Berglehner, F. & Wilbers, K. (2015). Schulisches Prozessmanagement – eine Einführung. In F. Berglehner & K. Wilbers (Hrsg.), *Schulisches Prozessmanagement. Einführung, Praxisreflexion, Perspektiven* (S. 17–91). Berlin: epubli GmbH.

Florian Berglehner, Karl Wilbers

Schulisches Prozessmanagement – eine Einführung

Die Einführung greift praxisorientiert das Thema Prozessmanagement an Schulen auf. Im Mittelpunkt steht eine schrittweise Darstellung, wie schulische Prozesse gemanagt werden können. Von ersten Startüberlegungen bis hin zur Evaluierung und Revidierung werden alle Gesichtspunkte erläutert. Neben den konkreten Umsetzungshinweisen werden abschließend noch strategische Fragestellungen bei der Implementierung von Prozessmanagement an Schulen aufgeworfen.

1 Ziele und Entstehung dieser Einführung in das schulische Prozessmanagement

Diese Einführung greift das Thema „Prozessmanagement in Schulen“ auf. In diesem Bereich sind Schulen tätig, oft aber ohne professionelle Unterstützung. Prozessmanagement spielt vor allem seit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen an den beruflichen Schulen eine wichtige Rolle. In den deutschen Bundesländern wurden unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme eingeführt, in Österreich das System „QIBB“ (QualitätsInitiative BerufsBildung). In all diesen Systemen ist Prozessmanagement zwar verankert, aber eine tiefergehende Analyse des schulischen Prozessmanagements ist meist die Ausnahme.

Die Einführung bietet ein unabhängiges Konzept für Prozessmanagement in Schulen. Sie stellt dabei die zentralen Schwerpunkte vor und gibt praktische Umsetzungshinweise. Die Landschaft beruflicher Schulen ist heterogen. Daher gibt die Einführung kein starres Gerüst für Prozessmanagement vor. Vielmehr versteht er sich als Rahmen, der durch die individuellen Bedingungen der Schule ausgefüllt und gestaltet werden soll.

Diese Einführung verfolgt das Ziel, Prozessmanagement an Schulen aus einer praxisnahen Sichtweise zu betrachten. Wissenschaftlich-theoretische Erläuterungen sind entsprechend kurz gehalten. Die Einführung ist auf Basis der Literatur, eigener Erfahrungen, Fallstudien und einem strukturierten Dialog mit Experten aus verschiedenen deutschen Bundesländern und Österreich entstanden.

Diese Einführung in das Prozessmanagement geht auf gemeinsame Arbeiten von Florian Berglehner und Karl Wilbers am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung zurück. Eine erste Fassung dieser Einführung wurde intensiv mit einem Expertenkreis diskutiert. Zu diesem gehören aus Österreich Wolfgang Holzer, Höhere technische Bundeslehranstalt Leonding, aus Niedersachsen Dieter Klinger, Berufsbildende Schule 11 in Hannover; Bernd Strahler, Handelslehranstalt Hameln und Knut Harms, Berufsbildende Schulen Haarentor der Stadt Oldenburg, aus dem Saarland Andreas Heinrich, Berufsbildungszentrum Merzig sowie aus Bayern Georg Junior, Meisterschulen München. In ganz frühe Überlegungen brachte sich auch *Victoria* Puchhammer-Neumayer von der Höheren Lehranstalt für Wirtschaftsingenieure in Wien ein.

2 Was ist ein schulischer Prozess?

2.1 Ein erstes Verständnis: Prozess als geordnete Abfolge von Aktivitäten

Ein Prozess wird hier verstanden als eine geordnete Folge von Aktivitäten. Wenn Sie beispielsweise ein Auto aufschließen wollen, müssen Sie erst den Schlüssel einstecken, dann umdrehen und dann den Wagen öffnen. Der Prozess des Wagenaufschließens verlangt eine Reihe von Aktivitäten, die in einer bestimmten Folge durchgeführt werden müssen. Werden Aktivitäten vergessen oder die Reihenfolge vertauscht, dann führt der Prozess nicht zum erwünschten Ergebnis.

Das gilt in gleicher Weise für Prozesse in der Schule. Wenn in der didaktischen Jahresplanung überfachliche Kompetenzen, etwa Lern- und Arbeitsstrategien, verteilt werden sollen, empfiehlt es sich, *vorab* im Team die zu berücksichtigenden Teilkompetenzen festzulegen. Andernfalls berücksichtigen die Lehrkräfte diese Teilkompetenzen nach eigenem Ermessen bei der Ausarbeitung des Unterrichts. Ein einheitliches Verständnis dieser Kompetenzen und eine koordinierte Förderung einzelner Kompetenzen muss dann oft im Nachgang mühsam wieder hergestellt werden, obwohl es genau ein Hauptanliegen der didaktischen Jahresplanung ist (Wilbers, 2014 & 2015a).

Wenn ein Prozess aufgestellt wird – im Fachbegriff: „modelliert wird“ – dann werden die Aktivitäten und ihre Reihenfolge ermittelt, die zur Erreichung des gewünschten Ziels notwendig sind. Die modellierten Prozesse können unterschiedlich dargestellt werden (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 160; Fischermanns, 2010, S. 115). Eine typische Form der Darstellung sind Prozessdiagramme.

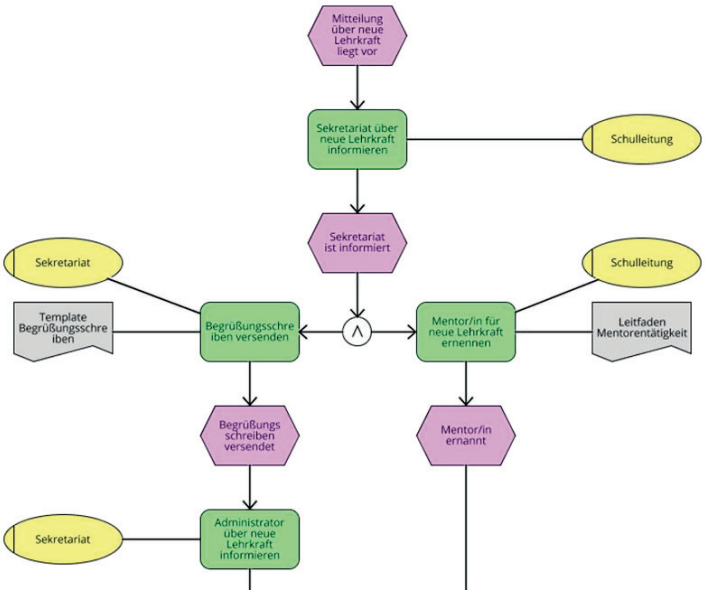


Abbildung 1: Prozessdarstellung als Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)

Bei einem Prozessdiagramm werden die einzelnen Prozessschritte durch graphische Elemente dargestellt, deren Abfolge mit Hilfe von Pfeilen und/oder Linien (Kanten) verdeutlicht werden. Im Prozessmanagement ist es üblich, neben einem graphischen Element festzuhalten, wer für die Durchführung dieses Prozessschrittes verantwortlich, also zuständig ist. Für die Anordnung und Darstellung der graphischen Elemente haben sich in der Vergangenheit unterschiedliche Schreibweisen, sog. Notationen, herausgebildet. Abbildung 1 zeigt die Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK), eine der am häufigsten verwendeten Notationen für schulische oder betriebswirtschaftliche Prozesse. Die wichtigsten Elemente dieser Notation werden in Anhang 13, eine weitere Notation in Anhang 14 erläutert.

Eine weitere Darstellung sind Swimlanes. Der Begriff „Swimlane“ leitet sich vom englischen „swimming lane“ für „Schwimmbahn“ ab. Die Verantwortlichen werden in Form von Schwimmbahnen dargestellt und der Prozess läuft entlang dieser Schwimmbahnen.

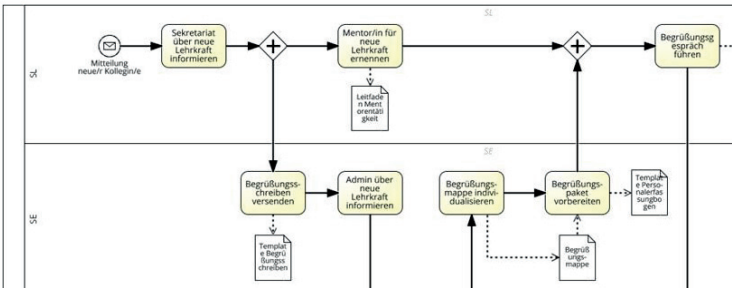


Abbildung 2: Swimlane-Darstellung mit Hilfe der Business Process Modeling Notation (BPMN)

Prozessdiagramme sind graphische Darstellungen von Prozessen. Sie sind besonders ‚augenfällig', verlangen jedoch bei der Erstellung ein fachmännisches Verständnis der Schreibweise (Notation) und einen routinierten Blick auf Prozesse. Außerdem verlangt das Lesen ein geschultes Auge: Das Verständnis und die Interpretation sind nicht ‚selbstverständlich'. Die Erstellung von Prozessdiagrammen bedarf – wie später dargestellt wird – auch einer speziellen Software.

Eine Alternative zu Diagrammen ist die Darstellung von Prozessen als Mindmaps. Mindmaps werden in der Schule vielfältig eingesetzt und sind Lehrkräften daher vertraut. Allerdings bereitet es Mühe, parallel laufende Prozessschritte in einer Mindmap verständlich darzustellen.

Ein weniger ‚augenfälliges' Instrument zur Darstellung sind Prozesstabellen. Die einzelnen Prozessschritte werden als Zeilen einer Tabelle dargestellt. Prozesstabellen enthalten in jedem Fall die einzelnen Aktivitäten bzw. Prozessschritte (Spalte 2) und die Prozessanwenderin bzw. den Prozessanwender (Spalte 3). Tabellarische Übersichten können je nach den Bedürfnissen der Schule flexibel ergänzt werden und weitere Angaben zum Prozess beinhalten, z. B. kann eine Spalte zu Arbeitsmaterialien für den jeweiligen Prozessschritt vorgesehen werden. Die Darstellung in Form von Prozesstabellen ist einfach zu erstellen, einfach zu erweitern und damit flexibel einsetzbar.

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	Womit?	Erledigt?
1	Sekretariat über neue Lehrkraft informieren	SL			
2	Mentor/in für neue Lehrkraft ernennen	SL	2 Wochen vor Dienstantritt	Leitfaden „Mentorentätigkeit“	
3	Begrüßungsschreiben versenden und Admin über neue Lehrkraft informieren	SE	2 Wochen vor Dienstantritt	Template „Begrüßungsschreiben“	
4	Neue Lehrkraft datenverarbeitungstechnisch erfassen, i. V. m. ▪ Schuldatenbank aufnehmen und Mailadresse vergeben ▪ Zugang zum Schul- und Verwaltungsnetz einrichten ▪ Moodle-Account anlegen ▪ WebUntis-Account anlegen	SA	1 Woche vor Dienstantritt	▪ Schuldatenbank ▪ Schul- und Verwaltungsnetz/Prozessportal ▪ Moodle ▪ WebUntis	
5	Individuelle Zugangsdaten (Mailadresse, Kennwörter und Passwörter) der neuen Lehrkraft für die Begrüßungsmappe an Sekretariat übermitteln	SA	1 Woche vor Dienstantritt	Template „individuelle Zugangsdaten“	
6	Begrüßungsmappe individualisieren	SE	vor Dienstantritt	▪ Begrüßungsmappe	

Abbildung 3: Prozesstabelle (komplettes Beispiel siehe Anhang 4)

Prozesstabellen sind für Lehrkräfte eine gute Hilfestellung: Diese Form der Darstellung sind Lehrkräfte gewohnt und sie finden sich schnell darin zurecht. Eine Tabelle kann jedoch nur zeitlich hintereinander liegende Prozessschritte gut abbilden. Wenn Prozesse jedoch verschachtelte bzw. parallele Abläufe beinhalten, stößt diese Darstellung an ihre Grenzen. Hier ist zu empfehlen, ein Prozessdiagramm (siehe Abbildung 1 und Abbildung 2) ergänzend zu erstellen, um die genannten Parallelabläufe bildlich zu illustrieren.

Neben Diagrammen Mindmaps und Prozesstabellen können Prozesse auch durch Texte beschrieben werden. Dabei kann es sich um unstrukturierte Texte, vor allem aber auch um strukturierte Texte handeln. Die wichtigste Darstellung in Form eines Textes ist eine Aufzählung der Prozessschritte bzw. eine Checkliste. Für umfangreichere Prozesse mit parallelen Prozessschritten ist eine solche Darstellungsform nicht zu empfehlen.

Zusammengefasst bestehen mehrere Möglichkeiten, Prozesse darzustellen: Prozessdiagramme, Mindmap, Prozesstabellen und Texte. Welche Darstellungsform angemessen ist, hängt von der Art der Prozesse ab, vor allem der Komplexität sowie von den Bedingungen in der Schule, zum Beispiel, ob Lehrkräfte in das Lesen dieser Darstellungen eingeführt wurden.

Eine Schule muss sich dabei keineswegs auf eine Darstellform beschränken. Im Gegenteil: Die Erfahrungen zeigen, dass eine gezielte Auswahl und eine damit einhergehende Mischung unterschiedlicher Darstellungsformen sinnvoll sind.

2.2 Soll-Prozesse oder Ist-Prozesse?

Prozesse können an einer Schule bereits vorhanden sein oder sind neu einzuführen. Im ersten Fall wird von „Ist-Prozessen“ gesprochen. Einen Ist-Prozess zu dokumentieren ist zum Beispiel lohnend, wenn ein Prozess relativ selten abläuft und die Gefahr besteht, dass jedes Mal wieder überlegt werden muss, wie nun der Prozess abzulaufen hat. Das dürfte bei der Zeugniserstellung der Fall sein. Daneben sind aber auch alle anderen schulischen Prozesse lohnenswert modelliert zu werden, da insbesondere neue Kolleginnen und Kollegen von dokumentieren Prozessbeschreibungen profitieren.

Ein Soll-Prozess besteht hingegen überhaupt nicht oder noch nicht in dieser Form. Ein Soll-Prozess kann demnach entstehen, wenn ein Ist-Prozess überprüft wird und festgestellt wird, dass dieser optimiert werden kann (Speck & Schnetgöke, 2012, S. 195). Ein Soll-Prozess kann auch entstehen ohne dass ein Ist-Prozess vorliegt. In diesem Fall sieht sich die Schule andernfalls einer neuen Herausforderung gegenüber, auf die sie reagieren muss.

	Ist-Prozess	Soll-Prozess	
Was ist das?	Bestehender Prozess (bereits Praxis in der Schule)	Optimierter Ist-Prozess (Veränderung der Praxis)	Neuer Prozess (ohne bisherige Praxis in der Schule)
Beispiel	Zeugniserstellung (so wie bisher)	Überarbeitung und Verbesserung der Zeugniserstellung	Entwicklung eines didaktischen Jahresplans (wenn bisher Stoffverteilung)

Tabelle 1: Übersicht über Soll- und Ist-Prozesse

2.3 Prozesse oder Projekte in Schulen?

Schulische Prozesse sind von schulischen Projekten abzugrenzen. Zunächst zu den Gemeinsamkeiten: Sowohl Prozesse als auch Projekte sehen bestimmte Aktivitäten in der Schule vor, die in einer bestimmten Reihenfolge vorzunehmen sind. Ein Projekt ist jedoch immer einmalig und von hoher Komplexität. Prozesse können mehr oder weniger komplex sein, sind aber für ein mehrmaliges Wiederholen vorgesehen und damit auf Dauer angelegt.

	Projekt	Prozess
Was ist es?	Aktivitäten (Projektschritte) in einer spezifischen Reihenfolge	Aktivitäten (Prozessschritte) in einer spezifischen Reihenfolge
Komplexität	Hohe Komplexität	Geringe bis hohe Komplexität
Zeitlich	Einmalig	Auf Dauer angelegt
Beispiel 1	Planung und Einführung eines Systems zur Einführung von Lehrkräften an der Schule	Einführung von Lehrkräften (onboarding)
Beispiel 2	Erstmalige Einführung einer didaktischen Jahresplanung (Übergang von der Stoffverteilungsplanung in der Schule)	Schuljährliche Entwicklung des didaktischen Jahresplans
Management	Projektmanagement	Prozessmanagement

Tabelle 2: Projekt vs. Prozess

Ein Beispiel: Die Planung und Einführung eines Systems für Lehrkräfte, die neu an der Schule beginnen, ist ein Projekt. Es ist einmalig und komplex. Im Rahmen dieses Projekts wird ein Prozess – nämlich der Prozess des onboardings von Lehrkräften – im Schulalltag verankert. Die anschließende regelmäßige Ausführung und Überwachung dieses Prozesses bewegt sich im Rahmen des Prozessmanagements. Projekte rufen nach einem Projektmanagement, Prozesse nach einem Prozessmanagement. Das Projektmanagement ist nicht Gegenstand dieser Einführung. Berücksichtigen Sie dazu bitte die Hinweisliteratur zum Projektmanagement im Anhang 5.

2.4 Schulprozesse: Ein erweitertes Verständnis

Bislang wurde ein Prozess verstanden als eine geordnete Folge von Aktivitäten. Und diese Folge von Aktivitäten sollen – im Unterschied zu Projekten – dauerhaft in der Schule durchgeführt werden. In der schulischen Praxis sind für das Management von Prozessen weitere Angaben notwendig, so dass dieses einfache erste Prozessverständnis erweitert werden kann.

2.4.1 Verschiedene Rollen im Management schulischer Prozesse

Neben den Aktivitäten und ihrer Reihenfolge war bereits von „Verantwortlichen“ für einzelne Prozessschritte die Rede. Die Prozessmanagement-Literatur beschreibt je nach Konzept und Ansatz unterschiedlich viele Rollen, welche in Teilen auch unterschiedlich interpretiert werden.

Bezogen auf die speziellen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen einer beruflichen Schule werden hier nachstehende Rollen unterschieden.[1]

- **Prozessanwenderin und Prozessanwender:** Die Personen, die für die einzelnen Prozessschritte im Prozess zuständig sind, d. h. die die ordnungsgemäße *Durchführung* gewährleisten. Hier könnte auch von *operativer Verantwortung* gesprochen werden. Beispielsweise arbeitet an einer beruflichen Schule eine ausgewählte Mentorin oder ein ausgewählter Mentor eine neue Lehrkraft ein. In diesem Fall ist die Mentorin bzw. der Mentor für alle persönlichen Prozessschritte, in denen sie bzw. er direkt beteiligt ist, verantwortlich. Im Anhang 4 dargestellten Beispiel wären das die Prozessschritte 9, 13 – 17 und 19.
- **Prozesseignerin und Prozesseigner:** Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner, auch „Owner", „Eigentümerin bzw. Eigentümer" oder „Manager" genannt, trägt die *strategische Verantwortung* für den Gesamtprozess. Die Person ist für die laufende Überwachung und ggf. für die Optimierung des Prozesses verantwortlich. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner in der Leitungsebene anzusiedeln ist, d. h. ein Mitglied der Schulleitung, der erweiterten Schulleitung bzw. der mittleren Ebene der Schule (Wilbers, 2015b) ist. Diese Rolle im Prozessmanagement sollte auch in der Stellenbeschreibung dieser Leitungsperson verankert sein. Beispielsweise kann eine Abteilungsleiterin bzw. ein Abteilungsleiter einer beruflichen Schule dafür verantwortlich sein, dass die Einführung neuer Lehrkräfte nach dem definierten Prozess durchgeführt wird und ‚rund läuft'.
- **Prozessmodelliererin und Prozessmodellierer:** Die Person, die für die Modellierung des Prozesses zuständig ist, d. h. die zum Beispiel einen Workshop vorbereitet, durchführt und dokumentiert, in dem die Aktivitäten und die Reihenfolgen festgelegt werden. Beispielsweise hat eine Person aus dem Qualitätsmanagement der Schule eine Reihe von Workshops durchgeführt, um den Ist-Prozess der Einführung von Lehrkräften an der Schule zu strukturieren. Diese Person ist die „Prozessmodelliererin" bzw. der „Prozessmodellierer". Es muss sich dabei nicht um eine Person handeln, die für alle Prozesse in der Schule zuständig ist. Vielmehr kann es sinnvoll sein, die Person je nach Prozess zu wechseln. Die Rolle der Prozessmodelliererin bzw. des Prozessmodellierers wird temporär besetzt.
- **Prozessevaluatorin und Prozessevaluator:** Die Person, die dafür zuständig ist, dass nach einem bestimmten Zeitraum, etwa zwei bis drei Schuljahren, der Prozess überprüft

[1] Einer Ergänzung dieser Auflistung im schulindividuellen Prozessmanagement steht jedoch nichts im Weg. Ein erweitertes Rollenverständnis zeigt u. a. Fischermanns (2010, S. 399ff.), Freund und Rücker (2014, S. 12f.), Gadatsch (2012, S. 4ff.) Schmelzer und Sesselmann (2013, S. 181ff.) auf.

wird. Dies kann zum Beispiel eine Person im Qualitätsmanagement der Schule übernehmen. Da es sich bei der Prozessevaluation um eine bedeutende Aufgabe zur Qualitätsverbesserung handelt, ist dafür Sorge zu tragen, dass eine Prozessevaluation auch tatsächlich stattfindet. Daher ist es ratsam, diese Aufgabe ebenfalls in der Leitungsebene anzusiedeln und eventuell sogar mit dem Prozesseigner gleichzustellen

Bei den Personen kann es sich jeweils um eine namentlich genannte **Person**, eine **Funktion** in der Schule, zum Beispiel die Abteilungsleitung, der SQPM im österreichischen Qualitätsmanagement oder ein **Kollektiv**, z. B. eine schulische Arbeitsgruppe handeln. Die einzelnen Rollen können namentlich eingetragen werden. Nicht namentlich genannte Prozessbeteiligte erleichtern die Aktualisierung der Prozessmodelle (z. B. bei Ausscheiden einer Person), erfordern jedoch eine vom Prozessmodell getrennte Übersicht, wer in der Schule welche Funktionen übernimmt („Geschäftsverteilungsplan“, „Verantwortungskatalog“, „Funktionenübersicht“ etc.).

2.4.2 Prozessdefinition und -darstellung (1 – 6)

Die Vielzahl von Informationen, die zum Managen eines Prozesses notwendig sind, können in Form einer Prozessübersicht gebündelt werden. Eine Vorlage findet sich im Anhang 1. Bitte betrachten Sie diese Vorlage parallel zu den folgenden Ergänzungen.

Prozessname (1)

Geben Sie dem Prozess einen aussagekräftigen, nicht zu langen Namen. Dieser muss die schulinterne Kommunikation über den Prozess erleichtern und die strukturierte Ablage, zum Beispiel in einem Prozessportal, unterstützen. Es kann sich lohnen, eine Kurz- und Langbezeichnung zu vergeben.

1	*Prozessname* Tragen Sie bitte einen aussagekräftigen Titel für den Prozess ein.

Bezug Prozesslandkarte/Ordnungsnummer (2)

In beruflichen Schulen können eine Vielzahl von Prozessen beschrieben werden. Daher besteht mit der Zeit die Gefahr, die Übersicht über die Prozesse zu verlieren. Eine Übersicht über alle Prozesse in einer Schule gibt die später noch zu erläuternde Prozesslandkarte. In der Prozessübersicht sollte festgehalten werden, wo sich der Prozess in der Prozesslandkarte wiederfindet.

2	*Bezug Prozesslandkarte / Ordnungsnummer* Tragen Sie bitte ein, wo sich der Prozess in der Prozesslandkarte wiederfindet.

Manche Schulen arbeiten auch mit nummerischen Ordnungssystemen für die Prozesse. Solche nummerischen Ordnungssysteme können gut abbilden, welcher Prozess ein Teil eines übergeordneten Prozesses ist. Allerdings kann die Nummerierung schwierig werden, wenn die Prozesse insgesamt neu strukturiert werden.

Version (3) und Datum (4)

Im Laufe der Zeit entstehen in der Schule oft verschiedene Versionen des Prozesses bzw. der Prozessübersicht. Tragen Sie hier bitte die Nummer der Version und das Datum dieser Version ein.

3	*Version* Tragen Sie bitte die Versionsnummer des Prozesses ein.
4	*Datum* Tragen Sie bitte das Datum der Versionsnummer ein.

Im nächsten Abschnitt der Prozessübersicht werden die Prozessbeteiligten aufgeführt.

Prozesseigner/in (5)

Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner trägt die *strategische Verantwortung* für den Gesamtprozess. Die Person ist in der Schule für die laufende Überwachung und ggf. die Optimierung des Prozesses verantwortlich. Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner hat die Aufgabe, Änderungen am Prozess bzw. eine Evaluation des Prozesses anzustoßen, wenn der Prozess aufgrund der laufenden Verfolgung nicht optimal verläuft.

5	*Prozesseigner/in* Tragen Sie bitte die Person ein, die für den Prozess die strategische Verantwortung trägt (laufende Überwachung, Optimierung anstoßen)

Prozessanwender/in (6)

Die Prozessanwenderin bzw. der Prozessanwender trägt die *operative Verantwortung* für ihre bzw. seine individuellen Prozessschritte. Die Person ist somit für die Durchführung der persönlichen Prozessschritte verantwortlich. Daraus folgt, dass ein Schulprozess i. d. R. aus mehreren Prozessanwenderinnen und Prozessanwendern besteht, welche in ihrer Gesamtheit die ordnungsgemäße Durchführung des Gesamtprozesses gewährleisten.

6	*Prozessanwender/in*

	Tragen Sie bitte die Person ein, die für den Prozess die operative Verantwortung trägt (Durchführung).

Sonstige Beteiligte (7)

Die Prozessanwenderin bzw. der Prozessanwender ist für die Durchführung zuständig. Dies wird im Prozessmanagement gelegentlich mit einem „R“ für für „Responsible“ vermerkt. Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner ist hingegen ein Leitungsmitglied, das die strategische Verantwortung trägt, d. h. in der Leistung für den Prozess rechenschaftspflichtig ist. Dies wird im Prozessmanagement auch mit einem „A“ für „Accountable“ vermerkt. Häufig sind bei der Durchführung von Prozessen weitere Personen zu beteiligen und in der Prozessübersicht zu vermerken. Es kann sich lohnen, zu konsultierende Personen („C“ für „Consulted“, deren Rat eingeholt werden muss) und zu informierende Personen („I“ für „Informed“) getrennt aufzuführen.

	Englisch	Deutsch	Rolle	Was mit dem Prozess geschieht
R	Responsible	Anwender/in, verantwortlich	Prozessanwenderin bzw. -anwender	Führt den Prozess durch (‚operative Verantwortung‘)
A	Accoutable	Rechenschaft ablegen	Prozesseignerin bzw. -eigner	In der Schulleitung zuständig (‚strategische Verantwortung‘)
C	Consulted	Zu konsultieren	Keine feste Rolle	Im Prozess wird der Rat der Person eingeholt
I	Informed	Zu informieren	Keine feste Rolle	Im Prozess wird die Person informiert

Tabelle 3: RACI-Modell

Diese Einordnung von Prozessbeteiligten ist als RACI-Modell bekannt. Das Modell findet insbesondere in der Prozessmodellierung Anwendung.

7	*Beteiligte* Tragen Sie bitte alle weiteren am Prozess beteiligten Personen ein. Verwenden Sie hierfür wenn möglich Funktionsbezeichnungen, damit die Dokumente bei einem Personalwechsel nicht geändert werden müssen.

Prozessdarstellung (8)

Hier kann der Prozess übersichtlich dargestellt werden. Für die Schule sind Prozessdiagramme, Prozesstabellen, Mindmaps oder Texte zu empfehlen.

8	*Prozessdarstellung* Tragen Sie bitte den Prozessablauf ein oder verweisen Sie auf einen entsprechenden Anhang.

2.4.3 Arbeits- und Informationsmaterialien sowie rechtliche Grundlagen (9 – 10)

Für einzelne Prozessschritte sind häufig Hilfsmittel notwendig. Dies sind zum Beispiel Formulare, vertiefende Informationen, Checklisten, Leitfäden usw. Hierbei kann zwischen „Arbeitsmaterialien“ und „Informationsmaterialien“ unterschieden werden. In der Schule ist diese Abgrenzung oft nicht trennscharf, so dass sie hier zusammengefasst werden. An dieser Stelle kann eine einfache Liste bzw. Aufzählung genügen. Es kann auch sinnvoll sein, die Arbeits- und Informationsmaterialien einzelnen Prozessschritten zuzuordnen. Hilfreich ist auch eine Verlinkung zu Dokumenten, die in Papierform oder digital verfügbar sind. Werden die Arbeits- und Informationsmaterialien bereits bei der Prozessdarstellung – etwa einer tabellarischen Übersicht – geführt, werden sie hier nicht erneut gelistet (keine Doppelung). In diesem Fall ist ein Hinweis „siehe Prozessdarstellung“ empfehlenswert.

9	*Arbeits- und Informationsmaterialien* Tragen Sie bitte die für den Prozess notwendigen Arbeits- und Informationsmaterialien ein.

Bei der Durchführung von Prozessen in der Schule sind oft normative Regelungen zu beachten, beispielsweise Gesetze, Erlasse, Verordnungen oder ministerielle Anordnungen und Weisungen. In der Prozessübersicht werden diese vermerkt. Beispielsweise wird auf die jeweiligen Portale verlinkt, die diese rechtlichen Grundlagen online bereitstellen.

10	*Rechtliche Grundlagen* Listen bzw. verlinken Sie hier bitte auf die für den Prozess zu beachtenden Rechtsgrundlagen.

2.4.4 Auslöser, Ziele und Beteiligte (11 – 12)

Auslöser (11)

Prozesse haben einen Anfang, d. h. sie werden durch einen Auslöser angeregt und sollen zu einem bestimmten Ziel führen. Ein Auslöser kann unterschiedliche Typen zugeordnet werden. Die am häufigsten vorkommenden Auslöser (= Startereignisse) sind zeitlich, nachrichtlich oder situativ begründet. Eine Nachricht als Startereignis kann beispielsweise folgenden Prozess auslösen: „Schulleitung bekommt per Brief die neue Lehrkraft mitgeteilt“. Damit wird der Prozess zur „Einführung einer neue Lehrkraft“ angestoßen (siehe Anhang 4). Prozesse können fest im Schuljahr verankert werden, d. h. sie werden zeitlich ausgelöst. Ein Beispiel ist ein Auslöser „6 Wochen vor Schuljahresende“ für die Zeugniserstellung. Darüber hinaus kann ein Prozess auch situativ, z. B. durch unvorhersehbare Ereignisse, beispielsweise ein „Todesfall/Unfall einer Schülerin bzw. eines Schülers“ oder „schwere Sachbeschädigung durch Schülerin bzw. Schüler“ ausgelöst werden.

11	*Auslöser* Tragen Sie bitte das Ereignis ein, welches den Prozess auslöst.

Ergebnis/Ziel (12)

Die Ziele, die der Prozess verfolgt, also das durch den Prozess angestrebte Ergebnis, sind in mehrfacher Hinsicht grundlegend. Zum einen ist eine präzise Festlegung des Prozessziels notwendig, um die Diskussionen während der Prozessmodellierung effizient zu gestalten. Zum anderen stellen Prozessziele die entscheidende Komponente bei der Überwachung des Prozesses (Monitoring) dar, um den Erfolg des Prozesses, also die Zielerreichung, bewerten zu können. Die Vorlage in der Prozessübersicht (10) sieht vor, dass das gewünschte Ergebnis des Prozesses dokumentiert wird. Die Ziele sollten überprüfbar sein. Außerdem sollten die Ziele der strategischen Ausrichtung der Schule dienen.

12	*Ergebnis/Ziel* Tragen Sie bitte die verfolgten Ziele des Prozesses ein.

2.4.5 Prozessmonitoring und -evaluation (13 – 16)

Prozesskennzahlen (13)

Wenn ein Prozess dauerhaft eingerichtet wurde, dann ist dieser laufend zu überwachen (Monitoring) und in größeren Abständen zu bewerten (Evaluation). Sowohl Monitoring als auch Evaluation sind Formen der systematischen Datenerhebung und -auswertung über den Prozess. Während eine Evaluation in großzügigen Zyklen stattfindet, etwa im Abstand von mehreren Schuljahren, erfolgt das Monitoring kontinuierlich, d. h. mit jeder Durchführung des Prozesses und dient damit der laufenden Beobachtung eines Prozesses. Evaluationen sind mit einem höheren Erhebungsaufwand und einem hohen Auswertungsaufwand verbunden.

Der Prozess wird von der Prozessanwenderin bzw. dem Prozessanwender durchgeführt. Die laufende Überwachung des Prozesses ist Aufgabe der Prozesseignerin bzw. des Prozesseigners. Die Evaluation kann ebenfalls von der Prozesseignerin bzw. dem Prozesseigner angestoßen werden. Sie kann aber auch von der Prozessevaluatorin bzw. dem Prozessevaluator vorgenommen werden. Für das Monitoring sind Indikatoren festgelegt. Dies wird später in Kapitel 3.7 vertieft.

	Monitoring	Evaluation
Was ist was?	Datenerhebung über ein System, mit dem Ziel, das System zu bewerten	Datenerhebung über ein System, mit dem Ziel, das System zu bewerten
Zeitlich	Kontinuierlich (als Teil des Prozesses)	Sporadisch (in regelmäßigen Abständen unabhängig vom Prozess)
Aufwand	Eher niedriger Erhebungs- und Auswertungsaufwand	Eher hoher Erhebungs- und Auswertungsaufwand
Beispiel	Kurzfragebogen wird am Ende des Prozesses der Einführung einer neuen Lehrkraft vorgesehen und ein Blick darüber geworfen	Zu dem vor mehreren Jahren eingeführten Prozess der Einführung von Lehrkräften wird vom Qualitätsmanagementteam eine Befragung durchgeführt und die Ergebnisse auf der Konferenz besprochen

Tabelle 4: Monitoring vs. Evaluation

Da das Monitoring bei jeder Prozessdurchführung geschieht, muss der Aufwand niedrig, im Sinne von angemessen, sein. Zum Beispiel kann es vorkommen, dass in der Einführung von neuen Lehrkräften am Ende ein schlanker Fragebogen vorgesehen ist, den die neue Lehrkraft und gegebenenfalls eine Mentorin bzw. ein Mentor ausfüllt. Monitoring bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Daten – hier mit dem Fragebogen – erhoben und anschließend ausgewertet werden. Beispielsweise kann das Prozessmodell vorsehen, dass eine Abteilungsleiterin bzw. ein Abteilungsleiter, also eine Person in der Leitungsebene, Prozesseignerin bzw. Prozesseigner ist. In diesem Fall hätte die Abteilungsleiterin bzw. der Abteilungsleiter die Daten aus dem Fragebogen anzuschauen und Konsequenzen zu ziehen, wenn der Eindruck entsteht, dass der Prozess optimiert werden muss. Oft bietet es sich an, den Prozess über quantitative Größe zu überwachen. In unserem Beispiel wäre denkbar, dass mindestens 75 % aller Antworten (= quantitative Kennzahl) im Fragebogen positiv ausfallen sollen. Bei mehrfacher Unterschreitung sollte dann über eine Überarbeitung nachgedacht werden. Eine qualitative Größe könnte beispielsweise ein Abschlussgespräch mit der Schulleitung sein, in dem die neue Lehrkraft mündlich darlegt, wie der Prozess abgelaufen ist (siehe 3.5).

13	*Prozesskennzahlen* Tragen Sie bitte die Kennzahlen ein, welche die Überwachung des Prozesses bzw. der Ziele ermöglichen (Monitoring).

Prozessevaluation (14 – 16)

Eine Evaluation läge in diesem Zusammenhang vor, wenn bspw. ein Team von Lehrkräften drei Schuljahre nach der Errichtung des Systems zum onboarding neuer Lehrkräfte schaut, ob der Prozess, so wie er modelliert wurde, noch aktuell und zielorientiert ist. Dazu wird zum einen auf die Daten des Monitorings zurückgegriffen. Zum anderen können aber auch weitere

Daten erhoben werden. Beispielsweise können Lehrkräfte, welche den Prozess bereits durchlebt haben, nochmals nach Verbesserungsvorschlägen befragt werden. Aber auch ein Vergleich zwischen dem schulspezifischen Prozess mit einer Prozessbeschreibung einer anderen Schule oder in der Literatur ist vorstellbar.

14	*Nächste Evaluation des Prozesses* Tragen Sie bitte den nächsten Evaluationstermin ein.
15	*Letzte Evaluation des Prozesses* Tragen Sie bitte das Datum der zuletzt erfolgten Prozessevaluation ein.
16	*Zuständig* Tragen Sie bitte die Person bzw. Funktion ein, welche für die Evaluation zuständig ist.

2.4.6 Information und Schulung (17)

Information und Schulung (17)

Oft, nicht immer, ist die Einführung von Prozessen mit Informations- und Schulungsaktivitäten verbunden. Auch Personen, die nach der Einführung von Prozessen in die Schule eintreten, brauchen ggf. eine Schulung bzw. Informationen darüber, wie der Prozess ablaufen sollte.

17	*Information und Schulung* Tragen Sie bitte geplante Schulungen und Informationen zum Prozess ein. Es sollte in der Schule klar sein, wer wann informiert bzw. geschult wird bzw. wurde.

2.5 Rückblick auf das erweiterte Prozessverständnis

Ein Prozess kann im engeren Sinne als eine geordnete Folge von Aktivitäten/Prozessschritten, ggf. mit Verantwortlichkeiten verstanden werden. D. h. ein Prozess liefert die Antwort auf die Frage, wie etwas von wem und wann durchzuführen ist. Diese wichtige Frage wird im erweiterten Prozessverständnis durch tiefergehende Leitfragen ergänzt.

Element	Leitfragen
Prozessdarstellung *(= Prozess im engeren Sinne als geordnete Folge von Aktivitäten/Prozessschritten, ggf. mit Verantwortlichkeiten)*	Wie ist etwas von wem und wann durchzuführen?
Prozessdefinition	Wohin und wem gehört der Prozess?
Arbeitsmaterialien & Dokumente, Rechtsgrundlagen	Womit wird der Prozess durchgeführt? Welche Rechtsgrundlagen sind zu beachten?
Auslöser & Ergebnis	Was löst den Prozess aus? Welches Ergebnis soll erzeugt werden?
Kennzahlen (Indikatoren & Ziele)	Wie wird die Zielerreichung gemessen?
Informations- und Schulungskonzepte	Wie schulen und informieren?

Prozessfreigabe	Wann und durch wen wurde der Prozess freigegeben?

Tabelle 5: Prozess im engeren und im weiten Verständnis

3 Das Management schulischer Prozesse

3.1 Was meint „Prozessmanagement“?

Bisher lag der Fokus darauf, das Verständnis für Prozesse zu schaffen. Es wurde erläutert, was Prozesse sind. Im erweiterten Prozessverständnis wurde dargelegt, welche Informationen zur Dokumentation, Durchführung, Überwachung und Evaluation von Prozessen notwendig sind. Die vorausgegangenen Überlegungen bieten noch kein langfristiges, schulweites Konzept, wie mit Prozessen umgegangen werden sollte, d. h. wie sie gemanagt, werden sollten.

Schmelzer & Sesselmann beschreiben Prozessmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht als ein „integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen“ (2013, S. 6).[2]

Prozessmanagement für Schulen wird hier als ein umfassendes System der Schule zur Identifizierung, Modellierung, Überwachung und Optimierung von (Schul-)Prozessen verstanden. Umfassend bedeutet in diesem Zusammenhang ein ganzheitliches Konzept, bestehend aus klaren Verantwortlichkeiten, unterstützende IT-Systeme und einer Einbettung in die Schulentwicklung.

Das Management schulischer Prozesse vollzieht sich in acht Schritten. Im Zentrum dieses Vorgehens steht die Modellierung des Prozesses (Schritt 3). Anschließend wird der Prozess weiter ausgearbeitet, implementiert, regelmäßig überwacht und in größeren Abständen evaluiert. Es sei jetzt schon angemerkt, dass es sich in der Schule lohnen kann, von diesem Vorgehen abzuweichen.

[2] Ähnlich sieht es Allweyer (2005, S. 12). Für ihn bedeutet Prozessmanagement „die systematische Gestaltung, Steuerung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens.“ Schmelzer und Sesselmann definieren darüber hinaus ein integriertes System als ein System, „dass Aufgaben, Teilsysteme, Methoden, Tools und IT-Unterstützung des Geschäftsprozessmanagements aufeinander abgestimmt geplant, koordiniert, kontrolliert sowie gesteuert werden.“ Für das schulische Prozessmanagement bedarf es organisationsspezifischer Anpassungen.

Schritte des Prozessmanagements		
1	Prozessbeurteilung	Braucht es ein Management dieses Prozesses?
2	Prozessmodellierung vorbereiten	Wie sieht eine allererste Übersicht über den später im Detail zu modellierenden oder zu überprüfenden Prozess aus und wie geht die Modellierung weiter?
3	Prozessmodellierung	Wie sieht der Prozess aus?
4	Prozessausarbeitung	Wie ist der Prozess auszuarbeiten und die notwendigen Änderungen vorzubereiten? Welche Arbeits- und Informationsmaterialien müssen bereitgestellt werden?
5	Prozesseinführung	Wie lässt sich der Prozess nachhaltig in der Schule verankern?
6	Prozessdurchführung und -überwachung	Wie läuft der Prozess?
7	Prozessevaluation	Wie ist der Prozess zu bewerten und ggf. zu revidieren?
8	Prozessschließung	Wie kann der Prozess abgeschafft werden?

Tabelle 6: Schritte des Prozessmanagements

3.2 Schritt 1: Prozessbeurteilung

Frage 1: Lohnt sich das Management des Prozesses?

Der Start der Prozessmanagements steht am Anfang einer längeren Auseinandersetzung mit einem Prozess. Dabei wird der Prozess erhoben, dokumentiert, eingeführt, durchgeführt und überwacht sowie evaluiert und revidiert. Bei der Modellierung kann es sich um einen Ist-Prozess handeln, der bereits existiert oder um einen zukünftigen neuen Soll-Prozess. Für die Schule ist diese Auseinandersetzung mit Aufwand verbunden und am Anfang muss die Frage stehen, ob sich der Aufwand lohnt.

Einen Prozess in ein systematisches Prozessmanagement zu unterwerfen lohnt sich dann, wenn dadurch eine Verbesserung des Prozessergebnisses zu erwarten ist. Dabei kann in der Schule der eher unklare Eindruck bestehen, dass der Prozess zwar läuft (Ist-Prozess), aber vermutlich besser laufen könnte, wenn er nochmals sorgfältig überprüft werden würde (Soll-Prozess).

Ein Prozessmanagement ist dann sinnvoll, wenn die Folge von Aktivitäten komplex ist und durch unklare Zuständigkeiten oder mangelhafte Übergaben in der Praxis Probleme verursacht werden. Bewährt hat sich Prozessmanagement auch bei vergleichsweise einfachen Standardprozessen, die aber häufig und von wechselnden Personen ausgeführt werden, wie zum Beispiel die Organisation einer Klassenfahrt. Auch bei Prozessen, die sehr selten ablaufen, kann sich ein Prozessmanagement lohnen, um den Rüstaufwand zu senken, weil etwa zwischenzeitlich vergessen wurde, wie der Prozess im Detail abläuft.

Ein Prozessmanagement kann sich weiter lohnen, wenn Abwesenheiten, zum Beispiel aufgrund krankheitsbedingter Ausfälle oder eine Übergabe an eine andere Person durch eine gute Dokumentation abgefedert werden sollen. Das Wissen, das mit diesem Prozess verbunden ist, soll konserviert werden. Ein Prozessmanagement lohnt sich auch dann, wenn sich der Schule eine neue Herausforderung stellt und neue Abläufe in der Schule eingeführt werden müssen, zum Beispiel wenn die Schule zum ersten Mal eine didaktische Jahresplanung vollzieht und dann festgelegt wird, wie diese zu erfolgen hat.

Ein Prozessmanagement ist auch dann sinnvoll, wenn besondere Anforderungen an die Transparenz bestehen. So ist die Beurteilung von Lehrkräften ein ‚sensibler' Prozess, bei dem Transparenz in der Schule eine große Rolle spielt.

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

Tabelle 7: Leitfragen für die Frage, ob sich die Modellierung lohnen wird

Prozessmanagement kann also in vielfacher Hinsicht für die Schule nützlich sein.

Möglicher Nutzen von Prozessmanagement
▪ Doppelarbeiten und mangelhafte Abstimmung vermeiden ▪ Neue Herausforderungen systematisch begegnen ▪ Wissen konservieren, zum Beispiel für krankheitsbedingte Ausfälle oder bei Übergaben ▪ Rüstkosten verringern, zum Beispiel bei seltenen Prozessen ▪ Aufmerksamkeit für strategisch wichtige Prozesse erhöhen ▪ Vorbereitet sein für unerwartete Ereignisse, zum Beispiel schulische Krisenfälle

▪ Einarbeitung neuer Kräfte an der Schule erleichtern ▪ Rechtssicherheit bei sensiblen Prozessen erhöhen ▪ Transparenz gewährleisten

Tabelle 8: Leitfragen für die Frage, ob sich die Modellierung lohnen wird

Der Ausgangspunkt des Prozessmanagements liegt hier also in der Betrachtung einzelner Prozesse. Kritische oder drängende Prozesse oder Prozesse mit Optimierungspotentialen werden modelliert (Berglehner, Buichl, Heinrich, Wilbers & Wittmann, 2014, S. 13). Wenn sich eine Schule längere Zeit so mit Prozessmanagement auseinandersetzt, entstehen im Laufe der Zeit eine Fülle von Prozessmodellen. Die Schule droht die Übersicht zu verlieren und wird daher nach einer Möglichkeit suchen, die Prozessmodelle zu strukturieren. Zum Beispiel können alle Prozesse, welche den Unterricht betreffen, zusammengefasst werden, zum Beispiel „Durchführung einer didaktischen Jahresplanung“ oder „Durchführung von Tests“. Denkbar sind auch alle Prozesse innerhalb des Personalmanagements, zum Beispiel „Einführung neuer Lehrkräfte“ oder „Durchführung von Beurteilungen“. Ein Hilfsmittel zur Ordnung der Prozesse in der obersten Abstraktionsstufe, also in der Bündelung von inhaltsnahen Prozessen, sind Prozesslandkarten.

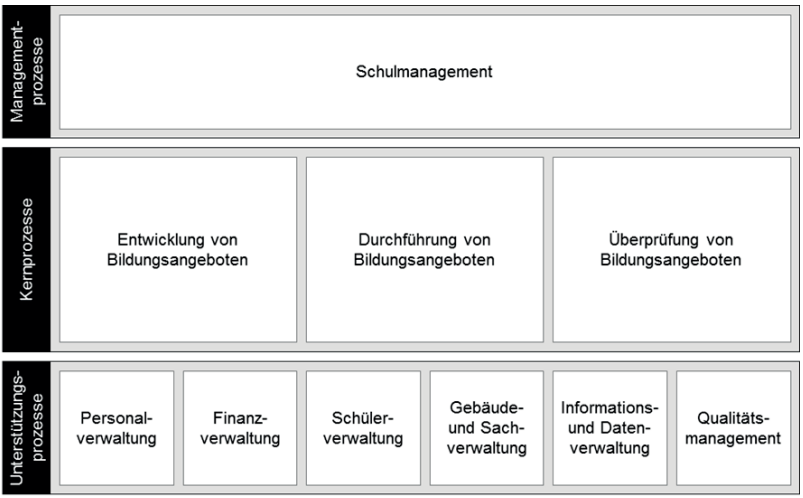


Abbildung 4: Beispiel einer Prozesslandkarte

Eine Prozesslandkarte stellt eine individuelle Visualisierung der schuleigenen Prozesslandschaft dar. Ein einfaches Kopieren einer vordefinierten Prozesslandkarte ist deshalb nicht ratsam. Die Erstellung einer schulspezifischen Prozesslandkarte sollte immer ein schulinterner

Prozess sein. Nur so ist zu gewährleisten, dass die individuellen Rahmenvorgaben und Themenschwerpunkte richtig fokussiert sind. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, als Ausgangspunkt für die Überlegungen zur schuleigenen Prozesslandkarte auf Referenzmodelle zurückzugreifen.

Einige Qualitätsmanagementsysteme sehen entsprechende Modelle vor. Als Beispiel ist die Prozesslandkarte des Kultusministeriums Baden Württemberg zu nennen, die im Rahmen des Projekts OES entstanden ist. Auch im niedersächsischen Qualitätsmanagementsystem für berufliche Schulen findet sich eine Prozesslandkarte, welche innerhalb des ProReKo-Projekts entwickelt wurde. Im Qualitätsmanagementsystem QIBB in Österreich findet sich eine Systematik der sogenannten Schlüsselprozesse für Schulen.

Für die Gestaltung der Prozesslandkarte ist es hilfreich, auf bewährte Kategorisierungen zurückzugreifen. Eine weit verbreitete Einteilung nach Kernprozessen, Managementprozessen und Unterstützungsprozessen (Gadatsch, 2012, S. 38 f.) ist zu empfehlen.

- **Kernprozesse:** Kernprozesse – in Unternehmen auch „Geschäftsprozesse“ genannt – beschreiben alle Aktivitäten, die dem eigentlichen Zweck der Institution dienen. Der Kernprozess beruflicher Schulen ist die Entwicklung, die Durchführung sowie die Überprüfung von Bildungsangeboten. Bildungsangebote umfassen eine breite Palette: Sie reicht von der Kompetenzentwicklung, die überwiegend im Klassenverband erfolgt (‚regulärer Unterricht‘), Beratung oder auch besondere Bildungsangebote, wie zum Beispiel Klassenfahrten. Die Durchführung von Unterricht berücksichtigt sowohl makrodidaktische Planungsprozesse, zum Beispiel der Stoffverteilung oder der Didaktischen Jahresplanung als auch mikrodidaktische Planungsprozesse (Wilbers, 2014). Die Überprüfung umfasst dabei die laufende Überwachung (‚Monitoring‘), die Evaluation, die Revision und die Schließung von Angeboten. Kernprozesse stellen den originären Zweck der Institution dar: Wegen der Kernprozesse gibt es Schulen. Sie unterscheiden die Schule von anderen Institutionen.
- **Unterstützungsprozesse:** Unterstützungsprozesse sind Prozesse, die nicht direkt dem eigentlichen Zweck dienen, die aber notwendig sind, um die Kernprozesse durchführen zu können. Eine berufliche Schule wird nicht errichtet, um Räume oder Schülerinnen und Schüler zu verwalten, aber trotzdem geht es – auch wenn viele Lehrkräfte dies gerne anders sehen würden – nicht ohne administrative Prozesse.
- **Managementprozesse:** Managementprozesse sind Planungs- und Führungsprozesse. Sie sind für die Koordination innerhalb der Schule und die strategische und normative Ausrichtung der Schule verantwortlich. Typisch für Kernprozesse ist es, dass diese arbeitsteilig vollzogen werden. Im Regelfall unterrichten einzelne Lehrkräfte die Schülerinnen und

Schüler. Damit dies koordiniert geschieht und die Schule an einem Strang zieht, braucht es Managementprozesse. Dazu gehört beispielsweise die Entwicklung eines Leitbildes als gemeinsamer Bezugspunkt für das Handeln der einzelnen Lehrkräfte.

In Lehrbüchern zum Prozessmanagement und in Unternehmen haben Prozesslandkarten eine andere Funktion: Sie sind der *Ausgangspunkt* der Modellierung von Prozessen. D. h. es wird eine Prozesslandkarte aufgebaut, anschließend stufenweise präzisiert und letztendlich einzelne Prozesse modelliert. Wir nennen dies ein **Top-Down-Vorgehen**. Es hat gegenüber dem oben vorgeschlagenen Vorgehen – das wir **Bottom-Up** nennen – einen Vorteil: Das Top-Down-Vorgehen verhindert, dass ‚nur' einzelne Prozesse angegangen werden, die besonders drängend, optimierungsfähig usw. zu sein scheinen. Unter Umständen sind aber für den Erfolg der Schule nicht diese Prozesse wichtig, sondern andere Prozesse, die als ganz selbstverständlich angesehen werden, welche aber ganz anders, erfolgreicher aufgestellt werden könnten. Allerdings ist das Top-Down-Vorgehen viel abstrakter, d. h. weiter von der Lebenswelt der Lehrkräfte entfernt. Dies kann bei der Einführung zu Akzeptanzproblemen führen. Wenn es allerdings am Anfang gelingt, einen Prozess zu modellieren, welcher der Institution ‚weh tut', dann ist direkt am Anfang die Notwendigkeit eines schulischen Prozessmanagements besser aufzuzeigen.

Wie so oft, hilft es nicht, diese beiden Denkweisen gegeneinander auszuspielen. Ein pragmatisches Vorgehen ist es, mit einer Reihe kritischer Prozesse zu beginnen – mit dem Ziel, niedrig hängende Früchte zu pflücken. So sollen zu Beginn einer schulischen Veränderung direkt Erfolge aufgezeigt werden. Parallel sollten diese Prozesse in eine nur grob strukturierte Prozesslandkarte eingeordnet – „verhängt" – werden.

Frage 2: Wer ist für die Modellierung des Prozesses verantwortlich?

Ein erstes Ergebnis der Bemühungen des ersten Schritts ist also eine Antwort auf die Frage, ob sich der Aufwand für diesen Prozess lohnt. Dann geht es weiter: Das Projekt „Modellierung des Prozesses" braucht einen klaren Verantwortlichen in der Schule. Diese Person ist zunächst dafür verantwortlich, dass dieser Prozess modelliert wird. Das heißt nicht, dass diese Person – oder eine Gruppe – auch für die Modellierung aller möglichen Prozesse in der Schule zuständig ist. Das heißt auch nicht, dass diese Person später tatsächlich für die operative Durchführung des Prozesses (= Prozessanwenderin bzw. -anwender) zuständig ist. Und es heißt auch nicht, dass diese Person später in der Leitung der Schule für die strategische Verantwortung (= Prozesseignerin bzw. Prozesseigner) zuständig ist. Im Gegenteil: Häufig werden Prozesse – zusammen mit den späteren Betroffenen – von einer Gruppe modelliert, die

nach der Implementierung nicht dafür verantwortlich ist, zum Beispiel vom Qualitätsmanagementteam.

Frage 3: Wie hoch ist der Partizipationsgrad?

Eine weitere Frage, die im Rahmen der Startphase beantwortet werden muss, ist die Wahl der Breite des Vorgehens, d. h. die Wahl des richtigen Partizipationsgrades.

- Niedriger Partizipationsgrad: Bei einem schmalen Vorgehen wird der Prozess durch eine kleine Gruppe oder gar durch eine einzelne Person modelliert. Die späteren Betroffenen und Beteiligten – die Stakeholder – werden kaum in die Modellierung einbezogen.
- Hoher Partizipationsgrad: Bei einem hohen Partizipationsgrad steht am Anfang die Suche nach den Personen, die später von dem Prozess betroffen oder daran beteiligt sind. Diese Personen bzw. Vertreterinnen und Vertreter dieser Personengruppen werden bei der Modellierung des Prozesses eingeschlossen.

Ein niedriger Partizipationsgrad scheint oft auf den ersten Blick verlockend: Der Aufwand zur Erstellung eines Prozessmodells ist vergleichsweise niedrig. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Aufwand für die spätere Implementierung steigt, dass das Prozessmodell den Lehrkräften nicht ‚legitim' erscheint und auch nicht gut funktioniert, weil wichtiges Detail- oder Spezialwissen für die Modellierung des Prozesses notwendig gewesen wäre. Zusammengefasst fehlt durch die Nicht-Beteiligung der Lehrkräfte die Akzeptanz, welche im Nachhinein nur schwer erreicht werden kann.

Aus der Frage nach dem Partizipationsgrad sollte aber keine Grundsatzfrage gemacht werden. Es handelt sich um ein Kontinuum und manchmal lohnt es sich, den Schieberegel in die eine, manchmal in die andere Richtung zu schieben. In jedem Fall sollte nicht nur der Aufwand für die *Erstellung* des Prozessmodells betrachtet werden. Denn eine breiter angelegte Prozessmodellierung lässt später den Aufwand für das Veränderungsmanagement oft grundlegend sinken. Weiterhin sollte die Integration der Personalvertretung immer bedacht werden.

Am Ende der Startphase stehen zwei Ergebnisse:

- Prozess: Der Prozess wird im weiteren Verlauf ausgearbeitet und ist ggf. schon in einer Prozesslandkarte verhängt.

Verantwortliche für die Prozessmodellierung: Der Prozess wird in der Verantwortung einer Person/Gruppe weiter ausgearbeitet. U. U. ist auch bereits klar, wie breit die Prozessmodellierung angelegt wird und welche Prozessbeteiligten zu integrieren sind.

3.3 Schritt 2: Prozessmodellierung vorbereiten

Die Modellierung der Prozesse wird zunächst vorbereitet. Wie oben bereits herausgearbeitet wurde, ist dabei zwischen einem Ist- und einem Sollprozess zu unterscheiden. Soll ein in der Schule bereits bestehender Prozess dokumentiert werden, wird ein Ist-Prozess modelliert. Wird dagegen ein völlig neuartiger Prozess oder optimierter Ist-Prozess entworfen, wird ein Soll-Prozess modelliert.

Vorbereitung der späteren Modellierung bei vorhandenen Prozessen: Erste Erfassung von Ist-Prozessen

Die bereits an der Schule vorhandenen, noch nicht dokumentierten und später unter Umständen zu optimierenden Prozesse werden zur Vorbereitung der eigentlichen Modellierung durch die Prozessmodelliererin bzw. den Prozessmodellierer erfasst. Die Prozessübersicht im Anhang steckt dabei den Fragebedarf ab. Das heißt, die Prozessmodelliererin bzw. der Prozessmodellierer versucht die Prozessübersicht so weit wie möglich auszufüllen. Dabei können drei Verfahren kombiniert werden (Wilbers, 2014).

- Befragungen: Die Prozessmodelliererin bzw. der Prozessmodellierer befragt einzelne Personen oder Gruppen, zum Beispiel in Form kleiner Workshops oder Einzelinterviews, wie ein Prozess abläuft: welche Aufgaben wann erfüllt werden müssen, welche Arbeits- und Informationsdokumente notwendig sind, wer für die Durchführung zuständig ist und welche sonstigen Prozessbeteiligten berücksichtigt werden müssen.
- Beobachtungen: Die Prozessmodelliererin bzw. der Prozessmodellierer versucht die Fragen durch eine Beobachtung der Prozessbeteiligten in der Ausübung ihrer Prozessschritte zu beantworten.
- Dokumentenanalyse (Recherche): Die Prozessmodelliererin bzw. der Prozessmodellierer besorgt sich die für einen Prozess relevanten Dokumente (Arbeits- und Informationsmaterialien) und rekonstruiert den Prozess aus diesen Dokumenten.

Am Ende der Erfassung des Ist-Prozesses steht eine möglichst weit ausgefüllte Prozessübersicht (siehe Anhang 1 und 2).

Vorbereitung bei der Optimierung vorhandener Prozesse oder bei der Erarbeitung völlig neuer Prozesse: Recherche nach guter Praxis

Ein Soll-Prozess wird auf theoretischer Grundlage, persönlichen Erfahrungen oder nach dem Beispiel anderer Schulen erstmalig skizziert. Bei der Modellierung eines Soll-Prozesses wäre

es denkbar, dass sich eine Gruppe von Prozessbeteiligten in einem Workshop trifft, um den Prozess aufzuarbeiten. Bildlich gesprochen: Sich vor einen leeren Tisch setzt und beginnt, den Prozess zu erfassen. Für das schulische Prozessmanagement sehen wir ein anderes Vorgehen als praxistauglicher an: Wenn noch kein Ist-Prozess besteht, wird vor der eigentlichen Modellierung ein allererstes Prozessmodell entworfen, um die Arbeit nicht von Null beginnen zu lassen. D. h. die Verantwortliche bzw. der Verantwortliche für die Prozessmodellierung entwirft – ggf. unterstützt durch wenige Expertinnen und Experten – ein allererstes Modell, welches später in einem Workshop oder durch iterative Interviewschleifen gründlich überprüft und detailliert ausgearbeitet wird.

Die Entwicklung eines allerersten Modells für den Soll-Prozess sollte mit einer Recherche starten, d. h. einer systematischen Analyse, welche Ideen für Prozesse vorliegen, welche Informationen und Materialien vorhanden sind und genutzt werden können. Konkret geht es dabei um Prozessbeschreibungen bzw. Prozessmodelle, aber auch um die oben genannten Arbeits- und Informationsmaterialien, Rechtsgrundlagen, Hilfen zum Prozessmonitoring etc. Dazu können eine Reihe von Quellen herangezogen werden.

Leitfragen zur Recherche	Aktivitäten
Gibt es bereits schulinterne Beispiele oder Ideen für Prozesse bzw. entsprechende Materialien, zum Beispiel aus anderen bzw. einzelnen Fachbereichen bzw. Abteilungen?	In der Schule nachfragen
Gibt es bereits Beispiele oder Ideen für Prozesse bzw. entsprechende Materialien von anderen Schulen, mit denen die Schule in regelmäßigem Austausch steht?	Schulnetzwerke nutzen
Finden sich im Internet Beispiele oder Ideen für Prozesse bzw. entsprechende Materialien?	Internetrecherche durchführen
Finden sich Hinweise in Materialien aus externen oder schulinternen Lehrerfortbildungen?	Lehrerfortbildung/-smaterialien sichten
Finden sich Hinweise in der didaktischen Ratgeberliteratur bzw. in der wissenschaftlichen Literatur?	Literaturrecherche betreiben

Tabelle 9: Leitfragen für die Recherche

Nach der Recherche steht eine erste Übersicht über den Soll-Prozess. Besonders wichtig in der Vorbereitungsphase sind der Prozessname (Nr. 1), die Prozessdarstellung (Nr. 8), das Ergebnis/Ziel (Nr. 12), eine Liste der notwendigen Arbeits- und Informationsdokumente (Nr. 9) sowie der Rechtsgrundlagen (Nr. 10). Ggf. lässt sich auch bereits eine mögliche Prozesseignerin oder ein möglicher Prozesseigner (Nr. 5) bestimmen. Die übrigen Informationen in der Prozessübersicht können zunächst zurückgestellt werden. Wichtig ist dabei vor allem ein klares Bild über das Ergebnis/Ziel (Nr. 9) zu gewinnen.

Planung der weiteren Prozessmodellierung

Ein letzter Schritt in dieser Vorbereitungsphase ist die Planung des weiteren Vorgehens. Eine Möglichkeit zur Modellierung die Durchführung eines Modellierungsworkshops. Dabei ist der Kreis der Prozessbeteiligten festzulegen und einzuladen. Dies baut auf den vorherigen Überlegungen auf, wie breit die Betroffenen und Beteiligten in die Modellierung einzubinden sind. Weiterhin ist der Verlauf festzulegen, wobei auf die Vorlage zum Ablauf von Prozessmodellierungsworkshops (siehe Anhang 7) und die Checkliste (siehe Anhang 8) zurückgegriffen werden kann.

3.4 Schritt 3: Prozessmodellierung und Nachbereitung

Modellierung des Prozesses

Die Durchführung richtet sich nach der in der vorhergehenden Phase zugrunde gelegten Planung. Die Prozessübersicht wird diskutiert und überarbeitet. Am Ende der Erarbeitung steht ein Konsens zur Prozessübersicht (siehe Anhang 1 und 2).

Folgende Beweggründe für die Modellierung eines Prozesses sind zu unterscheiden.

- Prozessdokumentation (Ist-Prozess): Bei der Dokumentation geht es vor allem darum, abzuschätzen, ob die Dokumentation der gelebten Praxis entspricht.
- Prozessoptimierung (Soll-Prozess): Bei der Prozessoptimierung werden bereits in der Schule eingeführte und praktizierte Prozesse dokumentiert und/oder auf den Prüfstand gestellt. D. h., auf der Basis des Ist-Prozesses wird überlegt, wie in Zukunft der Prozess aussehen sollte.
- Prozesserarbeitung (Soll-Prozess): Bei der Prozesserarbeitung wird ein völlig neuer Prozess erarbeitet, dem noch keine Realität in der Schule entspricht.

Bei der Prozessoptimierung wird ein Prozess auf den Prüfstand gestellt. Die Leitfragen für eine Optimierung können sich an der Prozessübersicht orientieren.

Leitfragen zur Recherche	Bezug zur Prozessübersicht	Leitfragen
Prozessdarstellung	Nr. 8	▪ Welche Teile des Prozesses sind entbehrlich (Verschlankung)? ▪ Wie ist der Prozess zu ergänzen (Erweiterung)? ▪ Sind die Reihenfolgen zielführend?
Prozessbeteiligte	Nr. 5, 6, 7	▪ Ist die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner richtig festgelegt? (Nr. 5) ▪ Ist die Prozessanwenderin bzw. der Prozessanwender richtig festgelegt? (Nr. 6) ▪ Ist der Kreis der Beteiligten richtig abgegrenzt? (Nr. 7)
Arbeits- und Informationsmaterialien	Nr. 9	▪ Unterstützen die Arbeitsmaterialien und Dokumente den Prozess zufriedenstellend?
Rechtliche Grundlagen	Nr. 10	▪ Sind die ausgewiesenen rechtlichen Grundlagen ausreichend und aktuell?
Auslöser	Nr. 11	▪ Wurde der Auslöser korrekt erfasst?
Ergebnis/Ziel	Nr. 12	▪ Ist das Ziel bzw. das gewünschte Ergebnis gut formuliert?
Prozesskennzahlen	Nr. 13	▪ Erlauben die formulierten Kennzahlen eine gute Überwachung des Prozesses?
Nächste Evaluation	Nr. 14	▪ Wann sollte der Prozess das nächste Mal auf den Prüfstand gestellt werden?

Tabelle 10: Leitfragen für die Frage, ob sich die Modellierung lohnen wird?

Für die Erarbeitung des endgültigen Prozessmodells kann ein Workshop angesetzt werden. Dies ist bei besonders wichtigen oder besonders komplexen Prozessen zu empfehlen. Für die Durchführung des Workshops sind mehrere Vorgehensweisen denkbar. Sie unterscheiden sich nach der zugrundeliegenden Komplexität des Vorgehens und der eingesetzten Hilfsmittel. Wir unterscheiden dabei im Anhang 7 drei Methoden: Der runde Tisch, Moderationskarten & Pinnwand sowie Moderationskarten & Großtisch.

Nachbereitung

Nach der Prozessmodellierung (z. B. durch einen Prozessmodellierungsworkshop) gilt es, das erarbeitete Prozessmodell in ‚Reinschrift' zu bringen und überprüfen zu lassen.

Bei einer einfachen Prozesstabelle wird eine saubere und präzise Tabelle erstellt. Wenn sich aber für einen Prozess ein abstraktes Prozessmodell – wie in Kapitel 2.1 dargestellt – als sinnvoll herausgestellt hat, kann die Visualisierung mit einer breiten Palette an technischen Möglichkeiten unterstützt werden. Sie reicht vom Einsatz kostenloser Software zur Prozessmodellierung bis hin zum Einsatz eines professionellen, kostenpflichtigen Prozessmanage-

mentwerkzeuges. Unternehmen greifen häufig auf sehr kostspielige, professionelle Prozessmanagementwerkzeuge zurück. Diese unterstützen nicht nur die Modellierung von Prozessen, sondern stellen ein Gesamtpaket zur Unterstützung des Prozessmanagements bereit (Prozessmodellierung, Prozessdokumentation, Prozessveröffentlichung, Prozessevaluation).

Ein professionelles Softwarewerkzeug für die Prozessmodellierung unterstützt dabei mehrere Darstellungsweisen (Notationen) für Prozesse. Zunächst wird also die Frage aufkommen, welche Software das Prozessmanagement in der Schule unterstützen soll, oder ob überhaupt eine Software angeschafft wird. Im Anhang 10 wird dazu eine erste Auswahl für Schulen angeboten, welche sowohl kostenpflichtige als auch kostenlose Softwarelösungen aufzeigt.

Für die Entscheidung steht am Anfang die Frage, was die Schule von Prozessmanagement erwartet. Anhand der Antworten kann auf ein zielgerechtes Softwaretool zurückgegriffen werden. Abbildung 5 zeigt einen Entscheidungsbaum, der als Unterstützung für die Entscheidungsfindung dient. Die Schwierigkeit ist dabei, dass oft die mittel- bzw. langfristige Entwicklung nicht absehbar ist. Ein pragmatisches Herangehen ist es, zunächst auf kostengünstige Werkzeuge zurückzugreifen, die weitere Entwicklung in der Schule abzuwarten und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt in professionellere Werkzeuge zu investieren. Allerdings kann die Umstellung auf professionellere Prozessmodellierungswerkzeuge einen hohen Arbeitsaufwand bedeuten. In der Regel sind Prozessmodelle einer Software nicht oder zumindest nicht verlustfrei auf eine andere Software übertragbar. Leider ist dies selbst dann der Fall, wenn die Prozesse mit einem spezifischen Notationsstandards (z. B. BPMN 2.0) erstellt werden. Je mehr Prozessmodelle deshalb überführt werden müssen, desto höher ist der Arbeitsaufwand bzw. die Hürde, eine Umstellung vorzunehmen. Insofern ist bereits bei der erstmaligen Auswahl des Softwarewerkzeuges einzukalkulieren, dass ggf. später eine Umstellung notwendig wird. Eine anfänglich kostengünstige Lösung kann daher auf Dauer teurer werden als der direkte Einstieg in eine Lösung, die am Anfang mehr Kosten verursacht.

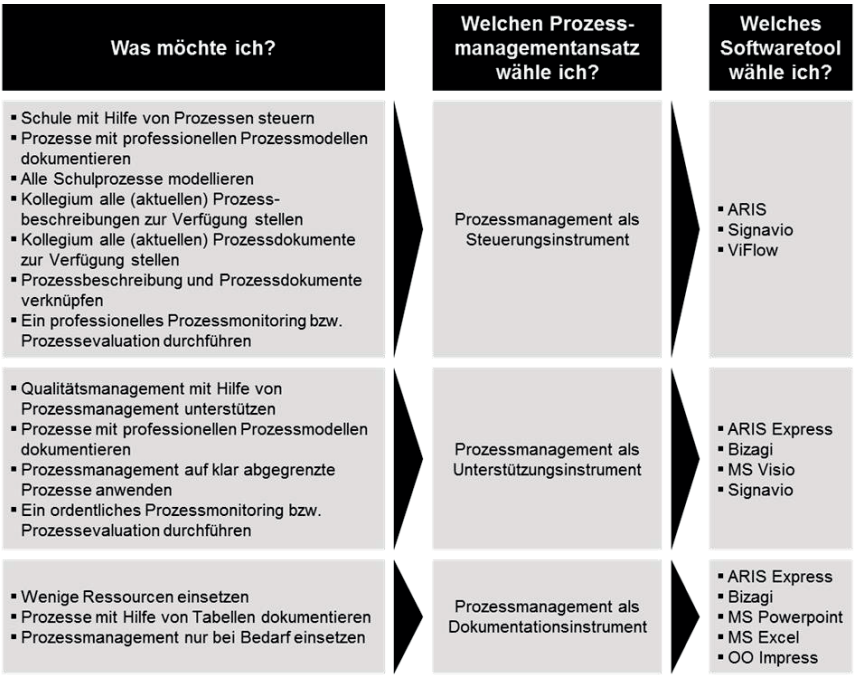


Abbildung 5: Entscheidungsbaum zur zielgerechten Prozessmanagementsoftware

Nach der Modellierung sollte der Prozess dokumentiert und den Prozessbeteiligten zum Überprüfen überlassen werden. Diese Validierung soll Missverständnisse vermeiden, den Beteiligten die Ergebnisse vor Augen führen und Anpassungen vor der Veröffentlichung ermöglichen. Die Validierung kann auch durch das gesamte Kollegium erfolgen und nicht ‚nur' durch das Team Gruppe, das den Prozess modelliert hat. Die Validierung im gesamten Kollegium kann z. B. durch die Bereitstellung auf dem schwarzen Brett oder die Darstellung in einer Konferenz erfolgen.

3.5 Schritt 4: Prozessausarbeitung

In der Ausarbeitung des Prozesses geht es vor allem um die Arbeits- und die Informationsmaterialien, die für den Prozess notwendig sind. In den früheren Phasen wurde lediglich festgehalten, welche Dokumente notwendig sind, aber nicht, wie genau diese auszusehen haben. Grundsätzlich sind dabei zwischen Dokumenten zu unterscheiden, welche zum einen den Prozess beschreiben und als Umsetzungshilfen herangezogen werden können und zum anderen für den arbeitspraktischen Einsatz im Prozess verwendet werden.

- Informationsmaterialien: Diese Dokumente liefern detaillierte Informationen zum Prozess, zum Beispiel in Form eines Leitfadens oder einer Checkliste. So wird beispielsweise für den Prozess der Einarbeitung einer Lehrkraft eine Checkliste entwickelt, auf der die einzelnen Aktivitäten bzw. Prozessschritte abgehakt werden. Der gesamte Prozess wird so deutlicher.
- Arbeitsmaterialien: Diese werden von den Prozessverantwortlichen in der praktischen Anwendung eingesetzt, zum Beispiel Vorlagen, Mustertexte oder Bewertungsraster. So wird beispielsweise in einem Prozess der Einarbeitung einer Lehrkraft ein Personalbogen verwendet.

Die Ausarbeitung des Prozesses kann ausgesprochen aufwändig sein. Denken Sie an den o. g. Beispielprozess „Einführung einer neuen Lehrkraft“. Hier ist es notwendig, innerhalb der Prozessdokumentationen diverse Leitfäden und Templates anzufertigen. Achten Sie bei der Erstellung solcher Arbeitsmaterialien auch immer auf ein einheitliches Design im Sinne einer Corporate Identity.

3.6 Schritt 5: Prozesseinführung

Bislang existiert der Prozess nur auf dem Papier bzw. in den Köpfen der Beteiligten während der Erhebungsphase. Nun gilt es, den Prozess nachhaltig in der Schulpraxis zu verankern. Eine Bombenwurfstrategie (TOP 1001 der Konferenz, „habe Kopie verteilt, aber keine Zeit mehr zu besprechen“) ist zu vermeiden.

Vor der Einführung des Prozesses ist der Prozess freizugeben. Dies sollte durch eine festgelegte Person in der Schule erfolgen. Je nach Komplexität des Prozesses bedeutet die Einführung des Prozesses eine vergleichsweise kurze Bekanntgabe bis hin zu einem aufwändigen, unter Umständen mehrjährigen Veränderungsprojekt. In aufwändigen Veränderungsprojekten sollten die Grundsätze des Veränderungsmanagements (Change Management) beachtet werden. Anhang 11 bietet eine Übersicht über die Literatur. Im Rahmen eines Veränderungsprojekts kann es notwendig werden, den Soll-Prozess erneut anzupassen.

Um die Prozessbeschreibung inkl. aller Arbeits- und Informationsmaterialien dem gesamten Kollegium anschließend zugänglich zu machen, ist eine Plattform zu wählen, auf der alle Lehrkräfte zugreifen können: Das sogenannte Prozessportal. Je nach vorhandenen finanziellen und technischen Ressourcen gibt es verschiedene Formen eines Prozessportals.

Strukturierte Dateiablage im Schulnetzwerk

Dies kann zum Beispiel eine durch Dateiordner sauber strukturierte Dateiablage im Schulnetzwerk sein. Es sollte dabei vermieden werden, dass Veröffentlichungen auf mehreren Plattformen erfolgen („keine Parallelplattformen“) oder diese nur einzelnen Fachbereichen, Abteilungen oder Teams zur Verfügung stehen. Weiterhin ist darauf zu achten, dass keine ‚alten‘ oder scheinbar parallel gültigen Prozesse in der Schule kursieren.

Prozessportal mit Hilfe einer Excel-Datei

Das Tabellenkalkulationsprogramm Excel ist vielen Lehrkräften vertraut und an Schulen recht breit verfügbar. Durch eine geschickte Nutzung der Symbole, der Arbeitsblätter und der Möglichkeit des Verlinkens innerhalb einer Excel-Datei und mit externen Dokumenten lässt sich auch mit Excel ein Prozessportal erzeugen. Die entsprechenden Excel-Dateien können dem Kollegium wiederum über den Schulserver zur Verfügung gestellt werden.

Web 2.0 Techniken: Wikis, LMS oder CMS

Die Darstellung und Präsentation der Prozesse und den entsprechenden Dokumentationen kann auch über relativ einfachen und ressourcenschonenden Web 2.0 Techniken erfolgen. Hier sind verschiedene Möglichkeiten denkbar.

- LMS: In vielen Schulen werden Lernplattformen bzw. Learning-Management-Systeme (LMS) eingesetzt, beispielsweise Moodle oder ILIAS. Das Prozessportal kann in einem solchen LMS für die Lehrkräfte angeboten werden.
- CMS: Ein Contentmanagementsystem (CMS) wird häufig in der Schule zur Verwaltung der Schulwebseite eingesetzt. Mit Hilfe eines solchen CMS kann ein Prozessportal – ggf. auch in einem geschützten Bereich der Webseite – eingesetzt werden.
- Wiki: Ein Wiki ist ein Softwaresystem, das es Autorinnen und Autoren ohne Programmierkenntnisse unkompliziert und mit wenigen Hilfsmitteln erlaubt, strukturierte und ansehnliche Texte im Internet bzw. Intranet zu produzieren. Beispielsweise ist die Wikipedia ein Wiki. Der Zugriff auf einen Wiki kann auch beschränkt werden, zum Beispiel auf das Intranet.

Die Arbeit mit Web 2.0 Techniken hat den Vorteil, dass Dokumente gut verwaltet und meist einfach kommentiert werden können. Diese Kommentare liefern für eine spätere Prozessevaluation oft wichtige Daten.

Das professionelle Prozessportal

Ein professionelles Prozessportal ist eine Lösung zur Kommunikation und Darstellung von Prozessdokumentationen, welche eine spezielle Software für das Prozessmanagement benötigt. Außerdem braucht es eine Administration, welche sicherstellt, dass alle Daten aktuell und redundanzfrei verfügbar sind und das Gesamtsystem wartet. Derartige Prozessportale haben einen entscheidenden Vorteil, sie unterstützen die Anwenderinnen und Anwender in der Suche nach einem bestimmten Prozess und liefern zugleich alle notwendigen Informationen und Dokumentationen. Dies fördert die Akzeptanz unter den Anwendern. Das System trägt dazu bei, dass die Schulmitglieder sich über dieses System Informationen beschaffen und so sichergestellt ist, dass aktuelle Informationen und Dokumentationen im Kollegium ankommen.

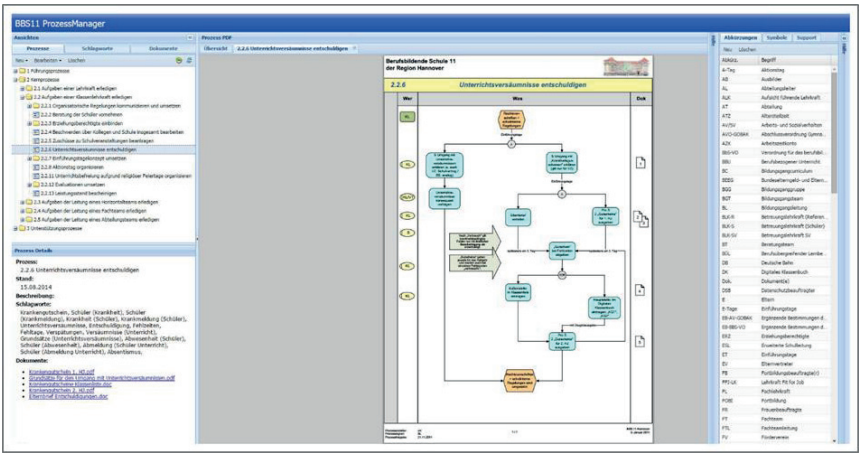


Abbildung 6: Prozessportal (Quelle: ProzessManager BBS 11, Hannover)

Die Einführung eines Prozesses hat einen technischen Aspekt – das Prozessportal – und einen sozialen Aspekt. Für die Inkraftsetzung des Prozesses sollte ein offizieller Startschuss erfolgen. Erfahrungsgemäß ist es zu empfehlen, dass dies eine vornehme Aufgabe der Schulleiterin bzw. des Schulleiters ist. Dabei ist darauf hinzuweisen, ab wann ein bestimmter Prozess wie ablaufen sollte. Die notwendige Bekanntgabe kann dabei – ja nach Prozess – über eine einfache Rundmail bis hin zu einer detaillierten Präsentation während einer Konferenz erfolgen.

3.7 Schritt 6: Prozessdurchführung und -überwachung

Nach dem offiziellen Startschuss arbeiten alle Beteiligten am Prozess entlang. Parallel dazu läuft das Monitoring des Prozesses. Während die Prozessanwenderin bzw. der Prozessanwender für die Durchführung des Prozesses zuständig ist, ist die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner – beispielsweise eine Person im mittleren Management der Schule – für die Überwachung zuständig. Damit stellt sich die Frage, auf welche Daten die Prozesseigenerin bzw. der Prozesseigner zurückgreifen kann, um die Qualität des Prozesses abzuschätzen, und zwar ohne dass diese Person nur noch mit der laufenden Überwachung von Prozessen beschäftigt ist.

Das Monitoring des Prozesses ist eine laufende Überwachung mit einem vergleichsweise geringen Erhebungs- und Auswertungsaufwand (Neumann, Probst & Wernsmann, 2012, S. 314). Prozesskennzahlen oder Indikatoren sollen dabei die Qualität des Prozesses anzeigen. Prozesse in beruflichen Schulen haben oft nur langfristig feststellbare und oft nur schwierig messbare Auswirkungen. Ob beispielsweise die Einführung einer Lehrkraft in das Kollegium wirklich erfolgreich war, lässt sich i. d. R. erst nach vielen Schuljahren feststellen. Beim Monitoring muss es jedoch gelingen, Indikatoren zu finden, die sich mit vergleichsweise geringem Aufwand zeitnah erheben und auswerten lassen.

Denkbar ist zum Beispiel, dass für das Monitoring eines Prozesses, in dem ein bestimmtes Formular verwendet wird, das Formular im Schulbüro in einem bestimmten Ordner abgeheftet wird. Das Formular, das als Arbeitsmaterial für diesen Prozess verwendet wird, wurde zum Zwecke des Monitorings durch zwei kurze Fragen ergänzt, nämlich „Probleme bei der Durchführung“ und „Erreichung des Ziels“. Diese werden von der Prozessanwenderin bzw. dem Prozessanwender mit Hilfe einer Checkbox mit „ja“ bzw. „nein“ beantwortet. Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner schaut sich in regelmäßigen Abständen den Ordner mit den gesammelten Formularen durch und überprüft, ob Folgemaßnahmen – zum Beispiel die Evaluation eines Prozesses – eingeleitet werden müssen.

Ein solch einfacher Indikator kann die Zufriedenheit der Lehrkraft oder einer Mentorin bzw. eines Mentors mit dem Einarbeitungsprozess sein, das auf einem Kurzfragebogen auf einer Skala von „0“ für „unzufrieden“ bis „5“ für „zufrieden“ am Ende des Einarbeitungsprozesses erfasst wird. Dabei kann es sich lohnen, zur Stärkung des schulischen Vorschlagswesens direkt auf dem Fragebogen Möglichkeiten zur Verbesserung abzufragen.

Das heißt, bei der Modellierung des Prozesses sind direkt Prozessschritte vorzusehen, die später ein Monitoring ermöglichen bzw. erleichtern. Dieser Kurzfragebogen kann anschließend

gesichtet und u. U. direkt Konsequenzen gezogen werden. Die Fragebogen können abgeheftet werden und stehen zusätzlich einer späteren Überprüfung des Prozesses im Rahmen einer Prozessevaluation zur Verfügung.

Prozessmonitoring und -evaluation sind mit dem schulischen Qualitätsmanagement zu verbinden. D. h. im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements gilt es zu klären, welche Indikatoren zur Prozessqualität mit welchen Qualitätsmanagement-Instrumenten erhoben werden können. Dazu bieten sich in den verschiedenen schulischen Qualitätsmanagementsystemen die Instrumente an, die regelmäßige Datenerhebungen vorsehen.

Typ des schulischen QMS	Typische Instrumente für das Monitoring und die Evaluation von Prozessen	Beispiel
Q2E-basierte QMS	▪ Selbstevaluation der Schule ▪ Externe Schulevaluation	▪ Befragung der Lehrkräfte zur Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ▪ Fokusbereich zur Einführung von Lehrkräften im Rahmen der externen Schulevaluation
EFQM-basierte QMS	▪ Interne Evaluation ▪ Externe Evaluation	▪ Befragung der Lehrkräfte zur Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ▪ Fokusbereich zur Einführung von Lehrkräften im Rahmen der externen Schulevaluation
ISO-9001-basierte QMS	▪ Schülerbefragung ▪ Review-Bericht ▪ Fehlermanagement	▪ Review-Bericht mit Kennzahlenanalyse zu Personal ▪ Ergebnisse des Meldeverfahrens von Lehrkräften
QIBB	▪ Systemfeedback ▪ Peer Review in QIBB	▪ Befragung der Lehrkräfte zur Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ▪ Fokusbereich zur Einführung von Lehrkräften im Rahmen der externen Schulevaluation

Tabelle 11: Prozessmonitoring und -evaluation in ausgewählten schulischen QMS

Die Fragestellung „Welche Indikatoren können mit welchen QM-Instrumenten erfasst werden?“ kann auch umgedreht werden: „Welche Daten welcher QM-Instrumente können als Indikatoren verstanden werden?“. Diese pragmatische Fragerichtung kann die Datenerhebung insgesamt schlanker gestalten und eine bessere Nutzung der bereits erhobenen Daten gewährleisten.

Im Rahmen des Monitorings muss ein kurzer Blick auf die Ausprägung der Prozesskennzahlen reichen, ob der Prozess im gewünschten Sinne läuft. Es reicht auch festzustellen, ob der Prozess „grün“, „gelb“ oder „rot“ ist. Eine schnelle und praxisnahe Form der Überwachung ist auch das Gespräch mit den Prozessbeteiligten. Oft werden in informellen Gesprächen Schwachstellen oder Optimierungsbedarfe erläutert. Wenn im Rahmen des Monitorings festgestellt

wird, dass ein Prozess nicht ordnungsgemäß abläuft, bedeutet dies zunächst nur die Notwendigkeit, genauer hinzuschauen. Gerade im Trubel des Alltags besteht bei solchen Problemen die Gefahr der ‚Kopf-ab-Logik' und des ‚Schnellschusses', d. h. eines vorschnellen Therapieversuchs ohne Diagnose. Hierbei ist aber eine besonnene Entscheidung gewinnbringender, die sich im Idealfall auf die Monitoring- bzw. Evaluationsergebnisse stützt.

3.8 Schritt 7: Prozessevaluation

Bei der Evaluation wird ein Prozess nach einer längeren Zeit nach der Einführung von der Prozessevaluatorin bzw. dem Prozessevaluator evaluiert. Die Revision kann dabei wenig umfangreich sein und nur kleinere Details betreffen. Bei der Evaluation kann sich jedoch auch abzeichnen, dass eine sehr grundlegende Änderung des Prozesses notwendig ist. In diesem Fall ist eine Re-Modellierung notwendig und die Auseinandersetzung startet wieder mit dem ersten Schritt des Prozessmanagements.

3.9 Schritt 8: Prozessschließung

Das Ergebnis der Evaluation des Prozesses kann die Entscheidung sein, den Prozess in Zukunft abzuschaffen. Wirtschaft, Technik und Gesellschaft befinden sich in einem stetigen, oft sehr schnellen Wandel. Die Schule kann und darf als Institution nicht jede Modewelle unreflektiert mitmachen. Wenn sich jedoch die Schule vom Wandel in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft abhängt, hat sie alsbald Probleme: Inhalte sind veraltet, Prozesse überholt und die berechtigten Anliegen der verschiedenen Anspruchsgruppen werden nicht berücksichtigt. Wandel von Schule – und damit auch Wandel und Schließung von Prozessen – ist ein Reflex auf den stetigen Wandel ihrer Außenwelt, nämlich von Wirtschaft, Technik und Gesellschaft. Für berufliche Schulen gilt dies wie für keine andere Schulform. Veränderungen – der stetige Fluss - ist das für die berufliche Schule der Normalfall. Nur eine tote Schule bewegt sich nicht mehr.

Für das Prozessmanagement bedeutet dies, dass immer wieder Prozesse geschlossen werden müssen, und zwar auch solche, die mühsam installiert wurden, die das Kollegium liebgewonnen und erfolgreich praktiziert hat. Während bei der Einführung Prozesse *er*lernt werden, müssen sie beim Schließen *ent*lernt oder *ver*lernt werden. Oft sind dann Übergangsregelungen notwendig.

3.10 Rückblick auf die acht Schritte des Prozessmanagements

Für das schulische Prozessmanagement wurden acht idealtypische Phasen vorgeschlagen.

Schritte des Prozessmanagements		
1	Prozessbeurteilung	Braucht es ein Management dieses Prozesses?
2	Prozessmodellierung vorbereiten	Wie sieht eine allererste Übersicht über den später im Detail zu modellierenden oder zu überprüfenden Prozess aus und wie geht die Modellierung weiter?
3	Prozessmodellierung	Wie sieht der Prozess aus?
4	Prozessausarbeitung	Wie ist der Prozess auszuarbeiten und die notwendigen Änderungen vorzubereiten?
5	Prozesseinführung	Wie lässt sich der Prozess nachhaltig in der Schule verankern?
6	Prozessdurchführung und -überwachung	Wie läuft der Prozess?
7	Prozessevaluation	Wie ist der Prozess zu bewerten und ggf. zu revidieren?
8	Prozessschließung	Wie kann der Prozess abgeschafft werden?

Tabelle 12: Schritte des Prozessmanagements

Wie bei allen Modellen kann es sich lohnen, gegen diese modellhafte Vorstellung für den einzelnen Prozess zu verstoßen. Stellen Sie sich anfangs immer die Fragen, ob eine Prozessmodellierung tatsächlich notwendig erscheint und wie hoch der Partizipationsgrad der Prozessbeteiligten sein muss. Diese Fragen haben großen Einfluss auf die darauffolgende Prozessmodellierung.

4 Überlegungen zur Einführung von Prozessmanagement in der Schule

4.1 Einführung von Prozessmanagement als schulisches Veränderungsprojekt

Die Einführung von Prozessmanagement ist ein (Veränderungs-)Projekt von erheblicher Komplexität. Bevor Sie in das Thema Prozessmanagement einsteigen, sollte sich die Schule einige strategische Fragen stellen, um auf die Strategie hin abgestimmte Vorarbeiten leisten zu können, die bei der Implementierung und Umsetzung des Prozessmanagements dienlich sind.

Strategische Fragen

Bei einer so tiefgreifenden Veränderung in der Schule sind die Ziele im Vorfeld klar zu definieren und eine Implementierungsstrategie zu erarbeiten. Die Entwicklung einer Implementierungsstrategie ist jedoch nicht Gegenstand dieser Einführung. Für die Implementierung von Prozessmanagement wird empfohlen, dieses als komplexes Schulentwicklungs- bzw. Veränderungsprojekt zu verstehen und entsprechende Ressourcen bereit zu stellen. Im Vorfeld sollten folgende Fragen diskutiert werden:

- Was möchten wir mit Prozessmanagement erreichen?
- Welchen Stellenwert innerhalb der Schulsteuerung soll dem Prozessmanagement zugesprochen werden?
- Wie viel Ressourcen (zeitliche, finanzielle, personelle und sächliche) können und möchten wir zur Verfügung stellen?

Vorüberlegungen

Anschließend wird empfohlen, Vorüberlegungen anzustellen, welche das Prozessmanagement unterstützen können.

1. Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Ressourcen im Prozessmanagement klären

Erfolgreiche Beispiele aus Schulen zeigen, dass Prozessmanagement klare Verantwortlichkeiten, entsprechende Kompetenzen und Ressourcen benötigt. Für das Prozessmanagement ist ein Personenkreis zu bestimmen, der sich um Prozessmanagement und die damit verbundenen Aufgaben verantwortlich zeigt. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, dass die Verantwortlichen mit den nötigen Entscheidungskompetenzen und Ressourcen ausgestattet sind. Dies kann in einem Fall die Schulleitung als Team sein. Denkbar ist aber auch ein Prozessteam, die Qualitätsmanagementbeauftragten oder Schulentwicklungsteams. Bei den drei letztgenannten ist allerdings dafür Sorge zu tragen, dass diese Teams ausreichend Entscheidungsmacht übertragen bekommen. Innerhalb des Teams müssen Kompetenzen aufgebaut werden, beispielsweise durch eine Fortbildung, die Zusammenarbeit mit anderen Schulen oder im Selbststudium. Außerdem müssen diese Teams eine uneingeschränkte Unterstützung und die volle Aufmerksamkeit der Schulleitung erhalten. Die beschriebenen Rollen im Prozessmanagement (z. B. Prozessanwender oder Prozesseigner), sind ebenfalls grundsätzlich zu klären. Meist ist dies aber erst bei der Prozessmodellierung nötig bzw. möglich (siehe 2.4.1).

2. Commitment schaffen

Prozessmanagement bedeutet eine Veränderung im Schulalltag, welcher sich nur dann erfolgreich und nachhaltig durchsetzt, wenn alle Mitglieder der Schule in den Veränderungsprozess eingebunden werden und Commitment geschaffen wird. Versäumen Sie es deshalb nicht, frühzeitig und ausreichend über das Projekt zu informieren und insbesondere auch die Vorteile für die Schule und die einzelne Lehrkraft herauszustreichen.

3. Einheitlichkeit und Identifikation sicherstellen

Prozessmanagement ist grundsätzlich immer auch mit Standardisierung verbunden. Standardisierung dient dazu, Prozesse bewerten bzw. die Qualität messen und verbessern zu können. Standardisierung heißt aber auch, grundlegende Strukturen festzulegen, die wiederkehrend sind, dadurch einen hohen Wiedererkennungswert erhalten und eine Schulkultur prägen können. Standardisierung sollte demnach nicht nur auf einen grundsätzlichen Prozessablauf angewendet werden. Beispielsweise sind darüber hinaus einheitliche Verhaltensmaßnahmen festzulegen, damit sichergestellt ist, dass ein Prozess personenunabhängig in – mehr oder weniger – gleicher Art und Weise ausgeführt wird. Für das Prozessmanagement unmittelbar von Bedeutung ist die Vereinheitlichung von Dokumentationen. Es sollte ein bzw. mehrere Schultemplates entwickelt werden, wie ein offizielles Dokument der Schule auszusehen hat. Zum Beispiel ist festzulegen, wie eine Checkliste gestaltet ist und welche Informationen hinterlegt werden müssen. Aber auch Leitfäden, Richtlinien und Präsentationsfolien sollten ein einheitliches Format erhalten. Dabei ist es nicht notwendig, ein kompliziertes Template aufzubauen, sondern oft ist es ausreichend, eine einheitliche Kopf- und Fußzeile mit dem Logo der Schule zu definieren. Anhang 4 zeigt ein mögliches Format einer Checkliste für einen Prozess.

Die mit dem Prozessmanagement verbundene Standardisierung kann in einen Konflikt mit impliziten Normen in der Schule geraten. Schulen sind durch eine – meist nicht ausgesprochene – Norm der Autonomie der einzelnen Lehrkraft geprägt. Standardisierungen werden daher schnell als Einschnitt in die persönliche Autonomie erlebt. Diese persönliche Autonomie ist ein wichtiger Motivator in der Schule und sollte daher nicht leichtfertig untergraben werden. Im Prozessmanagement ist deutlich zu machen, welche Kraft darin bestehen kann, wenn alle Lehrkräfte an einem Strang ziehen. Ein Beispiel ist eine einheitliche Verhaltensregel bei Unterrichtsverstößen, die verhindert, dass Schülerinnen und Schüler die Grenzen einzelner Lehrkräfte austesten und damit wichtige Lernzeit verschwenden. Außerdem sollte es im Prozessmanagement gelingen, Ressourcen zu heben, d. h. nicht durch unklare Zuständigkeiten und Doppelarbeiten Zeit zu verschwenden, sondern diese für wichtige pädagogische Aufgaben zu verwenden.

4. Grundsätze des Prozessmanagements festlegen – ein Konventionenhandbuch erstellen

In einem System mit vielen Beteiligten, welche unterschiedliche Rollen einnehmen und verschiedene Sichtweisen einbringen, ist es notwendig, auf eine gemeinsame Wissensbasis zurückzugreifen, welche den Rahmen für das individuelle Handeln vorgibt. Dies fördert nicht nur die Transparenz, sondern stellt mitunter sicher, dass eine einheitliche und damit verständliche Kommunikation möglich ist. Diese Überlegung gilt insbesondere für ein Prozessmanagementkonzept, welches – je nach Ausgestaltung – sehr komplex sein kann. Um nun die Rahmenbedingungen und grundlegenden Informationen zum Prozessmanagementkonzept der Schule zu dokumentieren und damit für alle Beteiligten zur Verfügung zu stellen, lässt sich ein Konventionenhandbuch erstellen. Ein solches Regelwerk kann nun sehr different gestaltet sein. Einige Beispiele sehen im Konventionenhandbuch die Möglichkeit, das komplexe Prozessmanagement mit all seinen Facetten zu beschreiben (vgl. Müller, Kurt & Strub, 2015). Andere wiederum reduzieren die Informationen auf die Grundlagen der Prozessmodellierung und sprechen dabei vielmehr von einem Modellierungshandbuch (Jankulik & Piff, 2009, S. 183). Davon kann abgeleitet werden, dass ein Konventionenhandbuch keine Mindeststandards erfüllen muss und auch die Inhalte variabel gestaltet werden können.

In Zeiten einer umfassenden IT-Unterstützung der Prozessmodellierung lässt sich durchaus die Frage stellen, ob es sinnvoll und zeitgemäß ist, eine Modellierungsrichtlinie zu erstellen, mit dem Wissen, dass diese sich durch die Weiterentwicklung der Notation ändert und somit die Richtlinie veraltet. Darüber hinaus gibt u. a. eine Prozessmanagementsoftware wichtige Aspekte vor und weist auch auf Verstöße hin. Außerdem sind einzelne Notationen inzwischen weltweiter Standard, dessen Umsetzung sehr gut dokumentiert ist.

Braucht es dann überhaupt ein Konventionenhandbuch? Letztlich ist diese Frage von der Schule und dem verfolgten Ziel des Handbuches abhängig. Soll es beispielsweise ein Handbuch für alle Mitglieder in der Schule sein? Dann erscheint es sinnvoll, das Prozessmanagementkonzept zu beschreiben und darzulegen, wie Prozesse zu lesen sind. Für Prozessmodellierer dagegen kann es lediglich wichtig sein, nachschlagen zu können, welche Notationsstandards die Schule verwendet und ob ggf. vordefinierte Prozessteile bestehen. Je komplexer ein System ist, desto empfehlenswerter ist ein Konventionenhandbuch. In manchen Fällen kann es sich sogar lohnen, für die zentralen Zielsetzungen zwei Handbücher zu erstellen, nämlich ein allgemeines Konventionenhandbuch und ein spezifisches Modellierungshandbuch (Jankulik & Piff, 2009, S. 183).

Wir empfehlen, ein Konventionenhandbuch zu erstellen. Folgender Aufbau ist möglich.

- Prozessmanagementkonzept: Kurze Erläuterung des Prozessmanagementkonzeptes (z. B. die 8-Schritt-Methode)

- Prozessbeteiligte (Rollen): Vorstellung der Rollen im Prozessmanagement, deren Aufgabe und Kompetenzen.
- Modellierungskonvention: Klärung der Notationssprache. Entweder mit einer Übersicht über alle Notationselemente und deren Verwendung oder mit einem Hinweis auf detaillierte Erläuterungen zur Modellierungssprache in externen Dokumentationen (z. B. Literatur, Website).
- Namenskonventionen: Auflistung der in den Prozessmodellen verwendeten Begriffe. Hierbei sind insbesondere die Verben gemeint, zur Beschreibung des einzelnen Prozessschrittes.
- Abkürzungsverzeichnis: Darlegung der Abkürzungen für etwaige Personen und Funktionen (z. B. SL für Schulleitung).
- Dokumentenmanagement: Aufzeigen, wie und wo die Prozesse abgelegt werden. Darüber hinaus sind an der Stelle die unterschiedlichen Prozessdarstellungen (Prozessmodell, Tabelle, Prosatext) zu erläutern.

Das Konventionenhandbuch sollte nicht in Printform produziert werden. Die Inhalte ändern sich erfahrungsgemäß sehr häufig. Ergänzungen müssen vorgenommen oder Beschreibungen präzisiert werden. Aus diesem Grund ist ein solches Handbuch digital zu erstellen bzw. zu pflegen. Ein internet- bzw. intranetbasiertes Wiki-System ist physischen Unterlagen als Dokumentationsmethode in jedem Fall vorzuziehen.

4.2 Den richtigen Prozessmanagement-Ansatz für die Schule wählen

Die Gestaltung des Prozessmanagements ist immer den individuellen Gegebenheiten und Vorstellungen der Schule anzupassen. Ein Rezept, das für alle Schulen passt, gibt es nicht. Prozessmanagement kann vereinfachend in 3 Kategorien unterschieden werden, die folgendermaßen charakterisiert werden können:

	PM als Dokumentationsinstrument	PM als Unterstützungsinstrument	PM als Steuerungsinstrument
Prozessdokumentation	Dokumentation erfolgt im Wesentlichen systematisch, die Auswahl der Prozesse aber unstrukturiert.	Reduzierung auf strategisch bedeutende Prozesse und einheitliche Darstellung.	alle Prozesse werden nach einer einheitlichen Systematik erstellt.
Prozessablage	einfaches Dateiablagesystem im Schulnetzwerk	einfaches Dateiablagesystem bis zu einer professionellen Softwarelösung	Professionelle Softwarelösung

Ressourcen-einsatz	wenig bis kaum Ressourcen	zeitliche und personelle Ressourcen sowie Softwareunterstützung für Prozessmodellierung und ggf. Prozessveröffentlichung	hoher Ressourceneinsatz auf allen Ebenen (zeitlich, personell, finanziell und sächlich)
Vorteil	▪ schnell umsetzbar, ▪ kaum zusätzliche-Ressourcen	▪ absehbare Implementierungszeit ▪ überschaubarer Ressourceneinsatz ▪ Verbesserung der definierten Prozesse	▪ Prozesssteuerung möglich ▪ Kommunikation von Prozessdokumenten klar geregelt und redundanzfrei ▪ Prozessmanagement verstetigt sich
Nachteil	▪ wenig nachhaltig, systematische Prozessevaluation kaum möglich ▪ Gefahr, dass Prozessmanagement kaum als unterstützend wahrgenommen wird und auf wenig Akzeptanz stößt	▪ Gefahr, dass Prozessmanagement sich nicht verstetigt und im Kollegium in Vergessenheit gerät ▪ Gefahr, mehr Prozesse dokumentieren zu wollen, als geplant (Ressourcenfrage)	▪ hoher Ressourceneinsatz ▪ Gefahr des Scheiterns bei unzureichender Projektplanung sehr hoch

Tabelle 13: Kategorien von Prozessmanagement an Schulen

Prozessmanagement als Dokumentationsinstrument

Die grundlegende Lösung zeichnet sich dadurch aus, dass zwar eine systematische Prozessdokumentation (siehe 3.1) stattfindet, sich jedoch die Auswahl/Definition der zu modellierenden Prozesse unstrukturiert darstellt. Darüber hinaus erfolgt die Dokumentation unter Einsatz von vorhandenen Ressourcen (keine Neuanschaffungen vorgesehen), welche auch nur im geringen Maße verwendet werden. Die Prozessdefinition erfolgt i. d. R. unstrukturiert und die Ablage von vorhandenen Prozessdokumentationen wird über ein zentrales Dateiablagesystem auf dem Schulnetzwerk sichergestellt. Dieses ‚grundlegende' System ist der Gefahr ausgesetzt, wenig Anerkennung zu finden und deshalb kurzfristig wieder abgeschafft zu werden.

Prozessmanagement als Unterstützungsinstrument

Prozessmanagement wird hier als unterstützendes Instrument angesehen, um strategisch wichtige oder problembehaftete Prozesse zu analysieren, verständlich zu machen und nachhaltig zu dokumentieren. Hierzu wird auf eine strukturierte Prozessmodellierung zurückgegriffen, welche durch entsprechenden Ressourceneinsatz gewürdigt wird. Insbesondere die Ablage der Prozessbeschreibungen kann jedoch sehr unterschiedliche Formen annehmen. Vorstellbar ist sowohl ein einfaches Dateiablagesystem als auch eine professionelle Aufbereitung mit Hilfe einer speziellen Software (Prozessportal, siehe 3.6).

Prozessmanagement als Steuerungsinstrument

Der Hauptunterschied zur fortgeschrittenen Lösung liegt in der Reichweite des Prozessmanagements. Der professionelle Ansatz geht von einer Prozesssteuerung auf allen Ebenen der Schullandschaft aus. D. h. dass alle in der Schule ablaufenden Prozesse prozesshaft dokumentiert, analysiert und regelmäßig überprüft werden. Dazu gehört auch eine professionelle Softwarelösung, mit Hilfe derer in einem Prozessportal allen Mitgliedern der Schule Zugriff auf die Prozessdokumentationen ermöglicht wird.

5 Prozessmanagement und seine Möglichkeiten

Prozessmanagement ist gerade im Bildungsbereich eine große Herausforderung. Eine Schule produziert keine Industriegüter, deren Produktionsschritte auf die Sekunde getaktet werden kann. Es werden auch keine Dienstleistungen angeboten, deren Arbeitsschritte klar abzugrenzen sind. Eine Schule besteht aus sozialen Beziehungen und intensiven Interaktionen seiner Mitglieder. Die Kernprozesse orientieren sich am Lehren und Lernen der Schülerinnen und Schüler. Insbesondere die Gestaltung des Unterrichts selbst ist eine komplexe Angelegenheit, die im Wesentlichen der einzelnen Lehrkraft vorbehalten sein soll.

Warum braucht eine Schule dann einen Managementansatz für Prozesse? Trotz der genannten Einschränkungen besteht auch eine Schule aus einer Vielzahl von administrativen oder dem Unterricht dienlichen Prozessen. Diese Prozesse gilt es in den Griff zu bekommen. Ein nachhaltiges und konsequent umgesetztes Prozessmanagement kann zu einem strategischen Steuerungsinstrument werden. Mit entscheidenden Vorteilen: Schülerinnen und Schüler profitieren von einer kontinuierlichen Schul- und Unterrichtsentwicklung, der Verwaltungsaufwand für Lehrkräfte reduziert sich, so dass mehr Zeit für das Unterrichten bleibt und der Stressfaktor gesenkt wird und die Schulleitung kann auf ein einheitliches Schulverständnis mit etablierten Informations- und Kommunikationswegen sowie transparenten Entscheidungsfindungen zurückgreifen. Die Implementierung eines Prozessmanagements ist keineswegs eine triviale Angelegenheit. Im Gegenteil, die Implementierung stellt eine tiefgreifende Veränderung dar, welche von Widerständen und intensiven Überzeugungsarbeiteten begleitet wird. Dennoch: Der Aufwand lohnt sich!

Literaturverzeichnis

Allweyer, T (2005). *Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung und Controlling*. Bochum: W3L-Verlag.

Berglehner, F., Buichl, M., Heinrich, M., Wilbers, K. & Wittmann, M. (2014). *Management von Prozessen an Hochschulen* (Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, 2014-1). Nürnberg: Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Zugriff am 10.02.2015 unter http://www.wirtschaftspaedagogik.de/forschung/berichte.

Bodendorf, F., Viol, J. & Lederer, M. (2013). *Prozess- und Informationsmanagement*. Skript zur Vorlesung Prozess- und Informationsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Bundesverwaltungsamt (2013). Konventionenhandbuch (Teil 1) für eine einheitliche Prozessmodellierung im Bundesministerium des Inneren und seinen nachgeordneten Behörden (Version 2.3). Zugriff am 26.06.2015 unter http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/konventionenhandbuch_Teil1_download.pdf?__blob=publicationFile.

Day, M.-T., Bonati, F., Büttiker & P., Lee, D. (2006). *Prozessmodellierung mit EPK*. Zugriff am 27.06.2015 unter http://www.leed.ch/history/eepk/.

Fischermanns, G. (2010). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (9. unv. Aufl., ibo Schriftreihe, Band 9). Gießen: Schmidt.

Freund, J. & Rücker, B. (2014). *Praxishandbuch BPMN 2.0* (4. akt. Aufl.). München: Hanser.

Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Prozessmanagement. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (7. akt. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Kultusministerium Niedersachsen (2008). *Prozesslandkarte darstellen* (eManagement Handbuch für niedersächsische berufsbildende Schulen als regionale Kompetenzzentren). Zugriff am 19.03.2015 unter http://bbs-reko.mmbbs.de/index.php?id=64.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (2010). *Prozessmanagement* (Handbuch OES, Handreichung 8). Kronach: Carl Link.

Müller, R., Kurt, R. & Strub, G. (2013). *Prozessmodellierung nach BPMN 2.0. Prozessmanagement- und Konventionenhandbuch für die Leistungs- und Prozessdokumentation*. Fachgruppe Prozesse und Informatik, Verband Luzerner Gemeinden. Zugriff am

27.01.2015 unter http://www.fapi-luzern.ch/app/download/7211043175/Musterhandbuch_Prozessdokumentation-Konventionenhandbuch+VLG+1.0.docx?t=1421685597.

Neumann, S., Probst, C., & Wernsmann, C. (2012). Kontinuierliches Prozessmanagement. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.). *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (7. korr. und erw. Aufl., S. 303 - 326). Berlin: Springer.

Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2013). G*eschäftsprozessmanagement in der Praxis* (8. überarb. und erw. Aufl.). München: Hanser.

Speck M. & Schnetgöke N. (2012). Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (Hrsg.). *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (7. korr. und erw. Aufl., S. 195 - 228). Berlin: Springer.

Wilbers, K. (2014). *Wirtschaftsunterricht gestalten. Lehrbuch. Eine traditionelle und handlungsorientierte Didaktik für kaufmännische Bildungsgänge* (2. Aufl.). Berlin: Epubli. Verfügbar unter http://www.wirtschaftsunterricht-gestalten.de

Wilbers, K. (2015a). *Didaktische Jahresplanung an kaufmännischen Schulen. Vorgehen, Kompetenzen, Unterstützungsbedarfe und schulinterne Umsetzung.* (Texte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung). Berlin: Epubli.

Wilbers, K. (2015b). *Das Profil der mittleren Ebene an beruflichen Schulen. Der MEBS-Schieberegler: Ein Raster zur Profilierung, empirischer Erfassung, Implementierung und Weiterentwicklung* (Berichte zur Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung, 2015-1). Nürnberg: Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung. Zugriff am 28.03.2015 unter http://www.wirtschaftspaedagogik.de/forschung/berichte.

A1. Prozessübersicht (Vorlage)

Prozessdefinition					
1	*Prozessname*				
2	*Ordnungsnummer*	3	*Version*	4	*Datum*
Prozessbeteiligte					
5	*Prozesseigner/in*	6	*Prozessanwender/innen*	7	*Sonstige Beteiligte*
Prozessdarstellung					
8					
Arbeits- & Informationsmaterialien					
9	*Arbeits- und Informationsmaterialien*				
Rechtliche Grundlagen					
10	*Rechtliche Grundlagen*				
Auslöser, Ergebnis/Ziel und Beteiligte					
11	*Auslöser*				
12	*Ergebnis/Ziel*				
Prozessmonitoring und -evaluation					
13	*Prozesskennzahlen (Monitoring)*				
14	*Nächste Evaluation des Prozesses*	15	*Letzte Evaluation des Prozesses*	16	*Zuständig*
Information und Schulung					
17	*Information und Schulung*				

A2. Prozessübersicht (Beispiel)

1.3.5.6	Einführung einer neuen Lehrkraft	PÜ

Prozessdefinition					
1	*Prozessname* Einführung einer neuen Lehrkraft				
2	*Ordnungsnummer* 1.3.5.6	3	*Version* 1.0	4	*Datum* 26.10.2014
Prozessbeteiligte					
5	*Prozesseigner/in* Schulleitung (SL)	6	*Prozessanwender/innen* Schulleitung (SL), neue Lehrkraft (NL), Mentor/in (ME), Sekretariat (SE), Systemadministrator (SA), Fachbereichsleitung (FL), Stundenplaner (SP), QM-Beauftragte/r (QMB)	7	*Sonstige Beteiligte* Hausmeister (HM), Lehrmittelbeauftragter/e (LMB)
Prozessdarstellung					
8	Siehe Prozessmodell bzw. Übersichtstabelle				
Arbeits- & Informationsmaterialien					
9	*Arbeits- und Informationsmaterialien* **Arbeitsmaterialien** ▪ *Template Begrüßungsschreiben* ▪ *Template individuelle Zugangsdaten* ▪ *Begrüßungsmappe* ▪ *Template Personalerfassungsbogen* ▪ *Template Fortbildung* ▪ *Template Integrationsevaluation* **Informationsmaterialien** ▪ *Leitfaden Mentorentätigkeit* ▪ *Leitfaden Begrüßungsgespräch_SL* ▪ *Leitfaden Begrüßungsgespräch_SP* ▪ *Leitfaden Begrüßungsgespräch_FL* ▪ *Leitfaden Schulorganisation* ▪ *Leitfaden IT-System* ▪ *Handreichung Ansprechpartner* ▪ *Handreichung Internet* ▪ *QM-Handbuch*				
Rechtliche Grundlagen					
10	*Rechtliche Grundlagen* --				

Prozessersteller:	FB		Prozessfreigabe:	26.10.2014
Prozesseigner:	SL	1 von 2	Ausdruck:	10.01.2015

Auslöser, Ergebnis/Ziel und Beteiligte	
11	*Auslöser* Informationsbrief des Kultusministeriums über die Zuweisung der neuen Lehrkraft
12	*Ergebnis/Ziel* Neue Lehrkraft innerhalb der ersten zwei Wochen mit allen notwendigen Informationen zur Schule und zur Schulorganisation versorgen und eine schnelle Integration in das Kollegium unterstützen.

Prozessmonitoring und -evaluation					
13	*Prozesskennzahlen (Monitoring)* Integrationszufriedenheit ≥ 5 = Prozess ok Integrationszufriedenheit < 5 = Prozess evaluieren und ggf. optimieren				
14	*Nächste Evaluation des Prozesses* Anfang 2017 *(nach dreijähriger Prozessdurchführung)*	15	*Letzte Evaluation des Prozesses* --	16	*Zuständig* Schulleitung (SL)

Information und Schulung	
17	*Information und Schulung* **Informationsbedarf** ▪ *Prozessvorstellung und -freigabe in der Halbjahreskonferenz im Schuljahr 2014/15 (Februar 2015)* ▪ *Kollegium über Halbjahreskonferenz und schwarzes Brett über neuen Prozessablauf informieren* ▪ *Die weiteren Prozessverantwortlichen individuell bzw. in einem Gruppengespräch über den neuen Prozessablauf informieren* **Schulungsbedarf** ▪ *Zukünftige Mentorinnen und Mentoren ausbilden und mit Leitfaden bekanntmachen*

Prozessersteller:	FB		Prozessfreigabe:	26.10.2014
Prozesseigner:	SL	2 von 2	Ausdruck:	10.01.2015

A3. Prozessübersicht (Hinweise zum Ausfüllen)

Zeile	Erklärung
1	Geben Sie dem Prozess einen aussagekräftigen, nicht zu langen Namen. Dieser muss die schulinterne Kommunikation über den Prozess erleichtern und die strukturierte Ablage, zum Beispiel in einem Prozessportal, unterstützen. Es kann sich lohnen, eine Kurz- und Langbezeichnung zu vergeben.
2	In der Prozessübersicht sollte festgehalten werden, wo sich der Prozess in der Prozesslandkarte wiederfindet. Eine weit verbreitete Möglichkeit zur Einsortierung ist ein nummerisches Ordnungssystem.
3-4	Im Laufe der Zeit entstehen in der Schule oft verschiedene Versionen des Prozesses bzw. der Prozessübersicht. Tragen Sie hier bitte die Nummer der Version und das Datum dieser Version ein.
5	Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner trägt die *strategische Verantwortung* für den Gesamtprozess. Die Person ist in der Schule für die laufende Überwachung und ggf. die Optimierung des Prozesses verantwortlich. Im Regelfall wird es sich um eine Leitungsperson handeln, z. B. ein Mitglied der Schulleitung bzw. der erweiterten Schulleitung oder eine Fach- bzw. Abteilungsleitung. Die Prozesseignerin bzw. der Prozesseigner hat die Aufgabe, Änderungen am Prozess anzustoßen, wenn der Prozess aufgrund der laufenden Verfolgung nicht optimal verläuft.
6	Die Prozessanwenderin bzw. der Prozessanwender trägt die *operative Verantwortung* für ihre bzw. seine individuellen Prozessschritte. Die Person ist somit für die Durchführung der persönlichen Prozessschritte verantwortlich.
7	Neben dem/der Prozesseigner/in sind bei der Durchführung von Prozessen häufig weitere Personen beteiligt, welche an dieser Stelle zu vermerken sind. Zur Konkretisierung kann auf das RACI-Modell zurückgegriffen werden.
8	Hier kann der Prozess übersichtlich dargestellt werden. Für die Schule sind Prozessdiagramme, Prozesstabellen, Mindmaps oder Texte zu empfehlen. Das Prozessmodell kann auch als externe Datei hinzugefügt werden.
9	Hier werden die für den Prozess notwendigen Hilfsmittel aufgelistet bzw. referenziert (z. B. Formulare, vertiefende Informationen, Checklisten, Leitfäden usw.). An dieser Stelle kann eine einfache Liste bzw. Aufzählung genügen. Wenn die Arbeits- und Informationsmaterialien bereits bei der Prozessdarstellung – etwa einer tabellarischen Übersicht – geführt wurden, werden sie hier nicht erneut gelistet (keine Doppelung). In diesem Fall ist ein Hinweis „siehe Prozessdarstellung“ empfehlenswert.
10	Gelegentlich sind für die Durchführung eines Prozesses auch normative Regelungen (z. B. Gesetze, ministerielle Anordnungen, etc.) zu beachten, welche hier vermerkt werden.
11	Tragen Sie bitte das Ereignis ein, welches den Prozess auslöst. Auslöser kann dabei z. B. ein zeitliches, nachrichtliches oder situatives Ereignis sein.
12	Tragen Sie hier bitte das geplante Ergebnis bzw. die Ziele ein. Die Ziele sind dabei so festzulegen, dass sie überprüfbar sind und der strategischen Ausrichtung der Schule dienen.
13	Tragen Sie hier bitte Kennzahlen ein, die die Überwachung des Prozesses bzw. der Ziele ermöglichen (Monitoring).
14-16	Jeder Prozess wird in regelmäßigen Abständen überprüft (Evaluation). Geben Sie hier bitte den nächsten Evaluationstermin an. Dokumentieren Sie außerdem bereits erfolgte Evaluationen und die Person bzw. Funktion, welche für die Evaluation zuständig ist.
17	Planen bzw. dokumentieren Sie hier bitte die Schulungen und Informationen zum Prozess. Es sollte in der Schule klar sein, wer wann informiert bzw. geschult wird bzw. wurde.

A4. Prozesstabelle (Beispiel)

1.3.5.6	Einführung einer neuen Lehrkraft	CL

Nr.	Was?	Wer?	Wann?	Womit?	Erledigt?
1	Sekretariat über neue Lehrkraft informieren	SL			
2	Mentor/in für neue Lehrkraft ernennen	SL	2 Wochen vor Dienstantritt	Leitfaden „Mentorentätigkeit“	
3	Begrüßungsschreiben versenden und Admin über neue Lehrkraft informieren	SE	2 Wochen vor Dienstantritt	Template „Begrüßungsschreiben“	
4	Neue Lehrkraft datenverarbeitungstechnisch erfassen, i. V. m. ▪ Schuldatenbank aufnehmen und Mailadresse vergeben ▪ Zugang zum Schul- und Verwaltungsnetz einrichten ▪ Moodle-Account anlegen ▪ WebUntis-Account anlegen	SA	1 Woche vor Dienstantritt	▪ Schuldatenbank ▪ Schul- und Verwaltungsnetz/Prozessportal ▪ Moodle ▪ WebUntis	
5	Individuelle Zugangsdaten (Mailadresse, Kennwörter und Passwörter) der neuen Lehrkraft für die Begrüßungsmappe an Sekretariat übermitteln	SA	1 Woche vor Dienstantritt	Template „individuelle Zugangsdaten“	
6	Begrüßungsmappe individualisieren	SE	vor Dienstantritt	▪ Begrüßungsmappe	
7	Begrüßungspaket (Personalerfassungsbogen, Schulschlüssel, Anstecknadel, Postfach, individuelle Begrüßungsmappe, Begrüßungsgeschenk) vorbereiten	SE	vor Dienstantritt	▪ Template „Personalerfassungsbogen“ ▪ Begrüßungsmappe	
8	Begrüßung und Begrüßungsgespräch durch die Schulleitung führen, i. V. m. ▪ Anstecknadel und Begrüßungsgeschenk überreichen ▪ Individuelle Begrüßungsmappe überreichen ▪ Mentor kennenlernen	SL SL ME	Anfang 1. Schultag	Leitfaden „Begrüßungsgespräch_SL“	

Prozessersteller: FB
Prozesseigner: SL
1 von 3
Prozessfreigabe: 26.10.2014
Ausdruck: 10.01.2015

9	Im Sekretariat begrüßen und vorstellen i. V. m. ▪ Personalerfassungsbogen ausfüllen ▪ Lehrerkürzel festlegen ▪ Schulschlüssel aushändigen ▪ Persönliches Postfach vorstellen	ME NL SE SE SE	nach Begrüßungsgespräch	Template „Personalerfassungsbogen“	
10	Personaldaten in Schuldatenbank ergänzen und wenn noch nicht geschehen Personalakte anlegen	SE	am 1. Arbeitstag	Schuldatenbank	
11	Begrüßungsgespräch mit Stundenplaner führen und Stundenplan vorstellen	SP	am 1. Arbeitstag	Leitfaden „Begrüßungsgespräch_SP“	
11	Im Kollegium begrüßen und vorstellen *Schuljahresbeginn: Jahresanfangskonferenz* *Sonst: Pause (Kollegium informieren)*	SL	innerhalb der ersten zwei Arbeitstage		
12	Begrüßungsgespräch mit Fachbereichsleitung führen	FL	innerhalb der ersten zwei Arbeitstage	Leitfaden „Begrüßungsgespräch_FL“	
13	Schulgebäude vorstellen, i. V. m. ▪ Einweisung Lehrmittelräume ▪ Einweisung Funktionsräume ▪ Einweisung Lehrerzimmer	ME	innerhalb der ersten zwei Arbeitstagen	Leitfaden „Schulorganisation“	
14	IT-Infrastruktur vorstellen, i. V. m. ▪ Einweisung Schul-/Verwaltungsnetz ▪ Einweisung Moodle ▪ Einweisung WebUnits	ME	innerhalb der ersten zwei Arbeitstage	Leitfaden „IT-System“	
15	Grundlegende Schul- und Unterrichtsorganisation vorstellen (Unterrichtszeiten, Pausenregelung, Absenzenwesen, etc.)	ME	innerhalb der ersten drei Arbeitstage	Leitfaden „Schulorganisation“	
16	Wichtige Verhaltensregeln besprechen (Umgang mit Handys, Umgang bei Gefahrensituationen, etc.)	ME	innerhalb der ersten drei Arbeitstage	Leitfaden „Schulorganisation“	
17	Funktionspersonen **PERSÖNLICH** vorstellen (LMB, QMB, Personalrat, Hausmeister, etc.)	ME	innerhalb der ersten drei Arbeitstage	Handreichung „Ansprechpartner“ bzw. Internet	

18	Qualitätsmanagementsystem vorstellen	QMB	innerhalb der ersten drei Arbeitstage	▪ QM-Handbuch ▪ Prozessportal	
19	Schulungs- und Fortbildungsbedarfe ermitteln	ME	innerhalb der ersten drei Arbeitstage		
20	Ggf. Schulungs- bzw. Fortbildungsbedarf bei SL anmelden	NL		Template „Fortbilung“	
21	Zufriedenheit über die Integration neuer Lehrkräfte abfragen	QMB	nach den ersten 3 Monaten	Template „Integrationsevaluation“	

SL = Schulleitung, ME = Mentor/in, NL = neue Lehrkraft, HM = Hausmeister, SE = Sekretariat, SA = Systemadministrator, FL = Fachbereichsleitung, SP = Stundenplaner, QM-Beauftragte/r, LMB = Lehrmittelbeauftragte/r, SQPM = Schulqualitätsprozessmanager, CL = Checkliste

A5. Hinweisliteratur zum Projektmanagement

Zum Projektmanagement in Schulen siehe das Handbuch „Handbuch Projektmanagement in Schulen“ (Gessler, 2013) der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Aus der Fortbildung von Leitungsmitgliedern stammt die kurze Broschüre „Projektmanagement in Schule“ (Bartz 2004), die jedoch überwiegend allgemeines Projektmanagement erläutert, jedoch auch Brücken zur Schulentwicklung schlägt.

Lern- und Arbeitsbücher, die eigentlich für Schülerinnen und Schüler sowie Studierende gedacht sind, sind die Veröffentlichungen „Projektmanagement in Lernsituationen“ von Tiemeyer (2014) sowie „Projektmanagement in der Schule“ von Endler (2009).

Das GPM InfoCenter, die wissenschaftliche Plattform der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement, stellt in der Rubrik "PM Methoden" die wichtigsten Methoden des Projektmanagements vor, die auf dem Prozessmodell der DIN 69901 aufbauen. Alle Methoden werden im Karteikartenstil kurz und übersichtlich erläutert. Eine ausführliche Beschreibung gibt es jeweils als PDF zum kostenlosen Download. www.gpm-infocenter.de/PMMethoden

Weitere Literatur

Bartz, A. (2004). *Projektmanagement in Schule* (Schulleitungsfortbildung NRW, Bd. 10). Bönen: Verl. für Schule und Weiterbildung, Dr.-Verl. Kettler.

Endler, S. (2009). *Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten* (5. Aufl.). Buxtehude: AOL-Verl.

Gessler, M. (2013). *Handbuch Projektmanagement für Schulen. Innovations- und Organisationsprojekte professionell gestalten*. Neuwied: Link, Carl.

Tiemeyer, E. (2014). *Projektmanagement in Lernsituationen. Projekte initiieren, managen, dokumentieren und präsentieren* (2. Aufl.). Haan, Rheinland: Europa-Lehrmittel.

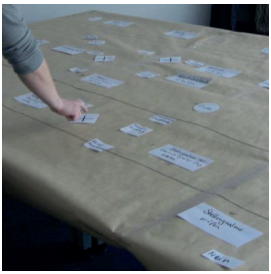
A6. Schritte des Prozessmanagements (Übersicht)

Schritte des Prozessmanagements		
1	Prozessbeurteilung	Braucht es ein Management dieses Prozesses?
2	Prozessmodellierung vorbereiten	Wie sieht eine allererste Übersicht über den später im Detail zu modellierenden oder zu überprüfenden Prozess aus und wie geht die Modellierung weiter?
3	Prozessmodellierung	Wie sieht der Prozess aus?
4	Prozessausarbeitung	Wie ist der Prozess auszuarbeiten und die notwendigen Änderungen vorzubereiten?
5	Prozesseinführung	Wie lässt sich der Prozess nachhaltig in der Schule verankern?
6	Prozessdurchführung und -überwachung	Wie läuft der Prozess?
7	Prozessevaluation	Wie ist der Prozess zu bewerten und ggf. zu revidieren?
8	Prozessschließung	Wie kann der Prozess abgeschafft werden?

A7. Prozessmodellierungsworkshop: Methoden (Vorlage)

Bei weniger umfangreichen Prozessen kann eine einfache Diskussion am runden Tisch bereits zu einem guten Ergebnis führen. So lässt sich beispielsweise eine einfache Prozesstabelle erarbeiten. Vielschichtige Prozesse benötigen hingegen illustrierende Methoden, um alle Facetten des Prozesses erfassen zu können.

Eine empfehlenswerte Variante ist der Einsatz von Moderationskarten. Sie lassen sich gut in ein Vorgehen einbinden, welches die „Tisch-Technik“ genannt werden kann. In der Vorbereitungsphase werden die einzelnen Aktivitäten, die einen Prozess ausmachen, auf Moderationskarten geschrieben und die Reihenfolge auf einem gesonderten Blatt festgehalten. Im Workshop selbst werden die Karten auf einen großen, leeren Tisch ohne Bestuhlung ausgelegt und das Prozessmodell vorgestellt. Dadurch sind interessante Interaktionen möglich: Karten werden rausgenommen, aufgeteilt, ergänzt, verschoben usw. Am Ende wird ein Fotoprotokoll erstellt. Diese Vorgehensweise kommt der üblichen Zusammenarbeit von Lehrkräften nahe und hat daher einen besonderen Reiz. Bei dieser Tischtechnik ist eine Moderatorin oder ein Moderator vorzusehen, die den Findungsprozess anleitet und ausschweifende Diskussionen unterbindet. Je nach Komplexität des Prozesses kann es notwendig sein, mehrere Workshops durchzuführen.



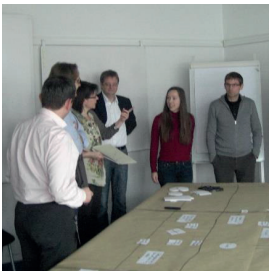


Abbildung 7: Die „Tisch-Technik“

Denkbar ist auch der Einsatz von Moderationskarten in Verbindung mit einer Pinnwand. Dies ist vor allem für ‚kurze‘ Prozesse gut geeignet. Eine Pinnwand kann nicht beliebig verlängert werden, so dass die Darstellung des Prozesses schnell unübersichtlich werden kann. Der Vorteil, die beschrifteten Karten problemlos umzustecken oder zu ergänzen und dadurch die Erarbeitung flexibel zu gestalten, bleibt erhalten.

	Runder Tisch	Moderationskarten & Pinnwand	Moderationskarten & Großtisch
Beschreibung	Diskussion über den Prozessablauf am runden Tisch.	Prozessschritte werden anhand von Moderationskarten an einer Pinnwand in eine logische Reihenfolge gebracht.	Prozessschritte werden anhand von Moderationskarten auf einem großen Tisch in eine logische Reihenfolge gebracht.
Einsatzgebiet	▪ für die ausschließliche Erarbeitung einer Prozesstabelle ▪ Einfach Prozessabläufe	▪ einfache und kurze Prozessabläufe ▪ komplexe und kurze Prozessabläufe	▪ komplexe und/oder lange Prozessabläufe
Materialien	▪ Tisch ▪ Stühle	▪ Moderationskarten ▪ Pinnwand	▪ Moderationskarten ▪ großer Tisch ▪ großes Papier für den Tisch
Vorteile	▪ schnelle Ergebnisfindung ▪ kein Vorbereitungsaufwand ▪ kleiner Raum genügt	▪ illlustrierte Prozessdarstellung ▪ flexible Erarbeitungsmechanismen ▪ geringer Vorbereitungsaufwand ▪ mit Hilfe eines Fotoprotokolls gut dokumentierbar ▪ kleiner Raum genügt	▪ illustrierende Prozessdarstellung ▪ flexible Erarbeitungsmechanismen ▪ lange Prozesse gut darstellbar ▪ mit Hilfe eines Fotoprotokolls gut dokumentierbar
Nachteile	▪ für komplexe Prozesse nicht geeignet	▪ für lange Prozesse nicht geeignet ▪ Ergebnisfindung ohne Moderation schwierig bzw. langwierig	▪ hoher Vorbereitungsaufwand ▪ Ergebnisfindung ohne Moderation schwierig bzw. langwierig ▪ großer Raum notwendig

Tabelle 14: Methoden zur Prozessmodellierung innerhalb eines Modellierungsworkshops

A8. Prozessmodellierungsworkshop: Ablaufplan (Vorlage)

Der nachstehende Ablaufplan für einen Prozessmodellierungsworkshop basiert auf der Modellierungsmethode „Tisch-Technik“ und ist auf die Modellierung eines komplexen Prozesses ausgelegt.

Zeit	Aktivität	Material
10 Min.	**Intro** ▪ Motivation verdeutlichen ▪ Themenschwerpunkt und Zielsetzung darlegen	
10 Min.	**Einführung** ▪ Vorgehen erläutern ▪ Grundlegende Notationselemente erklären (Notationsbeschreibungen auf Plakate erstellen und im Raum aufhängen)	▪ Plakate mit Notationsbeschreibung
5 Min.	**Input** ▪ Vordefiniertes Modell vorstellen ▪ Zu beachtende Dokumente/normative Bezugspunkte erläutern	▪ Prozessmodell als Tischvorlage ▪ Zu beachtende Dokumente
80 Min.	**Modellierung**	▪ Tischvorlage ▪ Moderationskarten ▪ Stifte ▪ Flipchart (zur Dokumentation von offenen Fragen)
15 Min.	**Zusammenfassung** ▪ Prozess abschließend durchsprechen ▪ Offene Fragen klären bzw. zur Nachverfolgung protokollieren ▪ Weiteres Vorgehen klären ▪ Ggf. Termin für 2. Workshoptag vereinbaren	▪ Prozessmodell ▪ Flipchart mit offenen Fragen

A9. Prozessmodellierungsworkshop: Checkliste

Die nachstehende Checkliste für einen Prozessmodellierungsworkshop basiert auf der Modellierungsmethode „Tisch-Technik“ und ist auf die Modellierung eines komplexen Prozesses ausgelegt.

Vorbereitung	
☐	Prozessbeteiligte identifizieren
☐	Termin für PM-Workshop festlegen
☐	Raum für PM-Workshop reservieren
☐	Teilnehmende (Prozessbeteiligte) einladen
☐	Bestehende Dokumentationen und normative Rahmenvorgaben sammeln und sichten
☐	Erstes Prozessmodell erstellen
☐	Medien reservieren/bereithalten (= Stifte, Moderationskarten, Papierrolle für Tisch, Flipchart, Digitalkamera)
☐	Grundlegende Notationssprache auf Plakaten vorbereiten
☐	Ggf. Getränke und Snacks besorgen
Durchführung	
☐	Großtisch inkl. Papierrolle vorbereiten
☐	Ggf. Getränke und Snacks bereitstellen
☐	Moderationskarten und Stifte bereitlegen
☐	Vorbereitetes Prozessmodell bereitlegen
☐	Zu beachtende Dokumente bereitlegen
☐	Notationsplakate aufhängen
☐	Digitalkamera bereithalten
☐	Fotoprotokoll erstellen
Nachbereitung	
☐	Prozessmodell digitalisieren
☐	Prozessmodell den Teilnehmenden zur Validierung übersenden
☐	Ggf. Feedback der Teilnehmenden in Prozessmodell einarbeiten
☐	Ggf. weiteren Workshop vorbereiten

A10. Software für das Prozessmanagement

Für eine einfache Prozessmodellierung gibt es mittlerweile zahlreiche kostenfreie sowie kostenpflichtige Tools. ARIS Express beispielsweise ist ein Ableger der weitverbreiteten ARIS Familie. ARIS Express wurde für Interessierte konzipiert und wird kostenlos von der Software AG zur Verfügung gestellt. ARIS Express unterstützt die Notation der EPK, BPMN, WKD und Organigramme und ist aufgrund seines kostenfreien Zugangs, einer intuitiven Benutzeroberfläche und dem Support über die ARIS Community insbesondere für Neueinsteiger zu erwägen (Bezugsquelle siehe Tabelle 15). ARIS Express bietet weiterhin den Vorteil, dass bei Bedarf die Umstellung auf die kostenpflichtige Vollversion mit umfangreichen Prozessmanagementwerkzeugen vereinfacht wird.

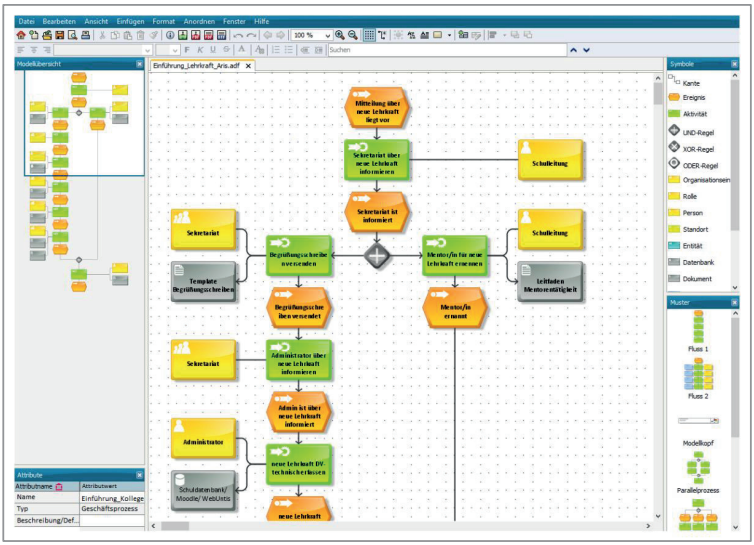


Abbildung 8: Aris-Express (kostenfrei)

ARIS Business unterstützt als kostenpflichtiges Werkzeug die kooperative Modellierung, bietet ein umfangreiches Sortiment an Auswertungs- und Analysefunktionen und vereinfacht die Veröffentlichung von Modellen, bspw. in Prozesshandbüchern.

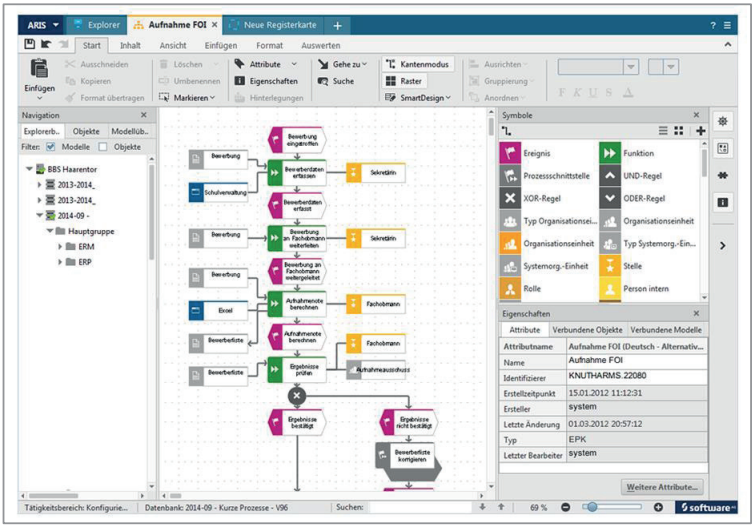


Abbildung 9: Aris Business (kostenpflichtig)

Ein weiteres kostenfreies Tool zur Erstellung von Prozessmodellen ist die Software Bizagi. Mit Bizagi lassen sich Prozessmodelle im BPMN Standard (d. h. Swimlane) erstellen und durch ergänzende Lizenzierungen zu einem kompletten Prozessmanagementtool erweitern. Durch die Benutzeroberfläche in der bekannten MS Office Optik ist eine recht schnelle Einarbeitung und intuitive Verwendung möglich (Bezugsquelle siehe Tabelle 15).

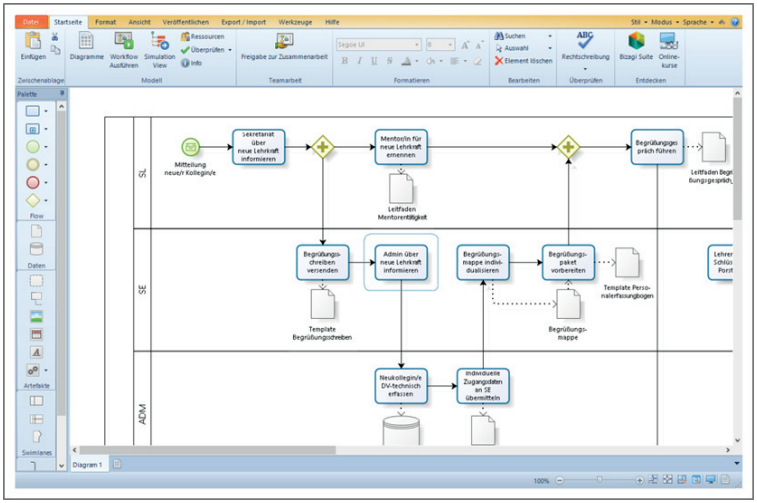


Abbildung 10: Bizagi

Ein weiteres Beispiel ist ViFlow. Als komplette Prozessmanagementsoftware ermöglicht ViFlow sowohl die Modellierung von Prozessen als auch die Kommunikation über ein Prozessportal und Verknüpfungen der Dokumente mit Hilfe einer Datenbank. ViFlow ist dabei lediglich eine Erweiterung von Microsofts Visio. D. h. die Prozessmodellierung geschieht über MS Visio und die Verwaltung der Prozesse übernimmt der Aufsatz ViFlow. Sowohl MS Visio als auch ViFlow sind kostenpflichtig, unterstützen aber mehrere Notationssprachen und Sonderformate (Bezugsquelle siehe Tabelle 15).

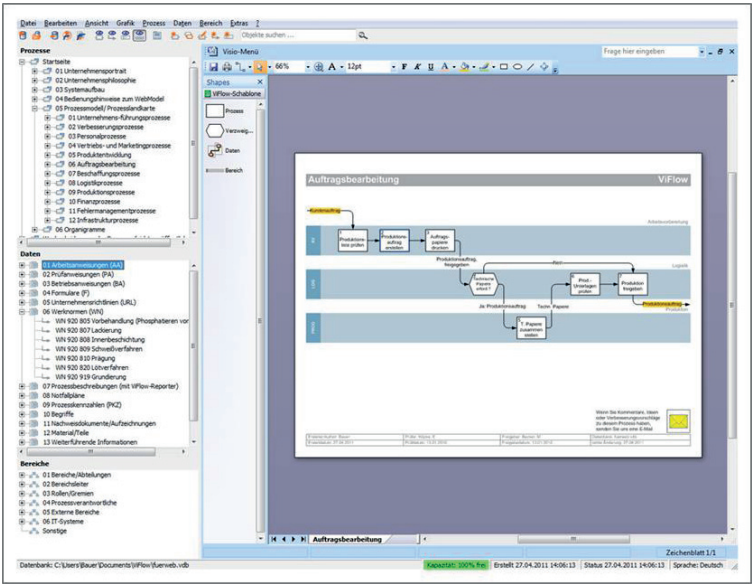


Abbildung 11: ViFlow

Für Schulen ist die Verwendung von einfachen Formen der Darstellungen, zum Beispiel vergleichsweise einfachen Symbolen und Tabellen, meistens ausreichend. Die Prozesse sind für die späteren Anwenderinnen und Anwender leicht zu verstehen bzw. zu lesen. Professionelle Softwarewerkzeuge sind in der Schule oft nicht vorhanden. Sie haben zwar ein breites Leistungsspektrum, bieten eine professionelle Unterstützung der Prozessmodellierung, sind aber in der Anschaffung oft nicht günstig und bedeuten regelmäßig einen hohen Einarbeitungsaufwand. Für Schulen, für welche die Prozessmodellierung auch Unterrichtsgegenstand ist – etwa bei den IT-Berufen oder den Büroberufen – kann die Anschaffung einer professionellen Softwarelösung dennoch sehr interessant sein.

Um den Anschaffungsaufwand gering zu halten, kann auch der Einsatz von Software aus den Office-Paketen überlegt werden, wie dem kostenpflichten Microsoft Office oder kostenlosen OpenOffice. Hier bieten sich Powerpoint aus MS Office oder Impress von OpenOffice an. Diese Programme bieten in ihrem grundlegenden Funktionsumfang bestimmte Symbole an, welche bei der Erstellung von Flussdiagrammen verwendet werden können.

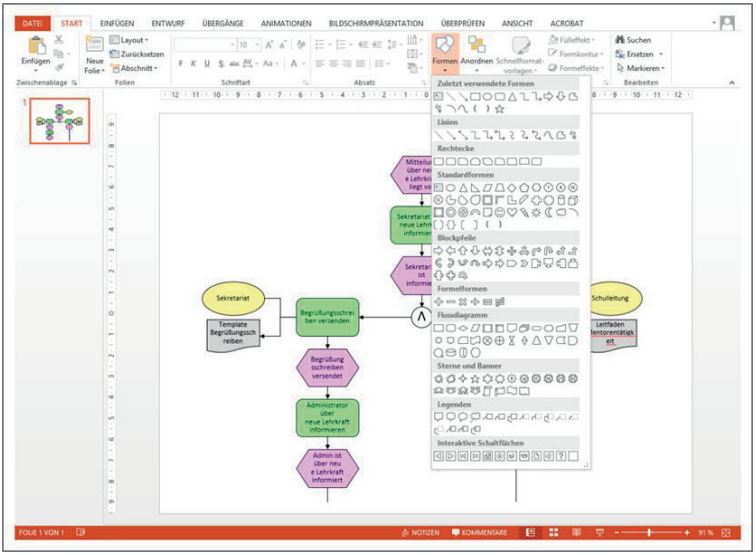


Abbildung 12: Flussdiagramm mit Powerpoint

Welche Form der Unterstützung der Prozessmodellierung gewählt wird, hängt von den weiteren Plänen und den Bedingungen in der Schule ab. Im Zweifelsfall empfehlen wir einen Start mit einfachen Mitteln, welche in der Schule bereits vorhanden sind. Anfangsinvestitionen werden so gering gehalten und es besteht später immer noch die Möglichkeit, sich komplexerer Werkzeuge zu bedienen. An der Stelle sei aber darauf hingewiesen, dass die Umstellung auf andere bzw. professionellere Prozessmodellierungswerkzeuge einen hohen Arbeitsaufwand bedeuten kann. In der Regel sind Prozessmodelle einer Software (z. B. MS Visio) nicht oder zumindest nicht verlustfrei auf eine andere Software (z. B. ARIS) übertragbar. Selbst wenn Modelle in einheitliche Notationsstandards (z. B. BPMN 2.0) exportiert werden können, ist der verlustfreie Import in eine andere Software nicht gewährleistet. Je mehr Prozesse deshalb überführt werden müssen, desto höher ist der Arbeitsaufwand bzw. auch die Hürde, eine Umstellung vorzunehmen. Deshalb sollte selbst bei der erstmaligen Auswahl des Softwarewerkzeuges einkalkuliert werden, dass ggf. eine Umstellung notwendig wird.

Tool	Bezugsquelle	Bedingungen	Besonderheiten	Unterstützte Notationen	Preis
ARIS Express	www.ariscommunity.com/aris-express	Mitglied in der kostenfreien ARIS Community	▪ Support durch ARIS Community ▪ Netzwerk von Lehrern	EPK, BPMN, WKD, Organigramm	kostenfrei
ARIS Architect	www.softwareag.com	Keine	▪ kollaborative Einsatzmöglichkeiten ▪ Interaktionsfähig (Datenbankstruktur, Dokumentenverknüpfung) ▪ Komplettes Prozessmangement- und Auswertungstool	alle bekannten Prozessnotationen	kostenpflichtig
Bizagi	www.bizagi.com	keine	intuitive Benutzeroberfläche (wie MS Office)	BPMN	kostenfrei
MS Visio	www.office.microsoft.com/de-de/visio	Bildungseinrichtung für günstige Anschaffung	▪ intuitive Benutzeroberfläche ▪ Sonderformate zu Modellierung (z.B. Mindmap, 3-D-Grafiken)	alle bekannten Prozessnotationen	kostenpflichtig
Viflow & MS Visio	www.viflow.de	MS Visio	▪ Viflow ist Aufsatz auf MS Visio ▪ MS Visio wird interaktionsfähig (Datenbankstruktur, Dokumente verknüpfbar) ▪ komplettes Prozessmanagementtool	alle bekannten Prozessnotationen	Staffelpreis
Signavio	www.signavio.com	Bildungseinrichtung für günstige Anschaffung	▪ kollaborative Einsatzmöglichkeiten ▪ in MS SharePoint integrierbar ▪ Interaktionsfähig (Datenbankstruktur, Dokumentenverknüpfung) ▪ komplettes Prozessmanagementtool	▪ EPK ▪ BPMN ▪ UML	Staffelpreis
MS Powerpoint	www.office.microsoft.com/de-at/powerpoint	Bildungseinrichtung für günstige Anschaffung	keine	Originär keine, aber Bereitstellung von freien Symbolen	kostenpflichtig
Impress Open Office	www.openoffice.de	keine	keine	Originär keine, aber Bereitstellung von freien Symbolen	kostenfrei

Tabelle 15: Softwarewerkzeuge zur Prozessmodellierung

A11. Hinweisliteratur zum Change Management

Eine kurze Übersicht über die systematische Gestaltung von Schule bietet das Lehrbuch „Wirtschaftsunterricht gestalten“ von Wilbers (2014, S. 455 ff.).

Ein allgemeiner Denkansatz, der sich nicht nur auf Schulen bezieht, ist das Veränderungsmanagement (Change Management). Eine Übersicht bieten die Lehrbücher von Kotter (2011) sowie Stolzenberg und Heberle (2009).

Weitere Literatur

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern.* München: Vahlen, Franz.

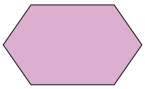
Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2009). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

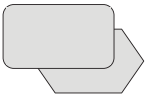
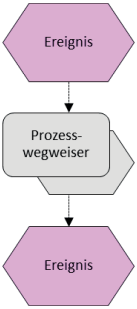
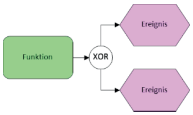
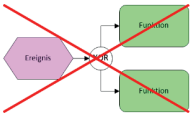
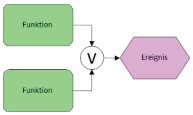
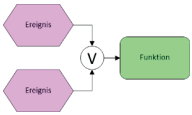
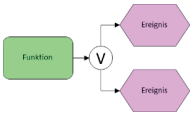
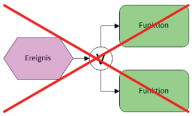
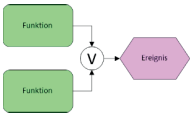
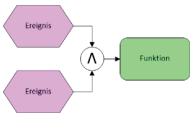
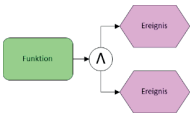
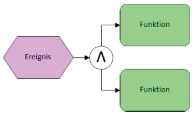
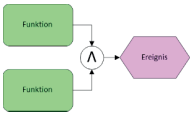
Wilbers, K. (2014). *Wirtschaftsunterricht gestalten. Lehrbuch. Eine traditionelle und handlungsorientierte Didaktik für kaufmännische Bildungsgänge* (2. Aufl.). Berlin: Epubli.

A12. Leitfragen für die Evaluation von Prozessen

- Wenn die Daten aus dem laufenden Monitoring betrachtet werden: Liegen diese insgesamt auf dem angemessenen Niveau?
- Läuft der Prozess in der täglichen Schulpraxis tatsächlich nach der in der Prozessübersicht vorgesehenen Prozessdarstellung ab?
- Entsprechen die anderen Aspekte, die in der Prozessübersicht festgehalten werden, der täglichen Schulpraxis?
- Führt der Prozess tatsächlich zum gewünschten Ergebnis?

A13. Notation der Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)

Element	Beschreibung	Beispiel
Ereignis 	▪ Ein Ereignis ist ein eingetretener Zustand. Ein Ereignis ist immer Auslöser bzw. Ergebnis einer Funktion. ▪ Von einem Ereignis können mehrere Funktionen parallel ausgehen. Weiterhin kann Abschluss mehrerer Funktionen zu einem Ereignis führen. ▪ Eine EPK beginnt und endet immer mit einem Ereignis. ▪ Die Bezeichnung eines Ereignisses setzt sich aus einem Objekt (z. B. Mitteilung über neue Lehrkraft) und dem Zustand (z. B. liegt vor) zusammen (= Mitteilung über neue Lehrkraft liegt vor). ▪ Trivialereignisse, d. h. Ereignisse die aufgrund der vorangegangenen Funktion selbstverständlich zu erwarten sind, gilt es zu vermeiden. In diesem Fall kann im Prozessmodell eine Funktion auf eine andere Funktion folgen. Beispiel für ein Trivialereignis: → Funktion: Sekretariat über neue Lehrkraft informieren; → Trivialereignis: Sekretariat ist informiert;	▪ Mitteilung über neue Lehrkraft liegt vor ▪ Sekretariat ist informiert ▪ Neue Lehrkraft im Schulsystem erfasst
Funktion	▪ Funktionen beschreiben Tätigkeiten im Prozess, die durchgeführt werden müssen. ▪ Sie werden immer von Ereignissen ausgelöst und produzieren als Resultat selbst ein oder mehrere Ereignisse. ▪ Die Bezeichnung einer Funktion setzt sich i. d. R. aus dem Informationsobjekt (z. B. Sekretariat) und einer Beschreibung der Verrichtung (z. B. über neue Lehrkraft informieren) zusammen (= Sekretariat über neue Lehrkraft informieren). ▪ Funktionen und Ereignisse folgen i. d. R. immer aufeinander. Bei Trivialereignissen (→ Definition siehe Ereignis) kann es sinnvoll sein, Funktionen ohne ein anschließendes Ereignis aufeinander folgen zu lassen.	▪ Begrüßungsschreiben versenden ▪ Sekretariat über neue Lehrkraft informieren

Prozesswegweiser 	▪ Der Prozesswegweiser verweist auf einen anderen Prozess bzw. auf einen Subprozess. ▪ Der Prozesswegweiser entspricht der Rolle einer „Funktion“, d. h. er fasst einen anderen (Sub-)Prozess vom Start- bis zum Schlussereignis, zu einer Funktion zusammen. ▪ Der Prozesswegweiser kommt in folgenden Situationen zum Einsatz: → Komplexe Prozesse sollen einfacher dargestellt werden. → Subprozesse werden in mehreren Prozessen eingefügt. → Zusammenhang verschiedener Prozesse soll verdeutlich werden.		
Operator: „exklusives ODER“	▪ Bei einer Verknüpfung mit einem „exklusiven ODER“ darf im Anschluss nur ein Prozessweg eingeschlagen werden (entweder-oder). ▪ Auslösendes Ereignis (= Zustand) kann keine Entscheidung über den Prozessfortlauf treffen, deshalb ist eine XOR-Verknüpfung nicht zulässig.		
			
Operator: „ODER“	▪ Bei einer Verknüpfung mit einem „ODER“ können beide Prozesswege, muss aber mindestens einer eingeschlagen werden (und-oder). ▪ Auslösendes Ereignis (= Zustand) kann keine Entscheidung über den Prozessfortlauf treffen, deshalb ist eine ODER-Verknüpfung nicht zulässig.		
			
Operator: „UND“	▪ Bei einer Verknüpfung mit einem „UND“ müssen beide Prozesswege eingeschlagen werden. ▪ Bei einer UND-Verknüpfung ist keine Entscheidung durch das auslösende Ereignis nötig, deshalb ist diese Verknüpfung zulässig.		
			

Organisationseinheit	▪ Organisationseinheiten stehen immer mit Funktionen in Verbindung und geben an, wer die Funktion auszuführen hat. ▪ Eine Organisationseinheit ist ein Element der Organisationsstruktur (z. B. übergeordnete Abteilung, bestimmter Funktionsträger/Rolle).	▪ Sekretariat (= Abteilung) ▪ Schulleiter/Schulleiterin (= Funktionsträger) ▪ QM-Beauftragter (=Funktionsträger)
Informationsobjekt	▪ Informationsobjekte stehen mit Funktionen in Verbindung und stellen Daten dar, die in der entsprechenden Funktion verwendet werden. ▪ Informationsobjekte sind i. d. R. elektronische Daten. Der Übersicht halber kann auf zusätzliche Symbole für „Datenbanken“ bzw. „Anwendungssysteme“ verzichtet und diese ebenfalls als Informationsobjekt dargestellt werden. ▪ Informationsobjekte können als Datenquelle oder als Datenablage dienen. Die Richtung des Datenflusses wird durch die Pfeilrichtung dargestellt.	▪ Moodle ▪ Personaldatenbank ▪ Excel-Liste
Dokument	▪ Dokumente stehen mit Funktionen in Verbindung und stellen physische (papierbasiert) Informations- oder Arbeitsmaterialien dar, welche zur Ausführung der Funktion benötigt werden. ▪ Dokumente können als Informationsquelle oder als Arbeitsmaterial dienen. Die Richtung des Datenflusses wird durch die Pfeilrichtung dargestellt.	▪ Gesetzestexte ▪ Briefvorlagen ▪ Gesprächsvorlagen ▪ Leitfäden
Datenfluss	▪ Ein Datenfluss verbindet Dokumente und Informationsobjekte mit der entsprechenden Funktion. ▪ Die Pfeilrichtung deutet an, wie das verknüpfte Datenobjekt verwendet (gelesen, geschrieben, verändert) wird.	Funktion → Dokument
Kontrollfluss	▪ Der Kontrollfluss verbindet Ereignisse mit der darauffolgenden Funktion. Sie stellt damit den zeitlich-logischen Zusammenhang dar. ▪ Die Pfeilrichtung gibt dabei die logische Abfolge wieder. ▪ Das Kontrollfluss-Element wird häufig mit dem Datenfluss-Element gleichgesetzt, um die Komplexität der Symbolstruktur zu verringern.	Ereignis ↓ Funktion ↓ Ereignis
Zuordnung	▪ Mit einer nicht richtungsgebundenen Verbindungslinie werden Ressourcen bzw. Organisationseinheiten den entsprechenden Funktionen zugeordnet.	Funktion — Organisation seinheit

Tabelle 18: Basiselemente der EPK (Bodendorf et al., 2013, S. 72 ff.; Day, M.-T et al., 2006; Gadatsch, 2012, S. 78f.; Bundesverwaltungsamt, 2013, S. 10 ff.)

Grundlegende Informationen zu EPK´s

- In der EPK folgen Ereignis und Funktion immer aufeinander. Triviale Ereignisse können aber weggelassen werden, womit in einem solchen Prozessmodell eine Funktion auch auf eine andere Funktion folgen kann.
- Trivialereignisse sind Ereignisse, die aufgrund der vorangegangenen Funktion selbstverständlich zu erwarten sind. Beispiel für ein Trivialereignis: Funktion: Sekretariat über neue Lehrkraft informieren; Trivialereignis: Sekretariat ist informiert;
- Jede Prozesskette hat mindestens ein Start- und ein Endereignis.

Zusätzliche Informationen zu den Operatoren (Operatorenregeln)

- Einfache Prozessabläufe werden durch eine direkte Kontrollfluss-Verbindung zwischen Ereignissen und Funktionen dargestellt. Mit Hilfe von (Verknüpfungs-)Operatoren lassen sich komplexe Prozesszusammenhänge darstellen. Zur Verfügung stehen drei Operatoren (1) „UND-Operator“, (2) „ODER-Operator“ und (3) „exklusiver ODER-Operator“.
- Öffnender und schließender Operator müssen identisch sein (XOR-Teilung → XOR-Zusammenführung; ODER-Teilung → ODER-Zusammenführung; UND-Teilung → UND-Zusammenführung)
- Ereignisse (= Zustand) können keine Entscheidungen treffen. Auf ein auslösendes Ereignis darf deshalb kein XOR- oder ODER-Operator folgen.

Hinweis

- Auf die Unterscheidung zwischen einer ‚Ereignisgesteuerten Prozesskette‘ (EPK) bzw. ‚erweiterten Ereignisgesteuerten Prozesskette‘ (eEPK) wird an dieser Stelle verzichtet

Weitere Quellen zum Nachschlagen und Vertiefen

Day, M.-T., Bonati, F., Büttiker & P., Lee, D. (2006). *Prozessmodellierung mit EPK*. Zugriff am 27.06.2015 unter http://www.leed.ch/history/eepk/.

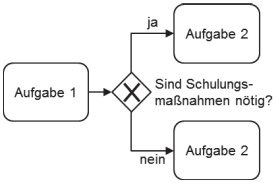
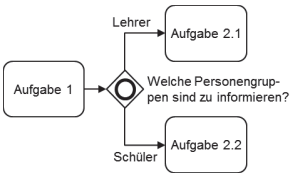
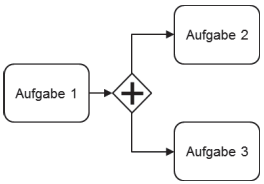
Fraunhofer zur Förderung der angewandten Forschung e. V. (2007). *EPK-Modellierung*. Zugriff am 15.06.2015 unter http://www.re-wissen.de/opencms/Wissen/Techniken/EPK-Modellierung.html.

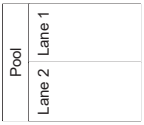
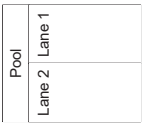
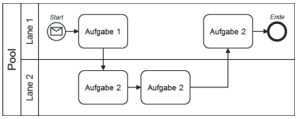
Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Geschäftsprozessmanagement. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Staud, J. L. (2014). *Ereignisgesteuerte Prozessketten: Das Werkzeug für die Modellierung von Geschäftsprozessen.* (Auszüge unter http://www.staud.info/epk/ep_f_1.htm)

A14. Notation der Business Process Modeling Notation (BPMN)

Element	Beschreibung	Beispiel		
Startereignis	▪ Startereignisse bedeuten den Beginn eines Prozesses. ▪ Startereignisse sind stets eintretende Ereignisse, d. h. sobald das beschriebene Ereignis eintritt, startet der Prozess. ▪ Startereignisse können, müssen aber nicht, spezifiziert werden. Die häufigsten Spezifikationen sind zeit- bzw. nachrichtenbedingte Ereignisse.	Blanko *Exkursion steht an*	Zeit *Schulbeginn*	Nachricht *Brief vom KM*
eintretendes Zwischenereignis	▪ Zwischenereignisse stehen für einen Status, der im Prozess erreicht wird. ▪ Für die Fortführung kann es nötig sein, dass ein bestimmtes Zwischenereignis eintritt. Ein eintretendes Zwischenereignis muss zunächst eintreten, bevor die darauffolgende Aufgabe erledigt werden kann. ▪ Eintretende Zwischenereignisse müssen spezifiziert werden. Am häufigsten treten dabei zeit- bzw. nachrichtenbedingte Ereignisse auf.	Nicht definiert	Zeit *2 Tage vor Exkursion*	Nachricht *Anruf eingegangen*
auslösendes Zwischenereignis	▪ Zwischenereignisse stehen für einen Status, der im Prozess erreicht wird. ▪ Bei einem auslösenden Zwischenereignis muss dieses Ereignis zunächst erfüllt sein, bevor die darauffolgende Aufgabe erledigt werden kann. ▪ Auslösende Zwischenereignisse sind durch „normale Aufgaben“ sehr gut ersetzbar, weshalb darauf verzichtet werden kann.	Blanko *Vermerk gemacht*	Nicht definiert	Nachricht *Verweis versendet*
Endereignis	▪ Endereignisse beenden den Prozess. ▪ Endereignisse können, müssen aber nicht spezifiziert werden. Die häufigste Spezifikation ist ein nachrichtenbedingtes Ereignis.	Blanko *Exkursion beendet*	Nicht definiert	Nachricht *Zeugnisse ausgeteilt*

Aufgabe	▪ Aufgaben beschreiben Tätigkeiten im Prozess, die durchgeführt werden müssen. ▪ Die Bezeichnung einer Aufgabe setzt sich i. d. R. aus dem Objekt (z. B. Sekretariat) und einer Beschreibung der Verrichtung (z. B. über neue Lehrkraft informieren) zusammen (= Sekretariat über neue Lehrkraft informieren).	▪ Neue Lehrkraft im IT-System erfassen ▪ Begrüßungsgespräch führen
Teilprozess	▪ Ein Teilprozess verweist auf einen Subprozess. ▪ Der Teilprozess entspricht der Rolle einer „Aufgabe“, d. h. er fasst einen Subprozess vom Start- bis zum Endereignis zu einer Aufgabe zusammen.	
Exklusives Gateway: „XOR“	▪ Gateways werden zur Verzweigung von Prozesshandlungen verwendet. ▪ Bei einem „XOR-Gateway“ darf im Anschluss nur ein Prozessweg eingeschlagen werden (entweder-oder). ▪ In der BPMN ist es oftmals sinnvoll, Gateways mit einer Frage zu versehen. Die Antwortmöglichkeiten werden mit Hilfe der wählbaren Prozesswege vorgegeben.	
Inklusives Gateway: „OR“	▪ Gateways werden zur Verzweigung von Prozesshandlungen verwendet. ▪ Bei einem „OR-Gateway“ muss im Anschluss mindestens ein Prozessweg, können aber mehrere Prozesswege, eingeschlagen werden (und-oder). ▪ In der BPMN ist es oftmals sinnvoll, Gateways mit einer Frage zu versehen. Die Antwortmöglichkeiten werden mit Hilfe der wählbaren Prozesswege vorgegeben.	
Paralleles Gateway: „AND“	▪ Gateways werden zur Verzweigung von Prozesshandlungen verwendet. ▪ Bei einem „AND-Gateway“ müssen im Anschluss alle modellierten Prozesswege, eingeschlagen werden.	

Lane  	▪ Lanes stellen die Organisationseinheit dar, welche die ihr zugeordneten Aufgaben zu erfüllen hat. ▪ Zu verrichtende Aufgaben werden innerhalb von Lanes arrangiert, um darzustellen, wer für die Erfüllung der Aufgabe zuständig ist. ▪ Eine Organisationseinheit ist ein Element der Organisationsstruktur (z. B. übergeordnete Abteilung, bestimmter Funktionsträger/Rolle).	▪ Fachbereich Wirtschaft (Lane 1) ▪ Schulleitung (Lane 2) ▪ Sekretariat (Lane 3)
Pool  	▪ Mehrere Lanes einer übergeordneten Organisationseinheit werden mit Hilfe von Pools zusammengefasst. ▪ In einem Prozessmodell können mehrere Pools auftreten, wenn diese organisatorisch nicht miteinander verbunden sind. Mit Hilfe von mehreren Pools werden Kommunikationsbrüche dargestellt, die durch Nachrichtenflüsse verdeutlicht werden.	▪ Schule ▪ Ministerium ▪ Arbeitgeber
Datenobjekt 	▪ Die zur Erfüllung einer Aufgabe notwendigen Daten können mit Hilfe eines Datenobjekts modelliert werden, welche mittels einer Assoziation mit der entsprechenden Aufgabe verbunden werden. ▪ Datenobjekte repräsentieren alle möglichen Informationen, unabhängig von ihrer physischen Beschaffenheit (Papierdokumente, abstrakte Informationen oder elektronische Datensätze)	▪ Template ▪ Formular ▪ Excel-Liste
Datenspeicher 	▪ Die zur Erfüllung einer Aufgabe notwendigen Informationsspeicher, können mit Hilfe eines Datenspeichers modelliert werden, welche mittels einer Assoziation mit der entsprechenden Aufgabe verbunden werden. ▪ Ein Datenspeicher ist ein Ort, wo der Prozess Daten lesen oder schreiben kann, z.B. eine Datenbank oder ein LMS.	▪ Moodle ▪ Personaldatenbank
Sequenzfluss 	▪ Der Sequenzfluss stellt den zeitlich-logischen Zusammenhang des Prozessablaufes dar. ▪ Die Pfeilrichtung gibt dabei die logische Abfolge wieder. ▪ Ein Sequenzfluss fließt dabei ausschließlich und ununterbrochen innerhalb eines Pools. Dabei kann er auch über Lanes hinweg fließen (Laneübergreifend, aber nicht Poolübergreifend).	

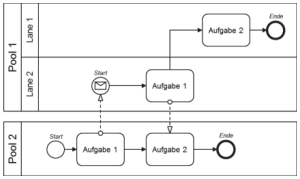
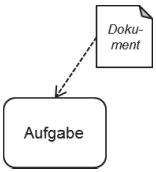
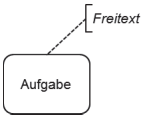
Nachrichtenfluss	▪ Der Nachrichtenfluss symbolisiert den Informationsaustausch. Nachrichtenflüsse können an Pools, Aktivitäten und Nachrichtenereignisse andocken. ▪ Der Kreis verdeutlicht den Absender und die Pfeilrichtung den Empfänger der Nachricht. ▪ Ein Nachrichtenfluss verbindet ausschließlich die verwendeten Pools und verdeutlicht damit den Kommunikationsweg (Poolübergreifend). Zwischen Lanes ist der Nachrichtenfluss nicht zulässig, weil davon ausgegangen wird, dass die Kommunikation innerhalb eines Pools keine Barrieren unterworfen ist.	
Assoziation	▪ Mit Hilfe einer Assoziation werden Datenobjekte und Datenspeicher mit den entsprechenden Funktionen verknüpft. ▪ Die Pfeilrichtung deutet an, wie das verknüpfte Datenobjekt verwendet (gelesen, geschrieben, verändert) wird.	
Textanmerkung	▪ Mit Hilfe einer Textanmerkung können zusätzliche Informationen zu einer Aufgabe hinzugefügt werden.	

Tabelle 17: Basiselemente der BPMN (Freund & Rücker, 2014; Gadatsch, 2012, S. 78f.)

Grundlegende Informationen zu BPMN-Modelle

- Die Verwendung von Zwischenereignissen ist nicht immer erforderlich. Oft reicht auch die Verwendung von hintereinander geschalteten Aufgaben, um ähnliche Sachverhalte auszudrücken. Das Nicht-Modellieren von Zwischenereignissen führt zu einer Reduktion der Symbolkomplexität und kann dadurch den Leser ggf. übersichtlicher erscheinen. Modelliert ein Prozess mehrere Pools, so sollten i. d. R. Zwischenereignisse eingefügt werden, um den Nachrichtenfluss besser darzustellen.
- Jede Prozesskette hat mindestens ein Start- und ein Endereignis.
- Jeder Pool hat mindestens ein Start- und ein Endereignis.
- Während EPK´s grundsätzlich vertikal, also von oben nach unten modelliert werden, werden BPMN-Modelel horizontal, also von links nach rechts modelliert.

Weitere Quellen zum Nachschlagen und Vertiefen

Die Modellierungselemente und Möglichkeiten der BPMN sind sehr vielseitig und komplex. Die oben aufgelisteten Elemente können daher lediglich als Basiselemente verstanden werden. Eine detaillierte Beschreibung über Verwendungsmöglichkeiten kann an dieser Stelle nicht geleistet werden. Berücksichtigen Sie deshalb unbedingt die weiteren Quellen zum Nachschlagen und Vertiefen dieser Notationssprache.

Allweyer, T. (2008). *BPMN Business Process Modeling Notation. Einführung in den Standard für die Geschäftsprozessmodellierung*. Norderstedt: Books on Demand.

Buchholz, D., Guodys, C. & Tietjen, S. (2011). *Methoden der Geschäftsprozessmodellierung im Vergleich*. Zugriff am 27.06.2015 unter http://winfwiki.wi-fom.de/index.php/Methoden_der_Gesch%C3%A4ftsprozessmodellierung_im_Vergleich#BPMN.

Freund, J. & Rücker, B. (2014). *Praxishandbuch BPMN 2.0* (4. akt. Aufl.). München: Hanser.

Gadatsch, A. (2012). *Grundkurs Prozessmanagement. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker* (7. akt. Aufl.). Wiesbaden: Springer.