

bwUni.digital White Paper – Think-Tank 08

Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

Manz, Annette (Universität Konstanz)
Adam, Sascha (Universität Mannheim)
Adler, Ursula (Karlsruher Institut für Technologie)
Beinhofer, Christian (Universität Tübingen)
Bohr, Ingrid (Kooperationsunterstützung bwUni.digital)
Bonenberger, Thomas (Universität Tübingen)
Hüning, Lars (Universität Konstanz)
Knorr, Carolin (Karlsruher Institut für Technologie)
Wagner, Johanna (Universität Tübingen)

November 2023



Dieses White Paper ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung-Nicht kommerziell-Share Alike 4.0 International Lizenz (BY)

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	2
2	Einführung	3
3	Prozesslandkarte als Konzept und Instrument	4
3.1	<i>ZKI-Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre</i>	5
3.2	<i>KDU.NRW Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse</i>	6
3.3	<i>Higher Education Reference Models</i>	7
3.4	<i>Fazit aus der Betrachtung der Beispiele</i>	8
4	Begriffsklärung Ressourcenmanagement	9
5	Prozesslandkarte Ressourcenmanagement	10
5.1	<i>Architektur der Prozesslandkarte</i>	11
5.2	<i>Domänen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement</i>	11
5.3	<i>Prozessgruppen der Prozessdomänen Ressourcenmanagement</i>	12
5.4	<i>Abgrenzung und Zusammenspiel der Prozesslandkarten</i>	18
6	Zur Verwendung der Prozesslandkarte	20
7	Literatur	22
7.1	<i>Verwendete Literatur</i>	22
7.2	<i>Weiterführende Literatur</i>	22
8	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	23
9	Anhang	23

1 Management Summary

Der Think-Tank „Prozesslandkarte Ressourcenmanagement“ im Rahmen von bwUni.digital hat eine generische Prozesslandkarte erarbeitet. Das bedeutet, dass notwendige Prozessdomänen und Prozessgruppen definiert und erläutert sind. Dabei hat er sich auch mit Prozesslandkarten als Konzept und Instrument auseinandergesetzt und eine Gesamtprozesslandschaft für Universitäten skizziert, in die die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement eingebettet ist.

Prozesslandkarten stellen die Ablauforganisation in den Mittelpunkt. In der Vergangenheit sind unterschiedliche Prozesslandkarten für den Hochschulbereich vorgestellt worden. Mit der Aufgabe Ressourcenmanagement wird dabei unterschiedlich umgegangen (vgl. Kapitel 3). Nach der Auseinandersetzung mit bereits vorliegenden Ansätzen ist der Think-Tank überzeugt, dass ein Set von sechs Prozesslandkarten entwickelt werden müsste, um eine Universität als Ganzes darzustellen. Sie sollten jeweils einen spezifischen Aufgabenbereich in den Mittelpunkt stellen.

Eine dieser Prozesslandkarten betrifft das Ressourcenmanagement. Damit man bestimmte Prozesse aber geeignet abgrenzen kann, müssen weitere Landkarten zumindest benannt werden. Beispielsweise ist aus Sicht des Think-Tanks „strategische Personalentwicklung“ ein Leitungsprozess, der in der Prozesslandkarte für das Ressourcenmanagement nicht korrekt verortet wäre. Dies gilt, obwohl Personal eine zentrale Ressource ist, die auch administrativ verwaltet wird. Wünschenswert ist eine konsistente Architektur der Prozesslandschaft für den Hochschulbereich und darüber hinaus.

Prozesse im Ressourcenmanagement sind solche, in denen diejenigen Mittel und Leistungen bereitgestellt und unterhalten werden, die notwendig sind, um zu forschen, zu lehren sowie Studiengänge und Weiterbildungsangebote zu machen oder Transferleistungen zu erbringen. Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben werden nicht adressiert. Diese sollten in der separaten Prozesslandkarte „Hochschulleitung“ verankert werden.

Der Think-Tank schlägt auf der ersten Ebene der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement sechs Domänen vor. Die Domänen orientieren sich an unterschiedlichen Ressourcenarten. „Personal“¹, „Finanzen“, „Infrastruktur“ und „Materialwirtschaft“ adressieren materielle Ressourcen. Die Domänen „Information“ und „Rechtsrahmen“ stellen dagegen immaterielle Ressourcen dar, die jedoch unverzichtbar sind, um die im Landeshochschulgesetz definierten Aufgaben zu bewältigen. Die Domänen können in Prozessgruppen weiter aufgefächert werden.

Die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement kann als Bezugsrahmen für die individuelle Weiterentwicklung der Prozessarbeit einzelner Universitäten im Bereich der administrativen Prozesse genutzt werden. Gleichzeitig dient sie landesweit der universitätsübergreifenden prozessorientierten Arbeit und deren Benchmarking mit Universitäten anderer Bundesländer.

¹ „Personal“ wird in diesem Kontext zwar als Ressource angeführt, jedoch im erweiterten Verständnis nicht als reines materielles Gut verstanden.

2 Einführung

Bei der Analyse, Weiterentwicklung, Optimierung und Einführung unterstützender IT-Systeme für die administrative Arbeit an Universitäten hat sich eine prozessorientierte Vorgehensweise bewährt. In diesem Kontext haben sich generische Prozesslandkarten als Hilfestellung und Bezugspunkt etabliert, beispielsweise im Bereich des Campusmanagements. Für den Bereich des Managements zentraler Ressourcen fehlt ein solcher Bezugspunkt noch. Insbesondere angesichts der anstehenden großen Herausforderungen der digitalen Transformation administrativer Prozesse ist ein solcher Bezugspunkt jedoch notwendig.

Dieser Think-Tank hat sich die Aufgabe gestellt, einen Vorschlag für eine solche „Prozesslandkarte Ressourcenmanagement“ für die Universitäten in Baden-Württemberg zu erarbeiten und stellt in diesem White Paper das Ergebnis vor. Aber kann es überhaupt *eine* Prozesslandkarte für alle Universitäten des Landes geben? Angetrieben vom Wunsch, ein einzigartiges Profil der Forschung und Lehre zu kreieren und zu bewahren, betonen Universitäten oftmals vor allem abgrenzende Unterschiede und Besonderheiten.

Auch stellt die besondere Organisationsform von Hochschulen eine Herausforderung dar. Die theoretische Diskussion stellt in ihren Beschreibungsversuchen vor allem auch die Herausforderungen der Universitäten als sich weiterentwickelnde Organisation ab. Verwiesen wird auf das Spannungsfeld zwischen akademischer Selbstverwaltung und professionellem Management auf der einen Seite, aber auch auf die Problematik der stärkeren Identifikation ihrer akademischen Mitglieder mit ihrer jeweiligen Disziplin als mit der eigenen Universität sowie auf die sich verändernden bildungspolitischen Rahmenbedingungen auf der anderen Seite. Dabei spielen neue Aufgabenbereiche und die zunehmende Konkurrenz zueinander eine wesentliche Rolle.² Durch den im Wettbewerb entstehenden Druck, jeweils ein einzigartiges Profil der Forschung und Lehre zu kreieren und zu bewahren, werden in der Folge oftmals von Seiten der Universitäten vor allem Unterschiede und Besonderheiten betont. Diese Abgrenzungsaktivität erschwert es, gemeinsame Lösungsansätze und Instrumente zu entwickeln.

Ungeachtet dessen haben Hochschulen klar definierte gemeinsame Aufgaben.

Die Hochschulen dienen entsprechend ihrer Aufgabenstellung der Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in einem freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat. (Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg § 2 Abs. 1 S. 1 Landeshochschulgesetz - LHG)³

Trotz der vorhandenen Unterschiede in Profilen, Schwerpunkten, in der Aufbauorganisation und der Ablaufstruktur (Prozesse) geht der Think-Tank von einer Aufgabengleichheit für den Bereich der administrativen Prozesse im Ressourcenmanagement aus. Über das Landeshochschulgesetz hinaus gelten zudem weitere Rechtsnormen, wie beispielsweise allgemeine und landesspezifische

² Vgl. dazu beispielsweise: Kehm, Barbara M. „Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘“ in Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hrsg.) „Hochschule als Organisation“, Wiesbaden 2012, S.17-39. Oder auch: Graf-Schlattmann, Marcel „Hochschulorganisation und Digitalisierung“, Wiesbaden 2021, S.93-98.

³ Vgl.: Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg: <https://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&docid=jlr-HSchulGBWrahmen&psml=bsbawueprod.psml&max=true> (zuletzt aufgerufen 5. Juli 2023).

Verwaltungsvorschriften, sowie übergreifende Regelwerke wie die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB). Daher können die ersten beiden Ebenen einer Prozesslandkarte generisch und universitätsübergreifend formuliert werden. Davon unbenommen ist, dass es Unterschiede in der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Prozesse gibt, also in der konkreten Wahrnehmung der Aufgaben, der Aufbauorganisation und der dabei eingesetzten unterstützenden IT-Anwendungen. Die konkrete Ausgestaltung der Prozesse ist jedoch nicht Gegenstand der Arbeit des Think-Tanks. Er will eine orientierende Hilfestellung für die Prozessarbeit und den Austausch mit anderen über die Ausgestaltung liefern.

Ausgehend von der Annahme, dass der allgemeine Auftrag und die Rahmenvorgaben für Universitäten gleich sind, hat der Think-Tank „Prozesslandkarte Ressourcenmanagement“ eine generische Prozesslandkarte entwickelt, die in Abschnitt 5 vorgestellt wird. Zum besseren Verständnis wird allerdings in Abschnitt 3 zunächst das Konzept der Prozesslandkarte und sein instrumenteller Nutzen im Umfeld von Universitäten rekapituliert. Dann wird in Abschnitt 4 ergänzend das Verständnis des Ressourcenbegriffs erläutert, das diesem White Paper zugrunde liegt. Das Papier schließt mit einer kurzen Diskussion der Verwendungsmöglichkeiten der Landkarte (Abschnitt 6).

3 Prozesslandkarte als Konzept und Instrument

Prozesslandkarten stellen die Ablauforganisation in den Mittelpunkt. In der Vergangenheit sind unterschiedliche Prozesslandkarten für den Hochschulbereich vorgestellt worden. Mit der Aufgabe Ressourcenmanagement wird dabei unterschiedlich umgegangen. Nach der Auseinandersetzung mit vorliegenden Ansätzen ist der Think-Tank überzeugt, dass ein Set von sechs Prozesslandkarten entwickelt werden müsste, um eine Universität als Ganzes darzustellen. Sie sollten jeweils einen spezifischen Aufgabenbereich in den Mittelpunkt stellen.

Eine dieser Prozesslandkarten betrifft das Ressourcenmanagement. Damit man bestimmte Prozesse aber geeignet abgrenzen kann, müssen weitere Landkarten zumindest benannt werden. Beispielsweise ist aus Sicht des Think-Tanks „strategische Personalentwicklung“ ein Leitungsprozess, der in der Prozesslandkarte für das Ressourcenmanagement nicht korrekt verortet wäre. Dies gilt, obwohl Personal eine zentrale Ressource ist, die auch administrativ verwaltet wird. Wünschenswert ist eine konsistente Architektur der Prozesslandschaft für den Hochschulbereich.

Während das Organigramm einer Universität die Aufbaustruktur wiedergibt, stellt die Prozesslandkarte die Ablaufstruktur dar.⁴ Etabliert hat sich vielerorts, insbesondere im Bereich gewinnorientierter Unternehmen, eine Unterteilung der Prozesslandkarte in drei Bereiche, in denen Führungs- von Kern- und Unterstützungsprozessen unterschieden werden. Die Systematik spielt allerdings auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung eine große Rolle.⁵

⁴ “ Vgl.: Boentert, Annika und Matthias Welp-Dasenbrock: Prozessmanagement und Dokumentenmanagement an deutschen Hochschulen 2020, Band 4 der Reihe Wandelwege, S. 20.

⁵ Vgl.: DIN SPEC 90158:2017-08: Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 11, 4.2.2.4.2 Methoden im strategischen Prozessmanagement, 2. Absatz: „Oft werden die Prozesse in einer Prozesslandkarte in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse gegliedert und soweit möglich ablauforientiert dargestellt.“ Oder auch: Bundesverwaltungsamt: Leitfaden zur Erstellung einer Prozesslandkarte im Bundesministerium des Innern und seinen nachgeordneten Behörden, S. 8: „Bei der

Betrachtet man vorliegende Entwürfe für Prozesslandkarten im Hochschulbereich erkennt man allerdings, dass diese mit dieser Konvention sehr unterschiedlich umgehen. Der Think-Tank hat sich zur Orientierung im Feld mit drei Beispielen intensiver auseinandergesetzt. Das sind:

1. ZKI-Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre⁶,
2. KDU.NRW Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse⁷ und
3. Higher Education Reference Models⁸.

3.1 ZKI-Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre

Eine **Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre** wurde im Mai 2016 vom Arbeitskreis Campus Management des Vereins „Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung“ (ZKI e.V.) vorgelegt. Diese Prozesslandkarte weicht von der Konvention ab, eine Unterteilung in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse zu Grunde zu legen. Sie konzentriert sich vielmehr auf eine Kernaufgabe der Hochschulen mit dem Ziel, eine generische Lösung zu erarbeiten, die von vielen Hochschulen als Bezugspunkt genutzt werden kann.

Die Landkarte sollte „die Reflexion, Optimierung und Weiterentwicklung der hochschuleigenen Prozesse im Kontext von Campus Management“ unterstützen. „Sie kann als Referenz für jede Hochschule dienen. Die Verwendung der Prozesslandkarte ist unabhängig davon sinnvoll, ob die eigene Hochschule ein neues Campus Management System einführen möchte oder sich bereits in der Umsetzungsphase befindet. Ebenfalls kann eine systemunabhängige Optimierung von bestehenden Prozessen durch die Prozesslandkarte unterstützt werden.“⁹ Gemeint sind die Prozesse rund um den „Lebenszyklus der Studierenden“ (Student-Life-Cycle).

Die Landkarte ist so strukturiert, dass sie zunächst Hauptprozesse benennt und diese dann in gleichstrukturierten Tabellen beschreibt. Weiter ausdifferenzierend werden in den beschreibenden Tabellen diese Hauptprozesse in Teil- und Unterprozesse unterteilt. Während die Hauptprozesse als einzelne Inseln nebeneinanderstehend das gesamte Prozessspektrum des Student-Life-Cycles abbilden, ergibt sich für die Hauptprozesse selbst eine gegliederte Baumstruktur mit bis zu zwei Unterebenen.

Erstellung ist zu beachten, dass sich eine Prozesslandkarte in drei wesentliche Abschnitte aufteilen lässt: Führungsprozesse, Kernprozesse, Unterstützungsprozesse.“

⁶ ZKI e.V.: Die Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre des ZKI AK Campus Management, S. 4. [https://www.zki.de/fileadmin/user_upload/Layout/Top_Themen/Prozesse_an_Hochschulen/ZKI_ProzesslandkarteVersion1 - Mai 2016.pdf](https://www.zki.de/fileadmin/user_upload/Layout/Top_Themen/Prozesse_an_Hochschulen/ZKI_ProzesslandkarteVersion1_-_Mai_2016.pdf) (zuletzt aufgerufen am 5. Juli 2023).

⁷ Vgl.: <https://kdu.dh.nrw/themen/ueberblick-ueber-die-referenz-prozesslandkarte-auf-ebene-1-und-2-bereich-der-unterstuetzungsprozesse-der-hochschulen-in-nrw> (zuletzt aufgerufen am 17. Juli 2023).

⁸ Vgl.: <https://library.educause.edu/resources/2021/9/the-higher-education-reference-models> (zuletzt aufgerufen am 5. Juli 2023). Eine Übersicht ist im Download auf der Seite verfügbar.

⁹ Ebd.

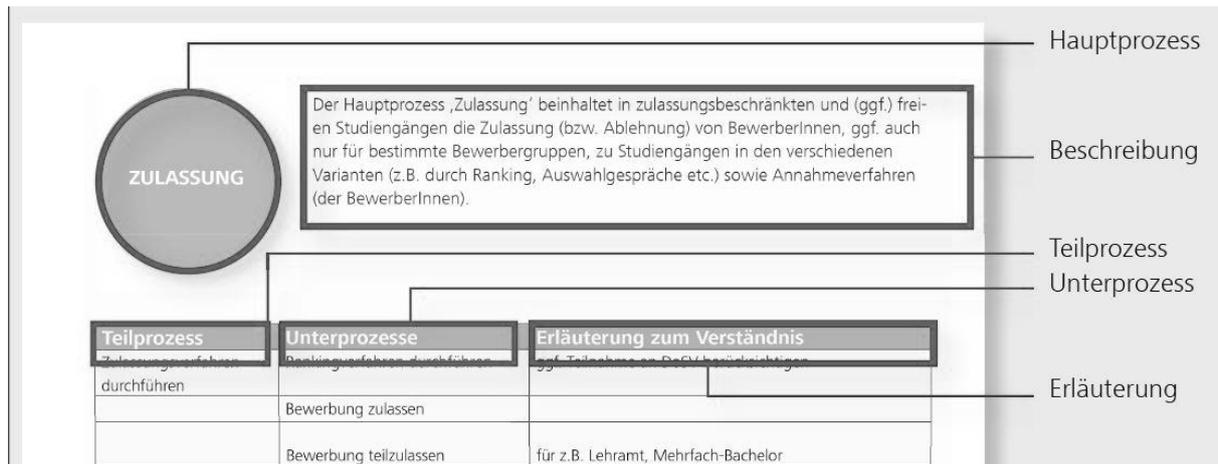


Abbildung 1: Darstellung der verschiedenen Ebenen der PLK für den Bereich Studium und Lehre des ZKI AK CM¹⁰

Der Think-Tank hält diese Struktur für gut geeignet, um auch für den Bereich Ressourcenmanagement eine übersichtliche Darstellungsform bieten zu können. Begrifflich variiert der Think-Tank in der Ausarbeitung seines Vorschlags. Die Hauptprozesse der ZKI-Landkarte werden im Folgenden als Prozessdomänen bezeichnet. Die Domänen adressieren jeweils eine zentrale Ressource und stehen unverbunden nebeneinander. Jede Prozessdomäne wird dann weiter aufgefächert. Dabei beschränkt sich der Think-Tank zunächst auf die Auffächerung einer weiteren Ebene. Die in diesem Zuge benannten Elemente werden als Prozessgruppe der jeweiligen Domäne bezeichnet.

3.2 KDU.NRW Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse

Die „Koordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse“ in Nordrhein-Westfalen (KDU.NRW) hat eine Prozesslandkarte veröffentlicht, die sich im Kontext der Digitalisierung administrativer Prozesse explizit auf die Unterstützungsprozesse konzentriert. Die Perspektive ist entsprechend abgegrenzt: „Zur Schaffung struktureller Leitplanken und klarer Strukturen für gemeinsame Projekte und Kooperationsvorhaben wie z.B. der E-Akte haben sich die Kanzler*innen [...] auf eine gemeinsame Sicht der Unterstützungsprozesse (der Hochschulverwaltung) auf Ebene eins und zwei verständigt.“¹¹

Diese Prozesslandkarte verzichtet dementsprechend auf die Einordnung von Führungs- und Kernprozessen. Sie stellt auch nicht die Ablaufstruktur einer einzelnen Hochschule dar, um diese nach innen und außen verständlich zu machen, sondern sie versteht sich als generische Prozesslandkarte mehrerer Hochschulen, die institutionsübergreifend eine gemeinsame Grundlage für Projekte und Kooperationsvorhaben schafft.

Die Mitglieder des Think-Tanks konnten mit Vertreter*innen des Programms KDU.NRW über die Entstehung und Nutzung der Landkarte diskutieren. Für die Landkarte sind unterschiedliche Prozesslisten von Hochschulen in NRW eingesammelt worden. Aus dem Material wurde zentral eine konsolidierte Gesamtfassung erstellt. Die Fassung ist noch einmal mit Hochschulvertretern diskutiert und justiert worden. Sie ist dann von den Kanzler*innen beschlossen worden.

¹⁰ ZKI e.V.: Die Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre des ZKI AK Campus Management, S. 11.

¹¹ Vgl.: Der Hintergrund zur Referenz-Prozesslandkarte KDU.NRW für den Bereich der Unterstützungsprozesse und eine Darstellung der Ebene 1 und 2 kann eingesehen werden unter <https://kdu.dh.nrw/themen> (zuletzt aufgerufen am 5. Juli 2023).

Die Landkarte wird durch KDU.NRW als Referenz bereitgestellt. Sie ist auch im landesweit zur Verfügung gestellten Prozessportal als Referenz hinterlegt. So kann sie von den Hochschulen genutzt werden, zum Beispiel als Startpunkt für die Entwicklung einer eigenen Prozesslandkarte und den Ausbau des jeweiligen Prozessportals. Es ist allerdings nicht vorgesehen, die Referenzlandkarte zu einem landesweiten Standard zu machen.

Der Think-Tank hält den Ansatz eine Referenz bereitzustellen, die dann für die individuelle Weiterentwicklung und Ausarbeitung genutzt werden kann, für richtig. Wenn man diesen Pfad verfolgt, ist eine Ausarbeitung der Landkarte über zwei Ebenen (Domäne und Prozessgruppe) ebenso zielführend. Ein so breiter Blick auf Unterstützungsprozesse ist für den Fokus des Think-Tanks jedoch nicht passend, da das Thema Ressourcenmanagement als Teil der Prozesslandschaft enger definiert werden muss. Unterstützungsprozesse für die Lehre oder für die Forschung, die die KDU.NRW Prozesslandkarte Unterstützungsprozesse ausweist, werden durch das Ressourcenmanagement nicht berührt.

3.3 Higher Education Reference Models

Aus dem angelsächsischen Raum ist das „Higher Education Reference Models“ (HERM) bekannt. Inzwischen liegt eine Übertragung ins Deutsche vor.¹² Dieses Referenzmodell unterscheidet klassisch zwei „Value Streams“: Lehre und Forschung. Zudem werden als dritter Bereich die „zusätzlich notwendigen sekundären Unterstützungsfunktionen (überwiegend aus dem Bereich der Verwaltung)“ definiert, die „keine eigene Wertschöpfung (im Sinne von s.g. Value Streams)“ darstellen.¹³ Das Modell spricht damit zwei zentrale Kernbereiche und die Unterstützungsprozesse an. Ein eigener Bereich für Führungsprozesse ist nicht vorgesehen.

Der Fokus von HERM liegt eher nicht auf der Definition von Prozessen im engeren Sinn, sondern will sogenannte „Fähigkeiten“ einer Hochschule erfassen und dann „Output-Größen“ messen und vergleichen. Das Modell ist im Kontext des Themas Prozesslandkarten allerdings insofern relevant, als es auch bei diesem Ansatz darum geht, eine Nomenklatur für die Aufgabenbewältigung zu schaffen, um innerhalb von Hochschulen und für den Austausch zwischen Hochschulen Sprechfähigkeit herzustellen.

Andererseits bleibt es dabei, dass der Ansatz weit über die generische Darstellung von Prozessen hinausgeht. Er umfasst auch Elemente wie ein Higher Education Business Model Canvas und ein Higher Education Data Reference Model. Der Ansatz ist damit einer Geschäftslogik verpflichtet, die ihre Berechtigung eher im angelsächsischen Raum hat. Eine einfache Übertragung in den deutschen Hochschulkontext führt zu Verzerrungen, da bestimmte Themen anders aufzufassen sind. So erscheinen bestimmte Prozesse, wie beispielsweise „Management von Lebensmittel- und Einzelhandelsgeschäften“, nicht sinnhaft auf den abstrakten orientierenden Ebenen einer Prozesslandkarte, die die Aufgaben einer Universität abbildet.

Der Think-Tank hält das Anliegen eine Referenz zu schaffen, die eine Nomenklatur etabliert, um Austausch zu ermöglichen, für wesentlich. Für die Erarbeitung von Prozessdomänen und

¹² Bekannt geworden ist die Übertragung unter anderem über das Diskussionspapier Nr. 21 des Hochschulforum Digitalisierung: Digitalisierung an Hochschulen messen. Dort wird es empfohlen als ein „Messinstrument“ zwischen Hochschulen. Vgl.:

https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_Diskussionspapier_21_%20Digitalisierung_an_Hochschulen_messen.pdf (zuletzt aufgerufen am 5. Juli 2023).

¹³ Ebd., S. 10.

Hauptprozessen im Bereich Ressourcenmanagement erscheint eine Orientierung an Output-Größen nicht angezeigt. Ein Modell, das eine Hochschule über Value-Streams beschreibt, erscheint in unserem Kontext in der deutschen Hochschullandschaft fremd.

3.4 Fazit aus der Betrachtung der Beispiele

Die Beispiele zeigen, dass generisch angelegte Prozesslandkarten geeignet sind, um eine generelle Orientierung zu bieten. Sie sind ein Instrument, das eine einzelne Hochschule bei der Analyse, Weiterentwicklung, Optimierung von Abläufen, der Einführung unterstützender IT-Systeme und dem Auf- und Ausbau von Prozessportalen hilft.

Prozesslandkarten bedürfen dabei nicht zwingend einer Dreiteilung in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse. Je nach Funktion, die die Landkarte erfüllen soll, erscheint es legitim den Zuschnitt sehr spezifisch zu wählen.

Für den Think-Tank, der das Thema Ressourcenmanagement behandelt, bedeutet dies: Das Vorbild aus NRW ist in gewisser Weise schon zu groß, da auch Unterstützungsprozesse im Hinblick auf die Leistungen Forschung und Lehre sowie auf Führungsaufgaben vorkommen. Ähnliches gilt auch für die Perspektive des HERM. Hier wird versucht, die gesamte Organisation im Hinblick auf Output-Größen in den Blick zu nehmen.

Dem Think-Tank erscheint ein Vorgehen sinnvoll, das sich eher an die ZKI-Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre anlehnt, also auch einen begrenzten Bereich bearbeitet, der in erster Linie inhaltlich bestimmt ist. Die Organisation der Landkarte für das Ressourcenmanagement ist dann eng an den Ressourcen selbst zu orientieren. Diese Ressourcen sind dementsprechend genau zu benennen. Gleichzeitig ist klar, dass durch das Thema Ressourcen immer auch Leistungs- und Führungsprozesse berührt werden. Daher sind Abgrenzungen notwendig, die am besten erreicht werden, wenn auf weitere Prozesslandkarten verwiesen werden kann.

So verstanden liefert der Think-Tank mit der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement einen weiteren Baustein für eine gesamtheitliche Betrachtung der Prozesslandschaft von Hochschulen. Der Logik dieser Aufteilung folgend, müssten zukünftig entsprechend der Aufgaben der Hochschulen (§ 2 Abs. 1 Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg „...Pflege und der Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung...“) weitere Prozesslandkarten entstehen. So fehlen noch die Prozesslandkarten „Forschung“, „Transfer“, „Weiterbildung“ sowie als strategische Komponente eine Prozesslandkarte „Hochschulleitung“. Die einzelnen Prozesslandkarten lassen sich dann zu einer Gesamtprozesslandschaft zusammensetzen, wie in der Abbildung 2 illustriert.

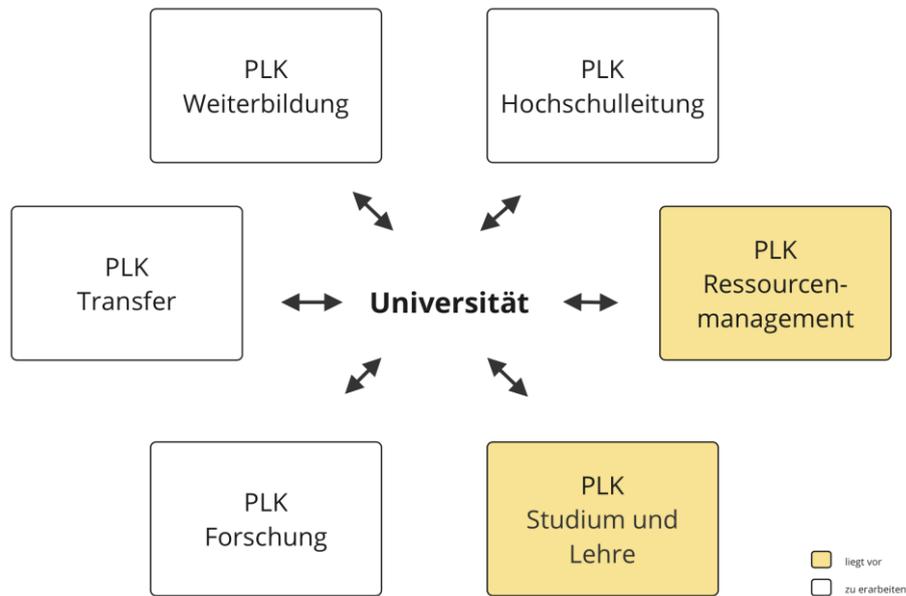


Abbildung 2: Sechs Prozesslandkarten für eine Gesamtprozesslandschaft

Um die Organisation der Landkarte für das Ressourcenmanagement eng an den Ressourcen selbst zu orientieren, werden in Abschnitt 4 die relevanten Ressourcen genauer definiert und benannt.

4 Begriffsklärung Ressourcenmanagement

Prozesse im Ressourcenmanagement sind solche, in denen diejenigen Mittel und Leistungen bereitgestellt und unterhalten werden, die notwendig sind, um zu forschen, zu lehren sowie Studiengänge und Weiterbildungsangebote zu machen oder Transferleistungen zu erbringen. Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben werden nicht adressiert. Diese sollten in der separaten Prozesslandkarte „Hochschulleitung“ verankert werden.

Um eine Prozesslandkarte Ressourcenmanagement zu erstellen, sollte zunächst das Verständnis des Begriffs geklärt werden. Genau genommen müssen zwei Begriffe betrachtet werden: Ressource und Management.

Im Unternehmenskontext gilt: „Ressourcen sind Bestände und Mittel, die bestimmten Zielen und Zwecken dienen, wie der Erstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. [...] Um beispielsweise eine Möbelfabrik zu betreiben, benötigt man zunächst Betriebsmittel wie ein Grundstück, ein Gebäude und Maschinen. Man erwirbt oder mietet diese mit Geld. Dieses braucht man auch für das Bezahlen der Energie, etwa den Strom der Produktionsanlage, der Rohstoffe, etwa das Holz, und der Arbeitskraft. Die Produktion der Möbel ist häufig mit Netzwerkressourcen wie Dateien (die Angaben zur Konstruktion oder zur Verfügbarkeit von Ressourcen enthalten können) verbunden.“¹⁴

In Anlehnung an dieses recht eingängige Beispiel verstehen wir im Kontext der Hochschule unter Ressourcen materielle und immaterielle Güter, die eingesetzt oder erbracht werden, um zu

¹⁴ Vgl.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425> (zuletzt aufgerufen am 06. Juli 2023).

ermöglichen, dass die Kernaufgaben von Hochschulen bearbeitet werden können. Zu immateriellen Gütern gehören in diesem Verständnis z.B. Dienstleistungen und Rechte.

In Fortführung dieses Verständnisses sind Prozesse im Ressourcenmanagement eben solche, in denen Mittel und Leistungen bereitgestellt und unterhalten werden, die notwendig sind, um zu forschen, zu lehren, sowie Studiengänge und Weiterbildungsangebote zu machen oder Transferleistungen zu erbringen. Beispielsweise ist ein Laptop eine Ressource. Mit dem Bereitstellen der Ressource Laptop sind diverse Prozesse wie die Beschaffung, die Bestückung mit Software, die Verwaltung von Softwarelizenzen, das Anbieten des Nutzersupports bis hin zur Entsorgung des Laptops verbunden.

Im Folgenden sind mit Management alle Aufgaben gemeint, die in diesem Sinne mit dem Bereitstellen der Ressourcen zusammenhängen. Nicht umfasst sind strategische Planungen und Entscheidungen. An einem Beispiel konkretisiert, bedeutet dies, wir begreifen mit Bezug auf die Ressource Personal die gezielte, individuelle Personalentwicklung einer Mitarbeiter*in nicht als Ressourcenmanagement aufgrund der Komponente der strategischen Planung, die damit verbunden ist. Das Bereitstellen eines allgemeinen Fortbildungsprogramms, das vom Hochschulpersonal insgesamt genutzt werden kann, ist dagegen schon Teil des Ressourcenmanagements.

Abweichend von dem gängigen Verständnis des Begriffs Management werden im Kontext der Prozesslandkarte also nicht Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben adressiert. Die strategischen Themen, wie die Personalplanung, die Finanzplanung, die Qualitätssicherung etc. werden explizit ausgeklammert. Die zugehörigen Prozesse können und sollten in einer separaten Prozesslandkarte strukturiert werden, die sich auf die Wahrnehmung der strategischen Leitungsaufgaben fokussiert (vgl. Abschnitt 3).

5 Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

Der Think-Tank schlägt auf der ersten Ebene der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement sechs Domänen vor. Die Domänen orientieren sich an unterschiedlichen Ressourcenarten. „Personal“, „Finanzen“, „Infrastruktur“ und „Materialwirtschaft“ adressieren materielle Ressourcen. Die Domänen „Information“ und „Rechtsrahmen“ stellen dagegen immaterielle Ressourcen dar, die jedoch unverzichtbar sind, um die im Landeshochschulgesetz definierten Aufgaben zu bewältigen. Die Domänen können in Prozessgruppen weiter aufgefächert werden.

Im Folgenden wird auf der Basis der vorangestellten Überlegungen der Vorschlag des Think-Tanks für eine Prozesslandkarte Ressourcenmanagement erläutert. Im ersten Schritt wird die Architektur schematisch vorgestellt, anschließend die Prozessdomänen benannt und in einem anschließenden Abschnitt sind die Prozessgruppen je Domäne dargestellt und erläutert.

5.1 Architektur der Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte ist unserem Verständnis nach in Gänze folgendermaßen aufgebaut:

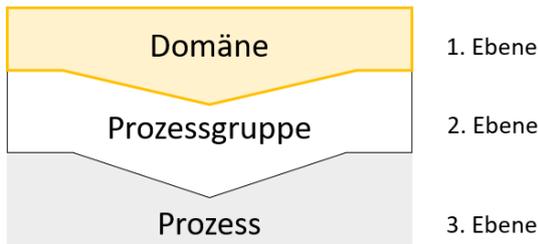


Abbildung 3: Architektur der Prozesslandkarte

Dieses White Paper hat die 1. und 2. Ebene im Fokus. Die 3. Ebene stellt eine auf die jeweilige Hochschule ausgerichtete Ausdifferenzierung in konkrete Prozesse dar, die die Gegebenheiten der eigenen Organisation beinhalten muss.

5.2 Domänen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

Der Think-Tank schlägt folgende Domänen für die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement vor. Die Domänen orientieren sich an den unterschiedlichen Ressourcenarten.



Abbildung 4: Domänen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

- Personal**
 Adressiert wird das Personal, definiert als die Gruppe von Personen, die Aufgaben in Studium und Lehre, Forschung, Transfer, Weiterbildung und auch im wissenschaftsunterstützenden Bereich wahrnimmt, durchaus unabhängig von der Art der Beschäftigung. Das heißt beispielsweise auch, dass Lehrbeauftragte dazu gezählt werden, die kein Beschäftigungsverhältnis mit der Universität im engen Sinne haben.
- Finanzen**
 Adressiert werden Geldmittel, die zur Aufgabenbewältigung eingesetzt werden, unabhängig von der Quelle (Landeszuschuss, Drittmittel, Spenden und Sponsoring etc.).
- Infrastruktur**
 Infrastruktur ist umfassend zu verstehen, als Gesamtheit der physischen und auch virtuellen Räume, in denen Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung stattfinden. Der Begriff umfasst auch Wege und Flächen zwischen diesen Räumen sowie Anlagen und Inventar, das

diesen Räumen zugehörig ist. Zugehörig ist ebenfalls die Versorgung dieser Räume mit beispielsweise Energie, Internet oder Sicherheit.

- **Materialwirtschaft**
Die Domäne Materialwirtschaft adressiert die Ressourcen, die vom Personal benötigt werden, die aber nicht den physischen und virtuellen Räumen direkt zugehörig sind. Material, das später verbaut wird und dann zur Infrastruktur wird, ist bis zu diesem Zeitpunkt Objekt der Materialwirtschaft.
- **Information**
Im Bereich Information sind Informationsdienste und Leistungen im Wesentlichen der Datenverarbeitung, Informationsbereitstellung und der Prozessunterstützung zusammengefasst.
- **Rechtsrahmen**
Gegenstände und Leistungen in der Domäne Rechtsrahmen sind Verträge und Regelwerke, die den Rahmen bestimmen, in dem Hochschulen die ihnen übertragenen Aufgaben nachkommen sowie in diesem Rahmen als Akteur auftreten.

Während die Domänen Personal, Finanzen, Materialwirtschaft und Infrastruktur erwartbar sind, liegen die Domänen Information und Rechtsrahmen quer zu den ersteren und betreffen jede davon. Die einzelnen Prozessgruppen der letzten beiden Domänen könnten durchaus jeweils den fachlichen Domänen zugeordnet werden, benötigen jedoch jeweils eigene Expertise und Vorgehensweise. Aus Sicht des Think-Tanks ist es aber zur besseren Sichtbarkeit sinnvoll, diese in eigenen Domänen zu behandeln.¹⁵

5.3 Prozessgruppen der Prozessdomänen Ressourcenmanagement

Für die Ausdifferenzierung der Domänen in Prozessgruppen wird ein Life-Cycle-/Lebenszyklus-Gedanke verfolgt, der die verschiedenen Ressourcen im Rahmen eines Ablaufs mit definiertem Ein- und Austritt betrachtet. Dies orientiert sich an der Gliederung der ZKI-Prozesslandkarte. Reicht der Bogen im Bereich von Studium und Lehre von der Beratung der Interessenten bis zur Betreuung der Alumni, werden im Bereich des Ressourcenmanagements einzelne Lebenszyklen innerhalb der jeweiligen Domäne in den Blick genommen. Eine solche Gliederung ist folgerichtig insbesondere im Bereich der materiellen Ressourcen, also für die Domänen Personal, Finanzen, Infrastruktur und Materialwirtschaft. Im Bereich der immateriellen Ressourcen, also Recht und Information, bietet sich dagegen eher eine Gliederung an, die zwischen den jeweiligen Objekten und Leistungen, unabhängig ihres zeitlichen Ein- und Austritts im Prozess, differenziert.

¹⁵ Aus der Diskussion des Think-Tanks: Auch das „Wissensmanagement“ könnte man als Domäne der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement erwarten. Wissensmanagement wurde jedoch explizit nicht als separate Domäne aufgenommen, da Wissen von jeder Domäne berührt, benutzt und auch entwickelt wird. Falls es explizite definierte Prozesse im Kontext des Wissensmanagements gibt, werden sie der Domäne Information zugeordnet. Welches Wissen wo als bewahrungswürdig erhalten werden muss, ist abhängig von strategischen Zielen. Die Festlegung der Ziele und Bereiche des Wissensmanagements ist eine Führungsaufgabe und gehört in die Prozesslandkarte Hochschulleitung.

Abbildung 5 stellt für die benannten Domänen die zugehörigen Prozessgruppen dar.

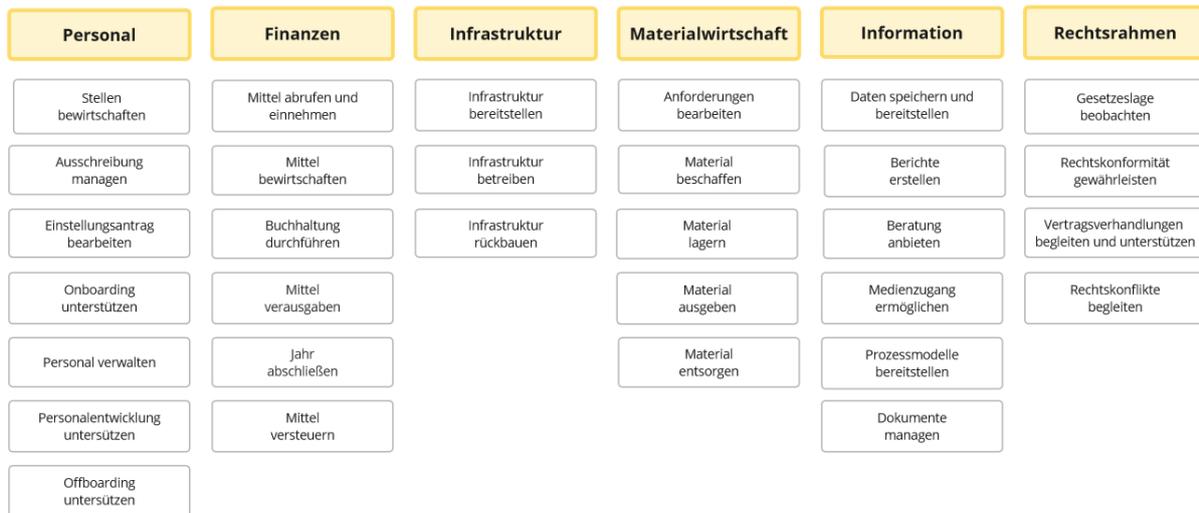


Abbildung 5: Domänen und Prozessgruppen einer Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

Die Zuordnung von einzelnen Prozessgruppen kann je nach Sichtweise variieren. „Stellen bewirtschaften“ wird hier vor allem als Ermöglichung und Grundlage zur Einstellung von Personal gesehen und der entsprechenden Domäne zugeordnet. Eine mögliche andere Sichtweise wäre, dies primär als eine Geldeinnahmequelle zu sehen und diese Prozessgruppe der Domäne Finanzen zuzuordnen.¹⁶ Die Zuordnung der Prozessgruppen zu Domänen kann mit dem jeweiligen Organisationsaufbau zusammenfallen. Wir empfehlen jedoch die Prozessgruppen unabhängig von den zuständigen Organisationseinheiten zu betrachten. Die Zuständigkeiten und Aufgabenschritte innerhalb der Prozesse sind entsprechend auf der Ebene der konkreten spezifischen Prozesse darzustellen.

In der folgenden Tabelle sind die je Domäne benannten Prozessgruppen erläutert und beschrieben. Den Domänen und Prozessgruppen ist jeweils eine laufende Nummer zugewiesen, um die Orientierung zu verbessern.

Tabelle 1: Beschreibung der Prozessgruppen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement

#	Bezeichnung	Beschreibung
1	Personal	
1.1	Stellen bewirtschaften	Universitäten verfügen über einen Personalhaushalt, in dem Stellen verwaltet werden. In diesem Prozessbereich sind alle Prozesse, die mit der Besetzung von Stellen durch Personal und Umwandlung von Stellen in Finanzmittel zuzuordnen sind. Ebenfalls in dieser Prozessgruppe zu verorten wären Themen der Feststellung von SOLL-Deputaten oder die Kalkulation des Vergaberahmens.
1.2	Ausschreibungen managen	Freie Stellen werden ausgeschrieben. Die Ausschreibung

¹⁶ Es gibt noch mehr Schnittstellen der Prozessgruppen dieser Prozesslandkarte untereinander sowie mit den Prozessgruppen der ZKI-Landkarte. Eine Betrachtung der Schnittstellen zur ZKI-Prozesslandkarte enthält Abschnitt 5.3.

		muss gemanagt werden. Das umfasst formale und technische Aspekte: formale im Hinblick auf Fristen und Pflichten, technische im Hinblick auf die Wahl der Medien und Kommunikationswege sowie die Bereitstellung von Plattformen sei es eine Ausschreibung für Angestellte oder ein Berufungsverfahren.
1.3	Einstellungsantrag bearbeiten	Nach der Auswahl einer/s Kandidat*in wird von der einstellenden Organisationseinheit ein Einstellungsantrag gestellt. Der Prozess „Einstellungsantrag bearbeiten“ beginnt mit dem Eingang eines solchen Antrags und endet mit dem Vertragsschluss. Zentral ist die Erfassung der Personalgrunddaten und Daten zum Beschäftigungsverhältnis sowie zur Finanzierung. Für Personal, das über das LBV bezahlt wird, ist die entsprechende Meldung zu leisten.
1.4	Onboarding unterstützen	Im Rahmen des Onboardings neuen Personals fallen unterschiedliche administrative Aufgaben an, die den gesamten Prozess unterstützen. Federführend für die Planung und die Durchführung des Onboardings ist die einstellende Organisationseinheit. Je nach Beschäftigtentyp können die Prozesse divergieren. In die Prozessgruppe fallen Themen wie die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, der Zugänge zu allen benötigten IT-Systemen, Büro, Beschäftigtenausweis, ggf. weitere Chipkarten.
1.5	Personal verwalten	In dieser Prozessgruppe sind Prozesse enthalten, die personenbezogen in der Personalverwaltung anfallen zwischen On- und Offboarding. Es geht beispielsweise um die Themen Zeiterfassung, Management von Abwesenheiten, Veränderung des Beschäftigungsverhältnisses, zum Beispiel in der Eingruppierung oder Änderung der Arbeitszeiten oder einer Weiterbeschäftigung bei Befristung, Wechsel der Stelle innerhalb der Hochschule, Pflege der Personalstammdaten und anderes mehr.
1.6	Personalentwicklung unterstützen	In dieser Prozessgruppe sind Vorgänge zusammengefasst, die nicht individuell-personenbezogen, sondern allgemein die Personalentwicklung unterstützen. Gemeint sind zum Beispiel die Bereitstellung eines allgemeinen Katalogs für Fortbildungen und die Organisation des entsprechenden Programms sowie die Administration von Coaching, Mentoring etc.
1.7	Offboarding unterstützen	Die Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, in denen das Ausscheiden von Personal bearbeitet wird z.B. bei Ende einer befristeten Vertragslaufzeit, bei Kündigung oder dem Erreichen einer Altersgrenze. In den Prozessen geht es im Einzelnen um die Pflege der Daten in Verwaltungssystemen, die Entlastungsprozesse (Account, Lizenzen, Material, Chipkarten, Leihen), das Erstellen von Arbeitszeugnissen oder vorgeschriebene Meldungen an Dritte.

2	Finanzen	
2.1	Mittel abrufen und einnehmen	Die Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, die mit Geldeinnahme zu tun haben. Sie kann nach der Art der Mittel (Erst-, Zweit- und Drittmittel, Gebühren, Spenden, Sponsoring etc.) weiter untergliedert werden. Je nach Mitteltyp und Geldgeber können sich die Prozesse unterscheiden.
2.2	Mittel bewirtschaften	Die Prozessgruppe umfasst die administrativen Prozesse, in denen auf Basis von zuvor getroffenen Leitungsentscheidungen oder verabschiedeten Verteilungssystemen die vorhandenen Mittel verteilt werden. Es sind die Prozesse enthalten, die zu Festlegungen führen, die über spätere Zahlungen aufgelöst werden.
2.3	Buchhaltung durchführen	Die Prozessgruppe umfasst alle Buchungsvorgänge im Bereich kaufmännische Rechnungslegung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Kameralistik (sofern vorhanden).
2.4	Mittel verausgaben	Die Prozessgruppe umfasst die Kassenprozesse, die zu Zahlungen führen und diese durchführen.
2.5	Jahr abschließen	In dieser Prozessgruppe sind die Prozesse enthalten, die durchzuführen sind, um einen kaufmännischen aber auch einen haushalterischen Jahresabschluss zu erstellen. Dazu gehört auch die Erstellung einer Bilanz und GuV.
2.6	Mittel versteuern	Die Prozessgruppe umfasst die gesamte Steuerverwaltung im hoheitlichen Bereich und für Betriebe gewerblicher Art.
3	Infrastruktur	
3.1	Infrastruktur bereitstellen	Die Prozessgruppe umfasst das Bauen und Mieten von Gebäuden inklusive der Einbauten, die fest mit den Räumen und Flächen verbunden sind. Die Tätigkeiten der Hochschulen in diesem Bereich werden im Baubereich eng abgestimmt wahrgenommen mit der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg. Zu Prozessen in dieser Gruppe gehören auch diejenigen zur Bereitstellung von IT-Infrastruktur-Anlagen, wenn diese fest mit den Räumen verbunden sind, z.B. Netzwerkdosen, fest eingebaute Beamer.
3.2	Infrastruktur betreiben	Unter „Infrastruktur betreiben“ werden Prozesse zusammengefasst, die sich auf die von der Universität verwaltete Infrastruktur beziehen und zwischen Bereitstellung und Rückbau liegen. Gemeint sind zum Beispiel die Raumverwaltung, das Reinigen und Instandhalten, die Versorgung mit Energie (Strom, Wärme) oder Pflege von Einbauten.
3.3	Infrastruktur rückbauen	Die Prozessgruppe umfasst das Rückbauen von Gebäuden, Straßen, Wegen usw. Sie beinhaltet auch den Rückbau von Einbauten und festinstallierten Elementen der Ausstattung.

4	Materialwirtschaft	
4.1	Anforderungen bearbeiten	Die Prozessgruppe umfasst alle Prozesse und Schritte, bis zu dem Zeitpunkt, zu dem Anforderungen erkannt, beschrieben und entlang entsprechender Regeln in die Prozessgruppe „Material beschaffen“ übergeben worden sind.
4.2	Material beschaffen	Angesprochen sind alle Prozesse, die mit der Materialbeschaffung befasst sind, das heißt, die Reihe reicht von der Recherche über das Lieferantenmanagement, die Bestellung bis zur Warenannahme. Hier werden auch Prozesse verortet, in denen die Universität selbst Komponenten/Geräte als Dienstleistung herstellt.
4.3	Material lagern	Die Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, in denen Materialien als Bestand vorgehalten und nicht direkt im Anschluss an die Annahme für den Gebrauch ausgegeben werden. Darunter fallen auch Prozesse zur Herstellung von Sicherheit, wenn es um die Lagerung von Gefahrstoffen geht. Eine Untergliederung in Einzelprozesse kann beispielsweise einer Unterscheidungslogik anhand der Materialarten erfolgen (Elektronik-Lager versus Möbellager etc.).
4.4	Material ausgeben	Die Prozessgruppe umfasst die direkte Verteilung von Material nach der Annahme sowie die Verteilung von Material aus Lagerbeständen (Lagerausgabe, Lagerentnahme). Sie umfasst auch die Verarbeitung der zugehörigen Daten in den IT-Systemen.
4.5	Material entsorgen	Die Prozessgruppe fasst Prozesse zusammen, die die sachgerechte Entsorgung von Materialien umfasst. Das kann zum Beispiel den Verkauf, die Rückgabe an Lieferanten, oder die Verschrottung umfassen. Ebenfalls enthalten sind darin alle notwendigen Dokumentationsschritte.
5	Information	
5.1	Daten speichern und bereitstellen	Der Datenbegriff wird hier weit gefasst. Das heißt, es ist sowohl die Implementierung, Konfiguration und Administration von Software zur Unterstützung von Fachverfahren angesprochen, wie auch Daten der verschiedenen Anwendungen inklusive deren Synchronisation über Schnittstellen. Die Daten werden unter anderem als Grundlage für die Prozessgruppe 5.2 benötigt. Diese Prozesse bauen auf der Bereitstellung von IT-Infrastruktur in der Prozessgruppe 3.1 auf.
5.2	Berichte erstellen	Die Prozessgruppe umfasst das Erstellen von strukturierten Berichten. Zum Teil erfolgt dies auf Basis bereitgestellter Daten (vgl. 5.1). Eine Möglichkeit, die Prozesse in der Gruppe weiter zu unterteilen, ist eine Abgrenzung über die jeweiligen Adressaten der Berichte.
5.3	Beratung anbieten	Unter dem Begriff Beratung sind neben der herkömmlichen Beratung auch Informations- und Support-Prozesse

		angesprochen. Enthalten ist sowohl die fachliche Beratung zu verschiedenen Themen wie Studienberatung, Support bei Erstellung von Reisekostenabrechnungen, aber auch alle Prozesse, in denen zur Nutzung der IT-Dienste oder zur Entwicklung neuer Prozesse, in denen Daten verarbeitet werden, beraten wird.
5.4	Medienzugang ermöglichen	In dieser Prozessgruppe sind alle notwendigen Prozesse der Einrichtung und Administration von Medien und Systemen enthalten, die es dem jeweils spezifischen Personenkreis ermöglicht Medien zu nutzen. Dies können technische Prozesse der Authentifizierung und Autorisierung (z.B. auf Basis von Rollen und Rechten einer Anwendung) aber auch organisatorische Prozesse zur Ausleihe von Buchbeständen darstellen. Zu behandeln sind hier auch Fragen des Datenschutzes und der IT-Sicherheit.
5.5	Prozessmodelle bereitstellen	Die Prozessgruppe enthält die Prozesse zur Aufnahme, Optimierung und Veröffentlichung, Kommunikation sowie Pflege von Prozessen. Dazu zählen unter anderem die Aufnahme von Ist-Prozessen und das Modellieren von Soll-Prozessen ¹⁷ .
5.6	Dokumente managen	Um in Verwaltungsprozessen sicher und reibungslos arbeiten zu können, ist der schnelle Zugriff auf Dokumente und auf Dokumente begleitende Informationen unerlässlich. In dieser Prozessgruppe sind die Prozesse zusammengefasst, die gewährleisten, dass Dokumente strukturiert und vollständig gespeichert werden können, Dokumentänderungen nachvollzogen und eine geregelte Archivierung und Aussonderung organisiert werden kann.
6	Rechtsrahmen	
6.1	Gesetzeslage beobachten	Die Prozessgruppe fasst die Prozesse zusammen, die durchgeführt werden, um die landes-, bundes- und europaweite Gesetzeslage zu beobachten und die Universität auf bevorstehende Änderungen vorbereiten zu können. Dies ist notwendig, um mögliche Auswirkungen auf Arbeitsbereiche frühzeitig zu erkennen.
6.2	Rechtskonformität gewährleisten	Die Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, die durchgeführt werden, um rechtliche Anforderungen umzusetzen. Beispiele sind das Bereitstellen von Satzungen und amtlichen Bekanntmachungen, die Durchführung von Wahlen, aber auch die Innenrevision.

¹⁷ Die Unterscheidung zwischen Soll- und Ziel-Prozessen ist sinnvoll, wenn ein (idealer) Soll-Prozess realistisch erst zu einem späteren Zeitpunkt erreicht werden kann. Der Ziel-Prozess wird dann als erreichbarer Zwischenzustand zunächst etabliert, bevor zum Beispiel andere technische Unterstützungsmöglichkeiten implementiert sind, die der Soll-Prozess benötigt.

6.3	Vertragsverhandlungen begleiten und unterstützen	Das Justitiariat begleitet und unterstützt Vertragsverhandlungen der Universität mit externen Partner*innen, Dienstleister*innen und anderen Hochschulen im In- und Ausland. Hierbei können beispielsweise Kooperationsvereinbarungen geschlossen werden.
6.4	Rechtskonflikte begleiten	In dieser Prozessgruppe sind Prozesse zusammengefasst, in denen Rechtskonflikte gelöst werden, sei es außergerichtlich oder gerichtlich. Die weitere Unterteilung in Prozesse kann auch mit Bezug zu den Konfliktpartner*innen erfolgen (Bewerber*innen, Student*innen, Personal, Dienstleistern, Kooperationspartner*innen).

5.4 Abgrenzung und Zusammenspiel der Prozesslandkarten

Wie in Abschnitt 3 erläutert, gehen wir von sechs Prozesslandkarten aus, um die Prozesslandschaft einer Universität in ihrer Gesamtheit darstellen zu können. Diese Grundkonzeption setzt in der Gestaltung der jeweiligen Prozesslandkarte eine Fokussierung auf jeweils einen Aufgabenbereich voraus. Gleichzeitig bilden alle Prozesslandkarten eine gemeinsame Landschaft, was ein sich ergänzendes Zusammenspiel erfordert, in dem jedoch auch klarer abgegrenzte Zuständigkeiten deutlich werden können.

Auf der Basis der aktuell vorliegenden beiden Landkarten Studium und Lehre und der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement können Abgrenzung und Zusammenspiel exemplarisch verdeutlicht werden.

Greift man beispielsweise die Prozessdomäne „Personal“ in der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement heraus, zeigen sich Überschneidungen mit dem Hauptprozess „Lehrende“ in der Prozesslandkarte Studium und Lehre. Schaut man jedoch genauer hin, so wird deutlich, dass es um ergänzende Prozesse geht, die zusammen ein Gesamtbild ergeben. So sind von Seiten der Ressourcenverwaltung die Aspekte des klassischen Personalmanagements von Bedeutung, während die Perspektive von Studium und Lehre eher die der Organisation und Information im Kontext des Lehrbetriebs beinhaltet.

Beispiel eines (Teil-)Prozesses im Umgang mit Lehrenden an einer Universität:

Ein Lehrender soll eine bestimmte Veranstaltung im Semester übernehmen. Der Fachbereich stellt einen Einstellungsantrag, der Einstellungsantrag wird entsprechend von der Personalverwaltung bearbeitet, was u.a. die Eingabe der Stammdaten beinhaltet.

Nun können Prozesse unterschiedlich in Einrichtungen verlaufen, jedoch ist von Seiten des Lehrbetriebs dafür zu sorgen, dass die Stammdaten zur Veranstaltung im Campusmanagementsystem vorhanden sind, was jedoch die reine Personalverwaltung nicht tangiert. Dazu müssen dem Lehrenden notwendige Berechtigungen (z.B. Prüfungsberechtigung, technische Rolle etc.) vergeben werden und ggf. Verantwortlichkeiten geregelt und Vertretungen ermöglicht werden, um die Lehre ordnungsgemäß durchführen zu können. Nach dem Semester ist die Erfüllung des jeweiligen Lehrdeputats wesentlich. Dafür sind die korrekten Einträge sowohl über die SOLL als auch über die IST-Deputate zu erstellen. Diese stehen zum einen im Zusammenhang mit der Personalverwaltung und zum anderen mit der Lehrorganisation im Fachbereich/Fakultät. Dieses Beispiel zeigt auch, dass die verschiedenen Prozesse über dieselben Daten verbunden sind. Verschiedene Prozesse sind für die Erzeugung bzw. Ergänzung bestimmter Daten zuständig. In Abbildung 6 sind die hier im Beispiel tangierten Domänen, Haupt- und Teilprozesse nochmals aufgezeigt.



Abbildung 6: Auflistung der tangierten Prozessgruppen bei Einstellung von Lehrenden

Selbstverständlich lässt sich dieses Zusammenspiel an vielerlei Beispielen beliebig ergänzen. Zur weiteren Abgrenzung der Themenbereiche der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement seien noch zwei kurze Beispiele aufgeführt, um das Prinzip etwas besser greifbar zu machen:

1. Beispiel: Domäne „Personal“, Prozessgruppe „Personalentwicklung unterstützen“: Die hier verorteten Prozesse grenzen sich ab von den Prozessen der konkreten Führungsaufgabe, z.B. in Mitarbeitergesprächen das jeweilige Personal durch individuelle Entwicklungspläne weiterzuentwickeln, und fußt auf den Entscheidungen der Hochschulleitung über deren Ausgestaltung. Sehr wohl kann der Hauptprozess „Personalentwicklung unterstützen“ Prozesse zur Fortbildung von Führungskräften beinhalten, die die Befähigung der Führungskräfte unterstützt.

2. Beispiel: Domäne „Finanzen“, Prozessgruppe „Mittel abrufen und einnehmen“: In diesem Themenfeld ist der im Kontext der Studierendenverwaltung in der PLK Studium und Lehre benannte Hauptprozess „Beiträge/Gebühren“ abzugrenzen, in dem es ausschließlich um die Gestaltung (hier auf der Basis von Gremienprozessen verabschiedete Gebührenordnung – PLK Hochschulleitung) und der

korrekten Überprüfung im Kontext der Immatrikulation notwendigen Verwaltungsschritte geht, die ergänzend zu den Einnahmeprozessen der PLK Ressourcenmanagement verstanden werden müssen.

6 Zur Verwendung der Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement kann als Bezugsrahmen für die individuelle Weiterentwicklung der Prozessarbeit einzelner Universitäten im Bereich der administrativen Prozesse genutzt werden. Gleichzeitig dient sie landesweit der universitätsübergreifenden prozessorientierten Arbeit und deren Benchmarking mit Universitäten anderer Bundesländer.

Die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement wurde im Rahmen von bwUni.digital erstellt. In der Zielsetzung ist sie daher den Zielen des Programms verpflichtet, nämlich die digitale Transformation administrativer Prozesse an den Universitäten Baden-Württembergs zu unterstützen.

Das Rahmenkonzept des Programms formuliert: „Digitalisierung bedeutet in diesem Rahmenkonzept, bestehende Prozesse und Verfahren unter den digitalen Möglichkeiten neu zu denken und auch disruptiven Änderungen gegenüber aufgeschlossen zu sein. Den Ausgangspunkt eines jeden Vorhabens im Kontext von bwUni.digital bildet die kritische Neubewertung von administrativen Prozessen, erst danach folgt die Veränderung und darauf deren Abbildung in IT-Lösungen.“¹⁸

Der zitierte Satz aus dem Rahmenkonzept enthält einige implizite Aussagen:

- Ziel ist: Administrative Prozesse und Verfahren neu zu denken.
- Geprüft werden soll dabei, ob digitale Möglichkeiten eine Verbesserung der Prozesse und Verfahren erlauben.
- Der Ansatz setzt voraus, dass die bestehenden Prozesse zunächst identifiziert und abgebildet werden (Ist), um dann eine Neubewertung vornehmen zu können (Soll).
- Aus den Soll-Prozessen ergeben sich Anforderungen an die systemtechnischen Unterstützungsfunktionen, die in Veränderungsvorhaben aufgearbeitet und implementiert werden müssen.

Mit der vorliegenden Prozesslandkarte Ressourcenmanagement soll eine vollständige Kartierung der Prozesse rund um das Ressourcenmanagement entstehen. Wesentlich für mögliche Verwendungen der Prozesslandkarte ist damit, dass sie das gesamte Feld der administrativen Prozesse in klar abgegrenzte Domänen unterteilt und damit die Menge der Prozesse handhabbar macht.

Die Prozessgruppen unterhalb der Domänen können vertiefend betrachtet und hochschul- oder projektspezifisch aufgeklappt werden. Somit kann die generische Prozesslandkarte Ausgangspunkt für unterschiedliche Anliegen sein:

- Basis für die strukturierte, individuelle Ausgestaltung einer Prozesslandkarte
- die Erfassung von Ist-Prozessen,
- die Definition von Soll- und Ziel-Prozessen,

¹⁸ Vgl.: bwUni.digital. Digitale Transformation administrativer Prozesse. Rahmenkonzept, S. 3 https://www.bwuni.digital/wordpress/wp-content/uploads/bwUni.digital_V1.0_final.pdf (zuletzt aufgerufen am 23. Februar 2023).

- die Auftragsklärung von Projekten im universitären Gesamtkontext,
- die strategische Weiterentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Bereichs,
- Priorisierung von Projekten wie z.B. Digitalisierungsprojekte,
- interne Übersicht über den Stand der Digitalisierung oder
- ein hochschulübergreifendes Prozess-Benchmarking.

Die Prozesslandkarte soll eine systematische Weiterentwicklung der administrativen Prozesse und deren Abbildung in IT-Lösungen unterstützen. Als Werkzeug kann sie auch zur Ermittlung des Status quo der Digitalisierung der universitären Prozesse und in Folge zur Festlegung der Ziele dienen.

Um die vorliegende Prozesslandkarte zu operationalisieren, sollten die einzelnen Prozesse unterhalb der aufgeführten Prozessgruppen benannt und idealerweise auch beschrieben werden. Die Dokumentation der Prozesse ist dabei kein Selbstzweck, sondern hilft den Akteuren, sich an der Universität zurecht zu finden und die jeweils dem aktuellen Ziel entsprechenden Schritte zu unternehmen. Die Beschreibung der Prozesse dient also neben der Verbesserung des Gesamtsystems durch Überprüfung und Verbesserung einzelner Prozesse auch individueller Erleichterung der Akteure an den Universitäten. Als Beispielszenarien seien hier die Einarbeitung eines neuen Kollegen oder die Übernahme neuer Aufgaben durch eine Kollegin genannt.

Ziel ist: Administrative Prozesse und Verfahren neu zu denken. Geprüft werden soll dabei, ob digitale Möglichkeiten eine Verbesserung der Prozesse und Verfahren erlauben. Der Ansatz setzt voraus, dass die bestehenden Prozesse zunächst identifiziert und abgebildet werden (Ist), um dann eine Neubewertung vornehmen zu können (Soll). Mit der Konzentration auf die Prozesse kommt ein Wandel der Sichtweise auf die Aufgaben des unterstützenden Bereichs.

Statt des kleinteiligen Blicks auf die eigene Funktion wird ein Gesamtverständnis für die Abläufe wichtig. Dies birgt das Potenzial, dass Verbesserungen nicht für einzelne Funktionen im Fokus stehen, sondern die Gesamtabläufe. Dies ist zum einen eine neue Sicht für die lange als Silos organisierten Verantwortlichkeiten, zum anderen betrifft eine Änderung im Prozess in der Regel mehrere Akteure. Ein professionelles Change- oder Transformations-Management, insbesondere, wenn „disruptive Änderungen“ anstehen, wird an dieser Stelle besonders empfohlen.

Trotz der Forderungen, alles möglichst sofort zu digitalisieren, wird die gleichzeitige Bearbeitung aller administrativen Prozesse aus oben genannten Gründen in jedem Fall eine Überforderung der Universität als Organisation bedeuten. Eine wesentliche Verwendungsmöglichkeit für die Prozesslandkarte ist in diesem Zusammenhang, dass eine Auswahl und Priorisierung der Digitalisierungsprojekte unterstützt wird.

Bei der Neubewertung und Weiterentwicklung von administrativen Prozessen hat sich ein Austausch mit anderen Universitäten bereits als sehr fruchtbar erwiesen. Mit der vorliegenden Prozesslandkarte soll die Zusammenarbeit zwischen den Universitäten im Themenbereich der Digitalisierung der administrativen Prozesse weiter gestärkt werden. Die Landkarte bietet eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame systematisierte Sicht auf die vorhandenen Prozesse. Hilfreich für die Organisation eines solchen Austauschs ist es zu wissen, an welchen Prozessgruppen andere Universitäten ebenfalls arbeiten oder gearbeitet haben. Dabei spielt es keine Rolle in welcher Aufbauorganisation die Prozesse verantwortet werden, da die Landkarte die Ablaufstruktur widerspiegelt.

Die Prozesslandkarte Ressourcenmanagement bietet viele Möglichkeiten des Einsatzes. Die Erarbeitung der anderen in Abschnitt 3 vorgeschlagenen Prozesslandkarten ist sinnvoll, um auch in diesen Themenbereichen ein entsprechendes Werkzeug zu haben.

7 Literatur

7.1 Verwendete Literatur

Boentert, Annika und Matthias Welp-Dasenbrock: Prozessmanagement und Dokumentenmanagement an deutschen Hochschulen 2020, Band 4 der Reihe Wandelwege

Bundesverwaltungsamt: Leitfaden zur Erstellung einer Prozesslandkarte im Bundesministerium des Innern und seinen nachgeordneten Behörden

Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz - LHG)

<https://www.landesrecht-bw.de/jportal/?quelle=jlink&docid=jlr-HSchulGBWrahmen&psml=bsbawueprod.psml&max=true>

Graf-Schlattmann, Marcel „Hochschulorganisation und Digitalisierung“, Wiesbaden 2021

Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung (DIN SPEC 90158:2017-08). Berlin, Beuth Verlag 2017

Hochschulforum Digitalisierung: Diskussionspapier Nr. 21: Digitalisierung an Hochschulen messen

https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_Diskussionspapier_21_%20Digitalisierung_an_Hochschulen_messen.pdf

Kehm, Barbara M. „Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘, in Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hrsg.) „Hochschule als Organisation“, Wiesbaden 2012.

ZKI e.V.- Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V.: Die Prozesslandkarte für den Bereich Studium und Lehre des ZKI AK Campus Management

[https://www.zki.de/fileadmin/user_upload/Layout/Top_Themen/Prozesse_an_Hochschulen/ZKI_ProzesslandkarteVersion1 - Mai 2016.pdf](https://www.zki.de/fileadmin/user_upload/Layout/Top_Themen/Prozesse_an_Hochschulen/ZKI_ProzesslandkarteVersion1_-_Mai_2016.pdf)

7.2 Weiterführende Literatur

Appelfeller, Wieland; Boentert, Annika; Laumann, Marcus: Prozesslandkarten entwickeln: Vorgehen, Qualitätskriterien und Nutzen, in: ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation, 06/2016, S.425 - 431

Dijkman, Remco; Vanderfeesten, Irene; Reijers, Hajo A.: The Road to a Business Process Architecture: An Overview of Approaches and their Use. Eindhoven University of Technology, The Netherlands, Enterprise information systems, 02/2016, Band 10, Ausgabe 2

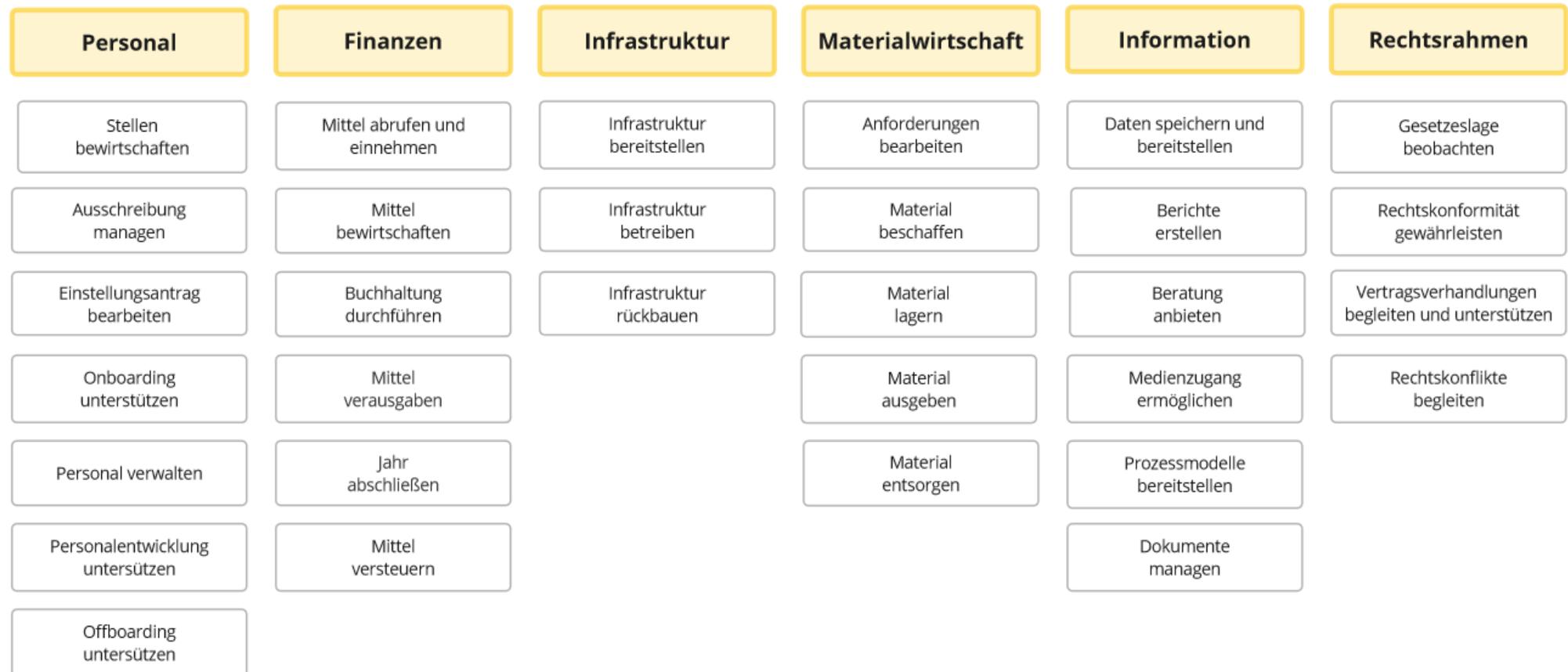
8 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<i>Abbildung 1: Darstellung der verschiedenen Ebenen der PLK für den Bereich Studium und Lehre des ZKI AK CM .</i>	<i>6</i>
<i>Abbildung 2: Sechs Prozesslandkarten für eine Gesamtprozesslandschaft</i>	<i>9</i>
<i>Abbildung 3: Architektur der Prozesslandkarte.....</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 4: Domänen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 5: Domänen und Prozessgruppen einer Prozesslandkarte Ressourcenmanagement</i>	<i>13</i>
<i>Tabelle 1: Beschreibung der Prozessgruppen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 6: Auflistung der tangierten Prozessgruppen bei Einstellung von Lehrenden.....</i>	<i>19</i>

9 Anhang

9.1 Darstellung der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement mit Domänen und Prozessgruppen aus der Arbeit des Think-Tank 08 bwUni.digital 2023.

Prozesslandkarte Ressourcenmanagement



Darstellung der Prozessdomänen und -gruppen der Prozesslandkarte Ressourcenmanagement des Think-Tank 08 bwUni.digital, 2023