

# Handlungsleitfaden zur Prozessaufnahme, Prozessdokumentation und Prozessanwendung am KIT

ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND PROZESSE (OEP)  
ABTEILUNG PROZESSMANAGEMENT (PZM)



...



...



# Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Initiierung einer Prozessaufnahme.....	1
2.1	Auslösende Ereignisse .....	1
2.2	Rollenfindung .....	2
3	Werkzeuge und Verfahren zur Prozessaufnahme und Prozessdokumentation .....	3
3.1	Prozessmodelle als Werkzeuge zur Prozessaufnahme .....	3
3.1.1	Werkzeuge mit Erläuterung .....	3
3.1.2	Auswahl der Werkzeuge nach Anlass und Ziel .....	3
3.1.3	Formate der Werkzeuge.....	5
3.2	Verfahren bei der Prozessaufnahme .....	5
3.3	Prozessmodelle als Dokumentation .....	6
4	Prozessanwendung (Regelbetrieb).....	7
4.1	Rollen im Regelbetrieb .....	7
4.2	Veränderungsmanagement.....	7
5	Unterstützung durch die Abteilung Prozessmanagement .....	8
6	Ausblick – Ausbaustufen des Prozessmanagements am KIT.....	8
7	Anhänge.....	9

# 1 Einleitung

Die führende Organisationsform des KIT ist die Aufbauorganisation, deren strukturelle Einheiten die arbeits teiligen und disziplinarischen Zuständigkeiten abbilden. Die Ablauforganisation umfasst die innerhalb der aufbauorganisatorischen Strukturen raum-zeitlich ablaufenden Arbeitsprozesse. Aufbau- und Ablauforga nisation schließen sich in diesem Sinne nicht gegenseitig aus. Die Ablauforganisation ermöglicht vielmehr einen ergänzenden Blickwinkel auf die Organisation.<sup>1</sup>

Dieser Handlungsleitfaden beschreibt, wie am KIT die Prozesse der Ablauforganisation aufgenommen, do kumentiert und angewendet werden. Hierfür werden Verfahren zu Initiierung von Prozessaufnahmen be schrieben, die Werkzeuge dafür definiert und die Anwendung der Prozesse dargestellt.<sup>2</sup>

Der Handlungsleitfaden richtet sich an alle Mitarbeitenden, die sich mittel- und unmittelbar mit Prozessthe men befassen. Das Vorgehen und die Werkzeuge sind als Standards des KIT zu verstehen.

Die in diesem Handlungsleitfaden beschriebenen Aktivitäten stellen die erste Ausbaustufe des Prozessma nagements am KIT dar. Deren Ziel ist es, mit Hilfe von standardisierten Werkzeugen Prozesse aufzunehmen, qualitätsgesichert zu dokumentieren und anzuwenden und so nach und nach einen Überblick über die Prozesse des KIT zu gewinnen.<sup>3</sup>

## 2 Initiierung einer Prozessaufnahme

Bei der Prozessaufnahme liegt der Fokus auf der Betrachtung der Ablauforganisation. Die Werkzeuge zur Prozessbetrachtung können in verschiedenen Kontexten und Formaten eingesetzt werden. Insofern gibt es verschiedene Ereignisse, die eine Prozessbetrachtung auslösen.

### 2.1 Auslösende Ereignisse

Häufig werden die Werkzeuge im Rahmen von **Projekten** als Mittel zur Bearbeitung des Projektgegen stands (z. B. Umsetzung geänderter Rahmenbedingungen wie KIT 2.0, IT-Projekte, Strategieprojekte) ein gesetzt.<sup>4</sup> Gibt es zu Projektbeginn noch keine oder wenig dokumentierte Abläufe, erfolgt die initiale Auf nahme als Teil des Projekts. Mit Projektende liegt dann als zusätzliches Ergebnis ein dokumentierter Prozess vor, der implementiert werden kann.

**Prozessmaßnahmen** außerhalb von Projekten (z. B. Ist-Aufnahmen innerhalb von Organisationseinheiten oder Umsetzung kleiner Anpassungen/Optimierungen an bereits aufgenommenen Prozessen) erfolgen nicht in Projektform, sondern als Maßnahmen durch eine direkte Beauftragung der verantwortlichen Leitungskraft.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichworte: Aufbauorganisation, Ablauforganisation, online im Inter net: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufbauorganisation-31264> und [...]/ablauforganisation-27126 (Stand: 26.11.2021).

<sup>2</sup> Der Leitfaden orientiert sich stark an der DIN-Norm DIN SPEC 90158:2017-08 „Handlungsleitfaden für ein strategisches und opera tives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“.

<sup>3</sup> In der ersten Ausbaustufe sind noch keine organisationsübergreifenden Betrachtungen möglich, da hierfür erst ein gewisses Maß an dokumentierten Prozessen (und Übersichten) vorhanden sein muss, der Reifegrad bezüglich des Prozessverständnisses in der Organi sation gesteigert werden muss und Festlegungen für ein strategisches Prozessmanagement definiert sein müssen. Die organisations übergreifende Perspektive ist Ziel der weiteren Ausbaustufen.

<sup>4</sup> Vor einer Prozessbetrachtung sind ggf. noch Änderungen notwendig, die im Rahmen eines Projekts umgesetzt werden. Idealerweise wird das Prozessmanagement hier frühzeitig eingebunden, um den Übergang zur Prozessbetrachtung möglichst reibungslos zu ge stalten.

<sup>5</sup> Um dezidierte Prozessänderungen in großem Umfang umsetzen zu können, muss erst ein gewisses Maß an dokumentierten Prozes sen und Prozessverständnis in der Organisation vorhanden sein. [→ weitere Ausbaustufe]

## 2.2 Rollenfindung

Für das jeweilige Bearbeitungsformat (Projekt oder Prozessmaßnahme) sind die Zuständigkeiten im jeweiligen Verfahren festzulegen. Für einen Prozess sind die Eignerschaft (Prozesseigner\*in – PzE) und Verantwortung (Prozessverantwortliche\*r – PzV) zu gegebenem Zeitpunkt im Einzelfall zu vergeben. Die Rollenfindung verläuft wie folgt:<sup>6</sup>

### 1) Rollenfindung im Projekt:

**Variante A:** Gibt es die Prozessrollen schon oder sind sie eindeutig identifizierbar, können diese Projektkrollen sein (PzE = Projekt-Owner\*in; PzV = Projektleitung)

**Variante B:** Gibt es die Prozessrollen noch nicht (und können sie nicht unmittelbar gefunden werden), werden Projektkrollen nach dem üblichen Verfahren besetzt (Projekt-Owner\*in ≠ PzE, Projektleitung ≠ PzV); die Benennung der Prozessrollen erfolgt später

### 2) Rollenfindung in der Maßnahme (Auftrag):

a) **ressortübergreifend:** PS legt zuständiges PS-Mitglied fest, falls erforderlich.

b) **ressortintern/OE-intern:** PS-Mitglied oder OE-Leitung legt Auftraggeber\*in und Prozessverantwortliche\*n (PzV) nach Erforderlichkeit fest.

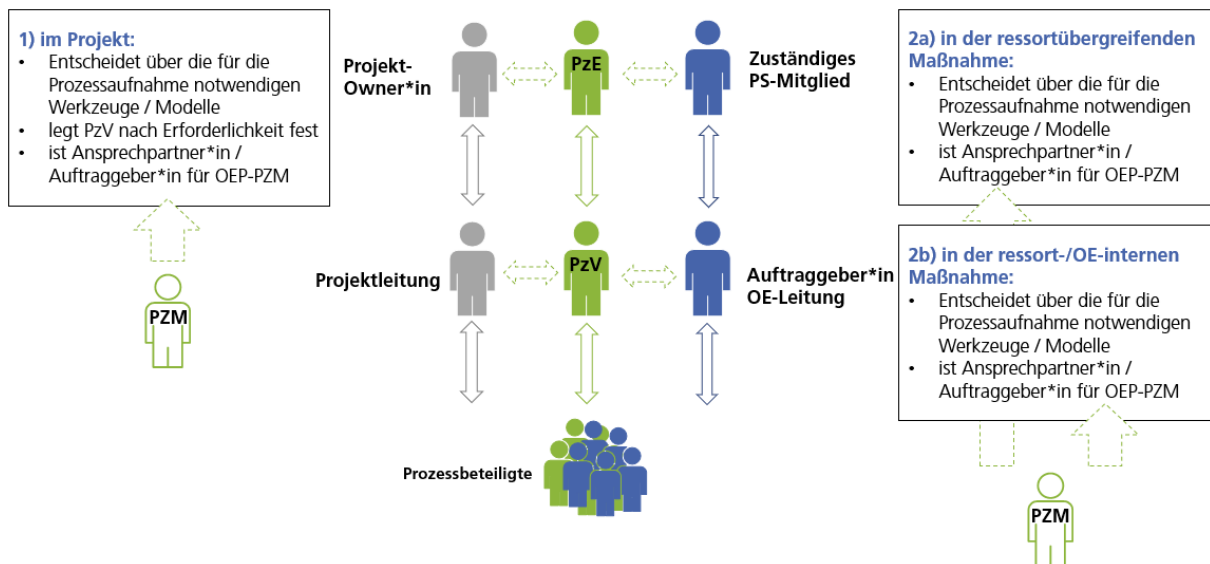


Abbildung 1: Rollenkonstrukt und Aufgaben bei der Initiierung im Projekt (1) oder in der Maßnahme (2a und b)

### Kriterien für die Ermittlung der Rollen:

Kriterium für die Ermittlung des PS-Mitglieds ist in der Regel die fachliche oder persönliche Nähe zum Thema.

Kriterien wie operative Zuständigkeit in Teilprozessen, Kenntnisse in den Schnittstellen, fachliche Expertise in Teilbereichen, persönlichen Kundenkontakt oder Verantwortung für wichtige Entscheidungen und Ergebnisse können für die Ermittlung des PzV herangezogen werden.

Die Zuständigkeiten für die Prozesse werden in der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagements im Wesentlichen entlang der aufbauorganisatorischen Zuständigkeiten vergeben. Die Prozessrollen haben damit nicht den vollen Funktionsumfang hinsichtlich eines Prozessmanagements.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Verwendete Abkürzungen: PzV = Prozessverantwortliche/r; PzE = Prozesseigner\*in; PZM = OEP – Abteilung Prozessmanagement; PS = Präsidium; OE = Organisationseinheit.

<sup>7</sup> Um den vollen Funktionsumfang der Prozessrollen zu erreichen, müssen die Prozesse in größeren Zusammenhängen betrachtet und definiert werden. [→ weitere Ausbaustufe]

## 3 Werkzeuge und Verfahren zur Prozessaufnahme und Prozessdokumentation

Im folgenden Kapitel werden die Werkzeuge und Verfahren zur Prozessaufnahme und Prozessdokumentation beschrieben. Hierbei werden zunächst alle Werkzeuge nach Funktion und Zweck erläutert, dann ihre Auswahl je nach Anlass und Ziel beleuchtet, bevor ihre Formate und Standards dargestellt werden. Danach wird auf das Verfahren zur Prozessaufnahme und die daran beteiligten Rollen eingegangen. Zuletzt folgt eine Übersicht, wie welches Werkzeug (Prozessmodell) im Regelbetrieb als Prozessdokumentation verwendet wird.

### 3.1 Prozessmodelle als Werkzeuge zur Prozessaufnahme

#### 3.1.1 Werkzeuge mit Erläuterung

Jedes Werkzeug bietet eine spezielle Art der Dokumentation, die sich nach Detaillierungsgrad, graphischen und textuellen Anteilen und ihrem Informationsgrad unterscheiden. Die Werkzeuge haben ihren jeweils spezifischen Zweck und können aufeinander aufbauend verwendet werden.

Jedes Werkzeug ist so differenziert beschrieben, dass es als konkrete Handlungsanweisung dienen kann und zu einheitlichen Modellen innerhalb der gesamten Organisation führt.<sup>8</sup> Diese Standardisierung fördert die Kompatibilität und Qualität der Prozessdokumentation. Außerdem befördern einheitliche Modelle fachliche Abstimmungen zwischen den Organisationseinheiten.

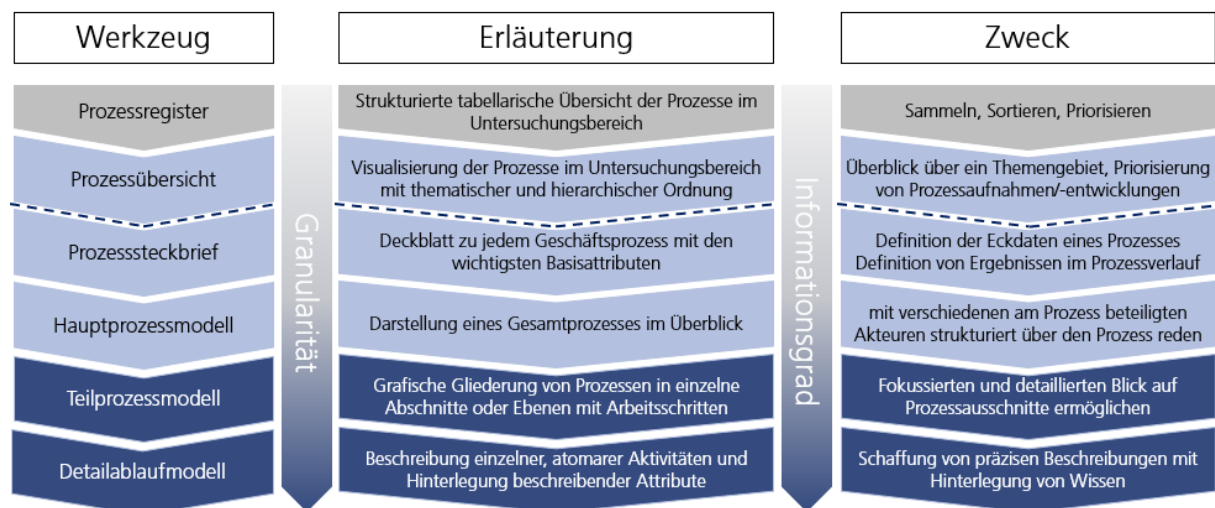


Abbildung 2: Werkzeuge (Modelle) zur Prozessaufnahme und -dokumentation<sup>9</sup>

#### 3.1.2 Auswahl der Werkzeuge nach Anlass und Ziel

Jede Bearbeitung eines Prozessthemas verfolgt einen bestimmten Zweck und geht von einer bestimmten Ausgangslage aus, die jeweils stark unterschiedlich sein können. Deshalb ist mit dem/der für das jeweilige Vorhaben Zuständigen (Projekt-Owner\*in/ Projektleiter\*in/ Auftraggeber\*in) ein dem Anlass und dem Ziel angemessenes Werkzeug auszuwählen, ggf. auch mehrere. Der Anlass bestimmt, welches Werkzeug mit welcher Ausprägung und mit welcher Zielsetzung verwendet werden soll.

Generell unterscheiden sich die Werkzeuge in zwei **Betrachtungstiefen**:

Mit dem Prozessregister und der Prozessübersicht können bei Bedarf **Überblicke** über die jeweiligen Untersuchungsbereiche geschaffen werden. In der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagements erfolgt für

<sup>8</sup> Vgl. DIN SPEC 90158:2017-08, S. 35.

<sup>9</sup> Nach DIN SPEC 90158:2017-08, S. 36; die gestrichelte Linie unterscheidet die Werkzeuge nach ihrer Zielrichtung: Werkzeuge zum Überblick (Prozessregister und Prozessübersicht) und Werkzeuge zur Prozessdokumentation (Prozesssteckbrief, Prozessdiagramme), vgl. dazu auch Abb. 3.

Überblicke keine Benennung von Prozessrollen, da diese nur zu Bearbeitungs- und Visualisierungszwecken dienen.

Mit Prozesssteckbrief, Haupt-, Teil- und Detailablaufmodellen kann die **Prozessdokumentation** für konkrete Prozesse vorgenommen werden. Für die Prozessdokumentation sollten Prozessrollen festgelegt werden.

Hieraus leiten sich beispielhaft zwei mögliche, grobe Anwendungsszenarien ab:

- a. Handelt es sich in einem Projekt oder Auftrag um ein relativ großes oder diverses Untersuchungsgebiet, kann mit einem Prozessregister und/oder einer Prozessübersicht zunächst ein strukturierter Überblick geschaffen werden, bevor z. B. mit einzelnen, konkreten Prozessen weiter verfahren wird.
- b. Ist bereits identifiziert, welche/r Prozess/e bearbeitet werden sollen, kann direkt mit den Werkzeugen zur Prozessdokumentation begonnen werden.

Die Abteilung Prozessmanagement berät und unterstützt bei der Auswahl der Werkzeuge. Die Werkzeuge können je nach Prozessexpertise der jeweiligen OE selbständig oder unter Beteiligung der Abteilung Prozessmanagement verwendet werden.

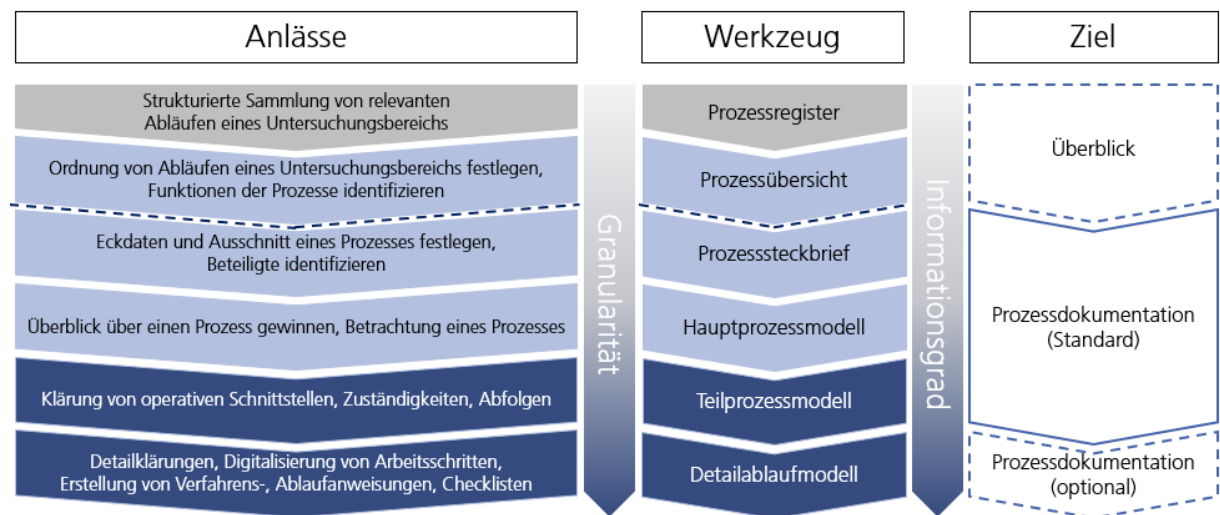


Abbildung 3: Anlässe und Ziele für die Verwendung der Werkzeuge

- Anmerkung zum Prozessregister: In der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagements dient das Prozessregister bei Bedarf als Werkzeug zum initialen Sammeln aller betroffenen Vorgänge/Prozesse im Untersuchungsbereich je Projekt/Auftrag. In späteren Ausbaustufen, d. h. wenn mehr Prozesse erfasst sind, bietet das Prozessregister einen Gesamtüberblick über alle Prozesse des KIT.<sup>10</sup>
- Anmerkung zur Prozessübersicht: Die Prozessübersicht dient in der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagements bei Bedarf als Werkzeug zur Visualisierung von größeren Mengen von Prozessen, um einen Überblick je Projekt oder Auftrag zu schaffen.<sup>11</sup>
- Anmerkung zum Prozesssteckbrief: Prozesse können entlang von Prozessergebnissen definiert werden (d. h. entlang von Eingangs-, Übergabe- und Endprodukten). Die aufbauorganisatorischen Schnittstellen im Prozess können dabei durch Übergabeprodukte definiert werden. Das Übergabeprodukt von Abteilung a ist dann auch gleichzeitig das Eingangsprodukt von Abteilung b. Produkte im Prozessverlauf werden von der jeweiligen Fachabteilung in der Linie definiert. Das Prozessmanagement bietet das Werkzeug Prozesssteckbrief, in dem diese dokumentiert werden, um so die Linienaufgaben zu unterstützen. Das Template für den Prozesssteckbrief wird nach Freigabe durch das PS von der Abteilung Prozessmanagement zur Verfügung gestellt.

<sup>10</sup> Die Erfassung im Prozessregister sollte über die Abteilung Prozessmanagement erfolgen, um den Standardisierungsgrad zu erhöhen.

<sup>11</sup> Prozessübersichten sollten mit Unterstützung der Abteilung Prozessmanagement erstellt werden, um den Standardisierungsgrad und die Kompatibilität zu erhöhen.

### 3.1.3 Formate der Werkzeuge

Für jedes Werkzeug stellt die Abteilung Prozessmanagement eine Vorlage und/oder Konvention zu dessen Verwendung zur Verfügung.<sup>12</sup>

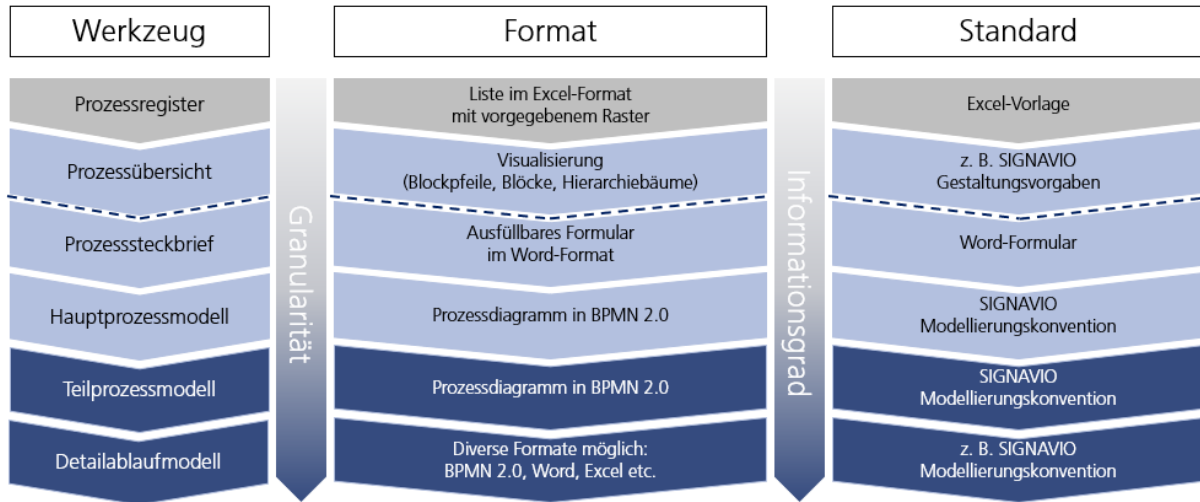


Abbildung 4 – Formate und Hilfsmittel zu den Werkzeugen

## 3.2 Verfahren bei der Prozessaufnahme

Die Prozessaufnahme erfolgt entweder als Teil der Projektaktivitäten oder als Maßnahme im Auftrag der/des jeweils aufbauorganisatorisch Verantwortlichen. Es werden die üblichen Austauschformate in unterschiedlicher Zusammensetzung genutzt.

Aufbauorganisatorische Fragen werden bei Bedarf geklärt durch Beteiligung aller betroffenen aufbauorganisatorischen Leitungs- und Führungsebenen.

Die finale Freigabe der Arbeitsergebnisse erfolgt durch die je Bearbeitungsformat festgelegten Leitungskräfte, Gremien oder Lenkungsgruppen.

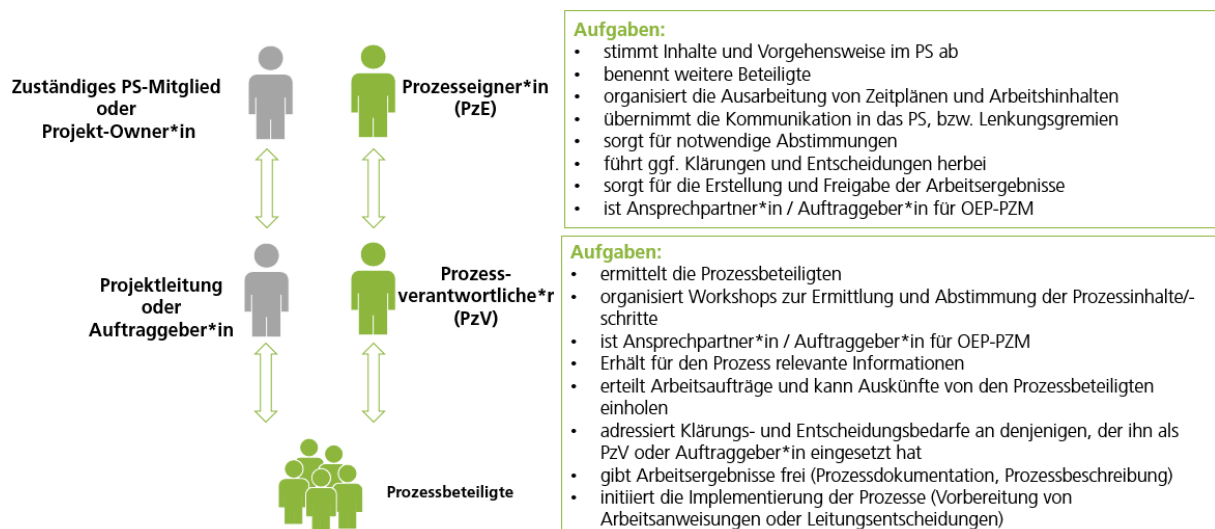


Abbildung 5: Aufgaben der Rollen bei der Prozessaufnahme

<sup>12</sup> Je Anwendungsfall muss entschieden werden, in welcher Form und Funktion zusätzlich die Prozessexpertise der Abteilung Prozessmanagement benötigt wird (siehe auch Kapitel Unterstützung durch die Abteilung Prozessmanagement).

### 3.3 Prozessmodelle als Dokumentation

Je Prozess ist zu definieren, ob und in welcher Form die Prozessdokumentation veröffentlicht werden soll. SIGNAVIO beinhaltet das KIT-weit nutzbare Prozessportal, aber auch bewährte Plattformen wie das Intranet des KIT oder Sharepoints sind möglich. Wichtig ist hierbei, sicherzustellen, dass jede Zielgruppe einen Zugang zur Dokumentation bekommt und auch prozessbegleitende Dokumente (wie Formulare, Handreichungen, Vorschriften, Checklisten etc.) abrufen kann.

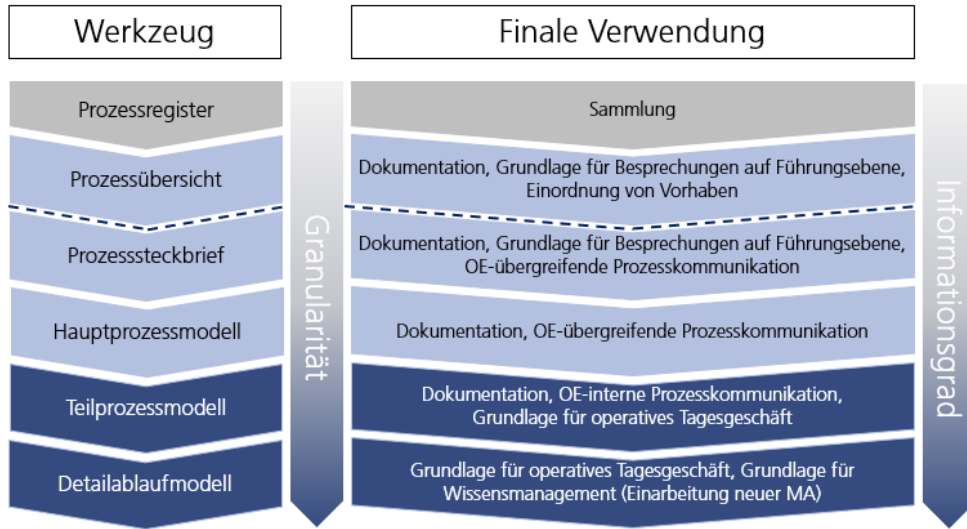


Abbildung 6: Finale Verwendung der Werkzeuge bzw. Modelle (im Regelbetrieb)



## 4 Prozessanwendung (Regelbetrieb)

### 4.1 Rollen im Regelbetrieb

Führend ist die Aufbauorganisation. Alle Aufgaben, die darüber geregelt sind, werden auch innerhalb der aufbauorganisatorischen Struktur erledigt. Im laufenden Prozess steht die **Erledigung der Aufgaben** im Vordergrund. Diese werden von den jeweiligen Prozessbeteiligten als **Aufgaben in ihrer jeweiligen Linie** erledigt.

Die **Prozessrollen** haben im regulären Prozessverlauf **keine disziplinarischen und fachlich-inhaltlichen Aufgaben**, da dies Linienaufgaben sind. Linienaufgaben bleiben in der Linie.

Die **Prozessrollen** haben nur die Funktion, Zusammenhänge zwischen den Linienaufgaben zu betrachten und zu bündeln (z. B. Bericht zum Prozessverlauf, Betrachtung von Schnittstellen, Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten)<sup>13</sup>. Aufgaben der Prozessrollen ergänzen in diesem Sinne die Linienaufgaben.

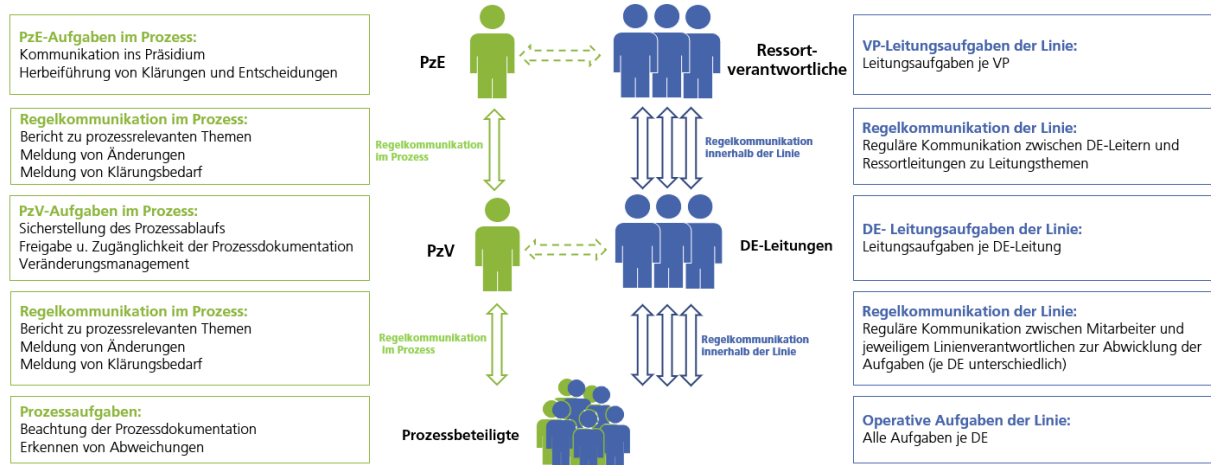


Abbildung 7: Aufgaben der Linie und der Prozessrollen im Regelbetrieb

### 4.2 Veränderungsmanagement

Das Veränderungsmanagement beschreibt, wie im Regelbetrieb eines Prozesses mit geänderten Rahmenbedingungen umgegangen wird und wer und wie über Anpassungen eines Prozesses entscheidet.

Im laufenden Prozessbetrieb hat der/die Prozessverantwortliche die Aufgabe, veränderte Rahmenbedingungen zu beobachten und zu bewerten. Diese Aufgabe liegt i. d. R. zunächst bei der Leitungsebene und kann bei Bedarf an die fachliche Führungsebene delegiert werden; die Verantwortung dafür verbleibt aber bei der Leitungsebene.

Im ersten Schritt bewertet der/die PzV den **Änderungsumfang und die Relevanz**. Daraus wird abgeleitet, welchen Aufwand die Bearbeitung erfordert und damit das Format bestimmt:

- Wenn eine Änderung so umfangreiche Auswirkungen hat, dass sie ein **Projekt** erfordert, wird hierfür nach den Vorgaben des KIT (SEK-PMB) ein Projekt aufgesetzt und als solches abgewickelt. Im Rahmen des Projekts kommen die Formate und Werkzeuge des Prozessmanagements zur Anwendung.
- Wenn eine Änderung nur kleine Auswirkungen hat, kann diese als **Maßnahme** im Kreis der Prozessbeteiligten bearbeitet werden und im Anschluss allen Leitungen zur Kenntnis gegeben werden.
- Wenn eine Änderung den Prozessverlauf im Wesentlichen nicht beeinflusst, kann die Angelegenheit im direkten Austausch (in der Linie) geklärt werden.

<sup>13</sup> In der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagement würde der/die Prozessverantwortliche zunächst nur gegenüber internen Prozessbeteiligten auftreten.

## 5 Unterstützung durch die Abteilung Prozessmanagement

Die Abteilung Prozessmanagement definiert und entwickelt Standards für ein Prozessmanagement am KIT und gibt diese heraus. Sie stellt die Standards der Modellierungskonventionen durch formale Qualitätssicherung sicher.

Die Abteilung Prozessmanagement berät und unterstützt alle Organisationseinheiten am KIT beim Erstellen, Dokumentieren, Verändern und Verbessern ihrer Prozesse. Darüber hinaus berät und unterstützt sie bei der Veröffentlichung der Prozesse. Daneben betreut sie das Prozessportal des KIT (SIGNAVIO).

Die Dienstleistungen der Abteilung Prozessmanagement können in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen werden. Je Anwendungsfall muss entschieden werden, in welcher Form und Funktion die Prozessexpertise der Abteilung Prozessmanagement benötigt wird. Für eine Beauftragung der Abteilung Prozessmanagement gibt es folgende Möglichkeiten:

1. Projekt mit Beteiligung der Abteilung Prozessmanagement (z. B. als eigenes Arbeitspaket): beauftragt durch die Projektleitung bzw. den Projekt-Owner\*in
2. Prozessmaßnahme mit Beteiligung der Abteilung Prozessmanagement: beauftragt durch die verantwortliche Leitungskraft.

Hierbei gibt es wiederum folgende Serviceleistungen:

- a. Die Abteilung Prozessmanagement ist beratend in die Prozessaufnahme eingebunden.
- b. Die Abteilung Prozessmanagement begleitet und unterstützt das jeweilige Verfahren aktiv in Workshops, Moderation, Schulungen, Dokumentation und formale Qualitätssicherung.
- c. Vor der finalen Freigabe bzw. Veröffentlichung der Prozessdokumentation ist die (formale, nicht inhaltliche) Qualitätssicherung durch die Abteilung Prozessmanagement erforderlich. Hierzu berät die Abteilung Prozessmanagement gerne bereits vor Beginn der Prozessaufnahme.

Generell fördert die Abteilung Prozessmanagement die KIT-weite Entwicklung eines einheitlichen Prozesswissens, um Kommunikation über und gemeinsames Arbeiten an Prozessen zu ermöglichen. Es werden Werkzeuge zur Verfügung gestellt, um Prozessaufnahmen durchzuführen und die Qualität der Prozessdokumentation kontinuierlich zu verbessern. Überdies werden Schulungen zum Prozessmanagement, Methoden, Prozessdokumentation und -modellierung angeboten. Der Austausch unter den Prozess-Experten in den OEs (Prozess-Community) wird durch verschiedene Formate gefördert.

## 6 Ausblick – Ausbaustufen des Prozessmanagements am KIT

Mit dem vorliegenden Handlungsleitfaden wird am KIT die erste Ausbaustufe eines Prozessmanagements eingeführt. Es sollen die Werkzeuge des Prozessmanagements zur Anwendung gebracht werden, um Prozesse standardisiert aufzunehmen und qualitätsgesichert zu dokumentieren. Ziele der ersten Stufe sind, die Werkzeuge einzuüben, Erfahrungen mit den Prozessrollen zu sammeln, Transparenz zu schaffen und das Prozesswissen in der Organisation zu erhöhen.

In weiteren Ausbaustufen können auf der Basis der in Stufe eins erreichten Dokumentation größere Prozesszusammenhänge betrachtet, verstärkt die Kundenperspektive fokussiert und umfangreichere Optimierungen vorgenommen werden. Die sukzessive Dokumentation kann in den systematischen Aufbau einer Prozesslandkarte münden, mit der dann auch organisationsweite, strategische Betrachtungen möglich werden.

Nach der ersten Ausbaustufe des Prozessmanagements bietet es sich an, die gemachten Erfahrungen zusammenzutragen und zu reflektieren. Inwieweit sich daraus eine Anpassung und Überarbeitung des Vorgehens am KIT ergibt, soll zu gegebenem Zeitpunkt validiert werden. Ist eine neue Version des Handlungsleitfadens notwendig, wird diese (ggf. im Rahmen eines Projekts) durch die Abteilung Prozessmanagement initiiert und erarbeitet und dem Präsidium zur Diskussion und Freigabe vorgelegt.

## 7 Anhänge

### Glossar

Ein Glossar zu den hier verwendeten Begriffen finden Sie im Intranet auf den Seiten der DE OEP – Abteilung Prozessmanagement (PZM).

### Vorlagen

Alle Vorlagen und/oder Konventionen für die Werkzeuge finden Sie im Intranet auf den Seiten der DE OEP – Abteilung Prozessmanagement (PZM).

### Initiierung einer Prozessaufnahme

Wann	Wie	Was	Was	Wer
<p><b>Auslösende Ereignisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start eines Projektes mit einem AP zur Prozessaufnahme</li> <li>• Umsetzung von Projektergebnissen auf Prozessebene</li> <li>• Aufträge von OE-Leitungen / Projektleitungen z. B. für IT-Projekte</li> <li>• (kleine) Änderungen und Anpassungen von bereits aufgenommenen Prozessen</li> <li>• ....</li> </ul>	<p><b>zu treffende Entscheidungen vor Start der Prozessaufnahme:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (ressort-)übergreifendes Thema → PS legt zuständiges PS-Mitglied fest</li> <li>• ressortinterne/OE-interne Maßnahme → VP/OE-Leitung legt PzV oder Auftraggeber nach Erforderlichkeit fest</li> <li>• projektbezogene oder projektbegleitende Maßnahme → Projektowner beauftragt OEP-PZM und legt PzV oder Auftraggeber nach Erforderlichkeit fest</li> </ul>	<p><b>Aufgaben des jeweils zuständigen PS-Mitglieds, Projekt-Owners oder Prozesseigners (PzE):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stimmt Inhalte und Vorgehensweise im PS ab</li> <li>• benennt weitere Beteiligte</li> <li>• organisiert die Ausarbeitung von Zeitplänen und Arbeitshinhalten</li> <li>• übernimmt die Kommunikation in das PS, bzw. Lenkungsgruppen</li> <li>• sorgt für notwendige Abstimmungen</li> <li>• führt ggf. Entscheidungen herbei</li> <li>• sorgt für die Erstellung und Freigabe der Arbeitsergebnisse</li> <li>• ist Ansprechpartner / Auftraggeber für OEP-PZM</li> </ul>	<p><b>Aufgaben des Prozessverantwortlichen (PzV) Projektleitung oder Auftraggebers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ermittelt die Prozessbeteiligten</li> <li>• organisiert Workshops zur Ermittlung und Abstimmung der Prozessinhalte/-schritte</li> <li>• ist Ansprechpartner / Auftraggeber für OEP-PZM</li> <li>• erteilt Arbeitsaufträge und kann Auskünfte von den Prozessbeteiligten einholen</li> <li>• adressiert Entscheidungsbedarfe an denjenigen, der ihn als PzV oder Auftraggeber eingesetzt hat</li> <li>• gibt Arbeitsergebnisse frei (Prozessdokumentation, Prozessbeschreibung)</li> <li>• initiiert die Implementierung der Prozesse (Vorbereitung von Arbeitsanweisungen oder Leitungsentscheidungen)</li> </ul>	<p><b>Kriterien für die Ermittlung des zuständigen PS-Mitglieds:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche oder persönliche Nähe zum Thema</li> </ul> <p><b>Kriterien für die Ermittlung des Prozessverantwortlichen (PzV):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• operative Zuständigkeit in Teilprozessen</li> <li>• kennt die Zusammenhänge und Schnittstellen</li> <li>• fachliche Expertise in Teilbereichen</li> <li>• ist persönlich im Kundenkontakt</li> <li>• verantwortet wichtige Entscheidungen im Prozess</li> <li>• verantwortet wichtige Ergebnisse</li> </ul>