Soll-Modellierung für die Umsetzung durchgeführt werden.³⁴³

Um einen optimierten Prozess – egal ob Soll- oder Ideal-Modell – darzustellen, kann auch wieder mit der Bildkartengestaltungsmethode im Prozessteam gearbeitet werden.³⁴⁴ Eine Möglichkeit besteht darin, den IST-Zustand nochmal aufzubauen und anhand dessen Optimierungen aufgrund von Prozesszielen und Optimierungspotenzial durchzuführen. Vor- und Nachteil sind dabei zugleich, dass nicht ganz von vorne angefangen werden muss. Der Einstieg fällt dadurch leichter, allerdings können durch die bereits vorgegebene Struktur des Prozesses Alternativen für die Optimierung verdeckt bleiben.³⁴⁵ Eine andere Möglichkeit ist, den Prozess komplett neu aufzubauen. Da dabei nicht der IST-Zustand aufgrund von Praxiserfahrungen erfasst wird, kann die Modellierung besonders anfangs etwas schwer fallen. Die Methode des Rückwärtsdesigns, die sich besonders auch für die Erstellung eines Ideal-Modells eignet, kann an dieser Stelle hilfreich sein. Dabei wird der Prozess von dem Output ausgehend rückwärts modelliert. Es ist also festgelegt, was am Ende des Prozesses herauskommen muss. Der Prozess wird auf Grundlage der Frage „Wie kann dieser Output erreicht werden?“ modelliert.³⁴⁶

Das Ergebnis der Soll-Modellierung sollte vor der eigentlichen Umsetzung den Mitarbeitern kommuniziert werden. Alle Mitarbeiter, auch die, die nicht an der Prozessmodellierung beteiligt waren, sollten die Möglichkeit haben, ihre Anmerkungen einzubringen. Dabei können neben klassischen Wegen, wie Informationsveranstaltungen, weitere Medien als Plattformen genutzt werden, wie beispielsweise das Intranet genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass verwendete Fachbegriffe und Erläuterungen zusammen mit den Prozessmodellen hinterlegt werden, sodass alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die Soll-Modellierung zu verstehen.³⁴⁷ Wurde der Soll-Prozess kommuniziert, kann vor der eigentlichen Einführung eine Probephase stattfinden. Der Prozess kann in der Praxis getestet werden und Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter können noch eingearbeitet werden. Nach dieser Phase kann der neue optimierte Prozess dann eingeführt werden und den vorhandenen Prozess ersetzen.³⁴⁸

³⁴³Vgl. Speck und Schnetgöke (2005), S. 209-210.

³⁴⁴Vgl. Kapitel 4.1.2 auf Seite 56.

³⁴⁵Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 133.

³⁴⁶Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 171.

³⁴⁷Vgl. Speck und Schnetgöke (2005), S. 218. Eine Möglichkeit die Soll-Modelle zu kommunizieren und den Mitarbeitern Anmerkungen zu ermöglichen wird in Kapitel 6 auf Seite 87 mit dem XWiki vorgestellt.

³⁴⁸Vgl. Feldbrügge und Brecht-Hadraschek (2008), S. 178.

5.1.3. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

In der Bibliothek der Technischen Universität München hat eine Prozessoptimierung in dem Sinne stattgefunden, dass die Prozesse für alle Bibliotheken standardisiert wurden und es dadurch zu der erstrebten Vereinheitlichung des Bibliothekssystems kam. Weitere Prozessoptimierungen fanden auf Grundlage der Instrumente des Qualitätsmanagements statt. Hierzu zählen in diesem Fall die Managementbewertung³⁴⁹ und interne und externe Audits, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren und Ziele festzulegen.³⁵⁰ Als Kennzahlen kommen für die Prozesse der Bibliothek die klassischen Werte wie Ausleih- und Zugriffszahlen zum Einsatz. Aber auch Durchlaufzeiten wurden gemessen, wie beispielsweise die Zeit von der Bestellung bis zur Ausleihbarkeit der Medien. Diese Durchlaufzeit konnte anschließend verkürzt werden, indem der Prozess der Bestellung vom Postweg auf E-Mails umgestellt wurde.³⁵¹ Allerdings muss hinzugefügt werden, dass die Erhebung einiger Kennzahlen sehr ressourcenaufwendig ist und dies daher nur alle paar Jahre erfolgen kann. Dies macht insgesamt die Prozessmessung anhand von Kennzahlen schwierig. Die Universitätsbibliothek sieht hier Verbesserungsbedarf und hat Schritte eingeleitet, die Leistungsmessung verstärkt zu systematisieren.³⁵² Der Fokus liegt an der Universitätsbibliothek noch stark darauf, Prozesse aktuell zu halten und zu dokumentieren, wobei kleine Verbesserungen vorgenommen werden. Eine Prozessoptimierung in dem Sinne, dass Ideal-Modelle erstellt wurden oder ein Prozess neu entworfen wurde, fand bisher nicht statt. Grund hierfür ist vor allem die fehlende Zeit, um dies neben dem Alltagsgeschäft durchzuführen.³⁵³

Auch an der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster fanden Prozessoptimierungen innerhalb des Qualitätsmanagementsystems statt. Dort allerdings nicht nur innerhalb der Bibliothek, sondern hochschulweit. Durch Standardisierung wurde beispielsweise der Prozess für die Einberufung neuberufener Professoren optimiert, wobei auch die Bibliothek eingebunden war. Bei der Optimierung von Prozessen spielten vor allem auch rechtliche Rahmenbedingungen oder auch Rahmenbedingungen der Hochschule eine Rolle, die es zu beachten galt. Ist beispielsweise eine händische Unterschrift für ein bestimmtes Dokument vorgeschrieben, kann dieses nicht vollständig durch ein elektronisches Dokument ersetzt werden. Auf der anderen Seite gilt es auch diese Rahmenbedingungen weiterhin im Auge zu behalten, da sich hier auch Änderungen ergeben können, wie beispielsweise der Wegfall von Regelungen, wodurch dann möglicherweise eine Optimierungsmöglichkeit umgesetzt werden kann.³⁵⁴

³⁴⁹Bei der Managementbewertung wird das Qualitätsmanagementsystem durch das Management der Organisation analysiert um Ziele und Möglichkeiten für Verbesserungen abzuleiten. Vgl. Norm DIN EN ISO 9001:2008, Kapitel 5.6.

³⁵⁰Vgl. Becker (2011a), S. 42-47.

³⁵¹Vgl. Becker (2011a), S. 36-37.

³⁵²Vgl. Becker (2011a), S. 50-52.

³⁵³Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

³⁵⁴Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

Da die bayerischen Fachhochschulbibliotheken Musterprozesse entwickelt haben, die den Ist-Zustand abbilden, wurde keine Prozessoptimierung vorgenommen. Geplant ist aber ein Benchmarking mit Blick auf die Ziele des Konsortiums zur Qualitätsentwicklung an bayerischen Hochschulen, woraus möglicherweise Optimierungspotenziale abgeleitet werden können.³⁵⁵

Die Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen erfasste und optimierte ihre ausgewählten Prozesse. Dazu wurden auch Kennzahlen, wie beispielsweise Durchlaufzeiten, erhoben. Es wurde die Erfahrung gemacht, dass es nicht einfach ist, den einzelnen Teilprozessen praxisnahe Zeitangaben zuzuordnen. Außerdem sind die einzelnen Zeitangaben meistens relativ kurz, so dass unbewusst der Eindruck entsteht, dass in der tatsächlichen Ausführung mehr Zeit benötigt wird. Während des Erfassens des Prozesses wurden Störungslisten geführt, welche die Grundlage für die Prozessoptimierung waren. In den Störungslisten wurde notiert, an welchen Prozessschritten es Verbesserungsbedarf oder Störfaktoren gibt und wie diese behoben werden könnten. Der umfangreiche Prozess Medienbereitstellung wurde nur zur Hälfte erfasst und dann gleich optimiert. Dies geschah zunächst versehentlich, wurde dann aber so fortgeführt um Zeit zu sparen. Ansonsten hätte der Zeitrahmen nicht eingehalten werden können. Von Anfang an war geplant für die Bestellverwaltung zukünftig eine Software einzusetzen. Zuvor wurde mit Bestellzetteln gearbeitet. Der noch verbleibende Etat wurde manuell mit dem Taschenrechner berechnet. Die Automatisierung durch die Software wurde von der Stadtbücherei als gut bewertet, da bei der Abrechnung Zeit gespart wird und der Vorgang weniger anfällig für Fehler ist.³⁵⁶

5.2. Prozessmanagement weiterführen

5.2.1. Prozesse kontinuierlich verbessern

Der Nutzen des Prozessmanagements schwindet, wenn einmalig Optimierungen durchgeführt wurden und das Prozessmanagement danach nicht mehr weiterverfolgt wird. Um kontinuierliche Verbesserungen durchzuführen ist es unter anderem wichtig, dass die Prozessdokumente aktuell gehalten werden. Rahmenbedingungen werden geändert, die Prozesse jedoch nicht angepasst und somit wird aus der Prozessdokumentation ein veraltetes Dokument ohne großen Nutzwert. Die Gefahr ist groß, dass das Prozessmanagement nach der Einführung und einem einmaligen Durchlauf nicht mehr weiter gepflegt wird. Hier ist vor allem die Leitungsebene gefragt, Maßnahmen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und damit die Weiterführung des Prozessmanagements voranzutreiben. Nur so können Verbesserungen für Qualität, Zeit und Kosten stabilisiert und weiterentwickelt werden.³⁵⁷ Um eine ständige Verbesserung

³⁵⁵Vgl. Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Hrsg.) (2011): Kooperative Qualitätsentwicklung, Projektinformationen; Weitere Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

³⁵⁶Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

³⁵⁷Vgl. Stöger (2009), S. 145.

5. Prozesse optimieren und Prozessarbeit weiterführen

zu erzielen kann der PDCA-Zyklus eingesetzt werden. PDCA steht dabei für die englischen Begriffe plan, do, check und act. Im Deutschen können die Begriffe planen, ausführen, überprüfen und verbessern genutzt werden (Abbildung 18). Ausgehend davon, dass ein einmalig verbesserter Prozess geplant und nun eingeführt wurde, befinden wir uns in dem Abschnitt „ausführen“ des Zykluses. In diesem wird der einmalig verbesserte Prozess bereits in der Praxis eingesetzt. Der implementierte Prozess wird dann anschließend daraufhin überprüft, ob die in der Planung festgelegten Ziele in der Ausführung erreicht werden oder wo es noch Probleme gibt. Hierbei kommen auch die Kennzahlen der Prozessziele zum Einsatz. Anschließend werden Lösungsansätze um den Prozess zu verbessern und die Probleme zu beheben erarbeitet. Der PDCA-Zyklus beginnt daraufhin wieder von neuem. Zum Beispiel unter anderem dadurch, dass durch die Aktualisierung der Dokumentation und der Prozessziele der Prozess erst geplant und anschließend ausgeführt wird. Wird das Prozessmanagement innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems betrieben, wird dadurch in der Regel die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse angeregt.³⁵⁸

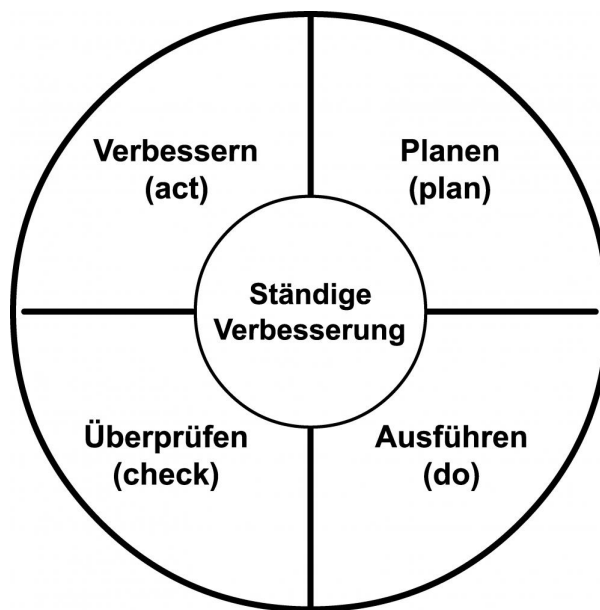


Abbildung 18: PDCA-Zyklus. (Quelle: Fischermanns (2009), S. 395).

³⁵⁸Vgl. Fischermanns (2009), S. 395; Schmelzer u. a. (2010), S. 579.

5.2.2. Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis

Die Bibliothek der Technischen Universität München konnte das angestrebte Ziel erreichen. Optimale Prozesse wurden erarbeitet und die Vereinheitlichung wurde umgesetzt. Unterstützt wird die Weiterführung des Prozessmanagements dadurch, dass dieses innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems abläuft. Um das Qualitätsmanagement fortzuführen und möglicherweise ein Qualitätszertifikat zu erneuern, ist es nötig, dass die Prozesse aktuell gehalten werden. Gerade wird an einer Art Zeitstempel für die Überprüfung der ständigen Optimierung gearbeitet. Damit soll sichergestellt werden, dass die Prozesse immer in einem vorgegebenen Intervall aktualisiert werden. Bezogen auf das gesamte Qualitätsmanagementsystem, aber sicher auch übertragbar auf das Prozessmanagement, wurde die Erfahrung gemacht, dass der Dokumentationsaufwand zu Beginn am größten ist, aber nach Anlaufen des Systems dann abnimmt.³⁵⁹

Die ständige Verbesserung wird an der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster durch das hochschulweite Qualitätsmanagement gefördert. Die Prozessdokumentationen werden fortlaufend aktualisiert und die Prozesse auf Optimierungsmöglichkeiten hin untersucht.³⁶⁰

An den bayerischen Fachhochschulbibliotheken gibt es zwei Ansatzmöglichkeiten auf denen das Prozessmanagement weitergeführt werden kann. Die erste Ansatzmöglichkeit liegt direkt bei den Bibliotheken, die die Musterprozesse einsetzen. Die zweite Ansatzmöglichkeit liegt bei dem Konsortium zur Qualitätsentwicklung der bayerischen Hochschulen, in das sich die Bibliotheken mit ihren Prozessen eingebracht hat. Im Zusammenhang mit dem Konsortium besteht die Möglichkeit, für eine Fortführung des Prozessmanagements und eine ständige Optimierung.³⁶¹

In der Stadtbücherei Leinfelden-Echterdingen wurden die Dokumente zu den Prozessen nach der Optimierung nicht mehr gepflegt. Die Dokumente sind mittlerweile veraltet und werden daher auch nicht genutzt. Das Hauptproblem ist dabei der Faktor Zeit. Das Prozessmanagement beanspruchte schon einiges an Zeit, weshalb es als schwierig angesehen wird, dies neben dem normalen Bibliotheksbetrieb weiterzuführen. Grundsätzlich bestand jedoch der Wunsch, die Prozesse weiter zu bearbeiten und zu optimieren.³⁶²

³⁵⁹Vgl. Becker (2011a), S. 41. Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 26.09.2011 mit Frau Becker, Qualitätsmanagementbeauftragte der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München.

³⁶⁰Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 12.09.2011 mit Herrn Klotz-Berendes, Leiter der Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster.

³⁶¹Die Informationen stammen aus einem Telefoninterview vom 28.07.2011 mit Herrn Renner, Leiter der Hochschulbibliothek Ansbach.

³⁶²Die Informationen stammen aus einem Interview vom 30.05.2011 mit Herrn Haferkamp, Leiter der Stadtteilbücherei Leinfelden.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

6.1. Grundlagen für die Anwendung eines Wikis

6.1.1. Anknüpfungspunkte für den Einsatz eines Wikis

Prozessmanagement kann mit dem Thema Wissensmanagement verknüpft werden. Enge Verbindungen zwischen Prozess- und Wissensmanagement werden schon dadurch offensichtlich, dass Wissen benötigt wird, um Prozesse zu gestalten, zu steuern und zu verbessern. Außerdem wird für die Lösung von Problemen nötiges Wissen in Prozessen generiert, gesammelt und vermittelt.³⁶³ Eine Kombination dieser beiden Themenfelder bietet sich daher an.

Deutlich wird der Nutzen dieser Verknüpfung dann, wenn den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden soll, einen Ablauf innerhalb der Bibliothek anhand der Prozessdokumentation nachzuvollziehen.³⁶⁴ Die im Prozessmanagement erstellte Prozessdokumentation kann gleichzeitig das hierfür nötige Wissen liefern. Voraussetzung hierfür ist, dass die Dokumentation der Prozesse für das Prozess-, wie auch das Wissensmanagement nutzbar ist.. Um dies zu erreichen, können einzelne Prozessbausteine mit dem benötigten Wissen angereichert werden. Diese Anreicherung von Prozessen bedeutet nicht nur die Verknüpfung zu relevanten Dokumenten oder Quellen, die zur Bearbeitung wichtig sind, sondern auch, dass detaillierte Prozessbeschreibungen angeheftet werden können. Dieses zusätzliche Wissen ist dann wiederum nützlich für den Mitarbeiter, der in einem Prozess arbeitet und sich an der Prozessdokumentation orientiert. Durch diese Anreicherungen kann somit nicht nur das Wissensmanagement der Bibliothek gefördert werden, sondern auch die Prozessbearbeitung beschleunigt und verbessert werden.³⁶⁵ Ein Wiki eignet sich sehr gut für dieses Vorhaben, da durch Verlinkungen Prozesse mit dem Wissen verknüpft werden können, und zwar genau an der Stelle, an der im Prozessbaustein das Wissen benötigt wird.

Einzelne Bibliotheken setzen bereits ein Wiki ein, um bibliotheksintern Informationen und

³⁶³ Vgl. Schmelzer u. a. (2010), S. 22.

³⁶⁴ Vgl. Becker u. a. (2009), S. 242.

³⁶⁵ Vgl. Becker u. a. (2009), S. 254-256. Die für das Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung entwickelte PICTURE-Methode nutzt ebenfalls die Wissensanreicherung von einzelnen Prozessbausteinen.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

Wissen auszutauschen und festzuhalten.³⁶⁶ Dabei wird unter anderem die Möglichkeit zur Volltextrecherche als Vorteil hervorgehoben. Die Möglichkeit Mitarbeiter miteinzubeziehen ist ein weiterer Vorteil, was beispielsweise die große Akzeptanz und Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit im Bibliothekswiki der Fachhochschulbibliothek Südwestfalen zeigt.³⁶⁷ Die Universitätsbibliothek Stuttgart bietet in ihrem internen Wiki auch Geschäftsgänge an. Diese werden unter anderem durch das Nutzen der Diskussionsfunktion des Wikis aktuell gehalten.³⁶⁸ Der Übergang zur Dokumentation und Verbesserung der Prozesse mit Hilfe eines Wikis liegt dadurch um einiges näher. Wie die Eindrücke und Erfahrungen aus der Bibliothekspraxis zeigen, werden die Prozesse dort sehr detailliert erfasst und zum Teil mit zusätzlichen Dokumenten und Wissen angereichert, um einen zusätzlichen Nutzen aus dem Prozessmanagement zu ziehen.³⁶⁹

Doch die Dokumentation der Prozesse und das Betreiben von Wissensmanagement haben nur dann einen Nutzen, wenn Inhalte nicht nur erstellt, sondern auch optimal zugänglich gemacht werden und einen Anreiz zur Nutzung bieten.³⁷⁰ An dieser Stelle bietet es sich an, über eine prozessorientierte Ablage nachzudenken, um unter anderem für Transparenz bei den Prozessdokumenten zu sorgen.³⁷¹ Die Struktur des Ablageplans, der sich an den Prozessen orientiert, kann auch in einem Wiki abgebildet werden. Dadurch kann das Wiki mit einem vorhandenen Dokumentenmanagement-System, wie beispielsweise einem klassischen Windows-Ordner-System verknüpft werden oder dieses sogar ersetzen.³⁷²

Ein weiterer Anknüpfungspunkt für die Verwendung eines Wikis im Prozessmanagement ist das Thema Change Management und dort besonders der Punkt der Mitarbeiterbeteiligung. Durch ein Wiki wird ein Werkzeug geboten, das die Forderung „die Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen optimal unterstützt und die Kreativität der Mitarbeiter nutzt.³⁷³ Diese Kreativität kommt beispielsweise der Optimierung zugute, da die Mitarbeiter, die den Prozess auch tatsächlich ausführen mit Hilfe des Wikis Verbesserungsvorschläge direkt melden oder diese sogar direkt umsetzen können. Auf diese Weise können viele kleine Verbesserungen dazu beitragen, dass der jeweilige Prozess fortlaufend optimiert wird.³⁷⁴ Im Bezug auf die Punkte Kommunikation und Transparenz kann ein Wiki genutzt werden, um die Ziele des Prozessmanagements offen zu kommunizieren.³⁷⁵

³⁶⁶Beispielsweise setzen die Bibliothek der Fachhochschule Südwestfalen (Wolkwitz u. a. (2007)) und die Universitätsbibliothek Stuttgart (Malo (2006)) Wikis ein.

³⁶⁷Vgl. Wolkwitz u. a. (2007), S. 162-164.

³⁶⁸Vgl. Malo (2006), S. 233-234.

³⁶⁹Vgl. Kapitel 2.5.2 auf Seite 38.

³⁷⁰Vgl. Best und Weth (2010), S. 238-239.

³⁷¹Vgl. Steinbrecher und Vohnhof (2011), S. 214.

³⁷²Vgl. Michelson (2010), S. 18.

³⁷³Vgl. Komus und Wauch (2009), S. 241.

³⁷⁴Vgl. Komus und Wauch (2009), S. 246-247.

³⁷⁵Vgl. Komus und Wauch (2009), S. 255.

6.1.2. Auswahl einer Wiki-Software

Die Idee ein Wiki als Tool für das Prozessmanagement zu verwenden ist nicht neu. Das „Forschungszentrum für Informatik“ und das „Institut für Angewandte Informatik und Formale Beschreibungsverfahren“ der Universität Karlsruhe haben hierzu erste Schritte eingeleitet.³⁷⁶ Hierzu wurde die MediaWiki-Software³⁷⁷ durch die Erweiterung³⁷⁸ „Semantic Media Wiki“ ergänzt. Die Erweiterung „Semantic Media Wiki“ macht es möglich, dass im Sinne des Semantic Web das Wiki als Datenbank genutzt werden kann. Zusätzlich wurden Erweiterungen geschaffen, die eine Visualisierung der Prozesse ermöglichen. Die einzelnen Prozesse bzw. Prozessschritte werden dabei als Wikiseite angelegt. Auf den Wikiseiten werden neben Angaben wie beispielsweise dem Prozessverantwortlichen auch Vorgänger und Nachfolger angegeben. Dies ermöglicht die automatische Erstellung eines Flussdiagramms. Da das Wiki auch eine kollaborative Prozessarbeit ermöglichen soll, wurden auch die Diskussionsfunktionen der Software in das Diagramm integriert.³⁷⁹ Das Ergebnis kann in einem Demo-Wiki getestet werden, wie die folgende Abbildung zeigt.

³⁷⁶Vgl. Dengler u. a. (2009).

³⁷⁷Bei MediaWiki handelt es sich um die weltweit meist verbreitete Wiki-Software. Neben über 2000 Wikis weltweit verwendet auch die Wikipedia MediaWiki. MediaWiki ist Open-Source und unter der GNU General Public License erschienen und somit kostenlos nutzbar. Vgl. Barrett (2009), S. 4.

³⁷⁸Eine Erweiterung für MediaWiki ist eine plug-in Software, die in das MediaWiki eingebunden werden kann um beispielsweise neue Funktionen hinzuzufügen. Die Erweiterung ist dabei in PHP geschrieben und kann sehr einfach in das MediaWiki eingebunden werden ohne den Quellcode zu verändern. Erweiterungen können selbst erstellt oder von anderen MediaWiki-Nutzern bezogen werden. Im Web werden zahlreiche dieser Erweiterungen angeboten. Vgl. Barrett (2009), S. 225.

³⁷⁹Vgl. Dengler u. a. (2009), S. 1-4.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

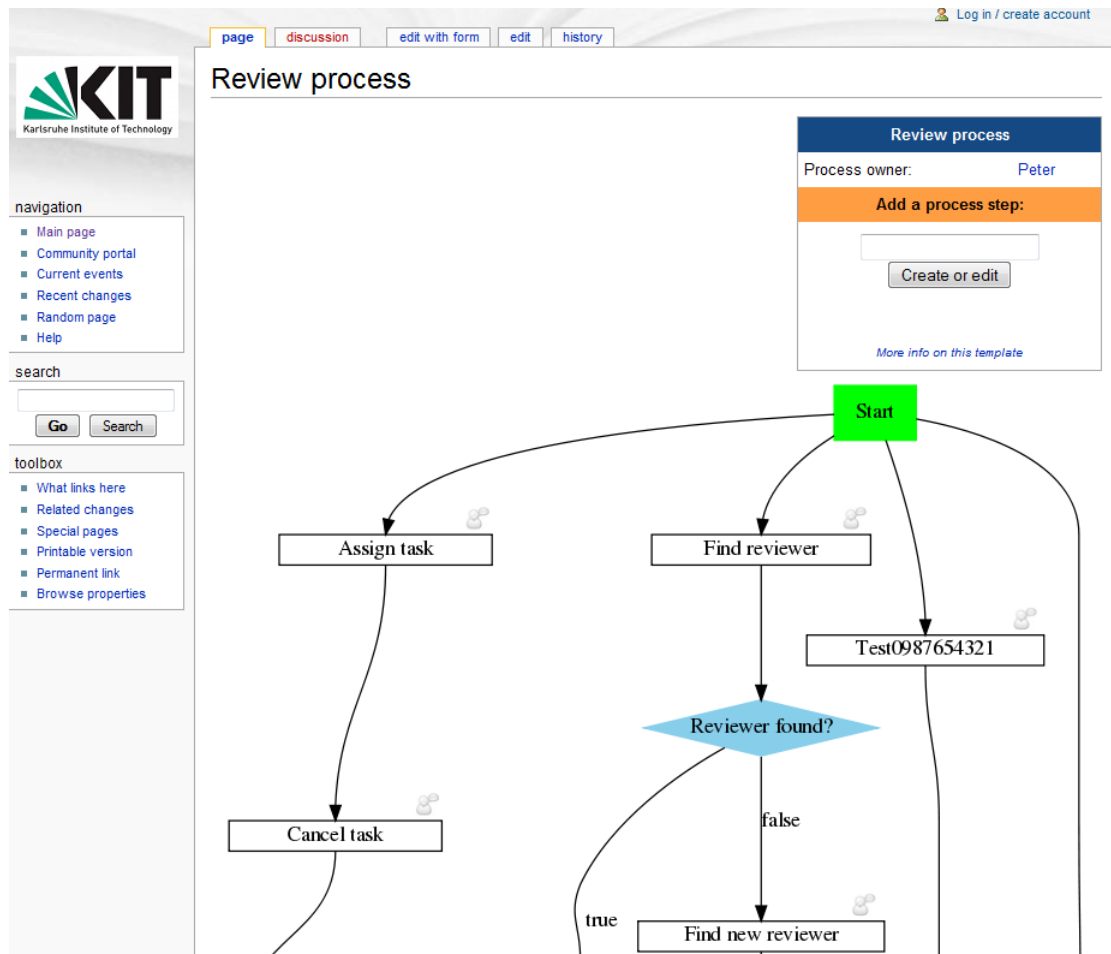


Abbildung 19: Beispiel für eine Wikiseite mit Flussdiagramm aus dem Demo-Wiki. Die einzelnen Elemente im Flussdiagramm sind Hyperlinks, die dann zu der jeweiligen Wikiseite führen. (Quelle: selbst erstellter Screenshot von https://km.aifb.kit.edu/projects/process/index.php/Main_Page (Zugriff 15.09.2011)).

Naheliegender wäre ebenfalls die Software MediaWiki für die Dokumentation der Prozesse in Bibliotheken einzusetzen, vor allem weil durch eine Erweiterung auch Flussdiagramme dargestellt werden können. Allerdings gibt es mehrere Punkte, die gegen den Einsatz der MediaWiki-Software sprechen. Zum einen ist MediaWiki nicht geeignet für Nutzer mit geringen technischen Fähigkeiten, da für das Editieren der Wikiseiten die Auszeichnungssprache „Wikitext“ verwendet wird. Des Weiteren verfügt MediaWiki nur über rudimentäre Funktionen für den Dateiupload.³⁸⁰ Dadurch, dass zuerst eine Auszeichnungssprache erlernt werden muss, um als Mitarbeiter nicht nur „lesend“, sondern auch aktiv am Prozessmanagement der Einrichtung

³⁸⁰Vgl. Barrett (2009), S. 6-7.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

teilnehmen zu können, wird eine Barriere aufgebaut. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich ausgeschlossen fühlen, was wiederum zu Widerstand gegen das Prozessmanagement führen kann. Zudem stellt die rudimentäre Funktion für den Dateiupload in MediaWiki ein Problem dar, wenn – wie es in der Praxis auch tatsächlich vorkommt – Formulare und Checklisten mit einzelnen Prozessschritten verknüpft werden sollen, weil die Dokumentation auch gleichzeitig zum Nachschlagen und als Orientierung von den Mitarbeitern genutzt wird. Als einziger Vorteil bleibt noch die Möglichkeit zur Verwendung von Flussdiagrammen mit Hilfe einer Erweiterung der MediaWiki-Software. Allerdings hat sich hier im Eigenversuch herausgestellt, dass das Arbeiten mit den Flussdiagrammen mühsam und sehr zeitaufwendig ist. Besonders schwer gestaltet sich das Ändern von vorhandenen Flussdiagrammen, da einzelne Schritte nicht einfach verschoben werden können und dort auch mit der Auszeichnungssprache Wikitext gearbeitet werden muss.

Aus diesen Punkten folgt, dass für das Prozessmanagement in Bibliotheken eine Software eingesetzt werden sollte, die diese Schwächen nicht aufweist. Anforderungen sind daher neben den Standard Wiki-Funktionen vor allem eine einfache und intuitive Bedienbarkeit³⁸¹ und eine Funktion, um Dateien anzuhängen. Es sollte möglich sein, das Wiki im Intranet einer Bibliothek zu betreiben. Außerdem sollte die Wiki-Software kostenfrei bezogen werden können und in deutscher Sprache verfügbar sein. Um eine geeignete Wiki-Software zu finden, wurde für diese Arbeit die Webseite WikiMatrix³⁸² genutzt. WikiMatrix bietet eine Datenbank, in der Wiki-Software gelistet ist und miteinander verglichen werden kann. Die Wahl fiel auf die Wiki-Software „XWiki“, die im Folgenden mit einigen ihrer Funktionen, wie auch mit der Verknüpfung zum Prozessmanagement der Bibliothek beschrieben wird.

6.2. Umsetzung durch XWiki

6.2.1. XWiki-Software

XWiki ist eine Wiki-Software, die neben klassischen Wiki-Funktionen nützliche Web 2.0-Funktionen bietet, die eine einfache und intuitive Bedienung ermöglichen. Genannt sei dabei beispielsweise ein WYSIWYG-Editor³⁸³, der es ermöglicht Inhalte im Wiki mit einem Editor ähnlich wie mit Microsoft Word zu editieren. XWiki ist Open-Source-Software und kann kostenfrei heruntergeladen und verwendet werden.

Auf die technischen Details von XWiki soll an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden, da

³⁸¹Eine einfache Nutzung des Wikis ist vor allem wichtig, um die Potenziale der Mitarbeiter der Bibliothek zu nutzen und diese in das Prozessmanagement einzubinden. Vgl. Komus und Wauch (2009), S. 245.

³⁸²<http://www.wikimatrix.org> (Zugriff 17.10.2011).

³⁸³WYSIWYG ist ein Akronym für „What You See Is What You Get“ und meint, dass der Inhalt in dem Editor so dargestellt wird, wie er auch tatsächlich nach dem Erstellen aussieht. Vgl. Wenz u. a. (2011), S. 301.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

ausführliche Informationen auf der Webseite von XWiki³⁸⁴ zu finden sind. Verwendet wurde die Version 3.2 für Microsoft Windows. Die Benutzeroberfläche von XWiki ist webbasiert, was bedeutet, dass über einen Webbrowser auf das System zugegriffen wird. Dazu benötigt XWiki einen Webserver und eine Datenbank. Beides konnte in einem Schritt mit dem XWiki-Installationsassistenten mitinstalliert werden, so dass das Wiki gleich im Anschluss getestet werden konnte.

Aufgebaut ist XWiki aus den zwei grundlegenden Elementen Seiten und Spaces. Auf Seiten wird der Inhalt dargestellt. Spaces sind Ordner, in denen Seiten angelegt werden können. Mit Hilfe von Spaces kann also eine Ordnerstruktur geschaffen werden, um Informationen gezielt im Wiki abzulegen und zu gruppieren.

Im Folgenden wird nun getestet, wie Prozesse mit XWiki dokumentiert und vor allem auch wie die zahlreichen Funktionen der Software genutzt werden können. Als Basis dient dabei die Prozesslandschaft der „Ausgezeichneten Bibliothek“³⁸⁵, die mit Hilfe der Spaces in XWiki abgebildet werden kann (Abbildung 20). Dabei werden die Funktionen mit den Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln und mit den Erfahrungen aus der Praxis verknüpft.



Abbildung 20: Spaces in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

6.2.2. Mitarbeiter einbinden und informieren

Mitarbeitern Möglichkeiten zur Mitarbeit bieten

XWiki bietet nicht nur die Möglichkeit zur Ablage von Prozessbeschreibungen durch Prozessverantwortliche. Durch zahlreiche Web 2.0-Funktionen können Mitarbeiter Prozessbeschreibungen kommentieren und Anmerkungen erstellen.

Kommentare werden in einem gesonderten Bereich am Ende jeder Seite angezeigt. Auf einen Kommentar kann auch geantwortet werden. Ein Beispiel für die Kommentarfunktion von XWiki ist in Abbildung 21 dargestellt.

³⁸⁴<http://www.xwiki.org> (Zugriff 19.10.2011).

³⁸⁵Vgl. Anhang F auf Seite 136.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis



Abbildung 21: Kommentarfunktion von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

Neben der Kommentarfunktion besteht zusätzlich die Möglichkeit Anmerkungen direkt zum Inhalt jeder Seite zu machen.³⁸⁶ Die Anmerkungen können direkt mit Inhalten der Seite verknüpft werden und tauchen auch genau an der Stelle auf, an der diese gesetzt wurden. Eine Anmerkung auf einer XWiki-Seite zu machen ist einfach. Der Text zu dem eine Anmerkung gemacht werden soll, wird zuerst markiert. Anschließend wird durch das Drücken von Strg+M auf der Tastatur die Anmerkungsfunction gestartet. In ein Textfeld wie in Abbildung 22, kann die Anmerkung eingegeben und gespeichert werden. Bei der eigenen Betrachtung der Seite können die Anmerkungen wahlweise ein- oder ausgeblendet werden. Es ist auch möglich die Anmerkungen nach Nutzern zu filtern und somit für sich selbst nur Anmerkungen bestimmter Nutzer einzublenden.

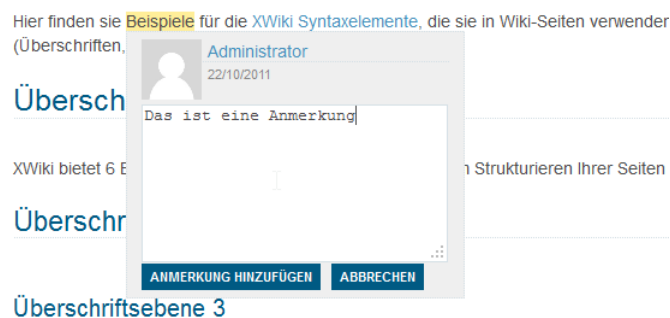


Abbildung 22: Anmerkungsfunction von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

³⁸⁶Um diese Funktion nutzen zu können, muss zusätzlich die Annotations-Applikation <http://extensions.xwiki.org/xwiki/bin/view/Extension/Annotations+Application> (Zugriff 22.10.2011) installiert werden.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

Die Funktionen für Kommentare und Annotationen können genutzt werden, um einerseits die Mitarbeiter einzubinden und damit eine Plattform zu bieten sich in das Prozessmanagement einzubringen. Andererseits können über diesen Kanal Störfälle und Vorschläge für Verbesserungen kommen. Benötigt werden diese Funktionen unter anderem, wenn Soll-Modellierungen kommuniziert und den Mitarbeitern Möglichkeiten für Anmerkungen geboten werden sollen.³⁸⁷

Teams und Mitarbeiter im Wiki anlegen

Im XWiki besteht die Möglichkeit, Nutzer³⁸⁸ und Gruppen anzulegen. Mit Hilfe von Gruppen- und Nutzerrechten kann festgelegt werden, wer Seiten ansehen, bearbeiten oder löschen kann. Diese Funktion kann genutzt werden, um Mitarbeiter und Teams der eigenen Bibliothek abzubilden. Dabei sind mehrere Ansätze möglich. Beispielsweise könnten Bibliotheksstandorte in den Gruppen abgebildet werden und die Mitarbeiter dem jeweiligen Standort hinzugefügt werden. Naheliegen wäre auch, beispielsweise Gruppen analog zu Lenkungsausschuss, Prozessverantwortlichen und den Prozessteams anzulegen. Beide Beispiele könnten darüber hinaus miteinander kombiniert werden, da es möglich ist einen Mitarbeiter mehreren Gruppen zuzuordnen. Anschließend können Rechte für Nutzer und Gruppen festgelegt werden. Die Rechte können dabei für ganze Spaces oder für einzelne Seiten festgelegt werden. Dabei könnten die Lese- und Schreibrechte für das Prozessmanagement der Bibliothek wie folgt verteilt werden:

- Alle Mitarbeiter können die Seiten ansehen, kommentieren und Anmerkungen hinzufügen.
- Prozessverantwortliche können die Seiten ihrer Prozesse ansehen, bearbeiten, kommentieren und Anmerkungen hinzufügen.
- Verantwortliche für das Prozessmanagement der Bibliothek/der Lenkungsausschuss können die Seiten mit den Prozessen ansehen, bearbeiten, neue erstellen, löschen kommentieren und Anmerkungen hinzufügen, .

Es ist sogar möglich Untergruppen anzulegen. Für die Verwaltung des Wikis sollte noch ein Administrator bestimmt werden, welcher auch Mitglied des Lenkungsausschusses sein könnte. Der Administrator hat unter anderem die Aufgabe die Nutzer und Gruppen in dem Wiki anzulegen. Das Anlegen und Verwalten von Nutzern und Gruppen kann dabei einfach und bequem im Administrationsbereich von XWiki vorgenommen werden.

Mitarbeiter auf dem Laufenden halten

Wie in Kapitel 2.4 auf Seite 29 gezeigt, ist es besonders wichtig die Mitarbeiter bei Veränderungen rechtzeitig zu informieren und dann vor allem auch auf dem Laufenden zu halten. Um

³⁸⁷Vgl. Speck und Schnetgöke (2005), S. 218. Hierzu auch Kapitel 5.1.2 auf Seite 81 in dieser Arbeit.

³⁸⁸Nutzer meint dabei die Nutzer des Wikis, also die Mitarbeiter der Bibliothek.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

Mitarbeiter vor und auch während des Prozessmanagements auf dem Laufenden zu halten, bietet die XWiki-Software gleich mehrere Funktionen an, die eingesetzt werden können.

Die XWiki-Software bietet eine Blog-Funktion (Abbildung 23). Blogbeiträge können erstellt und in Kategorien abgelegt werden. Die Kategorien können dabei selbst festgelegt werden. Das Erstellen von Unterkategorien ist ebenfalls möglich. Ein Option wäre eine Blogkategorie „Allgemein“ zum Prozessmanagement in der Bibliothek anzulegen und zusätzlich noch Blogkategorien für die einzelnen Prozesse zu erstellen. Beim Erstellen eines neuen Blogbeitrags kann dieser wahlweise auch erst zu einem festgelegten Datum veröffentlicht werden. Zu den Blogfunktionen gehört außerdem ein Archiv in dem alle Einträge nach Jahr und Monat abgelegt werden. Zusätzlich ist es möglich, den Blog oder einzelne Kategorien des Blogs als RSS-Feed zu abonnieren. Der Blog befindet sich in einem eigenen Space, wodurch über die Rechteverwaltung festgelegt werden kann, wer Lese- und wer Schreibzugriff hat.



The screenshot displays the XWiki Blog interface. On the left sidebar, there are three sections: 'RECENT BLOG POSTS' with 'Erster Blogbeitrag' and 'First blog post'; 'BLOG CATEGORIES' with 'News (2)', 'Allgemein (1)', 'Personal (0)', and 'Sonstiges (0)'; and 'BLOG ARCHIVE' with '2009 (1)', '2011 (1)', and 'Oktober (1)'. The main content area features a navigation bar with 'BEARBEITEN', 'EXPORTIEREN', 'WEITERE AKTIONEN', and 'ANMERKUNGEN'. Below this, the page title is 'The Wiki Blog', last updated by 'Administrator' on '26.11.2008, 06:11'. A 'NEUEN BEITRAG ERSTELLEN' button is followed by a text input field for 'Beitragstitel' and an 'ERSTELLEN' button. The first blog post is dated 'Okt 2011' and titled 'Erster Blogbeitrag', with the content 'Das ist der erste Blogbeitrag.' The second post is dated 'Jun 2009' and titled 'First blog post', with the content 'This is your wiki's blog first post. Its goal is to provide a short description of your blog's main features.'

Abbildung 23: Blogfunktion in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

Eine weitere Möglichkeit Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand der Prozessarbeit zu halten bietet eine Funktion, mit der Spaces oder einzelne Seiten des Wikis abonniert werden können. Über das XWiki-Menü kann jeder Nutzer bestimmen, über welche Inhalte des Wikis er informiert werden möchte. Änderungen an den abonnierten Inhalten können anschließend als RSS-Feed gelesen werden. Alternativ ist es auch möglich eine E-Mail-Benachrichtigung einzurichten, so dass der Nutzer eine Nachricht an die im Benutzerprofil angegebene Adresse

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

erhält.³⁸⁹ Die abonnierten Inhalte, sowie die Art der Benachrichtigung kann jeder Mitarbeiter über das eigene Nutzerprofil in XWiki selbst verwalten (Abbildung 24). Interessant ist diese Funktion vor allem auch, da in Bibliotheken Mitarbeiter den Bedarf haben eine eigene Favoritenliste mit Dokumenten die oft benötigt werden und auf die dann schnell zugegriffen werden soll zu führen.³⁹⁰ Auch dieser Bedarf kann durch das XWiki gedeckt werden, da jeder Nutzer sich eine Favoritenliste in Form einer persönlichen Startseite zusammenstellen kann.

The screenshot shows the user profile for 'GabyMusterfrau'. The page title is 'GabyMusterfrau' and it indicates it was last updated on 08.11.2011, 14:34. The user has 0 annotations, 0 comments, 0 attachments, and a history/information section. The main content area is titled 'Abonnements Einstellungen' (Subscription Settings) and includes options for 'BENACHRICHTIGUNG' (Notification) and 'AUTOMATISCHES ABONNIEREN VON DOKUMENTEN' (Automatic document subscription). A sidebar on the left contains navigation links for 'Profil', 'Einstellungen', 'Abonnements', 'Netzwerk', and 'Mein dashboard'. On the right, there is an 'RSS-Feed' section and a table of 'Abonnierte Elemente' (Subscribed Elements). The table shows two entries: 'xwiki Wissen' and 'xwiki K1 Benutzungsdienst', both with 'Alle Dokumente' and a red 'X' icon. The page footer shows 'Tags: [+]' and 'Erstellt von Gaby Musterfrau am 22.10.2011, 14:32'.

Abbildung 24: Verwaltung der Abonnements in einem Nutzerprofil von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

6.2.3. Nutzen im täglichen Betrieb

Schneller Zugriff durch die Suchfunktion

Eine besondere Stärke von XWiki stellt die Suchfunktion dar. Dabei spielt es keine Rolle auf welcher Seite sich der Nutzer gerade befindet. Ein Suchfeld wird immer rechts oben angezeigt. Schon während der Eingabe eines Suchbegriffes wird die Suche ausgelöst und erste Ergebnisse werden in einem kleinen Fenster angezeigt (Abbildung 25). Die Ergebnisse werden in einer Liste nach ihrem Fundort gruppiert. Beispielsweise ist angegeben ob der eingegebene Begriff im Namen oder im Inhalt eines Dokumentes gefunden wurde.³⁹¹ Neben den Inhalten des Wikis werden auch angehängte Dateien durchsucht. Aus der Trefferliste kann dann direkt die gesuchte Seite oder auch der Anhang geöffnet werden. Die Ergebnisliste in diesem kleinen Fenster zeigt nur die Treffer mit der größten Relevanz. Die vollständige Trefferliste kann zusätzlich aufgerufen werden, um alle Treffer und deren Relevanz anzuzeigen.

³⁸⁹Um diese Funktion nutzen zu können, muss allerdings von administrativer Seite ein E-Mail-Server konfiguriert und in dem Administrationsbereich von XWiki eingetragen sein.

³⁹⁰Vgl. Steinbrecher und Vohof (2011), S. 215.

³⁹¹Die Trefferliste wurde noch nicht auf deutsch übersetzt. Daher werden die Gruppierungselemente in der Trefferliste wie in Abbildung 25 in englischer Sprache angezeigt.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

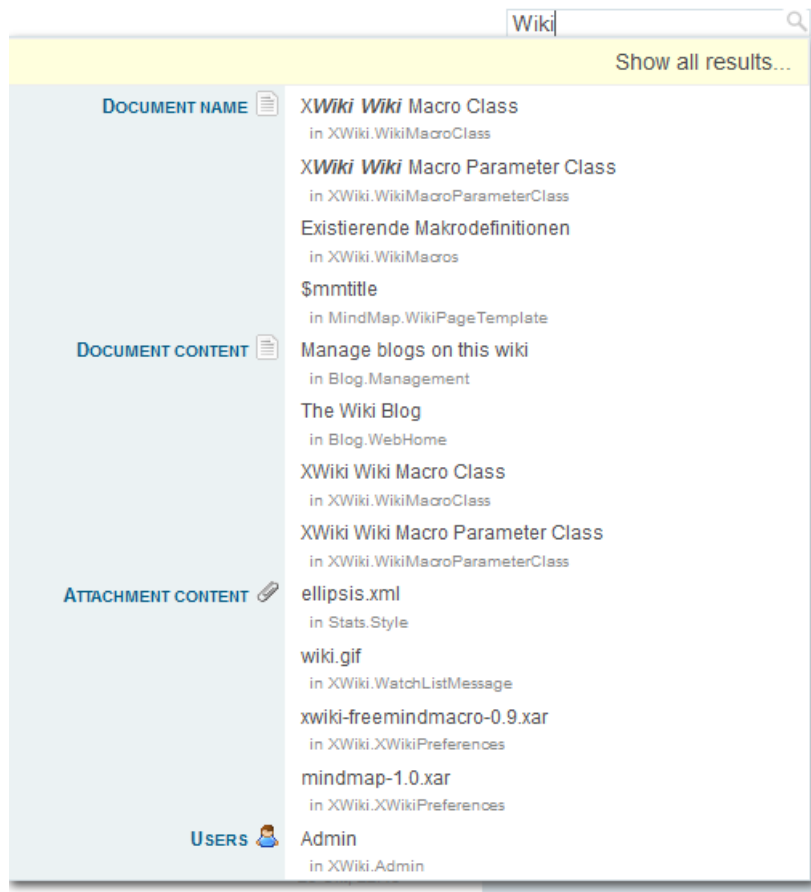


Abbildung 25: Suchfeld und Trefferliste in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

Um Inhalte innerhalb des Wikis noch besser auffindbar zu machen, können Schlagwörter, so genannte Tags, angelegt werden. Nutzer haben die Möglichkeit, eigene Tags zu jeder Seite, auf die sie Zugriff haben, hinzuzufügen. Die Tags bilden anschließend eine Schlagwortwolke (tag cloud), die auf der Startseite von XWiki angezeigt wird. Wird auf ein Schlagwort geklickt, wird eine Liste mit Verlinkungen zu allen Seiten angezeigt, die mit diesem Tag versehen sind.

Die Funktion der Suche und die Tags können für den täglichen Gebrauch sehr nützlich sein. Auch wenn – wie in einigen Bibliotheken – Formulare und Checklisten an die Prozesse angehängt wurden, kann auf diese sehr schnell zugegriffen werden. Die Tag-Funktion kann beispielsweise genutzt werden, wenn innerhalb der Bibliothek Wörter und Begriffe verwendet werden, die so aber nicht in den Prozessbeschreibungen auftauchen. Beispielsweise kommen in der Praxis Begriffe zum Einsatz, die mit dem Zweck des Dokuments zwar nichts zu tun haben, aber von dem Ersteller des Dokuments damit verbunden werden.³⁹² Durch das Hinzufügen eines Tags

³⁹²Vgl. Steinbrecher und Vohnhof (2011), S. 215.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

können diese individuellen Wörter und Begriffe mit den Prozessbeschreibungen verbunden und somit auffindbar gemacht werden.³⁹³

Inhalte mit Wissen verknüpfen

Um Prozesse mit Wissen anzureichern sind vor allem Verlinkungen wichtig, um eine Verknüpfung zu wichtigen Informationen herzustellen. In XWiki können dazu Verlinkungen mit Hilfe des WYSIWYG-Editors erstellt werden. Die Links können dabei auf interne oder externe Inhalte gesetzt werden (Abbildung 26). Interne Inhalte sind Wikiseiten oder angehängte Dateien. Externe Inhalte können Webseiten oder E-Mail-Adressen sein. Auf diese Weise können Links an der Stelle platziert werden, an der sie der Nutzer benötigt.

Diese Funktion kann genutzt werden um beispielsweise Begriffe des Prozessmanagements zu definieren und in dem Wiki zu dokumentieren. Verlinkungen auf die definierten Begriffe machen dieses Wissen für die Nutzer des Wikis nutzbar. Benötigt wird diese Funktion, wenn Prozesse in das Wiki eingestellt und mit Wissen ergänzt werden, so dass alle Mitarbeiter diese verstehen und nachvollziehen können.³⁹⁴



Abbildung 26: Beispiel für eine Verlinkung zweier Seiten in XWiki.
(Quelle: selbst erstellter Screenshot).

³⁹³Vgl. Komus und Wauch (2009), S. 250.

³⁹⁴Vgl. Speck und Schnetgöke (2005), S. 218.

6.2.4. Prozesse dokumentieren

Formulare für die Eingabe von Prozesssteckbriefen

Die XWiki-Software bietet eine Funktion mit der eigene Formulare erstellt werden können. Diese Formulare können anschließend genutzt werden, um standardisierte Seiten im Wiki anzulegen. Diese Funktion kann optimal genutzt werden, um ein Eingabeformular für Prozesssteckbriefe zu erstellen, was im Folgenden anhand eines Beispiels veranschaulicht werden soll.³⁹⁵ Als inhaltliche Vorlage wurde ein Prozesssteckbrief des Modells der „Ausgezeichneten Bibliothek“ als Beispiel verwendet.³⁹⁶ Die Prozesssteckbriefe wurden so angelegt, dass Nutzer die Vorlage hierfür zwar verwenden, aber nicht ändern können. Dazu wurde der Space „Prozessmanagementadministration“ angelegt. Dieser ist nur für den Administrator sichtbar und enthält die Vorlagen für die Prozesssteckbriefe. Die Prozesssteckbriefe können aber von allen Wiki-Nutzern verwendet werden. Legt der Nutzer (z.B. der Prozessverantwortliche) in einem Space eine neue Seite an, werden die angelegten Vorlagen zur Auswahl aufgeführt (Abbildung 27).

Seite erstellen

VORLAGE
Für die neue Seite zu nutzende Vorlage

- Leere Wiki-Seite
- Steckbrief für einen Teilprozess anlegen
- Steckbrief für einen Hauptprozess anlegen

SPACE NAME
Space der die neue Seite beinhalten soll

K1 Benutzungsdienst

SEITENNAME
Name der neuen Seite

ERSTELLEN

Abbildung 27: Anlegen einer neuen Seite in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

In diesem Beispiel wurde eine Vorlage für einen Hauptprozesssteckbrief und einen Teilprozesssteckbrief erstellt. Grund für diese Unterteilung ist, dass unterschiedliche Formularfelder benötigt wurden. Zum Beispiel gibt es bei der Vorlage für den Teilprozesssteckbrief ein For-

³⁹⁵Die Prozesssteckbriefe konnten auf Grundlage einer Anleitung unter <http://platform.xwiki.org/xwiki/bin/view/DevGuide/FAQTutorial> (Zugriff 07.11.2011) erstellt werden.

³⁹⁶Vgl. HdM-BEO (2011b): Formblatt 1 – Erläuterungen, (unveröffentlichte Projektunterlagen).

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis


























mularfeld „übergeordneter Hauptprozess“. Die Vorlage für den Hauptprozesssteckbrief hat an dieser Stelle stattdessen ein Formularfeld „zugehörige Teilprozesse“.

Wurde die gewünschte Steckbrief-Vorlage ausgewählt (in diesem Beispiel der Hauptprozesssteckbrief) und ein Seitenname eingegeben, wird eine neue Seite im Wiki angelegt und sogleich im Bearbeitungsmodus geöffnet (Abbildung 28). Bei der Erstellung der Vorlage konnten die Felder des Formulars für den Prozesssteckbrief an deren Inhalt angepasst werden. So wird beispielsweise in dem Feld „Prozessart“ die Auswahl Kern-, Management- oder Serviceprozess angeboten. Ein anderes Beispiel sind die Felder „Prozessverantwortliche(r)“ und „Prozessteam“. Hier können die jeweiligen Personen direkt aus einer Liste ausgewählt werden, wenn diese zuvor als Nutzer angelegt wurden. Einige Felder des Formulars wurden so angelegt, dass diese eine freie Texteingabe erlauben (beispielsweise das Feld „Anfangsereignis des Prozesses“ in Abbildung 28). Durch die freie Eingabe ist es möglich, den Text innerhalb dieses Feldes nach Belieben zu strukturieren. Beispielsweise können Aufzählungszeichen oder Formatierungen wie „Untersteichung“ angewendet werden. Hierfür kann die intuitiv bedienbare Menüleiste über dem Formularfeld genutzt werden.

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

K1 Benutzungsdienst » Steckbrief Benutzungsdienst 

Steckbrief Benutzungsdienst

Prozessname	<input type="text" value="Benutzungsdienst"/>
Prozessart	<input checked="" type="radio"/> Kernprozess <input type="radio"/> Managementprozess <input type="radio"/> Serviceprozess
Prozessverantwortliche(r)	<input type="text" value="Administrator"/> <input type="text" value="Gaby Musterfrau"/> <input type="text" value="Max Mustermann"/> <input type="text" value="XWikiGuest"/>
Prozessteam	<input type="text" value="Administrator"/> <input type="text" value="Gaby Musterfrau"/> <input type="text" value="Max Mustermann"/> <input type="text" value="XWikiGuest"/>
Anfangsereignis des Prozesses	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"><p>Link    </p><p>B <i>I</i> <u>U</u> ABC X_2 X^2                      </p></div>

6. Prozessmanagement und der Einsatz eines Wikis

Wurden die Formularfelder für den Prozesssteckbrief ausgefüllt, kann dieser gespeichert und in seiner Anzeigeform betrachtet werden (Abbildung 30). Zu sehen ist, dass die Mitarbeiternamen in den Feldern „Prozessverantwortliche(r)“ und „Prozessteam“ in Hyperlinks umgewandelt wurden, die auf eine vom Nutzer angelegte Profilsseite führen. Hier können Kontaktdaten wie E-Mail oder Telefonnummer angegeben werden. Dies ist vor allem für größere Bibliothekssysteme mit vielen Mitarbeitern interessant, da so die Informationen um beispielsweise die Person anzurufen direkt vorliegen. Ein zusätzliches Nachschauen in einem separaten Telefonverzeichnis fällt dadurch weg. Es ist auch möglich, weitere Verlinkungen in den Prozesssteckbrief zu integrieren, wie dies in Kapitel 6.2.3 auf Seite 96 beschrieben wird.

The screenshot shows a web interface for a process overview. At the top, there is a navigation bar with buttons for 'BEARBEITEN', 'EXPORTIEREN', 'WEITERE AKTIONEN', and 'ANMERKUNGEN'. Below this, the page title is 'K1 Benutzungsdienst » Steckbrief Benutzungsdienst'. The main heading is 'Steckbrief Benutzungsdienst'. Below the heading, there is a line of text: 'Zuletzt geändert von Administrator am 07.11.2011, 22:38' followed by links for 'Anmerkungen', 'Kommentare (0)', 'Anmerkungen (0)', 'Anhänge (0)', 'Historie', and 'Information'. The main content is a table with the following structure:

Prozessname	Benutzungsdienst	
Prozessart	Kernprozess	
Prozessverantwortliche(r)	Gaby Musterfrau	
Prozessteam	Gaby Musterfrau , Max Mustermann	
Anfangsereignis des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kunde sucht die Bibliothek auf ○ Kunde ruft per Telefon in der Bibliothek an 	
Endereignis	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kundenbedürfnis wurde erfüllt 	
Wer sind die Kunden?		
Welche Ergebnisse sollen mit diesem Prozess (je nach Kunde) erreicht werden?		
Wer ist Auftraggeber / Auslöser?		
Welche Eingaben benötigt der Prozess?		
Häufigkeit des Prozesses (1 x jährl., mehrmals, etc.)		
Zeitdauer des gesamten Prozesses	Ist-Wert	Ziel-Wert
Prozessziele / Prozesskennzahlen	Ist-Wert	Ziel-Wert
	Kundenzufriedenheit 70%	Kundenzufriedenheit 80%

Abbildung 30: Anzeigeform eines Prozesssteckbriefs. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

Prozessmodellierungen hinzufügen

Ein naheliegender Ansatz wäre, auch die Modellierung der Prozesse mit Hilfe der Wiki-Software umzusetzen, wie dies in dem Demo-Wiki mit der MediaWiki-Software in Kapitel 6.1.2 auf Seite 89 ersichtlich ist. Dies war ursprünglich in dieser Arbeit auch so vorgesehen, allerdings stellten dabei die nicht ganz einfache Bedienung und die Begrenzung der Darstellungsmöglichkeiten eine große Barriere dar. Für XWiki wurden Möglichkeiten getestet, eine Prozessmodellierung direkt auf der Wikiseite darzustellen.³⁹⁷ Es existiert jedoch Software, die auf die Prozessmodellierung spezialisiert ist und kostenfrei genutzt werden kann. Daher ist es ratsam für die Prozessmodellierung solch eine Software einzusetzen.³⁹⁸ Die modellierten Prozesse können dann anschließend in das Wiki eingebunden werden. Hierzu kann die Funktion, um Anhänge zu Seiten in XWiki hinzuzufügen, genutzt werden (Abbildung 31). Dabei können Dateien jeglicher Art einfach ausgewählt und angehängt werden. Die Dateien werden in das XWiki hochgeladen und dort gespeichert. Eine nützliche Funktion bietet die Versionisierung der Anhänge. Neben Informationen zum Hochladedatum wird den Anhängen automatisch eine Versionsnummer hinzugefügt. Wird nun eine neuere Datei mit dem gleichen Namen hochgeladen, wird der Anhang und auch die Versionsnummer aktualisiert. Bei den Anhängen wird dann nur noch die aktuelle Version angezeigt. Auf alle alten Versionen kann bei Bedarf jedoch weiterhin zugegriffen werden. Wird auf die Versionsnummer geklickt wird eine Liste mit allen verfügbaren Versionen des Anhangs ausgegeben.



Abbildung 31: Anhänge in XWiki einfügen und automatische Vergabe einer Versionsnummer. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

³⁹⁷Unter anderem wurden Tests mit dem Freemind Macro <http://extensions.xwiki.org/xwiki/bin/view/Extension/Freemind+Macro> (Zugriff 24.10.2011) durchgeführt. Der Aufwand und der Mehrwert an Funktionen standen dabei aber in keinem Verhältnis zu dem tatsächlichen Nutzen.

³⁹⁸Vgl. 4.1.3 auf Seite 61.

Teilprozessbeschreibungen

Anstelle von Prozessmodellierungen oder zusätzlich zu diesen können verbale Teilprozessbeschreibungen hinzugefügt werden. Hierzu kann der WYSIWYG-Editor verwendet werden. Wie aus Textverarbeitungsprogrammen wie Microsoft Word bekannt ist, können hier beispielsweise Überschriften formatiert oder Tabellen eingefügt werden. Zusätzlich können Bilder, Links oder über ein Makro ein automatisches Inhaltsverzeichnis hinzugefügt werden (Abbildung 32). Mit diesen Werkzeugen kann eine Teilprozessbeschreibung nach den eigenen Anforderungen und dem gewünschten Detaillierungsgrad erstellt werden.

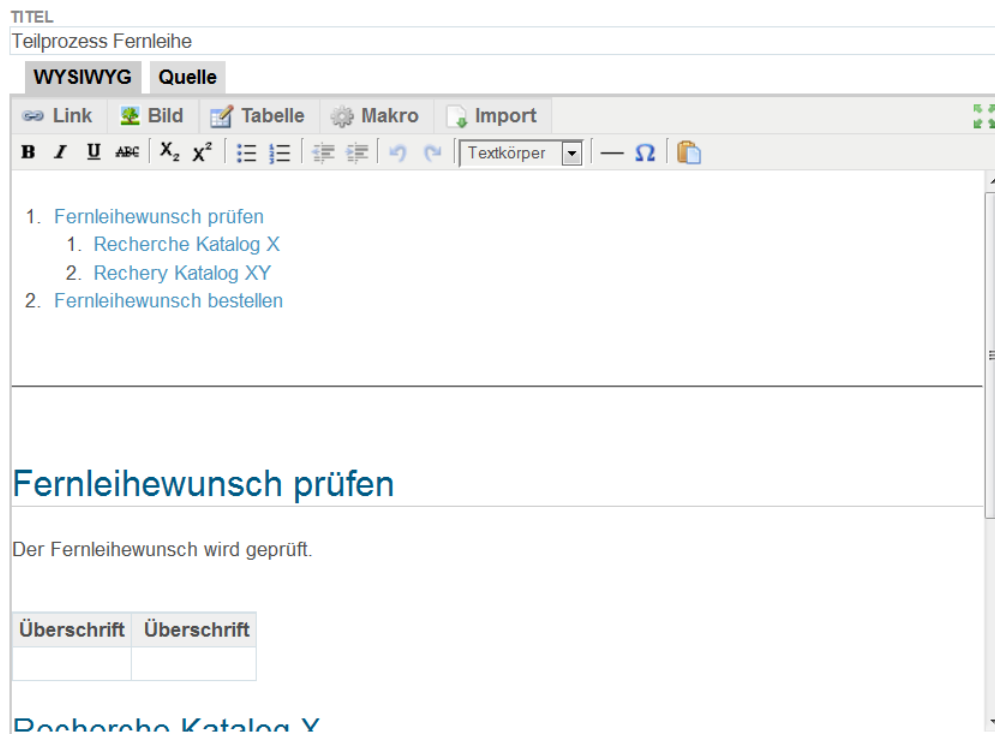


Abbildung 32: WYSIWYG-Editor in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

Alternativ zu dem WYSIWYG-Editor kann auch direkt mit Microsoft Word gearbeitet werden. Dazu wird mit XWiki Office³⁹⁹ eine Erweiterung für Microsoft Word installiert, die es ermöglicht direkt in Word mit Inhalten von XWiki zu arbeiten. Mit einem kleinen Explorer kann dann in Word durch die Spaces und Seiten von XWiki navigiert werden. Seiten können neu erstellt, verändert oder als Anhang hochgeladen werden, um nur einige wichtige Funktionen zu nennen.

³⁹⁹Die Erweiterung XWiki Office kann unter <http://xoffice.xwiki.org> (Zugriff 08.11.2011) heruntergeladen werden.

Versionsverwaltung

Eine wichtige Funktion zur Unterstützung der Prozessdokumentation und vor allem auch der prozessorientierten Ablage⁴⁰⁰ bietet die automatische Versionsverwaltung von XWiki. Beim Ändern einer Seite im Wiki kann vor dem Speichern eine kurze Beschreibung der Änderungen angegeben werden. Zudem kann gewählt werden, ob es sich bei der Bearbeitung der Wiki-seite um eine große oder eine kleine Änderung gehandelt hat. Die XWiki-Software vergibt anschließend automatisch Versionsnummern. Bei einer großen Änderung findet eine Erhöhung der Versionsnummer vor dem Punkt statt, beispielsweise von der Version 1.1 auf 2.1. Bei einer kleinen Änderung findet eine Erhöhung der Versionsnummer hinter dem Punkt statt, beispielsweise von der Version 1.1 auf 1.2. Ältere Versionen der Wikiseite werden beim Hinzufügen einer neueren Version nicht gelöscht. Die alten Seiten werden in der Historie archiviert und können bei Bedarf verglichen oder sogar wiederhergestellt werden (Abbildung 33).

K1 Benutzungsdienst » Steckbrief Benutzungsdienst

Historie von Steckbrief Benutzungsdienst

Zuletzt geändert von Administrator am 07.11.2011, 23:42 [Inhalt](#) · [Kommentare \(0\)](#) · [Anmerkungen \(0\)](#) · [Anhänge \(0\)](#) · [Information](#)

Ergebnis 1 - 4 von 4 Seite 1

VON	BIS	VERSION	EDITOR	DATUM	ZUSAMMENFASSUNG		
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	3.2	Administrator	07.11.2011, 23:42	Kunden ergänzt	Aktuelle Version	Löschen
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	3.1	Administrator	07.11.2011, 22:38		Zurücksetzen	Löschen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2.1	Administrator	07.11.2011, 22:08		Zurücksetzen	Löschen
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1.1	Administrator	07.11.2011, 20:56		Zurücksetzen	Löschen

Seite 1

[GEWÄHLTE VERSIONEN VERGLEICHEN](#)
[GEWÄHLTEN VERSIONSBEREICH LÖSCHEN](#)
[KLEINE ÄNDERUNGEN AUSBLENDEN](#)

Abbildung 33: Historie in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).

⁴⁰⁰Vgl. Steinbrecher und Vohnhof (2011), S. 216.

7. Schluss

7.1. Fazit

Prozessmanagement ist in mehreren Bibliotheken angekommen und hat dort bereits deutlich Wirkung gezeigt. Dies wird durch die Erfahrungen und Eindrücke aus der Bibliothekspraxis deutlich, die in den einzelnen Kapiteln dargestellt werden. Interessant sind dabei vor allem die unterschiedliche Herangehensweise an das Prozessmanagement in den befragten Bibliotheken. Ob im Kontext eines Qualitätsmanagements, einer Vereinheitlichung oder der Umsetzung von Sparmaßnahmen, die befragten Bibliotheken konnten durch die Einführung eines Prozessmanagements ihre Ziele umsetzen. Es konnte außerdem gezeigt werden, dass Prozessmanagement einen sehr weitreichenden Nutzen für Bibliotheken bieten kann. Genannt seien an dieser Stelle beispielsweise die positive Wirkung nach außen oder Transparenz bezüglich der Prozesse, wobei ein besonders großer Nutzen mit der Prozessdokumentation zusammenhängt.⁴⁰¹ Prozessmanagement ist eine Aufgabe, die besonders zu Beginn viel Zeit und Engagement benötigt, was sich jedoch auszahlt, wenn die ersten Erfolge sichtbar werden.

Erfolge sind wichtig, um die Mitarbeiter vom Nutzen des Prozessmanagements zu überzeugen und für dessen Weiterführung zu motivieren. Dass die Einbindung der Mitarbeiter eine sehr wichtige Rolle im Prozessmanagement einnimmt wurde sowohl aus der Theorie in der Literatur, als auch aus den Erfahrungen der Praxis deutlich.⁴⁰² Umso wichtiger ist daher eine gut strukturierte Vorbereitung, um bei der Einbindung der Mitarbeiter auch die strategischen Ziele der Bibliothek zu verfolgen. Hierzu wurden mit der Benennung von Prozessverantwortlichen und der Bildung von Lenkungsausschuss und Prozesssteams Strukturen und Aufgaben aufgezeigt, um die Einbindung der Mitarbeiter zu gewährleisten.⁴⁰³

Für die Umsetzung von Prozessmanagement in der Bibliothekspraxis konnten zahlreiche Methoden und Werkzeuge aufgezeigt werden. Exemplarisch sei an dieser Stelle die Bildkartenmethode genannt, die es ermöglicht, mit einfachen Mitteln Prozesse gemeinsam in einer Gruppe zu erfassen und zu optimieren.⁴⁰⁴ Bei den anschließend vorgestellten Modellierungsnotationen EPK und BMPN inklusive der Swimlane-Methode wurden Stärken und Schwächen aufgezeigt, die bei der Auswahl und dem Einsatz einer solchen Notation berücksichtigt werden sollten.⁴⁰⁵

⁴⁰¹Hierzu Kapitel 2 auf Seite 14.

⁴⁰²Hierzu Kapitel 2.4 auf Seite 29.

⁴⁰³Hierzu Kapitel 3 auf Seite 40.

⁴⁰⁴Hierzu Kapitel 4.1.1 auf Seite 53

⁴⁰⁵Hierzu Kapitel 4.1.2 auf Seite 56.

7. Schluss

Positiv zu bewerten ist, dass ein gutes Angebot an kostenfreien Softwaretools zur Prozessmodellierung vorhanden ist. Hervorgehoben werden können die Softwaretools ARIS Express und Diagramly, da beide eine deutsche Benutzeroberfläche bieten und sowohl die Modellierung in EPK, als auch in BPMN unterstützen. Eine Besonderheit ist dabei Diagramly, da es sich hierbei um eine Webanwendung handelt, die ohne Installation – und daher auch mit geringerem Aufwand – angewendet und getestet werden kann.⁴⁰⁶ Die mit Hilfe einer Software erstellte Prozessmodellierung kann anschließend in Kombination mit Prozesssteckbriefen eine schlanke Prozessdokumentation bilden. Des Weiteren können Formulare und Checklisten, die für das Ausführen des Prozesses benötigt werden, der Prozessdokumentation hinzugefügt werden. Dass dies von Vorteil ist, konnte auch anhand der Eindrücke aus der Bibliothekspraxis zum Einsatz der Prozessdokumentation gezeigt werden.⁴⁰⁷

Weitere Methoden und Werkzeuge konnten in Zusammenhang mit dem Thema Prozessoptimierung aufgezeigt werden. Dabei konnte dargestellt werden wie Prozessziele nach der SMART-Formel aufgebaut werden können. Es wurde deutlich, dass für die Umsetzung der Prozessziele Kennzahlen nötig sind. Diese können teilweise aus vorhandenen Kennzahlen in der Bibliothek übernommen werden. Mit dem Laufzettel wurde eine Möglichkeit gezeigt, wie die Durchlaufzeit von Prozessen in Bibliotheken erhoben werden kann.⁴⁰⁸ Im Kontext der Optimierungspotenziale und -werkzeuge konnten bibliotheksrelevante Ansätze, wie beispielsweise die Vermeidung von Medienbrüchen oder die Automatisierung, dargestellt werden. Der Einsatz der Werkzeuge ist dabei abhängig vom Kriterium der Zielsetzung.⁴⁰⁹ Für die Weiterführung des Prozessmanagements und um zu verhindern, dass dieses nach einmaligem Optimierungsdurchlauf wieder eingestellt wird, wurde mit dem PDCA-Zyklus eine Methode aufgezeigt, mit der die ständige Optimierung umgesetzt werden kann.

Eine besondere Bedeutung kommt der Unterstützung des Prozessmanagements mit einem Wiki zu. Hier wurde gezeigt, dass Anknüpfungspunkte vor allem für die Prozessdokumentation unter anderem durch Wissensmanagement und eine prozessorientierte Ablage gegeben sind. Mit der vorgestellten Software XWiki kann eine Plattform bereitgestellt werden, die durch innovative Funktionen die Einbindung der Mitarbeiter, den Nutzen des Prozessmanagements und vor allem den Nutzen der Prozessdokumentation umfassend fördert.⁴¹⁰

7.2. Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind vor allem für Bibliotheken interessant, die die Einführung eines Prozessmanagements planen. Doch auch für Bibliotheken, die bereits Prozessmanagement

⁴⁰⁶Hierzu Kapitel 4.1.3 auf Seite 61.

⁴⁰⁷Hierzu Kapitel 4.2 auf Seite 68.

⁴⁰⁸Hierzu Kapitel 5.1.1 auf Seite 73.

⁴⁰⁹Hierzu Kapitel 5.1.2 auf Seite 77.

⁴¹⁰Hierzu Kapitel 6.2 auf Seite 91.

7. Schluss

betreiben, enthält diese Arbeit Anregungen, welche für die Weiterentwicklung der Prozessarbeit eingesetzt werden können. Die Verwendung eines Wikis hingegen ist sicher nicht ausschließlich für Bibliotheken interessant. Eine Chance bietet sich hier für alle Organisationen, die Prozessmanagement betreiben und einen Bedarf für eine solche Plattform für ihre Prozesse haben.

Offen bleibt, wie sich das Thema Prozessmanagement in Bibliotheken weiterentwickeln wird. Wie wird beispielsweise die Weiterführung des Prozessmanagements der bayerischen Hochschulbibliotheken in Bezug auf Benchmarking und Optimierung aussehen? Offen ist auch die Frage, wie sich die Anwendung des vorgestellten Wikis in der Bibliothekspraxis darstellen wird. An welcher Stelle besteht weiter Bedarf an zusätzlichen Funktionen?

Sicherlich ist die Möglichkeit, Prozessmodellierungen direkt im Wiki erstellen zu können in naher Zukunft von großem Interesse. Dazu sind allerdings umfangreiche Funktionen an Werkzeugen zur Prozessmodellierung erforderlich, die einfach in der Bedienung und Anwendung und somit praxistauglich sind. Aber auch mit den bereits zur Verfügung stehenden technischen Mitteln lässt sich Prozessmanagement in der Bibliothekspraxis sehr erfolgreich umsetzen.

Abbildungsverzeichnis

1.	Phasen des Prozessmanagements. (Quelle: Füermann und Dammasch (2008), S. 17).	15
2.	Prozesse und die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. (Quelle: Vonhof (2010b), S. 20).	16
3.	Strukturierte Zerlegung eines Prozesses. (Quelle: Vonhof (2010b), S. 14).	17
4.	Formen der prozessorientierten Aufbauorganisation. (Quelle: Fischermanns (2009), S. 147).	30
5.	Prozesslandkarte einer Bibliothek. (Quelle: Steinbrecher und Vonhof (2011), S. 217.; Zugl. Vonhof (2010b), S. 13).	45
6.	Vorlage für ein Prozess-Portfolio (Ausschnitt. Vollständig in Anhang B auf Seite 127). (Quelle: Fritz und Geist (2009). Unverändert übernommen).	47
7.	Prozesslandkarte des Kernprozesses „Bereitstellung von Ressourcen“ der bayerischen Hochschulbibliotheken (Ausschnitt. Vollständig in Anhang C auf Seite 129). (Quelle: Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) (2011b): Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken, Landschaft Bereitstellung).	48
8.	BKM-Karten. (Quelle: Gappmaier (2010) , S. 28).	54
9.	Skizze eines Prozesses mit der Bildkartengestaltungsmethode in vertikaler Modellierungsrichtung. (Quelle: eigene Darstellung).	55
10.	Symbole der EPK (Ausschnitt. Vollständig in Anhang D auf Seite 131). (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an und Rosemann u. a. (2005), S. 65-68 und Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (o.J.): E-Learning Clips zum Prozessmanagement).	57
11.	Einige grundlegende Symbole der BPMN. (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Diebel (2011), S. 80-81 und Knuppertz (2009), S. 55-56.)	58

Abbildungsverzeichnis

12.	Darstellung einer Auswahl von Objekten der BPMN. Ausschnitt (Quelle: Berliner BPM Offensive (Hrsg.) (o.J.): BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation).	59
13.	Darstellung eines Prozesses mit Hilfe einer Swimlane-Methode. (Quelle: eigene Darstellung).	60
14.	Mögliche Inhalte eines Prozesssteckbriefs (Ausschnitt. Vollständig in Anhang E auf Seite 134). (Quelle: future e.V. (Hrsg.) (2004): Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen, S. 13).	70
15.	Ableitung der Prozessziele. (Quelle: Schmelzer u. a. (2010), S. 271).	74
16.	Laufzettel für die Prozesszeiterhebung. (Quelle: Fischermanns (2009), S. 188).	76
17.	Werkzeuge für die Optimierung (Ausschnitt. Vollständig in Anhang G auf Seite 138). (Quelle: Best und Weth (2010), S. 137).	78
18.	PDCA-Zyklus. (Quelle: Fischermanns (2009), S. 395).	85
19.	Beispiel für eine Wikiseite mit Flussdiagramm aus dem Demo-Wiki. Die einzelnen Elemente im Flussdiagramm sind Hyperlinks, die dann zu der jeweiligen Wikiseite führen. (Quelle: selbst erstellter Screenshot von https://km.aifb.kit.edu/projects/process/index.php/Main_Page (Zugriff 15.09.2011)).	90
20.	Spaces in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	92
21.	Kommentarfunktion von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	93
22.	Anmerkungsfunktion von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	93
23.	Blogfunktion in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	95
24.	Verwaltung der Abonnements in einem Nutzerprofil von XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	96
25.	Suchfeld und Trefferliste in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	97
26.	Beispiel für eine Verlinkung zweier Seiten in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	98
27.	Anlegen einer neuen Seite in XWiki. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	99
28.	Ausschnitt aus dem Formular für die Eingabe eines Prozesssteckbriefs. (Quelle: selbst erstellter Screenshot).	101

Abbildungsverzeichnis

29.	Verwendung von Tooltips als Unterstützung der Formulareingabe. <i>(Quelle: selbst erstellter Screenshot)</i>	101
30.	Anzeigeform eines Prozesssteckbriefs. <i>(Quelle: selbst erstellter Screenshot)</i>	102
31.	Anhänge in XWiki einfügen und automatische Vergabe einer Versionsnummer. <i>(Quelle: selbst erstellter Screenshot)</i>	103
32.	WYSIWYG-Editor in XWiki. <i>(Quelle: selbst erstellter Screenshot)</i>	104
33.	Historie in XWiki. <i>(Quelle: selbst erstellter Screenshot)</i>	105

Tabellenverzeichnis

1.	ARIS Express	62
2.	bflow* Toolbox	63
3.	Bonita Open Solution	64
4.	Intalio BPMS	65
5.	Diagramly	66

Literaturverzeichnis

Hinweis: Es wurden sowohl Print- wie Online-Ressourcen berücksichtigt.

- [Algermissen u. a. 2005] ALGERMISSEN, Lars ; DELFMANN, Patrick ; FALK, Thorsten ; NIEHAVES, Björn: Priorisierung von Geschäftsprozessen für die prozessorientierte Reorganisation in öffentlichen Verwaltungen. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 565–588
- [Barrett 2009] BARRETT, Daniel J.: *MediaWiki: Wikipedia and beyond*. 1. Aufl. Beijing : O'Reilly, 2009
- [Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Hrsg.) 2011] BAYERISCHE HOCHSCHULEN FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN (HRSG.): *Kooperative Qualitätsentwicklung, Projektinformationen: Projektinformationen*. 2011. – URL http://www.qmkonsortium.de/downloads/kQ-Projektinfos_2011-02-15.pdf. – Zugriffsdatum: 21.09.2011
- [Bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Hrsg.) o.J.] BAYERISCHE HOCHSCHULEN FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN (HRSG.): *Kooperative Qualitätsentwicklung: Teilnehmer*. o.J.. – URL <http://www.qmkonsortium.de/html/teilnehmer.html>. – Zugriffsdatum: 28.06.2011
- [Becker 2011a] BECKER, Carolin: *Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*. Bd. 295: *Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München*. 2011
- [Becker und Leiß 2009] BECKER, Carolin ; LEISS, Caroline: Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken. In: *Bibliotheksforum Bayern* 3 (2009), Nr. 3, S. 172–177
- [Becker 2011b] BECKER, Jörg: Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen. In: DEGKWITZ, Andreas (Hrsg.) ; KLAPPER, Frank (Hrsg.): *Prozessorientierte Hochschule*. 2011, S. 8–22
- [Becker u. a. 2009] BECKER, Jörg ; ALGERMISSEN, Lars ; FALK, Thorsten: *Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management*. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin : Springer, 2009

Literaturverzeichnis

- [Becker und Kahn 2005] BECKER, Jörg ; KAHN, Dieter: Der Prozess im Fokus. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 3–16
- [Becker und Meise 2005] BECKER, Jörg ; MEISE, Volker: Strategie und Ordnungsrahmen. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 105–154
- [Becker und Pfeiffer 2007] BECKER, Jörg ; PFEIFFER, Daniel: Management von Prozesswissen in der öffentlichen Verwaltung: Anwendung des PICTURE-Ansatzes am Beispiel der Universitätsverwaltung Münster. In: GRONAU, Norbert (Hrsg.): *4. Konferenz Professionelles Wissensmanagement - Erfahrungen und Visionen*. Berlin : GITO-Verl., 2007, S. 153–161
- [Becker 2010] BECKER, Tom: Wandel im Quadrat: Change Management beim Einsatz von RFID. In: BECKER, Tom (Hrsg.) ; VONHOF, Cornelia (Hrsg.): *"Gut ist uns nie gut genug!"*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2010 (BIT onlineInnovativ 30), S. 71–110
- [Berliner BPM Offensive (Hrsg.) o.J.] BERLINER BPM OFFENSIVE (HRSG.): *BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation*. o.J.. – URL http://www.bpmb.de/images/BPMN2_0_Poster_DE.pdf. – Zugriffsdatum: 03.10.2011
- [Best und Weth 2010] BEST, Eva ; WETH, Martin: *Process Excellence: Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl. s.l. : Gabler Verlag, 2010
- [Binner 2009] BINNER, Hartmut F.: *Prozessmanagement von A bis Z: Erläuterungen und Vernetzung zeitgerechter Begriffe*. 1. Aufl. München : Carl Hanser Verlag München and Hanser, 2009 (REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung)
- [BonitaSoft (Hrsg.) o.J.] BONITASOFT (HRSG.): *Bonita Open Solution: Features*. o.J.. – URL <http://www.bonitasoft.com/products/features>. – Zugriffsdatum: 05.10.2011
- [Dengler u. a. 2009] DENGLER, Frank ; LAMPARTER, Steffen ; HEFKE, Mark ; ABECKER, Andreas: *Collaborative Process Development using Semantic MediaWiki*. 2009
- [Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) 2011a] DIE BAYERISCHEN FACHHOCHSCHULBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken*. 2011. – URL <http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/QM.shtml>. – Zugriffsdatum: 16.10.2011
- [Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) 2011b] DIE BAYERISCHEN FACHHOCHSCHULBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken: Landschaft Bereitstellung*. 2011. – URL http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/projekte/QM/1.0Landschaft_Bereitstellung-20110417.adf. – Zugriffsdatum: 10.11.2011
- [Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) 2011c] DIE BAYERISCHEN FACHHOCHSCHULBIBLIOTHEKEN (HRSG.): *Tagungen, Arbeitsgruppen, Gremienarbeit: Arbeitsgruppen innerhalb der Fachhochschulbibliotheken*. 2011. – URL http://www.fh-bibliotheken-bayern.de/ag_fhbib/index.shtml#Arbeitsgruppen. – Zugriffsdatum: 05.08.2011

Literaturverzeichnis

- [Diebel 2011] DIEBEL, Cornelia: Einführung von Geschäftsprozessmethoden bei der Deutschen Nationalbibliothek: Entwicklung einer Arbeitshilfe und eines Style-Guides für den Einsatz von BPMN. In: FUHLROTT, Rolf (Hrsg.) ; KRAUSS-LEICHERT, Ute (Hrsg.) ; SCHÜTTE, Christoph-Hubert (Hrsg.): *MALIS-Praxisprojekte 2011*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2011 (B.I.T.online INNOVATIV), S. 71–91
- [Dörnemann u. a. 2005] DÖRNEMANN, Thore ; KÖSTER, Christoph ; DIRK, Oelbracht: Prozessbasierte Projektantragsbearbeitung. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 589–607
- [Fachhochschule Münster (Hrsg.) o.J.a] FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (HRSG.): *Das Qualitätsmanagementsystem am Fachbereich Wirtschaft*. o.J.. – URL <https://www.fh-muenster.de/wirtschaft/wirueberuns/qm/ueberblick.php>. – Zugriffsdatum: 21.09.2011
- [Fachhochschule Münster (Hrsg.) o.J.b] FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (HRSG.): *FINDUS - Flyer*. o.J.. – URL <https://www.fh-muenster.de/hochschule/qualitaetsentwicklung/downloads/FlyerFINDUS.pdf>. – Zugriffsdatum: 17.10.2011
- [Fachhochschule Münster (Hrsg.) o.J.c] FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (HRSG.): *Hochschulbibliothek der Fachhochschule Münster*. o.J.. – URL <https://www.fh-muenster.de/bibliothek/index.php>. – Zugriffsdatum: 20.09.2011
- [Fakultät Informatik-Wirtschaftsinformatik der FH-Würzburg (Hrsg.) 2009] FAKULTÄT INFORMATIK-WIRTSCHAFTSINFORMATIK DER FH-WÜRZBURG (HRSG.): *Wiki der Fakultät Informatik- Wirtschaftsinformatik der FH-Würzburg: Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK)*. 2009. – URL [http://www.iwiki.de/wiki/index.php/Erweiterte_ereignisgesteuerte_Prozesskette_\(eEPK\)](http://www.iwiki.de/wiki/index.php/Erweiterte_ereignisgesteuerte_Prozesskette_(eEPK)). – Zugriffsdatum: 03.10.2011
- [Feldbrügge und Brecht-Hadraschek 2008] FELDBRÜGGE, Rainer ; BRECHT-HADRASCHEK, Barbara: *Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten: Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse?* 2., überarb. Aufl. Heidelberg : Redline Wirtschaft, 2008
- [Finck 2010] FINCK, Gunnar: *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Bd. 257: *Prozessmanagement in Zeitschriftenverlagen: Helmut-Schmidt-Univ. - Univ. der Bundeswehr, Diss.-Hamburg, 2009*. Hamburg : Kovac, 2010
- [Fischermanns 2009] FISCHERMANN, Guido: *ibo-Schriftenreihe*. Bd. 9: *Praxishandbuch Prozessmanagement*. 8., unveränd. Aufl. Gießen : G. Schmidt, 2009
- [Franz 2010] FRANZ, Hans-Werner: Qualitäts-Management als soziale Innovation. In: HOWALDT, Jürgen (Hrsg.) ; JACOBSEN, Heike (Hrsg.): *Soziale Innovation*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 2010, S. 335–354
- [Fritz 2008a] FRITZ, Patrick: *Braucht dein Unternehmen eine Prozesslandkarte?* 2008. – URL <http://www.jahooda.org/braucht-dein-unternehmen-eine-prozesslandkarte-320/>. – Zugriffsdatum: 08.08.2011

Literaturverzeichnis

- [Fritz 2008b] FRITZ, Patrick: *Wie gewichte ich Geschäftsprozesse?* 2008. – URL <http://www.jahooda.org/wie-gewichte-ich-geschäftsprozesse-468/>. – Zugriffsdatum: 08.08.2011
- [Fritz 2009] FRITZ, Patrick: *Muss es immer gleich eine Prozesslandkarte sein?* 2009. – URL <http://www.jahooda.org/muss-es-immer-gleich-eine-prozesslandkarte-sein-986/>. – Zugriffsdatum: 08.08.2011
- [Fritz und Geist 2009] FRITZ, Patrick ; GEIST, Petra: *Hochleistungsorganisation: Prozess-Portfolio*. 2009. – URL <http://www.hochleistungsorganisation.com/portfolio.html>. – Zugriffsdatum: 08.08.2011
- [Füermann und Dammasch 2008] FÜERMANN, Timo ; DAMMASCH, Carsten: *Prozessmanagement: Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung*. 3. Aufl. s.l. : Carl Hanser Fachbuchverlag, 2008
- [future e.V. (Hrsg.) 2004] FUTURE E.V. (HRSG.): *Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen*. 2004. – URL http://www.sustainable-benchmarking.de/_download/Anleitung%20best%20Prozess-Reifegrad.pdf. – Zugriffsdatum: 09.10.2011
- [Gappmaier 2010] GAPPMAIER, Markus: *Alles Prozess?! Einfach wirksame Prozessoptimierung in jeder Situation mit der Bildkartenmethode (BKM)*. 1. Aufl. Norderstedt : Books on Demand, 2010
- [Gappmaier 2011] GAPPMAIER, Markus: *Teil 1: Grundlagen der Ganzheitlichen Prozessoptimierung*. 2011. – URL <http://www.slideshare.net/GappBridging/grundlagen-der-ganzheitlichen-prozessoptimierung>. – Zugriffsdatum: 07.10.2011
- [Geyer und Manschwetus 2010] GEYER, Hardy ; MANSCHWETUS, Uwe: *Kulturmarketing*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2010 (BWL 6-2010)
- [Goderski und Groppe 2011] GODERSKI, Franziska ; GROPE, Benedict: Erhöhte Produktivität durch automatisierte Prozesse und prozessbasierte Benutzerdokumentation in der INTERPANE Gruppe. In: KOMUS, Ayelt (Hrsg.): *BPM Best Practice*. Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, S. 91–106
- [Greubel 2010] GREUBEL, Roland: Ziel: optimaler Service für Forschung und Lehre: Das Qualitätsmanagement-Projekt der Bibliotheken der bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften. In: *BIX - der Bibliotheksindex* (2010), S. 51–52
- [Greubel 2011] GREUBEL, Roland: *Qualität? Kooperativ! Geschäftsprozessmanagement an FH-Bibliotheken. Teil 2: Die Umsetzung*. 2011. – URL http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2011/984/pdf/Berlin_Greubel_Folien_20110531.pdf. – Zugriffsdatum: 20.09.2011

Literaturverzeichnis

- [Hanel und Töpfer 2011] HANEL, Alexandra ; TÖPFER, Anne: Prozessgestaltung und Qualitätsmanagement: Erläuterung des Zusammenhangs von Prozessabbildung und Qualitätssicherung. In: DEGKWITZ, Andreas (Hrsg.) ; KLAPPER, Frank (Hrsg.): *Prozessorientierte Hochschule*. 2011, S. 199–210
- [HdM-BEO 2011a] HdM-BEO: *Ausgezeichnete Bibliothek: Ein Qualitätszertifikat für Bibliotheken*. 2011. – URL http://www.hdm-stuttgart.de/bi/forschung_projekte/forschung/beo/abqb_html. – Zugriffsdatum: 20.09.2011
- [HdM-BEO 2011b] HdM-BEO: *Formblatt 1 – Erläuterungen*. (unveröffentlichte Projektunterlagen), 2011
- [HdM-BEO 2011c] HdM-BEO: *Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der dokumentierten Prozesse (Namensregeln): Controlling Prozessdokumentation*. (unveröffentlichte Projektunterlagen), 2011
- [Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) o.J.] HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT LUZERN (HRSG.): *E-Learning Clips zum Prozessmanagement: Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)*. o.J.. – URL <http://www.leed.ch/history/eepk/>. – Zugriffsdatum: 03.10.2011
- [Horváth & Partner (Hrsg.) 2005] HORVÁTH & PARTNER (HRSG.): *Prozessmanagement umsetzen: Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2005
- [Intalio] INTALIO: *BPMS*. – URL <http://www.intalio.com/bpms>. – Zugriffsdatum: 06.10.2011
- [Klotz-Berendes 2008] KLOTZ-BERENDES, Bruno: *Geschäftsprozessmanagement: Qualitätsmanagement- Zertifizierung nach ISO 9001:2000 in Hochschulbibliotheken*. 2008. – URL http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2008/539/pdf/bib_2008_klotz_berendes.pdf. – Zugriffsdatum: 20.09.2011
- [Knuppertz 2009] KNUPPERTZ, Thilo: *Prozessmanagement für Dummies: [Modellierung: Abläufe analysieren, Etablierung: neue Prozesse einführen, Optimierung: Effizienzchancen realisieren ; Workflow gut, alles gut]*. 1. Aufl. Weinheim : Wiley-VCH, 2009
- [Komus und Wauch 2009] KOMUS, Ayelt ; WAUCH, Franziska: *Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. München, Wien : Oldenbourg, 2009
- [Leinfelden-Echterdingen 08.04.2010] LEINFELDEN-ECHTERDINGEN: *Bildungs- und Betreuungsoffensive 2015: Zukunftswerkstatt Stadtbücherei: Neukonzeption Bücherei Stetten*. 08.04.2010. – URL http://www.leinfelden-echterdingen.de/servlet/PB/show/1429093/086_2010.pdf. – Zugriffsdatum: 14.06.2011
- [Littau und Kirstein 2011] LITTAU, Lisa ; KIRSTEIN, Andreas: Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich. In: DEGKWITZ, Andreas (Hrsg.) ; KLAPPER, Frank (Hrsg.): *Prozessorientierte Hochschule*. 2011, S. 155–166

Literaturverzeichnis

- [Malo 2006] MALO, Markus: Wiki als Werkzeug für das Wissensmanagement in Bibliotheken. In: *ABI-Technik* 26 (2006), Nr. 4, S. 230–236
- [Mayer 2008] MAYER, Horst O.: *Interview und schriftliche Befragung*. 4. Aufl. s.l. : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008
- [Michelson 2010] MICHELSON, Martin: Wikis im organisationalen Wissensmanagement: Anforderungen und Gestaltungsoptionen. In: *IM Information Management Consulting* 25 (2010), Nr. 4, S. 14–20
- [Münz und Wirtz 2004] MÜNZ, Barbara ; WIRTZ, Natalia: *Make-or-Buy-Entscheidungen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der Kosten für die Medienbearbeitung: Diplomarbeit, Hochschule der Medien*. Stuttgart, 2004. – URL http://opus.bsz-bw.de/hdms/volltexte/2005/468/pdf/muenz_wirtz.pdf. – Zugriffsdatum: 28.10.2011
- [Norm DIN EN ISO 9000:2005] NORM DIN EN ISO 9000:2005: *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005); Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005*
- [Norm DIN EN ISO 9001:2008] NORM DIN EN ISO 9001:2008: *Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2008)*
- [Osterloh und Frost 2006] OSTERLOH, Margit ; FROST, Jetta: *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 2006 (Uniscope)
- [Ott 2010] OTT, Ingo: *Informationstechnologie und Ökonomie*. Bd. 40: *Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst: Ein Ansatz für effizientes E-Government ; am Beispiel der Universität Mannheim: Univ., Diss.–Mannheim, 2010*. Frankfurt am Main : Lang, 2010
- [Pecher 1997] PECHER, Susanne: Produktdefinitionen in Öffentlichen Bibliotheken. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* 21 (1997), Nr. 1, S. 28–53
- [Plassmann u. a. 2006] PLASSMANN, Engelbert ; RÖSCH, Hermann ; SEEFELDT, Jürgen ; UMLAUF, Konrad: *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland: Eine Einführung*. Wiesbaden : Harrassowitz, 2006
- [Reinmuth 2009] REINMUTH, Sandra: *Die 120 besten Checklisten zum Prozessmanagement: - Prozessanalyse und -steuerung - Kommunikation und Projektmarketing - Prozesscontrolling und Balanced Scorecard*. 1. Auflage. München : mi-Wirtschaftsbuch, 2009
- [Renner 2011] RENNER, Jens: *Qualität? Kooperativ! Geschäftsprozessmanagement an FH-Bibliotheken. Teil 1: Das Projekt*. 2011. – URL http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2011/983/pdf/Renner_Qualitaet_Kooperativ_36.pdf. – Zugriffsdatum: 20.09.2011
- [Riedl 2009] RIEDL, René: *Prozessmanagement mit der Bildkartengestaltungsmethode: einfach, effektiv und erfolgreich*. 2009. – URL http://www.technolog.at/files/WS_3_Prozessmanagement_Bildkartengestaltungsmethode.pdf. – Zugriffsdatum: 06.10.2011

Literaturverzeichnis

- [Rosemann u. a. 2005] ROSEMANN, Michael ; SCHWEGMANN, Ansgar ; DELFMANN, Patrick: Vorbereitung der Prozessmodellierung. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 45–103
- [Rump und Nüttgens 2008] RUMP, Frank J. ; NÜTTGENS, Markus: *bflow* Toolbox: Ein Open-Source-Werkzeugkasten für das Geschäftsprozessmanagement*. 2008. – URL http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/wiso_fs_wi/Team/Mitarbeiter/Prof._Dr._Markus_Nuettgens/Publikationen/wiwita08.pdf. – Zugriffsdatum: 06.10.2011
- [Schima o.J.] SCHIMA, Martin: *Qualitätsmanagement für Einsteiger: Giovannis Pizza-service*. o.J.. – URL http://www.secureserv.info/taw/e107_files/downloads/Sem7/ProjManag/FB01_Pizza_Rev01.pdf. – Zugriffsdatum: 10.10.2011
- [Schmelzer u. a. 2010] SCHMELZER, Hermann J. ; SESSELMANN, Wolfgang ; SCHMELZER-SESSELMANN: *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen ; [das Standardwerk]*. 7., überarb. und erw. Aufl. München : Hanser, 2010
- [Software AG (Hrsg.) o.J.] SOFTWARE AG (HRSG.): *ARIS Express: Frequently asked questions (FAQ)*. o.J.. – URL <http://www.ariscommunity.com/aris-express/installation-faq>. – Zugriffsdatum: 05.10.2011
- [Speck und Schnetgöke 2005] SPECK, Mario ; SCHNETGÖKE, Norbert: Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In: BECKER, Jörg (Hrsg.): *Prozessmanagement*. Berlin : Springer, 2005, S. 185–220
- [Steinbrecher und Vonhof 2011] STEINBRECHER, Wolf ; VONHOF, Cornelia: Eine Bibliothek räumt auf: Projekt zum prozessorientierten Dokumentenmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information* 63 (2011), Nr. 3, S. 214–217
- [Stöger 2009] STÖGER, Roman: *Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2009
- [Stolzenberg und Heberle 2006] STOLZENBERG, Kerstin ; HEBERLE, Krischan: *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren*. Heidelberg : Springer, 2006
- [Strauch und Rehm 2007] STRAUCH, Dietmar ; REHM, Margarete: *Lexikon Buch, Bibliothek, neue Medien*. 2., aktualisierte und erw. Ausg. München : Saur, 2007
- [Thiesse und Gillert 2005] THIESSE, Frédéric ; GILLERT, Frank: Das smarte Buch. In: FLEISCH, Elgar (Hrsg.) ; MATTERN, Friedemann (Hrsg.): *Das Internet der Dinge*. Berlin : Springer, 2005, S. 291–300
- [Thommen 2008] THOMMEN, Jean-Paul: *Lexikon der Betriebswirtschaft: Managementkompetenz von A bis Z*. 4., überarb. und erw. Aufl. Zürich : Versus-Verl., 2008

Literaturverzeichnis

- [ViCon GmbH (Hrsg.) o.J.a] VICON GMBH (HRSG.): *Swimlane – Methode zur Prozessgestaltung*. o.J.. – URL http://www.swimlane.info/meth_allg.htm. – Zugriffsdatum: 04.11.2011
- [ViCon GmbH (Hrsg.) o.J.b] VICON GMBH (HRSG.): *Vorteile der Swimlane-Methode*. o.J.. – URL http://www.swimlane.info/meth_vort.htm. – Zugriffsdatum: 04.10.2011
- [Vogel und Cordes 2005] VOGEL, Bernd ; CORDES, Silke: *Hochschulplanung*. Bd. 179: *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen: Organisation und Ressourcenplanung*. Hannover : HIS, 2005
- [Vonhof 2008] VONHOF, Cornelia: Ausgezeichnete Bibliothek! Qualitätsmanagement: HdM Stuttgart verleiht Zertifikat. In: *BuB : Forum Bibliothek und Information* 60 (2008), Nr. 7/8, S. 530–531
- [Vonhof 2010a] VONHOF, Cornelia: Gut ist uns nicht gut genug! Die ausgezeichnete Bibliothek Teil 1. In: BECKER, Tom (Hrsg.) ; VONHOF, Cornelia (Hrsg.): *"Gut ist uns nie gut genug!"*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2010 (BIT onlineInnovativ 30), S. 11–32
- [Vonhof 2010b] VONHOF, Cornelia: *Prozessmanagement in wissenschaftlichen Bibliotheken*. 2010. – URL http://www.vdb-online.org/veranstaltung/488/vonhof_prozessmanagement.pdf. – Zugriffsdatum: 06.10.2011
- [Wenz u. a. 2011] WENZ, Christian ; HAUSER, Tobias ; MAURICE, Florence: *Das Website Handbuch: Programmierung und Design*. München : Markt + Technik, 2011
- [Wolkwitz u. a. 2007] WOLKWITZ, Katharina ; WEINREICH, Meike ; TÖNGES, Ingrid ; RODDECK, Renate: FHB-Wiki: Basis für ein internes Informationsmanagement in einer Fachhochschulbibliothek. In: *ProLibris* 12 (2007), Nr. 4, S. 161–165

Anhang

A. Fragenraster

Vorarbeit		
Themen	Fragen	Antworten
Auslöser	Was war der Auslöser/Grund Prozessmanagement einzuführen?	Worum es geht Vorgaben vom Träger? Qualitätsmanagement?
Ziele	Welche Ziele sollten erreicht werden?	Sparen Qualitätsverbesserung Prozessdokumentation
Wissen	Wie erlangte die Bibliothek das nötige Wissen über Prozessmanagement?	Literatur? Schulung/Seminar? Hilfe von Experten?
Vorlaufzeit	Wie schnell konnte mit dem Projekt Prozessmanagement angefangen werden?	Wie lange war die Vorlaufzeit zwischen dem Punkt, als klar war, dass Prozessmanagement gemacht wird und dem Punkt, als das Projekt Prozessmanagement tatsächlich anlief?
Mitarbeiter informieren	Wie wurden die Mitarbeiter an das Thema Prozessmanagement herangeführt?	Mitarbeiter über das anstehende Prozessmanagement informiert? (Infoveranstaltung) Am Projekt beteiligte Mitarbeiter? (Schulung)
Umfang	Welche Bereiche der Bibliothek waren vom Prozessmanagement betroffen?	Alle Bereiche? Zweigstellen?
Prozessmanagement		
Themen	Fragen	Antworten
Mitarbeiterbeteiligung	Wie viele Mitarbeiter waren in dem Projekt Prozessmanagement?	Alle Mitarbeiter? Nur Führungsebene? Verhältnis zu Gesamtzahl der Mitarbeiter?
Mitarbeiterauswahl	Nach welchen Kriterien wurden die Mitarbeiter für das Projekt ausgewählt?	Die, die sowieso in den Prozessen drin sind? Mischung?
Leitungsteam	Wie war das Prozessmanagement-Leitungsteam aufgebaut und wie war dessen Rolle?	Leitungsteam=Führungsebene? Prozessmanager?

Prozessteams	Wie wurden die Prozessteams gebildet/zusammengesetzt?	Prozessverantwortliche? Zusammensetzung?	
Begriffe	Wurden spezielle Begriffe verwendet/definiert?	Zum Beispiel: Prozess Geschäftsprozess Kernprozess Serviceprozess Managementprozess Kunden	
Externe Experten	Wurden externe Experten/Moderatoren/Berater genutzt?	Externe zur Moderation oder Beratung	
Einzelne Schritte	Welche Schritte umfasste grob das Projekt Prozessmanagement?	z.B. 3. Prozesse im Projektteam erfassen 4. Prozesse analysieren ...	
Werkzeuge	Welche Tools/Werkzeuge/Hilfsmittel/Methoden wurden für Prozessmanagement genutzt?	Software Musterformulare Austausch mit Kollegen Flipchart/Tafel/ Moderationskoffer Brainstorming Zusammenhang?	
Prozesslandschaft	Wie umfangreich war die Prozesslandschaft?	Wie viele Hauptprozesse und Teilprozesse wurden erfasst/bearbeitet?	
Prozessauswahl	Wie wurden die zu bearbeitenden Prozesse ausgewählt?	Nach welchen Kriterien? Relevanz für die Kunden?	
Erfasste Prozesse	Welche Prozesse wurden erfasst?	Benutzungsdienst, Medienbereitstellung...	

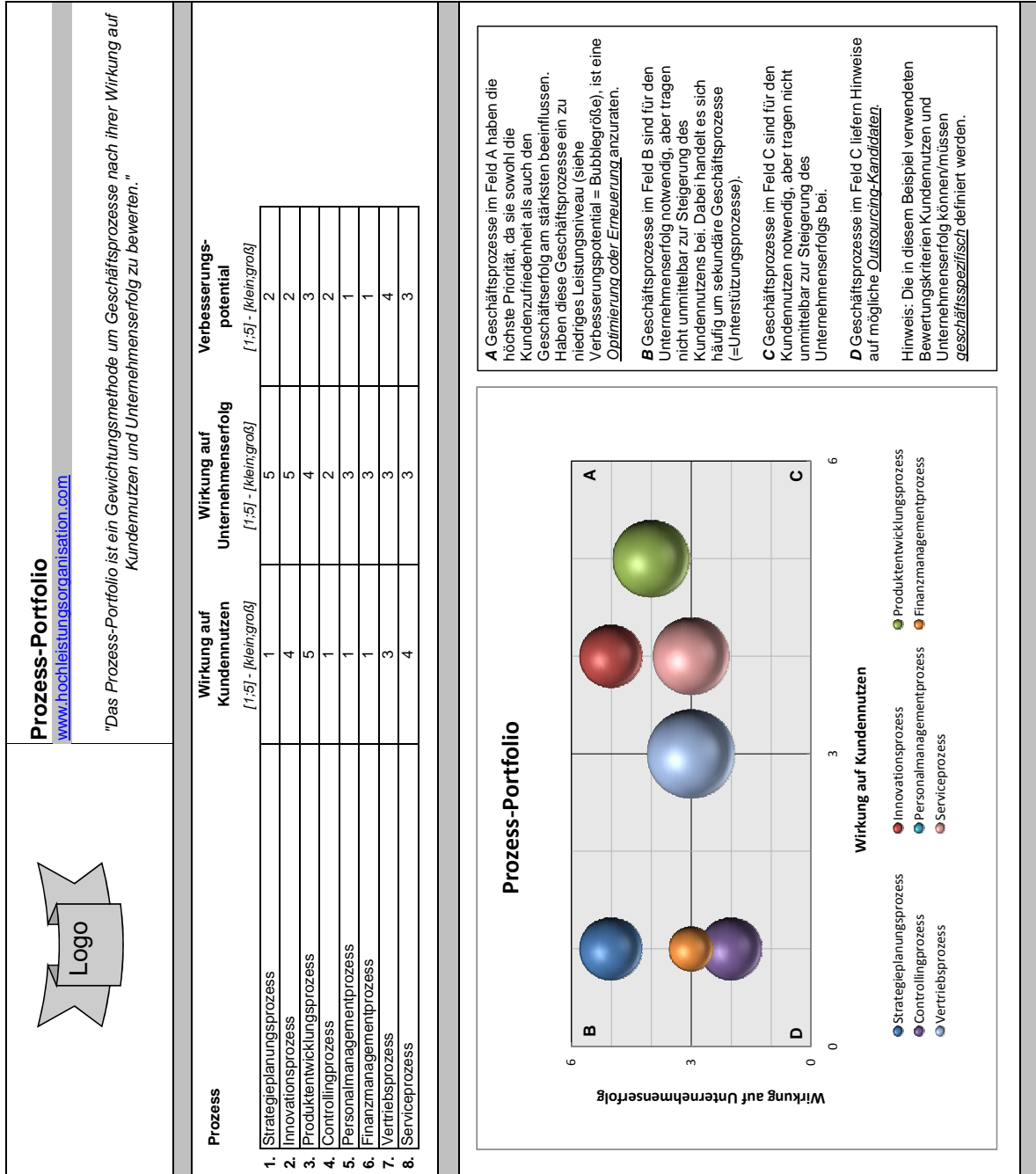
Nach dem Prozessmanagement		
Themen	Fragen	Antworten
Ziele	Konnten die gesetzten Ziele erreicht werden?	Falls nicht, warum?
Zeitraumen	Über welchen Zeitraum erstreckte sich das gesamte Projekt Prozessmanagement? Konnte der geplante Zeitplan eingehalten werden?	Wie viel Zeit für die Erfassung der Prozesse? Wie viel Zeit für die Optimierung der Prozesse?
Sitzungen	Wie viele „Sitzungen“ waren für das gesamte Projekt Prozessmanagement nötig?	Gesamtsitzungen? Sitzungen der Prozessteams?
Dokumentation	Welche Dokumente entstanden im Laufe des Prozessmanagements und wie sind diese gespeichert?	Prozesshandbuch Prozessvisualisierung Störungsliste Umfang?
Zugänglichkeit der Dokumente	Wer hat Zugriff auf die Dokumente?	Alle Mitarbeiter? Träger?
Nutzen der Dokumente	Werden die Dokumente von den Mitarbeitern genutzt?	z.B. für Einführungen bei neuen Mitarbeitern? Orientierung?
Stimmungsbild Mitarbeiter	Gab es Verunsicherung/Ängste/Bedenken/Kritik von Seiten der Mitarbeiter vor oder während des PM-Vorgangs?	Falls ja, haben sich diese Bedenken während/nach dem PM-Vorgang gelegt oder bestätigt?
Ständige Optimierung	Werden/Wurden die Prozesse weiter optimiert?	Falls ja, wie viel Zeit nimmt dies in Anspruch/Ist hierfür geplant?
Nutzen	Was hat das Prozessmanagement in der eigenen Bibliothek gebracht/genutzt?	Aufwand : Nutzen
Stolpersteine	Gab es allgemein Schwierigkeiten/Stolpersteine im kompletten Prozessmanagement-Vorgang?	Kritische Situationen Unklarheiten Zeitprobleme
Abweichung Theorie/Praxis	Gab es Abweichungen zwischen Theorie und Praxis?	Überraschungen? Erkenntnisse?

Öffentlichkeitsarbeit	Wurden die Ergebnisse oder die Tatsache, dass die Einrichtung Prozessmanagement betreibt nach außen kommuniziert?	Presse? In Verbindung mit Qualitätsmanagement Zertifikat?	
Werkzeuge	Welche Hilfsmittel/Werkzeuge wären wünschenswert gewesen?	Software Musterformulare	
Hilfreich	Was war hilfreich?	Allgemein über den ganzen Prozessmanagementvorgang	
Hinderlich	Was war hinderlich?	Allgemein über den ganzen Prozessmanagementvorgang	

B. Vorlage Prozess-Portfolio

Quelle: Fritz und Geist (2009). Unverändert übernommen.

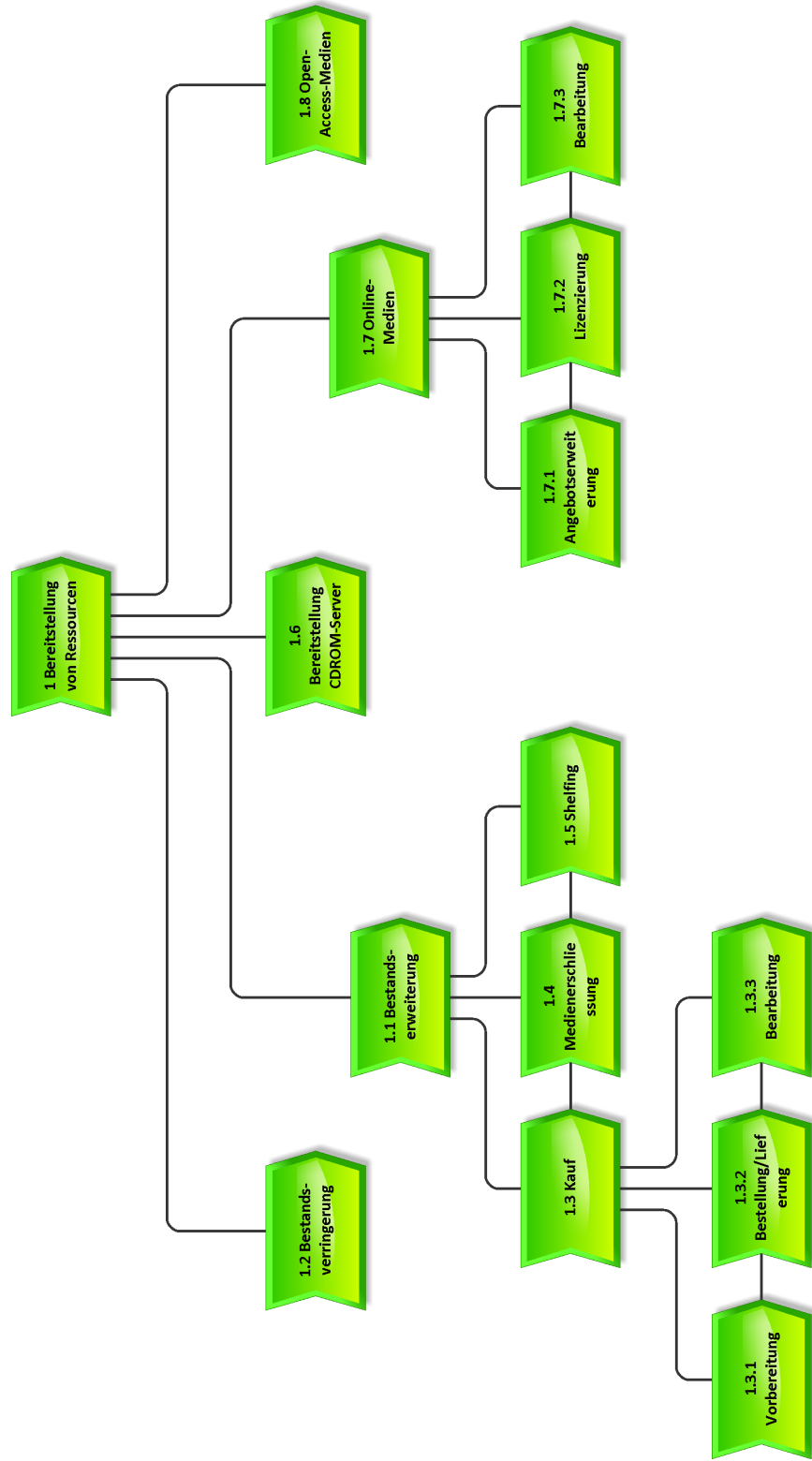
B. Vorlage Prozess-Portfolio



C. Prozesslandkarte der bayerischen Hochschulbibliotheken

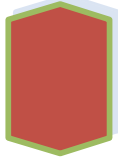









Quelle: Die Bayerischen FachhochschulBibliotheken (Hrsg.) (2011b): Das Projekt kooperatives Qualitätsmanagement der bayerischen HAW-Bibliotheken, Landschaft Bereitstellung.

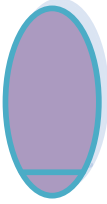







Landschaft 1 Bereitstellung von Ressourcen



D. EPK-Symbole

Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosemann u. a. (2005), S. 65-68 und Hochschule für Wirtschaft Luzern (Hrsg.) (o.J.): E-Learning Clips zum Prozessmanagement.

Begriff	Symbol MS Visio	Symbol ARIS Express	Beschreibung	Beispiel
Ereignis			<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung eines neuen/geänderten Zustandes, eines Zeitpunktes oder eines Start/Endpunktes für einen Prozess • Werden als Auslöser oder Ergebnis immer mit Funktionen verknüpft • Stellen Zustände dar, und verbrauchen deshalb keine Ressourcen • Ein Ereignis löst niemals direkt ein weiteres Ereignis aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellung ist erzeugt • Rechnung ist geprüft • Ausleihfrist endet in 7 Tagen
Funktion			<ul style="list-style-type: none"> • Präsentieren Tätigkeiten und Aktivitäten • Werden durch ein oder mehrere Ereignisse ausgelöst • Produzieren als Resultat ein oder mehrere Ereignisse • Eine Funktion löst niemals direkt eine weitere Funktion aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestellung wird eingegeben • Rechnung überprüfen • Nutzer wird an Ausleihfristende erinnert
Und			<ul style="list-style-type: none"> • Funktionen können mit mehreren Ereignissen, oder Ereignisse mit mehreren Funktionen verknüpft werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Funktion „Medien verlängern“ kann ENTWEDER das Ereignis „Medien wurden verlängert“ ODER „Medien konnten nicht verlängert werden“ auslösen
Oder			<ul style="list-style-type: none"> • Bei „Und“ müssen beide Wege ausgeführt werden • Bei „Oder“ können beide Wege, muss aber mindestens ein Weg erfüllt werden 	
Entweder-Oder			<ul style="list-style-type: none"> • Bei „Entweder-Oder“ darf nur ein Weg erfüllt sein 	

Organisationseinheit			<ul style="list-style-type: none"> • Stehen immer mit Funktionen in Verbindung • Verbindung zur Funktion ist Linienverbindung • Geben an, wer die Funktion ausführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Lektorat • Bibliothekar an der Verbuchungstheke
Pfeilverbindung			<ul style="list-style-type: none"> • Pfeilverbindung für die Darstellung des Funktionsflusses • Linienverbindung für die Zuordnung von Objekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Pfeilverbindung: Eine Funktion, die auf ein Ereignis folgt • Linienverbindung : Eine Organisationseinheit wird einer Funktion zugeordnet
Linienverbindung			<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstelle zu einem anderen Prozess • Prozessschnittstelle kann ausgelöst werden oder selbst etwas auslösen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Prozess Rückgabe kann der Prozess Verlängerung ausgelöst werden, wenn der Kunde bei der Rückgabe eine Verlängerung wünscht
Prozessschnittstelle			<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstelle zu einem anderen Prozess • Prozessschnittstelle kann ausgelöst werden oder selbst etwas auslösen 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Prozess Rückgabe kann der Prozess Verlängerung ausgelöst werden, wenn der Kunde bei der Rückgabe eine Verlängerung wünscht
weitere...				

E. Beispiel für einen Prozesssteckbrief

Quelle: future e.V. (Hrsg.) (2004): Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen, S. 13.

E. Beispiel für einen Prozesssteckbrief

Start/ Auslöser	Prozess: Prozessname	Ende
Prozesseigner	Prozessverantwortlicher	
Prozesssteam	Welche Bereiche, Mitarbeiter sind beteiligt?	
Lieferanten / Schnittstellen : Von wem kommt was?	Kurzbeschreibung / Zweck: Prozessziele: Welches Ziel verfolgt der Prozess? Prozesskenngrößen: Womit kann ich den Prozess messen? Messgrößen?	Kunden: Wem gebe ich was?
Input: Was geht rein?		Ergebnis / Output: Was kommt raus?
Stärken: Was zeichnet den Prozess in seiner Ausführung aus? Wo liegen die Stärken?	Verbesserungspotenziale: Was behindert mich in meiner Arbeit? Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?	
Anforderungen: Welche Anforderungen (Gesetze, Normen, Kundenforderungen etc.) sind zu beachten?	Ressourcen: Welche Ressourcen (unterschiedlicher Art) werden benötigt?	

F. Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der „Ausgezeichneten Bibliothek“

Quelle: HdM-BEO (2011c): Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der dokumentierten Prozesse (Namensregeln), (unveröffentlichte Projektunterlagen).

Prozesslandschaft - Controlling-Übersicht der dokumentierten Prozesse (Namensregeln)

Hauptprozesse		Prozess- dokumentation erstellt?	Teilprozesse		Prozess- dokumentation erstellt?
Management- Prozesse	M1: Zielplanung / Strategieentwicklung / Profil	.			
	M2: Personalführung (z.B. MAG, Information, Einführung neuer MA, Personalentwicklung)	.			
	M3: Beschwerdemanagement	.			
	M4: Finanzplanung, Budgetierung, Budgetüberwachung	.			
	M5: Partnerschaftsmanagement	.			
Kernprozesse	K1: Benutzungsdienst	.	1.1. Ausleihe / Rückgabe (h.a. Benutzungsgebühren, Vormerkungen,...)	.	
		.	1.2. Mahnwesen (h.a. Gebühren, Mediensersatz)	.	
		.	1.3. Einstellen / Rücksortierung / Regalpflege	.	
		.	1.4. Anmeldung (Neuanmeldung, Ersteinführung,...)	.	
		.	1.5. Fernleihe (ggf. auch zu Auskunft / Beratung)	.	
	K2: Medienbereitstellung	.	2.1. Lektorat	.	
		.	2.2. Bestellwesen	.	
		.	2.3. Lieferkontrolle / Inventarisierung	.	
		.	2.4. Technische Bearbeitung	.	
		.	2.5. Erschließung (inhaltlich, formal)	.	
		.	2.6. Abo-Verwaltung	.	
		.	2.7. Standing-Orders	.	
	K3: Veranstaltungen	.	Teilprozesse nach Zielgruppen (Kinder, Erwachsene, sonstige besondere Zielgruppen => wenn die Prozesse für alle Zielgruppen analog ablaufen, genügt die Dokumentation des Hauptprozesses)	.	
		.	3.1. Klassenführungen	.	
		.	3.2. Sonstige Führungen / Schulungsveranstaltungen	.	
		.	3.3. Ausstellungen	.	
		.	3.4. Bereitstellen von Bücher- und Medienkisten	.	
	K4: Öffentlichkeitsarbeit	.	4.1. Pressearbeit Amtsblatt	.	
		.	4.2. Ggf. Pressearbeit Tagespresse	.	
		.	4.3. Ggf. Pressearbeit Fachpresse	.	
		.	4.3. Erstellung von Werbematerialien	.	
	K5: Auskunft Beratung	.	Ebene der Teilprozesse kann entfallen => Beschreibung der Tätigkeitsebene	.	
		.	Ggf. können folgende Teilprozesse definiert werden:	.	
		.	Persönliche Beratung / Auskunft	.	
		.	Schriftliche Beratung / Auskunft	.	
		.	Telefonische Beratung / Auskunft	.	
Service- Prozesse	S1: Personalmanagement (Dienst- / Urlaubspläne)	.			
	S2: Rechnungswesen	.			
	S3: Bereitstellen IT-Infrastruktur (Hardware / Software, sonstige Technik)	.			
	S4: Material und Gebäude managen	.			

Mindestumfang für die Zertifizierung:
5 Steckbriefe der Kernprozesse

Empfohlen:
Dokumentation der wichtigsten Management- und Service-Prozesse

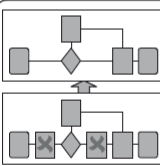
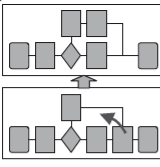
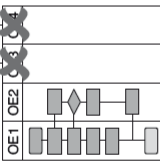
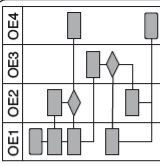
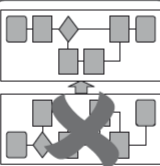
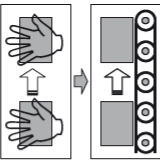
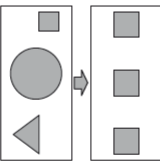
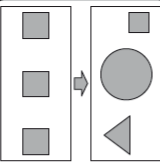
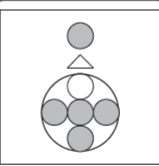
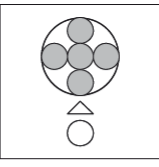
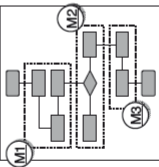
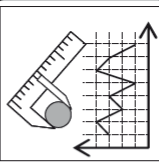
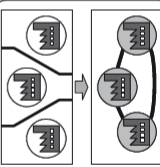
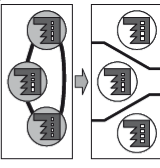
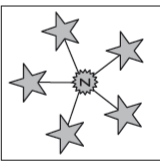
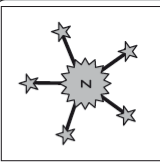
Mindestumfang für die Zertifizierung:
5 Steckbriefe + verbale Beschreibung von Teilprozessen (je KP ein TP)

Empfohlen:
Nicht mehr als 10 Teilprozesse

G. Werkzeuge für die Optimierung

Quelle: Best und Weth (2010), S. 137.

G. Werkzeuge für die Optimierung

<p>Eliminieren</p>  <p>Eliminieren nicht-wertschöpfender Prozessschritte</p>	<p>Parallelisieren</p>  <p>Parallelisieren von sequentiellen Prozessschritten</p>	<p>Integrieren</p>  <p>Integrieren verschiedener Prozessschritte in eine oder wenige Organisationseinheiten (OE)</p>	<p>Separieren</p>  <p>Aufteilung der Prozessschritte auf unterschiedliche Organisationseinheiten (OE)</p>
<p>Substituieren</p>  <p>Substituieren von Prozessen durch andere Prozesse</p>	<p>Automatisieren</p>  <p>Automatisieren von manuellen Prozessschritten durch Maschinen oder IT</p>	<p>Standardisieren</p>  <p>Prozessdurchführung folgt einem vorgegebenen Regelwerk</p>	<p>Flexibilisieren</p>  <p>Prozessdurchführung wird durch die prozessbeteiligten Mitarbeiter fall-spezifisch festgelegt</p>
<p>Outsourcen</p>  <p>Auslagerung von Prozessschritten bzw. Prozessen an Lieferanten</p>	<p>Insourcen</p>  <p>Eingliederung von Prozessschritten bzw. Prozessen von Kunden oder Lieferanten</p>	<p>Modularisieren</p>  <p>Definition von Prozessmodulen, die in verschiedenen Prozessen eingesetzt werden</p>	<p>Qualität sichern</p>  <p>Etablierung einer Qualitätssicherung im Prozess</p>
<p>Vernetzen</p>  <p>Vernetzen von Prozessen zwischen unterschiedlichen Unternehmen</p>	<p>Entflechten</p>  <p>Trennung von Prozessen zwischen unterschiedlichen Unternehmen</p>	<p>Dezentralisieren</p>  <p>Verteilung von Kompetenzen und Aufgaben auf dezentrale Einheiten</p>	<p>Zentralisieren</p>  <p>Konzentration von Kompetenzen und Aufgaben in Zentralbereichen</p>