

Inhalt

0	Vorbemerkungen	2
1	Was ist Prozessmanagement und wozu braucht man es?	2
2	Rechtliche Rahmenbedingungen	3
3	Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierungs- und Prozessmanagementvorhaben	4
3.1	Herausforderung 1: Ein Zielbild entwickeln und mit Ressourcen und Projektplan hinterlegen	5
3.2	Herausforderung 2: Personalkapazität schaffen	5
3.3	Herausforderung 3: Den Nutzen von Prozessmanagement erkennen	6
3.4	Herausforderung 4: Das Führungspersonal mit an Bord holen	7
3.5	Herausforderung 5: Die Mitarbeitenden motivieren	8
4	Die digitale Zukunft gestalten	9

Die Top fünf Herausforderungen des Prozessmanagements und wie man sie meistert.



0 Vorbemerkungen

„E-Government“ ist allgegenwärtig. Vom Rollenwandel etablierter Berufsgruppen bis zum Hinterfragen etablierter Arbeitsweisen zieht sich die Digitalisierung durch den öffentlichen Sektor.

Mit dem Programm „Digitale Verwaltung 2020“ und den neuen E-Government-Gesetzen haben Bundes- und Landesregierungen die Rahmenbedingungen für die Verwaltung der Zukunft geschaffen. Nun sind alle Behörden angehalten, die vollständige elektronische Aktenführung einzuführen und somit Modernisierungsvorhaben voranzutreiben.

Im Rahmen von Modernisierungsvorhaben setzen viele Verwaltungen Prozessmanagement zur Steuerung ein. Aufgrund der zahlreichen Veränderungen und Herausforderungen, denen sich Behörden und öffentliche Verwaltungen heute vermehrt gegenübersehen, wachsen die Anforderungen an interne Prozesse.

Verwaltungen müssen heute mehr denn je in der Lage sein, integrierte Prozesse zu schaffen und diese flexibel an die laufenden Veränderungen anzupassen. Um die Mammutaufgabe bewältigen zu können, bedarf es einer effizienten Steuerung der Prozesse. Hier kommt Prozessmanagement ins Spiel. Welche Herausforderungen durch den Einsatz von Prozessmanagement entstehen, wie Verwaltungen diese zielgerichtet überwinden können und warum die Bedeutung von Prozessmanagement stets wächst, wird im Folgenden näher betrachtet.

1 Was ist Prozessmanagement und wozu braucht man es?

Hohe Kosten, der demografische Wandel oder die neuen E-Government-Gesetze und der damit zusammenhängende Digitalisierungsdruck sind heute die größten Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen. Vor allem die bevorstehenden Modernisierungsvorhaben lassen die Anforderungen an Verwaltungen in den letzten Jahren beachtlich steigen. Mehr denn je stellt sich somit die Frage, wie man den genannten Herausforderungen begegnen kann. Die Antwort: Prozessmanagement. Während auf Seiten der Wirtschaft bereits in den 1990ern Projekte und Maßnahmen zur Steuerung von Geschäftsprozessen initiiert wurden, setzt sich in den letzten Jahren auch in der öffentlichen Verwaltung mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass eine Auseinandersetzung mit Prozessen unumgänglich ist. Im Gegenteil: Zur Bewältigung der neuen Aufgaben ist Prozessmanagement in modernen Behörden nicht mehr wegzudenken – ganz gleich, ob es sich dabei um Kommunen, Landes- oder Bundesbehörden handelt. Der Einsatz von Prozessmanagement führt dazu, Verwaltungsarbeit effektiver zu gestalten, Zeit zu sparen und langfristig Kosten zu senken. Allerdings ist Prozessmanagement kein Selbstzweck. Von allgemeiner Organisationsentwicklung über Digitalisierungsstrategien und Wissensmanagement bis hin zu Stellenmanagement können die Treiberthemen ganz unterschiedlich sein. Die Herausforderungen sind jedoch oftmals die gleichen und sollen nachfolgend genauer betrachtet werden.

2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die digitale Transformation ist mittlerweile in vollem Gange. Die technologischen Entwicklungen sind rasant und verändern die Art, wie wir uns informieren und wie wir kommunizieren. Dabei ist die Digitalisierung längst nicht mehr nur Sache der IT-Unternehmen, sondern hat auch gravierende Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor.

Sie bietet die Chance, öffentliche Ressourcen effizienter und zielgenauer einzusetzen, Prozesse zu vereinfachen und Schnittstellen zu automatisieren und so Bürger und Unternehmen zu entlasten.

Um die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern, ist im August 2013 das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz) auf Bundesebene in Kraft getreten. Es ermöglicht Bund, Ländern und Kommunen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten. Das E-Government-Gesetz verpflichtet die Verwaltung unter anderem dazu, einen elektronischen Zugang zu eröffnen. Auch das Erbringen elektronischer Nachweise und die elektronische Bezahlung in Verwaltungsverfahren wird erleichtert. Darüber hinaus werden Grundsätze der elektronischen Aktenführung und des ersetzenden Scannens in der Gesetzgebung festgelegt.

Ein weiterer zentraler Punkt des Gesetzes ist die Verpflichtung zur Dokumentation und Analyse von Prozessen. Behörden sollen Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme unter Nutzung gängiger Methoden dokumentieren, analysieren und optimieren. Dabei sollen sie im Interesse der Verfahrensbeteiligten die Abläufe so gestalten, dass Informationen zum Verfahrensstand und zum weiteren Verfahren sowie die Kontaktinformationen der zum Zeitpunkt der Anfrage zuständigen Ansprechstelle auf elektronischem Wege abgerufen werden können.

Zusammen mit dem Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ soll das E-Government-Gesetz vor allem die Rahmenbedingungen für die elektronische Verwaltung schaffen und es Bund, Ländern und Kommunen erleichtern, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten. Die rechtlich fixierte digitale Wende wird auf Länderebene durch nachfolgende E-Government-Gesetze geregelt, welche länderspezifische Vorgehensmodelle beleuchten. So enthält z.B. das E-Government-Gesetz Baden-Württemberg einen abgestuften Pflichtenkatalog für die Verwaltungen des Landes und die Kommunen. Schwerpunkt der Umsetzungsmaßnahmen auf Landesebene ist in Baden-Württemberg derzeit die Vorbereitung der Einführung der eAkte bis 2022.

Der Prozesssteckbrief

Gegenstand des Verwaltungshandelns ist die Durchführung von Verwaltungsprozessen. Die Modernisierungsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung zielen im Kern auf die Gestaltung von Verwaltungsprozessen ab und erfordern im Vorfeld deren transparente Darstellung.

In Bezug auf die öffentliche Verwaltung ist ein Prozess die kleinste operationalisierte Einheit einer Verwaltungsmaßnahme mit einem abgeschlossenen, aufgabenbezogenen Arbeitsergebnis. Im Vordergrund dieser Sichtweise steht der Ablauf bzw. der Bearbeitungsprozess. Weiter gefasst ist ein Prozess die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind. Ein solches Objekt wird aufgrund seiner zentralen Bedeutung für den Prozess als prozessprägendes Objekt bezeichnet. Im Unterschied zur vorgenannten Prozessdefinition wird hier explizit der Objektbezug betont, indem hervorgehoben wird, dass die Bearbeitungsschritte auf relevanten Objekten, in der öffentlichen Verwaltung auf Akten, Vorgängen und/oder Dokumenten, ausgeführt werden.

Quelle: Becker, J.; Algermissen, L.; Falk, T.
Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung.
Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government
und New Public Management, Springer-Verlag Berlin et
al. 2009.



3 Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierungs- und Prozessmanagementvorhaben

Der Blick auf die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung offenbart nicht nur Vorteile, sondern auch eine Reihe ungeahnter Konfliktpotenziale. So kostet die Einführung digitaler Akten und Prozesse Zeit, Geld und bedarf ausreichender Personalressourcen. Da die Digitalisierung der Akten und die vorher stattfindende Auseinandersetzung mit den Prozessen sich auf die gewohnte Arbeitsweise der Mitarbeitenden auswirkt, ist der Blick auf die Digitalisierungsvorhaben vielfach durch Vorurteile geprägt und löst eine zumeist unbegründete Angst in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitenden aus. Zudem herrscht oft Verunsicherung darüber, was es bei der Einführung von Digitalisierungsprojekten im Detail zu beachten gilt.

Es gibt unterschiedliche Vorgehensmodelle, die ihre jeweiligen Vor- und Nachteile haben. Welcher Ansatz im Einzelfall der richtige ist, hängt von der konkreten Situation vor Ort ab und sollte sorgfältig geprüft werden. Um den genannten Risiken gezielt vorzubeugen und Digitalisierungsvorhaben schließlich gewinnbringend einzuführen, sollte im Vorfeld analysiert werden, welche Prozesse beteiligt sind. An dieser Stelle kommt Prozessmanagement ins Spiel.

Die Prozessmanagement-Potenzial-Analyse

- Eine Potenzialanalyse erfasst die Ausgangssituation einer Organisation zu Beginn eines Projekts.
- Die Analyse erkennt, welche Ressourcen vorhanden sind und genutzt werden können, und welche noch beschafft werden müssen.
- In einem telefonischen Vorgespräch und einem Workshop werden alle relevanten behördenspezifischen Informationen zur aktuellen Situation erfasst.
- Der Analysebericht bestimmt das weitere Vorgehen und legt die Basis für einen realisierbaren Maßnahmenplan.
- Der Maßnahmenplan gibt eine mittel- bis langfristige Planungssicherheit und beseitigt Unklarheiten, legt den Grundstein für eine Lösung und gibt Stellschrauben und Szenarien für deren Umsetzung vor.

3.1 Herausforderung 1: Ein Zielbild entwickeln und mit Ressourcen und Projektplan hinterlegen

Am Anfang von Prozessmanagement stehen erst einmal viele Fragen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Und was kostet das alles überhaupt? Bei voreiligen Handlungen ist das Thema Prozessmanagement schnell „verbrannt“, da beispielsweise komplexe, unverständliche Software bzw. Methoden eingesetzt werden oder die Zielsetzung und der Weg zum Ziel unklar sind. Offene Fragen zu ignorieren, planlos anzufangen oder einfach unbewusst andere Fragen zu beantworten, bringt nichts.

Um Prozessmanagement erfolgreich zum Laufen zu bringen und alle Energie zielgerichtet einzusetzen, bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise. Denn: Automatisierter Unsinn bleibt Unsinn.

Mit einer Prozessmanagement-Potenzialanalyse wie sie z. B. die PICTURE GmbH unter dem Namen PROMPT erfolgreich anbietet, sollte zunächst die aktuelle Situation behörden-spezifisch erfasst werden. Dabei können die Ausgangssituationen und Treiberthemen je Behörde sehr unterschiedlich sein. Ob Wissensmanagement oder E-Government – Ziel sollte es sein, ein Konzept zu schaffen, das Planungssicherheit gibt. Aus den vorhandenen Begebenheiten entsteht ein individuelles Prozessmanagement-Konzept. Die jeweilige Ausgangssituation wird anhand eines Fragenkatalogs und einer anschließenden Workshop-Phase erfasst, wodurch die Organisationen konkrete Vorstellungen davon bekommen, wo sie stehen. Nachdem die Datenerhebung abgeschlossen ist, erfolgt die Auswertung und Potenzialanalyse. Schließlich wird anhand der durchgeführten Analyse ein realisierbarer Maßnahmenplan erarbeitet, welcher eine mittel- bis langfristige Planungssicherheit gibt und Unklarheiten beseitigt.

Die Potenzialanalyse erkennt, welche Ressourcen vorhanden sind und genutzt werden können, aber auch welche noch geschaffen werden müssen, wie z. B. die Ausbildung von Personal. Der erste Schritt für ein zielgerichtetes Prozessmanagement ist damit gemacht.



3.2 Herausforderung 2: Personalkapazität schaffen

Während der anfänglichen Auseinandersetzung mit Prozessmanagement wird schnell klar: Prozessmanagement ist eine Daueraufgabe und erfordert Ressourcen. Doch wer soll das alles machen?

Ein zentraler Ansprechpartner für das Thema Prozessmanagement ist essentiell. Dabei kann es sich je nach Verwaltungsgröße um ein gesamtes Team handeln oder um eine einzelne Person. Um die Aufgaben rund um das Prozessmanagement bewältigen zu können, kann beispielsweise die Stelle eines Prozessmanagers eingeführt werden.

Der Prozessmanager ist das Bindeglied zwischen der Belegschaft, der Führungsebene und dem Prozessmanagement an sich. Der Prozessmanager, beziehungsweise das Prozessmanagement-Team, behält die Projekte im Blick, koordiniert Prozessmanagement-Tätigkeiten und überwacht den Erfolg der Aktivitäten. Doch nicht nur breites Verwaltungs- und Organisationswissen gehören zu den Werkzeugen eines Prozessmanagers; auch ein stark analytisches Verständnis und ein empathischer Umgang zählen zu den Schlüsselkompetenzen. Der Prozessmanager informiert, schult und motiviert. Um die Arbeit eines Prozessmanagers schließlich erfolgreich zu gestalten, ist dessen fachgerechte Ausbildung Pflicht. Hierbei lernt er zum Beispiel bestimmte Interviewtechniken kennen, um die Prozesse gezielt erheben zu können.

Doch nicht immer kann ein Prozessmanager aus den eigenen Reihen gefunden werden. Für den Fall unterstützender Beraterteams, wie z. B. die Berater der PICTURE GmbH, bei der Stellenausschreibung oder es wird direkt ein externer Prozessmanager gestellt, welcher neben seinem Erfahrungsschatz aus anderen Verwaltungen auch eine externe Sichtweise auf die Organisation und ihre Prozesse mitbringt.

3.3 Herausforderung 3: Den Nutzen von Prozessmanagement erkennen

Ein häufig genanntes Argument der Organisationen gegen die Einführung von Prozessmanagement ist: „Wir haben kein Geld – das gibt unser Budget einfach nicht her.“ Entscheidend ist allerdings vielmehr der Nutzen, den die Organisationen aus Prozessmanagement ziehen und der ihnen langfristig sogar Zeit- und Geldeinsparungen bringt. Besonders deutlich lassen sich quantitative Verbesserungen in Prozessabläufen erkennen. Im folgenden Beispiel ist dargestellt, wie sich ein digitales Antragsmanagement-System (z. B. durch Nutzung eines interaktiven Formularservers) positiv auf alle Antragsprozesse in einer Behörde auswirken kann, von denen es gerade auf kommunaler Ebene Hunderte gibt: Der Weg durch die Poststelle sowie vorbereitende Schritte, wie die Zuständigkeits- und Vollständigkeitsprüfung und die manuelle Datenübernahme in ein Fachverfahren, können wegfallen – das spart bis zu 80 Prozent Prozesskosten. Es wird somit deutlich: Wenn der Nutzen klar ist, dann findet sich auch das Geld.

Dem Prozessmanagement einen Rahmen geben

- Die Einführung und Implementierung von Prozessmanagement bringt vielschichtige Herausforderungen mit sich.
- Mithilfe eines zielgerichteten Konzeptes sind alle Herausforderungen des Prozessmanagements lösbar.
- Klären Sie das zentrale Thema sowie den Personal- und Ressourcenbedarf Ihrer Organisation.
- Schaffen Sie Akzeptanz – Nehmen Sie Ängste, Sorgen und Nöte aller Beteiligten ernst.
- Erarbeiten Sie einen auf ihre Organisation abgestimmten, realisierbaren und konkreten Maßnahmenplan.
- Langfristig unterstützt Prozessmanagement moderne Verwaltungsarbeit zukunftssicher und hilft, Kosten und Zeit einzusparen.

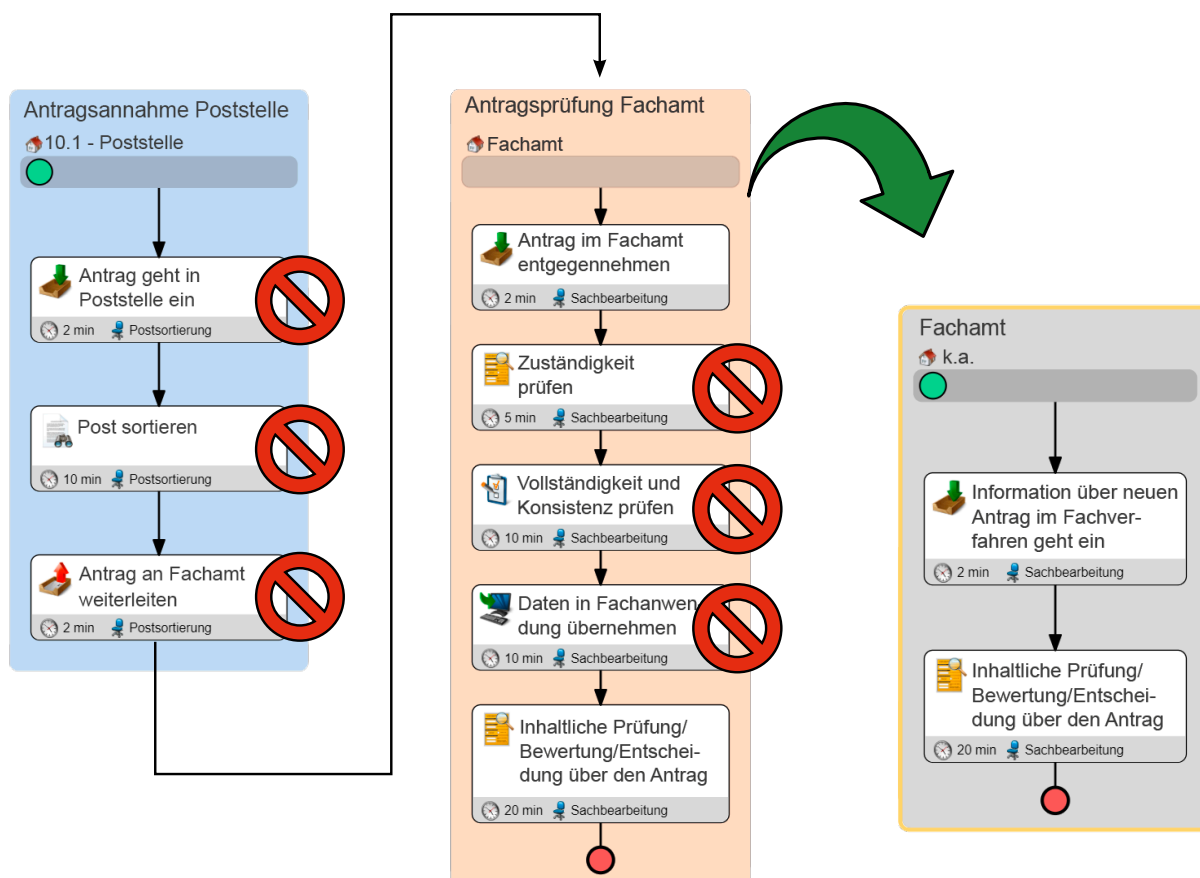


Abbildung: Optimierungspotenziale bei Antragsprozessen

3.4 Herausforderung 4: Das Führungspersonal mit an Bord holen

Auch wenn Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung immer mehr an Bedeutung gewinnt, nicht immer wird das Prozessmanagement-Potenzial gleich erkannt. So kann es vorkommen, dass das Führungspersonal zunächst von den Prozessmanagement-Vorhaben nicht vollends überzeugt ist. Die Vorstellungen des Organisationsbereichs und die der Führungskraft im Fachbereich klaffen häufig weit auseinander. Was oftmals fehlt, ist Transparenz. Führungskräfte wissen häufig noch nicht vollumfänglich, wozu Prozessmanagement gut ist und welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Professionelle Prozessmodellierungstools können hier für Abhilfe sorgen. Bei der Nutzung der PICTURE-Prozessplattform hilft z.B. ein Prozessregister den Führungskräften, Prozessmanagement für sich zu nutzen und sie in ihrer Führung

ungsarbeit zu unterstützen. Das Prozessregister kann dazu genutzt werden, aufzulisten, welche Aufgaben anstehen, wer wofür zuständig ist und welche Prozesse wann relevanter sind als andere. In der Informationsfülle an Prozessen und Aufgaben helfen die Planungs-, Priorisierungs- und Steuerungsmöglichkeiten der PICTURE-Prozessplattform, den Überblick zu behalten. Zuständigkeiten lassen sich schneller klären, Aufgaben können leichter priorisiert werden, und die Abstimmung innerhalb mehrerer Prozesse gestaltet sich unkomplizierter. Auch bei einem Führungskräftewechsel oder Neueinstellungen sorgt der Überblick über alle Prozesse und Schnittstellen für eine schnelle Einarbeitung. Insgesamt kann das Führungspersonal so nachhaltig in seiner Führungs- und Steuerungsarbeit unterstützt werden.

PICTURE Prozessplattform **Struktur-Analyse "Organisationseinheiten nach Strukturierungsgrad"**

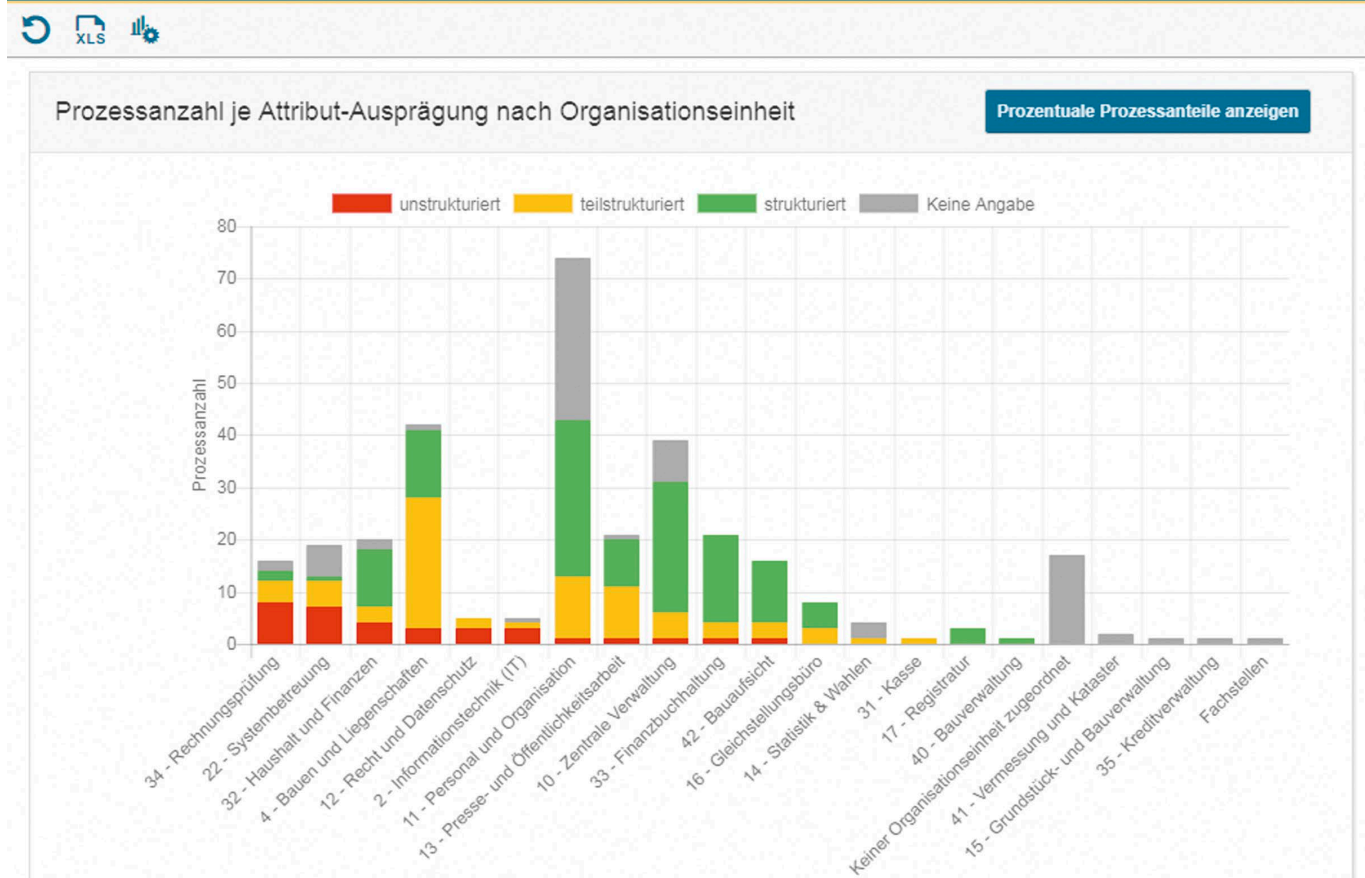


Abbildung: Struktur-Analyse „Organisationseinheiten nach Strukturierungsgrad“



3.5 Herausforderung 5: Die Mitarbeitenden motivieren

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Herzstück jeder Organisation – ohne diese geht es nicht. Oftmals stößt Prozessmanagement jedoch innerhalb der eigenen Verwaltung auf Widerstand. Die Gründe sind vielschichtig: Der Sinn des Prozessmanagement-Vorhabens erschließt sich nicht auf Anhieb, vermeintliche Komplexität der Prozessmanagement-Aktivitäten löst eine Abwehrhaltung aus oder das Vorhaben wird als zu kosten- und zeitintensiv eingeschätzt. Hier kommt es darauf an, die Ängste, Sorgen und Nöte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und ernst zu nehmen. Werden erst einmal die vermeintlich kleinen Probleme angegangen, schafft man Freiraum und Akzeptanz für die großen Themen. Bei der Einführung von Prozessmanage-

ment besteht ferner schnell das Problem darin, dass Darstellungen von Prozessen sehr komplex und unverständlich werden. Wichtig ist es daher, eine Prozessmanagement-Methode auszuwählen, die auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden wird, welche nicht federführend mit Prozessmanagement betraut sind.

Für die öffentliche Verwaltung empfiehlt sich beispielsweise die PICTURE-Methode. Die PICTURE-Methode ist ein bausteinbasierter Ansatz, der Prozessbeschreibungen vereinfacht und die Prozesserstellung beschleunigt. Prozessmanagement wird dadurch spielerisch einfach und schafft eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.

Die PICTURE-Methode

- Die PICTURE-Methode ist die am weitesten verbreitete Modellierungsmethode zur Beschreibung von Prozessen für den öffentlichen Sektor.
- Mit 24 visuellen Bausteinen werden Prozesse so beschrieben, dass alle Beteiligten einheitlich darüber sprechen können.
- Die PICTURE-Prozessbausteine sind leicht verständlich.

VERSCHRIFTLICHUNG & DOKUMENTATION		MEDIENWECHSEL	
Vorgang registrieren	Dokument/Information erstellen	Daten in EDV übernehmen	Drucken
Vorgang z.d.A. nehmen	Dokument unterzeichnen	Datenträger bespielen	Scannen
Dokument/Information bearbeiten	Dokument/Information aussondern	Kopieren	Bearbeitungsunterbrechung
INHALTLICHE VERWALTUNGSTÄTIGKEIT		INFORMATIONSFLÜSSE	
Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen	Berechnung durchführen	Dokument/Information versenden	Dokument/Information entgegennehmen
Einzahlung/Auszahlung durchführen	Formell prüfen	Beratung durchführen	Rückfrage durchführen
Arbeitsort wechseln	Spezielle Tätigkeit durchführen	Absprache/Vereinbarung treffen	Recherche durchführen
		INFORMATIONSBESCHAFFUNG & KOORDINATION	

Bei der PICTURE-Methode können mit visuellen Bausteinen Verwaltungsprozesse verständlich beschrieben werden.

4 Die digitale Zukunft gestalten

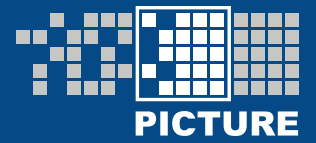
Ein vermeintlich fehlendes Budget oder die fehlende Motivation der Mitarbeitenden, zu wenig Personal oder fehlende Unterstützung der Führungsebene – die Herausforderungen, die mit Prozessmanagement einhergehen, können überwunden werden. Dabei ist immer zu beachten: Prozessmanagement ist eine Daueraufgabe, die nicht ohne ein Konzept bewältigt werden kann. Ein strukturiertes und planmäßiges Vorgehen ist die Basis eines erfolgreichen Prozessmanagements. Dann trägt Prozessmanagement langfristig dazu bei, Qualität zu sichern und die Verwaltungsarbeit zukunftssicher aufzustellen.

Dr. Lars Algermissen

Geschäftsführer der PICTURE GmbH

algermissen@picture-gmbh.de





Prozessmanagement. Einfach. Machen.

Hier erhalten Sie
weitere Informationen:



<https://t1p.de/pckhy>

PICTURE GmbH

Friesenring 32 • 48147 Münster

+49 (0)251 131 2379-40

kundenbetreuung@picture-gmbh.de

www.picture-gmbh.de