

Erfolg hat Methode: Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek. Ein Praxisbericht

Andreas Kirstein und Franziska Moser

1 Einleitung und Hintergrund

Die sich für wissenschaftliche Bibliotheken verändernden Rahmenbedingungen auf verschiedenen Seiten – genannt seien hier beispielhaft der durch im WWW verfügbare Informationen verschärfte Wettbewerb, anspruchsvollere Kunden und neue Medien – haben dazu geführt, dass sich diese mehr und mehr proaktiv mit der Frage auseinandersetzen müssen, welches ihre strategischen Ziele sind, wie sie tendenziell schrumpfende Ressourcen sinnvoll einsetzen, um den Kundenansprüchen nach wie vor auf einem hohen Niveau begegnen zu können. Auch die ETH-Bibliothek hat bereits 2010 realisiert, dass sie sich grundlegend umstrukturieren muss, um diesen Herausforderungen für die Zukunft gewachsen zu sein und hat das große Projekt „Reorganisation 2010“¹ lanciert. Im Rahmen dieses Projektes hat die ETH-Bibliothek entschieden, einen stärkeren Fokus auf die Prozesse zu setzen und damit auf das strategische Ziel der Effizienzsteigerung hinzuarbeiten. So wurde im Rahmen eines Teilprojektes das Prozessmanagement systematisch initialisiert, eingeführt und später in den Regelbetrieb überführt. Das Vorgehen für die Implementierung wurde von Kirstein/Littau² bereits ausführlich beschrieben.

2 Vier Jahre später: Was bisher geschah

Rund vier Jahre nach dem Reorganisationsprojekt ist das Prozessmanagement ein fester Bestandteil der Organisation der ETH-Bibliothek. Als Stabsstelle, die dem stellvertretenden Direktor angegliedert ist, betreibt die Bibliothek ein Prozessbüro, welches das Prozessmanagement laufend pflegt und weiterentwickelt. Es lässt sich also festhalten, dass man dem Anspruch, Prozessmanagement proaktiv anzugehen und nicht reaktiv einzuführen, mit dem gewählten Vorgehen durchaus gerecht werden konnte.

Die ETH-Bibliothek hat früh erkannt, dass Erfolge nicht allein auf Inspiration und Transpiration – also auf guten Ideen und fleißigem Arbeiten – gründen. Mindestens ebenso wichtig ist das zielgerichtete und methodische Umsetzen von Ideen in die Prozesswirklichkeit. Methodengeleitetes Handeln – so die Erfahrung der ETH-Bibliothek – erhöht die Zielfokussierung, reduziert den Ressourceneinsatz und führt zu besseren Ergebnissen im Team. Auch eine gute Prozessmethode garantiert den Erfolg nicht automatisch, macht ihn aber ein Stück weit planbar. Im Folgenden wird ein kurzer Abriss über die Entwicklung des Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek gegeben, der aktuelle Stand beschrieben und Desiderata für die Zukunft formuliert.

The ETH-Bibliothek realised at an early stage that success is not only based on inspiration and perspiration, meaning good ideas and hard work. Just as important is the target-oriented and methodical implementation of ideas into the library's process reality. According to the library's experience, systematic acting increases the focus on the target, reduces the required resources, and leads to better results within the team. A sophisticated process method does not automatically guarantee the success of a task, but it makes it more predictable. This article summarizes the progress of the ETH-Bibliothek regarding the process management over the last few years. Furthermore, it describes the current situation and expresses future desiderata.

Zu Beginn der Prozessmanagement-Einführung wurde eine umfassende Liste aller Prozesse innerhalb der ETH-Bibliothek erstellt. Die Prozesse wurden nach dem Cluster-Prinzip in thematisch zusammenhängenden Teilprozessen einem übergeordneten Sammelprozess zugewiesen. Anhand dieser Cluster wurde ein dreigliedriges Unternehmensprozessmodell entwickelt mit Management-, Kern- und Supportprozessen. Alle Prozesse sind nummeriert, wobei die Nummerierung in die Logik der Prozessnummerierung der ETH als übergeordnete Institution eingebettet ist. Das Unternehmensprozessmodell³ über die verschiedenen Hierarchiestufen bildet alle Prozesse der ETH-Bibliothek überschneidungsfrei und vollständig ab. Auf oberster Ebene sind dies Geschäftsprozesse.

1 Siehe beispielsweise Mumenthaler Rudolf: Produkt- und Innovationsmanagement. In: Degkwitz Andreas / Klapper Frank (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule, Bad Honnef 2011.

2 Vgl. Kirstein Andreas, Littau Lisa: Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich, in: Degkwitz Andreas / Klapper Frank (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule, Bad Honnef 2011, S. 155-166.

3 Innerhalb der ETH-Bibliothek wird synonym auch der Begriff „Prozesslandkarte“ verwendet.

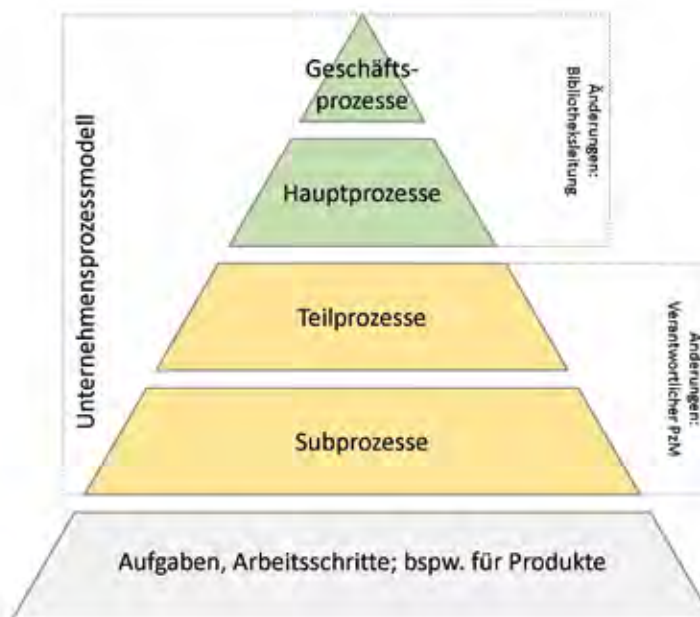


Abbildung 2: Hierarchische Prozessgliederung; eigene Darstellung

Auf zweiter Stufe werden Hauptprozesse geclustert. Diese wiederum setzen sich aus Teil- und Subprozessen zusammen. Das aktuelle Modell gemäß Abbildung 1 inklusive Hauptprozesse wurde so von der Bibliotheksleitung abgenommen. Alle Änderungen auf

den beiden obersten Ebenen müssen stets durch die Leitung genehmigt werden. Damit wird sichergestellt, dass der Bezug zur strategischen Ausrichtung der Bibliothek gewährleistet ist und das Prozessmanagement eine gewisse Kontinuität aufweist.

Auf der Ebene der Teil- und Subprozesse gibt es im dynamischen Umfeld der Bibliothek immer wieder Änderungen und kleine Anpassungen, ebenso kommt es vor, dass Prozesse nicht weitergeführt werden, wenn beispielsweise Dienstleistungen oder Produkte der Bibliothek nicht mehr angeboten werden. Diese Änderungen im Modell werden in Absprache mit dem Verantwortlichen für das Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Prozessmanager/Prozesseigner⁴ durchgeführt (Abbildung 2).

Unterhalb der Subprozesse gliedern sich die verschiedenen Einzeltätigkeiten und Aufgaben. Solche einzelne Arbeitsschritte sind nicht mehr Teil des Unternehmensprozessmodelles, sondern werden innerhalb der Aufbauorganisation (Teams, Gruppen und Bereiche) organisiert und dokumentiert.

Geschäftsprozesse, also die oberste Hierarchiestufe der Prozesse mit starkem Abstraktionsgrad, werden in der Regel nicht modelliert. Auf den Ebenen Haupt-, Teil- und Subprozesse werden standardmäßig Flussdiagramme zur Modellierung und Prozesssteckbriefe zur Dokumentation eingesetzt. Auf der Ebene der

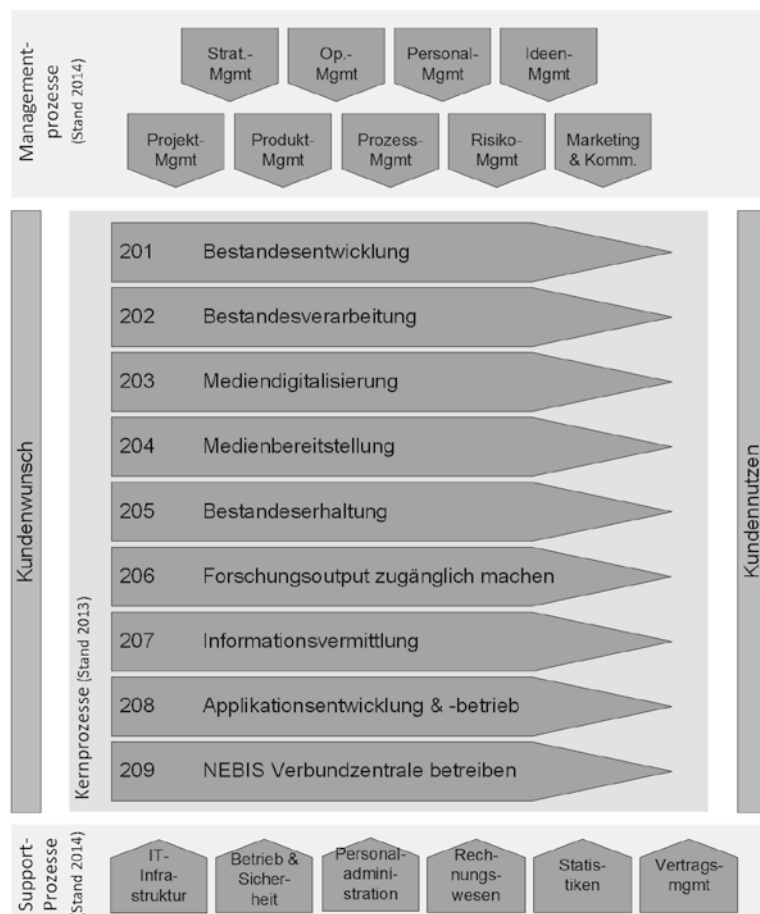


Abbildung 1: Unternehmensprozessmodell der ETH-Bibliothek; eigene Darstellung

⁴ Das Rollenmodell im Prozessmanagement der ETH-Bibliothek: vgl. dazu bspw. Kirstein Andreas, Littau Lisa: Einführung eines Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek Zürich, in: Degkwitz Andreas / Klapper Frank (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule, Bad Honnef 2011, S. 160-163.

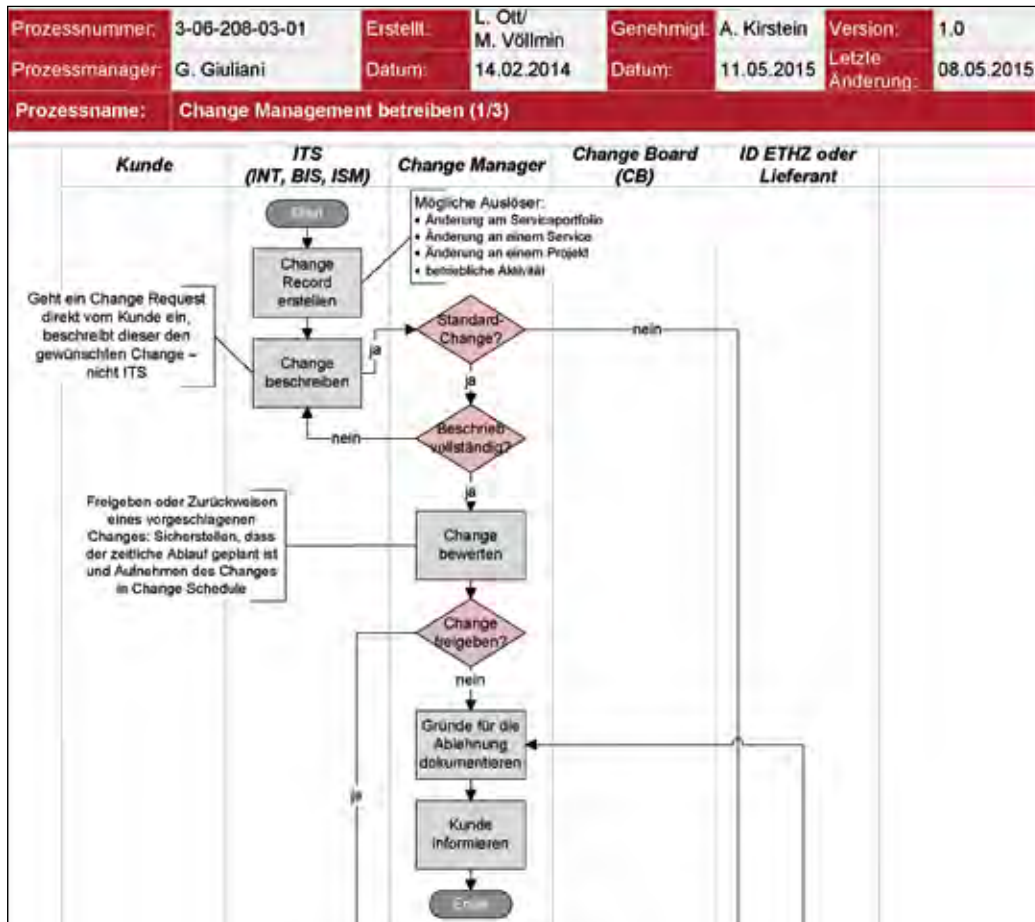


Abbildung 3: Flussdiagramm eines Prozesses, Beispiel

Aufgaben kommen nichtstandardisierte Arbeitsanleitungen, Checklisten, etc. zum Einsatz – dies jeweils in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft. Jeder Prozess hat einen definierten Prozesseigner (Prozessmanager), der auf operativer Ebene für einen Prozess zuständig ist. Jeder Prozess hat zudem einen Prozessverantwortlichen. Diese Person ist für die strategische Ausrichtung der Prozesse verantwortlich und trägt Änderungsanträge in die Bibliotheksleitung. Die im Prozessmanagementhandbuch der ETH-Bibliothek beschriebenen Rollen bündeln personenunabhängige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, wobei Rollen nicht zwingend mit Funktionen gleichgesetzt werden; Rollen können von mehreren Personen übernommen werden.

Die Ziele der Prozessmodellierung und -dokumentation sind das Sicherstellen einer gleichbleibenden Produkt- oder Servicequalität, das Sicherstellen der Einhaltung von Vorschriften und Vorgaben, sowie das Fördern eines allgemeinen Verständnisses für die Abläufe und das Erkennen von Verbesserungspotenzial. Die Prozesse der ETH-Bibliothek sollen einheitlich beschrieben und systematisch erfasst werden. Für alle beschriebenen Prozesse muss klar sein, welches Resultat respektive welcher Output damit erzielt wer-

den soll. Dient die Modellierung der Dokumentation von Arbeitsabläufen und der Ausbildung von Mitarbeitenden sind in der Regel Ist-Modelle ausreichend. Soll-Modelle werden erstellt, wenn ein Handlungsbedarf zur Prozessoptimierung oder zur Umorganisation eines Prozesses oder einer Organisationseinheit besteht.

Dabei sollen prioritär jene Prozesse beschrieben werden, die mindestens eines der nachfolgenden Kriterien gemäß Kopp/Dörflinger⁵ erfüllen:

- Generiert hohe Erträge
- Verursacht hohe Aufwände
- Kommt regelmäßig bis häufig vor
- Hat mehrere Beteiligte oder Betroffene
- Hat viele Nahtstellen zu anderen Prozessen
- Ist hoch sensitiv (d.h. Null-Fehler-Toleranz)
- Ist sicherheitsrelevant
- Hat in der Vergangenheit zu Konflikten geführt

2.1 Flussdiagramme

Allen Mitarbeitenden steht eine vom Prozessbüro bereitgestellte Visio-Vorlage für das Erstellen von Fluss-

5 Vgl. Kopp Oliver, Dörflinger Markus: Basis der Optimierung. Management und Qualität, 11(2013): 26-28.

Diagrammen zur Verfügung. Mit Hilfe dieser Vorlage können Flussdiagramme erstellt werden, wodurch die folgenden Fragen für jeden Prozess geklärt werden:

- Welche Aktivitäten finden statt?
- Wo findet die Aktivität statt?
- Wer führt die Aktivität aus?
- Wann findet die Aktivität statt (chronologische Abfolge)?

Für das Modellieren der Flussdiagramme wird eine eigene Notation verwendet, die sich an BPMN 2.0 anlehnt. Maßgebend für die Auswahl der einzelnen Elemente ist, dass diese es ermöglichen, die Prozesse der ETH-Bibliothek vollständig abzubilden, gleichzeitig aber sollen die Diagramme einfach verständlich und für alle Mitarbeitenden lesbar sind. Mit Hilfe der

Flussdiagramme kann der genaue Ablauf geklärt, die Schnittstellen definiert und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Flussdiagramme geben den zugrundeliegenden Prozess richtig wieder.

2.2 Steckbriefe

Der Prozess-Steckbrief ist ein wichtiges Instrument im Prozessmanagement, das die ETH-Bibliothek einsetzt und das auch als Ergänzung zum Flussdiagramm steht. Der Steckbrief umfasst die wichtigsten Eckdaten eines Prozesses, klärt Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Der Prozesssteckbrief stellt auch klar, welches Resultat resp. welcher Output mit einem Prozess erzielt werden soll. Zudem klärt der Steckbrief folgende grundlegende und strategische Überlegungen:

PROZESS-STECKBRIEF

Prozessvision:	Mittel- bis langfristig gültige Prozessüberlegungen. Wie und wohin soll sich ein Prozess entwickeln? Welchen Trends unterliegt ein Prozess? <i>Beispiel</i> <i>Prozess: Elektronische Zeitschriften auswählen und erwerben</i> <i>Prozessvision: Mittelfristig werden alle Zeitschriften nur noch elektronisch vorgehalten.</i>
Prozessziele:	Ziele klären die erwünschten Wirkungen und definieren die Soll-Zustände des Prozesses. Prozessziele werden idealerweise mit Kennzahlen untermauert, die sich auf einen Referenzwert beziehen, um sie sinnvoll bewerten zu können. <i>Beispiel</i> <i>Prozess: Medien bearbeiten</i> <i>Prozessziel: Die Durchlaufzeit des Prozesses beträgt von der Medien-Lieferung bis zum Einstellen ins Magazin maximal 2 Wochen.</i>
Prozessgrundsätze:	Prozesse können übergeordneten Regeln unterliegen. <i>Beispiel</i> <i>Prozess: Medien bestellen</i> <i>Grundsatz: Es werden nur Medien bestellt, die in das Erwerbungsprofil der Bibliothek passen.</i>

3 Warum Prozessmanagement?

Die ETH-Bibliothek hat im Rahmen des Reorganisationsprojektes in 2010 und auch im Nachgang viel investiert in das Prozessmanagement. Dabei geht es nicht um das Einführen von Prozessmanagement als solches, sondern in erster Linie darum, konkrete Probleme in der Organisation erkennbar zu machen und diese lösen zu können. Prozessmanagement ist dabei nicht als Ziel, sondern als ein Set von Methoden zu verstehen⁶ und soll verschiedene Fragen (wieder) in das Zentrum rücken⁷:

Wer ist unser Kunde? Welche Erwartungen hat dieser an unsere Bibliothek? Welchen Wert stiften wir für ihn?

Welche Auswirkung hat mein Verhalten resp. meine Arbeit? Warum machen wir gewisse Tätigkeiten? Was passiert vor und was nach einzelnen Tätigkeiten?

Wie können wir die Zusammenarbeit und die interne Abstimmung verbessern? Wie kann die Arbeit für die anderen erleichtert werden? Wie kann die Prozessleistung verbessert werden?

Welche Verantwortung haben wir als Mitglieder eines Teams/Systems? Wie kann außerhalb der primären Aufgabenbereiche zur Prozessverbesserung beigetragen werden?

Wie können Fehler vermieden werden? Wie kann die Arbeit noch besser gemacht werden und zur Flexibilitätserhöhung beigetragen werden?

An der ETH-Bibliothek wird versucht, das Ergebnis für den Kunden in das Zentrum der Betrachtung zu

⁶ Vgl. Feldbrügge, Rainer: „Veränderung wirksam umsetzen“, in: Management und Qualität 07-08 (2015) S. 17-18.

⁷ Vgl. Keuzenkamp, Peter: Strategische Prozessorganisation. Vorlesungsfolien, Glattbrugg: SGO Business School 2014, S. 6.

Prozessnummer:	3-06-209-02-03	Erstellt:	F. Moser	Genehmigt:	A. Kirstein	Version:	1.0
Prozessmanager:	J. Küssow	Datum:	09.06.2015	Datum:	10.08.2015	Letzte Änderung:	07.08.2015
Prozessname:	Eskalieren im NEBIS-Verbund						
Hauptprozess	<input type="checkbox"/>	Management-Prozess	<input type="checkbox"/>				
Teilprozess	<input checked="" type="checkbox"/>	Kernprozess	<input checked="" type="checkbox"/>				
Subprozess	<input type="checkbox"/>	Supportprozess	<input type="checkbox"/>				
Prozessverantwortliche/r:	A. Kirstein						
Prozessteam:	NVZ, Verbundkoordinator, Verbundleiter						
Prozessvision:	<ul style="list-style-type: none"> Mit jedem Durchlauf des Prozesses sollte dieser seltener werden, da jede Reklamation eine Verbesserung mit sich bringt 						
Prozessziele:	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Dienstleistung Der Kunde fühlt sich ernstgenommen Reklamationen werden in kurzer Zeit bearbeitet 						
Prozessgrundsätze:	<ul style="list-style-type: none"> Das Flussdiagramm zum Prozess regelt den Ablauf bei einem Reklamationseingang via Ticketing-System Reklamationen können jederzeit auch formlos direkt an den Verbundkoordinator oder den Verbundleiter adressiert werden 						
Prozessinput:	Prozessinhalt:	Prozessoutput:					
<ul style="list-style-type: none"> Reklamation durch den Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Klären des Sachverhaltes Lösen des Problems 	<ul style="list-style-type: none"> Gelöstes Problem 					
Vorgängerprozess:	Erster Prozessschritt:	Nachfolgeprozess:					

Abbildung 4: Prozess-Steckbrief, Beispiel

stellen, wobei der Kundenbegriff sowohl für externe wie auch interne Kunden steht. Die Prozesse dienen dem Erkennen und der Steuerung, wie das Potenzial der Organisation ideal eingesetzt wird, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

3.1 Qualitätsmanagement

An der ETH-Bibliothek wird Prozessmanagement unter anderem deshalb betrieben, damit die gleichbleibende Produkt- oder Servicequalität sichergestellt werden kann (siehe Kapitel 2). Damit ist das Prozessmanagement ein zentraler Teil des Qualitätsmanagements. Letzteres wird an der ETH-Bibliothek nicht im Sinne eines gesamtheitlichen Managementmodells eingesetzt, wie dies beispielsweise mit Modellen wie der „Ausgezeichneten Bibliothek“⁸ der Fall ist. Stattdessen werden einzelne Managementmethoden, eben beispielsweise Prozessmanagement, eingesetzt. Pro-

zessmanagement ist dabei auch in verbreiteten Qualitätsmanagementmodellen wie dem EFQM-Modell (das auch der „Ausgezeichneten Bibliothek“ zugrunde liegt) als eigenes Themenfeld definiert. Gemäß Vonhof⁹ geht es in diesem Themenfeld darum darzulegen, „wie die Bibliothek ihre Schlüsselprozesse identifiziert, gestaltet, verbessert und weiterentwickelt, um mit deren Hilfe ihre Strategie umzusetzen und bestmögliche Leistungen für Kundinnen und Kunden zu erbringen“. Unabhängig eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementmodells sind dies auch die Ziele des Prozessmanagements an der ETH-Bibliothek, womit ein wichtiger Grundstein gelegt wird: einerseits für die Qualität der angebotenen Dienstleistungen und Produkte, andererseits für die Möglichkeit, dass sich die ETH-Bibliothek zu einem späteren Zeitpunkt für

⁸ Vgl. dazu beispielsweise Jaksch, Ursula: Auf dem Weg zur „Ausgezeichneten Bibliothek“ – effizientes Qualitätsmanagement in Bibliotheken (b.i.t.online – Innovativ 51) Wiesbaden 2014.

⁹ Vgl. Vonhof, Cornelia: Qualität ist kein Zufall!, in: Tom Becker / Cornelia Vonhof (Hrsg.): Gut ist uns nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek (b.i.t.online – Innovativ 30) Wiesbaden 2010, S. 333.

den Einsatz eines gesamtheitlichen Qualitätsmanagementmodells entscheidet.

4 Was bedeutet Erfolg?

Aktuell besteht das Prozessmodell aus 354 benannten Prozessen über alle Prozesshierarchiestufen, von denen rund ein Drittel mit einem Flussdiagramm und/oder Prozesssteckbrief erfasst und transparent dokumentiert ist. Über das Intranet, das mit der Plattform SharePoint betrieben wird, wird Prozessmanagement allen Mitarbeitenden der Bibliothek an ihrem Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt. Alle haben jederzeit Zugriff auf die gesamte Dokumentation sowie auf die gesamte Liste aller Prozesse.

In der ETH-Bibliothek „machen“ alle Mitarbeitenden Prozessmanagement in unterschiedlichen Rollen. Das Prozessbüro stellt dazu verschiedene Arbeitsinstrumente zur Verfügung: das ursprüngliche Konzept zum Prozessmanagement, das umfassende Handbuch, eine einfache Anleitung zum Modellieren von Prozessen sowie verschiedene Vorlagen. Die einzelnen Prozesse werden von den Prozesseignern erfasst und dokumentiert. Die Prozessteams setzen sich aus den für einen bestimmten sachlichen Aufgabenbereich operativ zuständigen Mitarbeitenden zusammen. Die Prozessteams helfen bei der Neugestaltung eines Prozesses und sind gleichzeitig jene Personen, die täglich die Prozesse leben und ausführen. Der Einbezug der Mitarbeitenden in das Prozessmanagement ist erfolgsrelevant, denn nur was auf breiter Ebene auf Akzeptanz stößt, wird im Unternehmen entsprechend gelebt und umgesetzt.

Gleichzeitig sind auch alle Mitarbeitenden angehalten zur kontinuierlichen Prozessverbesserung beizutragen. Folgende Handlungsgrundsätze nach Schlohbach¹⁰ helfen dabei:

- Prozessoptimierung soll als Bestandteil der täglichen Arbeit angesehen werden
- Verschwendung im Arbeitsumfeld soll beseitigt werden
- Jedes Problem soll als Chance zur Verbesserung genutzt werden, Mitarbeitende machen unaufgefordert Vorschläge zur Verbesserung
- Mitarbeitende suchen nach Ursachen für Fehler und Probleme und versuchen diese sofort zu beseitigen. Sie sorgen dafür, dass gute Problemlösungen und Ideen weiterverfolgt werden. Dabei sollen nicht nur perfekte, sondern auch schnell realisierbare Lösungen mit einem möglichst positiven Nutzen/Kosten-Verhältnis akzeptiert werden

- Mitarbeitende sind offen für Vorschläge anderer
- Grundsätzlich soll davon ausgegangen werden, dass es keinen Zustand gibt, der nicht verbessert werden kann.

Mit Hilfe dieser Grundsätze soll versucht werden eine Grundhaltung zu vermitteln, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, Prozesse innerhalb der Bibliothek zu verbessern und zu vereinfachen, wobei die Beseitigung der Ursache von Fehlern und Problemen im Fokus steht.

In der ETH-Bibliothek ist das Prozessmanagement heute fest etabliert. Viele Entwicklungen sind angestoßen durch Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden, die in der täglichen Arbeit anfallen. So unterstützt das Prozessbüro nicht nur Führungskräfte bei der strategischen (Neu-)Ausrichtung von Prozessen, sondern gestaltet mit Prozessmanagern aus allen Bereichen der Bibliothek Prozessworkshops und hilft bei der Dokumentation von neuen Prozessen ebenso wie bei der Optimierung und der Analyse von bestehenden Prozessen.

5 Desiderata für die Zukunft

5.1 Kennzahlensystem

In unserer Prozessdefinition halten wir fest, welche Kriterien einen guten Prozess ausmachen.¹¹ Ein Kriterium ist unter anderem die Messbarkeit; es sollen also für jeden Prozess – abgestimmt auf die Prozessziele – sinnvolle und aussagekräftige Kennzahlen definiert werden, anhand derer die Leistung der einzelnen Prozesse gemessen werden kann. Idealerweise werden Kennzahlen definiert, die automatisiert zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer zu bestimmenden Frequenz erhoben werden. Wichtiger als die automatisierte Erhebung ist allerdings die standardisierte Erhebung, was bedeutet, dass die Methode der Erhebung immer gleich bleiben sollte. Nur wenn die Zahlen immer nach dem gleichen Vorgehen erhoben werden, sind sie auch vergleichbar. Zudem soll für jede Kennzahl festgelegt werden, welche Funktion sie erfüllt: eine Zielfunktion, eine Steuerungsfunktion, eine Kontrollfunktion oder eine Vergleichsfunktion¹².

Einige Prozesse der ETH-Bibliothek haben bereits definierte Kennzahlen, die dem Messen der Prozessleistung dienen. Allerdings sind erst in wenigen Fällen obere und untere Eingriffsgrenzen und zugehörige Maßnahmen beim Überschreiten dieser Grenzen festgelegt. Diese Kennzahlen sind „bottom-up“ aus Be-

¹⁰ Vgl. Schlohbach Guido: Kontinuierliche Prozessoptimierung. Vorlesungsfolien, Glattbrugg: SGO Business School 2014, S. 10.

¹¹ Vgl. Littau Lisa / Kirstein Andreas: Handbuch Prozessmanagement. ETH-Bibliothek, internes Dokument 2014.

¹² Vgl. Becker, Torsten: Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg 2008, S. 181.

dürfnissen einzelner Prozessmanager oder -verantwortlicher entstanden und sind derzeit nicht in ein ETH-Bibliothek-weites Kennzahlensystem integriert. Für das systematische und einheitliche Erheben von Prozesskennzahlen werden künftig Kennzahlenblätter (als Vorlage ähnlich zum Prozesssteckbrief) eingesetzt.

Auch Produkt- und Statistik-Kennzahlen sind derzeit nicht in ein Kennzahlensystem integriert. Die Einführung eines solchen umfassenden Kennzahlensystems für den gesamten Betrieb macht Sinn, wenn sich das Management entscheidet, dieses als Steuerungs- und Kontrollinstrument einzusetzen. Eignen würde sich hierzu beispielsweise der Einsatz einer adaptierten Balanced Scorecard.

5.2 Prozessportal

Die ETH-Bibliothek arbeitet mit SharePoint als internem Firmennetzwerk (Intranet) und Dokumentenablage. Das Prozessmanagement hat eine eigene Intranet-Website, auf der die Prozesslandkarte, sowie alle Prozessdokumente abgelegt und für alle Mitarbeitenden frei zugänglich sind. Die einzelnen Prozesse sind mit MS Visio modelliert, die Steckbriefe liegen in den Formaten docx und pdf vor. Mit den aktuell im Einsatz stehenden Software-Versionen können die Flussdiagramme nicht direkt im Browser bearbeitet und verändert werden, die lokale Installation einer entsprechenden Software ist unumgänglich. Für die Zukunft ist es wünschenswert, dass die gesamte Prozessmanagement-Dokumentation – die Landkarte, Vorlagen, Handbücher und Anleitungen – in einer integrierten Prozessumgebung abgebildet werden könnte. Dies ist beispielsweise mit neuen Versionen von Visio und SharePoint mit Visio Services möglich. Die Einsatzmöglichkeiten, Vor- und Nachteile solcher Lösungen werden im kommenden Jahr für die ETH-Bibliothek evaluiert.

Der Einsatz einer spezifischen Prozessmanagementsoftware wie beispielsweise Signavio oder Camunda, die zentral die Prozesse steuert und die einzelnen Arbeitsschritte aktiviert resp. aktiv auslöst, ist allerdings für die ETH-Bibliothek nicht vorgesehen und zum aktuellen Zeitpunkt auch nicht notwendig.

6 Fazit

Das Prozessmanagement an der ETH-Bibliothek hilft allen Mitarbeitenden, die Abläufe ihrer täglichen Arbeiten zu verstehen, diese konstant auszuführen und laufend zu optimieren. Dahinter steckt ein nicht unerheblicher Aufwand, der nötig war, um das Prozessmanagement in der Bibliothek dahin zu bringen, wo es heute ist.

Mit dem Prozessbüro als Stabsstelle hat die ETH-Bibliothek eine geeignete Form gefunden, um sowohl das Management der Bibliothek wie auch einzelne Mitarbeitende bei Prozessfragen zu unterstützen.

Für die ETH-Bibliothek bedeutet das Einführen einer prozessorientierten Sicht auf die Arbeiten der Bibliothek und das Definieren der verschiedenen Prozessrollen, dass teilweise ablauforganisatorische Hierarchien eine weniger zentrale Rolle spielen. Entscheidungskompetenzen werden für gewisse Prozesse unabhängig der Linienorganisation definiert. Hinzu kommt, dass die prozessorientierte Sicht die Abläufe der Bibliothek losgelöst von den organisatorischen Strukturen abbildet. Dies erfordert von den beteiligten Personen ein gewisses Umdenken, da in den letzten Jahrzehnten tendenziell eine hierarchieorientierte Sicht dominiert hat.

Mit dem Prozessmanagement hat die ETH-Bibliothek einen wichtigen Grundstein gelegt für den möglichen künftigen Einsatz eines gesamtheitlichen Qualitätsmanagementmodells – dies nicht zuletzt auch im Hinblick auf das Qualitätsmanagement der gesamten Hochschule, in das die Bibliothek als organisatorische Einheit eingebettet ist. ■



Andreas Kirstein

ETH Zürich
ETH-Bibliothek
Stv. Direktor, Leiter NEBIS-Verbund
CH-8092 Zürich
andreas.kirstein@library.ethz.ch



Franziska Moser

ETH Zürich
ETH-Bibliothek
Prozessbüro
CH-8092 Zürich
franziska.moser@library.ethz.ch