



## **Progress 2011**

Individuelles Gutachten für die  
Stadt Musterhausen

## Das Reifegradmodell

Das Reifegradmodell beinhaltet die Bewertung der Fähigkeiten der untersuchten Verwaltung in den neun wesentlichen Dimensionen: Strategie und Ziele, Organisation und Personalwesen, Prozessoptimierung, Verwaltungskultur, Informations- und Kommunikationstechnologie, Methoden und Werkzeuge, Dokumentation und Standardisierung, Controlling und Leistungsmessung sowie Kundenorientierung.

Strategie und Ziele	Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele klar zu artikulieren. Einbindung des Prozessmanagement in die Gesamtstrategie der Organisation.
Organisation und Personalwesen	Fähigkeiten und Rollen der am Prozessmanagement beteiligten Verwaltungsmitarbeiter.
Prozessoptimierung	Auswahl, Beurteilung und Priorisierung von Prozessen, die analysiert und optimiert werden müssen.
Verwaltungskultur	Einstellung und Verhaltensweisen sowie Führungspraktiken und Richtlinien für das Zusammenleben in einer Organisation.
IKT	IKT, die in einer Verwaltung vorhanden sind, wie sie Prozessmanagement unterstützen sowie diesbezügliche Planungen.
Methoden und Werkzeuge	Bereitstellung von standardisierten Methoden und Werkzeugen, die für die Durchführung von PM benötigt werden.
Dokumentation und Standardisierung	Entwicklung von konsistenten und organisationsweit gültigen Prozessdefinitionen sowie Prozessstandardisierung.
Controlling und Leistungsmessung	Verfolgen, Bewerten und Steuern der Prozessleistungen.
Kundenorientierung	Vereinbarung von Verwaltungsaktivitäten mit den Forderungen der Bürger nach erhöhter Dienstleistungsorientierung.

Jede der Dimensionen wird mittels fünf Reifegradstufen auf der Skala 1 bis 5 eingestuft. Die Reifegradstufen stellen die verschiedenen Status dar, die Ihre Organisation erreichen kann, wenn sie ihre Prozesse und Fähigkeiten verbessert. Ihr individueller Reifegrad spiegelt die aktuelle Entwicklungsstufe Ihrer Organisation in einer Dimension wieder.

*Stufe 1: Ad hoc:* Erfolg bei Organisationen auf dieser Stufe hängt von der Kompetenz der Mitarbeiter und nicht von der Verwendung von bewährten Prozessen ab. Die Organisation liefert keine stabile Umgebung für Prozessimplementierung. Es fehlen standardisierte Prozesse für die Sammlung und Auswertung von Daten. Dies geschieht stattdessen durch manuelle, wenig organisierte Ad-hoc-Prozesse. Ziele sind nicht klar und ihre Erfüllung wird nicht gemessen.

*Stufe 2: Wiederholbar:* Individuelle und uneinheitliche Bearbeitung der Geschäftsvorfälle. Organisationen haben begonnen, sich auf Prozesse zu konzentrieren und haben einige ihrer wichtigen Prozesse definiert. Umfangreiche Aktivitäten zum Aufbau eines organisationsweiten Prozessmanagements sind durchgeführt und werden im Kontext eines durchgängigen Ansatzes koordiniert. Die Prozesse lassen sich bereits mit vorhersagbaren Ergebnissen wiederholen, da das Bewusstsein für deren Existenz vorhanden ist. Die Abhängigkeit von den Personen in den Prozessen ist groß und der Versuch, die Prozesse zu verbessern, wird nur selten unternommen.

*Stufe 3: Definiert:* Die wesentlichen Prozessabläufe sind definiert, standardisiert und teilweise dokumentiert, werden jedoch nicht immer einheitlich gelebt. Die Organisation hat begonnen, Wert auf die Sammlung prozessbezogener Daten zu legen und Maßnahmen zu ergreifen, um das Management ihrer Prozesse zu ermöglichen. Prozessmanagement ist in der gesamten Organisation etabliert. Zudem besitzen einige Führungskräfte die Rolle eines „Prozessverantwortlichen“ und es existiert eine Arbeitsgruppe, die das Ziel verfolgt, Prozesse zu verbessern.

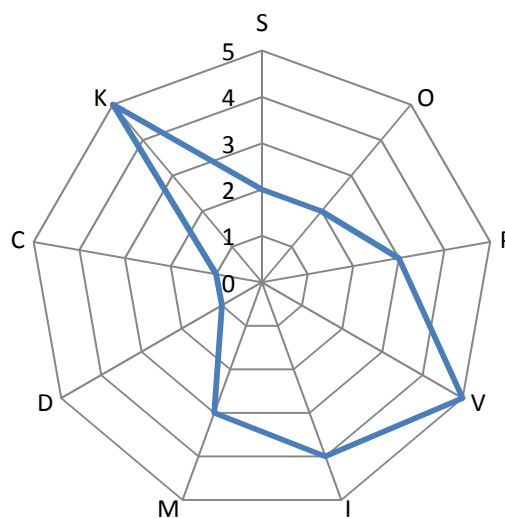
*Stufe 4: Gesteuert:* Prozesse sind fast vollständig definiert und dokumentiert und werden häufig auf Basis von Messungen evaluiert und optimiert. Prozesse werden einheitlich gelebt und Geschäftsvorfälle einheitlich bearbeitet. Prozessmanagement hat eine große Wichtigkeit und wird zielorientiert und effizient in der Verwaltung angewandt. Alle Ebenen und Mitarbeiter der Organisation sind einbezogen, die Prozesse werden gezielt gesteuert. Es existiert ein Bewusstsein für Prozessqualität und -produktivität, die jeweils erhoben und ausgewertet werden.

*Stufe 5: Optimierend:* Prozesse sind vollständig definiert, dokumentiert und optimiert. Prozesse werden beständig weiterentwickelt. Das Denken in Prozessen und die Anwendung des Prozessmanagements in allen Bereichen sind fest in der gesamten Verwaltung und im Bewusstsein aller Mitarbeiter verankert. Die Datenerhebung geschieht weitgehend automatisch und deren Erkenntnisse begründen die weiteren Maßnahmen. Zudem wird ein starker Fokus auf die Fehler-Ursachen-Analyse und zugehörige Präventionsmaßnahmen gelegt. Es gibt Kompetenzzentren für Prozessoptimierung, die konstant daran arbeiten, die Effektivität, Effizienz und Konsistenz von vorhandenen Prozessen zu verbessern.

## Das Gesamtergebnis

In einer Dimension müssen alle definierten Kriterien einer Reifestufe erfüllt werden, um die jeweilige Stufe zu erreichen. Das Gesamtergebnis der Verwaltung wird durch eine Reifegradnote angegeben (z. B. 2,3). Die Vorkommastelle gibt an, dass 100 % aller Kriterien der Stufe 2 erfüllt sind (der Engpass ist der tiefste Reifegrad in einer der Dimensionen). Die Zahl nach dem Komma gibt den Prozentsatz von erfüllten Kriterien der darauffolgenden Stufe (z. B. 30 % der Stufe 3) an. Das Erreichen einer höheren Stufe (z. B. die Stufe 4) wird nicht in der Gesamtnote reflektiert.

Ihre Gesamtnote beträgt **1,78**. Die Gesamtübersicht der Reifegradanalyse Ihrer Verwaltung ist in der folgenden Grafik dargestellt. Die Noten in einzelnen Dimensionen werden dadurch sichtbar.



Die folgende Tabelle illustriert die grundlegenden Ergebnisse der Beurteilung Ihrer Verwaltung. Für jede Dimension ist eine Reifegradstufe zwischen 1 bis 5 bestimmt und anhand eines Balkendiagramms dargestellt. Die tatsächlichen Ergebnisse einer Beurteilung beziehen die signifikanten Details für jeden Bereich mit ein.

5	Optimierend									
4	Gesteuert									
3	Definiert									
2	Wiederholbar									
1	Ad hoc									
		S	O	P	V	I	M	D	C	K

Die kritischen Bereiche in Ihrer Verwaltung sind rot markiert. Die Dimensionen „Dokumentation und Standardisierung“ (D) sowie „Controlling und Leistungsmessung“ (C) stellen die Schwachpunkte in Ihrer Organisation dar. Hier ist ausschlaggebend die fehlende Dokumentation der Geschäftsprozesse in Ihrer Verwaltung, die nicht vorhandene Prozessüberwachung sowie die Tatsache, dass kein Benchmarking (Leistungsvergleichstests) für Prozesse eingesetzt wird.



Im Weiteren folgt eine detaillierte Analyse Ihrer Ergebnisse. Dabei wird eine tiefer gehende Betrachtung der einzelnen Dimensionen des zugrunde liegenden Reifegradmodells dargestellt. Gesamtübersicht der Dimensionen:

Dimension	Punkte
Strategie und Ziele	45
Organisation und Personalwesen	24
Prozessoptimierung	52
Verwaltungskultur	83
IKT	69
Methoden und Werkzeuge	45
Dokumentation und Standardisierung	17
Controlling und Leistungsmessung	19
Kundenorientierung	89
<b>Summe</b>	<b>443 (49 %)</b>

Die maximale Punktzahl, die je Dimension zu erreichen ist, beträgt 100. Ihre Verwaltung hat 443 von 900 möglichen Punkten erhalten, was 49 % entspricht. Es ist allerdings zu beachten, dass die o. g. kritischen Bereiche, Dokumentation und Standardisierung sowie Controlling und Leistungsmessung, maßgebend für das Endergebnis sind.

## Stärkenprofil Ihrer Verwaltung

Das Stärkenprofil Ihrer Verwaltung setzt sich aus den besten 3 Ergebnissen je Dimension zusammen. Hierdurch können Sie Ihre herausragenden Stärken erkennen und diese reflektieren, was der erste Schritt zum Aufbau eines erfolgreichen Prozessmanagements ist. Wie sehr ausgeprägt die jeweilige Stärke ist, sehen Sie anhand der Punktzahl in der Tabelle.

Dimension	Aussage	Punkte
Strategie und Ziele	Optimierungsziele der Organisation sind bestimmt.	9
Strategie und Ziele	Die zukünftige Bedeutung des Prozessmanagements hat eine hohe Bedeutung.	7
Strategie und Ziele	Prozessmanagementprojekte wurden durch eine Querschnittsabteilung angestoßen.	6
Organisation und Personalwesen	Prozessverantwortung ist punktuell verankert.	7
Organisation und Personalwesen	Mitarbeiter mit Prozessmanagementenerfahrung beschäftigen sich mit Prozessmanagement in Ihrer Verwaltung.	6
Organisation und Personalwesen	Es ist geplant, ein Kompetenzzentrum für Prozessmanagement einzuführen.	4
Prozessoptimierung	Prozessmanagement ist für die mittlere Führungsebene von hohem Interesse.	7
Prozessoptimierung	Es ist ein Prozessmanagementprojekt in 6 bis 12 Monaten geplant.	6
Prozessoptimierung	Ihre Organisation beschäftigt sich mit der Optimierung eines größeren Prozesses.	5
Verwaltungskultur	Akzeptanz des Prozessmanagements unter den Führungskräften ist gegeben.	10
Verwaltungskultur	Die Verwaltungskultur wirkt sich sehr positiv auf den Erfolg des Prozessmanagements aus.	6
Verwaltungskultur	Die Kommunikation zwischen Führungsebene und Mitarbeitern wirkt sich neutral auf das Prozessmanagement aus.	4
IKT	Es wird hauptsächlich integrierte Prozessmanagementsoftware zur Erstellung von Prozessmodellen eingesetzt.	10
IKT	Es wird geplant, ein Wissensmanagement aufzubauen.	10
IKT	Es wird geplant, elektronische Schnittstellen zwischen Systemen umzusetzen.	10
Methoden und Werkzeuge	Prozessmodelle wurden von den Mitarbeitern gut akzeptiert.	8
Methoden und Werkzeuge	Die Prozessmodelle erfüllen gut den erwarteten Nutzen.	7
Methoden und Werkzeuge	Es ist geplant, Prozesskostenrechnung als Kostenrechnungsverfahren einzusetzen.	6
Dokumentation und Standardisierung	Verwaltungsabläufe werden fast immer definiert, bevor Verbesserungsvorschläge eingeführt werden.	9
Dokumentation und Standardisierung	Für die Prozessdokumentation ist die Einführung einer Prozessmanagement-Software erforderlich.	4
Dokumentation und Standardisierung	Es ist geplant, Problembereiche und Möglichkeiten zur Optimierung zu dokumentieren.	6
Controlling und Leistungsmessung	Prozessziele sind in messbaren Kategorien wie Kosten, Zeitbezug auf Zielerreichung, Qualität und Wirkung angegeben worden.	7
Controlling und Leistungsmessung	Bei der Prozesssteuerung werden die Prozesskosten und Bearbeitungszeit berücksichtigt.	5
Controlling und Leistungsmessung	Im Vorfeld der Reorganisationsprojekte wird der potenzielle Effekt der erzielten Prozessoptimierung betrachtet.	5
Kundenorientierung	Die Zufriedenheit der Kunden wird angestrebt und evaluiert.	10
Kundenorientierung	Die Mitarbeiter absolvieren regelmäßige Kommunikationstrainings.	10
Kundenorientierung	Kunden werden im Falle von Prozessproblemen oder Verzögerungen aktiv angesprochen.	10

*Werte pro Aussage: 1 (stimme nicht zu) bis 10 (stimme voll zu) Punkte*

In der folgenden Abbildung sind die Ergebnisse Ihrer Organisation im Vergleich zur stärksten Verwaltung gleicher Art dargestellt. Als Vergleich dient hier eine Stadtverwaltung in Sachsen mit über 2.000 Mitarbeitern im Kernbereich.

Bereich	Beurteilung				
	Schlecht		Mittel		Gut
	1	2	3	4	5
Strategie und Ziele		●			●
Organisation und Personalwesen		●	●		
Prozessoptimierung			●	●	
Verwaltungskultur				●	●
IKT			●	●	
Methoden und Werkzeuge		●	●		
Dokumentation und Standardisierung	●		●		
Controlling und Leistungsmessung	●			●	
Kundenorientierung				●	●

- Eigene Verwaltung
- Stärkste Verwaltung gleicher Art

## Schwächenprofil Ihrer Verwaltung

In einem Schwächenprofil werden die Schwächen der Verwaltung aufgezählt. Diese setzen sich aus den 10 am niedrigsten bewerteten Aussagen des Fragebogens zusammen. Ihr Schwächenprofil hilft Blockaden und Gefahren zu entdecken sowie Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

#	Aussage
1	Prozessmanagement ist kein Bestandteil der Gesamtstrategie Ihrer Organisation.
2	Ihre Organisation hatte im Jahr 2010 kein Budget für Prozessmanagement.
3	In Ihrer Organisation wurden keine oder kaum Maßnahmen getroffen, um die Mitarbeiterkompetenzen zu erheben.
4	Die Mitarbeiter in Ihrer Organisation wurden wenig (0 – 2 Tage) in Prozessmanagement geschult.
5	In Ihrer Organisation existiert praktisch keine Dokumentation der Geschäftsprozesse.
6	In Ihrer Organisation erfolgt keine Prozessüberwachung.
7	In Ihrer Organisation wird kein Benchmarking eingesetzt.
8	Es wurden in nur wenigen Bereichen Ihrer Organisation bereits Prozesse identifiziert.
9	Es werden kaum IT-Maßnahmen für Prozessoptimierung geplant.
10	Prozessmanagement ist in Ihrer Organisation nicht systematisch verankert.

## Kurzfristige Handlungsbedarfe

### **1.1 Ermittlung kostenkritischer Arbeitsschritte**

...

### **1.2 Einführung einer Prozessleistungsmessung**

...

### **1.3 Dokumentation der Prozesse im Kernbereich der Verwaltung**

...

### **1.4 Teilnahme an Schulungen zum Prozessmanagement**

...

### **1.5 Prozessziele an die Gesamtstrategie der Verwaltung ausrichten´**

...

### **1.6 Rollen im Prozessmanagement definieren**

...

### **1.7 Prozessbeteiligten ihre Positionen und Aufgaben im Prozess deutlich machen**

...

## Die nächsten wichtigen Schritte

Ihre Verwaltung kann effektiver werden, wenn sie folgende Maßnahmen verfolgt:

- Zielreifegrad festlegen
- Projektplan aufstellen
- eine Strategie zur Erreichung der übergeordneten langfristigen Verwaltungsziele aufstellen
- Methodische Grundlagen zur Prozessdokumentation erstellen
- Kernprozesse der Verwaltung identifizieren
- Weiterbildungskonzepte zum Thema Prozessmanagement etablieren
- Prozesskennzahlen aus strategischen Zielen der Verwaltung ableiten
- Prozessmanagement in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte verankern
- Messverfahren für Prozesse definieren
- ein Modell zur systematischen Identifikation von Verbesserungspotenzialen erarbeiten