



Bundesverwaltungsamt



beratung.bund

# Erstellung einer Prozesslandkarte

im Bundesministerium des Innern und für Heimat  
und seinen nachgeordneten Behörden

Version 1.1

Schriftenreihe des  
Kompetenzzentrums Prozessmanagement

BERLIN, 2023

# IMPRESSUM

Herausgeber:

Bundesverwaltungsamt  
– Kompetenzzentrum Prozessmanagement –  
10365 Berlin

Telefon: +49 (0) 221 358-7362  
E-Mail: [prozessmanagement@bva.bund.de](mailto:prozessmanagement@bva.bund.de)

Nachdruck und Vervielfältigungen jeglicher Art sind für gewerbliche Zwecke nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Veröffentlichungen jeglicher Art sind nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

BIC ist eingetragene Marke der GBTEC Software + Consulting AG, Bochum.  
Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Hersteller.

© Bundesverwaltungsamt, Köln 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Zweck des Leitfadens</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Erstellung einer Prozesslandkarte</b> .....	<b>3</b>
1.1 Phase 1 - Ziele der Prozesslandkarte finden.....	3
1.2 Phase 2 - Darstellungsform festlegen .....	4
1.3 Phase 3 - Beteiligungen festlegen .....	6
1.4 Phase 4 - Erstellung.....	8
1.4.1 Detaillierung – Informationen zu den Prozessen dokumentieren.....	10
1.4.2 Prozessauswahl.....	11
1.4.3 Wertschöpfungskettendiagramme.....	13
<b>2 Bekanntmachung</b> .....	<b>15</b>
<b>3 Pflege und Anpassung</b> .....	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Anhang Prozesslandkarte THW</b> .....	<b>VI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Phasen im Prozessmanagement.....	1
Abbildung 2: Vorlage Prozesslandkarte im Geschäftsbereich BMI.....	4
Abbildung 3: Prozesslandkarte Technisches Hilfswerk.....	5
Abbildung 4: Prozessarten und ihr Zusammenwirken.....	9
Abbildung 5: Input, Inhalt, Output am Beispiel THW.....	11
Abbildung 6: Beispiel einer Prozesslandkarte im Geschäftsbereich BMI.....	13
Abbildung 7: Beispiel WKD Haushalt.....	14
Abbildung 8: Beispiel WKD Haushalt durchführen.....	14
Abbildung 9: Beispiel Prozesslandkarte THW (Stand 01/2019).....	VI
Abbildung 10: Kernprozess Herstellung / Erhalt der Einsatzbereitschaft (Stand 01/2019).....	VII
Abbildung 11: Teilprozess Personelle EB herstellen (Stand01/2019).....	VII
Abbildung 12: Kernprozess Einsatz (Stand 01/2019).....	VIII

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung Aufgaben- und Prozessorientierung.....	8
--	---

## Abkürzungsverzeichnis

Begriff	Definition
BIC	Business Information Center
BMI	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
BVA	Bundesverwaltungsamt
CC PM	Kompetenzzentrum Prozessmanagement
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
PDF	Portable Document Format
QM	Qualitätsmanagement
WKD	Wertschöpfungskettendiagramm

## Zweck des Leitfadens

Dieser Leitfaden richtet sich an Organisatoren und Beschäftigte, die an der Erstellung einer Prozesslandkarte beteiligt sind. Die Erstellung einer Prozesslandkarte erfordert Wissen im Bereich des Prozessmanagements und der prozessualen Betrachtung von Aufgabengebieten.

Bei der Einführung von Prozessmanagement werden folgende Phasen durchlaufen:

- Identifikation und Auswahl der zu erhebenden Prozesse,
- Dokumentation (Ist-Erhebung),
- Ist-Analyse,
- Optimierung (mit Soll-Konzeption),
- Umsetzung,
- Steuerung und Überwachung sowie
- Weiterentwicklung.

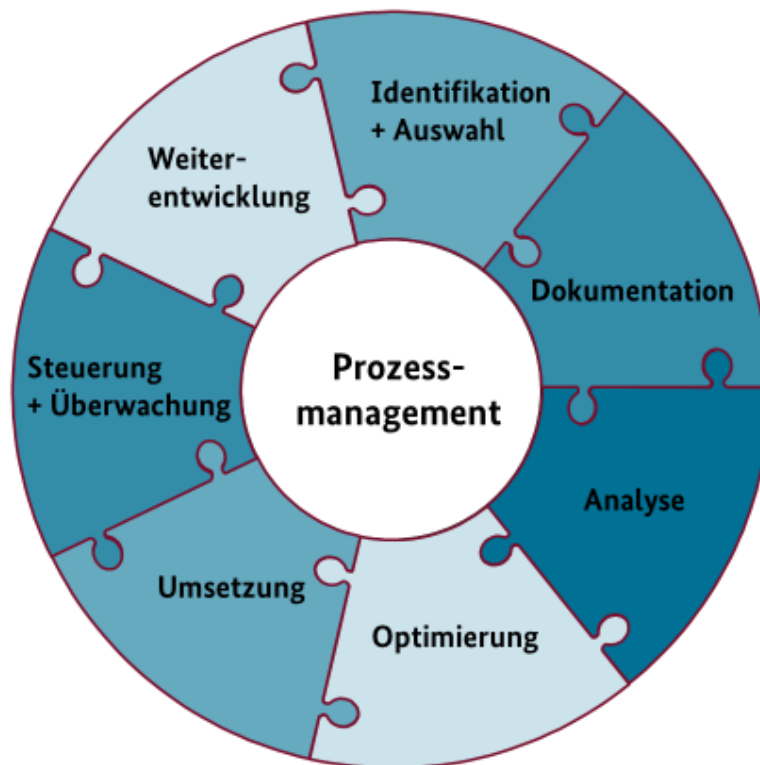


Abbildung 1: Die Phasen im Prozessmanagement

Die Erstellung einer Prozesslandkarte dient im Rahmen der Identifikation von Prozessen zur Strukturierung der Prozesslandschaft einer Behörde. Sie kann die Grundlage für die Auswahl von zu erhebenden Prozessen darstellen. Die Prozesslandkarte eignet sich zudem auch zur Zweckkritik.

Dieser Leitfaden beschreibt, welche Aufgaben im Vorfeld der Erstellung einer Prozesslandkarte – ausgehend von den damit verfolgten Zielen – anfallen sowie in welchen Schritten sie erstellt und bekannt gemacht werden kann.

Folgende optische Orientierungshilfen werden verwendet:



### **Hinweise**

Hier werden wichtige Informationen vermittelt.



### **Tipps**

Hier werden Tipps zur Arbeitserleichterung beschrieben.



### **Beispiel**

Hier wird das Vorgehen anhand eines Beispiels aus der Praxis erklärt.

Der Leitfaden ist ein fortlaufendes Dokument, welches regelmäßig bei neuen Erkenntnissen, Versionsänderungen bzw. Methoden Anpassungen entsprechend weiterentwickelt wird. Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Pflege ist das Kompetenzzentrum Prozessmanagement (CC PM) im Bundesverwaltungsamt (BVA).

### Kontakt:

Bundesverwaltungsamt  
– Kompetenzzentrum Prozessmanagement –  
10365 Berlin

✉ [prozessmanagement@bva.bund.de](mailto:prozessmanagement@bva.bund.de)

## 1 Erstellung einer Prozesslandkarte

In einer Prozesslandkarte werden sämtliche Prozesse einer Organisation inklusive deren Schnittstellen nach außen dargestellt. Die Prozesslandkarte ist somit eine übergeordnete Sicht (Metaebene oder Top-Level-Ebene) auf die Prozesse der Organisation, welche für alle Beschäftigten einer Behörde verständlich sein sollte. Eine Prozesslandkarte dient dazu, die einzelnen Geschäftsprozesse in die Prozesslandschaft der Behörde einzuordnen und voneinander abzugrenzen, Schnittstellen zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessen darzustellen. Sie unterscheidet sich damit deutlich vom Organigramm, das die Namen der Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen und Referate) in einer Behörde sowie ihre hierarchischen Beziehungen darstellt.

Die Erstellung einer Prozesslandkarte sollte sorgfältig angegangen werden, da sie die Ausgangsbasis für die weitere Prozesserhebung, -analyse und -optimierung sowie schließlich für das gesamte Prozessmanagement darstellt.

Im Rahmen der Erstellung einer Prozesslandkarte werden folgende Phasen durchlaufen:

- Zielfindung
- Auswahl der Darstellungsform
- Festlegung der Beteiligungen
- Erstellung der Prozesslandkarte

### 1.1 Phase 1 - Ziele der Prozesslandkarte finden

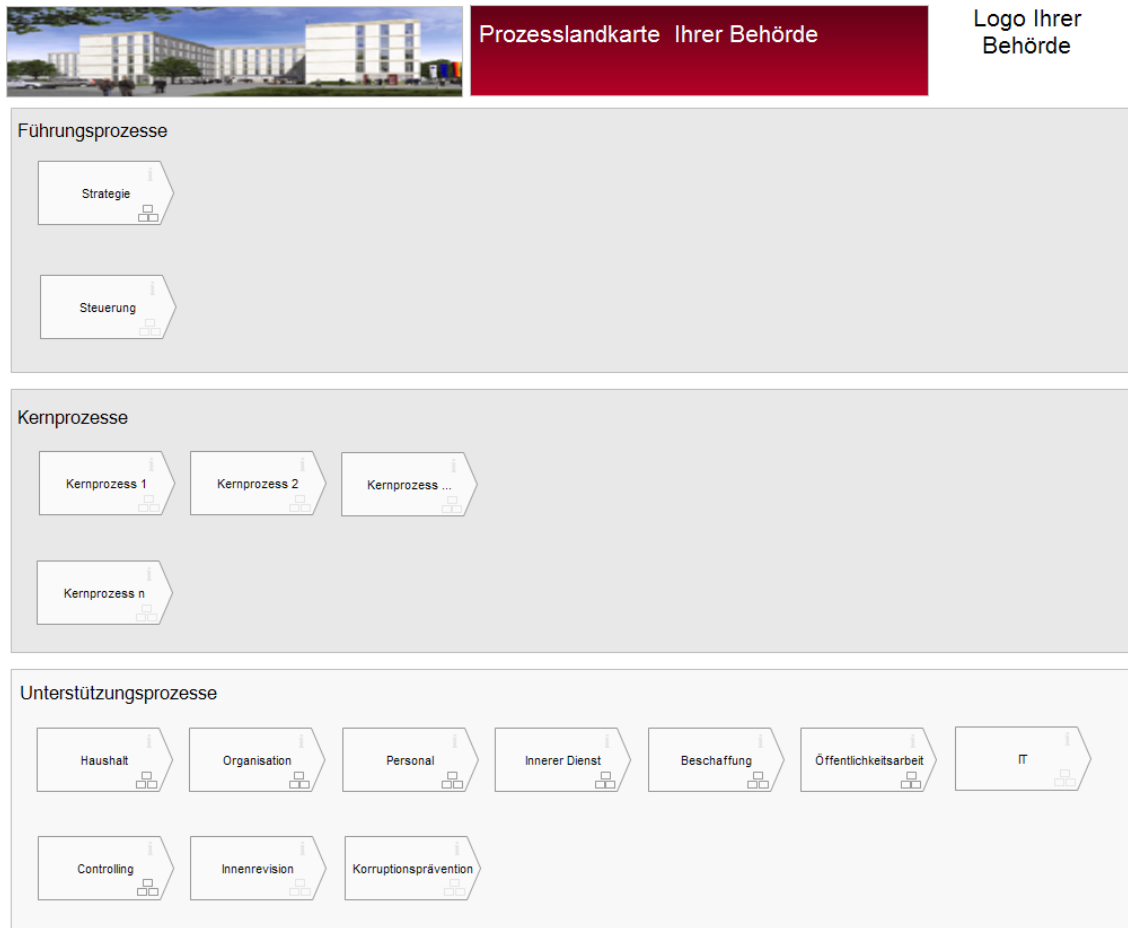
Mit der Erstellung einer Prozesslandkarte werden mehrere Ziele verfolgt. Sie dient:

- als Übersicht für die Behörde, um den eigenen Beschäftigten gegenüber die Schwerpunkte der eigenen Dienstleistungen und Aufgaben zu veranschaulichen.
- zur Darstellung der Behörde nach außen. Andere Organisationen können anhand der Prozesslandkarte schnell und einfach erkennen, wo die Schwerpunkte der dargestellten Behörde liegen und wie die strategische Ausrichtung der Behörde ist.
- zur Visualisierung der internen Prozesse und deren Abgrenzungen
- sowie zur Definition und Abgrenzung von Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen



## 1.2 Phase 2 - Darstellungsform festlegen


In dieser Phase sind erste Überlegungen zur Darstellungsform (grafische Aufbereitung) der Prozesslandkarte zu treffen. Softwarespezifisch sind beispielsweise die geltenden Konventionen (Auswahl und Anordnung der Symbole, Benennung, etc.) zu berücksichtigen. Für den Geschäftsbereich BMI existiert eine Vorlage für die Darstellung der Prozesslandkarte<sup>1</sup> (vgl. Abbildung 2)



**Abbildung 2: Vorlage Prozesslandkarte im Geschäftsbereich BMI**

Zur vereinfachten Darstellung und zur internen und externen Kommunikation kann es jedoch durchaus sinnvoll sein, einen individuellen Ansatz zu wählen.

Folgende optische Orientierungshilfen werden verwendet:

 Es kann sinnvoll sein, die Prozesslandkarte z. B. im PPT-Format zu erarbeiten und darzustellen, da hier regelmäßig mehr Möglichkeiten zur zielgruppengerechten

<sup>1</sup> Die in der Prozesslandkarte verwendeten Begriffe Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse werden im Abschnitt 1.4 erläutert.

Visualisierung als in der Modellierungssoftware vorhanden sind. Insbesondere können hierdurch mehrere Ebenen in ein- und derselben Grafik zusammengefasst werden.



Im Geschäftsbereich BMI muss eine individuelle Darstellung jedoch **immer** durch ein Pendant mit gleichen Inhalten in der verbindlichen Software und gemäß den Konventionen ergänzt werden. Hierdurch werden Logikbrüche in der Prozessstrukturierung vermieden und eine behördenübergreifende Einheitlichkeit erreicht.



Nachfolgend befindet sich das Beispiel des Technischen Hilfswerks (THW) für eine individuell aufbereitete Prozesslandkarte (Stand 20.12.2012).

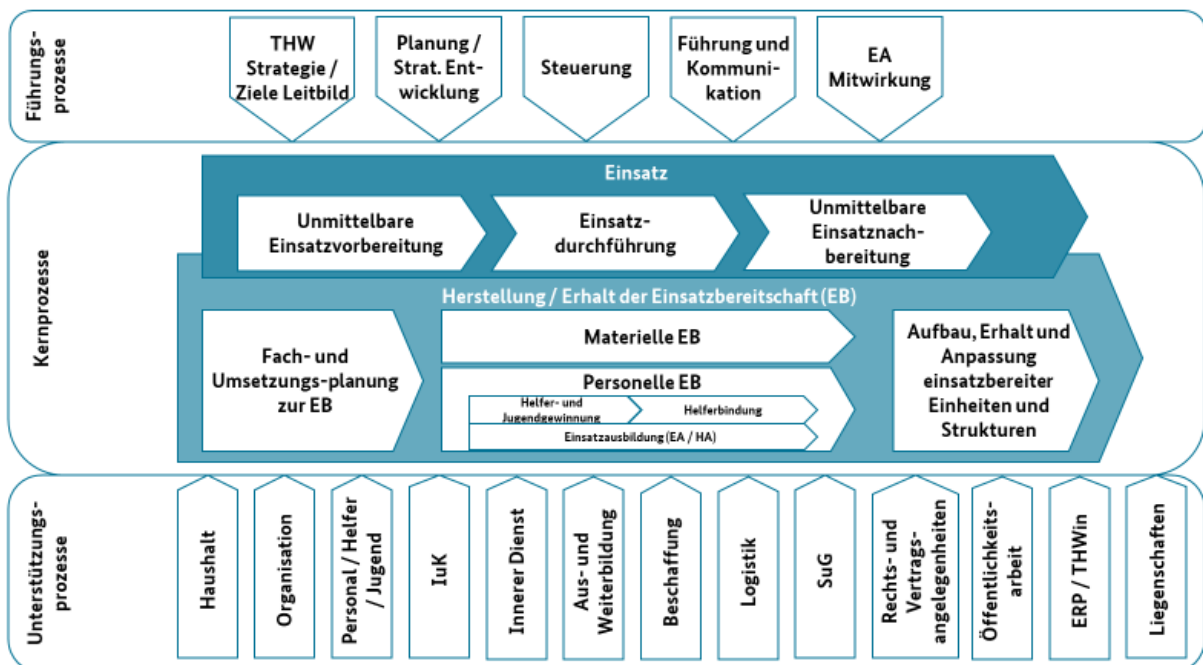


Abbildung 3: Prozesslandkarte Technisches Hilfswerk

In dieser Prozesslandkarte (Abbildung 3) sind bspw. im Bereich des Kernprozesses „Herstellung/Erhalt der Einsatzbereitschaft (EB)“ drei verschiedene Ebenen dargestellt, wodurch mit nur einem Prozessmodell zahlreiche Informationen vermittelt werden können. Bei identischem Informationsgehalt wären in der im Geschäftsbereich BMI verbindlichen Methodik vier Prozessmodelle (die Prozesslandkarte und die dazugehörigen Wertschöpfungskettendiagrammen zu den Kernprozessen) erforderlich (vgl. hierzu Anhang Prozesslandkarte THW).

### 1.3 Phase 3 - Beteiligungen festlegen

In dieser Phase ist zu klären, wie die Erstellung erfolgen soll (Top-down oder Bottom-up) und wer diese Vorschläge diskutieren und schlussendlich festlegen soll (Beschlussfähigkeit). Auch hier ist wieder die Zielausrichtung der Prozesslandkarte Grundlage für die Entscheidung, welche Vorgehensweise gewählt wird.

Beim Top-down-Ansatz werden in einem ersten Schritt die wesentlichen Geschäftsprozesse (und ggf. auch schon zugehörige Teilprozesse) identifiziert.<sup>2</sup> Im Rahmen der **Top-down**-Erhebung arbeiten Expertinnen und Experten aus der (oberen) Führungsebene (z. B. Abteilungsleitungsebene) bei der Erstellung der Prozesslandkarte zusammen. Es werden die Prozesse über die Grenzen der Organisationseinheiten hinaus mit dem Blick auf Wertschöpfung und Kundinnen und Kunden betrachtet. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Fachrunde(n) mit der Leitung der Behörde abgestimmt. So wird sichergestellt, dass auch die strategischen Ziele in der Prozesslandkarte berücksichtigt werden. Anschließend wird die Prozesslandkarte „von oben nach unten“ weiter detailliert.

Eine andere Erhebungsart ist die **Bottom-up**-Erhebung. Diese setzt bei der untersten Prozessebene an<sup>3</sup>. Darauf aufbauend werden dann diese Prozesse im weiteren Verlauf bei der Entwicklung der Prozesslandkarte in weiteren Ebenen „nach oben“ zusammengefasst. Bei der Bottom-up-Erhebung erfolgt die Erhebung bei den Expertinnen und Experten, die direkt an den Prozessen mitwirken. Dabei sind i.d.R. Expertinnen und Experten sowohl aus der (unteren) Führungsebene (z. B. Referats- oder Sachgebietsleitung), als auch aus der Sachbearbeitendenebene beteiligt.

Auch hier sollte eine Abstimmung mit der Behördenleitung erfolgen. Strategische Ziele sind nachträglich aber deutlich schwerer zu integrieren.

Beide Erhebungsmethoden haben Vor- und Nachteile, welche im Folgenden beschrieben werden:

---

<sup>2</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 122.

<sup>3</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 122.

### **Top-down**

**Vorteil:** Durch die Zusammenführung von Expertinnen und Experten auf Führungsebene ist gewährleistet, dass eine übergreifende Sicht auf die Prozesse vorhanden ist und die strategischen Ziele der Leitung wiedergegeben werden. Die Gefahr, sich in Diskussionen und Details zu verlieren, ist deutlich geringer.

**Nachteil:** Durch die relativ isolierte Betrachtung durch die Führungsebene besteht die Möglichkeit, dass die Prozesslandkarte von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur eingeschränkt akzeptiert wird.

### **Bottom-up**

**Vorteil:** Die Akzeptanz der Beschäftigten wird größer, je mehr diese sich einbringen können.

**Nachteil:** In der Praxis dominiert in der Regel die Aufgabensicht und nicht die Prozesssicht, daher erhöht sich erfahrungsgemäß der Diskussionsbedarf der Beteiligten, sodass die Erhebung im Rahmen dieser Methode mit einem deutlich größeren zeitlichen Aufwand einher geht. Strategische Gesichtspunkte werden hingegen vernachlässigt.

Das Vorgehen, eine Prozesslandkarte im Top-down-Verfahren zu erstellen ist aus theoretischer Sicht der bessere Ansatz, da auf der Leitungsebene eine übergreifende Sicht auf die Prozesse der Behörde vorliegt und auch strategische Ziele von Anfang an Berücksichtigung finden. Damit wird dem Prozessmanagementgedanken nach Strategie- und Wertschöpfungsorientierung Rechnung getragen.<sup>4</sup>

Da bei den Beschäftigten in der Regel die Aufgabensicht dominiert und die „neue Prozesssicht“ zu Akzeptanzproblemen führen kann, ist bei diesem Ansatz besonderer Wert auf eine frühzeitige Einbindung und Information der Beschäftigten zu achten.

Nachfolgend sind die zentralen Unterschiede zwischen der Aufgaben- und der Prozessorientierung aufgeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen an diese neue Sichtweise herangeführt werden und den Nutzen der Prozessorientierung verstehen. Ein Umdenken erfordert viel Kommunikation und Zeit.

---

<sup>4</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 122,123

Aufgabenorientierung	Prozessorientierung
Fokussierung auf fachliche Inhalte	Fokussierung auf Abläufe und Ergebnisse
Optimierung innerhalb organisatorischer Grenzen	Optimierung unabhängig von organisatorischen Grenzen
Schnittstellen nicht sichtbar	Darstellung von Schnittstellen
Vergleichbare Prozesse schwer zu identifizieren	Vergleichbare Prozesse leicht zu identifizieren
Externe und interne Beteiligte schwer zu identifizieren	Externe und interne Beteiligte leicht zu identifizieren

**Tabelle 1: Abgrenzung Aufgaben- und Prozessorientierung**

#### 1.4 Phase 4 - Erstellung

Die für die Erstellung der Prozesslandkarte einer Behörde (hier: Top-down-Ansatz) notwendigen Informationen können mittels Dokumentenanalyse, durch Workshops oder Interviews mit der Leitungsebene erhoben und anschließend visualisiert werden.

Dabei werden die Informationen über Fachaufgaben und Abläufe hinterfragt. Gemeinsamkeiten, Unterschiede sowie Schnittstellen werden herausgearbeitet und mit anderen Organisationseinheiten der Behörde verglichen, um losgelöst von Organisationsgrenzen und dem „Klein-Klein“ der Fachaufgaben die gemeinsame Prozessbasis zu erarbeiten. Bei der Erstellung ist zu beachten, dass sich eine Prozesslandkarte in drei wesentliche Abschnitte aufteilen lässt:

- Führungsprozesse
- Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse

Konkret sind diese Prozesse wie folgt definiert:

**Führungsprozesse** gehören nicht zur unmittelbaren Aufgabenerledigung, sondern geben strategische Zielsetzungen vor und setzen Rahmenbedingungen, die sich auf die übrigen Prozessarten auswirken. Hierzu gehören u. a. Planung, Steuerung und Qualitätskontrolle.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Organisationshandbuch des BMI, S. 124.

**Kernprozesse** sind die wertschöpfenden Prozesse einer Organisation, die sich am durch den Gesetzgeber definierten Auftrag orientieren und die vorhandenen Kernkompetenzen der Behörde so einsetzen, dass der angestrebte Output den im Gesetz definierten Nutzen tatsächlich erreicht.<sup>6</sup>

**Unterstützungsprozesse** sind Prozesse, die Unterstützungsleistungen für Kernprozesse erbringen (z. B. Haushalt, Organisation, Personal, innerer Dienst und Informationstechnik), aber selbst keine direkte Wertschöpfung im Kernprozess bewirken. Kunden des Unterstützungsprozesses sind innerhalb der Organisation zu finden.<sup>7</sup>

Die Prozessorientierung rückt den Kunden stärker ins Blickfeld. Der Kunde ist mit seinen Anforderungen der Startpunkt eines Prozesses, für ihn wird am Ende eine Leistung bzw. ein Produkt erbracht. Aus diesem Grunde werden die Kernprozesse auch als Leistungsprozesse bezeichnet. Die Führungsprozesse geben den Handlungsrahmen vor. Die Unterstützungsprozesse wiederum ermöglichen, dass die Kernprozesse überhaupt ablaufen können<sup>8</sup>. Dieser Zusammenhang wird in der nachfolgenden Grafik zusammengefasst.

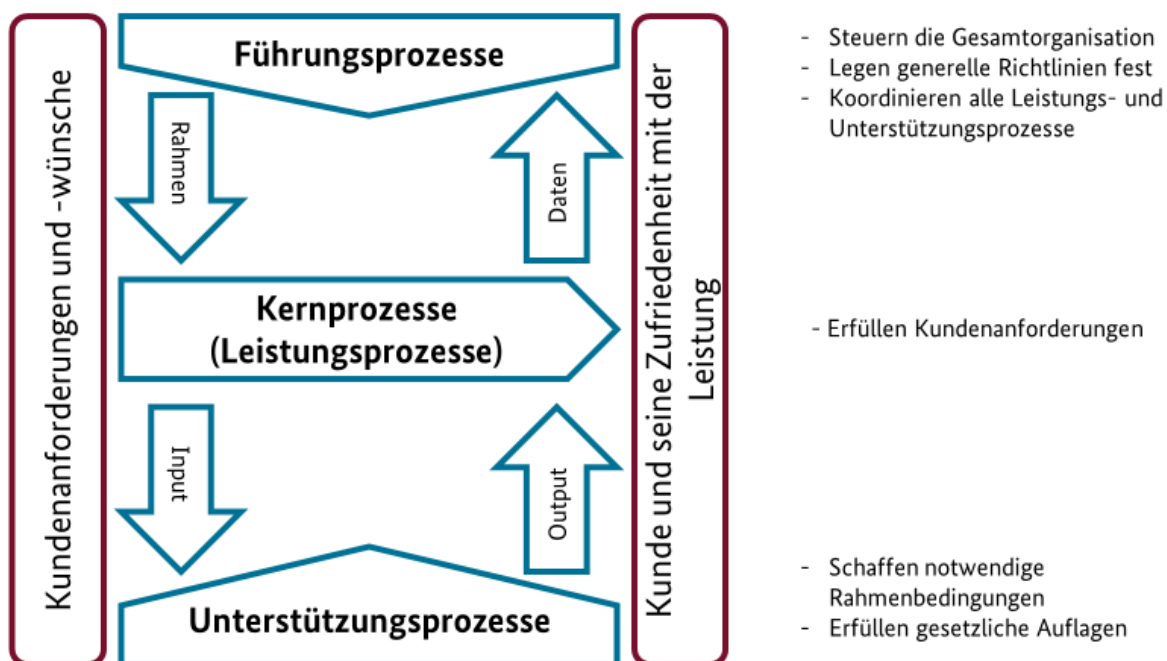


Abbildung 4: Prozessarten und ihr Zusammenwirken<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Vgl. REFA in Verwaltung und Dienstleistung; Lehrunterlage zum Modul, S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. Organisationshandbuch des BMI, S. 124.

<sup>8</sup> Vgl. Rainer Bokranz, Lars Kasten, S. 235.

<sup>9</sup> Abbildung in Anlehnung an F. Ahlrichs, T. Knuppertz (2010), S. 12 und A. Neumann (2010), S. 36



Die Abgrenzung zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen kann im Einzelfall sehr schwierig sein. Folgende Faustformeln haben sich bewährt:

- Kernprozesse erbringen eine Leistung für externe Kunden. Unterstützungsprozesse bedienen interne Kunden.
- Fachaufgaben gehören regelmäßig zu den Kernprozessen, Aufgaben der Zentralabteilung zu den Unterstützungsprozessen. Auf Bundesebene sind daher die Kernprozesse von Behörde zu Behörde verschieden, während die Führungs- und Unterstützungsprozesse ähnlich bzw. gleich sind.
- Wird die Frage: „Würde dieser Prozess auch dann durchgeführt und hätte seine Existenz Berechtigung, wenn andere Prozesse der Institution wegfielen?“ mit ja beantwortet, ist von einem Kernprozess auszugehen.

#### 1.4.1 Detaillierung – Informationen zu den Prozessen dokumentieren

Die Prozesslandkarte selbst ist noch sehr abstrakt und den meisten Beschäftigten werden Informationen zu dem, was sich dahinter verbirgt, fehlen. Daher empfiehlt es sich, weitere Details zu den einzelnen Prozessen zu erheben und festzuhalten. Ein Prozess lässt sich bspw. durch diese drei wesentlichen Elemente beschreiben: Input, Prozessinhalt und Output.

Der Input beschreibt die Geschäftsobjekte (z. B. Dokumente, Datensätze) oder auch Vorleistungen aus anderen Prozessen, die für einen Prozess erforderlich sind.

Der Output zeigt an, welche Prozessergebnisse (Produkte) die Behörde an bestimmte Adressaten/Kunden verlassen.

Zwischen *Input* und *Output* befindet sich die Prozessebene, der eigentliche Prozessinhalt (was wird gemacht?), bestehend aus Führungsprozessen, Kernprozessen oder Unterstützungsprozessen.



Es wird empfohlen, für jeden Prozess auf der Prozesslandkarte gesondert Input, Inhalte und Output zu beschreiben. Hierdurch werden die Prozesse voneinander abgegrenzt sowie deren Inhalte und ihr Zusammenwirken verdeutlicht.



Beispiel THW: Beim THW wurde zunächst eine Prozesslandkarte erstellt und anschließend eine Detaillierung der Prozesse durch Input – Inhalt – Output vorgenommen. Nachfolgend befindet sich ein Beispiel für diese Differenzierung anhand ausgewählter Unterstützungsprozesse des THW (Stand 20.12.2012).

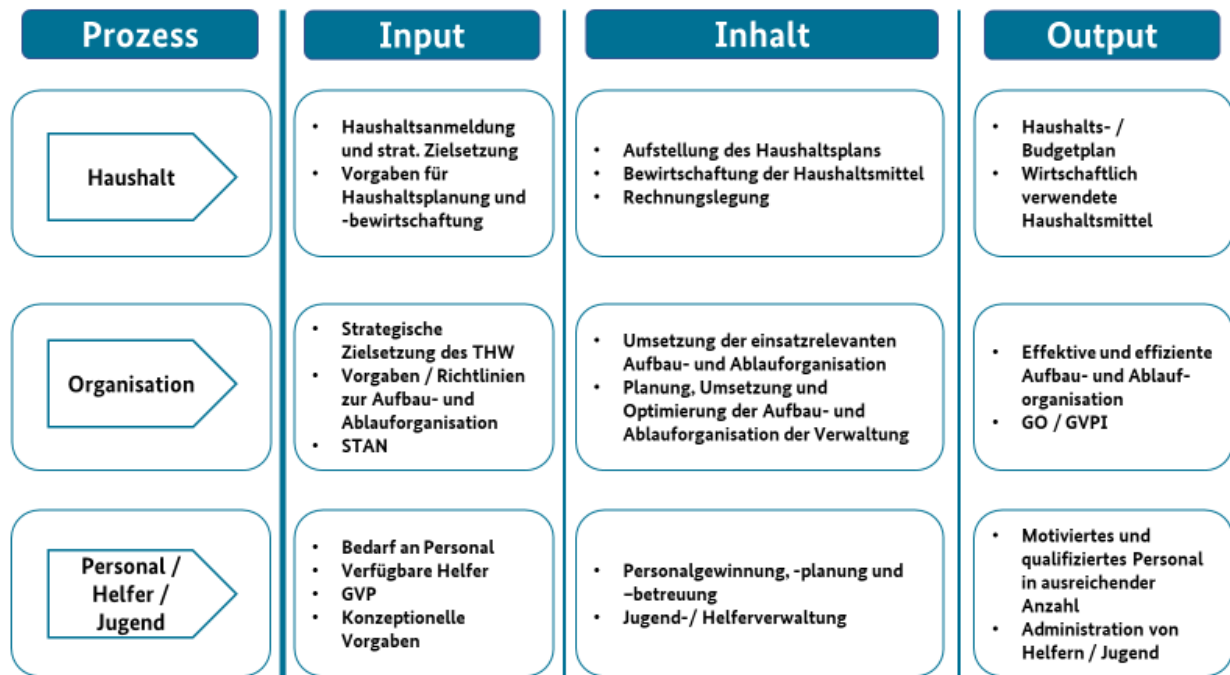


Abbildung 5: Input, Inhalt, Output am Beispiel THW

Eine derartige Anreicherung der Prozesslandkarte um Informationen dient einem einheitlichen Verständnis und kann auch für die Kommunikation an die Beschäftigten eingesetzt werden.

#### 1.4.2 Prozessauswahl

Hier geht es darum, diejenigen Prozesse auszuwählen, welche in der Prozesslandkarte explizit aufgeführt werden. Bei der Prozessauswahl für die Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse sollte beachtet werden, dass die Charakteristika der jeweiligen Prozessart zu berücksichtigen sind.

So sollte bei den Führungsprozessen die strategische Ausrichtung einer Institution zum Ausdruck kommen. Es werden Ziele und Standards formuliert, Strategien bestimmt und Entscheidungen getroffen.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement Teil I, S. 16



Bei der Auswahl der Kernprozesse sollte besonderes Augenmerk auf folgende Eckpunkte gelegt werden:

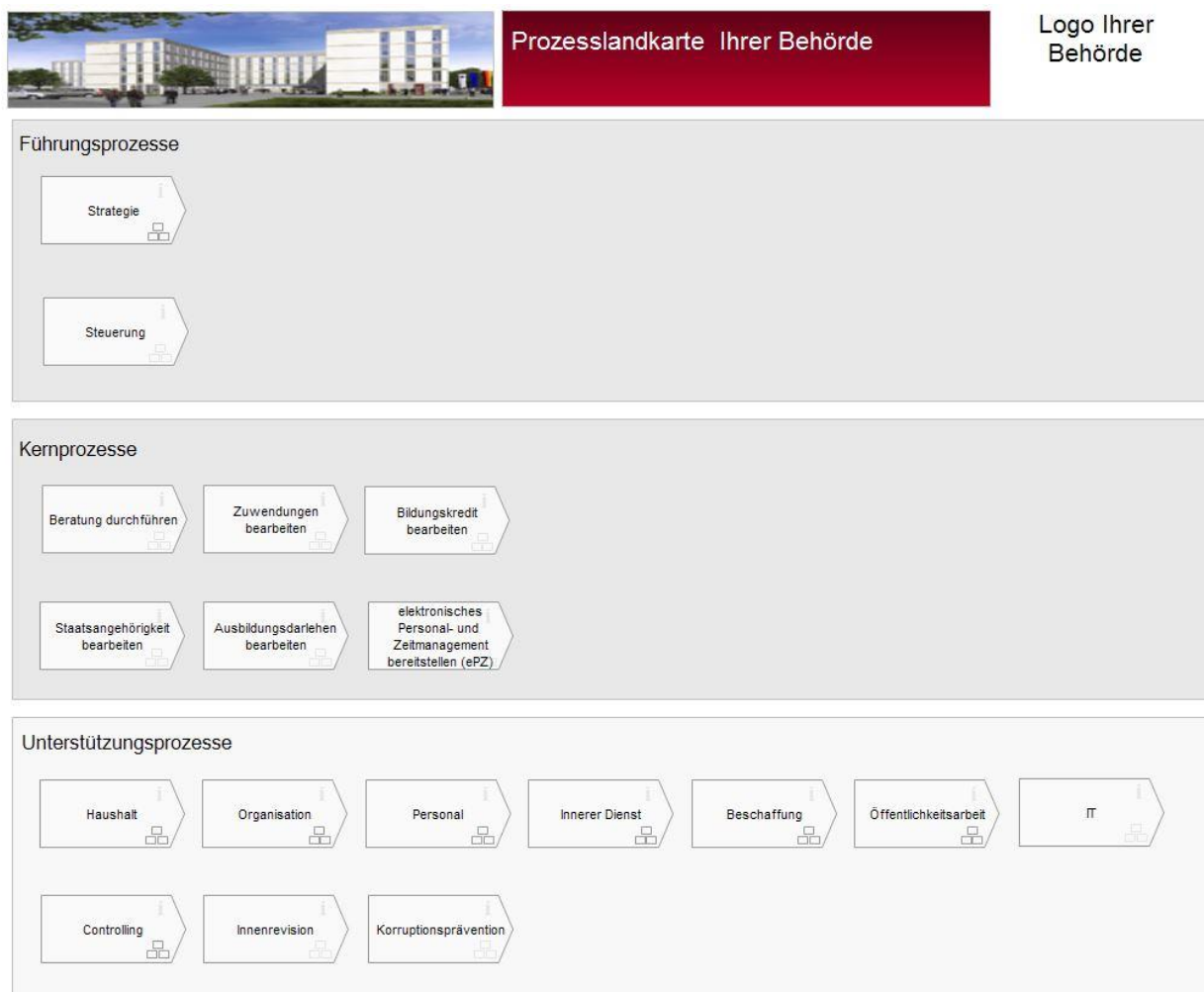
- Festlegung, welche der vorhandenen Prozesse überhaupt berücksichtigt werden sollen
- Prozesse sollten als “wesentlich”, “regelmäßig” und “von außen kommend” zu bezeichnen sein
- Die Ziele der Kernprozesse sollten klar definiert sein<sup>11</sup>
- Prozesse sollten sich zu überbetrieblichen Aktivitäten sinnvoll zusammenfassen lassen

Die Unterstützungsprozesse hingegen sollten diejenigen Bereiche widerspiegeln, die die Kernprozesse ermöglichen und unterstützen.

Bei der Prozessauswahl sind auch die in Phase 1 erarbeiteten Ziele zu berücksichtigen, um die für die Institution wichtigen Themen miteinzubringen. Weiterhin ist innerhalb der Behörde zu klären, ob bestimmte behördeninterne Vorgaben, z. B. bezüglich des Aufbaus, zu berücksichtigen sind. Wenn die Prozesse der obersten Ebene benannt und die jeweilige Prozessart zugeordnet wurde, kann die Prozesslandkarte erstellt werden. Diese könnte dann beispielsweise wie folgt aussehen:

---

<sup>11</sup> Vgl. Jörg Voigt, Ludwig Frühauf, S. 203



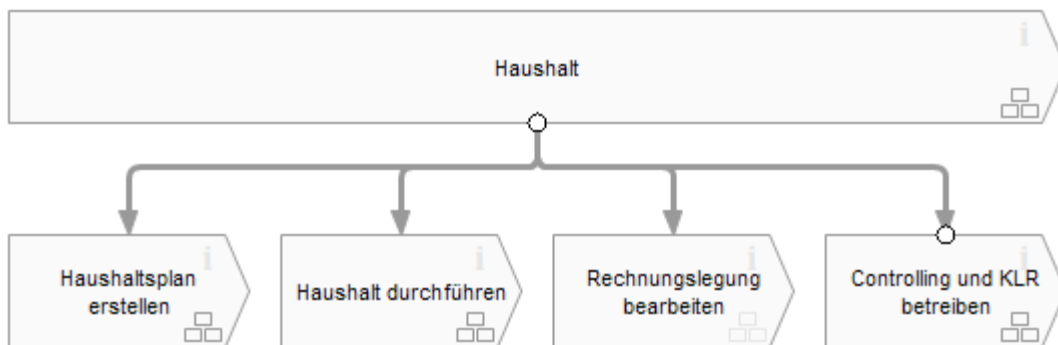
**Abbildung 6: Beispiel einer Prozesslandkarte im Geschäftsbereich BMI**

Eine Prozesslandkarte spiegelt den zum Zeitpunkt der Erstellung vorhandenen Stand wider. Sie sollte kontinuierlich überprüft und ggf. vervollständigt oder an veränderte Gegebenheiten angepasst werden (s. Kapitel 3).

### 1.4.3 Wertschöpfungskettendiagramme

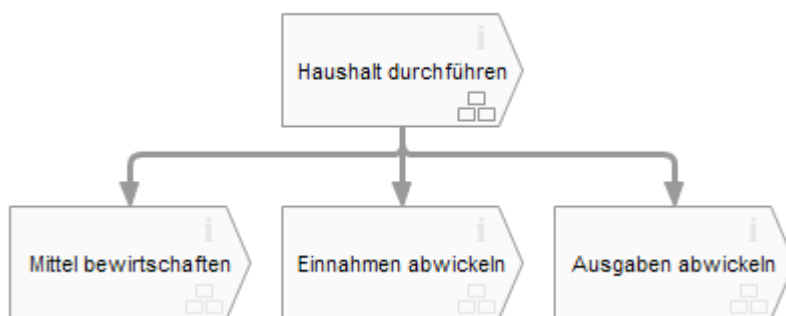
Nach der Identifikation der Prozesse der Prozesslandkarte müssen diese nun selbst noch genauer identifiziert und strukturiert werden.<sup>12</sup> Das WKD wird dafür zum Einstieg in die Geschäftsprozessmodellierung genutzt, um die relevanten Sachverhalte zu bestimmen. Es setzt bei der Prozesslandkarte an und untergliedert die dort angegebenen Hauptprozesse in (Teil-)Prozesse. Später werden die Funktionen des WKD in ereignisgesteuerten Prozessketten detailliert.

<sup>12</sup> Vgl. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann, S. 129



**Abbildung 7: Beispiel WKD Haushalt**

Das hier in Abbildung 7 dargestellte Beispiel untergliedert den Unterstützungsprozess „Haushalt“ in die weiteren Prozesse „Haushaltsplan aufstellen“, „Haushalt durchführen“, „Rechnungslegung bearbeiten“ und „Controlling und KLR betreiben“.



**Abbildung 8: Beispiel WKD Haushalt durchführen**

In Abbildung 8 wird der Prozess „Haushalt durchführen“ weiter untergliedert in die Teilprozesse „Mittel bewirtschaften“, „Einnahmen abwickeln“ und „Ausgaben abwickeln“. Diese könnten je nach Komplexität noch in weitere WKD untergliedert werden oder als Detailprozess hinterlegt werden.

## 2 Bekanntmachung

Nach Abstimmung und Finalisierung der Prozesslandkarte und ggf. WKD sollte der zu Beginn definierte Empfänger (intern oder extern) über die Fertigstellung unterrichtet werden.

Bei der internen Bekanntmachung ist es wichtig, ein entsprechendes Forum zu bieten, damit alle Betroffenen die Möglichkeit haben, sich zum Ergebnis zu äußern, um ggfs. Änderungen herbei zu führen, denn nur so ist eine breite Zustimmung und Akzeptanz der Beschäftigten erreichbar.

Bei einer externen Bekanntmachung sollte zunächst geklärt werden, wer und in welchem Umfang informiert werden soll und welcher Zweck mit der Bekanntmachung verfolgt wird. Nach Klärung dieser Fragen sollte die Bekanntmachung nicht isoliert erfolgen. Vielmehr sollten die stark verkürzten Inhalte der Prozesslandkarte zum allgemeinen Verständnis im Rahmen einer kurzen schriftlichen Übersicht erläutert werden.



Es wird empfohlen, die Prozesslandkarte zuerst intern bekannt zu geben und mit den Beschäftigten abzustimmen, bevor es zu einer externen Bekanntmachung kommt.

### 3 Pflege und Anpassung

Die Abbildung der Prozesse einer Behörde im Rahmen einer Prozesslandkarte bedarf der Aktualisierung bei Veränderungen. So sollten Prozesse, wie auch die Prozesslandkarte angepasst werden, wenn

- Veränderungen der Schwerpunkte der Behörde erfolgen
- Veränderungen der internen Sichtweise stattfinden
- Veränderungen in der Aufgabengestaltung notwendig sind.

Eine ständige Überprüfung der Prozesse und der Prozesslandkarte in regelmäßigen Abständen empfiehlt sich.

## Literaturverzeichnis

**Bundesministerium des Innern in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt:** Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin/Köln 2013

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1). In sechs Schritten zum optimierten Prozess, KGSt Bericht 3/2011

**Herrmann J. Schmelzer, Wolfgang Sesselmann:** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2010

**Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann:** Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Heidelberg 2008

**Jörg Voigt, Ludwig Frühauf:** Prozessmanagement – Strategien, Methoden, Umsetzung, Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Düsseldorf 2010

**Rainer Bokranz, Lars Kasten:** Organisationsmanagement in Dienstleistung und Verwaltung, Pfungstadt und Lehrte 2000

## Anhang Prozesslandkarte THW

Abgesehen von der unterschiedlichen grafischen Darstellung ist die Prozesslandkarte des THW für eine Darstellung gemäß der gültigen Modellierungskonventionen im Geschäftsbereich BMI auch hinsichtlich der dargestellten Prozessebenen zu überarbeiten.

So befinden sich auf der Ebene der Prozesslandkarte nur die beiden Kernprozesse „Herstellung / Erhalt der Einsatzbereitschaft (EB)“ und „Einsatz“.

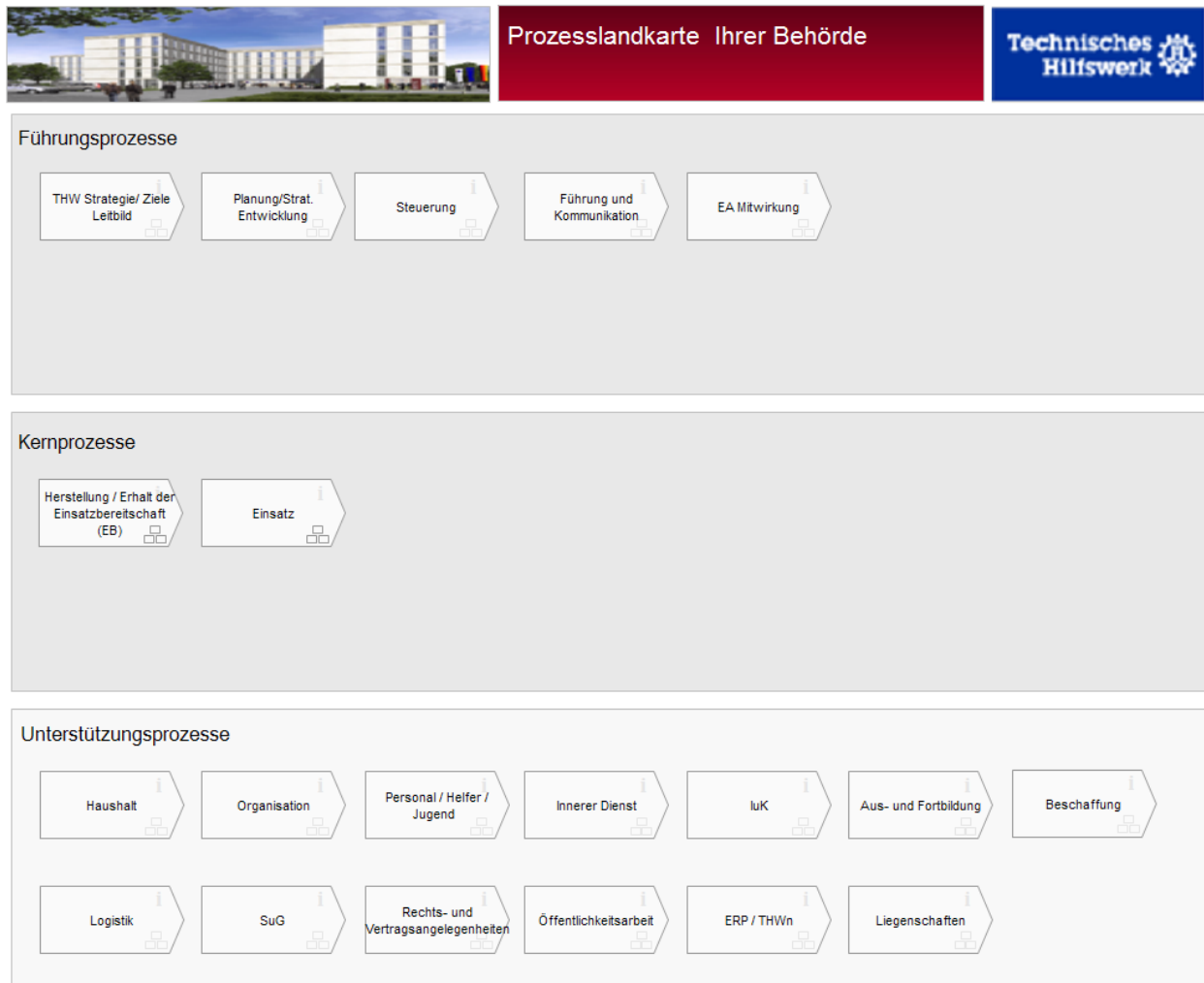
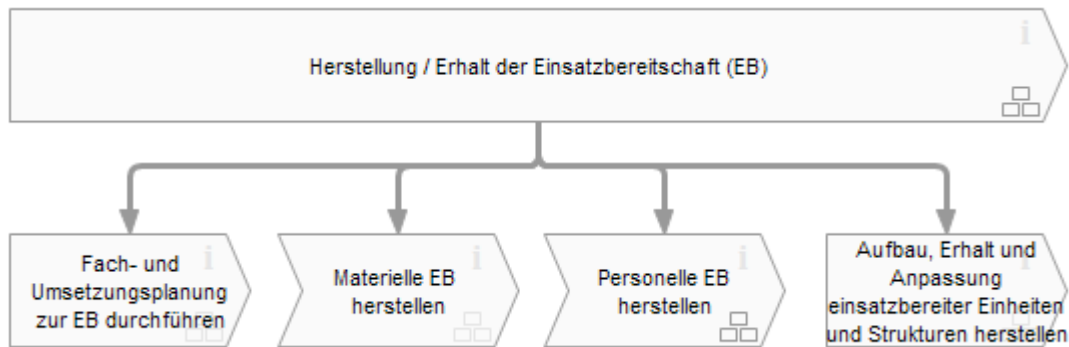


Abbildung 9: Beispiel Prozesslandkarte THW (Stand 01/2019)

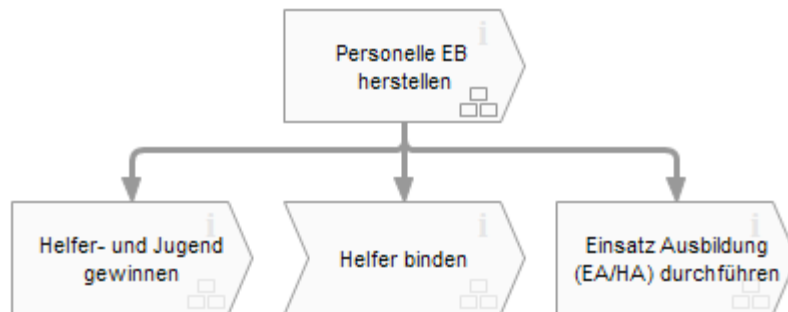
Der Kernprozess „Herstellung / Erhalt der Einsatzbereitschaft (EB)“ wird dann mit einer WKD untergliedert.



**Abbildung 10: Kernprozess Herstellung / Erhalt der Einsatzbereitschaft (Stand 01/2019)**

Hier befinden sich die Teilprozesse „Fach- und Umsetzungsplanung zur EB durchführen“, „Materielle EB herstellen“, „Personelle EB herstellen“ und „Aufbau, Erhalt und Anpassung einsatzbereiter Einheiten und Strukturen herstellen“.

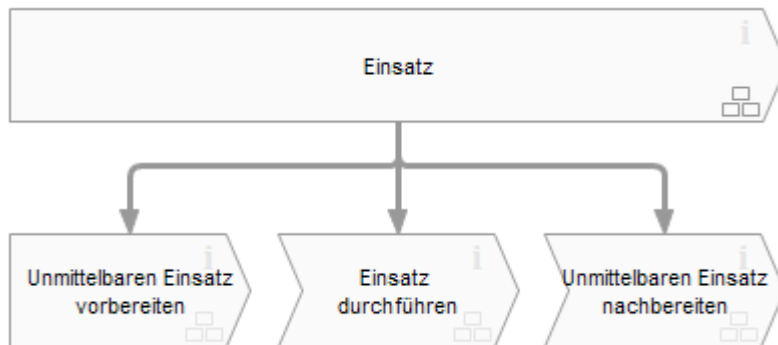
Der Prozess „Personelle EB herstellen“ untergliedert sich wiederum in „Helfer und Jugend gewinnen“, „Helfer binden“ und „Einsatz Ausbildung (EA/HA) durchführen“.



**Abbildung 11: Teilprozess Personelle EB herstellen (Stand01/2019)**



Der Kernprozess „Einsatz“ wird auf der ersten WKD-Ebene in die Teilprozesse „Unmittelbaren Einsatz vorbereiten“, „Einsatz durchführen“ und „Unmittelbaren Einsatz nachbereiten“ untergliedert.



**Abbildung 12: Kernprozess Einsatz (Stand 01/2019)**