

Handbuch Prozessmanagement

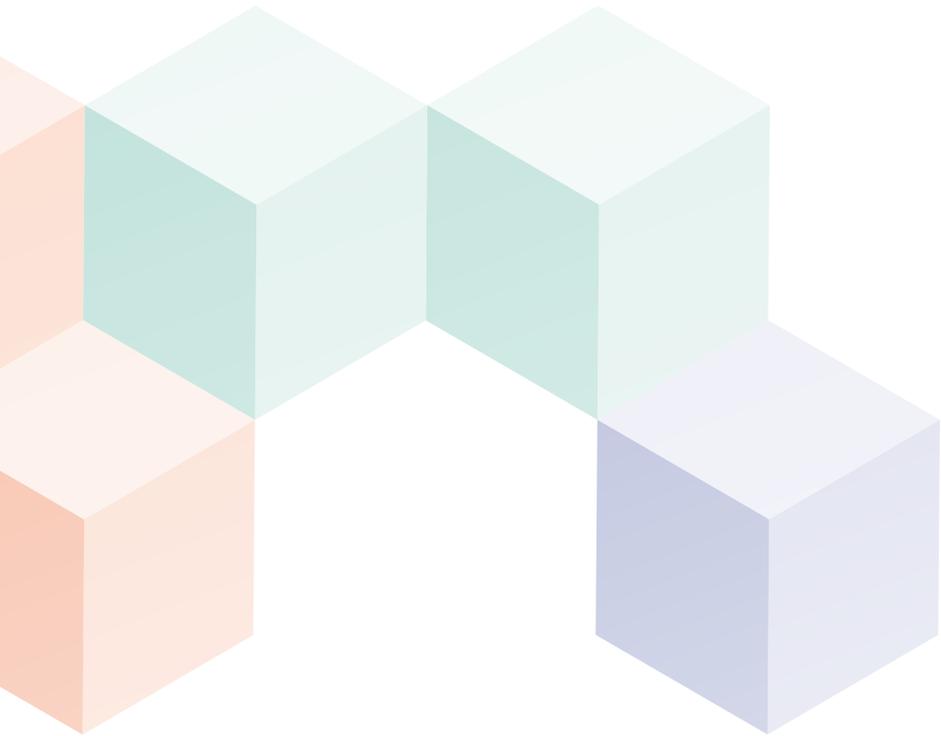
5. Auflage



Prozessplattform
Sachsen



Freistaat
SACHSEN



Inhalt



Rahmenbedingungen für Prozessmanagement im Freistaat Sachsen 8

1.1	Prozessoptimierung als gesetzlicher Auftrag	9
1.2	Akteure im Prozessmanagement	9
1.3	Basiskomponente Prozessplattform Sachsen	10
1.3.1	Einordnung als Basiskomponenten im Freistaat Sachsen	10
1.3.2	Verfügbarkeit	10
1.3.3	Funktionsüberblick und Konzept	10
1.3.4	Hilfe/ Infoportal	16
1.3.5	Schulungsangebote	16
1.4	Beschreibungsmethoden	17
1.4.1	BPMN 2.0	19
1.4.2	PICTURE-BPMN	19
1.4.3	FIM	20
1.4.4	PICTURE-Classic	20
1.4.5	Weitere Notationen	20
1.4.6	Organisatorische Schnittstellen	21



Prozessmanagement – System 22

2.1	Warum braucht es ein Prozessmanagement-System?	23
2.2	Zentrales vs. dezentrales Prozessmanagement	24
2.3	Reifegradmodelle und Entwicklung von Prozessmanagement	26
2.3.1	Prozessmanagementstufe 0: Prozesse entdecken	27
2.3.2	Prozessmanagementstufe 1: Prozesse malen – mit Bordmitteln	28
2.3.3	Prozessmanagementstufe 2: Prozesse modellieren – in Projekten	28
2.3.4	Prozessmanagementstufe 3: Prozesse managen – in der Fläche	28
2.3.5	Prozessmanagementstufe 4: Prozessmanagement leben – in allen Köpfen	29
2.4	Rollen und Aufgaben im Prozessmanagement	29
2.5	Prozessmanagement und Projektorganisation	32
2.6	Nachhaltigkeit sichern über Kontinuierliches Prozessmanagement (KPM)	34



Vorgehensmodell zur Einführung von Prozessmanagement	36
3.1 Prozessmanagement auf strategischer und operativer Ebene	37
3.1.1 Prozessmanagement als Managementaufgabe.....	37
3.1.2 Prozessmanagement-Lebenszyklus und Prozess-Lebenszyklus.....	37
3.2 Einführung von Prozessmanagement	39
3.2.1 Voraussetzungen schaffen.....	39
3.2.2 Operationalisierung der strategischen Organisationsziele.....	41
3.2.3 Prozessregistraufbau.....	44
3.2.4 Konzeptionierung und Vorbereitung.....	46
3.2.5 Prozessidentifikation.....	47
3.2.6 Datenergänzung und Qualitätssicherung.....	50
3.2.7 Prozessregisteranalyse und -priorisierung.....	51
3.2.8 Aufbau von Prozesslandkarten.....	51
3.2.9 Entwicklung der Prozessmanagement-Organisation.....	56
3.2.10 Entwicklung und Einführung eines Rollenkonzepts.....	56
3.2.11 Befähigungskonzept.....	57
3.2.12 Veränderungsmanagement.....	57
3.3 Zielorientierte, detaillierte Prozessbetrachtung	59
3.3.1 IST-Modellierung von Prozessabläufen.....	59
3.3.2 Analyse der IST-Situation.....	60
3.3.3 Abläufe und Strukturen optimieren.....	63



Ein nachhaltiges Prozessmanagement-System einführen	67
4.1 Prozesse betreiben, steuern und verbessern	70
4.1.1 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Identifizieren und Priorisieren von Prozessen.....	70
4.1.2 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Modellieren von Prozessen.....	70
4.1.3 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Analysieren von Prozessen.....	70
4.1.4 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Optimieren von Prozessen.....	71
4.2 Gesamtprozessleistung steuern	72
4.3 Nachhaltige Veränderung der Organisation über Prozessmanagement	73



Erfolgsfaktoren von Prozessmanagement-Projekten	74
--	----



Aktuelle Entwicklungen im Prozessmanagement	78
--	----

6.1 Austausch & interaktive Methoden.....	79
6.2 Prozessausführung und -automation.....	82
6.3 Process Mining.....	84
6.4 Prozessmanagement und Künstliche Intelligenz.....	85



Methoden und Werkzeuge	87
-------------------------------------	----

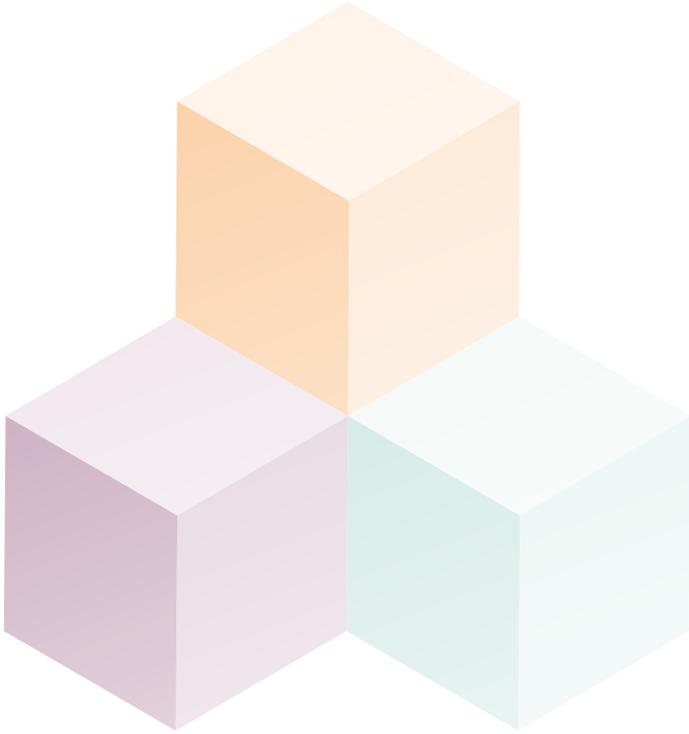
7.1 Datenerhebung.....	88
7.1.1 Laufzettelfverfahren.....	88
7.1.2 Dokumentenanalyse.....	89
7.1.3 Schriftliche Befragung.....	89
7.1.4 Strukturierte Interviews oder Workshop.....	90
7.2 Priorisierung und Prozessregister-Analyse.....	91
7.2.1 ABC-Analyse.....	91
7.2.2 Strukturanalyse.....	92
7.2.3 Nutzwertanalyse.....	93
7.3 Prozess-Analyse.....	93
7.3.1 SOLL-IST-Vergleich.....	93
7.3.2 Benchmarking.....	94
7.3.3 Kosten-Nutzen-Analyse.....	95
7.3.4 5W-Methode.....	95
7.4 Prozessoptimierung.....	96
7.4.1 Lean Management.....	96
7.4.2 Kaizen.....	97
7.4.3 Six Sigma.....	98

Abbildungsverzeichnis	100
------------------------------------	-----

Tabellenverzeichnis	100
----------------------------------	-----

Quellenverzeichnis	101
---------------------------------	-----

Nachwort	102
-----------------------	-----



Liebe Leserinnen und Leser,

es ist uns eine Freude, Ihnen die neueste Auflage unseres Handbuches Prozessmanagement vorstellen zu dürfen. Seit der letzten Veröffentlichung im November 2018 haben sich nicht nur die Anforderungen an das Prozessmanagement stetig weiterentwickelt, sondern auch die Werkzeuge und Methoden, die uns dabei unterstützen. Mit dieser überarbeiteten Ausgabe möchten wir sicherstellen, dass Sie über die aktuellsten Erkenntnisse verfügen, um Ihre Prozesse effizient zu gestalten und zu optimieren.

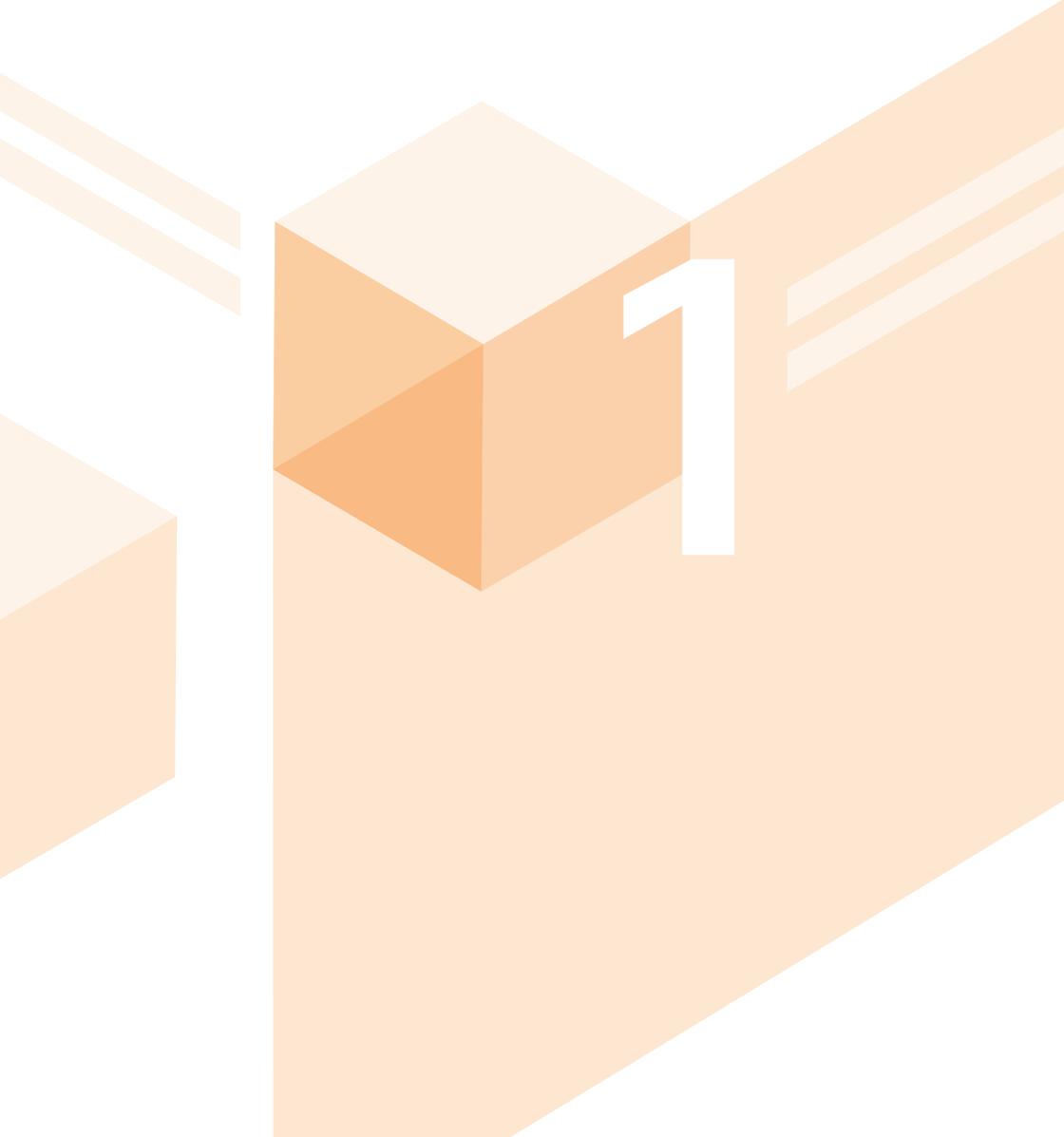
Im Mittelpunkt steht die Prozessplattform Sachsen. Hier haben sich mit PICTURE-BPMN und BPMN 2.0 zwei Methoden für die Darstellung von Geschäftsprozessen etabliert. Eine Besonderheit im Freistaat Sachsen ist das Erweiterungsmodul Kasaia® zur einheitlichen Stellenbeschreibung und -bewertung sowie das Modul Rechtsinformationen.

Darüber hinaus finden Sie in diesem Handbuch vertiefende Einblicke in den Nutzen der Einführung von Prozessmanagement, die Erfolgsfaktoren in Prozessmanagementvorhaben sowie aktualisierte Erläuterungen von Methoden, die Ihnen helfen werden, Ihre Prozesse sowie die Rahmenbedingungen, die das Prozessmanagement dafür schafft, effektiv zu steuern und zu verbessern.

Unser Ziel ist es, Ihnen ein praxisnahes und umfassendes Nachschlagewerk an die Hand zu geben, das Ihnen in Ihrem täglichen Arbeitsumfeld als wertvolle Unterstützung dient. Wir hoffen, dass dieses Handbuch Ihre Erwartungen erfüllt und Sie bei der erfolgreichen Umsetzung Ihrer Prozessmanagementprojekte begleitet.

Schreiben Sie uns an: prozessplattform@sk.sachsen.de

Rahmenbedingungen für Prozessmanagement im Freistaat Sachsen



1

1.1 Prozessoptimierung als gesetzlicher Auftrag

Die fortschreitende Vernetzung und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung erfordert eine konsequente Ausrichtung auf die Optimierung von Verwaltungsabläufen. Im Sächsischen E-Government-Gesetz¹ ist daher geregelt, dass staatliche Organisationen ihre Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt oder wesentlich geändert werden, vor Einführung der IT-Systeme dokumentieren,

analysieren und optimieren sollen. Das Hauptziel der Optimierung der Verfahren besteht darin, die einzuführenden oder vorhandenen Abläufe hinsichtlich der zu erzielenden Arbeitsergebnisse zu verbessern und die Nutzerfreundlichkeit zu erhöhen. Dieser Grundsatz gilt entsprechend für alle Änderungen der Verwaltungsabläufe oder der eingesetzten IT-Systeme.

1.2 Akteure im Prozessmanagement

Basiskomponentenverantwortung

Die Verantwortung für die Basiskomponenten ist in der Sächsischen Staatskanzlei im Referat „Strategische E-Government-Projekte, E-Government-Basiskomponenten“ der Abteilung „Digitalisierung der Verwaltung“ angesiedelt, so auch die Verantwortung für die Prozessplattform Sachsen. www.prozessplattform.sachsen.de

CCO und SOPV im Kontext Prozessmanagement

Die Stabsstelle landesweite Organisationsplanung, Personalstrategie, Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau (SOPV) setzt mit ihrer Arbeit wesentliche Impulse für einen modernen und zukunftsfähigen Freistaat Sachsen. In diesem Kontext forciert die SOPV eine aufgaben- und prozessorientierte Organisationsentwicklung. Ein umfassendes Prozessmanagement ist dabei von zentraler Bedeutung.

Das Competence Center Organisationsmanagement (CCO) ist die Inhouseberatung für die Sächsische Staatsverwaltung. Es befähigt Behörden und Einrichtungen für Veränderungsprozesse und begleitet sie bei deren Umsetzung. Dabei spielen prozessbezogene Erkenntnisse eine zentrale Rolle für die Beurteilung des Ist-Zustandes und die Identifikation von Veränderungspotentialen.

Gemeinsam mit der SOPV und der Strategiekommision Organisation und Personal (SKOP) entwickelt das CCO Instrumente und Ansätze, um Aufgaben und Prozesse strukturiert zu reflektieren, Optimierungspotenziale zu identifizieren und diese erfolgreich zu heben.

www.cco.sachsen.de

www.mitgestalten.sachsen.de

www.mitgestalten.sachsen.de/cco

(erreichbar aus dem sächsischen Verwaltungsnetz)

Digital-Lotsen-Sachsen

Begleiten, Befähigen, Vernetzen – die Digital-Lotsen-Sachsen beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag (SSG) unterstützen die sächsischen Kommunen auf ihrem Weg der digitalen

1 SächsEGovG, <https://www.revosax.sachsen.de/vorschrift/14070-Saechsisches-E-Government-Gesetz>

Transformation zur Kommune der Zukunft. Prozessmanagement, das aktive Gestalten und Steuern der eigenen Abläufe, ist dabei einer der wesentlichen Bausteine. Neben dem Befähigen im Rahmen von Workshops und Basisbefähigung bieten die Digital-Lotsen-Sachsen in Zusammen-

arbeit mit Staatskanzlei und PICTURE GmbH das „Musterprozessregister Sachsen“ an: Eine „Schablone“, welche den Einstieg in das eigene kommunale Prozessmanagement erleichtert. www.digital-lotsen.de

1.3 Basiskomponente Prozessplattform Sachsen

1.3.1 Einordnung als Basiskomponenten im Freistaat Sachsen

Der Freistaat Sachsen stellt seinen staatlichen und kommunalen Behörden und Einrichtungen zentrale Softwarekomponenten zur Umsetzung von E-Government bereit, die aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht mehrfach aufgebaut werden sollen.

Die Prozessplattform Sachsen ist das zentrale Werkzeug für Prozessmanagement. Sie setzt technisch auf der PICTURE-Prozessplattform auf und stellt Werkzeuge zur Identifikation, Dokumentation, Modellierung, Analyse und Optimierung von Prozessen zur Verfügung. Zudem ist sie ein vollumfängliches Prozessmanagement-Werkzeug, mit dem organisationsweites Prozessmanagement zielorientiert aufgebaut und betrieben werden kann. Durch die Ergänzung des Moduls Kasaia® wird auch der Bereich der Stellenbeschreibung und -bewertung für den öffentlichen Dienst (nach TVöD-VKA, TV-L, TV-V sowie Dienstpostenbewertung (Beamtenbewertung) nach dem KGSt®-Modell 2009) unterstützt.

1.3.2 Verfügbarkeit

Die Bereitstellung eines Mandanten der Prozessplattform Sachsen, auf Wunsch inkl. Kasaia®-Modul für Stellenbewertungen, können alle staatlichen und kommunalen Organisationen unter www.prozessplattform.sachsen.de beantragen.

1.3.3 Funktionsüberblick und Konzept

Mit der Prozessplattform Sachsen können sowohl die Prozesslandschaft der Organisation als auch die sogenannten Prozesskontexte abgebildet werden. Ein zentrales Prozessregister dient dabei dem systematischen Aufbau und macht die organisationseigenen Prozesse zugänglich, unter verschiedensten Blickwinkeln auffindbar und auswertbar. Prozesse verfügen in der Prozessplattform immer über einen Prozesssteckbrief, der grundlegende Informationen und Metadaten der Prozessdokumentation beinhaltet und können darüber hinaus ein beliebig detailliertes Prozessmodell umfassen, das wiederum in verschiedenen Notationen gestaltet werden kann. Für die Visualisierung von Abläufen wird die der Prozessplattform Sachsen zugrunde liegenden Notation PICTURE-BPMN angeboten. Die Prozessplattform unterstützt zudem BPMN (Business Process Model and Notation) sowie FIM (Föderales Informationsmanagement) als optionale Modellierungsmethoden. Alle Modellierungsmethoden sind dabei zueinander kompatibel und erfüllen den BPMN-2.0-Standard.

Die Verwendung von Prozesslandkarten erlaubt einen systematischen und auch grafischen Zugang zur Prozesslandschaft der Organisation. Dabei können Prozesslandkarten als klassischer Ordnungsrahmen aufgebaut sein, eine Netzvisualisierung von zusammenhängenden Prozessen beinhalten oder auch unter Zuhilfenahme beliebiger grafischer Elemente völlig frei gestaltet sein.

Verschiedene Analysekomponenten erlauben die Betrachtung der eigenen Prozesslandschaft in der Breite und Tiefe. Direkt integriert in die Prozessplattform Sachsen ist darüber hinaus der Zugriff auf die Prozessbibliothek Sachsen, über die sächsische Behörden Prozessmodelle austauschen können.

Für die Bereitstellung der Prozesse – beispielsweise im Sinne eines integrierten Wissensmanagements – steht ein Freigabe-Mechanismus zur Verfügung.

Je nach Anwendungsszenario kann die Prozessplattform Sachsen daher sowohl für die Betrachtung einzelner Prozesse als auch für ein kontinuierliches, organisationsweites Prozessmanagement eingesetzt werden. Letzteres wird zudem insbesondere durch den Einsatz von Prozessmanagement-Workflows unterstützt, z. B. zur Qualitätssicherung und Freigabe von Prozessmodellen.

Viele weitere Funktionen wie z. B. eine automatische Historisierung, die Integration umfangreicher Leistungskataloge (OZG, LeiKa, KGSt® und weitere) oder die Unterstützung von Single-Sign-On (SSO/SAML) machen die Prozessplattform Sachsen fit für verschiedenste Anwendungsszenarien, Organisationsgrößen und -typen.

Prozesssteckbrief

Eine wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement ist die nachvollziehbare Dokumentation und Ablage der Prozesse. Notwendig ist dafür eine weitgehend einheitliche Struktur zur Beschreibung der Prozesse. Um schnell einen Überblick über einen Prozess zu erhalten, ist es sinnvoll, die wesentlichen Informationen zusammenzufassen. Die Prozessplattform Sachsen bietet hier die Möglichkeit, diese Kerninformationen in einem „Steckbrief“ zu dokumentieren.²

Dies bietet Nutzerinnen und Nutzern die Möglichkeit, wesentliche Prozessinformationen schnell und mit geringem Aufwand zu erfassen und z. B. im Rahmen eines Prozessscreenings zu bewerten. So werden projektbezogene relevante Prozessattribute erfasst: Beispielsweise können für alle Prozesse Schnittstellen zu einem zukünftig einzuführenden Dokumenten-Management-System erfasst oder Risiken hinsichtlich eines möglichen Wissensverlusts, z. B. bei Ausfall von Mitarbeitenden, hinterlegt werden.

Ein Prozesssteckbrief beschreibt einen Prozess – über seinen Namen hinaus – mit wichtigen Informationen, ohne dabei den Prozess im Detail zu modellieren. Im Prozesssteckbrief können qualitative und quantitative Informationen hinterlegt werden, die den Prozess genauer beschreiben, im Prozessregister auffindbar machen und Gruppierungen und erste Auswertungen ermöglichen.

Die Informationen aus den Prozesssteckbriefen können z. B. wie folgt genutzt werden:

- **Klärung von Zuständigkeit:** Auflistung aller Prozesse, für die eine konkrete Organisationseinheit (z. B. das Einwohnermeldeamt) verantwortlich ist
- **Priorisierung / Auswahl:** Identifikation von Prozessen für eine Detailmodellierung (bspw. aufgrund ihrer Häufigkeit oder der politischen Relevanz)
- **Zielgruppen-Fokus:** Suche nach allen verwaltungsinternen Prozessen, d. h. sowohl Auftraggeberin oder Auftraggeber, als auch Leistungsempfänger des Prozesses sind interne Organisationseinheiten
- **Schnittstellenklärung:** Verweis auf einen anderen Prozess, der infolge des aktuellen Prozesses ausgelöst wird

² Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 3.2.3 und Abschnitt 3.2.5.

Prozessregister

Das Prozessregister dient zur Verwaltung der Prozesslandschaft der Organisation. Die Prozesslandschaft umfasst dabei Prozesse (mit und ohne Ablaufdiagramm/Modell) sowie Prozesslandkarten. Einträge sind auffindbar anhand freier Kriterien über umfangreiche Filterfunktionen und können zusätzlich in Ordnern organisiert sein. Beispiele sind die Suche nach Prozessen vom Typ „Unterstützungsprozess“ oder solchen mit einer „Fallzahl pro Jahr“ größer als 500. Mehrere solcher Filter können kombiniert werden. Diese Filterkombinationen können als Filterbündel gespeichert und anderen Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung gestellt werden.

So können Prozesse zielgerichtet identifiziert und analysiert werden. Zunächst bestehen Prozesse dabei aus schlanken Steckbriefen, die zentrale Informationen für eine Untersuchung in der Breite erlauben. Wo sinnvoll, werden diese durch detaillierte Ablaufmodelle ergänzt, mit denen vielfältige Prozessmanagementvorhaben in der Tiefe der Ablauforganisation durchgeführt werden können.

Die Kommentarfunktion macht es möglich, Qualitätssicherungen einfach umzusetzen sowie über einen Freigabemechanismus einzelne Prozesse oder auf Filtern basierende, dynamische Prozesslisten zu veröffentlichen. Diese können dann allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

Prozesskontexte

Das Umfeld der Prozesse wird durch leicht verständliche, aber flexible Prozesskontexte abgebildet: So werden Prozesse beispielsweise zu Organisationseinheiten, eingesetzter Software, Dokumenten oder externen Beteiligten in Bezug gesetzt. Jeder dieser Prozesskontexte kann dabei wiederum mit beliebig vielen Informationen versehen und durchsuchbar gemacht oder auch mit weiteren Prozessen oder Prozesskontexten verknüpft werden,

sodass sich während des Aufbaus der Prozesslandschaft auch Erkenntnisse über wichtige Rahmenbedingungen der Gesamtorganisation schärfen lassen.

Als besonders effektiv haben sich dabei verschiedene Leistungskataloge gezeigt, die sich in den vergangenen Jahren etablieren konnten und für verschiedene Prozessmanagement-Ziele eingesetzt werden. Der OZG-Umsetzungskatalog, der Leistungen zu Lebens- und Unternehmenslagen bündelt, lässt sich mit Prozessen verknüpfen und so die gezielte, OZG-konforme Digitalisierung der Verwaltung weiter vorantreiben. Über den noch feiner strukturierten LeiKa (Leistungskatalog) werden weitere Perspektiven eingenommen und die Zuständigkeit der eigenen Verwaltung vollumfänglich abgeglichen.

Von besonderer Bedeutung für kommunale Behörden ist oft der KGSt®-Katalog, der ebenfalls zur Verfügung steht. Für staatliche Behörden in Sachsen wird derzeit der Staatliche Aufgabenkatalog etabliert. Dass individuelle Kataloge ergänzend eingefügt werden können, haben sich beispielsweise die Digitallotsen Sachsen zunutze gemacht, indem der Aufgabenkatalog des Sächsischen Rechnungshofes in das Musterprozessregister für Kleinstkommunen der Größenklasse 7 integriert wurde.

Prozessmodellierung

Mit der Modellierung entsteht ein Ablaufdiagramm eines Prozesses, als grafische Abbildung der Realität, bei der eine einheitliche Modellierungsmethode für die Erfassung und gleichzeitig Reduktion auf alle zielrelevanten Informationen sorgt.

Zur Modellierung von Geschäftsprozessen stehen in der Prozessplattform Sachsen verschiedene Modellierungsmethoden zur Verfügung. Als Quasi-

Standard in der öffentlichen Verwaltung in Sachsen hat sich in den vergangenen Jahren die PICTURE-Methode etabliert, die zunächst als PICTURE-Classic und seit vielen Jahren insbesondere als PICTURE-BPMN in der Breite genutzt wird.

PICTURE-BPMN ist dabei die konsequente Erweiterung von BPMN 2.0 bei voller Kompatibilität, wie es auch bei der – ebenfalls von der Prozessplattform Sachsen unterstützten – FIM-Notation der Fall ist. Insofern sind alle drei Methoden vollständig zueinander kompatibel, so dass z. B. auch FIM-Modelle auf tieferen Ebenen mit PICTURE-BPMN unteretzt werden können.

Prozessanalyse

Mit umfangreichen Analysefunktionen³ – sowohl für einzelne Prozesse als auch für die gesamte Prozesslandschaft – erlaubt der Prozessplattform Sachsen die Weiterführung über die Modellierung von IST-Prozessen hinaus, hin zu verbesserten SOLL-Abläufen.

Im Rahmen der Einzelprozessanalyse spielt insbesondere die PICTURE-Methode ihre Stärke aus, indem z. B. die verschiedenen Bausteintypen direkte Hinweise auf Optimierungspotenziale bieten. Darüber hinaus erlaubt der durchgängige Einsatz von Referenzen auf Prozesskontext-Elemente analytische Rückschlüsse, z. B. auf die Einhaltung von rechtlichen Standards oder den Digitalisierungsgrad des Prozesses.

Auswertungen in der Breite der Prozesslandschaft werden durch flexible Struktur- und Nutzwertanalysen unterstützt, die die Ablauforganisation unter den zielgerichteten Prozessmanagement-Ansätzen aufbereiten und zugänglich machen.

Neben der Erkenntnis über bestimmte Prozesskonstellationen nach Organisationseinheiten oder einer Leistungsgliederung, z. B. nach OZG, ist auch der Aufbau von Priorisierungslisten für konkrete Umsetzungsvorhaben integriert.

Prozessbibliothek Sachsen

Die Prozessplattform Sachsen ermöglicht sowohl die zentrale Bereitstellung von Prozesswissen für die eigene Organisation als auch den Austausch zwischen einzelnen oder mehreren Behörden und Einrichtungen.

Der gegenseitige und gezielte Austausch in einem geschlossenen Kreis einzelner Organisationen fördert die überbehördliche Zusammenarbeit. Ein offener Bereich erlaubt den Zugriff auf vorhandene Prozesse, die als Modellierungsgrundlage zur effizienteren Prozessmodellierung oder als Vergleichsmodelle genutzt werden können.

Mit der Anbindung an das Prozessnetzwerk „improve“ erhalten Nutzerinnen und Nutzer der Prozessplattform Sachsen gleichzeitig Zugriff auf ein deutschlandweites Netzwerk von Prozessmanagement-Organisationen zum erweiterten Austausch von Prozessmodellen sowie von Wissen um verwaltungsrelevante Prozessmanagementthemen.



Hinweis: Stöbern Sie ein wenig auf der Plattform nach bereitgestellten Modellen. Eventuell können diese als Referenzmodelle für Ihre Arbeit dienen.

³ Zur Verfügung stehen u. a. zur Priorisierung die Struktur- und Nutzwertanalyse, für die inhaltliche Prozessbetrachtung die Prozesskontextverwendung, RACI-Visualisierung, tabellarische Auswertungen auf Prozesssteckbrief- und Modellebene sowie die Personalkapazitätsanalyse. Mehr Informationen zu den verschiedenen Ansätzen finden sich in den Kapiteln 3 und 7.

Metadaten, Prozessstatus & Workflows

Zur eindeutigen Bestimmung des aktuellen Zustandes eines Prozesses werden in der Prozessplattform Sachsen zentrale Metadaten gepflegt. Über zugehörige Analysen kann so jederzeit nicht nur Auskunft über die Organisation, sondern auch über die Stufen des Prozessmanagements in der Organisation gegeben werden. Die Nutzung von Attributen für eine Prozesshistorie sowie die Steuerung von Freigaben mit Sichten und Rollen erlauben einen flexiblen Mechanismus zur Kontrolle des Prozessmanagement-Fortschritts.

Durch ein durchgängiges Aufgaben- und Workflow-System können zudem organisatorische Prozessmanagement-Rollen unterstützt und ein kontinuierliches Prozessmanagement aufgebaut werden.

Rechtekonzept und Sicherheit (inkl. SSO)

Ein geradliniges, aber umfassendes Rechtekonzept erlaubt die genaue Steuerung von Lese- und Schreibzugriffen über Arbeitsbereiche, Ordner sowie Sichten. Funktionen zur IT-Sicherheit, wie Netzwerk-basierte Zugriffsbegrenzungen und Beschränkungsmöglichkeiten beim Datenexport, unterstreichen die starken und zeitgemäßen Datenschutzvorkehrungen der Prozessplattform Sachsen.

Mit dem Erweiterungsmodul „Single-Sign-On mit SAML 2.0“ kann die Prozessplattform direkt an das zentrale Identitätsmanagementsystem (IDM) der jeweiligen Organisation angebunden werden:

- Die Nutzerinnen und Nutzer können ihre bekannten Anmeldedaten vom IDM auch für die Prozessplattform benutzen und müssen sich keine separaten Benutzernamen und Passwörter merken.
- Sicherheitsmechanismen, die Sie für ihr zentrales IDM umgesetzt haben (z. B. Zwei-Faktor-Authentifizierung), können auch für die Prozessplattform zur Anwendung kommen.

- Durch die Anbindung von IDM wird die Erstellung und Pflege von Prozessplattform-Benutzerkonten für Fachadministratoren und -administratorinnen anwenderfreundlich. Nach erfolgreichem Login im zentralen IDM erstellt bzw. aktualisiert die Prozessplattform das zugehörige Benutzerkonto automatisch und berücksichtigt auf Wunsch benutzerdefinierte Regeln zur Vergabe von Zugriffsberechtigungen.

Die Schnittstelle ist nutzbar mit allen IDM-Systemen, die kompatibel zum Standard „SAML 2.0“ sind (z. B. Microsoft Active Directory Federation Services, Keycloak, Shibboleth). Über die im Freistaat Sachsen vom SID bereitgestellte Plattform BMM (Plattform für föderatives Identitätsmanagement) können die Mandanten der Landesbehörden und -einrichtungen ebenfalls direkt angebunden werden.

Export und Import, Weiterverwendung von Prozessmodellen

Die Prozessplattform Sachsen bietet verschiedene Möglichkeiten des Exports an. So sind beispielsweise alle Prozesssteckbriefe gesammelt und auch Einzelmodelle als Excel-Tabelle exportierbar. Somit steht ein einfacher und medienbruchfreier Weg zur beliebigen Weiterverwendung der Daten zur Verfügung. Für Prozesse und Prozesslandkarten können zudem Dokumentationen verschiedener Komplexität als PDF generiert werden.

Um die mit der Prozessplattform Sachsen verarbeiteten Prozessinformationen auch für Aufgaben der Prozessautomation verwenden zu können, gibt es die Möglichkeit, die Prozesse im standardisierten BPMN-XML-Format (BPMN 2.0) zu exportieren.

Zusätzlich können über Import-Möglichkeiten Prozessmodelle zwischen verschiedenen Plattformen ausgetauscht werden. Ein Import von Massendaten wie Prozesssteckbriefe, Organisationsmodelle oder Leistungskataloge ist möglich.

Eine besondere Funktionalität stellt die Freigabe von Inhalten über das Portalmodul dar. Hierüber können Freigaben generiert werden, die z. B. in Web- oder Intranetseiten integriert oder im Kontext einer Qualitätssicherung per E-Mail weiterleitbar sind.

Anpassbarkeit & Konfiguration

Die Prozessplattform Sachsen zeichnet sich durch eine besonders hohe Anpassbarkeit auf die jeweiligen Ziele der Organisation und damit des Prozessmanagements in der Organisation aus. Alle inhaltlichen Elemente der Prozessplattform, vom Prozesses Steckbrief über die verschiedenen Prozesskontexte sowie alle Modellierungselemente können mit individuellen Datenfeldern („Attribute“) ausgestattet werden.

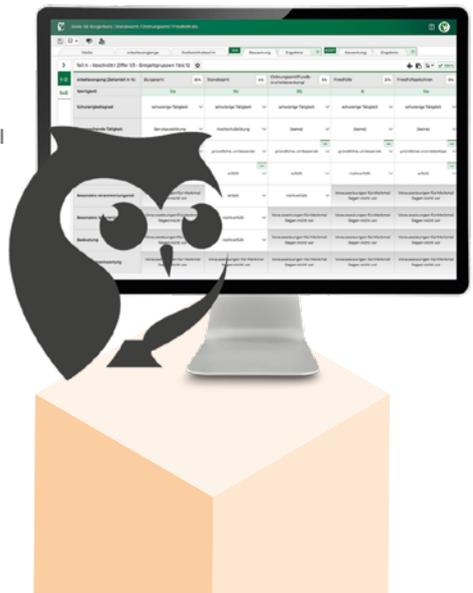
Eine mitgelieferte Standardkonfiguration bietet dabei für Einsteigerinnen und Einsteiger eine valide Grundlage, um direkt und ohne größere Zusatzaufwände mit dem Prozessmanagement in der eigenen Organisation starten zu können. Darüber hinaus ist auch die Festlegung von gemeinsamen Standardkonfigurationen zur fokussierten Arbeit und zum Austausch von Daten möglich. Dies wird u. a. von den Digital-Lotsen-Sachsen so gehandhabt.

Kasaia®

Das Erweiterungsmodul Kasaia® zur Prozessplattform Sachsen stellt eine vollumfängliche Lösung zur Stellenbeschreibung und -bewertung im öffentlichen Dienst dar. Kasaia® unterstützt mit verbesserter Teamarbeit und Workflows zur Einbindung von Beteiligten bei der Gutachtenerstellung. Stellenbewerber und -bewerberinnen können sich auf die rechtliche und fachliche Aufgabe konzentrieren. Sie werden dabei mit verschiedenen Hilfsfunktionen und Rechtsinformationen unterstützt. Historisierung, Teamarbeit, Datenbankablage, Suchfunktionen, Quervergleiche und Entgeltgruppenberechnungen erleichtern diese Arbeit. Unterstützt werden TVÖD-VKA, TV-L, TV-V und die Dienstpostenbewertung (Beamtenbewertung) nach dem KGSt®-Modell 2009.

Kasaia® ist als einziges Softwarewerkzeug von der KGSt® autorisiert und exklusiv an die KGSt®-Datenbank Stellenbewertung 2.0 im KGSt®-Portal gekoppelt. Hierdurch entstehen für Kasaia®-Nutzer und -Nutzerinnen weitere Vorteile in der digitalen Stellenbewertung.

Abbildung 1:
Kasaia® ist das Stellenbewertungsmodul der Prozessplattform Sachsen



1.3.4 Hilfe/Infoportal

Detaillierte Informationen, die zu einem generellen Verständnis der Prozessplattform Sachsen führen, finden sich im Anwender- und Administratoren-Leitfaden der Prozessplattform Sachsen⁴. Dieser bietet zusätzlich auch einen umfassenden Überblick über alle Plattform-Funktionen, sowie Informationen zum generellen Verständnis der PICTURE-Methode.

Nutzen Sie die Plattform zum ersten Mal? Hierfür steht Ihnen ein Onboarding-Leitfaden zur Verfügung.⁵ Dieser ist sowohl beim „Erstkontakt“ mit einer noch leeren Prozessplattform nützlich als auch beim „Wiederaufnehmen“ einer zuvor bereits genutzten, ggf. zwischenzeitlich aber „verwaisten“ Prozessplattform. Über entsprechende Hinweise werden insbesondere die zuständigen Fachadministratoren oder Fachadministratorinnen zu einer effektiven und vor allem effizienten, zielgerichteten Nutzung der Software hingeleitet.

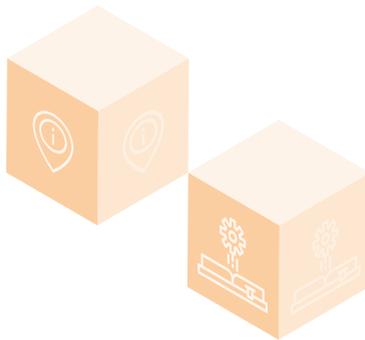
1.3.5 Schulungsangebote

Neben der schriftlichen Dokumentation zur Prozessplattform Sachsen (Infoportal, vgl. 1.3.4) sowie weiterführender Literatur ist es in der Regel sinnvoll, zumindest für den Einstieg praktisches Wissen in Form von Schulungen und ggf. Coachings vermittelt zu bekommen. Es stehen mehrere Schulungsmöglichkeiten zur Prozessplattform Sachsen zur Verfügung.

Zur Einarbeitung in das Thema Prozessmanagement bietet das Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen (FoBiZ) ein Grundlagen- sowie ein Vertiefungsseminar unter dem Titel „Prozessmanagement am Beispiel der Picture-Prozessplattform – Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen“ an.⁶

Ergänzend organisiert die zuständige Stelle für die Prozessplattform Sachsen Schulungen zu verschiedenen Aspekten des Prozessmanagements und zur Nutzung der Plattform.

Darüber hinaus bietet der Softwarehersteller (PICTURE GmbH, Münster) ganzjährig ein umfangreiches und breit gefächertes, kostenpflichtiges Schulungsprogramm an.⁷



4 <https://infoportal.prozessplattform.de/>

5 <https://onboarding.prozessplattform.de/>

6 Weitere Informationen finden sich auf der Webseite des FoBiZ: <https://www.hsf.sachsen.de/fortbildungszentrum/>

7 Weitere Informationen finden sich auf der Webseite der PICTURE GmbH: <https://www.picture-gmbh.de/schulungsprogramm/>

1.4 Beschreibungsmethoden

Die Aufnahme und Beschreibung von Prozessen können grundsätzlich über verschiedene Methoden erfolgen. Hierbei sollte überlegt werden, wie mit dem oder den Prozessen weitergearbeitet werden soll und welches Methodenset zur jeweiligen Zusammenbeitskultur passt.

In kreativen Szenarien mit mehreren Beteiligten, wenn z. B. Prozesse auf dem weißen Blatt entwickelt werden sollen, ist die Arbeit an beschreibbaren Wänden (Flipchart, Metaplan o. ä.) oft hilfreich. Für eine längerfristige Nutzung ist eine Überführung in eine digitale Form sinnvoll. Hier stellt sich die Frage, ob lediglich ein einzelnes Modell bearbeitet wird, oder ob eine größere Prozesslandschaft im Fokus steht. Bei einzelnen Prozessen genügt ggf. ein einfaches „Malwerkzeug“, bei Bearbeitung einer größeren Prozesslandschaft bedarf es eines integrierten Prozessmanagementwerkzeugs wie der Prozessplattform Sachsen, mit dem insbesondere Zusammenhänge (zwischen Prozessen oder auch zu Prozesskontexten) hergestellt werden können.

Dem Werkzeug gegenüber steht die Frage der Methode: Zunächst einmal sind Text-basierte Methoden interessant, wenn über strukturierende Prozessinformationen (Meta-Informationen, Prozesssteckbriefe) gesprochen wird. Hier können klassische Textbeschreibungen oder auch tabellarische Darstellungen interessant sein. Letztere kommen auch noch beim Übergang zur Darstellung des Ablaufs in Frage, jedoch wird dann üblicherweise eine grafische Darstellung als Ablaufdiagramm wichtig.

In jedem Fall ist es, um Kommunikationsprobleme zu vermeiden, sinnvoll, sich bei der Durchführung von Prozessmanagementprojekten auf einen gemeinsamen Standard zu verständigen. In der Prozessplattform Sachsen wird allen Benutzerinnen und Benutzern die auf Verwaltungsprozesse abgestimmte PICTURE-Methode angeboten, die über den Modellierungsstandard PICTURE-BPMN dargestellt werden kann. PICTURE-BPMN ist dabei ein vollwertiges BPMN 2.0, erweitert um eine verwaltungsspezifische Fachschale. Zudem werden als weitere Modellierungsmethoden das generische BPMN 2.0, PICTURE-Classic sowie die Modellierung nach FIM⁸ unterstützt.

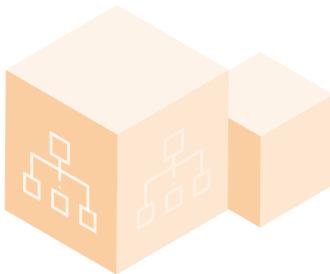
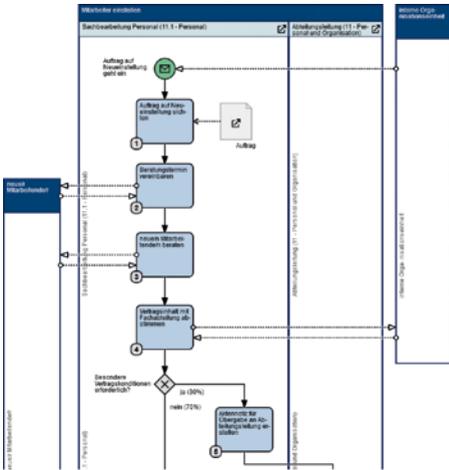
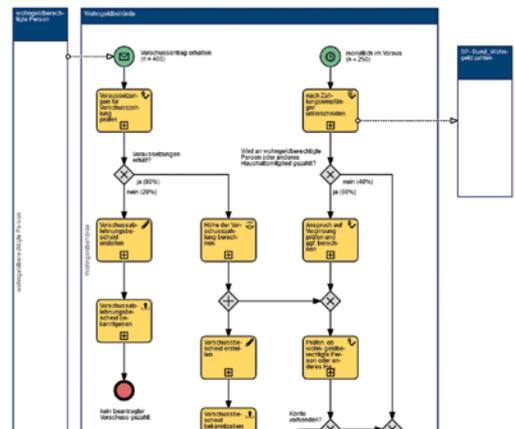
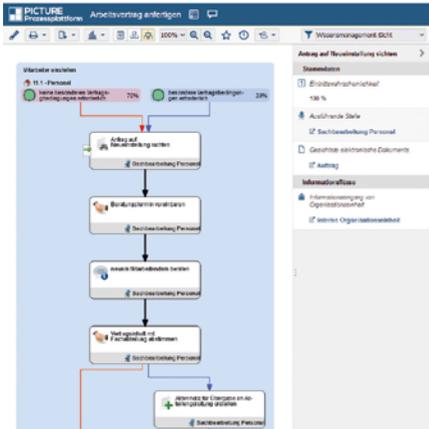
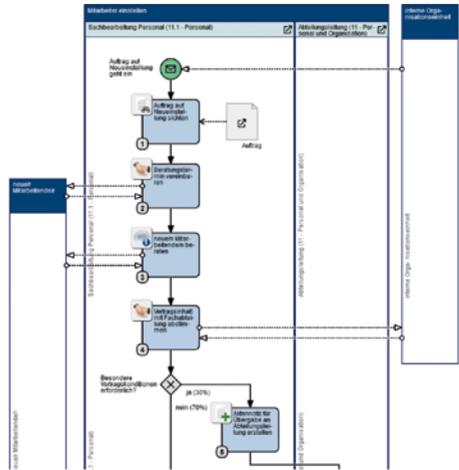


Abbildung 2: Prozess in BPMN 2.0, PICTURE-BPMN, PICTURE-Classic sowie nach FIM-Notation

BPMN 2.0



PICTURE-BPMN



1.4.1 BPMN 2.0

BPMN 2.0, kurz für „Business Process Model and Notation“, ist eine leistungsfähige und weltweit etablierte Methode zur Dokumentation und Visualisierung von Geschäftsprozessen. Mit ihrer grafischen Notation bietet sie eine einheitliche Sprache, um Prozesse in Organisationen übergreifend zu modellieren. Der Fokus von BPMN 2.0 liegt auf der klaren Darstellung der Prozesslogik und -abläufe, wodurch die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert und Missverständnisse minimiert werden. Sie erhebt dabei den Anspruch, Prozessmodelle sowohl menschen- als auch maschinenlesbar abzubilden. Die Methode lässt dabei Erweiterungen zu, wie es sich z. B. PICTURE-BPMN und FIM zu Nutze gemacht haben.

Zentrale Elemente von BPMN 2.0 sind die verschiedenen Arten von Ereignissen, die den Beginn, das Ende oder Zwischenzustände eines Prozesses kennzeichnen. Diese Ereignisse können beispielsweise durch Zeitvorgaben, Nachrichten oder externe Auslöser ausgelöst werden. Die Verwendung von Aktivitäten und Gateways ermöglicht es, den Fluss des Prozesses zu steuern und Entscheidungspunkte festzulegen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von BPMN 2.0 ist die Möglichkeit, organisatorische Strukturen mit Hilfe von Pools und Schwimmbahnen zu modellieren, um die Verantwortlichkeiten und Beziehungen zwischen den Prozessbeteiligten darzustellen. Dies fördert das Verständnis für die Prozesse innerhalb und zwischen Organisationen und erleichtert die Zusammenarbeit.

Insgesamt ermöglicht BPMN 2.0 eine präzise, einheitliche und leicht verständliche Darstellung von Geschäftsprozessen, was zu einer verbesserten Prozessanalyse, -optimierung und -automatisierung führt. Durch die Nutzung dieser Methode können Organisationen ihre Prozesse effizient gestalten und Transparenz über ihre Abläufe herstellen.

1.4.2 PICTURE-BPMN

PICTURE-BPMN ist eine grafische Beschreibungssprache zur Modellierung von Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen. Sie basiert auf dem Konzept von BPMN 2.0. PICTURE-BPMN versteht sich dabei als „Fachschaale“ um die BPMN, die speziell zugeschnitten ist für die Dokumentation und Analyse von Prozessen im Umfeld der (öffentlichen) Verwaltung sowie Prozessen mit administrativem Charakter. PICTURE-BPMN hat sich in den vergangenen Jahren in Sachsen und auch bundesweit als Quasi-Standard zur Prozessmodellierung und -analyse in der öffentlichen Verwaltung etabliert.

Die Fachschale macht die BPMN beherrschbar, indem sie einen Rahmen für deren Anwendung vorgibt und die BPMN zielgerichtet erweitert:

- PICTURE-BPMN verwendet nur den Teil der Symbole und Modellierungsregeln der BPMN, der für die fachliche Dokumentation, Analyse und Optimierung von Prozessen relevant ist.
- PICTURE-BPMN erweitert die BPMN um die bewährten PICTURE-Prozessbausteine, um die Arbeitsschritte innerhalb eines Prozesses schnell, einheitlich und einfach verständlich zu beschreiben.

Sie verbindet somit die flexiblen Ausdrucksmöglichkeiten der BPMN mit den Vorteilen der „klassischen“ PICTURE-Methode (PICTURE-Classic):

- einfache Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit der Modelle
- große Akzeptanz der Modelle bei Fachexperten und -expertinnen

In PICTURE-BPMN stehen neben den PICTURE-Prozessbausteinen somit BPMN-Modellierungselemente zur detaillierten Darstellung der Prozessabläufe zur Verfügung. Modellelemente sind Teilprozesse und Ereignisse, Sequenz- und Informationsflüsse, Verzweigungen, Pools und Schwimmbahnen, Beschriftungen, Datenobjekte und Datenspeicher und weitere, die für die Darstellung und Verknüpfung der Bausteine benötigt werden.⁹

1.4.3 FIM

Das Föderale Informationsmanagement (FIM) hat das Ziel, die gesetzlichen Grundlagen für Verwaltungsverfahren in strukturierte und standardisierte Informationen umzuwandeln. Dadurch können diese Vorgaben bei Digitalisierungsvorhaben einfacher berücksichtigt werden. FIM bietet dafür verschiedene Bausteine an:

1. **Leistungen:** Verständliche Informationen zu den Verwaltungsleistungen.
2. **Datenfelder:** Einheitliche Datenfelder für Formulare.
3. **Prozesse:** Standardisierte Abläufe für die Verwaltung.

Die Informationen kommen von der nächsthöheren Verwaltungsebene und werden von den unteren Ebenen ergänzt und detailliert. So entstehen für jeden Baustein umfangreiche, zentrale Sammlungen, die alle notwendigen Informationen beinhalten. Die Informationen sind für alle Behörden und IT-Dienstleistenden verfügbar und müssen nicht mehr von jeder Stelle einzeln erhoben werden.

Im Baustein „Prozesse“ wird der Ablauf mit allen rechtlich erforderlichen Schritten BPMN 2.0-kompatibel mit Prozessmodellen auf Grundlage sogenannter Referenzaktivitätsgruppen (RAG) dargestellt. Um die Modellierung zu vereinfachen und einen einheitlichen Detaillierungsgrad abzusichern, wurde der Umfang an BPMN 2.0-Elementen in der FIM-Methodik wesentlich reduziert.

Die Bausteinsammlungen finden Sie online unter www.fimportal.de.

1.4.4 PICTURE-Classic

Bei der Modellierung von Prozessen mit der PICTURE-Classic-Notation wird neben den Prozessbausteinen auf nur wenige zusätzliche Elemente zurückgegriffen, sodass das Zusammenstellen eines Prozesses mithilfe der Prozessbausteine möglichst einfach gehalten wird. Das bietet maximale Einheitlichkeit und garantiert eine schnelle, einfach bedienbare und zielgerichtete Modellierung.

1.4.5 Weitere Notationen

Neben den genannten existieren weitere Notationsstandards für Prozesse, wie beispielsweise UML (Unified Modelling Language) oder EPK (ereignisgesteuerte Prozesskette). Bei der Wahl der Notation sollte darauf geachtet werden, dass auf anerkannte und verbreitete Standards gesetzt wird. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass innerhalb einer Organisation eine einheitliche Notation genutzt wird, um effektive Schulungsmöglichkeiten, eine Vergleichbarkeit der Prozesse sowie ein gemeinsames Verständnis für Prozessmanagement zu realisieren.

⁹ Umfangreiche Informationen zu den Modellelementen der PICTURE-BPMN finden sich im Informationsportal zur Prozessplattform Sachsen: <https://picture.atlassian.net/wiki/spaces/pppdoc320/pages/579273339/Modellelemente+in+der+Fachschale+PICTURE-BPMN>

1.4.6 Organisatorische Schnittstellen

Prozessmanagement hat als Management-System verschiedene Schnittstellen zu anderen Management-Systemen und Rahmenbedingungen in einer Behörde. Oft werden die Bereiche, in denen die wertschöpfenden Tätigkeiten der Organisation angesiedelt sind, von einer Vielzahl an Querschnittsfunktionen regelmäßig informiert, kontrolliert oder mit Anforderungen konfrontiert.

Beispiele solcher Querschnittsfunktionen können sein:

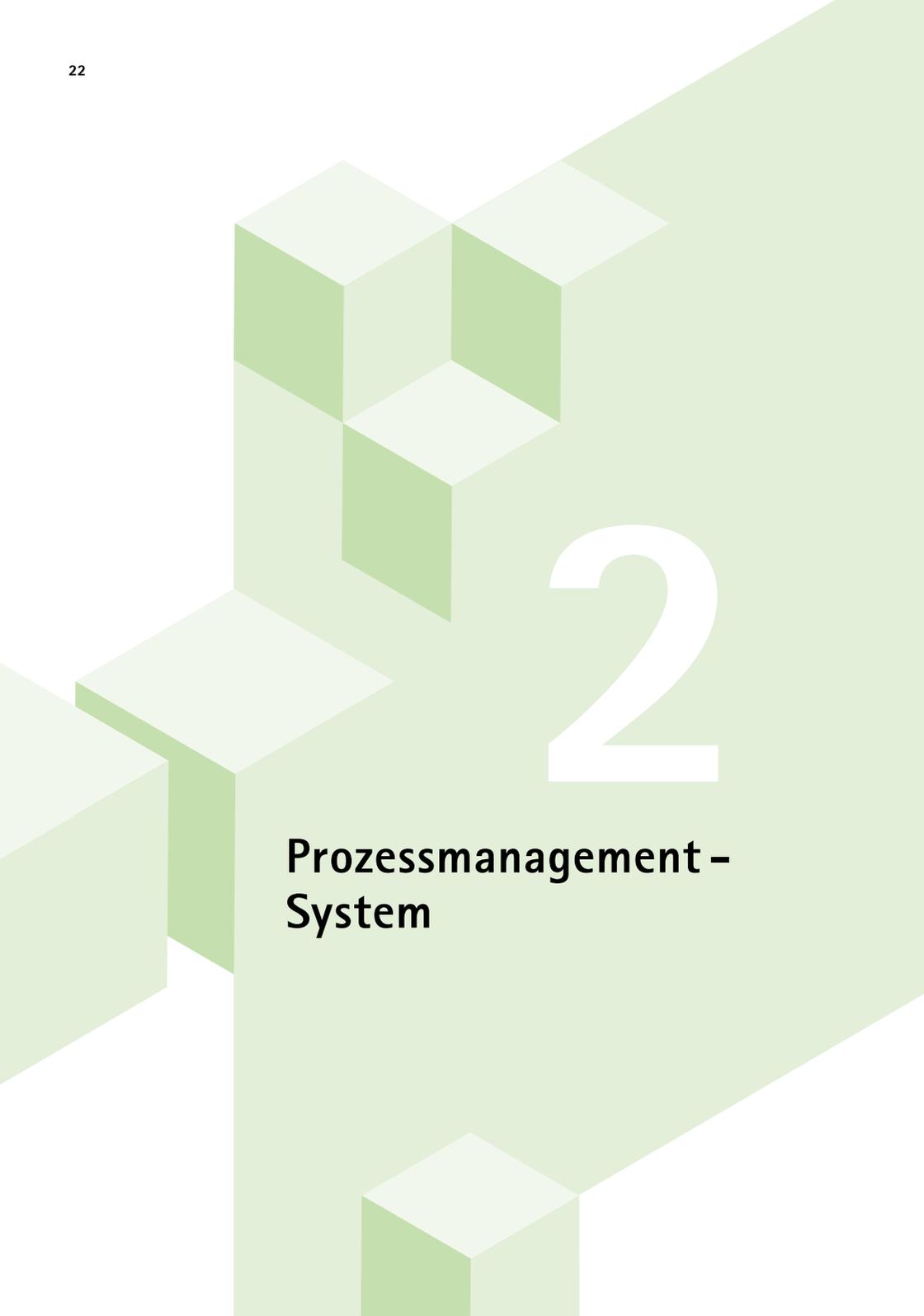
Abbildung 3:
Querschnittsfunktionen und -aufgaben mit hohem Interesse an Prozessmanagement-Ergebnissen



Nicht selten kommt es in den genannten Einheiten zum Aufbau eigener Systematiken für die Benennung und Clusterung von Prozessen, deren Zuordnung zu eingesetzten Anwendungen, betroffenen Informationen und deren Schutzbedarfe. Um Doppelarbeit und Inkonsistenz innerhalb der Behörden zu vermeiden, gelten folgende Empfehlungen:

1. Regelmäßige Aktualisierung der Prozessdokumentation in Abstimmung mit den Prozessverantwortlichen
2. Prozessdokumentation und Prozesslandkarte stehen allen betroffenen Querschnittsfunktionen tagesaktuell zur Verfügung (z. B. über die Prozessplattform)
3. Verwendete Anwendungen und ausführende Rollen werden in die Prozessdokumentation inkludiert, z. B. über Verlinkungen in den Prozessmodellen
4. Dokumentations- und -anforderungen der Prozesse sind zwischen den Querschnittsfunktionen abgestimmt. Die Hoheit über die Modellierungskonvention obliegt der Einheit, in der das Prozessmanagement angesiedelt ist.
5. Regelmäßige Austauschtermine zwischen den Querschnittsfunktionen sind etabliert

Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen ist es möglich die Synergien der einzelnen Management-Systeme bestmöglich zu nutzen und eine kooperative Zusammenarbeit der Querschnittsfunktionen zu ermöglichen.



2

Prozessmanagement - System

2.1 Warum braucht es ein Prozessmanagement-System?

Ein Prozessmanagement-System ist das Zusammenspiel von verschiedenen Rollen des Prozessmanagements, deren Aufgabenverteilung und technische Unterstützung sowie des methodischen Rahmens.

Durch ein eingespieltes, gelebtes Prozessmanagement-System wird sichergestellt, dass jede beteiligte Person die an sie gerichteten Erwartungen kennt und erfüllen kann. Somit wird das Risiko von Rollen-Missverständnissen verringert, der technische und methodische Support sichergestellt, sowie die Einhaltung der Prozessmanagement-Prozesse garantiert. Nur durch das Etablieren eines Prozessmanagement-Systems

wird die Nachhaltigkeit der zu erarbeitenden Prozessmanagement-Ergebnisse, z. B. auch im Falle einer Re-Organisation oder Umstrukturierung, garantiert und kann somit als realer Mehrwert für die Behörde oder Organisation genutzt werden. Zusammengefasst kann man sagen, dass ein Prozessmanagement-System immer die in Abbildung 4 dargestellten Komponenten vorweist. Auf diese wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Als zusätzliche, weiterführende Literatur wird hierfür ebenso auf Organisationshandbuch des Bundes verwiesen¹⁰.

Abbildung 4:
Elemente des Prozessmanagement-Systems



¹⁰ https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/3_managementansatze_u_instrumente/3_3_Prozessmanagement/3_3_2_Prozessmanagement_einfuehren/prozessmanagement_einfuehren-node.html;jsessionid=F087B7A9EB364DAF24CFD8B530FF88EF.live882

2.2 Zentrales vs. dezentrales Prozessmanagement

Grundsätzlich werden Prozessmanagement-Systeme nach zentralem und dezentralem Prozessmanagement unterschieden. Als Kriterium der zwei Ansätze ist die Ansidlung der Rolle des Prozessmanagers – bzw. der modellierenden Person zu verstehen:

- Wird Prozessmanagement von den Prozessdurchführenden Personen jeder Organisationseinheit betrieben, oder gibt es eine zentral angesiedelte Rolle, die für die Organisation,

Durchführung und Qualitätssicherung der Prozessworkshops bzw. der Prozessmanagement-Ergebnisse zuständig ist?

- Wer bestimmt die methodischen Standards, wie beispielsweise die Modellierungskonvention?
- Wer berät die Prozesseigentümer / Prozessverantwortlichen in der Ausgestaltung ihrer Prozesse?
- Wer bestimmt die strategische Ausrichtung des Prozessmanagements für die Gesamtorganisation?

Abbildung 5:
Beispiel eines zentralen Prozessmanagements

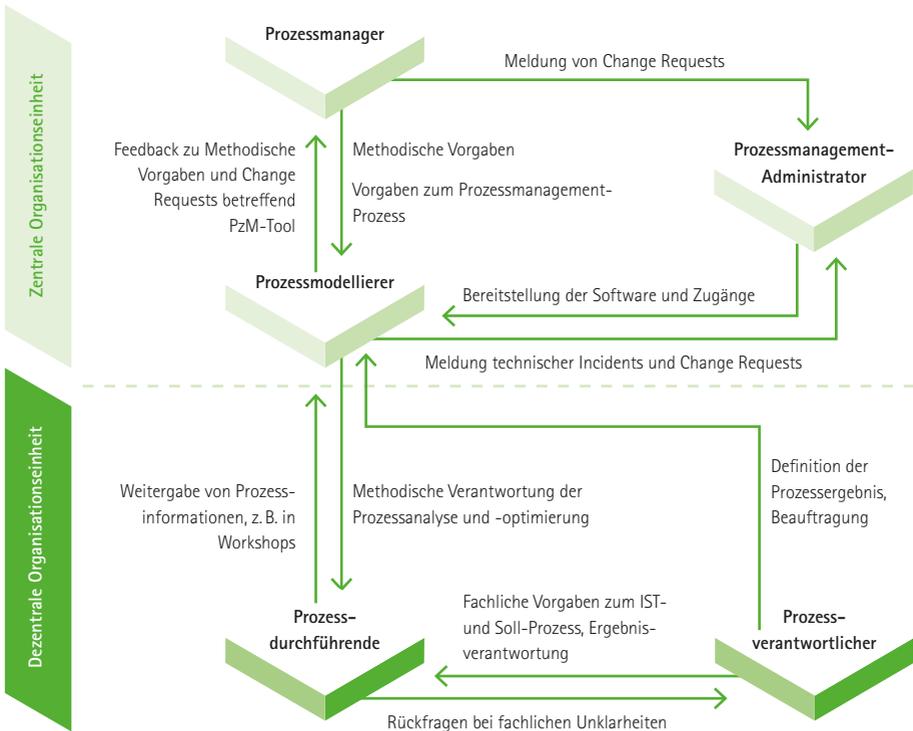
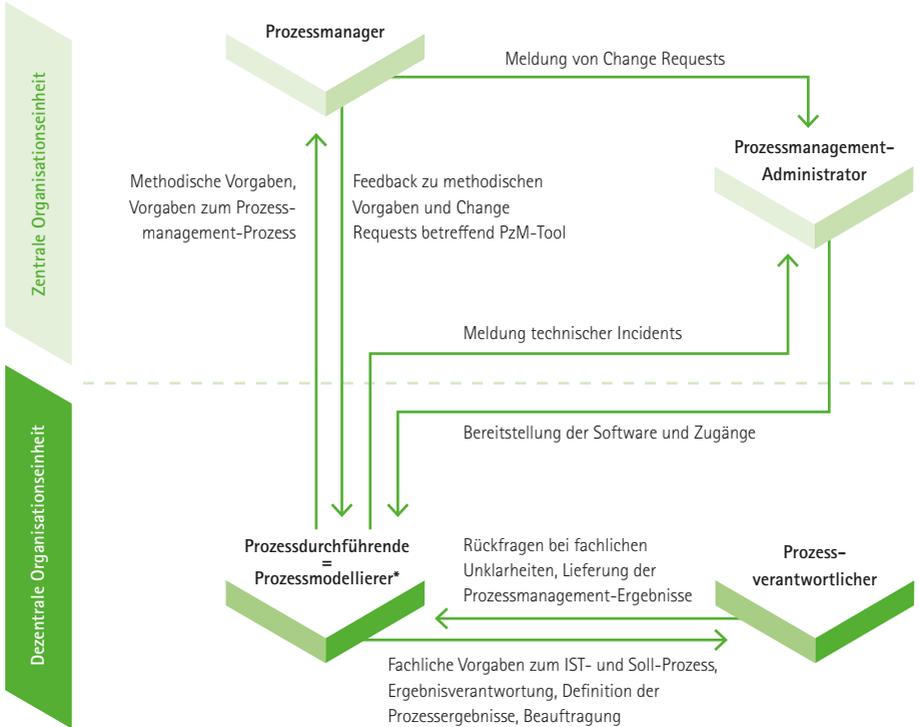


Abbildung 6:
Beispiel eines dezentralen Prozessmanagements



* Methodische Verantwortung der Prozessanalyse und -optimierung

Unter der Bedingung, dass ...

- ein gewisser Grad an methodischem Know-how im Bereich des Prozessmanagements vorhanden ist,
- die Organisation oder Behörde eine organisatorische Komplexität und eine Mitarbeitendenzahl von mehr als 80 Personen umfasst,
- das Prozessmanagement-Tool einen erhöhten Pflege- und Wartungsbedarf aufweist,

- der Prozessmanagement-Prozess zur Durchführung besonderer Aufmerksamkeit und Übung verlangt,
- die Mitarbeitenden der Kernprozesse sich auf ihre wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren sollen,

wird die Einführung eines zentralen Prozessmanagement-Systems in der jeweiligen Behörde empfohlen.

2.3 Reifegradmodelle und Entwicklung von Prozessmanagement

Wird Prozessmanagement in einer Organisation betrieben, so kommt früher oder später der Punkt, an dem entweder die verantwortliche Leitung des Prozessmanagements oder die Organisationsleitung die Frage stellt „Wo stehen wir eigentlich und wo soll die Reise hingehen?“. Um das zu beantworten, wurde seit den 1980er Jahren eine Vielzahl an Vergleichs- und Entwicklungssystematiken für das Prozessmanagement entwickelt. Verschiedene Reifegradmodelle machen es seitdem möglich, einzelne Prozesse, oder sogar das gesamte Prozessmanagement-System nach objektiven Kriterien zu evaluieren und zu bewerten.

Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen Prozess-Assessments und Prozess-Audits. Ein Prozess-Assessment ist ein umfassendes Bewertungsmodell, in dem die einzelnen Komponenten in Bezug auf die Erreichung von definierten Prozessattributen bewertet werden. Etablierte Modelle sind hierfür CMMI, SPICE, Hammer (PEMM) oder EDEN. Ein derartiges Konzept liegt dem Prozess-Audit nicht zugrunde. Hier wird vielmehr überprüft, ob die von der Organisation und der Norm (zumeist ISO 9001) festgelegten Anforderungen erfüllt werden.

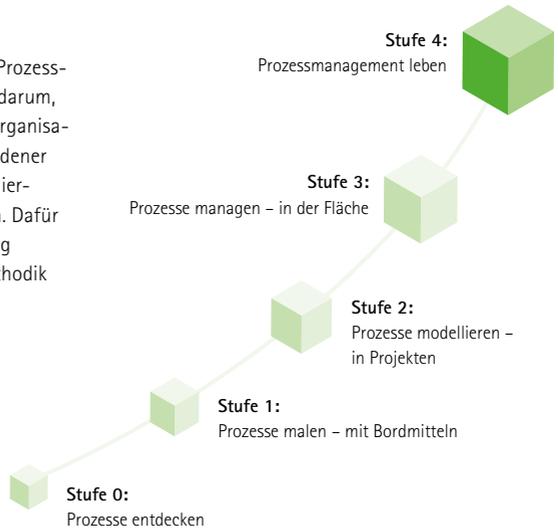
Abbildung 7:
Unterscheidung zwischen Prozess-Assessments und Prozess-Audits



Diese Systeme beziehen sich in der Regel auf der Prüfung von Einzelprozessen oder Prozessgruppen, um eine Aussage über den Gesamtreifegrad der ausgewählten Prozesse oder einer Gesamtorganisation ableiten zu können.

Demgegenüber steht eine Bewertung des Prozessmanagements als Ganzes. Hierbei geht es darum, eine Zielstellung zu entwickeln sowie die organisatorischen Fähigkeiten hinsichtlich verschiedener Aspekte eines systematischen und kontinuierlichen Prozessmanagements zu entwickeln. Dafür ist bereits eine einfache Selbsteinschätzung hilfreich, die etwa nach der folgenden Methodik durchgeführt werden kann.

Abbildung 8:
Stufen des Prozessmanagements
(Quelle: PICTURE GmbH)



2.3.1 Prozessmanagementstufe 0: Prozesse entdecken

- Prozessmanagement ist noch kein Thema in der Organisation.
- Es gibt keine zentralen Prozessmanagement-Aktivitäten.
- Punktuell wird in einzelnen Bereichen mit Flussdiagrammen gearbeitet.
- Es sind keine dedizierten Werkzeuge und Methoden im Einsatz.
- Als Werkzeuge werden Flipchart, Metaplanwand, Block und Stift eingesetzt.
- Es erfolgt keine Auswertung und kein Controlling. Es gibt keine Strategie.
- Es erfolgt keine zentrale Ablage von Prozessinformationen.
- Prozessmenge: keine bis gering

2.3.2 Prozessmanagementstufe 1: Prozesse malen – mit Bordmitteln

- Prozessmanagement ist punktuell Thema und wird minimalistisch /ad hoc angegangen.
- Einfache (Mal-)Werkzeuge zur Prozessbeschreibung (Visio, PowerPoint, Excel) sind im Einsatz.
- Häufig existiert bereits eine zentrale Ablage von einzelnen Dateien auf Serverlaufwerken.
- Prozesse werden in einzelnen, dezentralen Projekten ohne zentrale Steuerung eingesetzt.
- Es existieren noch keine zentralen Festlegungen (Methoden, Konventionen, Standards).
- Es sind keine Prozessbibliotheken nutzbar und es erfolgt kein Austausch mit Dritten.
- Prozessmenge: gering bis mittel
- Herausforderung: Komplexitätsfalle

2.3.3 Prozessmanagementstufe 2: Prozesse modellieren – in Projekten

- Die zentrale Verantwortung für Prozessmanagement ist festgelegt.
- Erste zentrale Festlegungen sind getroffen (Methode, Konventionen, Schulungsformate etc.).
- Punktuell wird Prozessmanagement durch die eine zentrale Fachstelle in einzelnen Projekten genutzt. Der Einsatz erfolgt noch nicht eigenständig in den Bereichen.
- Es erfolgt weiterhin keine Auswertung und kein Controlling. Es gibt keine Strategie.

- Erste Prozessmodelle werden im Haus veröffentlicht.
- Ein professionelles Modellierungswerkzeug ist beschafft und erfolgreich im Einsatz.¹¹
- Ein Austausch über Kooperation und Prozessbibliotheken ist anlassbezogen möglich.
- Prozessmenge: mittel

2.3.4 Prozessmanagementstufe 3: Prozesse managen – in der Fläche

- Die zentrale Verantwortlichkeit und substantielle Ressourcen sind festgelegt.
- Ein verwaltungsweites Prozessregister ist aufgebaut, Prozesslandkarten werden gezielt eingesetzt.
- Eine mittelfristige Prozessmanagement-Strategie ist festgelegt.
- Es existiert ein Rollenkonzept mit Einbindung dezentrale Multiplikatoren in den Fachbereichen.
- Ein professionelles Prozessmanagementwerkzeug ist beschafft.
- Prozessbibliotheken werden systematisch genutzt.
- Prozessmanagement ist im Aufbau und verbreitet sich schrittweise in den Fachbereichen.
- In der Öffentlichkeit, bei Bürgern, Unternehmen und Bewerbern, werden positive Effekte spürbar.
- Prozessmenge: mittel bis hoch

11 Für alle Behörden in Sachen ist eine kostenfreie Nutzung der Prozessplattform Sachsen möglich und kann über die zuständige Stelle beantragt werden; vgl. 1.3.2.

2.3.5 Prozessmanagementstufe 4: Prozessmanagement leben – in allen Köpfen

- Ein organisationsindividuelles Rollenmodell wird gelebt.
- Alle Fachbereiche sind strukturell in die Aktualisierung und Pflege des Prozessregisters eingebunden.
- Es gibt eine verbindliche Regelung von Verantwortlichkeiten für Aktualisierung, Pflege und Verbesserung von Prozessen.
- Es erfolgt eine regelmäßige Aktualisierung der Prozessmanagement-Strategie unter Einbeziehung der Führungsebene/Hausleitung.

- Ein Regelkreis aus Strategie, Zielen, Analyse, Optimierung und Erfolgsmessung ist etabliert.
- Prozessmanagement ist in den Köpfen der Mitarbeitenden als Dauerthema angekommen und wird auch von ihnen gelebt.
- Es hat sich ein nach außen wirkendes, professionelles Image ergeben.
- Prozessmenge: hoch

Auf dem Weg zu Prozessmanagementstufe 4 sind verschieden Hürden zu überwinden. Die Werkzeuge dafür werden hier vorgestellt. Der Fokus auf eine Zielstufe ermöglicht dabei die Auswahl und Priorisierung der passenden Werkzeuge.

2.4 Rollen und Aufgaben im Prozessmanagement

Der Aufbau eines kontinuierlichen Prozessmanagements erfordert die Festlegung passender Rollen. Nur mit einem entsprechenden Konzept kann das Prozessmanagementsystem erfolgreich Fuß fassen. Die konkrete Ausgestaltung variiert je nach Zielsetzung und Organisationsverständnis. Je nach dezentralem oder zentralem Ansatz kann es vorkommen, dass mehrere Rollen durch die gleichen Personen eingenommen werden, beziehungsweise – je nach Organisationsmodell – die Verantwortungsbereiche der Rollen adaptiert, gelebt oder nicht (vollständig) eingenommen werden.

Bei der Definition der Rollen sollte auf eine saubere Fokussierung auf die fachliche und die methodische Seite des Prozessmanagements geachtet werden:

Während auf der fachlichen Seite das inhaltliche Wissen über die Prozesse (also das Wissen, welche Prozesse tatsächlich auf welche Art und Weise auszuführen sind) steht, stellt die methodische Seite ihr Wissen über die Werkzeuge und das Vorgehen im Prozessmanagement zur Verfügung.

Auf beiden Seiten gibt es dabei strategische, taktische und operative Aspekte. Auf der strategischen Ebene – strukturell nahe oder bei der Organisationsleitung angesiedelt – werden die Zielvorgaben und die strategische Ausrichtung der Organisation und des Prozessmanagements definiert.

Auf der taktischen Ebene liegt einerseits die Verantwortung für konkrete Prozesse und deren Überwachung im jeweiligen fachlichen Zuständigkeitsbereich, auf der anderen Seite die Koordination und Steuerung von Prozessmanagement-Aktivitäten.

Auf der operativen Ebene erfolgt einerseits die tatsächliche Durchführung der Geschäftsprozesse und die Meldung konkreter Bedarfe zur Unterstützung

durch die Prozessmanagement-Methodik, andererseits die Bereitstellung von Methodenwissen für Prozessaufnahme, -modellierung und -analyse.

Erst in der Zusammenführung derartiger Rollen entsteht eine nachhaltige Organisation, die in der Lage ist, eigenständig und dauerhaft mit dem Werkzeug Prozessmanagement die eigene Weiterentwicklung und Modernisierung voranzutreiben.

Abbildung 9:
Rollen im Prozessmanagement
 (Quelle: PICTURE GmbH)

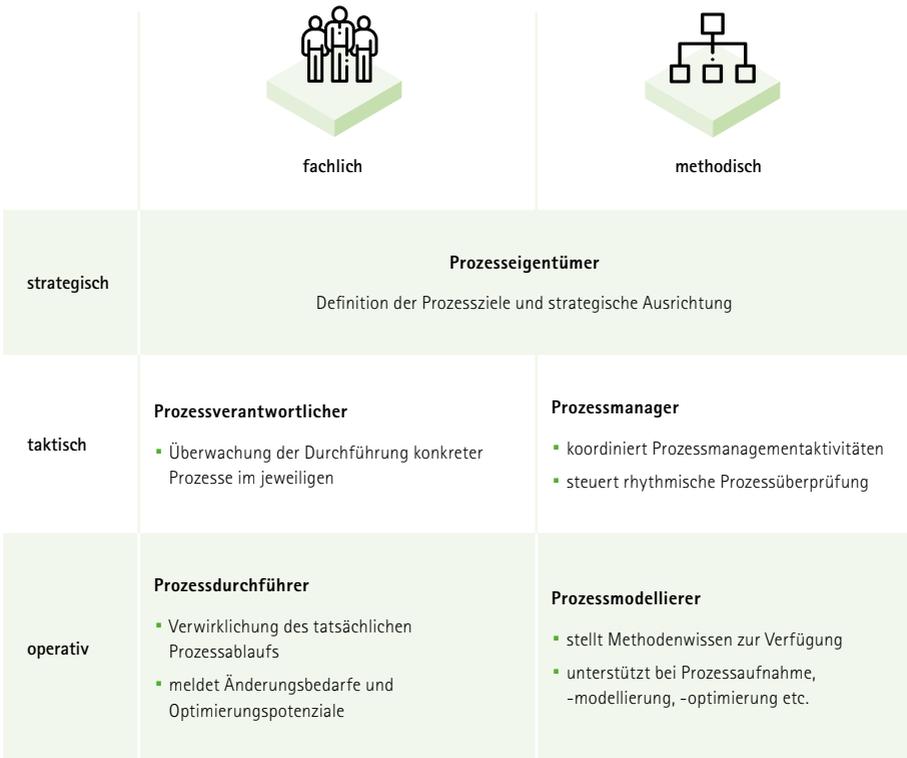


Tabelle 1:
Rollen und Verantwortungsbereiche im Prozessmanagement

Rolle ¹²	Verantwortungsbereich
Prozesseigentümer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung und Weiterentwicklung strategischer Entscheidungen für das Prozessmanagement ▪ Prozessmanagement vorleben (Sicherung der Wirkung in der Gesamtorganisation) ▪ überprüft die Prozessmanagement-Kennzahlen
Prozessmanager	<ul style="list-style-type: none"> ▪ definiert die Prozessmanagementregelprozesse ▪ definiert methodische Vorgaben ▪ überprüft die Einhaltung der Prozessmanagementregelprozesse ▪ klärt Schnittstellen zu angrenzenden Fachbereichen und Themen (z. B. Risikomanagement, Compliance, Information Security, IT) ▪ entscheidet über Änderungsanforderungen (Change Requests), die die Prozessmanagement-Anwendung betreffen
Prozessmodellierer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentiert Prozesse mit den Prozess-Durchführenden ▪ hat die Durchführungsverantwortung für Dokumentation, Analyse und Erkennen von Optimierungspotenzial ▪ Dokumentiert und analysiert im Prozessmanagement-Tool ▪ steht mit dem Prozessmanager im engen Austausch zu Prozessmanagement-regelprozessen und -Tool ▪ meldet technische Vorfälle (Incidents) an den Prozessmanagement-Administratoren
Fachverfahrens-verantwortliche/r für Prozessmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ setzt die Änderungsanforderungen (Change-Requests) im Prozessmanagement-Tool um bzw. gibt diese in Auftrag ▪ Nutzer-Administration und Rechteverwaltung ▪ je nach Organisation: Verantwortung der Tool-Wartung und Einhaltung der IT-Sicherheitsvorgaben ▪ organisiert Tool-Schulungen
Prozessdurchführer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ liefert dem Prozessmodellierer fachlichen Input (z. B. im Rahmen von Workshops) ▪ hat Erfahrungen im Durchführen der fachlichen Prozesse ▪ ist betreffend Ergebnisdokumente und fachlichen Unklarheiten im engen Austausch mit dem Prozessverantwortlichen ▪ nutzt die erstellten Modelle und prüft diese auf Durchführbarkeit ▪ meldet notwendige Änderungen oder Optimierungspotenziale der Modelle
Prozessverantwortlicher	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stellt die Mitarbeit von Prozess-Durchführenden sicher ▪ definiert die fachlichen Vorgaben und Auftragsziele im engen Austausch mit Prozess-Durchführenden und Prozessmanager ▪ verantwortet die fachliche Richtigkeit der Prozessmanagement-Ergebnisprodukte aus seiner Organisationseinheit

12 Der Einfachheit halber werden alle Rollenbezeichnungen in den tabellarischen und graphischen Darstellungen nur in der männlichen Form geführt, schließen jedoch die weibliche Form an diesen Stellen mit ein.

2.5 Prozessmanagement und Projektorganisation

Vor allem im Laufe der 1980er und 1990er wurden die beiden Disziplinen Prozessmanagement und Projektmanagement entscheidend weiterentwickelt und in der Breite etabliert. Dabei haben sich Schnittmengen dieser beiden Ansätze herauskristallisiert. Jedes Prozessmanagement-Vorhaben kann als Projekt betrachtet werden und jedes Projekt folgt definierten Prozessen (z. B. im Rahmen der Planung oder der Zusammenarbeit während der Projektdurchführung). Beide Disziplinen ergänzen sich und tragen zur Effizienz und Effektivität von Organisationen bei. Im Folgenden sind die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede dargestellt:

1. Ziele und Ergebnisse

- **Prozessmanagement** konzentriert sich darauf, bestehende Geschäftsprozesse zu analysieren, zu optimieren und zu standardisieren, um Effizienz und Qualität zu steigern. Es zielt darauf ab, die Abläufe innerhalb einer Organisation zu verbessern und sicherzustellen, dass sie reibungslos funktionieren.
- **Projektmanagement** hingegen ist darauf ausgelegt, spezielle Vorhaben oder Initiativen innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens, Budgets und mit definierten Ressourcen durchzuführen. Es geht darum, spezifische Ziele zu erreichen, die oft temporär oder einmalig sind.

2. Planung und Umsetzung

- Bei der Umsetzung von **Prozessmanagement-Vorhaben** ist eine sorgfältige Planung erforderlich, um die notwendigen Schritte zur Analyse, Verbesserung und Implementierung von Prozessen zu definieren. Hier kommt das **Projektmanagement** ins Spiel, da es die Methoden und Techniken bereitstellt, um diese Planung zu strukturieren, Ressourcen zuzuweisen und den Fortschritt zu überwachen.
- **Projektmanagement-Methoden** (z. B. Agiles Projektmanagement, Wasserfall-Methodik) können verwendet werden, um die Implementierung von Prozessverbesserungen zu steuern, einschließlich der Definition von Meilensteinen, der Identifikation von Risiken und der Zuweisung von Aufgaben.

3. Rollen und Verantwortlichkeiten

- Im Kontext von **Prozessmanagement-Vorhaben** sind oft verschiedene Rollen erforderlich, darunter Prozessverantwortliche, Projektmanager und -managerinnen und Stakeholder. Das Projektmanagement hilft dabei, diese Rollen klar zu definieren und die Verantwortlichkeiten zuzuweisen.
- Die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Rollen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Prozessverbesserungen sowohl den strategischen Zielen der Organisation als auch den operativen Anforderungen entsprechen.

4. Ressourcenmanagement

- **Prozessmanagement-Vorhaben** erfordern oft Ressourcen wie Zeit, Geld und Personal. Das Projektmanagement stellt sicher, dass diese Ressourcen effizient eingesetzt werden, indem es Budgetierung, Zeitmanagement und Ressourcenplanung ermöglicht.
- Eine klare **Ressourcenallokation** ist wichtig, um Engpässe zu vermeiden und sicherzustellen, dass die notwendigen Mittel für die Implementierung der Prozessverbesserungen zur Verfügung stehen.

5. Monitoring und Kontrolle

- Die Überwachung des Fortschritts und die Kontrolle der Ergebnisse sind wesentliche Elemente sowohl des **Prozessmanagements** als auch des **Projektmanagements**. Projektmanagement-Techniken helfen dabei, den Fortschritt von Prozessmanagement-Initiativen zu verfolgen und sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.
- Durch regelmäßige Berichterstattung und Feedback-Schleifen können Anpassungen vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass die Prozessverbesserungen auch tatsächlich den gewünschten Effekt haben.

6. Kontinuierliche Verbesserung

- **Prozessmanagement** ist ein fortlaufender Prozess, der ständige Anpassungen und Verbesserungen erfordert. **Projektmanagement** kann helfen, spezifische Verbesserungsvorhaben zu initiieren, die auf bestimmte Aspekte des Prozessmanagements abzielen.
- Die Verbindung von beiden Disziplinen fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, in der Prozesse regelmäßig überprüft und optimiert werden.

Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Prozessmanagement-Vorhaben. Durch die Integration beider Disziplinen können Organisationen ihre Prozesse effektiv analysieren, verbessern und implementieren, während sie gleichzeitig sicherstellen, dass alle Aktivitäten innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen durchgeführt werden.



Weitere Hinweise zum Thema Projektmanagement finden Sie im Projektmanagement-Handbuch des Freistaats Sachsen¹³.

2.6 Nachhaltigkeit sichern über Kontinuierliches Prozessmanagement (KPM)

Sind die Prozessmodelle dokumentiert, ein Handbuch geschrieben oder eine Prozessoptimierung durchgeführt, so kann es vorkommen, dass aufgrund von (De-)Priorisierungen oder einer fehlenden Prozessmanagement-Kultur das jeweilige Vorhaben als abgeschlossen eingestuft wird. Die spätere Nachnutzung der erarbeiteten Ergebnisdokumente wird gelegentlich erschwert, da Aktualisierungen und das Einbetten in ein ganzheitliches Prozessmanagement-System ausgeblieben sind.

Warum ist die Absicherung von Nachhaltigkeit im Prozessmanagement relevant?

- Durch die Fortschreibung und Weiterverwendung der Arbeitsergebnisse erreichen Sie langfristige Effizienz und schonen Ressourcen.
- Sie erzeugen bei allen Beteiligten Transparenz für relevante Prozessinformationen.
- Projekt- und Prozesserverfolge können messbar gemacht werden.

- Andere Disziplinen (siehe Abbildung 3: Querschnittsfunktionen und -aufgaben mit hohem Interesse an Prozessmanagement-Ergebnissen) können auf die Prozessinformationen zugreifen. Das schafft Synergien und spart Doppelarbeit.
- Kontinuierliches Prozessmanagement bildet die Grundlage, um Prozesse regelmäßig zu überprüfen und an sich verändernde Anforderungen anzupassen.
- Die Speicherung und Weitergabe von Expertenwissen im Sinne eines Wissenstransfers, z. B. an neue Mitarbeitende, wird vereinfacht.

Angenommen, Sie halten sich eins zu eins an alle Vorgaben und führen Prozessmanagement in Ihrer Organisation wie im Lehrbuch aus – wie genau schaffen Sie es als Prozessmanager/in Ihre Prozessmanagement-Ergebnisse nachhaltig zu nutzen? Folgende methodische Ansätze können dabei helfen ein nachhaltiges Prozessmanagement in Ihrer Behörde zu etablieren:

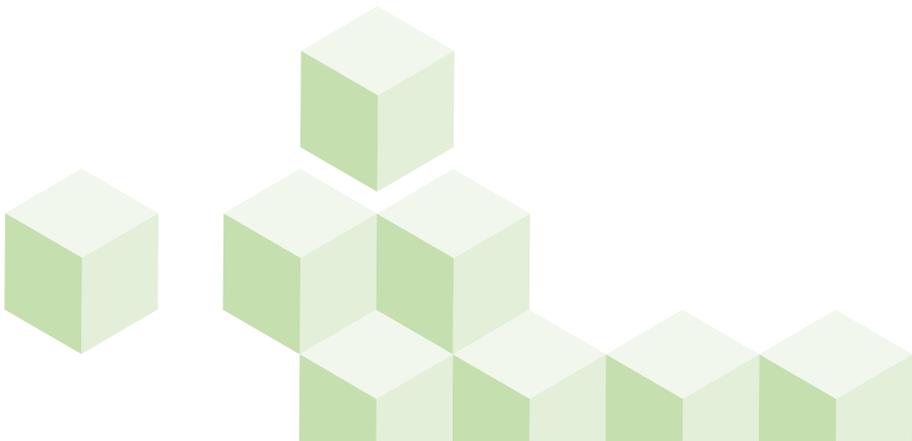


Abbildung 10:
Nachhaltigkeit im Prozessmanagement sicherstellen



Achten Sie auf die Aktualität Ihrer Prozessdokumentation, zum Beispiel durch regelmäßige Bestätigungen der fachlichen Korrektheit.



Regelmäßige, stichprobenartige Audits zur Qualitätssicherung des Prozessmanagement-Prozesses



Proaktiver und regelmäßiger Austausch mit anderen prozessorientierten Querschnittsfunktionen (Information Security, Compliance, Risikomanagement, Interne Revision ...)



Verfügbarkeit der Rollenbeschreibungen und Unterstützung der Prozessverantwortlichen bei ihrem Onboarding-Prozess (bei Neueinstellung oder Rollenwechsel)



Transparenz über Prozessmanagement-Artefakte, z. B. Nutzung der Prozessplattform und wenig restriktive Leserechte oder Veröffentlichung von Prozessmodellen und -handbüchern



Regelmäßiger Austausch mit Führungskräften zur Sicherstellung, dass die Behördenstrategie (z. B. betreffend Digitalisierungsvorhaben) mit den Prozessmanagement-Vorhaben Hand in Hand gehen.

Vorgehensmodell zur Einführung von Prozessmanagement



3.1 Prozessmanagement auf strategischer und operativer Ebene

Prozessmanagement setzt sowohl auf der strategischen als auch der operativen Ebene an: strategisch werden die Ziele der Organisation in den Blick genommen und auf der operativen Ebene werden diese aufgegriffen sowie konkrete Maßnahmen zur Umsetzung und Durchführung von Prozessmanagement realisiert. Durch die Sicherstellung beider Ebenen kann Prozessmanagement fest etabliert und kontinuierlich als effizientes und effektives Werkzeug eingesetzt werden.

Zusätzlich müssen im Vorfeld eines Prozessmanagementvorhabens wichtige Voraussetzungen zum Gelingen geschaffen werden. Ein begleitendes Veränderungsmanagement soll die fachlichen Betrachtungen um den „Faktor Mensch“ ergänzen und so die Erfolgchancen der Einführung neuer Strukturen und Prozesse erhöhen (siehe Kapitel 5 Erfolgsfaktoren von Prozessmanagement-Projekten).

3.1.1 Prozessmanagement als Managementaufgabe

In der öffentlichen Verwaltung ist effektives Prozessmanagement von entscheidender Bedeutung, da es die Grundlage für eine effiziente Bereitstellung von Dienstleistungen und die Erfüllung öffentlicher Aufgaben bildet. Prozessmanagement in diesem Kontext ist nicht nur eine Aufgabe unter vielen, sondern eine zentrale Managementaufgabe, die verschiedene Aspekte umfasst und starken Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Qualität der Verwaltungstätigkeit hat. Insofern ist der Rückhalt und die aktive Begleitung der Behördenleitung für die erfolgreiche Einführung und kontinuierliche Nutzung von Prozessmanagement von zentraler Bedeutung.

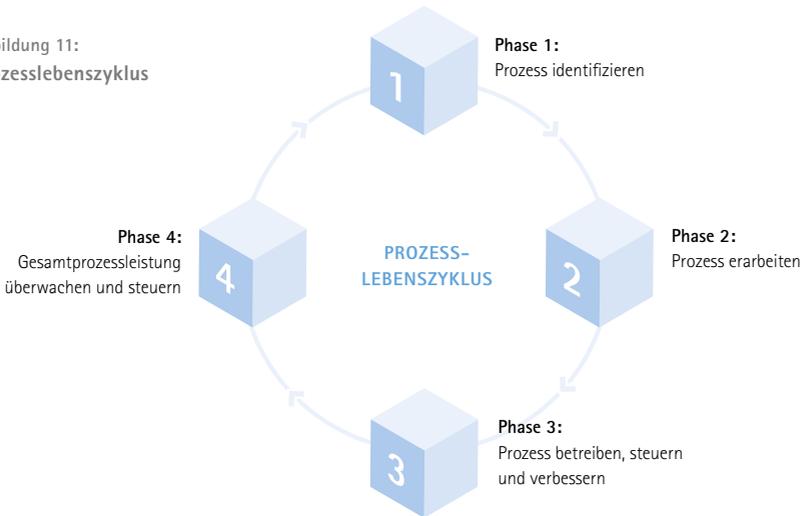
Die öffentliche Verwaltung ist oft mit komplexen und vielschichtigen Prozessen konfrontiert, die eine Vielzahl von Akteuren und Akteurinnen, Verfahren und rechtlichen Vorgaben umfassen. Diese Prozesse reichen von der Beantragung von Dokumenten über die Genehmigung von Bauprojekten bis hin zur Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen wie Gesundheitsversorgung oder Bildung. Ohne eine klare Strukturierung und kontinuierliche Optimierung dieser und weiterer Prozesse können ineffiziente Arbeitsabläufe, Verzögerungen und sogar Fehler auftreten, die sich negativ auf die Kunden und Kundinnen (insb. Bürger und Bürgerinnen sowie Unternehmen) auswirken.

Prozessmanagement ist in der öffentlichen Verwaltung eine unverzichtbare Managementaufgabe, die dazu beiträgt, die Effizienz, Qualität und Bürgernähe der Verwaltungstätigkeit zu verbessern. Durch eine kontinuierliche Analyse, Gestaltung und Optimierung der Prozesse können Verwaltungen besser auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren und eine zeitgemäße und serviceorientierte Verwaltung sicherstellen. Häufig existiert Prozessmanagement bereits heute als Management-Aufgabe, die implizit durchgeführt, allerdings nicht in allen Fällen als solche erkannt wird.

3.1.2 Prozessmanagement–Lebenszyklus und Prozess–Lebenszyklus

Zur Sicherstellung der Kontinuität und zur Erreichung einer maximalen Effizienz werden Prozesse in der Regel nicht nur einmalig betrachtet, sondern nach festgelegten Rhythmen überprüft und angepasst, sodass von einem Lebenszyklus gesprochen werden kann.

Abbildung 11:
Prozesslebenszyklus



Betrachtet man den Lebenszyklus eines Prozesses, so sind im Regelfall vier verschiedene Phasen zu beobachten, die sich zyklisch wiederholen (siehe Abbildung 11).

In der ersten Phase werden Prozesse identifiziert bzw. priorisiert und ausgewählt. Das geschieht in der Regel anhand eines festgestellten Optimierungsbedarfes oder im Rahmen von Optimierungsvorhaben, die von Führungskräften und deren strategischer Ausrichtung gesteuert werden. Nicht selten werden Prozesse auch aufgrund von auffallenden Unregelmäßigkeiten, z. B. aufgrund von Beschwerden oder fehlenden bzw. mangelhaften Leistungen, identifiziert.

Zudem reift in den Verwaltungen häufig die Erkenntnis, dass die Kenntnis über die eigenen Prozesse bereits ein großer Gewinn ist, nicht zuletzt vor dem Hintergrund eines immer weiter steigenden Wissenserhaltungsbedarfs. Die Identifikation und Beschreibung von Prozessen, auch ohne konkrete Verbesserungsansätze, wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger.

Sind die relevanten Prozesse identifiziert, so werden diese erarbeitet (Phase 2). In diesem Rahmen werden die Prozesse voneinander abgegrenzt und im IST-Zustand dokumentiert sowie ein SOLL-Konzept anhand unterschiedlicher methodischer Ansätze erstellt und dieses schließlich umgesetzt. Ist ein Prozess eingeführt, so folgt Phase 3: Prozesse betreiben, steuern und verbessern. In diesem Abschnitt des Lebenszyklus steht das Messen und Abgleichen mit Prozesszielen im Vordergrund. Daraufhin folgt Phase 4, in der Schlüsselprozesse in die Gesamtprozessleistung einfließen und ganzheitlich im Sinne der Organisationsziele gesteuert und überwacht werden.

Im Kontinuierlichen Prozessmanagement kann ein solcher Lebenszyklus auch für die gesamte Prozesslandschaft beschrieben werden, indem diese im Ganzen regelmäßig hinterfragt wird. Es entsteht ein Prozessmanagement-Zyklus.

Für die Gesamtausrichtung und die behörden-spezifischen Zielvorgaben des Prozessmanagements wird auf die **vorliegenden strategischen Zielvorgaben der Organisation** zurückgegriffen. Diese sollen gestützt und im Prozessmanagement aufgegriffen werden. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit der Verwaltungsleitung, um eine passende „Übersetzung“ auf das Verständnis der Organisation sicherzustellen.

Wird der Aufbau von Prozessmanagement in Projektstrukturen durchgeführt, sind zudem die organisationseigenen Rahmenbedingungen für Projektarbeit zu berücksichtigen. Es zeigt sich immer wieder, dass eine professionelle Herangehensweise in einer leistungsfähigen Projektstruktur deutlich die Erfolgsaussichten der Prozessmanagement-einführung steigert.

Es können darüber hinaus weitere organisations-spezifische Voraussetzungen eine Rolle spielen. Diese müssen analysiert und berücksichtigt werden.

Vorliegende strategische Zielvorgaben prüfen

Die Ausgangsbasis für Projekte sind strategische Ziele, die z. B. auf der Grundlage von Leitbildern, Masterplänen etc. erarbeitet wurden. Aus diesen Vorgaben können die Ziele für die Einführung von Prozessmanagement bzw. zur Optimierung von einzelnen Prozessen abgeleitet werden.

An dieser Stelle zeigt sich der enge Zusammenhang von Qualitätsmanagement, strategischem Prozessmanagement und operativem Prozessmanagement. Strategische Zielvorgaben werden oft im Rahmen von Projekten zur Einführung von Qualitätsmanagement und strategischem Prozessmanagement festgelegt oder geändert. Sie bilden die Zielgrundlage für einzelne Prozessoptimierungsprojekte. Die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten daher im Vorfeld des Projektes prüfen, welche strategischen Vorgaben in ihrer oder

in übergeordneten Organisationen existieren und welche Auswirkungen diese Ziele auf das Projekt haben. Darüber hinaus ist selbstverständlich auch zu prüfen, welche Auswirkungen die Ziele der Verwaltungsmodernisierung auf das einzelne Prozessoptimierungsprojekt haben.

/ Beispiel:

Im Leitbild des Sächsischen Staatsarchivs werden Punkte genannt, die Einfluss auf die Gestaltung von Prozessen haben, u. a. folgende:

- Das Sächsische Staatsarchiv ist öffentlicher Dienstleister und bietet den Kunden und Kundinnen am Bedarf orientierte Dienstleistungen und einheitlichen Service. Dies bedeutet u. a.:
 - Kunden werden zielgerichtet informiert und beraten.
 - Dienstleistungen werden zügig und zuverlässig erbracht.
 - Entscheidungen werden transparent gemacht.
- Im Sächsischen Staatsarchiv arbeiten alle Mitarbeitenden und Führungskräfte über alle Hierarchieebenen, Organisationseinheiten und Standorte hinweg vertrauensvoll und konstruktiv zusammen. Dies bedeutet u. a.:
 - zeitnahe und sachgerechte Information
 - regelmäßiger Erfahrungsaustausch
 - Abstimmung bei übergreifenden und gleichartigen Aufgaben

Diese Punkte haben Einfluss darauf, wie Prozesse strukturiert und in der täglichen Praxis gelebt werden sollen.

Aus dem Punkt „Dienstleistungen werden zügig und zuverlässig erbracht“ ergeben sich Anforderungen an Durchlaufzeiten und die Prozessstabilität.

Der Punkt „zeitnahe und sachgerechte Information“ beinhaltet, dass Arbeitsschritte dokumentiert und Kundinnen und Kunden über den Sachstand informiert werden müssen.

Die Umsetzung von Änderungen, die für die Prozessoptimierung obligatorisch sind, hängt maßgeblich von der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte und der Prozessbeteiligten ab. Neben der Umsetzung von Maßnahmen im Veränderungsmanagement, mit denen eine möglichst große Zahl der Betroffenen erreicht werden sollte, ist es auch wichtig, die Hausleitung frühzeitig in das Vorhaben einzubeziehen und für die Optimierungsziele zu gewinnen (siehe auch Kapitel 3.2.12). /

3.2.2 Operationalisierung der strategischen Organisationsziele

Um die möglichen Effekte zielorientiert umsetzen zu können, empfiehlt es sich, im Rahmen eines Workshops die Modernisierungsziele gemeinsam mit Entscheiderinnen und Entscheidern zu konkretisieren. Das Übertragen von Zielen der strategischen auf die operative Ebene ist dabei zentral. Als wichtig stellt sich neben der detaillierten Diskussion der Ziele regelmäßig auch die Dokumentation von Nicht-Zielen heraus, um unerfüllbaren Erwartungen in der Organisation entgegenzukommen.

So erfolgt frühzeitig eine Ausrichtung des Prozessmanagements auf die jeweiligen Ziele, beispielsweise

- Wissensmanagement
- Digitalisierung (verwaltungsintern, z. B. über eine E-Akte, wie auch -extern, z. B. i. S. d. OZG)
- Effizienzgewinne und Personalbemessung
- Zukunftsfähigkeit

Für den weiteren Verlauf des Prozessmanagement-Aufbaus ist es besonders wichtig, inwieweit die anvisierten Ziele gleichgewichtig und übergreifend für alle weiteren Schritte gelten, oder ob beispielsweise in der ersten Aufbaustufe des Prozessregisters die Ziele „nur“ vorbereitet, aber nicht in der Tiefe abgedeckt werden müssen. Insbesondere eine Zielstellung „Personalbemessung“ erfordert häufig eine besonders detaillierte Erhebung, um vollständig aussagefähig hinsichtlich des Personalbedarfs zu werden. Der damit verbundene Aufwand ist im Rahmen eines Prozessregisteraufbaus in der Regel nicht zu schaffen. Allerdings sollte ein Prozessregister so vorbereitet werden, dass es für eine Personalbedarfsermittlung (z. B. in einer konkreten Organisationseinheit) wesentliche Grundlagen und -strukturen liefert und durch Ergänzung relevanter Kennzahlen nutzbar wird.

Wesentliches Element für die Etablierung eines organisationsweiten, nachhaltigen Prozessmanagements ist der Aufbau eines vollständigen Prozessregisters, das alle in der Organisation durchgeführten Geschäftsprozesse umfasst. Ein solches Prozessregister besteht zunächst aus einer listenartigen Aufzählung aller Prozesse, die im nächsten Schritt zielabhängig um verschiedenste Informationen in Form von sogenannten Prozesssteckbriefen ergänzt werden. Diese Prozesse werden im Rahmen von Gesprächen mit Fachexpertinnen und Fachexperten mit Metadaten (Prozessattribute) angereichert. Dabei ist es wichtig die Balance zwischen der Erhebung möglichst hilfreicher und umfangreicher Informationen einerseits und einer „schaffbaren“ Beantwortung der Fragen durch die Mitarbeitenden der Organisation (in ihrer Rolle als Fachexpertinnen und -experten) zu wahren. Hinzu kommt der Gesichtspunkt, dass heute erhobene Prozessdaten mit fortschreitender Zeit veralten und ggf. bei späterer Nutzung aktualisiert werden müssen. Eine Fokussierung auf die wesentlichen Ziele und eine Vermeidung der Anhäufung von veraltenden Daten ist daher umso wichtiger.

Tabelle 2:
Beispiel für Prozessattribute

Attributgruppe	Attribut	Frage	Begründung/Hinweis
Qualitative Prozessbeschreibung	Bezeichnung	Wie heißt der Prozess?	Eindeutige Bezeichnung. Formulierung nach der Konvention Objekt + Verrichtung: z.B. Reisekosten (Objekt) erstatten (Verrichtung)
Qualitative Prozessbeschreibung	Beschreibung	Bitte beschreiben Sie den Prozess knapp.	Bitte beschreiben Sie knapp (!) die wesentlichen Schritte im Prozess. Es genügen zwei Sätze, drei Halbsätze oder eine Aufzählung.
Qualitative Prozessbeschreibung	Verschlagwortung	Geben Sie relevante und charakteristische Schlagworte an, die den Prozess beschreiben.	Eine gute Schlagwortvergabe hilft, den Prozess später wiederzufinden. Verschlagworten Sie einen Prozess mit der Bezeichnung "Krankmeldung bearbeiten" z.B. mit "Arbeitsfähigkeitsbescheinigung", "AU" oder "blauer Schein", so kann er später auch unter diesen Titel wiedergefunden werden.
Qualitative Prozessbeschreibung	Verantwortliche Organisationseinheit	Wer ist die verantwortliche Organisationseinheit im Haus?	Geben Sie an, bei welcher Organisationseinheit die Verantwortung für den Prozess liegt. Dies ist nicht zwangsläufig die Organisationseinheit, die alle oder die meisten Arbeitsschritte im Prozess durchführt.
Zuordnung zu Leistungskatalogen	Erbrachte Leistung	Geben Sie an, welcher OZG-Leistung der Prozess zugeordnet werden kann.	Im Rahmen der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) müssen die Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen ihre Verwaltungsleistungen auch online anbieten. Welche Verwaltungsleistungen das sind, ist im OZG-Umsetzungskatalog erfasst.
Qualitative Prozessbeschreibung	konkrete Rechtsgrundlage	Geben Sie an, auf Basis welcher Rechtsgrundlage das Verfahren durchgeführt wird.	Bezeichnung der konkreten Rechtsgrundlage, z.B. Verordnung über die Vergabe (VgV)
Prozessabgrenzung	Zweck	Welchem Zweck dient der Prozess?	Geben Sie an, welchen Zweck die Durchführung des Prozesses erfüllt, d.h. wozu dieser Prozess durchgeführt wird. Zweck des Baugenehmigungsverfahrens ist der Interessensausgleich zwischen der grundrechtlich geschätzten Baufreiheit des Grundstückseigentümers und dem häufig andersartigen Interesse der Allgemeinheit.
Prozessabgrenzung	Prozessauslöser	Was löst den Prozess aus?	Dient zum Festlegen der Grenzen des Prozesses. Hier ist nach Informationsobjekten (z.B. Antrag) bzw. zeitlichen Auslösern (z.B. ein Stichtag) gefragt, nicht nach dem Menschen.
Prozessabgrenzung	Ergebnisse	Was ist das Prozessergebnis?	Dient zum Festlegen der Grenzen des Prozesses. Hier ist zu beschreiben, welcher Mehrwert bzw. welche Leistung (z.B. Entscheidung, durchgeführte Kontrolle, Bescheid, Genehmigung) durch den Prozess entsteht.

Attributgruppe	Attribut	Frage	Begründung/Hinweis
Quantitative Prozesskennzahlen	Fallzahl pro Jahr	Wie häufig kommt der Prozess vor pro Jahr?	Bitte klassifizieren Sie die Häufigkeit des Prozesses pro Jahr. Gezählt werden in der Regel alle innerhalb des Jahres angestoßenen Prozesse. Bei Laufzeit von Prozessen über ein Jahr hinaus, werden so repräsentative Zahlen erreicht. Bei starken Schwankungen in der Fallzahl greifen Sie auf einen sinnvollen Mittelwert zurück.
Quantitative Prozesskennzahlen	Bearbeitungszeit (pro Fall / geschätzt)	Wie viel Zeit wird durchschnittlich an einem konkreten Prozessdurchlauf gearbeitet?	Schätzen Sie, wie viel Zeit im Durchschnitt zwischen dem Prozessauslöser und der Erreichung des Prozessergebnisses mit der konkreten Bearbeitung des Sachverhalts verbracht wird.
Quantitative Prozesskennzahlen	Durchlaufzeit (pro Fall / geschätzt)	Wie viel Zeit vergeht durchschnittlich zwischen Prozessbeginn und Prozessende?	Schätzen Sie, wie viel Zeit im Durchschnitt zwischen dem Prozessauslöser und der Erreichung des Prozessergebnisses verstreicht.
Prozessbeteiligte	intern Beteiligte	Geben Sie an, welche Organisationseinheiten intern, neben der verantwortlichen, grundsätzlich an der Prozessbearbeitung beteiligt sind.	Bsp.: Zur Erbringung der Leistung Wohngeld ist regelmäßig eine Zahlungsanordnung an die Kasse zu erteilen. Daher ist die Kasse als intern beteiligt anzugeben.
Prozessbeteiligte	extern Beteiligte	Geben Sie an, welche Organisationseinheiten extern grundsätzlich an der Prozessbearbeitung beteiligt sind.	Name oder Überbegriff der beteiligten Einheit benennen: z. B. Labor. Bsp.: Zur Überprüfung der Wasserqualität in Schwimmbädern werden die entnommenen Wasserproben zur Untersuchung an ein externes Labor gesendet. Daher ist dieses Labor als extern beteiligt anzugeben.
Prozessbeteiligte	Auftraggeber	Wer ist Auftraggeber des Prozesses?	Geben Sie den oder die Auftraggeber des Prozesses an. Zum Beispiel wird Wohngeld grundsätzlich von Bürgern beantragt. Eine Erlaubnis zum Umgang mit Krankheits-erregern wird i.d.R. durch ein Unternehmen beantragt.
Prozessbeteiligte	Leistungsempfänger	Wer ist Empfänger des Prozessergebnisses?	Geben Sie den oder die Leistungsempfänger des Prozesses an. Zum Beispiel sind Leistungsempfänger eines Ordnungswidrigkeitsbescheides für gewöhnlich „Bürger“ und „Unternehmen“.

Die frühzeitige Festlegung geeigneter Attribute erlaubt es Ihnen dabei zum Beispiel, Prozesse mit besonders hohem Zielpotenzial zu identifizieren und im weiteren Projektverlauf priorisiert zu betrachten.

Analog können Sie über andere Attribute solche Prozesse auswählen, die speziell unter Gesichtspunkten der Digitalisierung oder des Wissensmanagements zu betrachten sind.

3.2.3 Prozessregistraufbau

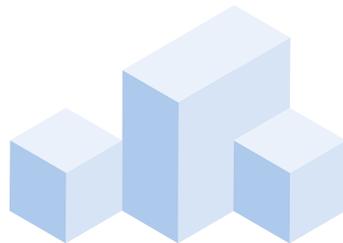
Die Analyse und Optimierung eines Prozesses kann je nach Komplexität, die sich z. B. aus der Anzahl der Prozessbeteiligten, der Anzahl der Aktivitäten, Bedingungen, Entscheidungen, Anzahl der organisatorischen Schnittstellen oder der eingesetzten IT-Systeme ergibt, eine sehr umfangreiche Aufgabe darstellen. Daher ist es vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen sinnvoll, vor Beginn eines Optimierungsprojektes ein Prozessscreening, d. h. eine Identifikation und Bewertung der ausgeführten Prozesse, vorzunehmen. Bei einem Prozessscreening werden zunächst alle im Untersuchungsbereich verantworteten Prozesse Steckbriefe¹⁴ angelegt, in denen projektbezogen Eckdaten zu den einzelnen Prozessen erhoben werden. Da diese zielabhängig variieren, kann kein fester Satz von Prozesssteckbriefattributen vorgegeben werden, es bieten sich jedoch verschiedene Dimensionen an, die wiederum unterschiedlich erfasst werden können, u. a.

- Häufigkeit
- Ressourcenbindung
- Fach-/landespolitische Bedeutsamkeit
- Zuständigkeit
- Verfahrenscharakteristika
- Elektronische Abwicklung
- Optimierungspotenziale
- Rechtsgrundlagen
- Schnittstellen

Anhand solcher Kriterien kann eine Priorisierung und schließlich auch eine Auswahl der zu optimierenden Prozesse durchgeführt werden. Für die Auswahl und Bewertung bietet Ihnen die Prozessplattform insbesondere mit der Nutzwertanalyse das passende Werkzeug.

/ Beispiel:

Die folgende Abbildung 13 zeigt einen Steckbrief für den Prozess „Arbeitsplatz einrichten“ im Freistaat Sachsen. Mit Hilfe der dargestellten Informationen kann der Prozess z. B. bereits hinsichtlich der Zielgruppe klassifiziert werden. /



¹⁴ Diese Steckbriefe können in der Prozessplattform Sachsen angelegt werden.

Abbildung 13:
Beispiel Prozesssteckbrief „Arbeitsplatz einrichten“

PICTURE Prozessplattform Arbeitsplatz einrichten

Prozesssteckbrief

Stammdaten

Beschreibung

Treten Mitarbeitende eine neue Arbeitsstelle an, so muss der Arbeitsplatz sodementsprechend eingerichtet werden. Dieser Prozess beinhaltet unter anderem die Organisation eines Büroplatzes, die Beschaffung und Bereitstellung von Möbeln, benötigten Materialien, Hardware etc. Außerdem sind die Fachabteilungen dafür zuständig, eine Willkommensmappe mit wichtigen Infos zu erstellen sowie einen Dienstausweis, Schlüssel/Chips und eine Kopierkarte zu bestellen.

Verantwortliche Organisationseinheit

[Fachabteilung](#)

Erbrachte Leistung

[11.1.1 - Personaleinstellung](#)

Prozessmanagement

Freigabe durch QS

nein

Inhaltliche Beschreibung

Prozessauslöser

Erster Arbeitstag steht fest

Ergebnisse

Arbeitsplatz ist eingerichtet

Auftraggeber

verwaltungsintern

Leistungsempfänger

verwaltungsintern

Strukturierung

Prozesstyp

Supportprozess

Wissensmanagement

Verwendete u. weiterführende Dokumente und Informationen

[Willkommensmappe](#)

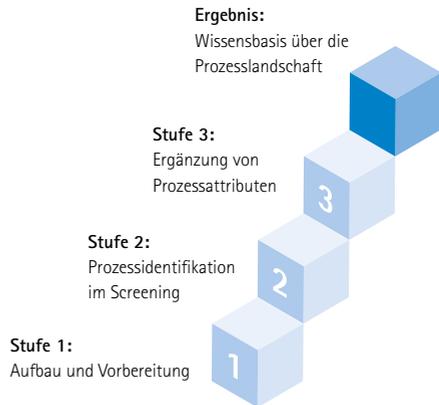
[Bestellformular Büroausstattung](#)

3.2.4 Konzeptionierung und Vorbereitung

Die Identifikation der Geschäftsprozesse der Gesamtorganisation erfolgt in einem 3-stufigen Vorgehen. Im ersten Schritt erfolgt eine Gliederung des Erfassungsbereichs in handhabbare Größenordnungen. Häufig lässt sich hier eine sinnvolle Struktur anhand des verwendeten Produktplans, der Organisationsstruktur oder eines ähnlichen strukturierenden Dokuments finden. Diese sind hilfreich, um passende Strukturen zur Durchführung der Erhebung zu identifizieren. Entscheidend dabei ist, dass für die so gefundenen „Pakete“ Ansprechpartner oder -partnerinnen identifiziert werden können, die den jeweiligen Themenbereich in der Breite überblicken und gleichzeitig über eine gewisse Informationsmenge in der Tiefe verfügen. Typischerweise erfüllen Führungskräfte der unteren oder mittleren Ebene diese Rolle, teilweise können langjährige und erfahrene Mitarbeitende der Sachbearbeitungsebene in Frage kommen. Häufig werden daher größen- und themenabhängig Organisationseinheiten als passende Strukturierungsebene ausgewählt.

Sind entsprechende thematische Pakete gebildet, so werden arbeitserleichternde Screeninglisten vorbereitet, die den jeweiligen Bereich abdecken und typische Geschäftsprozesse beinhalten. Es ist davon auszugehen, dass je Organisationsbereich mehrere fachlich trennbare Themenpakete gebildet werden können. Im Rahmen der im nächsten Schritt durchgeführten Erhebungsgespräche in Interviewform können die Listen sowohl als Gesprächsleitfaden wie auch zur Sicherung der Vollständigkeit der Erhebung dienen.

Abbildung 14:
Prozessscreening in 3 Stufen zur Schaffung einer Wissensbasis



Der Aufbau der Listen erfolgt dabei auf Grundlage verschiedener Quellen: So stehen insbesondere die zentralen Dokumente der Organisation (Geschäftsverteilungsplan, Organigramm etc.) zur Verfügung, die die Strukturierung der Aufgabenfelder vorgeben. Ergänzend können allgemeingültige Kataloge (Staatlicher Aufgabenkatalog, KGSt®-Katalog usw.) oder vorhandene Prozessregister (Sächsische Landkreise, Musterprozessregister der Digital-Lotsen-Sachsen)¹⁵ herangezogen werden. Nicht zuletzt wird auf bereits vorhandene Prozesslisten und -kataloge der Organisation zurückgegriffen.

¹⁵ Der Staatliche Aufgabenkatalog für sächsische Landeseinrichtungen wird durch die SOPV und das CCO gepflegt und bereitgestellt, das Musterprozessregister für Kommunen von den Digital-Lotsen-Sachsen entwickelt. Zusätzlich wird in Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Rechnungshof (SRH) der Aufgabenkatalog für kleine Kommunen bereitgestellt. Informationen zu den zuständigen Stellen finden sich in Abschnitt 1.2. KGSt®-Mitglieder können den KGSt®-Katalog über die Webseite der KGSt® herunterladen bzw. diesen über die PICTURE GmbH zur Nutzung in der Prozessplattform Sachsen freischalten lassen.

3.2.5 Prozessidentifikation

Die eigentliche Identifikation der tatsächlich durchgeführten Prozesse erfolgt in der zweiten Stufe in themenbezogenen Interviews mit den identifizierten Fachexperten. Diese Interviews haben die vollständige Auflistung aller durchgeführten bzw. durchzuführenden Tätigkeiten auf Prozessebene aus dem jeweiligen Themenbereich zum Ziel. Grundlage der Gespräche sind die vorgefertigten Listen mit Prozessen.

Jedes Interview beginnt mit einer Vorstellung der beteiligten Personen sowie einer Einordnung des Termins in das Gesamtprojekt. Dies dient dazu Transparenz zu schaffen, Vertrauen aufzubauen sowie offene Fragen frühzeitig auszuräumen. Bereits zu Beginn des Gesprächs wird auch das auf den Termin folgende Vorgehen der Qualitätssicherung hingewiesen, um entsprechende Erwartungen zu berücksichtigen.

Um den Umfang des Interviews begrenzen zu können, ist das Gespräch im Wesentlichen auf die reine Identifikation der Geschäftsprozesse fokussiert. In der Regel werden daher zunächst nur die folgenden Basisinformationen je Geschäftsprozess aufgenommen, weitere Informationen werden in der darauffolgenden Qualitätssicherung ergänzt:

- Bezeichnung des Prozesses
- (knappe) Beschreibung der wesentlichen inhaltlichen Aspekte
- Prozessauslöser
- Prozessergebnisse
- Verantwortliche Organisationseinheit

Darüber hinaus werden weitere, bereits genannte Informationen, mit aufgenommen, jedoch nicht aktiv erfragt, da die Ergänzung sowie Qualitätssicherung der weiteren Prozessattribute in der folgenden Stufe vorgesehen ist und möglicherweise die Beteiligung weiterer Personen aus dem Themenbereich erfordert. Zur Vorbereitung des Interviews kann den Interviewpartnern und -partnerinnen dabei eine Handreichung bereitgestellt werden, die das geplante Vorgehen und die Hintergründe des Projektes beschreibt und erläutert.

Der Interviewtermin umfasst zudem in der Regel die beispielhafte Bearbeitung mindestens einer Tabellenzeile („Befüllung eines Prozesssteckbriefs“), um die Fachexpertinnen und -experten mit den tiefergehenden Fragestellungen vertraut zu machen. Zudem wird so erfahrungsgemäß die sich anschließende Qualitätssicherungs- und Datenergänzungsphase erleichtert.

Prozessdefinition

„Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Erreichung eines relevanten Ergebnisses notwendig ist.“¹⁶

Ggf. ist Ihnen der Begriff „Prozess“ auch bekannt als „Geschäftsprozess“, „Verfahren“, „Verfahrensablauf“ oder „Ablauf“. Im Kontext dieses Buches wird unter dem Begriff „Prozess“ eine entsprechende (einfach oder komplexe) Folge von Arbeitsschritten verstanden, die eben insbesondere klar durch Auslöser und Ergebnis abgrenzbar und wiederholbar sind. Insbesondere ist die Abgrenzung zu Projekten (nicht wiederholbar) und Aufgaben (kein Auslöser, kein einzelnes Ergebnis) von Bedeutung.

Checkliste für die Identifikation und Benennung von Prozessen

Um Prozessmanagement in größerem Umfang und dauerhaft erfolgreich betreiben zu können, ist es wichtig, die Prozesse eindeutig abzugrenzen und nach einem einheitlichen Schema zu benennen. Nutzen Sie die folgende Checkliste um typische Fallstricke zu umgehen:

1. Aus wessen Perspektive soll der Prozess beschrieben werden? (z. B. „das Gewerbeamt“)
2. Was ist das zentrale Objekt, das in dem Prozess erstellt oder bearbeitet wird? („Gewerberegister“)
3. Was ist die zentrale Verrichtung, die zur Erreichung des Ergebnisses durchgeführt wird? (z. B. „anmelden“, „genehmigen“, „beglaubigen“)

Die folgende Checkliste gibt Ihnen Hinweise, die Sie bei der Benennung von Prozessen grundsätzlich beachten sollten. Nutzen Sie diese Hinweise als Einstieg und definieren Sie sich für Ihre Projekte eigene Checklisten für die Prozessbenennung.

¹⁶ In Anlehnung an: Becker, J.; Kahn, D., „Der Prozess im Fokus“ in: „Prozessmanagement. Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung“, 5. Auflage, 2005, S. 3 – 16



Checkliste Prozessbenennung

- **Objekt angeben:** Geben Sie an, welches **zentrale Objekt** in dem Prozess erstellt oder bearbeitet wird, wie z. B. „das Gewereregister“, „ein Gewereregistereintrag“, „ein Bußgeldbescheid“, „eine Baugenehmigung“ oder „Arbeitslosengeld II“.
- **Verrichtung/Tätigkeit angeben:** Geben Sie an, welche **zentrale Verrichtung/Tätigkeit** auf dem Objekt durchgeführt wird, wie z. B. „genehmigen“, „ausstellen“, „anmelden“, „beglaubigen“.
 - Versuchen Sie eine passende spezielle Tätigkeit für den Prozess zu finden und nutzen Sie **keine allgemeinen Beschreibungen**, wie z. B. „durchführen“.
 - Bei einigen Prozessen stehen mehrere Tätigkeiten zur Auswahl, z. B.
 - falls sie nacheinander im Prozess auftreten, wie z. B. „prüfen“ und „genehmigen“. Orientieren Sie sich dann am **Ergebnisbezug** des Prozesses und wählen Sie die Tätigkeit, die näher am Ergebnis liegt, in diesem Beispiel „genehmigen“, da die Prüfung vorher erfolgt.
 - falls der Prozess unterschiedliche Ergebnisse hat, wie z. B. „genehmigen“, „ablehnen“. Orientieren Sie sich dann am **Standardfall** des Ergebnisses, wie z. B. „genehmigen“.
- **Ergebnisbezug einhalten:** Formulieren Sie den Namen mit **Bezug zum relevanten Prozessergebnis**. Falls am Ende des Prozesses eine Genehmigung ausgestellt wird, so wird etwas „genehmigt“. Falls ein Dokument beglaubigt wird, so wird etwas „beglaubigt“. Beschreiben Sie **nicht den Auslöser**, wie z. B. „Antrag xyz bearbeiten“.
- **Bezugspunkt einhalten:** Legen Sie fest, aus welcher primäre Sicht der Prozess betrachtet und beschrieben wird, wie z. B. „die Stadtverwaltung“, „das Bauamt“, „der Betriebshof“ oder „die Kasse“. Erkennen Sie dann, welches zentrale Ergebnis dort am Ende steht und benennen Sie den Prozess aus dieser Blickrichtung. Dies erleichtert es später direkt zu erkennen, was einen in der detaillierten Prozessbeschreibung wohl erwarten wird.
- **Spezialfälle angeben:** Sofern es spezielle Ausprägungen eines Prozesses gibt, die es lohnenswert erscheinen lassen, diese getrennt voneinander zu beschreiben, vermerken Sie dies im Prozessnamen durch Nennung des Spezialfalles, wie z. B. „einfache Baugenehmigung“, „erlaubnispflichtiges Gewerbe anmelden“, „anzeigepflichtiges Gewerbe anmelden“.
- **Pragmatisch bleiben:** Nutzen Sie eine kurze Checkliste, nutzen Sie Beispiele, reflektieren Sie. Wenn Sie über die Benennung eines Prozesses einen Moment nachdenken, so wird die gewählte Benennung sehr gut werden.

3.2.6 Datenerganzung und Qualitätssicherung

Die dritte Stufe des Prozessscreenings umfasst die Qualitätssicherung der im Interview erhobenen Listen sowie die Vervollständigung („Befüllung“) der fragebogenartigen Prozesssteckbriefe: Alle zuvor zur Erhebung festgelegten Attribute (Prozesseigenschaften) werden hierbei durch die Fachexperten und -expertinnen des jeweiligen Themenbereichs ergänzt. Ist das Interview zur Identifikation der Geschäftsprozesse in der Regel auf einen oder wenige Fachleute aus dem jeweiligen Themengebiet beschränkt, so können bei der Qualitätssicherung und Datenerganzung weitere Kolleginnen und Kollegen, zum Beispiel aus angrenzenden Verwaltungsbereichen oder anderen Kommunen, hinzugezogen werden. Dies hat gleich mehrere Vorteile:

- Die anfallende Arbeit kann auf mehrere Schultern verteilt werden.
- Alle Mitarbeitenden werden eingebunden (und erhalten somit auch tiefere Einblicke in das Vorgehen).
- Auch die Prozessliste wird dadurch aus mehreren Perspektiven betrachtet, was insbesondere der Vollständigkeit und Qualität der gemachten Angaben zuträglich ist.

Das Verfahren erlaubt neben der reinen Qualitätssicherung der Ergebnisse somit auch eine stärkere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Vorgehen und den erhobenen Informationen. Im Sinne eines zielorientierten, zeitsparenden Vorgehens wird an dieser Stelle klar die Relevanz einer Beschränkung auf die wirklich notwendigen Daten für die weitere Untersuchung deutlich, sollen doch den Mitarbeitenden nicht unnötige Aufgaben auferlegt und ihnen stattdessen ein möglichst reibungsloses Durchführen des TagesgeschafTs ermöglicht werden.

Die Qualitätssicherung erfolgt auf Basis von Tabellendokumenten, die auf leichte Verständlichkeit sowie effiziente Befüllung ausgerichtet sind. Alle auszufüllenden Felder sind mit entsprechenden Fragestellungen und Hinweisen hinterlegt. Je nach abgefragtem Attribut kommen Freitext- oder Zahleneingabe, Einfach- oder Mehrfach-Auswahlmöglichkeiten zum Einsatz.



HINWEIS: Verwendung von Tabellenkalkulationssoftware mit der Prozessplattform Sachsen

Mit der tabellarischen Ansicht können bereits viele Anwendungsfälle in der Sichtung und Prüfung einer großen Zahl von Prozesssteckbriefen komfortabel unterstützt werden. Darüber hinaus bieten die Schnittstellen für den Import und Export von Prozesslisten im Format XLSX die Möglichkeit, Prozesssteckbriefe frei zu bearbeiten.

Die so erarbeiteten Listen sollten an zentraler Stelle gesammelt, im Hinblick auf die korrekte Befüllung qualitätsgesichert und konsolidiert werden. Sind alle notwendigen Datenfelder befüllt, werden die Prozesssteckbriefe zusammengestellt und können in die Prozessplattform Sachsen importiert werden. Dort können diese dann zentral ausgewertet, mit Prozessmodellen hinterlegt und weiterverwendet werden.

Als Ergebnis des organisationsweiten Screenings steht somit nach Abschluss der Bestandsaufnahme eine umfangreiche Datenbasis zur Verfügung, in der zu jedem Prozess ein gemäß Vorgaben vollständig befüllter Steckbrief verfügbar ist. Auf dieser Grundlage kann die Prozesslandschaft der Organisation hinsichtlich der zuvor gesetzten Ziele unter Zuhilfenahme der ausgewählten und befüllten Attribute

ausgewertet werden. Auch bei einer Ergänzung oder Fortschreibung der Daten stehen jederzeit aktualisierte Auswertungen zur Verfügung.

Es ist davon auszugehen, dass auch bei äußerst großzügiger Planung der Screeningphase zum Abschluss noch nicht alle Prozesslisten vollständig qualitätsgesichert vorliegen, da in einzelnen Organisationseinheiten besondere und unvorhersehbare Belastungen herrschen. Die Vorgehensweise sowie die Analysen sind jedoch so geplant, dass bereits auf Teilmengen von Prozessen sinnvolle Erkenntnisse gewonnen und Prozesse zur weiteren Betrachtung ausgewählt werden können.

3.2.7 Prozessregisteranalyse und -priorisierung

Durch den frühzeitigen Aufbau der Struktur- und Nutzwertanalysen ist jederzeit die Durchführung entsprechender Auswertungen möglich. Durch sinnvolle Eingrenzung oder Ausweitung der jeweiligen Datenmenge können Prozesse gezielt für die weitere Benutzung identifiziert werden. Hier kommen wieder die jeweiligen Ziele der Organisation ins Spiel, für die Prozessmanagement genutzt werden soll. Über Strukturanalysen¹⁷ erfolgt eine Annäherung an die organisationseigene Prozesslandschaft über die Ausprägung einzelner Attribute, die nach Leistung oder Organisationseinheit kategorisiert werden, z. B. „Prozessrisiko nach Organisationseinheit“. Nutzwertanalysen¹⁸ kombinieren mehrere Attribute und ermöglichen so, Prozesse in eine Reihenfolge für das jeweilige Ziel zu erreichen. So können beispielsweise Punkte vergeben werden für besonders häufige Prozesse, die eine bestimmte Zielgruppe haben und einen geringen Digitalisierungsgrad aufweisen.

Neben einer Gesamt-Priorisierung über alle bekannten Prozesse der Organisation gilt es häufig, Nebenbedingungen zu berücksichtigen: Beispielsweise besteht in vielen Organisationen der Wunsch, Prozesse für pilothafte Betrachtungen auszuwählen, die auf verschiedene Organisationsbereiche verteilt sind. Mit Hilfe von umfangreichen Filterfunktionen in der Prozessplattform Sachsen können dazu die jeweiligen Bereiche herausgearbeitet und die Analysen auf der passenden Teilmenge ausgeführt werden, so dass auch hier individuelle Ziele Berücksichtigung finden.

Aufgrund der Fähigkeiten der Software und durch eine systematische Herangehensweise kann somit ab der ersten Verfügbarkeit von Prozesslisten jederzeit dynamisch eine aktuelle Priorisierung durchgeführt werden. Auch eine verspätete Zulieferung einer Teilmenge von Daten gefährdet somit das Vorankommen im Gesamtprojekt nicht.

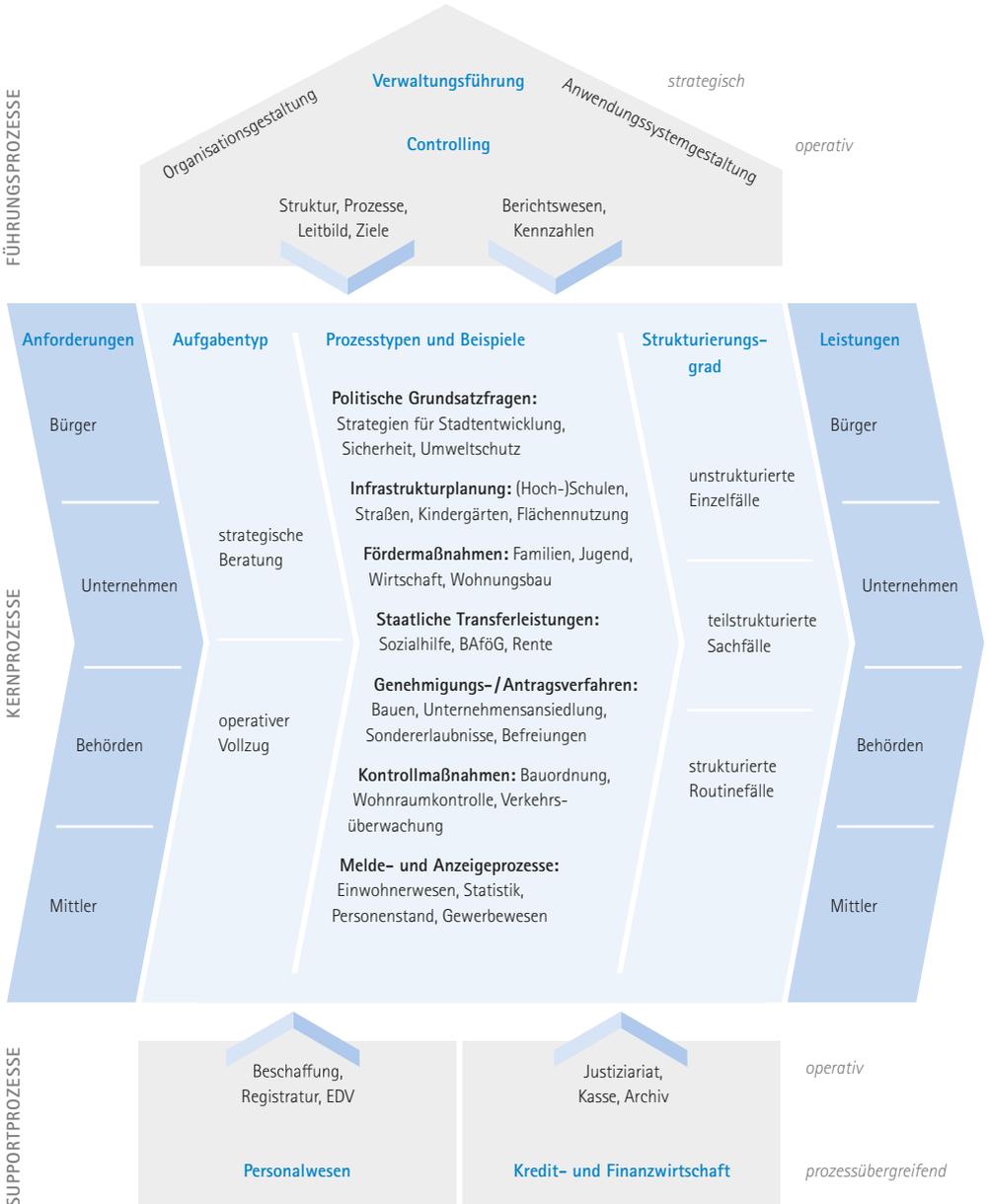
3.2.8 Aufbau von Prozesslandkarten

Der Einstieg in die Betrachtung der Prozesslandschaft einer Organisation erfordert häufig ein Umdenken bzw. Weiterdenken von der aufbau- zur ablaforientierten Organisation. Typischerweise sind die wesentlichen Organisationsdokumente hierarchisch gegliedert und lassen die Komplexität der Abläufe einer Verwaltung nicht erkennen: Schnittstellen und Querschnittsfunktionen sind in der Regel nicht sichtbar. Ein wichtiges Werkzeug für das Lösen von vorgegebenen Organisationsstrukturen stellen dabei Prozesslandkarten dar.

¹⁷ vgl. Abschnitt 7.2.2

¹⁸ vgl. Abschnitt 7.2.3

Abbildung 15:
 Beispiel einer kommunalen Prozesslandkarte mit Visualisierung der Kundenorientierung



Eine Prozesslandkarte gibt dabei in der Regel einen umfassenden, grafischen und prozessorientierten Überblick über die Leistungen einer Organisation im Zusammenspiel mit ihrer Umwelt. Laut Handbuch für Organisationsuntersuchung und Personalbedarfsermittlung des Bundes¹⁹ stellt eine Prozesslandkarte alle identifizierten Prozesse einer Organisation in deren Zusammenhang in Tiefe und Breite dar und wird damit vollständig „Bottom-Up“ aufgebaut. Aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten ist es oft sinnvoll, zunächst eine oberste, strategische Ebene einer Prozesslandkarte als „Ordnungsrahmen“ zu erstellen. Alle weiteren Ebenen der Landkarte werden dann bedarfsgetrieben nach einem inkrementellen Verfahren aufgebaut, sodass eine Vollerhebung und Identifikation aller Geschäftsprozesse der Organisation, sofern nicht explizit gewünscht, nicht zwingend notwendig ist. Auf den weiteren Ebenen verfeinert sich die Landkarte mit konkreten Produktgruppen, Prozessen und deren Schnittstellen, bis hin zu z. B. eingesetzten IT-Systemen und anderen Abhängigkeiten.

Klassische Prozesslandkarten stellen dabei Ordnungsrahmen dar, die die Prozesse einer Organisation nach neuen Gesichtspunkten strukturieren. Ein klassisches Instrument zur Strukturierung ist die Einordnung nach Prozesstypen, die in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse²⁰ gegliedert werden. Eine derartige Landkarte kann anfänglich für die Gesamtorganisation entwickelt werden. Mit Hilfe einer Prozesslandkarte werden somit alle identifizierten Prozesse einer Organisation auf einer Metaebene grafisch dargestellt. Sie dient als Übersicht und ist Einstiegspunkt für die detaillierteren Prozessdarstellungen, die sich als Aggregations Ebenen darunter befinden. Zusätzlich ist sie die höchste Abstraktionsebene für Kennzahlen der Organisationssteuerung.

Ergänzend bietet es sich an, weitere Prozesslandkarten für ausgewählte Themenbereiche zu erstellen. So können insbesondere die in den jeweiligen Organisationseinheiten verantworteten Geschäftsprozesse zueinander in Zusammenhang gebracht sowie Prozesskontexte (z. B. beteiligte interne und externe Stellen, eingesetzte Softwaresysteme) oder auch relevante Klassifikationen, wie die operative bzw. strategische Ausrichtung der Prozesse, visualisiert werden.

Die Entwicklung einer Prozesslandkarte erfolgt immer vor dem Hintergrund einer konkreten Fragestellung, die sich in der Regel aus den strategischen Zielen der Organisation sowie aus den konkreten Prozessmanagementzielen ableiten lässt. Analog zur Erstellung von detaillierten Prozessmodellen wird bei der Entwicklung von Prozesslandkarten die Perspektive der zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer eingenommen, um die für die Beantwortung der grundlegenden Fragestellung wesentlichen Informationen in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Visualisierung von Prozesslandkarten kann mit Hilfe grafischer Werkzeuge vorbereitet werden. In der Prozessplattform können mit interaktiven Elementen die vorhandenen Prozesse sowie Prozesskontexte verknüpft werden. So bilden Prozesslandkarten auch ein Navigationswerkzeug, mit dem sich Prozessverantwortliche und Prozessnutzerinnen und -nutzer die Landschaft erschließen, Prozesszusammenhänge nachvollziehen sowie Prozessmodelle in ihren Kontexten auffinden und verstehen können.

19 <https://www.orghandbuch.de/>

20 Die Benennung dieser Prozesstypen ist nicht immer einheitlich. Zum Teil wird z. B. auch von Steuerungs-, Leistungserstellungs- und Supportprozessen gesprochen.

Die folgende Checkliste fasst Grundsätze aus der Praxis zusammen, die Sie beim Erstellen einer Prozesslandkarte berücksichtigen sollten:



Checkliste Prozesslandkarte

1. Definieren Sie eine Nutzergruppe und ein Ziel für die Prozesslandkarte.

- Identifizieren Sie die Hauptnutzer und Hauptnutzerinnen: Bestimmen Sie, wer die Prozesslandkarte verwenden wird (z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte, externe Dienstleistende).
- Bestimmen Sie das Ziel: Klären Sie den Zweck der Prozesslandkarte (z. B. Prozessoptimierung, Schulung, Transparenz erhöhen).

2. Finden Sie eine gemeinsame Sprache.

- Einheitliche Terminologie: Entwickeln Sie ein Glossar mit Begriffen und Definitionen, die für alle Beteiligten klar und verständlich sind.
- Abkürzungen und Symbole: Stellen Sie sicher, dass alle verwendeten Abkürzungen und Symbole eindeutig definiert und verstanden werden.

3. Verwenden Sie Begriffe, zu denen alle Beteiligte dasselbe Verständnis haben.

- Workshops und Meetings: Führen Sie Workshops durch, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die gleichen Begriffe auf die gleiche Weise verstehen.
- Dokumentation und Richtlinien: Erstellen Sie eine zentrale Dokumentation, in der alle Begriffe und deren Bedeutungen festgehalten werden.

4. Stellen Sie einen Organisationsbezug her, z. B. durch ein organisationseigenes Design.

- Corporate Design: Integrieren Sie das Corporate Design der Organisation (Farben, Logos, Schriftarten) in die Prozesslandkarte.
- Anpassung an Organisationsstruktur: Berücksichtigen Sie die spezifische Struktur und Kultur der Organisation bei der Gestaltung der Prozesslandkarte.

5. Bilden Sie Prozess-Cluster, unter denen mehrere Prozesse zusammengefasst in der obersten Ebene der Prozesslandkarte dargestellt werden.

- Gruppierung von Prozessen: Identifizieren Sie ähnliche oder zusammenhängende Prozesse und gruppieren Sie diese zu Clustern.
- Hierarchische Darstellung: Entwickeln Sie eine hierarchische Struktur, in der diese Cluster auf der obersten Ebene der Prozesslandkarte dargestellt werden.

6. Lösen Sie sich mindestens auf der obersten Ebene der Prozesslandkarte von Organisationseinheiten.

- Prozessorientierte Sichtweise: Fokussieren Sie sich auf die Prozesse selbst und nicht auf die organisatorischen Einheiten, die sie ausführen.
- Cross-funktionale Prozesse: Stellen Sie sicher, dass die Prozesslandkarte abteilungsübergreifende Prozesse darstellt und nicht auf einzelne Organisationseinheiten beschränkt ist.

7. Sorgen Sie für dauerhafte Aktualität und Nutzbarkeit Ihrer Prozesslandkarten.

- Nutzerinnen und Nutzer verlassen sich auf bereitgestellte Informationen und Prozessrealität und Prozessmodell können sich auseinander entwickeln. Die Prozesslandschaft verändert sich laufend.
- Je nach eingesetzter Technik können sich Prozesslandkarten dynamisch anpassen oder es bedarf manueller Aktualisierung.

3.2.9 Entwicklung der Prozessmanagement-Organisation

Die Einführung von Prozessmanagement für einen oder mehrere Prozesse ist ein erster Schritt. Um jedoch eine umfassende Steuerung der Prozesse einer Organisation²¹ zu ermöglichen, bedarf es einer übergreifenden Planung, Überwachung und Steuerung der Kernprozesse und ggf. auch weiterer Prozesse einer Organisation. Hierfür ist festzulegen, welche strategischen Ziele die Organisation verfolgt, um das übergreifende und strategische Management aller Prozesse auf die Erreichung dieser Ziele auszurichten.

Prozessoptimierung ist in der Regel ein zentraler Bestandteil im Qualitätsmanagement von lernenden Organisationen. Daher ist die Einführung von strategischem Prozessmanagement häufig auch eine Maßnahme des Qualitätsmanagements. Das bedeutet, dass das strategische Prozessmanagement insbesondere auf die Erreichung der für die Organisation festgelegten Qualitätsziele (wie z. B. Transparenz, Zufriedenheit der Bürger, rechts-sichere Entscheidungen) und strategischen Ziele (z. B. ständige Überwachung und Verbesserung der Prozesse) ausgerichtet wird.

Ein solches Vorhaben lässt sich nicht ad hoc realisieren, sondern muss durch ein ganzheitliches und systematisches Vorgehen erarbeitet werden. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen strategischen Prozessmanagement ist die Ausrichtung an den strategischen Zielen der Organisation und die Kenntnis aller Prozesse sowie deren Planung, Kontrolle und Steuerung.

Wesentliche Kernpunkte im Rahmen dieses Vorgehens sind

- die Einführung prozessbezogener Rollen (vgl. 2.4),
- die Verankerung von prozessorientiertem Denken sowie
- die Einführung von prozessübergreifenden Qualitätsstrukturen.

Die hier genannten Aspekte machen unmissverständlich klar, dass die Einführung von strategischem Prozessmanagement eine Aufgabe der oberen Führungsebenen ist. Somit ist neben dem Aufbau der Prozessmanagement-Inhalte die Entwicklung der Organisation zu einer stärker prozessorientierten Struktur und zur Verankerung des Prozessgedankens sowohl in der Organisation wie auch in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wesentlicher Schritt zur Sicherstellung von Erfolg. Dieser wird gestützt von entsprechenden Strukturen: Durch die Erarbeitung von Prozessmanagementrollen und deren Befähigung, durch die Entwicklung passgenauer Werkzeuge sowie eine zielgruppenadäquate Kommunikation gelingt eine schrittweise Transformation.

3.2.10 Entwicklung und Einführung eines Rollenkonzepts

Für eine sichere Verankerung von Prozessmanagement in der Organisation ist es essenziell, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und zu verankern. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Begrifflichkeiten und Rollendefinitionen, viele davon mit englischen Bezeichnungen. Die Benennung der jeweiligen Rollen ist dabei nicht

²¹ Kernprozesse (z. B. Antragsverfahren) einer Behörde starten oft bei Bürgern und Bürgerinnen, laufen durch verschiedene Bereiche einer oder mehrerer Organisationen und enden schließlich wieder bei dem Bürger oder der Bürgerin (Bescheid). Daher sind die Kernprozesse der Organisationen bezüglich ihrer Ergebnisqualität, ihrer Kosten und Durchlaufzeiten ganzheitlich, d. h. abteilungs- und bereichsübergreifend zu optimieren.

vordringlich. Wichtig ist es vielmehr, eine auf die jeweilige Organisation angepasste Rollenstruktur zu entwickeln. Hierbei können – insbesondere bei kleinen Organisationen – auch durchaus mehrere Rollen von einer Stelle durchgeführt werden.

In die Entwicklung eines Rollenkonzepts fließt das Wissen über die strategischen Organisationsziele, die Ausrichtung des Prozessmanagements, die bereits eingeplanten Akteure und Akteurinnen, sowie vorgesehene Personalkapazitäten ein. Auf Grundlage einer für Prozessmanagement üblichen Rollenstruktur, wie in Abschnitt 2.4 vorgestellt, erfolgt eine passgenaue Übertragung der entsprechenden Aufgaben auf die organisationseigene Struktur. Zur Etablierung des Konzepts ist jederzeit das Veränderungsmanagement intensiv zu berücksichtigen, da viele Stakeholder in diesem Zusammenhang zum ersten Mal feststellen, dass sie aktiv beteiligt werden (sollen); auch wenn sie dies bereits seit jeher implizit waren, wenn sie (unausgesprochen) z. B. als Sachbearbeitung Prozessdurchführende oder als Führungskraft Prozessverantwortliche sind.

Nach der notwendigen Gremienabstimmung unter Beteiligung der relevanten Personalvertretung erfolgt die organisatorisch-technische Umsetzung, in deren Rahmen die Betroffenen rollengemäß mit Wissen (vgl. Abschnitt 3.2.11) und Werkzeugen ausgestattet werden. Unter anderem werden die so aufgebauten Rollen in der Prozessplattform durch die Vergabe von Berechtigungen ausgestattet.

3.2.11 Befähigungskonzept

Sind die Rollen festgeschrieben, kann ausgehend von den Rollendefinitionen und den damit verbundenen Aufgaben ein Abgleich mit den Fähigkeiten von (typischen) Rolleninhabenden durchgeführt

werden. Als Ergebnis dieses Abgleichs können die Differenzen zwischen Anforderungen und Fähigkeiten als Schablone für das Befähigungskonzept verwendet werden.

Beispielhaft wird für die Rolle der Prozessmanager oder die Prozessmanagerin die Anforderung zum professionellen Umgang mit der Prozessplattform Sachsen zur Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen stehen. In der Regel sind die Rolleninhabenden in der Nutzung der Software zu Beginn noch nicht geschult, sodass hieraus der Schulungsbedarf abgeleitet werden kann.

Dem Ziel des systematischen und erfolgreichen Prozessmanagements ist es besonders zuträglich, wenn die Anforderungen zunächst breiter gefasst werden. So geht die Durchführung von Interviews und Prozessworkshops mit Anforderungen an die Moderationsfähigkeiten einher. Dies ist keine direkt mit dem Prozessmanagement in Verbindung stehende Fähigkeit, kann jedoch in ein Befähigungskonzept aufgenommen werden.

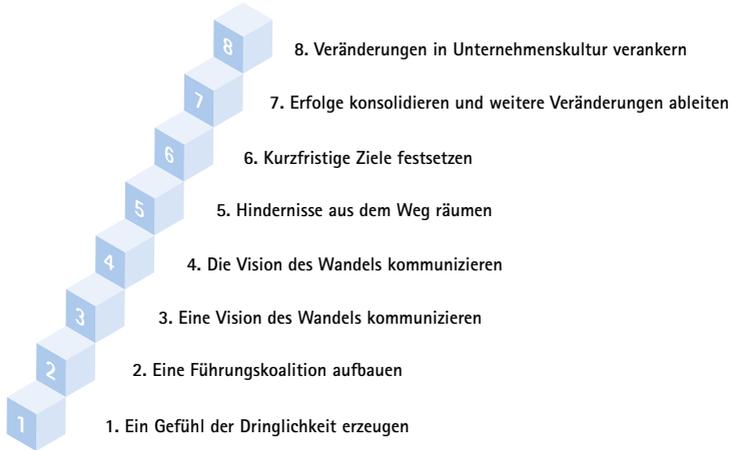
3.2.12 Veränderungsmanagement

Wie auch bei anderen Organisationsprojekten bringt die Etablierung von Prozessmanagement Veränderungen mit sich, die nicht von allen Beteiligten rundum positiv bewertet werden. Entsprechenden Widerständen kann und sollte mit verschiedenen Werkzeugen begegnet werden, wobei die Schaffung von Transparenz über die Sache und den Nutzen regelmäßig der am meisten Erfolg versprechende Faktor ist. Aber auch in einer rein positiv gestimmten Mitarbeitendenschaft sollte das Interesse an der Sache geweckt und am Leben erhalten werden.

John P. Kotter²² definiert für einen erfolgreichen organisationalen Wandel acht Stufen, die Sie für Ihr Veränderungsvorhaben beachten sollten:

Abbildung 16:

Acht Stufen für einen erfolgreichen organisationalen Wandel (nach John P. Kotter)



Die acht Schritte lassen sich in drei Phasen einteilen:

1. das Schaffen eines Klimas für Veränderungen (Schritte 1 bis 3),
2. die Einbindung und Befähigen (engl.: Empowerment) der gesamten Organisation (Schritte 4 bis 6) und
3. die nachhaltige Umsetzung des Wandels (Schritte 7 bis 8).

Zu den zentralen Aspekten zählen in diesem Rahmen:

- Eine transparente Kommunikation über den Zweck, die Ziele und den Nutzen des Veränderungsvorhabens, um Missverständnisse und Widerstände zu minimieren.
- Die aktive Unterstützung durch Führungskräfte, um Akzeptanz und Engagement innerhalb der Organisation zu fördern.
- Die bedarfsgerechte Schulung und Entwicklung der Beteiligten, um die Veränderung zu verstehen und effektiv anwenden zu können.

²² John P. Kotter: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage. Vahlen, München 2011

Insbesondere eine zielgerichtete Kommunikation ist essenzieller Teil des Veränderungsmanagements, der auch für die Prozessmanagementeinführung und -nutzung berücksichtigt werden muss. Zielgruppenspezifische und zu den passenden Zeitpunkten über die richtigen Kommunikationskanäle gesteuerte Botschaften ermöglichen erst den Erfolg. Ob dabei Informationsbroschüren, Kurzvideos, Prozesscafés, Workshops oder Küchengespräche zum Einsatz kommen, muss für die konkrete Situation bzw. den konkreten Fall entschieden werden. Ebenso ist die Häufigkeit sowie die Frequenz der Kommunikation zu beschließen. Es empfiehlt sich schon zu Beginn des Veränderungsvorhabens ein entsprechendes Kommunikationskonzept zu formulieren. Dieses basiert auf der Identifikation der verschiedenen Zielgruppen bzw. Akteure und Akteurinnen (Stakeholder) und beleuchtet deren Kommunikationsbedürfnisse genauer.

Darüber hinaus ist das Engagement der Führungskräfte ein weiteres wirksames Mittel, um Veränderungsprozesse zu begleiten. Führungskräfte geben die Richtung vor, schaffen die nötigen Rahmenbedingungen und nehmen in der Veränderung eine Vorbildfunktion ein. Sie sollten die neuen Prozesse selbst aktiv unterstützen und vorleben, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu schaffen.

Letztlich sind die Beteiligten in die Lage versetzt, die Einführung einer Veränderung erfolgreich zu gestalten. Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen stellen sicher, dass die Mitarbeitenden nicht nur über das notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, sondern auch motiviert und bereit sind, die neuen Prozesse aktiv zu unterstützen und weiterzuentwickeln.

Weitere Werkzeuge des Veränderungsmanagements sollten hinsichtlich ihrer Stärken für das Prozessmanagementprojekt bewertet und entsprechend verwendet werden.

3.3 Zielorientierte, detaillierte Prozessbetrachtung

Sind alle Prozesse in der Prozesslandkarte aufgenommen und als Steckbrief beschrieben, folgt die nächste Phase: Der Prozess wird gemeinsam mit den Fachexpertinnen und -experten erarbeitet, dokumentiert und analysiert. Je nach Zielrichtung entsteht ggf. ein SOLL-Modell, das über entsprechende Umsetzungsprojekte zu einem neuen IST-Modell wird.

3.3.1 IST-Modellierung von Prozessabläufen

Die Modellierung (Visualisierung) von Prozessabläufen erfolgt zielgerichtet mit einem dafür passenden Detaillierungsgrad sowie einem angemessenen Werkzeug. Je nach Situation kann eine

Beschreibung als Liste unter Zuhilfenahme einer Textverarbeitung erfolgen oder ein gemalter Ablauf auf einem (ggf. großen) Blatt Papier.

In den meisten Fällen entsteht jedoch bald die Erkenntnis, dass die Hilfsmittel einer professionellen Prozessmanagement-Lösung weiterführend sind und die manuellen Prozessvisualisierungen werden in die Prozessplattform Sachsen überführt. Der konkrete Umfang der zu erhebenden Informationen wird maßgeblich durch die festgelegten Ziele und eine Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses der Erhebung bestimmt. Das bedeutet, dass Informationen erhoben werden müssen, die für eine anschließende Analyse relevant sind. Andererseits sollten Informationen, die nicht benötigt werden, in jedem Fall weggelassen werden.

Zudem spielt auch die jeweilige Zielgruppe eine wichtige Rolle: Eine rein organisatorische Prozessbetrachtung, die einer Führungskraft einen Überblick verschaffen soll, kann beispielsweise wesentlich weniger umfangreich sein als die Erhebung von Informationen für die Abbildung von Prozessen in IT-Verfahren oder zur Personalbedarfsermittlung. Je komplexer die Anforderungen und je komplexer der Prozess, desto aufwendiger ist auch die zugehörige Datenerhebung.

Häufig sind insbesondere folgende Informationen zu erheben:

- Rechtsgrundlagen
- Prozessauslöser
- Prozessergebnisse (z. B. Bescheid)²³
- Prozessablauf (Schritte und zeitliche Einordnung)
- Prozessbeteiligte inkl. aufbauorganisatorischer Einbettung
- Mengengerüste, z. B. Fallzahlen
- Ausprägungen der Leistungsindikatoren
- IT-Unterstützung
- Dokumente und Formulare
- technische und organisatorische Schnittstellen

Die häufigste und in der Regel effizienteste Methode zur Beschreibung von IST-Prozessen ist die interviewbasierte Erhebung des Prozessablaufs mit den Fachexperten und Fachexpertinnen und die gleichzeitige Abbildung als Prozessmodell.

Für eine detaillierte Erhebung der IST-Situation können darüber hinaus verschiedene weitere Daten- und Informationsquellen hinzugezogen werden. Die Erhebung der prozessrelevanten Informationen kann auch über ein intensives Dokumentenstudium, eine schriftliche Befragung sowie durch Beobachtung (z. B. Multimomentverfahren), Schätzung und Selbstaufschreibung erfolgen. Die Erhebung und Darstellung der IST-Situation ist kein Selbstzweck, sondern die Grundlage für die Nutzung bzw. Verbesserung der Prozesse und dient der Wissensaufbereitung und der Dokumentation des Prozesswissens.

3.3.2 Analyse der IST-Situation

Die prozessbezogene Analyse der IST-Situation erfolgt durch systematische Betrachtung des Prozessmodells. Im Rahmen dieser Betrachtung werden folgende Schritte durchgeführt:

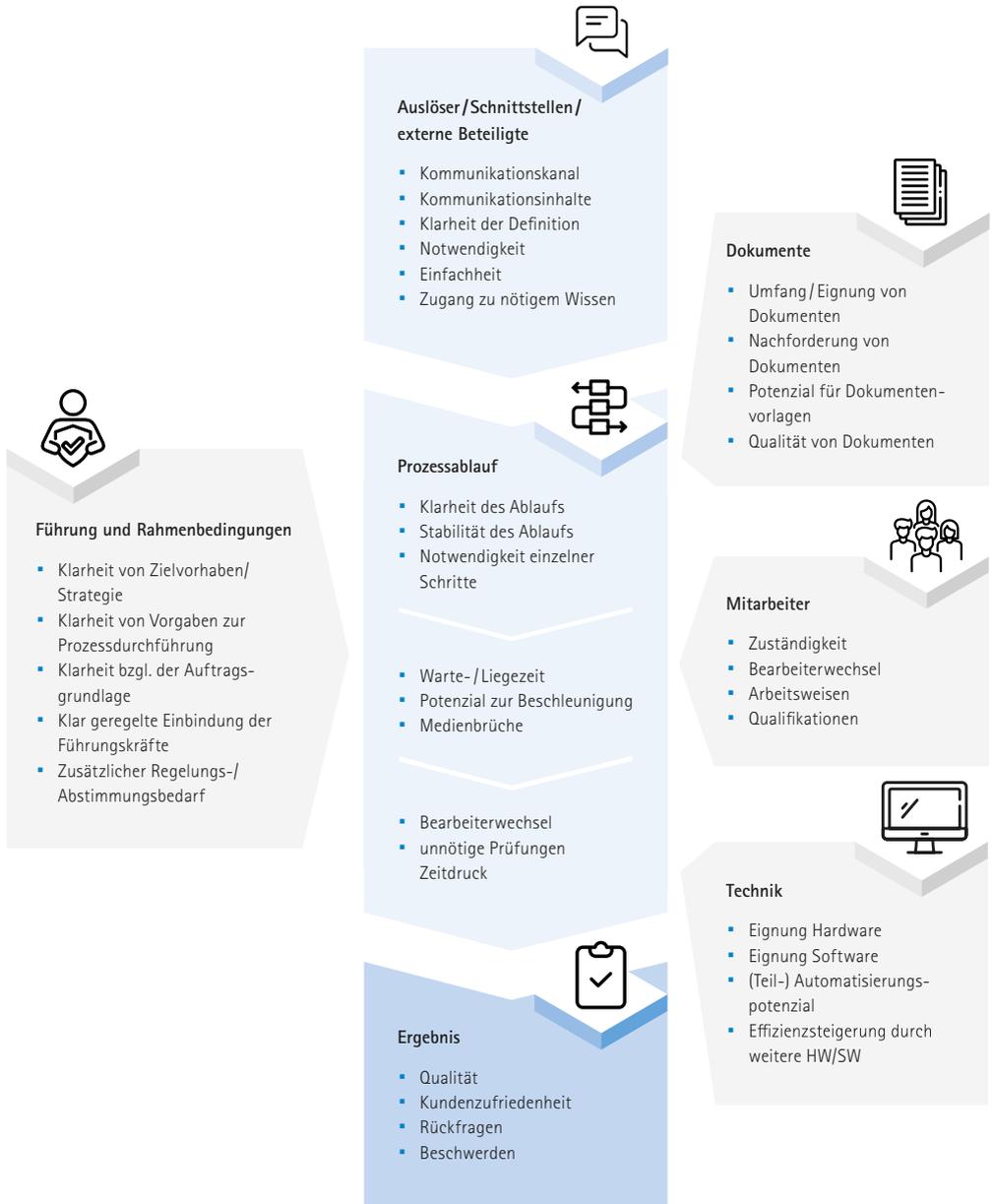
- Identifikation und Dokumentation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen
- Bewertung der identifizierten Schwachstellen und Verbesserungspotenziale
- Herausarbeitung von Maßnahmen
- Entscheidung über umzusetzende Maßnahmen

Für die umzusetzenden Maßnahmen schließt sich die tatsächliche Etablierung veränderter Abläufe an, die in der Regel in Projektform durchgeführt wird. Für einzelne, insbesondere kleinere Maßnahmen kann auch eine direkte Umsetzung möglich sein („Ab heute machen wir das so!“).

²³ Auslöser und Prozessergebnisse werden auch als Prozessinput und -output bezeichnet

Abbildung 17:

PICTURE-Analyserahmen zur Prozessuntersuchung



Identifikation und Dokumentation von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen

Schwachstellen und Verbesserungspotenziale (siehe auch Organisationshandbuch des Bundes²⁴) verstecken sich in den verschiedensten Formen überall im Prozess. Mit entsprechender Erfahrung können viele bereits beim „einfachen“ Betrachten eines geeigneten Prozessmodells identifiziert werden: Beispielsweise können komplexe Freigabe-Vorgehensweisen an einer wasserfallartigen Struktur des Prozessablaufs über mehrere Schwimmbahnen erkannt werden. Zudem bieten insbesondere die PICTURE-Bausteine die Möglichkeit, auf einen Blick alle Medienbrüche oder auch Rückfrage-Bedarfe zu identifizieren.

Wurden so die ersten oder offensichtlichen Schwachstellen gefunden, ist eine systematische Vorgehensweise sinnvoll. Hierbei werden alle Aspekte des Prozesses aus unterschiedlichen Blickwinkeln erläutert. Mit einem Werkzeug wie dem PICTURE-Analyserahmen zur Prozessuntersuchung (Abbildung 17: PICTURE-Analyserahmen zur Prozessuntersuchung) kommen die relevanten Dimensionen in den Blick.

Ebenso wichtig wie die Identifikation von Schwachstellen ist deren Dokumentation, um sie in der Folge auch bewerten zu können. Bereits eine einfache tabellarische Darstellung kann bei der Klassifizierung helfen. Neben der Benennung der Schwachstelle und der Klassifizierung (über die Dimension des Analyserahmens) sind insbesondere die Fundstelle im Prozess sowie die Ursache hilfreich. In den weiteren Schritten folgt die Ergänzung weiterer Informationen.

Je nach Dimension helfen verschiedene Werkzeuge innerhalb der Prozessplattform Sachsen beim Auffinden von Schwachstellen. So können Medienbrüche schnell über die tabellarische

Ansicht des Prozesses gefunden werden, indem in der entsprechenden Spalte gefiltert wird. Die RACI-Analyse zeigt die Komplexität der Beteiligung auf. Die Personalkapazitätsanalyse ermittelt den Stellenbedarf. Die Prozesskontextverwendung stellt dar, auf welche Ressourcen (wie bspw. Dokumente, Software, Rechtsgrundlagen oder Organisationseinheiten) im Prozess zurückgegriffen wird und lässt so Rückschlüsse u. a. auf Wissenssicherheit und Digitalisierung zu.

Hinweise auf Schwachstellen sind z. B. Folgende:

- Es existieren Prozessschritte mit langen Bearbeitungs-, Warte- oder Liegezeiten.
- Bei Weiterleitung entstehen lange Transportzeiten.
- Prozessbeteiligten fehlen Informationen über den Ablauf, den Grund ihrer Beteiligung, ihrer Funktion oder der Notwendigkeit des Prozesses, Zielvorgaben und Qualitätsanforderungen.
- Im Rahmen des Prozesses existiert ein hohes Kommunikationsaufkommen.
- Es fehlen Zielvorgaben oder Ziele sind widersprüchlich oder inkonsistent formuliert.
- Mitarbeitende sind unzufrieden.
- Mitarbeitenden fehlen Qualifikationen.
- Vorhandene Vorgehensweisen oder Standards werden nicht eingehalten.
- Es fehlen Arbeitsmittel, z. B. IT-Lösungen.
- Es gibt häufige Wechsel zwischen manueller und automatisierter Bearbeitung (Medienbrüche).
- Es gibt häufige Wechsel der bearbeitenden Personen oder Schnittstellen zu anderen internen Organisationseinheiten oder externen Prozessbeteiligten.

24 https://www.organdbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/2_Vorgehensmodell/23_Hauptuntersuchung/232_IstAnalyse/istanalyse-node.html

- Es gibt unklare Zuständigkeiten.
- Es gibt keine Kooperation mit Prozessbeteiligten oder anderen Organisationen.

Um Schwachstellen zu analysieren und deren Ursachen zu erkennen, können Ihnen folgende Fragestellungen helfen:

- Welche Aufgabe hat die Verwaltung?
- Welcher gesellschaftliche Hintergrund besteht, dass der untersuchte Prozess durch die öffentliche Verwaltung wahrgenommen wird?
- Was sind Anforderungen des Kunden oder der Kundin?
- Wie können diese Anforderungen erfüllt werden?
- Welche Arbeitsschritte sind wertschöpfend im Hinblick auf das Ergebnis?
- Welche Arbeitsschritte und welche Beteiligten sind erforderlich?
- Ist die Aufteilung und Reihenfolge der Arbeitsschritte zielorientiert?
- Sind alternative Arbeitsabläufe denkbar, durch die die Leistungsindikatoren besser erfüllt werden können?

Bewertung von Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen

Um bei einer Vielzahl von Schwachstellen auf die wirklich relevanten fokussieren zu können, empfiehlt sich eine Bewertung der Relevanz. Dies kann geschehen, indem zielbezogen z. B. das Risiko oder der Schweregrad der Schwachstelle bewertet wird. Hierbei sollte nach einem einfachen System (z. B. Einfachauswahl mit gering/mittel/hoch oder Zahlwerte von 1 bis 10) gearbeitet werden, um die Komplexität zu minimieren. Die entsprechend hoch bewerteten Schwachstellen rücken zuerst in den Fokus.

Die Entwicklung von SOLL-Vorschlägen zur Optimierung von Abläufen und Strukturen ist die kreative Phase in einem Optimierungsprojekt. Ziel ist es, einen organisatorischen Zustand zu gestalten, mit dem die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Das bedeutet, dass Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden und damit Maßnahmen zur Beseitigung der identifizierten Schwachstellen entwickelt werden.

3.3.3 Abläufe und Strukturen optimieren

Herausarbeitung von Maßnahmen zur Optimierung von Abläufen

Sind die Schwachstellen gefunden und bewertet, kann an Lösungen gearbeitet werden. Hier ist insbesondere wichtig zu beachten, dass für eine Schwachstelle nicht immer nur eine Lösung möglich sein kann. Wurde beispielsweise ein papierbasierter Dokumenteneingang als Schwachstelle identifiziert, kann dieser mit verschiedenen Technologien verändert (digitalisiert) werden: Je nach vorhandenen Techniken kann es interessant sein, zunächst nur ein (ggf. bereits vorhandenes) PDF-Formular zum Download bereitzustellen. Alternativ kann z. B. auch ein Webformular mit einer Formularservice-Technologie und direkter Schnittstelle ins Fachverfahren zum Einsatz kommen. Während die erste Lösung möglicherweise für eine Verwaltung leicht umzusetzen ist, erfordert die zweite Lösung ggf. die Beschaffung von Technologien über eine Ausschreibung. Somit scheint die „einfache“ Lösung attraktiver. Werden jedoch weitere Prozesse identifiziert, für die ein ähnliches Potenzial besteht, gewinnt die umfangreichere Lösung an Attraktivität und bietet sich ggf. für eine systematische Einführung in einem Verwaltungsbereich oder gleich im ganzen Haus an.

Im Freistaat Sachsen stehen den staatlichen Behörden und Einrichtungen, neben der Prozessplattform Sachsen, weitere zentrale Softwarekomponenten wie das Beteiligungsportal oder die Basiskomponente Formularenservice (u. a. formcycle) zur Verfügung. Die Beschaffung und Ausschreibung der Technologien ist hier nicht erforderlich. Zudem sollte die Verfügbarkeit zentraler Online-Antrag-assistenten bzw. von sogenannten EfA-Diensten geprüft werden.

Die Suche nach Veränderungsmöglichkeiten sollte dabei in drei Richtungen erfolgen:

- Organisation (z. B. neue Formen der Arbeitsteilung, Zentralisierung, Prozessintegration)
- Qualifikation und Wissensmanagement (z. B. Spezialisierung, Professionalisierung)
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Systeme für Dokumentenmanagement, Vorgangsbearbeitung)

In der Regel liegt die Lösung für die Beseitigung von Prozessschwachstellen in einer Kombination von Maßnahmen aus diesen drei Bereichen. Beispielfhaft sind in mögliche Verbesserungsmaßnahmen genannt.

Abbildung 18:
**Umsetzungsplan für Verbesserungsmaßnahmen im Beispielprozess:
 „Büroausstattung beschaffen“**

Schwachstelle/ Verbesserungsvorschlag	Ursache	Lösung/Maßnahme	Nutzen	Aufwand	Score
aufwändige Prüfung und Einholung von Unterschriften für die Bedarfsmeldung	analoge Bearbeitung, Entgegennahme, Prüfung der Bedarfsmeldung	Einführung elektronischer Workflow bzw. digitale Bedarfsmeldung	10	10	1
aufwändige Prüfung und Einholung von Unterschriften für die Bedarfsmeldung	unterschiedliche Eingangskanäle	nur persönliche Abgabe der Bedarfsmeldung	6	3	2
aufwändige Recherche nach Bestand erforderlich	Bestandsliste liegt im Keller (Ortswechsel erforderlich)	Bestandsliste im Büro halten und bei Entnahme/Zugang pflegen	8	2	4

Erarbeitung und Bewertung von Optimierungsvorschlägen

Die Herausforderung bei der Entwicklung von Optimierungsvorschlägen besteht darin, aus den einzelnen Veränderungsansätzen ein vollständiges Konzept der künftigen Prozessorganisation zu entwickeln. Es sollten Prozessbeteiligte und Prozesskundinnen und -kunden aktiv beteiligt werden. Dadurch können mögliche Restriktionen frühzeitig erkannt und Akzeptanzprobleme vermieden werden. Die Beteiligung interner Partnerinnen und Partner hat den Nebeneffekt der Lern- und Trainings-situation in Bezug auf neue Anforderungen und Regelungen. Diese sind im Gestaltungsprozess wesentlich anschaulicher und effektiver als nachträgliche Schulungen. Eine frühzeitige Einbindung in die Auseinandersetzung mit Prozessschwachstellen und Schwierigkeiten bei der Formulierung eines SOLL-Prozesses erhöhen außerdem die Akzeptanz in Bezug auf das Veränderungsprojekt.

Weiterhin ist es in dieser Phase denkbar, einen Erfahrungsaustausch mit anderen Organisationen zu gestalten. Dies kann auch informell erfolgen. Durch einen strukturierten Erfahrungsaustausch ist ein systematisches Benchmarking möglich, bei dem die Herangehensweisen verschiedener Organisationen anhand von Kennzahlen verglichen werden können. Ziel ist es, die Methoden des „Klassenbesten“ festzustellen und diese auf die eigene Organisation anzuwenden.

Weiterhin können auch nicht am Prozess beteiligte Sachverständige, wie z. B. Beraterinnen und Berater oder organisationsexterne Verwaltungsmitarbeitende, hinzugezogen werden.

Für eine effiziente Erarbeitung und Bewertung von Optimierungsvorschlägen ist folgendes Vorgehen empfehlenswert:

- Zusammenstellen von Optimierungsmöglichkeiten auf Grundlage der identifizierten Schwachstellen
- Beschreibung eines Idealprozesses
- Analyse und Einbeziehung von Restriktionen
- Beschreibung des realisierbaren SOLL-Prozesses, ggf. mit Lösungsvarianten

/ Beispiel:

Für den Prozess „Dienstreise genehmigen“ können Verbesserungsvorschläge z. B. im Rahmen von Workshops mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten der Behörde erarbeitet und dokumentiert werden. Die Verbesserungsvorschläge können im Anschluss durch eine Nutzwertanalyse, die sich an den Optimierungszielen orientiert, bewertet werden. /

Bei der Entwicklung und Auswahl von Verbesserungsvorschlägen ist das Beziehungsgeflecht zwischen Schwachstellen und Ursachen zu berücksichtigen. Es ist möglich, dass Maßnahmen zwar Schwachstellen beseitigen, sie aber weitere eventuell negative Auswirkungen an anderen Stellen verursachen. Der Einsatz neuer Arbeitsmittel kann beispielsweise Auswirkungen auf Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten haben oder auf andere Arbeitsmittel, z. B. die im Einsatz befindlichen IT-Systeme. Eine vollständige Betrachtung der Wechselwirkungen ist daher sinnvoll. Die ganzheitliche Betrachtung und Gestaltung ist bei der Entwicklung von Lösungsideen von wesentlicher Bedeutung. Sie trägt wesentlich zum Erfolg der späteren Umsetzung bei.

Entscheidung über umzusetzende Maßnahmen und Erstellung von SOLL-Modellen

Die Einbeziehung von Lösungsvarianten ist wichtig, um Spielräume für nachfolgende Entscheidungen und Abstimmungen zu erlauben. Um aus verschiedenen Optimierungsvorschlägen bzw. mehreren Lösungsvarianten die „richtige“ Variante auszuwählen, ist eine Bewertung der Vorschläge sinnvoll. Hierfür bieten sich u. a. die Nutzwertanalyse, die Simulation oder die Kosten-Nutzen-Analyse an. Zur Entscheidungsfindung können weiterhin SOLL-Prozessmodelle dienlich sein: Durch die Darstellung der Veränderungen am IST-Prozess wird eine Bewertung und auch ein Variantenvergleich möglich. Gleichzeitig ist abzuwägen, wann eine SOLL-Darstellung sinnvoll ist: Stehen noch verschiedene Umsetzungsvarianten zur Auswahl, kann eine Darstellung dieser Varianten die Entscheidung zwar unterstützen, stellt aber ggf. noch keine abschließende Ablaufbeschreibung dar. Sollen zudem gleichzeitig mehrere Schwachstellen behoben werden, steigt ggf. die Anzahl der notwendigen SOLL-Prozesse und damit der Aufwand. In dieser Situation kann die Darstellung auch auf relevante Teilaspekte des Prozesses beschränkt werden.

In jedem Fall gelten auch hier die Grundlagen für eine zielgerichtete Visualisierung: Es müssen daher bestimmte Kriterien erfüllt werden, z. B. Vollständigkeit und Verständlichkeit. Zudem bleibt es bei einer modellhaften Darstellung, die im Interesse einer möglichst weitgehenden Akzeptanz der künftigen Prozessorganisation mit den Beteiligten abgestimmt werden sollte. Die Abstimmung der Vorschläge kann z. B. in Präsentationen mit Workshop-Anteilen erfolgen.

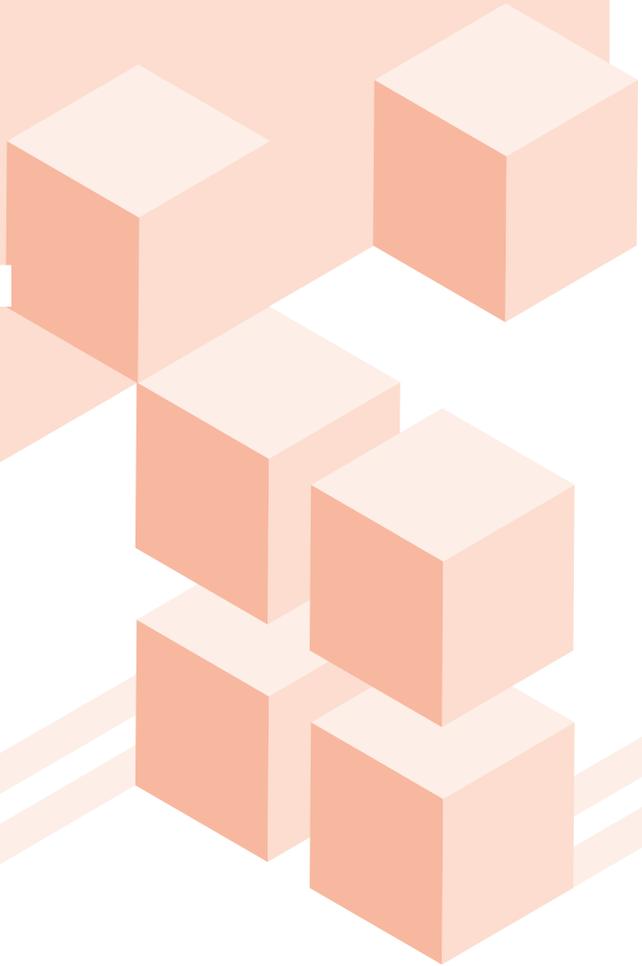
Zur abschließenden Entscheidung gehört zudem eine möglichst realitätsnahe Einschätzung der Umsetzungsaufwände, die Wissensbedarf und Kapazitätsbindung mit sich bringen.

Nach der Entscheidung helfen SOLL-Prozessmodelle bei der Ergebniskommunikation und im Veränderungsmanagement, indem die Veränderungen zielgruppengerecht greifbar gemacht und auf dieser Basis passende Maßnahmen entwickelt werden können. Die SOLL-Modelle bilden so die Grundlage der Reorganisationsmaßnahmen und stellen daher für die Mitarbeitenden eine Anleitung für die künftige Prozessorganisation dar.

Im gesamten Prozess kommt der der Konsensfindung immer wieder eine wichtige Rolle zu. Naturgemäß gibt es in Prozessen unterschiedliche Perspektiven, die zu berücksichtigen sind. Wichtig ist, diese Perspektiven ernst zu nehmen. Kommt es zum Konflikt muss eine entsprechende Instanz eine Lösung bzw. Entscheidung herbeiführen.

Ein nachhaltiges Prozessmanagement-System einführen

4



Prozessmanagement lebt von dem Gedanken des Analysierens und der steten Optimierung. Die Anwendung dessen betrifft nicht nur einzelne Prozesse, sondern auch das Prozessmanagement-System als Ganzes. Kurz gesagt: Gelebtes Prozessmanagement optimiert sich selbst immer wieder.

Im Kontext des Prozessmanagement-Systems kann Nachhaltigkeit mit folgenden Wertesäulen beschrieben werden:

1. Ökonomische Nachhaltigkeit:

- Fokus auf langfristige Wirtschaftlichkeit
- Effiziente Ressourcennutzung und Kostenoptimierung
- Sicherstellung von Innovationsfähigkeit
- Angemessenes Risikomanagement und Risikominimierung

2. Soziale Nachhaltigkeit:

- Transparenz in den Bereichen Rollen und Verantwortlichkeiten
- Identifizierung und Herstellung von notwendigen Arbeitsbedingungen
- Förderung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Chancengleichheit und Diversität
- Stakeholder-Engagement und gesellschaftliche Verantwortung
- Qualitätsleistungen für Bürger und Bürgerinnen, sowie Unternehmen und anderen Interessensgruppen

3. Ökologische Nachhaltigkeit:

- Minimierung negativer Umweltauswirkungen
- Ressourcenschonung und Energieeffizienz
- Förderung erneuerbarer Energien und umweltfreundlicher Technologien
- Reduzierung von Abfall, Emissionen, Warte- und Durchlaufzeiten

Ein nachhaltiges Prozessmanagement zielt darauf ab, diese drei Säulen in Einklang zu bringen und kontinuierlich zu verbessern. Dies erfordert oft einen Balanceakt und kann zu Zielkonflikten führen, die sorgfältig abgewogen werden müssen.

Wie kann das Herstellen einer solchen Nachhaltigkeit gelingen? Im folgenden Abschnitt finden Sie anwendbare Tipps und Maßnahmen, um ein nachhaltiges und effizientes Prozessmanagement in Ihrer Organisation einzuführen.

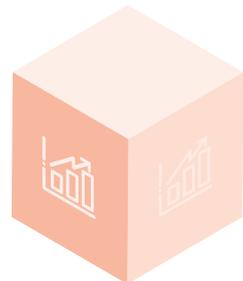
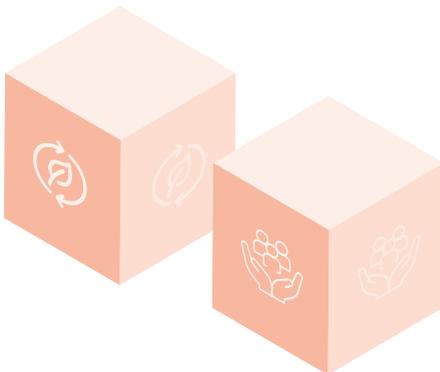
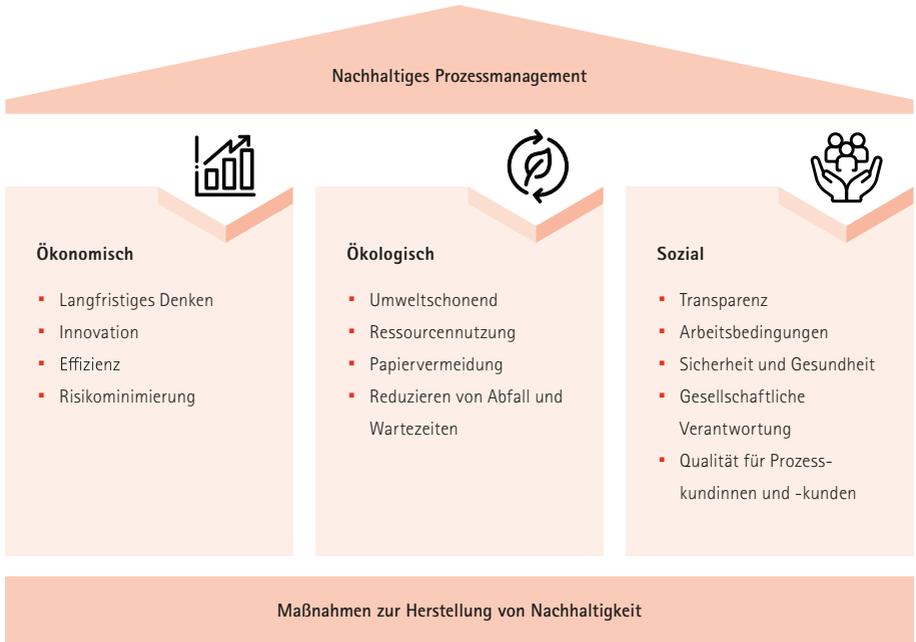


Abbildung 19:
Die drei Säulen für ein nachhaltiges Prozessmanagement



4.1 Prozesse betreiben, steuern und verbessern

Auch, wenn in der betroffenen Organisation noch kein Prozessmanagement auf strategischer Ebene existiert, können operativen Nachhaltigkeitsmaßnahmen eingeführt werden. Folgende Maßnahmen können dafür hilfreich sein:

4.1.1 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Identifizieren und Priorisieren von Prozessen

- Identifizieren Sie nicht nur einzelne Prozesse Ihrer Organisationseinheit, sondern auch **Prozessketten**.
Was sind die Vorgängerprozesse? Und welche Prozesse starten mit dem Endpunkt Ihres Prozesses? Eventuell können Schnittstellen mit anderen Organisationseinheiten oder Behörden gemeinsam besprochen und definiert werden? Genau an diesen Übergabestellen verbirgt sich viel Potenzial, um die gemeinsame Arbeitsqualität erheblich zu verbessern.
- Für das **Priorisieren von Prozessen**, vor allem im Kontext von Verbesserungsprojekten, ist es sinnvoll, sich folgende Aspekte besonders anzusehen:
 - Ressourcenintensität
 - Fehlerpotenzial
 - Papiermenge und Digitalisierungspotenzial
 - Anzahl an beteiligten Organisationseinheiten
 - Ergebnisprodukte für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie andere Stakeholder
 - Lange Warte-, Such- und Liegezeiten

4.1.2 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Modellieren von Prozessen

- Nachnutzung von **bisheriger interner Dokumentation**
Nicht jeder Prozess muss als Prozessmodell abgebildet werden. Welche Dokumentationen liegen bereits vor? Sind diese ausreichend und aktuell? Reicht für das jeweilige Vorhaben eventuell ein Prozesssteckbrief?
- Recherchieren Sie im Prozessnetzwerk der Prozessplattform nach **Referenzmodellen** anderer Behörden und Organisationen
- Halten Sie sich an die **Modellierungskonvention** – das erspart nachträglichen Aufwand in der Qualitätssicherung
- Verwenden Sie die vorhandenen Aktivitätsbezeichnungen in **Picture BPMN**, das erspart Ihnen das Formulieren von Teilaktivitäten und schafft Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit von Modellen.
- Nutzen Sie die Prozessmodelle auch weiterführend in anderen Projektkontexten oder Optimierungsvorhaben, beispielsweise im Rahmen von Personalbedarfsermittlungen oder Stellenbewertungen.

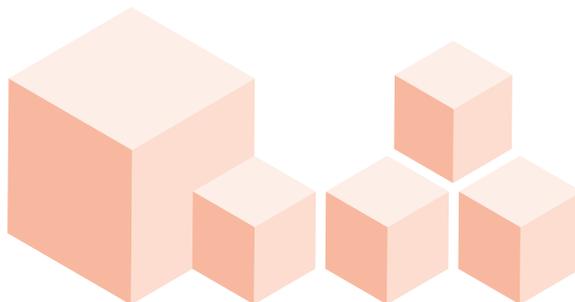
4.1.3 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Analysieren von Prozessen

- Berücksichtigen Sie alle **drei Nachhaltigkeitsdimensionen** (ökonomisch, ökologisch, sozial) bei den Analysetätigkeiten
- Führen Sie dort, wo es möglich ist, eine **datenbasierte Analyse** durch, zum Beispiel mittels Analysetools, Business Intelligence, sowie der Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitskennzahlen

- Analysieren Sie **organisatorischen Schnittstellen**: Identifizieren Sie Prozessverantwortungen und definieren Sie Qualitätskriterien für die übergebenen Prozessergebnisse
- Stakeholder-Analysen: Befragen Sie Prozessbeteiligte und -durchführende zu ihrer Zufriedenheit und Nachhaltigkeitsaspekten
- **Benchmarking**: Führen Sie einen Abgleich von vergleichbaren Kennzahlen und Vorgaben durch (s. auch Abschnitt 7.3.2)
- Fördern Sie ein **„papierloses Büro“**
- Nutzen Sie bereits vorhandene oder leicht beschaffbare **IT-Lösungen**
- Prüfen Sie den möglichen Einsatz von aktuellen Entwicklungen im Bereich Prozessautomatisierung, wie zum Beispiel **mittels Robotic Process Automation und KI** (s. auch Abschnitt 6)
- Wenden Sie **Lean-Prinzipien** zur Reduzierung von Verschwendung an
- Führen Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein

4.1.4 Mögliche Maßnahmen zum nachhaltigen Optimieren von Prozessen

- **Schulen** und Sensibilisieren Sie die Mitarbeitenden zu den Prozessabläufen und Verantwortlichkeiten
- Initiieren Sie die **Digitalisierung von Dokumenten und Workflows** des Prozessmanagements, zum Beispiel über die Statusverfolgung von Prozessen in der Prozessplattform



4.2 Gesamtprozessleistung steuern

Die Steuerung der Gesamtprozessleistung ist eine komplexe Aufgabe, die verschiedene Aspekte umfasst. Dabei ist eine Ende-zu-Ende-Betrachtung wichtig, sodass die Prozesse und Prozessketten in ihrem Zusammenspiel analysieren und Abhängigkeiten festgestellt werden. Im Folgenden sind einige zentrale Ansätze beschrieben, die dazu beitragen können.

- Definition und Messung von Prozesskennzahlen bzw. Key Performance Indicators (KPIs)
 - Festlegung relevanter Leistungskennzahlen für jeden Prozess
 - Regelmäßige Messung und Auswertung dieser KPIs
- Einsatz einer Business Process Management (BPM) Software wie der Prozessplattform
 - Automatisierte Datenerfassung und Reporting
- Kontinuierliches Prozessmonitoring
 - Echtzeitcontrolling kritischer Prozesse
 - Frühzeitige Erkennung von Abweichungen und Engpässen
- Implementierung von Feedback-Schleifen
 - Regelmäßige Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Kundinnen und Kunden einholen
 - Schnelle Reaktion auf identifizierte Verbesserungspotenziale
- Prozessoptimierung und Standardisierung
 - Kontinuierliche Verbesserung (KVP) von Prozessen basierend auf Leistungsdaten
 - Entwicklung und Durchsetzung von Best Practices
- Schulung und Entwicklung der Mitarbeiter
 - Regelmäßige Trainings zu Prozessmanagement und -optimierung
 - Förderung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung
- Integration von Prozessen über Abteilungsgrenzen hinweg
 - Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit
 - Optimierung von Schnittstellen zwischen Prozessen
- Regelmäßige Prozessaudits
 - Durchführung interner und externer Audits zur Überprüfung der Prozesskonformität
 - Identifikation von Verbesserungspotenzialen
- Balanced-Scorecard-Ansatz
 - Berücksichtigung verschiedener Perspektiven (Finanzen, Prozesskundinnen und -kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung)
 - Ausgewogene Steuerung der Gesamtleistung

4.3 Nachhaltige Veränderung der Organisation über Prozessmanagement

Durchläuft eine Organisation die Phase der Prozessanalyse und identifiziert Verbesserungspotenziale, so können diese Optimierungsansätze in ablauforganisatorische und aufbauorganisatorische Veränderungsbedarfe unterteilt werden.

Die Ablauforganisation bezieht sich auf die systematische Planung, Strukturierung und Koordination von Arbeitsprozessen in einer Organisation. Sie legt fest, wie Aufgaben zeitlich und räumlich aufeinander folgen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Die Gliederung der organisatorischen Gesamtaufgabe in Hauptaufgaben, Teilaufgaben und Elementaraufgaben und die Bestimmung der organisatorischen Einheiten (Abteilungen und Stellen), in denen die Aufgaben erledigt werden, werden Aufbauorganisation genannt. Mithilfe der Aufbauorganisation wird somit einerseits festgelegt, welche Organisationseinheiten welche Aufgaben haben, und andererseits bestimmt, wie die Abteilungen und Stellen zusammenarbeiten und welche Kompetenzen (Zuständigkeiten) mit den Aufgaben verbunden sind.²⁵

Mögliche übergreifende Maßnahmen zur Optimierung der Aufbauorganisation können sein:

- Anpassung der Aufbauorganisation an der Struktur von Prozessabläufen
- Definition von Verantwortlichkeiten für den Gesamtprozess (Ende-zu-Ende)
- Definition von Ende-zu-Ende-Entscheidungsverantwortungen bei Matrix-Organisationenaufbau (überall da, wo eine fachliche und eine organisatorische oder technische Verantwortung gleichzeitig gelten)
- Einführung von Organisationseinheitsübergreifenden Prozess-Jour-Fixes, in denen in regelmäßigen Abständen (z. B. einmal je Quartal) alle am Prozess beteiligten Personen zusammenkommen und gemeinsam über Chancen und Risiken sprechen
- Abwägen der Möglichkeit inwiefern Kompetenzübergreifende Teams organisatorisch verankert werden können
- Einführung von prozessübergreifenden Qualitätsstrukturen

Erfolgsfaktoren von Prozessmanagement- Projekten



5

Grundlegende Projektmanagement-Arbeitsweisen treffen in der Regel auch auf Prozessmanagement-Prozesse zu. Diese sind im Projektmanagement-Handbuch des Freistaates Sachsen nachzulesen.²⁶

Zusätzlich dazu gibt es eine größere Anzahl an Best-Practice-Vorgehensweisen, die sich spezifisch für Prozessmanagement-Projekte etabliert und als Mehrwert herauskristallisiert haben. Denn um die Herausforderungen eines Prozessmanagementprojektes erfolgreich zu bewältigen, sollte auf bestimmte Faktoren geachtet werden. Diese werden im Folgenden zusammengetragen²⁷ und sollen insbesondere (designierte) Projektleitung in der Planung und Durchführung ihrer Projekte unterstützen:

1. Für den Projekterfolg ist es wichtig, dass zu Beginn Ziele und Erwartungen an Projektergebnisse eindeutig definiert werden, bspw. nach der SMART-Methode²⁸. Daher sollte Wert auf die Erstellung einer Projektskizze gelegt werden. Diese kann Grundlage für den Projektauftrag sein und umreißt die Inhalte, deren Erarbeitung durch die eingesetzte Projektleitung zu steuern ist. Konkret können das beispielsweise sein:
 - a. Eine behördenweite Prozesslandkarte wird erstellt und abgestimmt. Die identifizierten Prozesse sind in Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse zu gliedern.
 - b. Für jeden identifizierten Prozess werden jeweils ein IST- und ein SOLL-Prozessmodell und ein Prozesses Steckbrief erstellt und abgestimmt.
 - c. Eine abgestimmte Schwachstellen- und Potenzialanalyse liegt je Prozess vor.
2. Soweit vorhanden sollte auf den vom strategischen Prozessmanagement vorgegebenen Standards, wie dem Vorgehensmodell zur Umsetzung von Prozessmanagement und der Prozessplattform Sachsen, aufgebaut werden.
3. Für ein erfolgreiches Projekt ist es erforderlich, dass der relevante Prozessbereich schon in der Initialisierungsphase hinsichtlich seiner Komplexität und Strukturiertheit eingeschätzt werden kann. Nur unter dieser Voraussetzung kann ein sinnvolles Projektvorgehen entworfen und das Projektbudget adäquat ausgestattet werden. Fragen, die bei der Einschätzung der Komplexität helfen können:
 - a. Handelt es sich um Prozesse, in denen mehrere Organisationseinheiten mitarbeiten?
 - b. Welche Prozesse sollen prioritär aufgenommen werden bzw. unterstützen das Projektvorhaben?
 - c. Welche Prozesse haben eine strategische Bedeutung für die Gesamtorganisation oder Behörde?
 - d. Läuft der Prozess immer gleich ab?
4. Für die Umsetzung von Meilenstein- und Zeitplan ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden in den betroffenen Organisationseinheiten, z. B. für die Durchführung von Workshops und Interviews, im nötigen Umfang zur Verfügung stehen. Kommunizieren Sie hierfür die erwartete Anzahl an Workshops und deren Zeitaufwand für die Teilnehmenden. Berücksichtigen Sie dabei Qualitäts- und Freigabeprozesse.

²⁶ <https://www.projektmanagement.sachsen.de/>

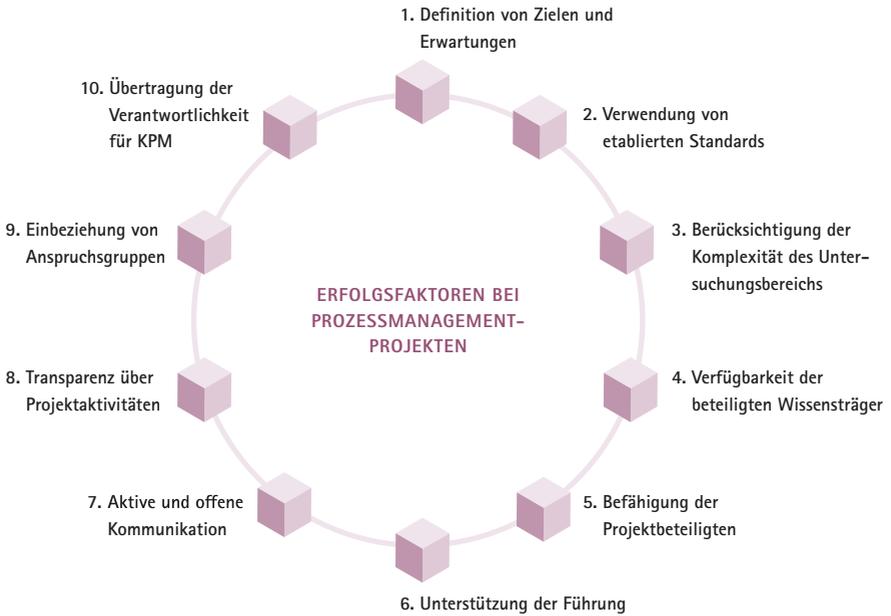
²⁷ Die Reihenfolge der Erfolgsfaktoren stellt keine Priorisierung dar, sondern ist vielmehr am zeitlichen Ablauf eines Prozessmanagementprojektes orientiert.

²⁸ Projektziele werden im Projektmanagement als „SMART“ bezeichnet, wenn sie Spezifisch, Messbar, Attraktiv (Beschreibung der Motivation), Realistisch und Terminiert sind.

5. Die Projektbeteiligten sollten über die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, bspw. in der Anwendung von Notationen und Werkzeugen, wie der Prozessplattform Sachsen, oder diese durch Schulungsmaßnahmen erwerben. Erfragen Sie hierfür die notwendigen Kompetenzen des Projektteams und identifizieren Sie geeignete Ansprechpersonen – zum Beispiel für die Rolle der Prozessexperten und -expertinnen.
6. Für den Projekterfolg ist es wichtig, dass die entscheidungsbefugten Führungspersonen den erforderlichen Veränderungs- und Innovationswillen besitzen, damit auch prozessübergreifende Ansätze realisiert werden können und die nötige Vorbildfunktion erfüllt wird. Klären Sie hierfür definierte Prozess- und Systemverantwortlichkeiten.
7. Für den Projekterfolg ist es wichtig, die Kommunikation zu den am betrachteten Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteuren aktiv und konstruktiv zu gestalten, um Optimierungsansätze zu entwickeln und ganzheitlich zu beschreiben. Eine offene, konstruktive „Laut-Denken-erlaubt-Kultur“ hilft dabei, unterschiedliche Sichtweisen zuzulassen und optimierte SOLL-Prozesse zu erarbeiten, die auf breite Akzeptanztreffen. Falls notwendig, klären Sie die Kommunikationsregeln während des Projektinitiierungswshops und ermutigen die Teilnehmenden im Rahmen der Prozessworkshops dazu, ihre Gedanken zu verbalisieren.
8. Die Transparenz der Projektaktivitäten und -ergebnisse sollte für alle Anspruchsgruppen gegeben sein. Ein Kommunikationskonzept hilft bei der Planung, Umsetzung und Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen (vgl. Kapitel 3.2.12). Legen Sie detailliert fest, welche Rollen in den jeweiligen Freigabe- und Qualitätssicherungsprozess einzubinden sind.
9. Ein ebenfalls erfolgskritischer Aspekt ist das Herstellen der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit der von der Veränderung betroffenen Personen. Hierfür sollte bereits früh im Projekt auf den Einbezug der Anspruchsgruppen Wert gelegt werden. Zudem ist rechtzeitig auf die Planung nötiger Schulungsangebote zu achten.
10. Für die Etablierung von Prozessmanagement in den Behörden und Einrichtungen des Freistaates Sachsen ist es wichtig, dass Verantwortlichkeiten für die kontinuierliche Verbesserung der betrachteten Prozesse benannt und für die Aufgabenwahrnehmung in diesem Zusammenhang auch Ressourcen berücksichtigt werden sowie Know-how weiter aufgebaut wird. Das betrifft vor allem die Phase des Überganges vom Projektgeschäft zu den Linientätigkeiten.

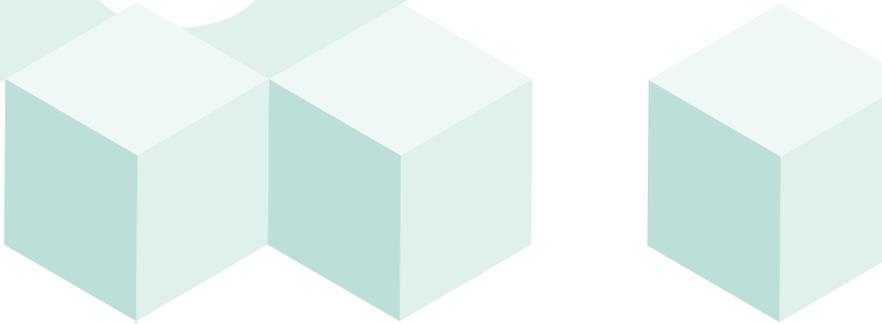
Abbildung 20:

Erfolgsfaktoren bei Prozessmanagementprojekten



Aktuelle Entwicklungen im Prozessmanagement

6



6.1 Austausch & interaktive Methoden

Der Austausch in Netzwerken und die Etablierung interaktiver Methoden spielen eine entscheidende Rolle im Prozessmanagement. Durch einen regelmäßigen Austausch und transparente Kommunikation können die Beteiligten ein besseres Verständnis für die Prozesse entwickeln, frühzeitig Probleme und Engpässe identifizieren sowie gemeinsam innovative Lösungsansätze entwickeln und Best Practices teilen. Dies führt zu einer höheren Akzeptanz der konkreten Maßnahmen und trägt zur kontinuierlichen Verbesserung bei. Dabei spielen Art und Umfang der Methode eher eine untergeordnete Rolle – wichtig ist, dass ein regelmäßiger Austausch stattfindet.

Eine mögliche Methode, um in einer strukturierten Austausch zu gehen, stellt das World Café dar. Das World Café ist eine kreative und partizipative Methode zur Förderung von Diskussionen, Ideenaustausch und kollektivem Lernen in einer informellen und entspannten Umgebung.

Der typische Ablauf ist in der folgenden Tabelle kurz beschrieben.

Tabelle 3:
Ablauf World-Café

Schritt	Erläuterung
Zielsetzung klären	Definieren Sie klare Ziele für das World Café. Möchten Sie beispielsweise bestimmte Herausforderungen angehen, Ideen für die Prozessoptimierung sammeln oder Erfahrungen teilen?
Räumlichkeiten vorbereiten	Schaffen Sie eine entspannte und offene Atmosphäre. Stellen Sie Tische und Stühle in Gruppen auf, um Kleingruppendiskussionen zu fördern.
Thematische erstellen	Legen Sie verschiedene Thementische an, die zu den Schlüsselaspekten des Prozessmanagements passen. Dies könnten Themen wie Prozessoptimierung, Tools und Technologien, Best Practices oder Herausforderungen sein.
Moderatoren wählen	Jeder Thementisch sollte eine moderierende Person zugeteilt haben, die den Gesprächsverlauf steuert und sicherstellt, dass alle Teilnehmenden ihre Ideen einbringen können.





Schritt	Erläuterung
Einführung	Beginnen Sie mit einer kurzen Einführung und Vorstellung des Themas. Erklären Sie den Teilnehmenden den Ablauf des World Cafés und betonen Sie die informelle Atmosphäre.
Rundendiskussionen durchführen	Teilen Sie die Gesamtzeit in mehrere Runden auf. In jeder Runde wechseln die Teilnehmenden zu einem anderen Thementisch. Die moderierende Person am Tisch fasst die vorherige Diskussion kurz zusammen, und die neuen Teilnehmenden bringen frische Perspektiven ein.
Visualisierung nutzen	Stellen Sie Flipcharts, Whiteboards oder digitale Tools bereit, um Ideen und Schlüsselpunkte visuell festzuhalten. Dies fördert die Zusammenarbeit und hilft dabei, Erkenntnisse zu dokumentieren.
Teilnehmer aktiv einbeziehen	Motivieren Sie die Teilnehmenden, aktiv am Gespräch teilzunehmen. Ermutigen Sie sie, Erfahrungen zu teilen, Herausforderungen anzusprechen und Lösungen vorzuschlagen.
Feedbacksammelrunde einplanen	Am Ende des World Cafés sollten Sie Zeit für eine gemeinsame Runde zur Feedbacksammelrunde vorsehen. Fragen Sie nach den wichtigsten Erkenntnissen, Verbesserungsvorschlägen und ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.
Dokumentation und Follow-Up	Sorgen Sie für eine Dokumentation der Ergebnisse und Erkenntnisse. Planen Sie auch Follow-Up-Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die besprochenen Ideen und Lösungen weiterverfolgt werden.
Networking fördern	Ermutigen Sie die Teilnehmenden, Kontakte auszutauschen und sich miteinander zu vernetzen. Dies kann die Grundlage für zukünftige Zusammenarbeit und den fortlaufenden Austausch bilden.

Eine weitere interaktive Methode stellt die sog. Design-Thinking-Methode dar. In diesem Rahmen werden in Form von Workshops kreative Sitzungen durchgeführt, bei denen die Teilnehmenden gemeinsam Probleme definieren, Ideen entwickeln

und Prototypen erstellen. Dies fördert nicht nur den Austausch, sondern auch die kollaborative Lösungsfindung. Die folgende Tabelle skizziert einen möglichen Ablauf.

Tabelle 4:
Ablauf Design-Thinking

Schritt	Erläuterung
Verstehen (Empathie)	Der Prozess beginnt mit einem tiefen Verständnis für die Bedürfnisse und Perspektiven der Benutzer und Benutzerinnen oder Kunden und Kundinnen. Im Prozessmanagement bedeutet dies, die Bedürfnisse und Herausforderungen derjenigen zu verstehen, die direkt oder indirekt von den Prozessen betroffen sind.
Beobachten (Beobachtung)	Beobachten Sie die realen Aktivitäten und Abläufe im Zusammenhang mit den Prozessen. Dies kann durch Interviews, Beobachtungen vor Ort oder andere Methoden geschehen, um Einblicke in den Status quo zu gewinnen.
Standpunkt definieren (Definition)	Basierend auf den Erkenntnissen aus den ersten beiden Schritten wird der Standpunkt definiert. Hier werden die konkreten Probleme, Bedürfnisse und Herausforderungen identifiziert, die im Mittelpunkt der Lösung stehen sollen.
Ideen generieren (Ideenfindung)	In dieser Phase werden Ideen zur Lösung der identifizierten Probleme gesammelt. Es werden kreative Techniken wie Brainstorming oder Mind-Mapping eingesetzt, um eine breite Palette von Ideen zu generieren.
Prototyp entwickeln (Prototyping)	Aus den generierten Ideen werden Prototypen erstellt. Im Prozessmanagement können dies beispielsweise modifizierte Prozessabläufe, neue Tools oder verbesserte Kommunikationsstrategien sein.
Testen (Testen/Validierung)	Die erstellten Prototypen werden in kleinen Maßstäben getestet. Dies könnte bedeuten, dass sie in einem begrenzten Bereich oder für eine kurze Zeitperiode implementiert werden, um ihre Effektivität zu überprüfen.
Feedback sammeln (Feedback)	Das Feedback der Benutzer und Benutzerinnen wird gesammelt und analysiert. Dies ermöglicht es, die Prototypen weiter zu verfeinern und den iterativen Prozess fortzusetzen.
Implementierung (Implementierung)	Nach erfolgreichen Tests und Anpassungen kann die implementierbare Lösung in größerem Maßstab eingeführt werden.

Im Kontext des Prozessmanagements bietet der Design-Thinking-Ansatz den Vorteil, dass nicht nur technische Aspekte, sondern auch die menschliche Dimension berücksichtigt werden. Es fördert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Stakeholdern, um ganzheitliche und nutzerzentrierte

Lösungen zu schaffen. Durch die iterative Natur des Design Thinking können Lösungen schnell an sich ändernde Anforderungen angepasst werden.



Kernwerte dieser Arbeitsweise zeichnen sich aus durch die Arbeit mit Visualisierungen und Empathiezentrierten Fragen wie:

- Wie fühlt sich das für Persona x an?
- Was stört diese Persona am Prozess?
- Welche Interessen hat die Persona?

Richtig angewandt können so eine Vielzahl von „Quick Wins“ erreicht werden, die zwar nicht immer Ende-zu-Ende Prozesse betrachten, aus wirtschaftlicher Sicht jedoch auf kurze Zeit eine potenziell enorme Steigerung der Kunden- und Kundinnen-Zufriedenheit mit sich bringen.²⁹

6.2 Prozessausführung und -automation

Die Prozesse der öffentlichen Verwaltung sind vielschichtig und reichen von der Beantwortung von Auskunftersuchen (z. B. zum Status der Bearbeitung), der (formellen und materiellen) Prüfung eingereicherter Unterlagen über die Datenübertragung zwischen etablierten Systemen (bspw. Fachverfahren) bis hin zur Auswertung dieser Daten. In all diesen und weiteren Bereichen können durch Prozessautomatisierung Verbesserungen erreicht werden.

Chance / Nutzen:

- Eine Agile Methodik vereinfacht das Anpassen an sich schnell ändernde Umstände und Anforderungen.
- Die Kunden- und Kundinnenperspektive steht klar im Fokus.
- Interaktive Methoden erhöhen die Akzeptanz von Veränderungen bei den involvierten Stakeholdern.

Risiko / Aufwand:

- Das Einbinden vieler Stakeholder erfordert ein komplexeres Zeitmanagement sowie ggf. umfangreiche Vorbereitungsarbeiten.
- Methoden, die die Kundenzufriedenheit maximieren, bringen nicht immer die aus Organisationsperspektive beste Lösung hervor.
- Der Implementierungsaufwand und der Nutzen der erarbeiteten Lösungen sollten abgewogen werden.

Prozessautomatisierung kann grundsätzlich in zwei Dimensionen betrachtet werden:

Zum einen bezeichnet Prozessautomatisierung das systemische und vollständig automatisierte Ausführen von Prozess(teil-)schritten durch den Einsatz von IKT. Hierbei wird ein IT-System so programmiert, dass es eigenständig Prozessschritte nach definierten Regeln durchführen kann bzw. ein entsprechendes Programm eingesetzt, welches dazu fähig ist, manuelle Operationen innerhalb eines IT-Systems zu automatisieren. Auf diese Art wird die Fehleranfälligkeit reduziert und die Mitarbeitenden der Behörde entlastet. Anwendungsbereiche dafür sind u. a. das Erstellen von

Daten-Backups in definierten Zeitabständen, das automatische Erzeugen von Ergebnisdokumenten im Rahmen der Sachbearbeitung oder die automatische Auswertung von komplexen Daten.

Im Büroumfeld werden zu diesem Zweck häufig Robotiktechnologien eingesetzt. Dabei handelt es sich in aller Regel um sog. Softwareroboter (Softbots), die primär über die grafische Benutzeroberfläche (GUI) mit einem Anwendungssystem (AWS) interagieren, ohne dass eine umfangreiche Programmierung nötig ist. In diesem Zusammenhang spricht man von Robotic Process Automation (RPA), also der robotergestützten Automatisierung von IT-gestützten Prozessen. Mögliche Anwendungsbereiche sind z. B.:

- Metasuchen über bestehende Systeme
- Behandlung von eingehenden Kundenanfragen
- Wiederkehrende Datenübertragung zwischen Systemen
- Integration digitaler Formulare in Backend-Dienste
- Validierung von Daten
- Automatische Dateneingabe

Auch simple Entscheidungen, die eindeutigen Regeln unterliegen (z. B. Ja-Nein-Entscheidungen) können übernommen werden.

Auf der anderen Seite bezeichnet Prozessautomatisierung das systemisch unterstützte und koordinierte Durchführen eines Prozesses im Sinne eines Workflows. Hierfür wird der Prozess in spezialisierte Aktivitäten untergliedert. Diese können z. B. von unterschiedlichen Rollen und Personen, auch jenseits der eigenen Organisationseinheit, ausgeführt werden. Durch eine transparente Verfolgung und Zuweisung der Aufgaben ist so z. B. stets ein aktueller Status der Bearbeitung verfügbar.

Vor allem hybride Lösungen, also Systeme, die z. B. einem Menschen auf Abweichungen aufmerksam machen, finden auch in der Verwaltung immer mehr Einsatz. Da, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist, können RPA-Tools dementsprechend die Mitarbeitenden von nicht-wertschöpfenden Aktivitäten, z. B. Übertragungs- oder Validierungsaufgaben, entlasten.

Chance / Nutzen:

- Es kann eine Entlastung nicht-wertschöpfender Aktivitäten erreicht werden.
- Es bestehen vielseitige Einsatzmöglichkeiten, bspw. bei immer gleichbleibenden und häufig durchgeführten Prozessen oder Prozessschritten, die ein hohes Potenzial zur Ressourcenentlastung in sich tragen.
- Durch die Reduzierung von Durchlaufzeiten, Erhöhung der Verfügbarkeit (keine Ermüdung) und Verbesserung der Prozessqualität können Prozesskosten (insb. Personal) gesenkt werden.
- Es besteht Transparenz über den Bearbeitungsstatus, Ablageorte etc.

Risiko / Aufwand:

Durch den Einsatz von systemischer Prozessautomatisierung entstehen Aufwände für Steuerung, Kontrolle und Wartung.

Je nach Art der Robotics-Technologie kann es sein, dass eine komplexe Implementierung und Entwicklung notwendig ist (ausgenommen: Softbots, die sich selbst gewisse Regeln anlernen).

Für die technische Bereitstellung sind eine entsprechende Ausstattung, Zugänge etc. notwendig (wie bei eigenen Mitarbeitenden).

6.3 Process Mining

Process Mining ist eine Methode, die eine systematische, datengestützte Auswertung von Geschäftsprozessen ermöglicht. Voraussetzung hierfür ist, dass zu den relevanten Prozessen Daten existieren, die in der bestehenden IT-Infrastruktur abrufbar sind (z. B. als Log- oder Event-Daten). Es werden drei Typen des Process-Minings³⁰ unterschieden:

- Discovery
(Erkennen, Rekonstruieren und Visualisieren),
- Conformance
(beurteilen der Konformität)
- Enhancement
(Anpassen, Erweitern und Verbessern)

Auf Grundlage der vorhandenen Daten können so, je nach Process-Mining-Typ, eine Rekonstruktion des aktuellen IST-Prozesses, ein Abgleich zwischen dem rekonstruierten Modell und dem Realprozess oder ein verbesserter SOLL-Prozess systemisch erstellt werden. Ziel ist es, Zusammenhänge und Abhängigkeiten aufzudecken und so eine Verbesserung der Abläufe abzuleiten. Die allgemeinen Fragestellungen können sein: Wo gibt es Probleme im Ablauf? Wo kommt es zu Engpässen? Warum entstehen die Probleme?

Mittlerweile existiert eine Vielzahl von Softwareanbietern, die Process-Mining-Tools vertreiben. In der Regel ist deren Anwendung intuitiv und ohne aufwändige Vorbereitung möglich.

Abbildung 21:
Erarbeitung des optimierten SOLL-Prozesses
mittels Process-Mining



³⁰ Manifest der IEEE-Task-Force Process Mining am Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)

Chance / Nutzen:

- Mittels Process Mining bzw. anhand von Daten aus IT-Systemen kann visualisiert werden, wie Prozesse tatsächlich ablaufen, und nicht nur, wie sie theoretisch gestaltet sind.
- Hohe Einsatzmöglichkeiten bei immer gleichbleibenden und häufig durchgeführten Prozessen oder Prozessschritten, v. a. im Bereich des technischen Schnittstellenmanagements

Risiko / Aufwand:

- Daten müssen systemisch verfügbar sein, was ggf. in komplexen Vorprojekten vorbereitet werden muss
- Es ist eine entsprechende technische Ausstattung notwendig – so, als würde eine weitere Person mitarbeiten

6.4 Prozessmanagement und Künstliche Intelligenz

Die Künstliche Intelligenz (KI) wird als der wichtigste digitale Fortschritt des 21. Jahrhunderts bezeichnet und beeinflusst zunehmend die Art, wie die Menschen leben und arbeiten. Unser Alltag ist unter anderem geprägt von Sprachassistenten im Wohnzimmer, Fahrerunterstützung im Auto oder Suchmaschinen auf dem Laptop. Auch im Behördenumfeld gibt es zahlreiche Einsatzmöglichkeiten.

Aus technologischer Sicht bestehen dabei zunächst keine Grenzen. Es existieren zahlreiche KI-Technologien, die im Rahmen der Prozessautomatisierung eingesetzt werden, um die Effizienz und Genauigkeit zu verbessern.

Im Folgenden sollen drei ausgewählte KI-Technologien, die sich insbesondere zur Prozessautomatisierung und -optimierung eignen, vorgestellt werden.

Maschinelles Lernen (ML)

Maschinelles Lernen ermöglicht es Computern, aus Erfahrungen zu lernen und ihre Leistung in bestimmten Aufgaben zu verbessern. Im Prozessmanagement kann ML für Vorhersagen, Mustererkennung, Optimierung von Workflows und zur Entscheidungsvorbereitung eingesetzt werden. Das Vorgehen ist dabei stets das gleiche: Eine große Datenmenge wird der KI zur Verfügung gestellt. Diese leitet dann für sich Regeln und Prozesse ab, erlernt diese ohne menschliche Unterstützung und aktualisiert sich selbstständig.

Natürliche Sprachverarbeitung (NLP)

NLP ermöglicht Computern, menschenähnliche Sprache zu verstehen, zu interpretieren und darauf zu reagieren. Im Prozessmanagement kann NLP für die Verarbeitung von natürlicher Sprache in Kundinnen- und Kundeninteraktionen, automatisierten Support-Systemen und bei der Textanalyse verwendet werden.

Automatisierte Sprachgenerierung (NLG)

NLG ermöglicht es Computern, automatisch menschenähnliche Texte zu generieren. Im Prozessmanagement kann dies für die automatisierte Berichterstellung, Dashboards und Kundinnen- und Kundenkommunikation genutzt werden.

Für die öffentliche Verwaltung ergeben sich durch den Einsatz von KI effizientere und Ressourcen schonende Prozesse.

Prozessmanagement-bezogene Aufgaben, die eine KI folglich abdeckt, könnten sein:

- automatisierte Erhebung von Messwerten
- Datenanalysen und KPI-basierte Entscheidungsfindung bzw. Entscheidungsvorbereitung
- Schwachstellenanalysen und Empfehlung von Optimierungsmaßnahmen

Mögliche Anwendungsfelder wären beispielsweise:

- Erstellung von Prognosen und Statistiken für Leistungserbringung und Leistungsnachfrage
- Betrugserkennung
- Personalwesen (Bewerbungen, Aktualisierung von Dokumenten, Datenpflege)
- Beantwortung von Bürgerinnen und Bürger-/Anfragen
- Recherchetätigkeiten
- Vorlagen- und Formularmanagement

Grenzen von KI

Wichtig ist jedoch zu betonen, dass KI im Verwaltungsumfeld aktuell nicht in der Lage ist, Ermessensentscheidungen zu treffen. Die hierfür erforderliche, individuelle Abwägung und Willensbetätigung, kann ein KI-System – zumindest derzeit – nicht leisten.

Chance / Nutzen:

Der Einsatz von KI ermöglicht effiziente und optimierte Prozessabläufe und führt langfristig zu einer Ressourcenschonung.

Sofern gewünscht, unterstützt KI über den gesamten Prozessablauf (Ende-zu-Ende-Digitalisierung).

Risiko / Aufwand:

Nur durch eine gut strukturierte Datenlage kann eine KI verlässlich arbeiten. Diese ist vor einer Implementierung herzustellen.

Die Einhaltung von rechtlichen Bestimmungen (z. B. 4-Augen-Prinzip, finale Freigaben durch Fachkräfte etc.) ist weiterhin sicherzustellen.

Das Zusammenspiel von Datenschutzbestimmungen und KI ist vor der Implementierung genauestens zu prüfen.

Methoden und Werkzeuge



7

7.1 Datenerhebung

Prozessmanagement bietet eine Vielzahl von methodischen Ansätzen und Werkzeugen, um Daten zu erheben, auszuwerten und zur Steuerung zu verwenden. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Verfahren, die sich insbesondere im Hinblick auf Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben. Diese sind als Impuls für die praktische Anwendung in Behörden und behördennahen Organisationen zu verstehen.

7.1.1 Laufzettelverfahren

Diese prozessbezogene Datenermittlungsmethode ist eine Variante der Selbstaufschreibung. Die Methode konzentriert sich ausschließlich auf ein Objekt oder einen Prozess (bspw. die Bearbeitung einer Akte). Dem Objekt wird ein Laufzettel beigefügt. Auf diesem muss der Mitarbeitende genau festhalten, welche Tätigkeiten er durchgeführt hat und welche Zeiten (Eingangszeitpunkt, Ausgangszeitpunkt, Bearbeitungsdauer) mit der Bearbeitung verbunden waren. Der Mitarbeitende muss dabei die Daten selbstständig und manuell eintragen.

Das Laufzettelverfahren fokussiert ausschließlich auf die Tätigkeiten, die innerhalb des jeweiligen Prozesses anfallen und bildet meistens nicht alle Prozessbeteiligten ab. Mit diesem Verfahren ermitteln Sie Daten über

- die Beteiligten des Prozesses,
- Schnittstellen, die mit dem Prozess in Verbindung stehen,
- den Ablauf eines Prozesses und die Häufigkeit bestimmter Tätigkeiten,
- die Bearbeitungszeiten pro Arbeitsplatz sowie
- prozessbezogene Transport-, Liege- und Durchlaufzeiten.

Festgehalten werden sollte, dass das Verfahren aufgrund der engen Sichtweise nicht dafür geeignet ist, die Auslastung und den Personalbedarf in dem jeweiligen Prozess zu ermitteln.

Mögliche Einsatzszenarien:

- Erhebung von Durchlaufzeiten von definierten Bearbeitungsschritten, z. B. Antragsprüfung oder Qualitätssicherung
- Erhebung über die Anzahl und den Zeitpunkt der Inklusion weiterer Rollen zu einem Prozess, z. B. Freigabe von Dokumenten

Chance / Nutzen:

- Valide Aussagen zum jeweiligen Prozessschritt können abgeleitet werden.

Risiko / Aufwand:

- erhöhter Aufwand der Erhebung für die Prozessdurchführenden
- keine umfangreiche Aussage über den Gesamtprozess, Schnittstellen-Tätigkeiten oder Qualitätskriterien

7.1.2 Dokumentenanalyse

In dieser Analysemethodik werden vorhandene Dokumente, schriftlich oder elektronisch, gesammelt und ausgewertet.

Mit der Analyse können IST- und SOLL-Zustände ermittelt und ggf. rechtliche Hürden oder Anforderungen identifiziert werden. Gerade bei der Geschäftsprozessoptimierung spielt die Analyse vorhandener Dokumente eine wesentliche Rolle. Für die öffentliche Verwaltung sind insbesondere Rechtsvorschriften, Organisationsdokumente, Berichte, Untersuchungsergebnisse und statistische Daten von Bedeutung.

Mögliche Einsatzszenarien:

- Analyse gesetzlicher und organisatorischer Vorgaben zu einem Prozessablauf bzw. dessen SOLL-Ablauf
- Analyse von statistischen Daten (z. B. aus einem Dokumentenmanagement-System) zur Auswertung von prozessualen Hindernissen, Rückschleifen, Warte- und Liegezeiten sowie Anzahl der beteiligten Rollen. Diese Daten können Basis für weiterführende Analysen darstellen.

Chance / Nutzen:

- schnelle und einfache Informationserkenntnis

Risiko / Aufwand:

- ggf. veraltete Dokumente geben nicht den IST-Stand bzw. korrekte Anforderungen an den Prozess wieder

7.1.3 Schriftliche Befragung

Bei der schriftlichen Befragung werden Informationen durch Fragebögen eingeholt. Dadurch kann die Gefahr einer Verfälschung durch die interviewende Person ausgeschlossen werden. Ferner ist der Aufwand der Ersterhebung dieser Befragungsvariante erheblich geringer als bei Interviews oder Workshops. Der Nachteil liegt deutlich in der unflexiblen Ausgestaltung der Befragung und damit in der Gefahr, dass bestimmte Fragen nicht beantwortet werden. Außerdem kann eine Verfälschung der Angaben nicht nachvollzogen werden. Rückfrageaufwände sind ebenso einzurechnen.

Voraussetzung für diese Methodik ist, dass die Erstellenden bereits über entsprechendes Hintergrundwissen zur Thematik sowie zum Erstellen qualitativ hochwertiger Fragen bzw. Fragetechniken verfügen.

Mögliche Einsatzszenarien:

- Einholung von Feedback für einen zu optimieren Prozess mit mehreren beteiligten Rollen
- Bei Auftreten unterschiedlicher SOLL-Vorstellungen der beteiligten Akteurinnen und Akteure

Chance / Nutzen:

- Ressourcenschonende Ersterhebung
- Informationen werden von Prozessexpertinnen und -experten selbst formuliert, Interpretations- und Übertragungsfehler werden vermieden

Risiko / Aufwand:

- Ggf. höhere Aufwände für Rück- und Verständnisfragen
- Fragen werden eventuell nicht (zufriedenstellend) beantwortet, Verifizierungen sind aufwendig herzustellen

7.1.4 Strukturierte Interviews oder Workshop

Ein Interview ist eine Variante der Befragung, in der eine Person eine oder mehrere Personen befragt (Einzel- oder Gruppeninterview). Ein Interview kann in drei grundsätzlichen Arten umgesetzt werden. Es kann strukturiert erfolgen, in dem die interviewende Person vorgegebene Fragen durchgeht, oder halbstrukturiert, indem nur teilweise vorgefertigte Fragen genutzt werden. Bei dieser Variante hat die interviewende Person einen Fragebogen vorliegen, den sie als Leitfaden benutzt und die Befragung mit mehr Gestaltungsfreiraum durchführt. Das freie Interview unterscheidet sich dahingehend, dass die interviewende Person keine Fragen vorgegeben hat und das Interview nach ihrem Ermessen situationsabhängig in Breite und Tiefe reguliert.

Eine Befragung kann auch in Form eines Workshops stattfinden, in dem die Befragung mit mehreren Prozessbeteiligten als Gruppe und interaktiv durchgeführt wird. Dabei sollte die Gruppe nicht zu groß sein (maximal 8 Personen), da sonst eine effektive Befragung und Mitarbeit schwerfällt. Auch eine Kombination von Einzelinterviews und Workshops zur Verifizierung der Ergebnisse und Weiterführung der Informationen ist denkbar.

Mögliche Einsatzszenarien:

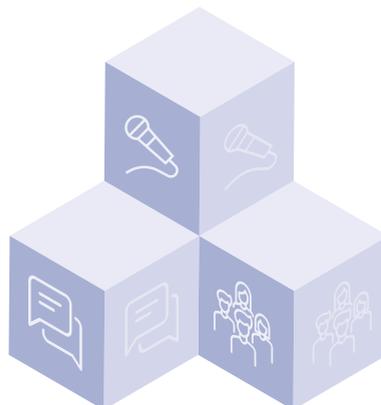
- IST- und SOLL-Erhebung verschiedener Steuerungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse
- Mehrere Personen mit der gleichen Rolle arbeiten beim selben Prozess mit (z. B. Sachbearbeitung, Buchhaltung oder Führungskräfte)

Chance / Nutzen:

- Flexibilität der Inhalte und Detailtiefe
- Förderung direkter und offener Antworten
- Hohe Verbindlichkeit

Risiko / Aufwand:

- Zeitintensiv (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung / Auswertung)
- Zusammensetzung der interviewten Personen entscheidet über die inhaltliche Ausrichtung der Antworten
- Fehlende fachliche Kenntnisse des Interviewers oder der Interviewerin während der Vorbereitung und Durchführung kann zu verfälschten Ergebnissen führen



7.2 Priorisierung und Prozessregister-Analyse

Mit Hilfe von Prozessregister-Analysen und Priorisierungen ist es möglich, aus einer Anzahl von Prozessen die für die Analyse und Optimierung relevanten Prozesse zu identifizieren sowie Aufwand und Nutzen der Betrachtung zu evaluieren.

Wird ein Prozess mittels dieser methodischen Ansätze als nicht relevant für die Wertschöpfungskette oder die Qualität eines Prozessprodukts eingeschätzt, so kann eine Analyse ausbleiben oder die grundsätzliche Existenzberechtigung des Prozesses hinterfragt werden.

Nicht selten kommt es vor, dass vor allem unterstützende Prozesse aufgrund vergangener Prozess- und Organisationsvorgaben oder gesetzlicher Erwartungen zu erfüllen sind. Für diese Prozesse kann in weiterer Folge und im Rahmen der Priorisierung überlegt werden, welche Kapazitäten dafür bereitgestellt werden oder mit welcher Qualität diese zu erfüllen sind.

7.2.1 ABC-Analyse

Mit Hilfe der ABC-Analyse können im Rahmen einer Organisationsuntersuchung Aufgaben und Prozesse priorisiert und klassifiziert werden. Mit der sich ergebenden Rangfolge ist es möglich, wichtige und weniger wichtige Aufgaben und Prozesse zu bestimmen. Entsprechend der Klassifikation können dann spezifische Schwerpunkte und Handlungsfelder für die eingestufteten Prozesse und Aufgaben gesetzt werden.

Die Klassifizierung der Prozesse und Aufgaben erfolgt anhand bestimmter Kriterien, auf deren Grundlage eine Rangfolge gebildet wird. Dann erfolgt auf der Grundlage des erzielten Wertes eine Einstufung in die Kategorien A, B oder C. Dabei steht A für sehr wichtig, B für wichtig und C für weniger wichtig.

Es hat sich gezeigt, dass bezogen auf ein Gesamtsystem (z. B. Prozesse einer Organisation) eine typische Verteilung innerhalb der Kategorien zu finden ist. So haben beispielsweise die wichtigen Prozesse einen Wertanteil von 60–80% am Gesamtaufwand über alle Prozesse. Es sind aber nur 10–20% bezogen auf die Anzahl der Prozesse. Die Tabelle zeigt die üblichen Verteilungen.

Tabelle 5:
Übliche Verteilungen innerhalb der
Prozesskategorien A, B und C

Kategorie	Wertanteil (z. B. Anteil am Aufwand über alle Prozesse)	Mengenanteil (zahlenmäßiger Anteil über alle Prozesse)
A-Prozess	60–80%	10–20%
B-Prozess	10–25%	20–40%
C-Prozess	5–10%	40–60%

Sind alle Aufgaben in die Kategorien A, B oder C eingeordnet, kann die Entwicklung von Handlungsstrategien erfolgen. Den Objekten der Kategorie A ist dabei die höchste Aufmerksamkeit zu widmen. So kann z. B. festgelegt werden, dass Prozesse der Kategorie A detailliert zu analysieren sind, während die Kategorien B und C nur grob oder auf Grund begrenzter Ressourcen gar nicht betrachtet werden.

Die Aufgaben und Prozesse werden anhand ihrer quantitativen Werte, beginnend mit dem größten Wert, geordnet. Die Einzelwerte werden kumuliert und dann kategorisiert.

Chance / Nutzen:

- Strukturen und Probleme werden mit geringem Aufwand untersucht
- Übersichtliche Darstellung

Risiko / Aufwand:

- Grobe und einfache Kategorisierung
- Konsistente Daten werden benötigt
- Rein quantitative Betrachtung, Qualität wird nicht berücksichtigt

7.2.2 Strukturanalyse

Gerade im Umgang mit einer komplexen Prozesslandschaft ist es wichtig, schnell und wiederholt überblicksartig Informationen zu erhalten. Eine Strukturanalyse hebt dabei Besonderheiten in der Aufbaustruktur heraus und ermöglicht es, die Prozesslandschaft (und damit die Ablaufstruktur) auf die Aufbaustruktur abzubilden.

Die Prozessplattform Sachsen bietet eine spezielle Strukturanalyse-Funktion an, mit deren Hilfe ausgewählte Prozesse strukturell betrachtet und neben der Aufbauorganisation auch auf die Leistungs- / Produktstruktur abgebildet ausgewertet werden können. Dazu werden einzelne Attribute über die gesamte Prozesslandschaft (oder einen relevanten Ausschnitt) ausgewertet und zeigen besondere Spitzen oder Schwerpunkte auf. Denkbar ist beispielsweise die Erhebung eines drohenden Wissensverlusts (kurzfristig / mittelfristig / langfristig oder auch in Jahren) für alle Prozesse; die Darstellung dieser Information für eine Organisationseinheit oder die Gesamtorganisation lässt schnell die dringendsten Handlungsfelder zur Wissensdokumentation erkennen.

Chance / Nutzen:

- differenzierter und objektivierter Blick auf die Prozesslandschaft
- bereits grob strukturierte Daten (z. B. Einfachauswahl) erlauben relevante Erkenntnisse
- Daten einer sich anschließenden Nutzwertanalyse oft für Strukturanalyse sinnvoll einsetzbar

Risiko / Aufwand:

- flächendeckende Erhebung von auswertbaren Daten ggf. aufwendig
- keine mehrdimensionale Auswertung möglich

7.2.3 Nutzwertanalyse

Mit einer Nutzwertanalyse (oder auch Multifaktorenanalyse) werden Alternativen auf der Grundlage von festgelegten Kriterien bewertet. Für eine Priorisierung besonders wichtiger Kriterien werden alle Kriterien mit einer Gewichtung versehen. Dabei erhalten die wichtigen Kriterien mehr Gewicht als die weniger wichtigen.

Nach der Festlegung der Gewichtung werden die einzelnen Kriterien bewertet. Für möglichst vergleichbare Bewertungen empfiehlt es sich, eine Bewertungsmatrix zu erstellen, in der Bewertungsbereiche festgelegt sind (z. B. Durchlaufzeiten von 3 Tagen ergeben eine gute Bewertung und Zeiten von 7 Tagen eine schlechte Bewertung). Diese Bewertung erfolgt auf Basis einer festzulegenden Skala (z. B. von 0 Punkten (schlechte Bewertung) bis 10 Punkten (sehr gute Bewertung)). Anschließend werden die Bewertungen mit den Gewichtungen multipliziert. Dies ergibt den Nutzwert. Je höher der Nutzwert, desto besser ist eine Alternative.

Die Prozessplattform Sachsen verwendet eine Nutzwertanalyse, bei der Prozesssteckbriefattribute ausgewertet und gewichtet werden, um

eine Vorgehensreihenfolge (Prozesspriorisierung) festzulegen. Auf Grundlage dieser Analyse kann z. B. nach der 80-20-Regel vorgegangen werden, um Prozesse zu dokumentieren oder zu digitalisieren. Um Muss-Kriterien abzubilden, wird eine Prozess-Filterung vorangestellt und die Nutzwertanalyse auf die Ergebnismenge angewendet.

Chance / Nutzen:

- sachliche Bewertungsmethode verschiedener Lösungen
- identische Kriterien für alle alternativen (Teil-)Prozesse
- Kriterien können je nach Prozessen in Anzahl und Definition angepasst werden

Risiko / Aufwand:

- subjektive Gewichtung der Bewertung
- Vergleichbarkeit von qualitativen und quantitativen Kriterien ist herausfordernd
- Muss-Kriterien (z. B. gesetzliche Anforderungen) teilweise schwer abzubilden

7.3 Prozess-Analyse

Ein weiteres Analyse-Vorgehen ist das Auswerten einzelner Prozesse im Hinblick auf IST- und Zielwerte, Optimierungspotenzial und andere Auffälligkeiten. Dafür steht eine Vielzahl an Methoden zur Verfügung, von denen ausgewählte folgend erläutert werden.

7.3.1 SOLL-IST-Vergleich

Bei einem SOLL-IST-Vergleich werden IST-Werte (z. B. Ausprägung der Leistungsindikatoren) mit den formulierten Zielwerten verglichen und Abweichungen identifiziert. Abweichungen können auch durch Schwankungswerte legitimiert werden. SOLL-IST-Vergleiche sollten zu definierten Zeitpunkten erfolgen und die Leistungsindikatoren ggf. auch über Zeiträume gemessen werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch zu untersuchen, warum es zu Abweichungen kommt. D. h. hier müssen im Anschluss auch die zur Zielerreichung ergriffenen Maßnahmen auf den Prüfstand gestellt werden oder Entwicklungen der Umwelt bzw. veränderte Rahmenbedingungen identifiziert werden.

Chance / Nutzen:

- Sichtbarmachen von Abweichungen
- In Kombination mit kleinteiligen Beobachtungen der Prozessveränderungen können Vermutungen über Gründe und Rahmenbedingungen getroffen werden

Risiko / Aufwand:

- Messbarkeit/IST- und SOLL-Werte müssen vorhanden sein
- Vergleich allein gibt keine Auskunft über Gründe und Rahmenbedingungen – eine Kombination mit weiteren Methoden ist sinnvoll

7.3.2 Benchmarking

Beim Benchmarking handelt es sich um eine Analysetechnik, die auf dem zentralen Wert der Vergleichbarkeit basiert. Im Fokus steht das Operationalisieren von Prozessen, um deren Kennzahlen vergleichbar zu machen oder mit (externen) Vorgaben abzugleichen. Sogenannte „Benchmarks“, also Richtwerte, können dabei intern sowie extern, branchenspezifisch und prozessspezifisch eine Aussage darüber geben, mit welcher operativen Excellence der zu vergleichende Prozess ausgeführt wird. Kurz gesagt: Ist der betroffene Prozess schneller, besser, effizienter als vergleichbare Prozesse – oder nicht?³¹

Daraus lassen sich entsprechende Optimierungspotenziale erkennen, sowie im Sinne des best-practice-Austauschs von den Besten mitlernen.

Besondere Anwendungsfälle können in diesem Zusammenhang vor allem Prozesse folgender Kriterien sein:

- Prozesse mit klar definierten, gesetzlichen Vorgaben und Kennzahlen, z. B. die Reaktionsdauer einer Behörde auf Beauskunftungsanfragen im Sinne der DSGVO, oder die maximale Bearbeitungsdauer von definierten Anträgen – beispielsweise im Bereich Baurecht und Einspruchswesen
- Prozesse mit eindeutig vergleichbaren Inhalten im Bereich Bürger- und Bürgerinnen-Services, z. B. Zeitraum ab Terminanfrage bis zum nächstmöglichen freien Termin
- Prozesse mit einer vergleichbaren Anzahl an Freigabebeteiligten, z. B. die durchschnittliche Anzahl an Personen, die je zuständiger Behörde einen Änderungs-Bauantrag im Bereich Gastronomiegewerbe beurteilen oder freigeben

Chance / Nutzen:

- Orientierung über die Prozess-Performanz anhand klar definierter Kennzahlen
- datenbasierte Darstellung der IST-Situation eines Prozesses und Ableitung möglicher Verbesserungspotenziale

Risiko / Aufwand:

- Definition von Vergleichbarkeitskriterien kann sich als herausfordernd herausstellen, da nicht alle Kriterien die gleiche Aussagekraft über einen Prozess oder dessen Ausführung haben
- nur durch weiterführende Analysen lassen sich konkrete Probleme bei der Prozessdurchführung herausfinden

³¹ <https://der-prozessmanager.de/aktuell/wissensdatenbank/benchmarking-definition> (Stand: 13.08.2024)

7.3.3 Kosten–Nutzen–Analyse

Die Kosten–Nutzen–Analyse ist ein umfassendes Verfahren zur Untersuchung der Wirtschaftlichkeit. Bei ihr werden die über einen festzulegenden Zeitraum anfallenden Kosten und der monetäre Nutzen einer Maßnahme betrachtet. Darüber hinaus wird oft auch eine Nutzwertanalyse in die Kosten–Nutzen–Analyse integriert. Die in der Verwaltung bekannteste Form der Kosten–Nutzen–Analyse ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach dem „Konzept zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT“ des BMI³².

Chance / Nutzen:

- Transparente Aussagen über finanzielle Aspekte eines Prozesses
- Gibt eine Empfehlung, welche Maßnahmen und Prozessschritte aus wirtschaftlicher Sicht relevant oder weniger relevant sind

Risiko / Aufwand:

- Darstellung ist immer nur eine Momentaufnahme der momentan anfallenden Kosten bzw. des Nutzens
- Qualitätsmerkmale werden nicht in die Analyse integriert

7.3.4 5W–Methode

Durch mehrfaches Hinterfragen von „Problemen“ kommt man auf die eigentliche Ursache und kann entsprechend Maßnahmen zur Optimierung identifizieren, die am eigentlichen Hindernis ansetzen.

/ Beispiel:

Problem: Beschwerden von Kundinnen und Kunden bezüglich beschädigter Produkte haben zugenommen.

Vorgehensweise:

1. **„Warum ist dies passiert?“** Weil die Verpackung der Produkte nicht ausreichend vor Beschädigung geschützt hat.
2. **„Warum war die Verpackung nicht ausreichend, um die Produkte zu schützen?“** Weil das Team, das für das Testen von Verpackungen verantwortlich ist, nicht deren Belastbarkeit über ein bestimmtes Level hinaus getestet hat.
3. **„Warum hat das Team die Verpackung nicht über dieses Level hinaus getestet?“** Weil aktuelle Standardverfahren darauf hinweisen, dass die Tests hinreichend waren.
4. **„Warum hat das aktuelle Standardverfahren darauf hingewiesen, dass die Tests hinreichend waren?“** Weil diese Verfahren für ein früheres Produkt und nicht für das nun als beschädigt zurückgesendete Produkt eingeführt wurde.
5. **„Warum gab es kein neues Verfahren für das neue Produkt?“** Weil die Projektvorlage für eine neue Produkteinführung nicht einen Belastbarkeitstest für Verpackungen beinhaltet. /

³² Das Konzept zur WiBe-Methodik und Kalkulator ist unter www.cio.bund.de/auffindbar

Chance / Nutzen:

- Identifizierung von Ursprüngen eines Hindernisses
- Ein grundlegendes Verständnis von Hindernissen wird hergestellt

Risiko / Aufwand:

Organisationseinheitsübergreifendes Denken wird benötigt

Probleme können leichter „auf andere“ (Bereiche, Vorgesetzte, Prozesse außerhalb des Kompetenzbereiches der Befragten) geschoben werden

7.4 Prozessoptimierung

Wenn die Analyse abgeschlossen ist, so ist für die Steuerung eines Prozesses das Erarbeiten eines zukünftigen Arbeitsablaufes von Relevanz, sodass alle identifizierten Schwachstellen, Priorisierungen und Potenziale bestmöglich in einen standardisierten Prozess münden.

Im Laufe der Zeit haben sich sehr unterschiedliche methodische Ansätze entwickelt, wie das zu realisieren ist. Im Folgenden werden einige Ansätze rudimentär skizziert.

Einige methodische Ansätze wurden bereits im Kapitel 7.1 beschrieben. Diese finden unter anderem auch während der Optimierungsphase Anwendung.

7.4.1 Lean Management

Lean Management ist ein Management-Ansatz, der mehr als nur eine Methode mit sich bringt. Es ist vielmehr eine Denkart, die sich, wie der Name „lean“ (dt.: schlank, effizient, ohne Ballast) bereits suggeriert, auf das Identifizieren und Eliminieren von Verschwendung fokussiert.

Folgende Kernaspekte zeichnen Lean Management aus:

1. Fokus auf Wertschöpfung: Alle Aktivitäten werden darauf ausgerichtet, einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu schaffen.
2. Vermeidung von Verschwendung: Nicht-wertschöpfende Aktivitäten werden identifiziert und eliminiert.
3. Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen): Es wird eine Kultur gefördert, in der alle Mitarbeitenden ständig nach Optimierungsmöglichkeiten suchen. Fehler werden als Chancen verstanden.
4. Just-in-Time-Herstellung: Produkte, oder im Fall von Behörden – Dienstleistungen – werden nur in der benötigten Menge zum benötigten Zeitpunkt erzeugt und bereitgestellt.
5. Standardisierung: Beste Praktiken werden dokumentiert und als Standard eingeführt, um Konsistenz zu gewährleisten.
6. Visuelle Steuerung: Informationen werden visuell dargestellt, um Transparenz und schnelle Entscheidungsfindung zu ermöglichen.
7. Respekt für Menschen: Mitarbeitende werden als wertvolle Ressource betrachtet und in Entscheidungsprozesse einbezogen.

8. Langfristiges Denken: Der Fokus liegt auf nachhaltigen, langfristigen Ergebnissen statt auf kurzfristigen Gewinnen.

Diese Prinzipien zielen darauf ab, die Effizienz zu steigern, die Qualität zu verbessern und Kosten zu reduzieren, während gleichzeitig die Zufriedenheit von Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden erhöht wird. Mit diesen zentralen Werten ergeben sich eine Vielzahl von Schnittmengen mit dem Prozessmanagement, so dass Lean Management-Methoden mittlerweile vermehrt auch in Optimierungsprojekten des Prozessmanagements angewandt werden.

Beispielhafte Methoden aus diesem Spektrum sind: Shop Floor, 5-S-Methodik, (Lean) Six Sigma.³³

Chance / Nutzen:

- Auch kleine, alltägliche Optimierungen werden in Betracht gezogen
- Die Kunden- oder Mitarbeitendensperspektive kann neue Blickwinkel auf lang bestehende Defizite liefern und methodisch fundiert begründet werden

Risiko / Aufwand:

- Methodensicherheit ist, je nach Detailmethode, erst durch gezielte – teils langwierige – Trainings und Workshops herstellbar (z. B. bei Six Sigma)
- Die Denkansätze des Lean Managements müssen als Arbeits- und Kommunikationskultur erst etabliert werden.

7.4.2 Kaizen

Kaizen ist ein philosophischer Ansatz aus Japan und bedeutet so viel wie „Veränderung zum Besseren“. Kern der Theorie ist, dass eine kontinuierliche Verbesserung nur durch tägliche Arbeitskritik und Hinterfragen der eigenen Praxis nachhaltig erreicht werden kann. Die Vorstellung, dass alle Mitarbeitenden daran teilhaben sollen, führt dazu, dass Veränderung als Bestandteil des täglichen Arbeitslebens verstanden wird und in der Belegschaft auf Akzeptanz stößt.

Abbildung 22:

Die 10 Kaizen-Regeln



10 KAIZEN-REGELN

1. IST-Zustand in Fragen stellen
2. Lösungen suchen
3. Ausreden hinter sich lassen
4. Fehler sofort korrigieren
5. Perfektionismus hält auf
6. Frage fünfmal nach dem Warum und gehe der Ursache auf den Kern
7. Mehrere Köpfe erreichen mehr als einer
8. Geduld ist weltvoller als Geld
9. Schwierigkeiten motivieren uns zu Höchstleistungen
10. Stillstand bedeutet Rückschritt

Grundlegende Regeln des Kaizen, die tief in die Methodik des Prozessmanagements, wie wir es heute verstehen, eingegangen sind, sind z. B. folgende:

- tägliche Verbesserungen in allen Bereichen einer Organisation
- jede Verschwendung von Material, Zeit und Geld vermeiden
- nachgelagerte Prozessschritte aus Kundensicht betrachten und Leistungen verbessern
- entscheidend ist die Wirkung, nicht die Vorgehensweise
- Arbeitsplätze, Arbeitsbereiche und die Situation werden live vor Ort betrachtet und analysiert

Chance / Nutzen:

- Verschwendung, Wartezeiten und Arbeitsbedingungen können in kleinen Schritten identifiziert und optimiert werden
- Die Methodik ist auch für Einzelpersonen in einer zögerlichen, Optimierungen skeptisch gegenüberstehenden Arbeitskultur umsetzbar.

Risiko / Aufwand:

- Die Denkansätze des Kaizen müssen als Arbeits- und Kommunikationskultur erst etabliert werden um eine hohe Reichweite in Organisationen zu erreichen.
- Rechtliche Bestimmungen und deren enge Interpretation und Umsetzung können als Hindernisse in Bezug auf Kaizen wahrgenommen und argumentiert werden.

7.4.3 Six Sigma

Six Sigma ist eine datenbasierte Methode zur Qualitätsverbesserung und Prozessoptimierung. Ziel ist es, durch das Erheben von Zahlen, Daten und Fakten das Auftreten von Fehlern zu minimieren und Abweichungen in den Prozessen zu vermeiden.

Der griechische Buchstabe Sigma (σ) steht in der Statistik für die Standardabweichung. Sind die vorliegenden Daten gleichverteilt, also handelt es sich um eine Normalverteilung, dann entsprechen 6σ einer Perfektion von 99,99966% – also einer maximalen Fehleranzahl von 3,4 Fehlern pro Millionen Prozessdurchläufe.

Die statistische Erhebung und Auswertung von Daten basiert bei Six Sigma auf dem DMAIC-Zyklus (siehe Abbildung 23).

Im Mittelpunkt steht zusätzlich, dass alle Entscheidungen auf statistischen Analysen, nicht auf Annahmen basieren. Ziel ist es nicht nur einen (Teil-)Prozess zu optimieren, sondern eine gesamte Prozesskette zu betrachten.

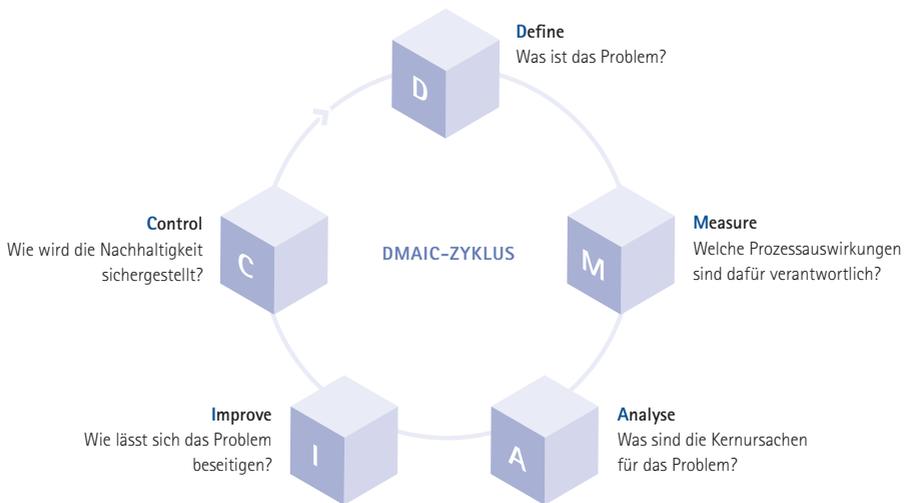
Chance / Nutzen:

- Entscheidungen werden auf Basis von Daten und Fakten getroffen
- Prozessketten werden organisationseinheitsübergreifend analysiert

Risiko / Aufwand:

- hoher Schulungsaufwand
- Strukturierte Daten müssen (im besten Fall automatisiert) vorliegen.
- Eine enge Abstimmung mit der internen Arbeitnehmervertretung ist notwendig, um eine Arbeitsüberwachung auszuschließen.
- hoher Abstimmungsaufwand bei mehreren Entscheidungsträgern und -trägerinnen innerhalb einer Prozesskette

Abbildung 23:
DMAIC-Zyklus der Six Sigma-Methode³⁴



34 <https://qualitaetsmanagement.me/qualitaetsmanagement-iso-9001/lexikon/dmaic-zyklus/> (Stand: 14.08.2024)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kasaia® ist das Stellenbewertungsmodul der Prozessplattform Sachsen.....	15
Abbildung 2: Prozess in BPMN 2.0, PICTURE-BPMN, PICTURE-Classic sowie nach FIM-Notation.....	18
Abbildung 3: Querschnittsfunktionen und -aufgaben mit hohem Interesse an Prozessmanagement-Ergebnissen.....	21
Abbildung 4: Elemente des Prozessmanagement-Systems.....	23
Abbildung 5: Beispiel eines zentralen Prozessmanagements.....	24
Abbildung 6: Beispiel eines dezentralen Prozessmanagements.....	25
Abbildung 7: Unterscheidung zwischen Prozess-Assessments und Prozess-Audits.....	26
Abbildung 8: Stufen des Prozessmanagements (Quelle: PICTURE GmbH).....	27
Abbildung 9: Rollen im Prozessmanagement (Quelle: PICTURE GmbH).....	30
Abbildung 10: Nachhaltigkeit im Prozessmanagement sicherstellen.....	35
Abbildung 11: Prozesslebenszyklus.....	38
Abbildung 12: Prozessmanagement-Zyklus.....	39
Abbildung 13: Beispiel Prozesssteckbrief „Arbeitsplatz einrichten“.....	45
Abbildung 14: Prozessscreening in 3 Stufen zur Schaffung einer Wissensbasis.....	46
Abbildung 15: Beispiel einer kommunalen Prozesslandkarte mit Visualisierung der Kundenorientierung.....	52
Abbildung 16: Acht Stufen für einen erfolgreichen organisationalen Wandel (nach John P. Kotter).....	58
Abbildung 17: PICTURE-Analyserahmen zur Prozessuntersuchung.....	61
Abbildung 18: Umsetzungsplan für Verbesserungsmaßnahmen im Beispielprozess: „Büroausstattung beschaffen“.....	64
Abbildung 19: Die drei Säulen für ein nachhaltiges Prozessmanagement.....	69
Abbildung 20: Erfolgsfaktoren bei Prozessmanagementprojekten.....	77
Abbildung 21: Erarbeitung des optimierten SOLL-Prozesses mittels Process-Mining.....	84
Abbildung 22: Die 10 Kaizen-Regeln.....	97
Abbildung 23: DMAIC-Zyklus der Six Sigma-Methode ³⁴	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rollen und Verantwortungsbereiche im Prozessmanagement.....	31
Tabelle 2: Beispiel für Prozessattribute.....	42
Tabelle 3: Ablauf World-Café.....	79
Tabelle 4: Ablauf Design-Thinking.....	81
Tabelle 5: Übliche Verteilungen innerhalb der Prozesskategorien A, B und C.....	91

Quellenverzeichnis

Verwendete Quellen

Handbuch Organisationsuntersuchung BMI, <https://www.orghandbuch.de/>

Becker, J.; Kahn, D., „Der Prozess im Fokus“ in: „Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung“, 5. Auflage, 2005

John P. Kotter, „Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern.“ 1. Auflage 2011
DIN-SPEC (vgl. Handbuch v4, Kap. 0.4)

Projektmanagement-Handbuch des Freistaates Sachsen, <https://www.projektmanagement.sachsen.de/>

Weiterführende Literatur und Hilfestellungen

Infoportal zur Prozessplattform Sachsen: <https://infoportal.prozessplattform.de/>

BPMN-Spezifikation der Object Management Group: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>

Jakob Freund, Bernd Rücker. Praxishandbuch BPMN. Hanser-Verlag 2019

Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann. Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Springer Gabler 2012 (7. Auflage).

Nachwort

Haben Sie es bis hier geschafft, lesen nun tatsächlich noch das Nachwort und stellen sich die Frage, wie sich ein hilfreiches Handbuch zum Thema Prozessmanagement im Freistaat Sachsen schreiben lässt? Das funktioniert nur mit viel Expertise und umfangreichem Erfahrungswissen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Beteiligten bedanken, die an der Erstellung dieser aktualisierten Auflage mitgewirkt haben.

Ich danke insbesondere Frau Jana Siekmann und Herrn Felix Kroemer von der IMTB Consulting GmbH sowie Herrn Johannes Schwall von der PICTURE GmbH. Euer Engagement und eure Fachkenntnisse haben dazu beigetragen, dieses Handbuch zu einem nützlichen und informativen Werk zu machen.

Wir haben etwas vergessen, einige Ausführungen sind zu kompliziert, müssen wir einige Punkte vertiefen?

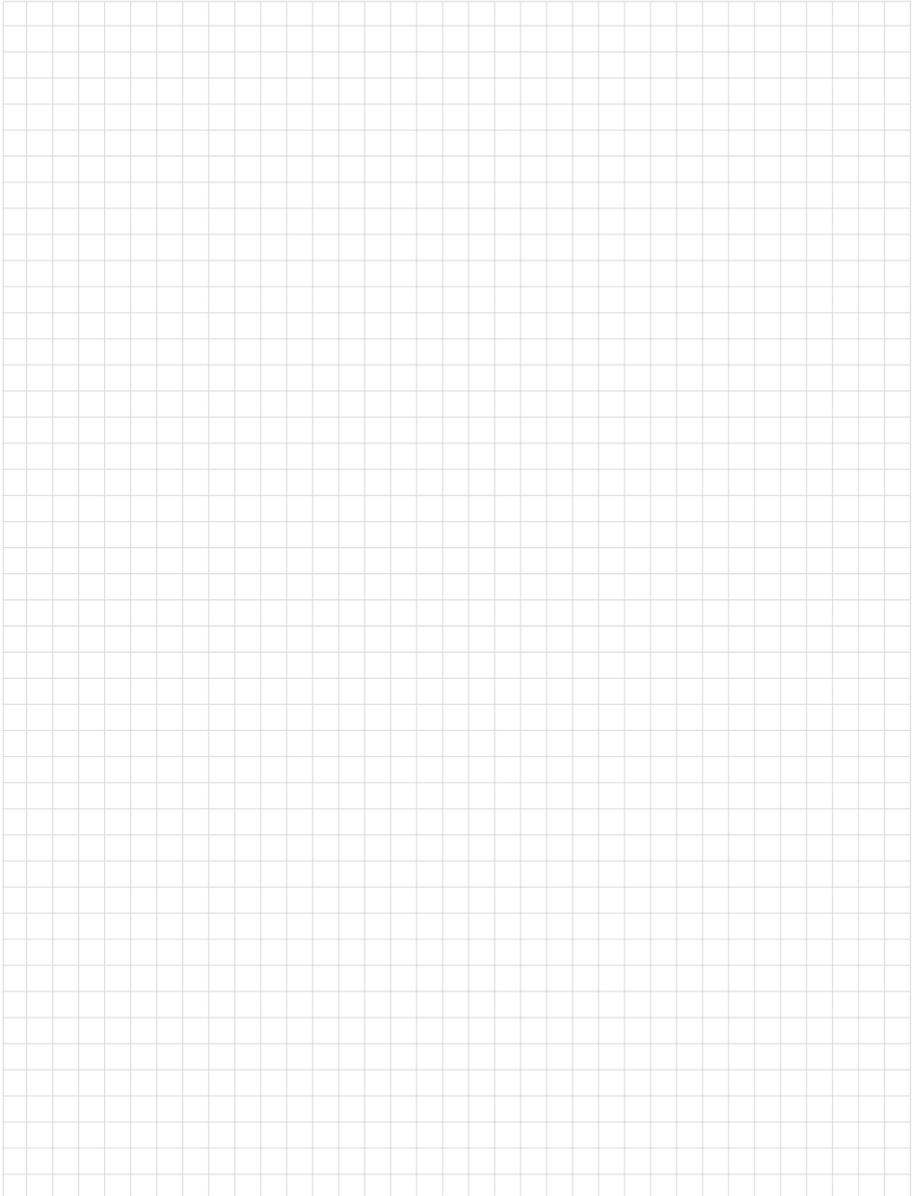
Dann schreiben Sie uns an: prozessplattform@sk.sachsen.de

Yves Koscholleck

Dresden, im Dezember 2024



Notizen

A large grid of graph paper for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.



Herausgeber

Sächsische Staatskanzlei
Archivstraße 1, 01097 Dresden
Telefon: +49 351 564-0
Telefax: +49 351 564-1025
E-Mail: info@sk.sachsen.de
www.sk.sachsen.de

Redaktion

Sächsische Staatskanzlei, Referat 44

Gestaltung und Satz

Heimrich & Hannot GmbH

Druck

addprint® AG

Redaktionsschluss:

8. Januar 2025

Auflagenhöhe:

2.000 Exemplare, 5. Auflage

Papier

Gedruckt auf 100% PEFC zertifiziertem Papier

Bezug

Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:
Zentraler Broschürenversand der Sächsischen Staatsregierung
Hammerweg 30, 01127 Dresden
Telefon: +49 351 210-3671 | Telefax: +49 351 210-3681
E-Mail: publikationen@sachsen.de | www.publikationen.sachsen.de

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.