

**Einführung in das  
strategische Prozessmanagement  
der öffentlichen Verwaltung**

**Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Netzwerk Prozessmanagement

### **Ansprechpartner**

Bundesministerium des Innern  
- Referat O5 -

[O5@bmi.bund.de](mailto:O5@bmi.bund.de)

Bundesverwaltungsamt  
- Kompetenzzentrum Prozessmanagement -

[Prozessmanagement@bva.bund.de](mailto:Prozessmanagement@bva.bund.de)

### **Autoren**

Netzwerk Prozessmanagement

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

### **Stand**

März 2018

## **Redaktioneller Hinweis**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Daher gelten die genutzten Personenbezeichnungen gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Impressum</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>0 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Notwendigkeit von strategischem Prozessmanagement</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Prozessmanagement - ein Ansatz zur Verwaltungssteuerung</b> .....	<b>1</b>
2.1 Operatives und strategisches Prozessmanagement.....	1
2.2 Strategisches Prozessmanagement als Managementaufgabe .....	3
2.3 Aufgaben und Rollen im Prozessmanagement.....	3
2.4 Prozessmanagement bringt Veränderungen .....	4
<b>3 Einführung von strategischem Prozessmanagement</b> .....	<b>6</b>
3.1 Ziele definieren.....	6
3.2 Ausgangssituation ermitteln .....	10
3.3 Prozesse erfassen und priorisieren .....	14
3.4 Standards definieren .....	22
3.5 Prozesscontrolling etablieren .....	26
3.6 Organisatorische Grundlagen schaffen .....	32
<b>4 Kontinuierliche Maßnahmen des strategischen Prozessmanagements</b> .....	<b>41</b>
4.1 Steuerung der Prozesse (Prozesscontrolling) .....	42
4.2 Personalressourcen sicherstellen.....	43
4.3 Qualifizierung und Erfahrungsaustausch .....	44
4.4 Evaluierung des Gesamtvorhabens.....	45
<b>Anlage 1 – Checklistenübersicht</b> .....	<b>46</b>
<b>Anhang 2 - Glossar des Netzwerks Prozessmanagement</b> .....	<b>49</b>
<b>Anhang 3 – Literaturverzeichnis</b> .....	<b>68</b>
<b>Anhang 4 – Erfahrungsberichte</b> .....	<b>69</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 — Zusammenwirken von strategischem und operativem Prozessmanagement in Anlehnung an die DIN SPEC 90158 .....	1
Abbildung 2 — Notwendigkeit von strategischem Prozessmanagement.....	2
Abbildung 3 — Übersicht über die Aufgaben im strategischen Prozessmanagement .....	2
Abbildung 4 — Aufgaben zur Einführung von strategischem Prozessmanagement.....	6
Abbildung 5 — Beispielziele für strategisches Prozessmanagement .....	9
Abbildung 6 — Vorgehen zur Ermittlung der Ausgangssituation.....	11
Abbildung 7 — Beispiel für eine Übersicht zur Ausgangssituation .....	13
Abbildung 8 — Beispiel für ein Prozessregister .....	14
Abbildung 9 — Vorgehen zur Ermittlung der Ausgangssituation.....	15
Abbildung 10 — Mögliche Struktur einer Prozesslandkarte .....	17
Abbildung 11— Beispiel einer möglichen Prioritätenmatrix.....	18
Abbildung 12 — Beispiel einer Prozesslandkarte .....	19
Abbildung 13 — Beispiel eines Prozessregisters mit Darstellung der Prioritäten .....	20
Abbildung 14 — Auszug aus einem beispielhaften Prozesssteckbrief .....	21
Abbildung 15 — Aufgabenbereiche zur Definition von Standards.....	23
Abbildung 16 — Vorgehensstandard für Prozessmanagementprojekte am Beispiel Sachsens .....	25
Abbildung 17 — Aufgabenbereiche zur Etablierung eines Prozesscontrollings .....	27
Abbildung 18 — Beispiel eines Monatsberichtes zu Prozesskennzahlen am Beispiel der Behördenrufnummer 115.....	31
Abbildung 19 — CBPP Rollenkonzept.....	33
Abbildung 20 — Organisationsvarianten für die Prozessmodellierung .....	36
Abbildung 21 — Beispiel für eine organisatorische Verankerung des Prozessmanagements in einer Behörde.....	40
Abbildung 22 — Darstellung des Deming Zyklus.....	41
Abbildung 23 — Kontinuierliche Aufgaben im strategischen Prozessmanagement .....	42

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 — "SMARTe" Ziele formulieren.....	8
Tabelle 2 — Klassifizierung der Prozesse .....	17
Tabelle 3 — Rollen und Aufgaben nach CBPP.....	34
Tabelle 4 — Modellierungsvarianten für die Prozessmodellierung.....	38

## 0 Einleitung

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an Führungskräfte und Beschäftigte der Bundesverwaltung, die Prozessmanagement einführen und umsetzen müssen. Der Leitfaden beinhaltet eine Einführung in das strategische Prozessmanagement für die öffentliche Verwaltung und bietet Handlungshilfen für dessen systematische Etablierung.

Grundsätzlich wird im Prozessmanagement zwischen einer operativen und einer strategischen Ebene unterschieden. Das operative Prozessmanagement befasst sich mit der Optimierung und kontinuierlichen Überwachung einzelner Prozesse und ist direkt in den fachlich verantwortlichen Bereichen anzusiedeln.

Im strategischen Prozessmanagement erfolgt die systematische und kontinuierliche Steuerung der Prozessmanagementaktivitäten einer Behörde vor dem Hintergrund ihrer strategischen Ziele. Es bildet den Rahmen für ein langfristig erfolgreiches operatives Prozessmanagement. Aufgrund seiner Bedeutung ist das strategische Prozessmanagement auf der obersten Leitungsebene anzusiedeln, d. h. es sollte als „Chef-Aufgabe“ in der direkten Verantwortung von Behördenleitung und Führungskräften liegen.



Abbildung 1 — Zusammenwirken von strategischem und operativem Prozessmanagement in Anlehnung an die DIN SPEC 90158<sup>1</sup>

Im vorliegenden Dokument werden essentielle Fragen in den mit „Klärungspunkt“ beschrifteten Kästen erörtert. Tipps aus der Praxis finden sich in den mit „Praxishinweis“ beschrifteten Kästen. Wesentliche Schritte zur Einführung von strategischem Prozessmanagement werden zudem in Checklisten (vgl. Anlage 1) zusammengefasst.

<sup>1</sup> „Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“, DIN SPEC 90158, Deutsches Institut für Normung, Berlin, 2017 ([www.beuth.de](http://www.beuth.de))

## 1 Notwendigkeit von strategischem Prozessmanagement

Die Verwaltung in Deutschland steht vor zahlreichen Herausforderungen, die nur durch ein strukturiertes Herangehen gemeistert werden können. Abbildung 2 stellt diese Herausforderungen, den Einflussfaktor „Ziele“ sowie die Lösungsmöglichkeiten, die (strategisches) Prozessmanagement bietet, grafisch dar.

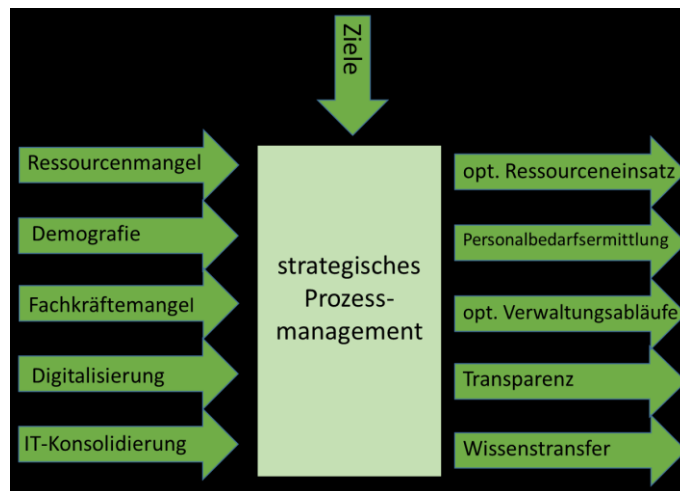


Abbildung 2 — Notwendigkeit von strategischem Prozessmanagement

Viele Behörden stehen seit Jahren vor der Herausforderung mit immer weniger Personal und knappen Haushaltsmitteln ihre behördlichen Aufgaben erfüllen zu müssen. Auch wenn in den vergangenen Jahren teilweise Personalzuwächse erfolgten, ist dies häufig den gestiegenen Anforderungen an die Aufgabenerledigung oder dem Aufgabenzuwachs geschuldet. Hinzu kommen die Folgen des demographischen Wandels. Dies bedeutet einerseits, dass bereits heute, aber verstärkt in den kommenden Jahren, viele erfahrene Mitarbeiter die Behörden verlassen werden und somit viel Erfahrungswissen verloren geht. Andererseits gestaltet sich die Rekrutierung von geeignetem Personal aufgrund des Fachkräftemangels zusehends schwieriger. In der Folge können Stellen nur verzögert oder nicht besetzt werden und die vorhandenen Mitarbeiter müssen die entstandenen Aufgaben teilweise für einen längeren Zeitraum auffangen.

Dies kann dazu führen, dass behördliche Aufgaben nicht mehr entsprechend der gesetzlichen Vorgaben oder in der erforderlichen Qualität wahrgenommen werden können.

Darüber hinaus führt die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft zu steigenden Anforderungen an die Verwaltung in Bezug auf die Erreichbarkeit, Bearbeitungsdauer und Informationsbereitstellung. Zudem führt auch die Digitalisierung der Verwaltung zu einem Transformationsprozess von der traditionellen, oft papierbezogenen Arbeitsweise



hin zu elektronischen Verfahren. Insbesondere durch die Projekte des Regierungsprogramms Digitale Verwaltung 2020 und die IT-Konsolidierung Bund (vor allem die Dienstkonsolidierung) wird die Digitalisierung innerhalb der Verwaltung und in der Interaktion zwischen Bürgern und Unternehmen mit der Verwaltung vorangebracht.

Prozessmanagement<sup>2</sup> kann bei der Bewältigung der beschriebenen Herausforderung unter Berücksichtigung der Behördenziele maßgeblich unterstützen.

Prozessmanagement dient der kontinuierlichen und zielgerichteten Steuerung von Verwaltungsabläufen. Durch die Optimierung von Prozessen können die Beschäftigten und auch die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel effizienter und effektiver eingesetzt werden. Prozessorientierte Personalbedarfsermittlungen können zudem als begründende Unterlagen für Stellenforderungen herangezogen werden.

Neben der Optimierung des Ressourceneinsatzes und der Begründung der Beantragung neuer Stellen, können durch Prozessdokumentationen und -analyse die Verwaltungsabläufe optimiert und zum Teil standardisiert werden. Dies erhöht auch die Transparenz des Verwaltungshandelns für Bürger, Unternehmen und Beschäftigte.

In Verbindung mit dem Wissensmanagement kann Prozessmanagement die Einarbeitung neuer Beschäftigter oder die Stellvertretung vereinfachen und einen zielgerichteten stellenbezogenen Wissenstransfer ermöglichen. Auch das behördliche Wissensmanagement beinhaltet in der Regel Prozessdokumentationen.

---

<sup>2</sup> Synonym kann auch von Geschäftsprozessmanagement gesprochen werden.

## 2 Prozessmanagement - ein Ansatz zur Verwaltungssteuerung

Prozessmanagement dient der funktions- und organisationsübergreifenden Steuerung von Prozessen. Es gewinnt, vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und den Vorgaben der E-Government-Gesetzgebung, immer mehr an Bedeutung. So fordert § 9 EGovG<sup>3</sup>, dass Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme, dokumentiert, analysiert und optimiert werden. Durch die Projekte des Regierungsprogramms Digitale Verwaltung 2020 und der IT-Konsolidierung Bund gewinnt diese Regelung immer stärker an Bedeutung.

Da die Behörden somit für mehrere unter diese Regelung fallenden Prozesse verantwortlich sind und zum Teil behördenübergreifende Schnittstellen berücksichtigt werden müssen, ist die Einführung von Prozessmanagement in der Bundesverwaltung sinnvoll, wenn nicht sogar erforderlich. Prozessmanagement beschäftigt sich insbesondere mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von (Geschäfts-)Prozessen. Das bedeutet ein kontinuierliches Hinterfragen und Optimieren von Prozessen – unabhängig vom Einsatz bzw. der Einführung von IT-Systemen. Während Prozessmanagement in der Vergangenheit primär unter dem Gesichtspunkt der Effizienzsteigerung betrachtet wurde, stellt es heute u. a. einen wichtigen Baustein im Rahmen des Wissensmanagements dar.

### 2.1 Operatives und strategisches Prozessmanagement

Prozessmanagement kann auf zwei Ebenen betrachtet werden. Eine Ebene befasst sich mit der Optimierung und kontinuierlichen Überwachung einzelner Prozesse (operatives Prozessmanagement)<sup>4</sup>. Auf der zweiten Ebene wird die systematische und kontinuierliche Gestaltung und Steuerung der Prozesse einer Behörde vor dem Hintergrund ihrer strategischen Ziele angestrebt (strategisches Prozessmanagement).

Die meisten Behörden haben bereits Erfahrungen im operativen Prozessmanagement, d. h. bei der Analyse und Optimierung von Verwaltungsabläufen (Prozessen). Mit zunehmender Anzahl von Abläufen, die über operatives Prozessmanagement gesteuert werden bzw. wenn Ziele oder Vorgaben nur durch eine Gesamtbetrachtung der Prozesse einer Organisation er-

---

<sup>3</sup> § 9 - Optimierung von Verwaltungsabläufen und Information zum Verfahrensstand des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz - EGovG) vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 5. Juli 2017 (BGBl. I S. 2206) geändert worden ist.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“ des Bundesministeriums des Innern und des Bundesverwaltungsamtes ([www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de)) und der „Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“, DIN SPEC 90158 ([www.beuth.de](http://www.beuth.de)).

reicht werden können, bedarf es einer systematischen, organisationsweiten Planung, Überwachung und Steuerung der Prozesse.

Der Zusammenhang von operativem und strategischem Prozessmanagement wird in Abbildung 1 verdeutlicht.

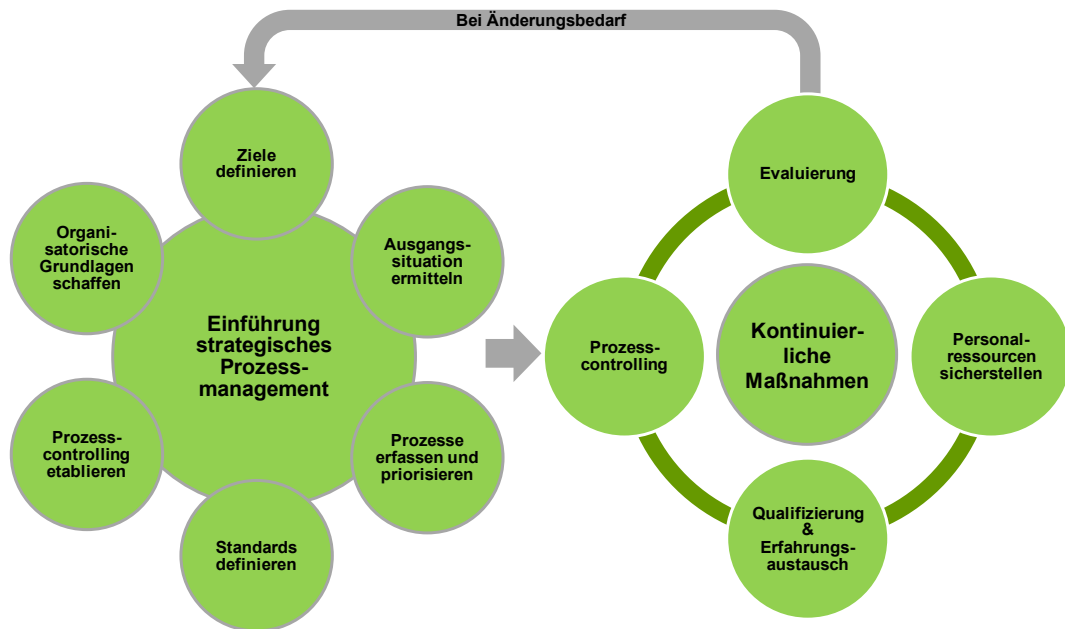


Abbildung 3 — Übersicht über die Aufgaben im strategischen Prozessmanagement



### Praxishinweis

Die Einführung von strategischem Prozessmanagement ohne Erfahrungen im operativen Prozessmanagement führt oft zu wenig praxisnahen Ansätzen. Daher wird Behörden, die noch keine Erfahrungen im Prozessmanagement sammeln konnten empfohlen, zunächst mit dem operativen Prozessmanagement zu beginnen, dabei jedoch grundlegende Festlegungen des strategischen Prozessmanagements zu treffen. Hierzu zählen bspw. die Festlegung einer Notation, der anzuwendenden Konventionen und eines Vorgehensmodells sowie die Festlegung bzw. Priorisierung der zu optimierenden Prozesse (vgl. Kapitel 3).

Anschließend kann damit begonnen werden, einzelne Prozesse dem operativen Prozessmanagement zu unterwerfen und zeitnah zum strategischen Prozessmanagement überzugehen.

## 2.2 Strategisches Prozessmanagement als Managementaufgabe

Strategisches Prozessmanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz zur kontinuierlichen und prozessübergreifenden Steuerung der Prozesse einer Behörde. Dabei bilden strategische Ziele sowie zentrale Standards und Vorgaben (vgl. Abschnitt 3.4) den Rahmen. Oft sind Standardisierungsbemühungen der Grund für die Einführung von strategischem Prozessmanagement, denn einige Ziele (wie z. B. ein organisationsweit standardisiertes Vorgehen zur Prozessoptimierung) lassen sich nur mittels dieses Managementansatzes erfüllen.

Aufgrund seiner zentralen Bedeutung ist das strategische Prozessmanagement auf der obersten Leitungsebene anzusiedeln. Nur auf dieser Ebene können strategische Ziele und zentrale Festlegungen formuliert sowie übergreifend gesteuert und nachhaltig durchgesetzt werden.



### Klärungspunkte

Bei der Einführung von strategischem Prozessmanagement sollten von der obersten Leitungsebene insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Ziele will die Organisation mit der Prozessorientierung im Kontext ihrer Gesamtstrategie verfolgen (vgl. Abschnitt 3.1)?
- Welche Prozesse sind besonders relevant, da sie z. B. in hohem Maße Ressourcen binden oder von politischer Bedeutsamkeit sind? Diese, als besonders relevant identifizierte Prozesse, sollten als erstes kontinuierlich überwacht und gesteuert werden (vgl. Abschnitt 3.3)!

Die Antworten auf diese Fragen sollten den Beschäftigten und ggf. auch den Partnern<sup>5</sup> der Organisation zielgruppengerecht mitgeteilt werden.

## 2.3 Aufgaben und Rollen im Prozessmanagement

Im Rahmen des Prozessmanagements sind verschiedene Aufgaben zu erfüllen, die Verantwortung für die Erfüllung dieser Aufgaben lassen sich in Rollen bündeln. Hierbei wird ebenfalls zwischen Rollen der operativen und der strategischen Ebene unterschieden.

Für das operative Prozessmanagement ist insbesondere die Rolle der Prozessverantwortlichen von Bedeutung. Diese steuern und optimieren kontinuierlich die Erstellung der Ergebnisse für einen Prozess. Je nach Umfang und Komplexität der zu steuernden Prozesse

<sup>5</sup> Partner können z. B. andere Behörden, Unternehmen (wie Dienstleister) oder Vereine bzw. Verbände sein.

einer Behörde, können weitere Rollen hinzukommen (z. B. Prozesskoordinator für mehrere Prozesse)<sup>6</sup>.

Die Aufgabe im strategischen Prozessmanagement fokussiert sich auf die organisationsweite Steuerung der Prozesse. Die Verantwortung liegt hier bei den Mitgliedern der Behördenleitung und den fachlichen Führungskräften (z. B. Abteilungsleitung).

Für die Bundesverwaltung wird seitens des Netzwerkes Prozessmanagement die Rollenstruktur des Certified Business Process Professional (CBPP) – Zertifizierungsprogramms empfohlen. Eine Beschreibung hierzu findet sich in Abschnitt 3.6 dieses Leitfadens.

## 2.4 Prozessmanagement bringt Veränderungen

Erfolgreiches Prozessmanagement beinhaltet die kontinuierliche Prüfung und Anpassung von Abläufen und führt dadurch zu einem Wandel von Arbeitsweisen, der Etablierung neuer oder veränderter Aufgaben und gegebenenfalls zu Änderungen in der Aufbauorganisation. Dieser stetige Wandel wird in der Regel ambivalent bewertet. Er bietet den Beschäftigten Chancen der Weiterentwicklung, z. B. durch die Übernahme neuer Aufgaben oder Qualifikationserweiterungen. Es können aber auch Ängste hervorgerufen werden (z. B. Wegfall der bisherigen Aufgaben), die dann zu Widerständen führen können.

Daher ist es notwendig, dass alle Beschäftigten die Gründe für die Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und an ihrer Umsetzung mitwirken. Um dies zu erreichen, sollten die mit Prozessmanagement einhergehenden Veränderungen bspw. mit Informations- und Kommunikationsmaßnahmen vorbereitet und flankiert werden. Dem Veränderungsmanagement<sup>7</sup> kommt damit eine wichtige und dauerhafte Aufgabe im Prozessmanagement zu.



### Praxishinweis

Die Einführung von Prozessmanagement und Veränderung von Arbeitsabläufen sind frühzeitig durch Maßnahmen des Veränderungsmanagements zu begleiten. Diesbezüglich sind die verantwortlichen Führungskräfte, Projektleitungen und Projektteammitglieder entsprechend zu qualifizieren. So können Veränderungsmanagementmaßnahmen effizient und effektiv geplant und umgesetzt werden.

Sinnvoll ist es, die Aufgaben des Veränderungsmanagements an ein speziell aus-

---

<sup>6</sup> Eine weitergehende Betrachtung findet sich im „Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“, DIN SPEC 90158 ([www.beuth.de](http://www.beuth.de)) und in der Rollenstruktur des Certified Business Process Professional (CBPP) – Zertifizierungsprogramms (vgl. Abschnitt 3.6).

<sup>7</sup> Weitere Ansätze finden sich im DIN SPEC 90158 und im Organisationshandbuch der Bundesverwaltung.

	<p>gebildetes und dafür freigestelltes Team zu übertragen. Dies sollte angestrebt werden, da Behörden immer wieder verschiedenen Veränderungen unterliegen. Ein „externes“ Veränderungsmanagement-Team bringt mehr Akzeptanz zur anstehenden Veränderung mit und kann vertrauensvoller mit den Beschäftigten sprechen. Die Verantwortlichen für das Prozessmanagement-Projekt können sich auf die fachliche Arbeit konzentrieren.</p>
--	---

### 3 Einführung von strategischem Prozessmanagement

Der Aufbau eines strategischen Prozessmanagements bildet den Rahmen für alle aktuellen und zukünftigen Prozessaktivitäten einer Behörde. Strategisches Prozessmanagement ist eine dauerhafte Aufgabe. Bei der Einführung von strategischem Prozessmanagement sind die in der folgenden Abbildung benannten Aufgaben zu erfüllen, die im Weiteren näher beschrieben werden.



Abbildung 4 — Aufgaben zur Einführung von strategischem Prozessmanagement

#### 3.1 Ziele definieren

##### 3.1.1 Aufgabe

Ein Ziel des strategischen Prozessmanagements ist es, organisationsweit eine prozessorientierte Sicht bei der Erbringung von Verwaltungsleistungen zu entwickeln. Diese übergeordnete Zielstellung muss mithilfe der spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Organisation heruntergebrochen und weiter konkretisiert werden.

##### 3.1.2 Umsetzung

Ausgangspunkt für die Einführung des strategischen Prozessmanagements ist in der Regel ein konkreter Handlungsbedarf (z. B. Überlastungssituationen von Beschäftigten, Etablierung einer kennzahlenbasierten Verwaltungssteuerung bei der Personalbedarfsplanung, Konsoli-

dierung von Organisationsstrukturen). Vor dem Hintergrund dieses Anlasses sind zunächst die strategischen Vorgaben der Organisation zu identifizieren und zu analysieren.

Anschließend sind die konkreten Prozessmanagementziele zu erarbeiten. Dies kann bspw. im Rahmen moderierter Workshops, in denen Vertreter der Führungsebene und fachlicher Organisationseinheiten zusammenarbeiten, erfolgen.

Eine frühzeitige Einbindung verschiedener Stakeholder erhöht die Möglichkeit einer späteren Akzeptanz der Zielvorgaben und der im Rahmen des Prozessmanagements durchzuführenden Veränderungen.



### **Praxishinweise**

Eine breite Teilnehmerstruktur bei den Workshops zur Konkretisierung der Prozessmanagementziele ermöglicht das Themenfeld aus verschiedenen Blickwinkeln und Fachthemen heraus zu betrachten.

Folgende Fragen können als Richtschnur und zur Strukturierung des Workshops dienen:



### **Klärungspunkte**


- Warum soll Prozessmanagement eingeführt werden (konkreter Handlungsbedarf):
  - zur Erhöhung der Prozesstransparenz?
  - zur Verbesserung der Kunden- und Serviceorientierung?
  - zur Erhöhung des Standardisierungsgrades?
- Gibt es Dokumente, die in Bezug auf die Ziele des Prozessmanagements analysiert werden müssen?
- Welche strategischen Vorgaben aus den Dokumenten sind zu beachten?
- Soll die Organisation entlang ihrer Prozesse gesteuert werden?
- Wem sollen die erarbeiteten Prozessbeschreibungen bzw. -modelle, aus welchem Grund und in welcher Form zur Verfügung stehen?

Bei der Formulierung der Ziele ist zu berücksichtigen, dass die Ziele nach der SMART-Formel formuliert werden. SMART steht dabei für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ngemessen, **R**ealistisch und **T**erminiert.



	Zielkriterium	Kontrollfragen
<b>S</b>	Spezifisch	Was genau soll erreicht werden? Welche Eigenschaften werden angestrebt? Wo soll das Ziel erreicht werden? Wer ist beteiligt?
<b>M</b>	Messbar	Woran kann die Zielerreichung gemessen werden? Wie viel genau? Wann weiß ich, dass ich das Ziel erreicht habe?
<b>A</b>	Angemessen	Wirkt das Ziel motivierend? Wird es von den Beteiligten akzeptiert? Ist es aktiv durch das Projekt erreichbar?
<b>R</b>	Realistisch	Ist das gewünschte Ziel im Rahmen des Projektes erreichbar? Ist es machbar?
<b>T</b>	Terminiert	Bis wann soll das Ziel erreicht werden? In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden? Ist das Ziel innerhalb der Projektlaufzeit erreichbar?

Tabelle 1 — "SMARTe" Ziele formulieren

	<p><b>Praxishinweise</b></p> <p>Übliche strategische Vorgaben sind die Erhöhung der Kundenfreundlichkeit, die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns oder die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Diese Vorgaben finden sich oft in Errichtungserlässen, Strategiepapieren, Leitbildern<sup>8</sup> oder rechtlichen Vorgaben.</p> <p>Mögliche Ziele können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Effektivität von Verwaltungsabläufen</li> <li>• Erhöhung der Effizienz von Verwaltungsabläufen (z. B. Senkung der Bearbeitungszeiten bei häufig ablaufenden Prozessen um 20% bis 12/2018)</li> <li>• Bürokratieabbau und Bürger-/Unternehmensorientierung (z. B. Eliminierung von redundantem Einreichen von Nachweisen bei verschiedenen Behörden)</li> <li>• Schaffung von Transparenz über das Verwaltungshandeln</li> <li>• Wissensbewahrung und Wissenstransfer</li> <li>• Verbesserung der Führungsunterstützung und Zielsteuerung (z. B. durch Kennzahlen)</li> </ul>
--	--

<sup>8</sup> Im Leitbild des Bundesverwaltungsamtes heißt es zudem: „Wir erfüllen unsere Aufgaben selbstständig in effizienten und transparenten Prozessen mit hoher Ergebnisqualität.“

### 3.1.3 Ergebnis

Die Ziele für das strategische Prozessmanagement sind festgelegt und wurden „SMART“ beschrieben. Sie werden allen Stakeholdern zur Verfügung gestellt<sup>9</sup>.

#### *Ergebnisbeispiel*

Die folgenden Zielwerte wurden vom Kabinett einer deutschen Landesverwaltung für die Durchführung von Prozessmanagement in der Landesverwaltung beschlossen:<sup>10</sup>

Bis Ende 2020 haben Bürger und Unternehmen 7 Tage (24h) die Woche einen elektronischen Zugang zu allen Bereichen der Landesverwaltung und erhalten nach elektronischer Anfrage unverzüglich eine Eingangsbestätigung
Bürger und Unternehmen können bis Ende 2020 mindestens 80% aller relevanten Verwaltungsverfahren elektronisch abwickeln.
Der Vorschriftenbestand des [Landes] ist bis zum Ende [...] 2014 um 20% reduziert.
Bis Ende 2015 wird die Anzahl der Verwaltungsverfahren, in denen die Bürger und Unternehmen einen einheitlichen Verfahrensmanager ansprechen können, mindestens verdoppelt.
Bürger und Unternehmen sind bis Ende 2020 mit 10% weniger Genehmigungserfordernissen konfrontiert. Falls auf die Genehmigungserfordernisse nicht verzichtet werden kann, sind Genehmigungsfiktionen vorzusehen.
Ende 2020 sind noch 70.000 Stellen (VZÄ) in der Landesverwaltung besetzt.
Bis Ende 2015 wird die Anzahl der Verwaltungsverfahren, in denen die Bürger und Unternehmen einen einheitlichen Verfahrensmanager ansprechen können, mindestens verdoppelt.
Die Anzahl der Behörden, Gerichte und sonstigen staatlichen Einrichtungen ist bis Ende 2020 um 10% reduziert.
Alle relevanten Verwaltungsverfahren mit Optimierungspotenzial sind bis Ende 2015 erhoben und optimiert. Dabei sind die Durchlaufzeiten um durchschnittlich 15 – 30% und die Bearbeitungszeiten um durchschnittlich 15% reduziert.

*Abbildung 5 — Beispielziele für strategisches Prozessmanagement*

Diese Zielwerte wurden unter anderem auf der Website des Landes veröffentlicht und in breiter Form kommuniziert, sodass alle Beteiligten vollständig informiert waren.

<sup>9</sup> Hier greift bereits das Veränderungsmanagement (vgl. 2.4), es sollten Informations- und / oder Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden.

<sup>10</sup> Die Zielwerte wurden im April 2014 abgeändert. Da die Änderungen zu einer weniger smarten Formulierung der Zielwerte führten, werden hier beispielhaft die älteren Zielwerte aufgeführt. Es ist von dieser Änderung ergänzend abzuleiten, dass ggf. zu ambitionierte Ziele verfolgt wurden.

**Checkliste**

Checkliste „Ziele definieren“	
	Es wurden Grundsatzentscheidungen der Behördenleitung zur Ausrichtung des Prozessmanagements getroffen, z. B. hinsichtlich einer künftigen organisationseinheitenübergreifenden Steuerung von Prozessen.
	Alle strategischen Vorgaben wurden hinsichtlich der Vorgaben für das Prozessmanagement analysiert.
	Es wurden SMARTe Ziele für die Einführung von strategischem Prozessmanagement in der Behörde formuliert.
	Die Stakeholder wurden über die künftige Ausrichtung und die konkreten Ziele zur Einführung des strategischen Prozessmanagements informiert.

**3.2 Ausgangssituation ermitteln****3.2.1 Aufgabe**

Ein wesentlicher Schritt zum Aufbau des strategischen Prozessmanagements ist die Ermittlung der Ausgangssituation. Dies ist wichtig, um bereits vorhandene Vorarbeiten<sup>11</sup> in die Planung und dem Aufbau einfließen zu lassen. Auch Schnittstellen, z. B. zu externen Partnern (dies sind potenzielle Prozessbeteiligte), sollten analysiert werden. Ist die Ausgangssituation bekannt und analysiert worden, kann der Gesamtaufwand für die Einführung von strategischem Prozessmanagement eingeschätzt werden.

**3.2.2 Umsetzung**

Die folgende Grafik stellt das Vorgehen zur Ermittlung der Ausgangssituation in übersichtlicher Form dar.

<sup>11</sup> Vorarbeiten existieren i. d. R. aus den bereits durchgeführten Prozessmanagementprojekten (operatives Prozessmanagement). Ggf. kann zusätzlich die praktische Expertise von Beschäftigten einfließen, die sie durch Weiterbildung oder Berufserfahrung erlangt haben.



Abbildung 6 — Vorgehen zur Ermittlung der Ausgangssituation

In einem ersten Schritt sollten Wissensträger ermittelt werden, die z. B. Auskunft über dokumentierte Abläufe und Strukturen des bisherigen Prozessmanagements geben können. Diese Wissensträger sind in teilstrukturierten Einzel- oder Gruppeninterviews bzw. Workshops mit Fokusgruppen<sup>12</sup> zu befragen.

<b>?</b>	<p><b>Klärungspunkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer hat sich bereits innerhalb/außerhalb der Organisation mit dem Thema Prozessmanagement befasst?</li> <li>• Gibt es bereits Prozessverantwortliche in der Behörde?</li> <li>• Welche Aufgaben und welche damit verbundenen Prozesse gibt es?</li> <li>• Welche Erkenntnisse liegen über Prozesse vor?</li> <li>• Wie wurden Prozesse bisher dargestellt?</li> <li>• Gibt es bereits Zuständigkeitsregelungen und Vorgehensstandards für Prozessverantwortliche und zur Prozessoptimierung?</li> <li>• Sind bereits Maßnahmen des Wissensmanagements etabliert, um vorhandenes Wissen zum Prozessmanagement zu sichern bzw. auszubauen?</li> <li>• Gibt es Vorhaben, die mit Prozessmanagement in Verbindung stehen (Qualitätsmanagement oder Controlling-Ansätze)?</li> </ul>
----------	---

Es ist wichtig, dass Beschäftigte aus Fachreferaten als Wissensträger, z. B. für die Durchführung von Workshops und Interviews, zur Verfügung stehen.

<sup>12</sup> Form einer Gruppendiskussion, an der verschiedene Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen teilnehmen.



**Praxishinweis**

Durch die Einbeziehung von Wissensträgern kann bereits erreichtes und erprobtes Praxiswissen erhalten und weitervermittelt werden.

Damit Wissensträger ihre zeitlichen Ressourcen für Workshops und Interviews einplanen können, sollten Termineinladungen vorausschauend verschickt und die Führungspersonen eingebunden werden.

Die Ergebnisse der Interviews sollten in einer nachvollziehbaren, übersichtlichen Form dokumentiert und mit den Interviewpartnern abgestimmt werden. Anschließend ist die abgestimmte Ergebnisdokumentation allen an der Einführung des strategischen Prozessmanagements Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Es ist wichtig, dass eine nachhaltige Art der Dokumentation umgesetzt wird. Die Ergebnisse sollen so festgehalten werden, dass sie auch durch bisher Unbeteiligte herangezogen werden können.<sup>13</sup>



**Praxishinweis**

Für die Aufnahme der Ausgangssituation einschließlich des bereits erlangten Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten muss großzügig Zeit für Recherche, Dokumentenanalyse und Befragungen eingeplant werden.

Je mehr unterschiedliche Erfahrungen in einer Behörde bereits gesammelt wurden, desto schwieriger wird es sein, diese etablierten, jedoch heterogenen Vorgehensweisen in ein einheitliches Prozessmanagement zu überführen. Hier kommt das Veränderungsmanagement zum Tragen. Zudem sollten vorhandene Stärken bei den Entscheidungen der weiteren Schritte berücksichtigt werden.

Die strukturierte Ergebnisdokumentation der Ausgangssituation kann ebenfalls dem Aufbau eines Wissensmanagements einer Behörde dienen bzw. in bereits vorhandenen Strukturen einer Behörde zum Informations- und Wissensmanagement (DMS, Wiki, Projektablagen etc.) integriert werden.

---

<sup>13</sup> Der Aufbau eines strategischen Prozessmanagements hat Projektcharakter. Daher sollte, sofern vorhanden, auf etablierte Vorgehensweisen der Projektdokumentation etc. zurückgegriffen werden.

### 3.2.3 Ergebnis

Das Prozess- und Prozessmanagement-Wissen in der Organisation ist ermittelt und übersichtlich festgehalten. An dieser Stelle ist es sinnvoll, die Ergebnisse den Beschäftigten, z. B. im Intranet, zur Verfügung zu stellen.

#### Ergebnisbeispiel

Das folgende Beispiel zeigt eine Excel-basierte Übersicht über die durchgeführten Prozessmanagementvorhaben einer Behörde mit ihren relevanten Attributen. Die hier dargestellten Attribute können nach Bedarf erweitert, angepasst, die Werte sortiert und gefiltert werden.

Übersicht Prozessmanagementenerfahrungen

OE	Prozessbezeichnung	Ansprechpartner	Notation	PzM-Werkzeuge	organisatorische Schnittstellen	IT-Systeme	aktuelle Maßnahmen	Welche?
Z7	IT-Service	Frau Fiedler	BMPN 2.0	IT-Prozess-Datenbank	- alle OE des Hauses - ITZ Bund	IT-Service-Management-Tool	ja	Optimierung der Prozess für IT-Konsolidierung
II 3	Förderung "Junger Film"	Herr Salonen	BMPN 2.0	Visio	- Z2 Haushalt - Z7 IT - Kulturstiftung Bund	eKüF - elektronische Künstlerförderung	nein	
II 4	Förderung Bildende Kunst	Frau Klatt	EPK	Prozess-Datenbank	- Z2 Haushalt - Z7 IT - Kulturstiftung Bund	eKüF - elektronische Künstlerförderung	nein	
II 4	Studienförderung Villa Massimo	Herr Meyer	BMPN 2.0	Visio	- Z2 Haushalt - Z7 IT - Kulturstiftung Bund - Villa Massimo	eKüF - elektronische Künstlerförderung	ja	Umstellung auf vollständig elektronische Abwicklung
II 1	Förderung Autorentage	Herr Grass	EPK	Prozess-Datenbank	- Z2 Haushalt - Z7 IT - Kulturstiftung Bund	eKüF - elektronische Künstlerförderung	nein	
II 5	Förderung Produktion Tonträger	Frau Horn	PICTURE	Prozess-Datenbank	- Z2 Haushalt - Z7 IT - Kulturstiftung Bund	eKüF - elektronische Künstlerförderung	ja	Umstellung auf vollständig elektronische Abwicklung

Abbildung 7 — Beispiel für eine Übersicht zur Ausgangssituation

Das Beispiel in Abbildung 8 zeigt ein Excel-basiertes Prozessregister, mit dessen Hilfe alle Prozesse mehrerer Behörden mit ihren relevanten Attributen erhoben wurden.

Verfahrensbezeichnung	Ressort	Federführende Behörde/Einrichtung	Zuständiges Referat	Häufigkeit	Ressourcenbindung	Politische Bedeutsamkeit	Rechtstyp
Zulassung zur Steuerberaterprüfung	BMF	Steuerberaterkammer		niedrig	niedrig	niedrig	Bundesrecht
Ins Berufsregister eintragen	BMF	Steuerberaterkammer		mittel	mittel	niedrig	Bundesrecht
Steuernummer vergeben	BMF	Finanzamt		hoch	hoch	mittel	Bundesrecht
Prüfingenieur für Standsicherheit anerkennen	BMI	Innenministerium	Referat 53	niedrig	niedrig	niedrig	Bundesrecht
Berufsbezeichnung Architekt/in, Innenarchitekt/in, Garten- und Landschaftsarchitekt/in oder Stadtplaner/in vergeben	BMI	Architektenkammer		mittel	niedrig	mittel	Bundesrecht
Aktiengesellschaft in das Handelsregister aufnehmen	BMJV	Amtsgerichte		niedrig	mittel	mittel	Bundesrecht
Gesellschaft mit beschränkter Haftung in das Handelsregister aufnehmen	BMJV	Amtsgerichte		hoch	hoch	hoch	Bundesrecht
Öffentliche Wäger anerkennen	BMWi	Eichamt		niedrig	hoch	niedrig	Bundesrecht

Abbildung 8 — Beispiel für ein Prozessregister

### Checkliste

Checkliste „Ausgangssituation ermitteln“	
	Die Prozessmanagementaktivitäten aller Organisationseinheiten wurden analysiert und dokumentiert.
	Die Wissensträger für das Prozessmanagement sind bekannt und dokumentiert.
	Die zu nutzenden Standards und Werkzeuge sind festgelegt.
	Die wesentlichen Schnittstellen und Abhängigkeiten sind bekannt und dokumentiert.

## 3.3 Prozesse erfassen und priorisieren

### 3.3.1 Aufgabe

Für ein strukturiertes und planbares Vorgehen muss eine Übersicht über die Aufgaben und Prozesse in der Organisation entwickelt werden. Anschließend ist festzulegen, welche Aufgaben bzw. Prozesse oder Prozessbereiche als erste einem kontinuierlichen Prozessmanagement unterworfen werden sollen. Diese Festlegung ist abhängig von der Zieldefinition zur Ein-

führung von strategischen Prozessmanagement (vgl. Abschnitt 3.1). Darauf aufbauend lässt sich eine Zeit- und Ressourcenplanung zur Einführung des Prozessmanagements ableiten.

### 3.3.2 Umsetzung

Die Ermittlung der Prozesse, die als erstes in ein Prozessmanagement einbezogen werden sollen, erfolgt in drei Schritten.

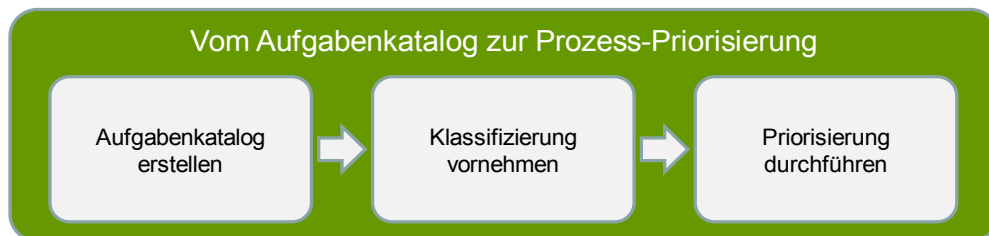


Abbildung 9 — Vorgehen zur Ermittlung der Ausgangssituation

In einem ersten Schritt ist ein **Aufgabenkatalog** zu erstellen, d. h. eine Liste aller Aufgaben und der Prozesse, die in der Behörde zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben durchgeführt werden. Für die Erstellung dieser Liste sollte geprüft werden, ob vorhandene Dokumentationen hierfür wichtige Informationen enthalten.



#### Praxishinweis

Als Dokumentationsgrundlage zur Erstellung einer Liste aller Aufgaben einer Behörde können z. B. der Produktkatalog, Geschäftsverteilungsplan, Aktenplan oder das Organigramm einer Behörde herangezogen werden. Bei der Erstellung eines Aufgabenkataloges sollten relevante Dokumente (z. B. Gesetze oder Verfahrensanweisungen) und genutzte IT-Verfahren miterfasst werden.

Auf Basis dieser initialen Aufgabenliste werden die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Prozesse (Abläufe) erfasst und den Aufgaben zugeordnet.

Grundsätzlich können die Ermittlung der Ausgangssituation und die Erhebung der Prozesse in zwei Schritten erfolgen. Dies ist sinnvoll, wenn nur wenige Informationen zur Ausgangssituation vorliegen und zunächst ein Überblick für die weitere Planung gewonnen werden soll.


Liegen die wesentlichen Informationen bereits vor, kann es effizienter sein, die Aufgaben, die Prozesse und deren Eigenschaften (z. B. Fallzahlen) zusammen mit der Ermittlung der Ausgangssituation (vgl. Abschnitt 3.2) zu erheben.



Mit der Erstellung des Aufgabenkataloges sollte eine Zweckkritik einhergehen. Das bedeutet, die Aufgaben werden dahingehend überprüft, ob sie zukünftig ganz oder teilweise erforderlich sind oder nicht<sup>14</sup>. Der Fokus dieser Zweckkritik sollte sich nach der langfristigen Ausrichtung der Behörde richten. Die Strategie der Behörde muss hier vordergründig sein. Dadurch lässt sich der Aufwand für die Erfassung der Prozesse um die Aufgaben reduzieren, die künftig ganz oder in Teilen entfallen können.

Im strategischen Prozessmanagement wird ein übergeordneter Blick auf die Prozesslandschaft einer Organisation sowie ihre vielen verschiedenen Prozesse und deren Zusammenhänge eingenommen. Hierfür wird die Erstellung eines Prozessregisters und/oder einer Prozesslandkarte empfohlen.

**Prozessregister** werden in der Regel als eine tabellarische Übersicht über die Prozesse einer Organisation umgesetzt. Dabei werden die einzelnen Prozesse mit wenigen Kerninformationen beschrieben (z. B. Name, Fallzahlen, Input, Output).

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Für die Erstellung eines Prozessregisters kann bspw. der Aufgabenkatalog um wichtige Attribute (z. B. Fallzahlen, Ressourcenbedarf, politische Bedeutsamkeit und IT-Unterstützung) ergänzt werden.</p>
--	---

Eine **Prozesslandkarte** stellt die Prozesse im Überblick grafisch dar. Dabei sollten die erhobenen Prozesse in Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterschieden und klassifiziert werden. Die **Klassifizierung** kann anhand der folgenden Kriterien erfolgen:

	Kriterien	Beispiel
<b>Führungsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schaffen Voraussetzungen für die Leistungserbringung der Organisation</li> <li>• dienen der Steuerung der Kernprozesse</li> <li>• legen Ziele, Rahmenbedingungen, Qualitätsmaßnahmen oder weitere Standards fest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen von Zielvereinbarungsgesprächen</li> <li>• Kennzahlenbasierte Steuerung einer Behörde (Controlling)</li> </ul>

<sup>14</sup> Wie dies erfolgt, wird ausführlich im Organisationshandbuch des BMI, Abschnitt 3.3 – Durchführung einer Aufgabenkritik erläutert.

	Kriterien	Beispiel
Kernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>dienen der eigentlichen Leistungserbringung einer Organisation (z. B. Antragsverfahren)</li> <li>sind inhaltlich eng mit der Organisation verbunden</li> <li>In Kernprozessen findet die wertschöpfende Tätigkeit der Organisation statt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeitung von Anträgen in einer Fachbehörde</li> <li>Erzeugung von Rechtsnormen in einem Bundesministerium</li> </ul>
Unterstützungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>ermöglichen die Leistungserbringung in den Kernprozessen</li> <li>Über Unterstützungsprozesse werden Ressourcen für Kernprozesse bereitgestellt (Personal, Haushaltsmittel etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeitung von Eingangsrechnungen</li> <li>Mitarbeitergewinnung</li> </ul>

Tabelle 2 — Klassifizierung der Prozesse

Die Prozesslandkarte sollte neben der Klassifizierung, soweit möglich, Zusammenhänge und Abläufe berücksichtigen. Ein Beispiel für eine Prozesslandkarte zeigt die folgende Abbildung.



Abbildung 10 — Mögliche Struktur einer Prozesslandkarte

Für die Prozesse ist zudem eine **Priorisierung** (z. B. in hoch, mittel und gering) vorzunehmen. Dies ist notwendig, um sich bei der Einführung von Prozessmanagement zunächst auf die „wichtigsten“ Aufgaben und Prozesse zu konzentrieren. Für eine Priorisierung können viele verschiedene Kriterien herangezogen werden<sup>15</sup>. Als praktisch sinnvoll haben sich die folgenden drei Kriterien erwiesen:

- Fallzahl
- Ressourcenbindung
- Politische Relevanz

<sup>15</sup> Vergleiche hierzu DIN SPEC 90158 Abschnitt 5.3.4.2

Für jedes dieser Kriterien ist ein Bewertungsraster zwecks Bewertung der Prozesse und Festlegung der Priorität vorzugeben. Für die Priorisierung von Prozessen kann beispielsweise eine Matrix genutzt werden, in welche Prozesse in Abhängigkeit von erhobenen Attributen eingeordnet werden. Je nach Quadrant, in welchem der Prozess eingeordnet wird, ergibt sich die Priorität für eine detaillierte Betrachtung des Prozesses:

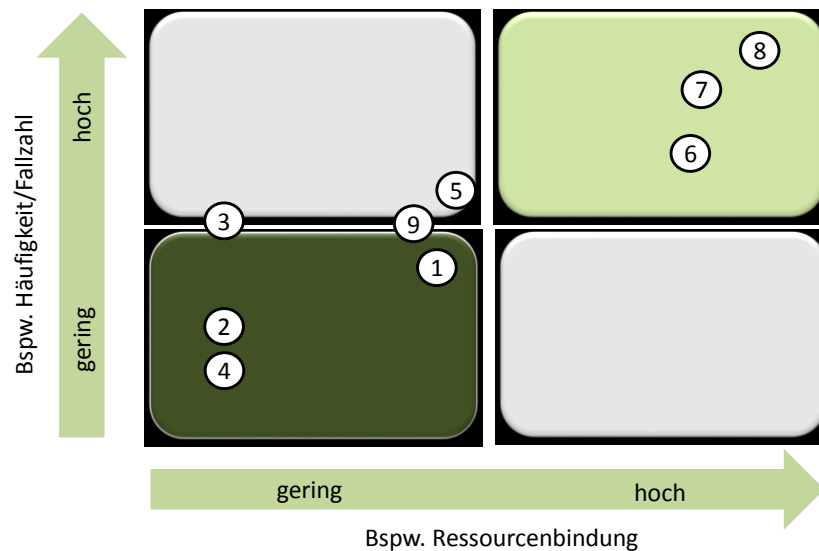


Abbildung 11 — Beispiel einer möglichen Prioritätenmatrix

Neben der bereits beschriebenen Prioritätenmatrix (vgl. Abbildung 11) kann auch das Prozessregister eine Darstellung zur Prozess-Priorisierung bieten. In diesem werden verschiedene Eigenschaften der aufgeführten Prozesse (z. B. Durchlaufzeiten) sowie daraus resultierende Prioritäten dargestellt.

Prozesse, deren Priorität bei allen Kriterien als hoch eingestuft wurde, sollten dabei als erstes in ein Prozessmanagement übernommen werden. Wurden hingegen alle Kriterien mit geringer Priorität eingestuft, können diese vorerst unberücksichtigt bleiben. Zumindest bei den Prozessen, die unmittelbar in ein Prozessmanagement aufgenommen werden, ist es sinnvoll, die wesentlichen Kerninformationen, Metadaten oder Attribute genannt, in einem sogenannten Prozesssteckbrief (vgl. Abbildung 14) zu erfassen.



#### Praxishinweis

Prozesssteckbriefe mit den relevanten Metadaten bzw. Attribute eines Prozesses lassen sich recht unkompliziert aus einem Prozessregister ableiten und erstellen.

### 3.3.3 Ergebnis

Am Ende dieses Vorgehensschrittes existieren ein nach Prioritäten sortierter Aufgabenkatalog und eine Prozesslandkarte und/oder ein priorisiertes Prozessregister, aus der eine Auswahl zu optimierender Prozesse getroffen wurde. Darüber hinaus sollten für die hoch priorisierten Prozesse Prozesssteckbriefe vorliegen.

Es ist empfehlenswert, die Stakeholder über den Aufgabenkatalog, die Prozesslandkarte und/oder das Prozessregister sowie über die zu optimierenden Prozesse zu informieren. Angesichts der Tragweite der Priorisierungen empfiehlt es sich, eine Informationsveranstaltung zu den Ergebnissen der Zieldefinition, der Ermittlung der Ausgangssituation und der Erfassung und Priorisierung der Prozesse durchzuführen. Dies bietet die Möglichkeit die Ergebnisse zu erläutern und Rückfragen direkt zu beantworten.

#### Ergebnisbeispiel

Für die bessere Übersicht empfiehlt sich beispielsweise die Erstellung einer Prozesslandkarte wie in folgender Abbildung dargestellt.

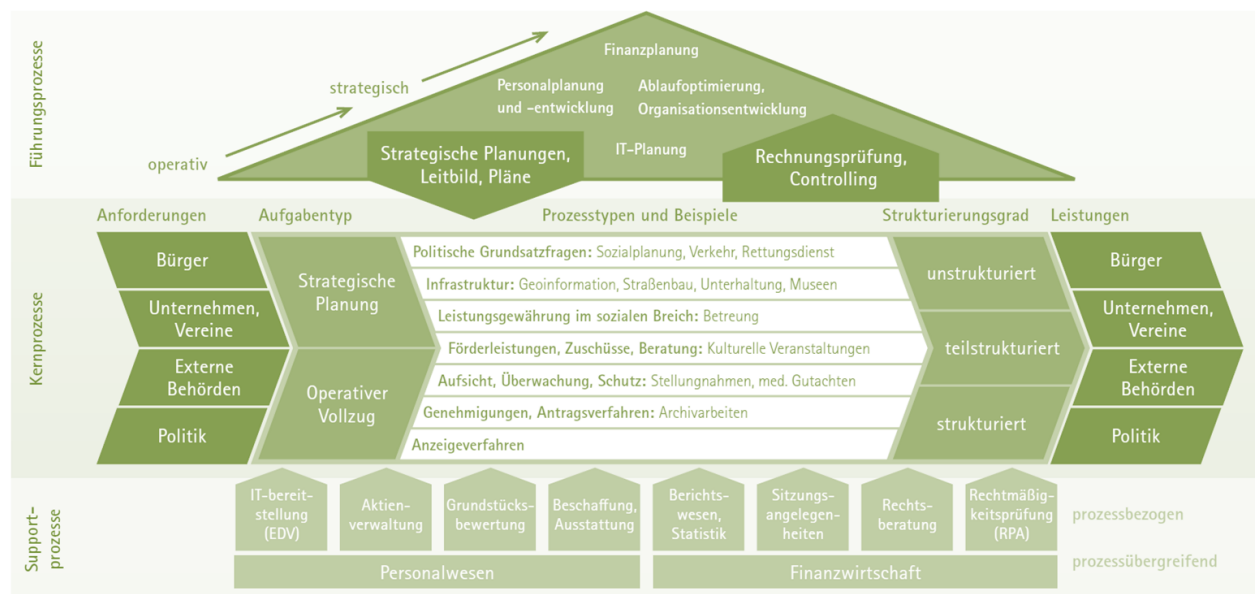


Abbildung 12 — Beispiel einer Prozesslandkarte<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Quelle: Handbuch für Prozessmanagement, Sächsisches Staatsministerium des Innern, Referat 63 „E-Government-Projekte, elektronische Vorgangsbearbeitung, Prozessmanagement, Bürgerservices“, Dresden, 2015

Geeignet ist aber auch ein Prozessregister mit der Abbildung der erarbeiteten Priorisierung über Nummerierungen, sortierte Darstellung, farbliche Hervorhebung oder Ähnliches. Im Beispiel erfolgt die Abbildung über eine Farbcodierung:

Nr.	Bezeichnung	Fallzahl pro Jahr	Verantwortliche Organisationseinheit	Unmittelbare Haushaltsrelevanz	Strukturierungsgrad	Anzahl intern beteiligter Organisationseinheiten	Bezeichnung intern beteiligter Organisationseinheiten	Ministerialverwaltungsverwaltungsaufgabe	Verbesserungspotenziale
1	(Grundsatz-) Strategien bezüglich Energieeffizienz/Nachhaltigkeit entwickeln	30	A4	mittel	teilstrukturiert	1	A4	100	mittel
18	Baupolitische und baufachliche Grundsatzfragen beantworten	30	A1	gering	teilstrukturiert	1	A1	100	keine
28	Einzelfälle von besonderer baupolitische Bedeutung bearbeiten	80	A1	hoch	strukturiert	1	A1	100	hoch
30	Einzelfall von besonderer Bedeutung mit Liegenschaftenbezug begleiten und klären/entscheiden	120	A3	mittel	teilstrukturiert	1	A3	90	gering
73	Prüfungsverfahren des Rechnungshofs begleiten	6	A3		strukturiert	1	A3	100	gering
75	Rechtsangelegenheiten bearbeiten	35	A2	gering	teilstrukturiert	1	A2	100	gering
86	Stellungnahme gegenüber Rechnungshof zu Baupolitik abgeben	4	A1		strukturiert	1	A1	100	gering
92	Stellungnahme zu Kabinetttvorlagen bezüglich Baupolitik abgeben	25	A1		strukturiert	2	A1; Grem-Ref.	100	keine
98	Vergabe und Vertragsangelegenheiten des XY begleiten	160	A2	hoch	strukturiert	1	A2	100	keine
99	Vertretung des XY gegenüber dem Bund wahrnehmen	5	A1		strukturiert	1	A1	100	mittel

**Legende zur Farbgebung**

Verbesserungspotenziale hoch
Verbesserungspotenziale mittel
Verbesserungspotenziale gering
Verbesserungspotenziale keine

Abbildung 13 — Beispiel eines Prozessregisters mit Darstellung der Prioritäten

Die grobe Beschreibung der priorisierten Prozesse kann in Form eines Prozesssteckbriefes erfolgen:

<b>Prozesssteckbrief</b>		<b>Antrag ... bearbeiten</b>		<b>Stand:</b>	15.10.2016
<b>strategische Prozessverantwortung (SPV)</b>	Name	Org.-Einheit	<b>Vertretung SPV</b>	Name	Org.-Einheit
<b>operative Prozessverantwortung (OPV)</b>	Name	Org.-Einheit	<b>Vertretung OPV</b>	Name	Org.-Einheit
<b>Prozessteam</b>	Name	Org.-Einheit	<b>weitere Prozessorganisation</b>	Name	Org.-Einheit
	Name	Org.-Einheit		Name	Org.-Einheit
<b>Inhalt des Prozesses</b>	Beschreibung des Prozessablaufes				
<b>Einordnung in die Prozesslandkarte</b>	<b>Übergeordnete Prozesse</b>	Name der/des übergeordneten Prozesses			
	<b>Untergeordnete Prozesse</b>	Name der/des untergeordneten Prozesses			
<b>Eingaben (Input)</b>	<b>Eingaben (Geschäftsobjekt)</b>	<b>Zulieferprozess (Vorgänger)</b>			
	Geschäftsobjekte, die an diesen Prozess übergeben werden		Prozess, von dem das Geschäftsobjekt übergeben wird		
<b>Ergebnis (Output)</b>	<b>Ergebnis (Geschäftsobjekt)</b>	<b>Kundenprozess (Nachfolger)</b>			
	Geschäftsobjekte, die in diesem Prozess erzeugt werden		Prozess(e), an den/die das Geschäftsobjekt übergeben wird		
<b>Ziele</b>	Sinn und Zweck des Prozesses				
<b>Kennzahlen</b>	<b>Ziel</b>	<b>Kennzahl</b>			
	Auflistung der Ziele		Kennzahl, mit dem das jeweilige Ziel gemessen wird		
<b>Dokumente</b>	z.B. Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, Formulare ...				
<b>Risiken</b>	Ereignisse, die bei Eintritt die Erreichung des gewünschten Zieles verhindern oder erschweren				
<b>Rollen der Prozessbeteiligten</b>	<b>Rolle</b>	<b>erforderliche Qualifikation</b>			
	Rolle (durchführend, entscheidend, mitwirkend, zu informieren, ...)		Fähigkeiten, die die jeweilige Rolle mitbringen oder erwerben muss		
<b>Methoden</b>	Methoden, mit denen der Prozess durchgeführt und / oder gemessen wird				

Abbildung 14 — Auszug aus einem beispielhaften Prozesssteckbrief<sup>17</sup>

### Checkliste

Checkliste „Prozesse erfassen und priorisieren“	
	Es wurde ein Katalog der Aufgaben und der dazugehörigen Prozesse der Behörde erstellt.
	Für alle erhobenen Prozesse wurde die Ausprägung der Priorisierungskriterien festgelegt.
	Die Priorisierung der Prozesse wurde übersichtlich dargestellt.

<sup>17</sup> Quelle: DIN SPEC 90158, Deutsches Institut für Normung, Berlin, 2017 (www.beuth.de), Abschnitt 5.3.5

### Checkliste „Prozesse erfassen und priorisieren“

	Die priorisierten Prozesse wurden in Form von Prozesssteckbriefen beschrieben.
	Die Stakeholder sind über die vorhandenen Prozesse und deren Priorisierung informiert.

## 3.4 Standards definieren

### 3.4.1 Aufgabe

Damit die einzelnen Prozessmanagement-Projekte einer Behörde möglichst effizient durchgeführt werden können, sind gemeinsame Grundlagen zur Dokumentation und Kommunikation für alle Beteiligten des Prozessmanagements zu schaffen. Diese Grundlagen umfassen

- die Festlegung eines Vorgehensmodells,
- die Auswahl und Bereitstellung einer geeigneten Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse sowie
- die Festlegung der Darstellungsformen (Notationen),
- die Definition der Konventionen und
- die Festlegung der benötigten Modellsichten.

Die Festlegung der Grundlagen hat den Vorteil, dass innerhalb der Prozessmanagement-Aktivitäten einer Behörde „die gleiche Sprache gesprochen“ wird. Damit können fachliche Abstimmungen erleichtert und Missverständnisse reduziert werden. Zudem wird der Einstieg in Prozessmanagementprojekte für die Beschäftigten erleichtert, da an vorhandenem Wissen angeknüpft werden kann und sich Einarbeitungszeiten verkürzen.

### 3.4.2 Umsetzung

Folgende Abbildung gibt einen Überblick zu Standards, die für die Durchführung von Prozessmanagementprojekten definiert werden sollten.

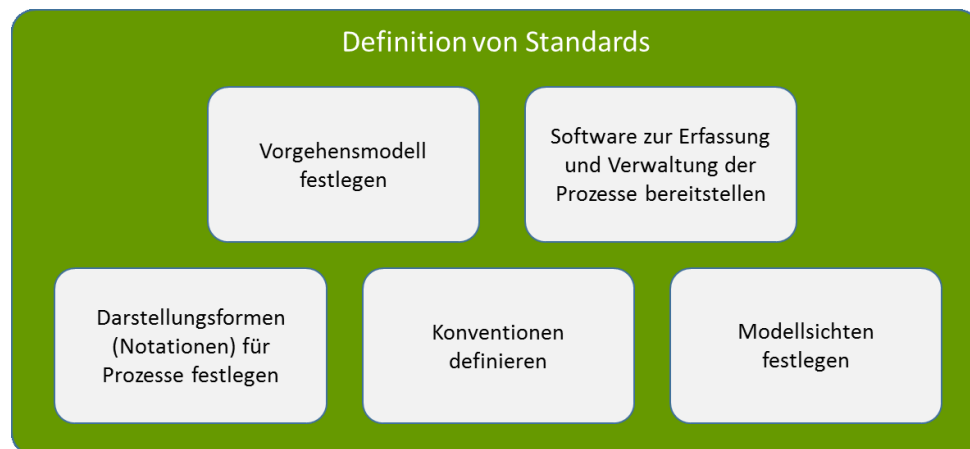


Abbildung 15 — Aufgabenbereiche zur Definition von Standards

Es empfiehlt sich, eine Arbeits- oder Projektgruppe zu bilden, die auf Basis der bisherigen Prozessmanagementaktivitäten sowie den bundeseinheitlichen Vorgaben (siehe unten) einen Vorschlag erarbeitet und der Hausleitung zur Entscheidung vorlegt.

Bei der Festlegung der Standards sind folgende Punkte zu beachten:

- Auswahl eines geeigneten Vorgehensmodells

Vorgehensmodelle beschreiben den (idealtypischen) Ablauf von Aktivitäten, die zur Erreichung eines Ziels nötig sind. In Vorgehensmodellen für Prozessmanagementprojekte wird dargestellt, welche Schritte in welcher Abfolge zur Analyse, Dokumentation und Optimierung von Prozessen erfolgen sollen. Um einen möglichst hohen Nachnutzungsgrad von Projektergebnissen und Vorlagen zu erzielen, ist es sinnvoll, dass ein gemeinsames Vorgehensmodell organisationsweit angewandt wird<sup>18</sup>.

- Bereitstellung einer Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse

Zur Unterstützung der Beschäftigten bei der Anwendung der festgelegten Standards und zur Bereitstellung einer strukturierten Ablage von Prozessbeschreibungen, ist der Einsatz einer geeigneten Prozessmanagementsoftware sinnvoll. Im Rahmen der Dienstekonsolidierung der IT-Konsolidierung Bund ist die Bereitstellung eines Querschnittsdienstes Prozessmanagementtool, also eine einheitliche Software in der unmittelbaren Bundesverwaltung, geplant.

<sup>20</sup> Ein Beispiel ist das Vorgehensmodell zur Durchführung eines Projektes im Rahmen des operativen Prozessmanagements in der DIN SPEC 90158 – Kapitel 6.



- Festlegung der Darstellungsformen (Notationen)

In der Regel ermöglichen die verschiedenen Prozessmodellierungswerkzeuge mehrere Notationen. Sinnvollerweise sollte die zu verwendende Notation innerhalb der Behörde verbindlich festgelegt werden. Entsprechend den Festlegungen in der Architekturrichtlinie für die IT des Bundes sind ausschließlich die Notationen *Business Process Model and Notation (BPMN)* in der Version 2.0 und *Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK)* in der unmittelbaren Bundesverwaltung zu verwenden.

- Vorgabe von Konventionen zur Modellierung von Prozessen

Die Notationen (z. B. BPMN 2.0 oder EPK) bieten Freiraum bei der Darstellung von Prozessabläufen. Es ist sinnvoll, diese Freiräume einzuschränken und Vorgaben zur Anwendung der Notation (Konventionen) zu erlassen.

- Festlegung der benötigten Modellsichten

Neben den Prozessabläufen muss entschieden werden, welche weiteren Sichten auf die Prozesse gewünscht sind (z. B. Prozesslandkarten, Organigramme oder IT-Architektur-Darstellungen). Darüber hinaus gibt es wichtige textuelle Ergänzungen, wie z. B. die Prozesssteckbriefe. Die konkreten Ausprägungen der gewünschten Modellsichten sind von der ausgewählten Prozessmanagement-Software abhängig.

Über die Festlegung zu den anzuwendenden Standards sind die Beschäftigten der Behörde und die Stakeholder zu informieren.



#### **Praxishinweis**

Wenn es vor der Einführung von strategischem Prozessmanagement bereits Prozessmanagement-Aktivitäten in der Organisation gegeben hat, sind gegebenenfalls Anpassungen der Ergebnisse an die nun getroffenen Standards erforderlich.

Eine Anpassung ist insbesondere notwendig, wenn sich die bisherigen Projekte auf wichtige Prozesse beziehen oder mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden soll. Wichtig ist, die Standardisierungsentscheidungen so früh wie möglich für die Organisation zu treffen.

Es empfiehlt sich, mögliche Synergien über die Grenzen der eigenen Behörde hinaus zu nutzen. So ist es z. B. möglich, bereits bestehende Konventionen zu nutzen und diese entsprechend den eigenen Anforderungen zu modifizieren.

### 3.4.3 Ergebnisse

Es wurden Standards zur anzuwendenden Methode, Notation und den Konventionen getroffen. Zudem wurden die zu nutzende Software und die Modellsichten festgelegt.

#### Ergebnisbeispiel

Der Freistaat Sachsen hat beispielsweise im Rahmen der Einführung von Prozessmanagement ein „Handbuch zum Prozessmanagement“<sup>19</sup> herausgegeben. Dieses steht allen Beteiligten am Prozessmanagement zur Verfügung. Neben Praxishinweisen sind darin alle für den Freistaat Sachsen verbindlichen Festlegungen dargestellt.

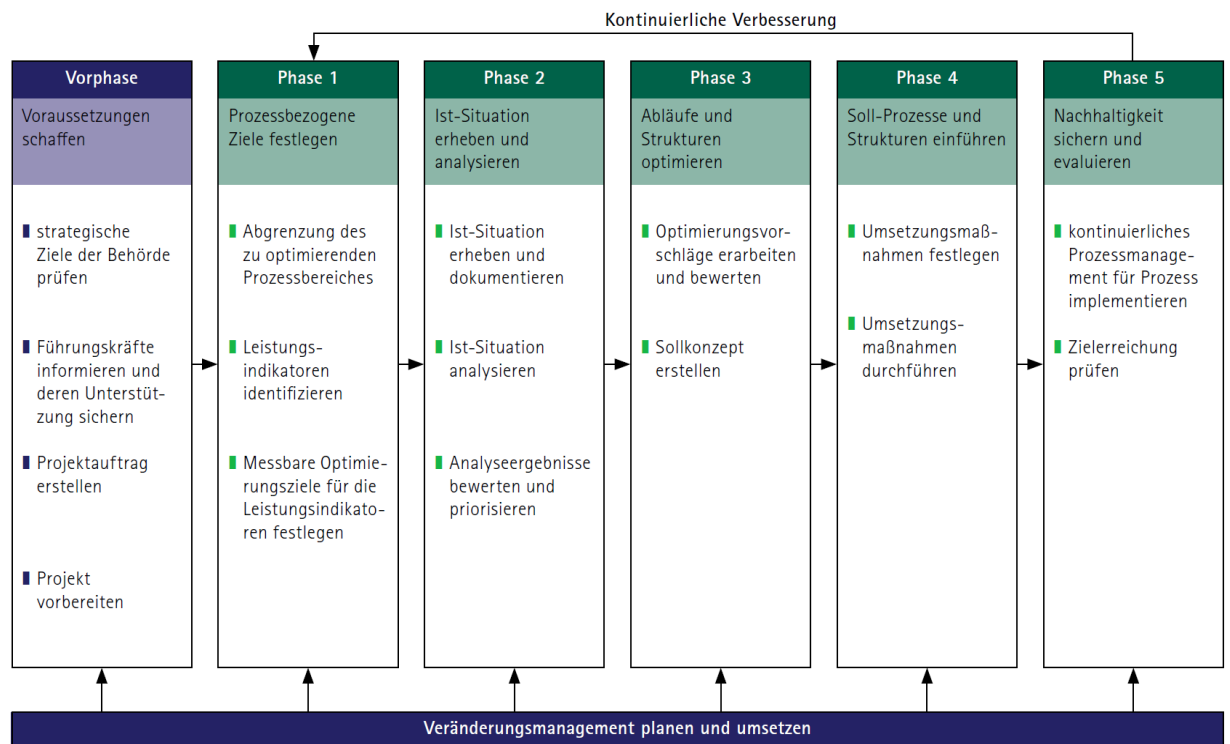


Abbildung 16 — Vorgehensstandard für Prozessmanagementprojekte am Beispiel Sachsens

#### Checkliste

Checkliste „Standards definieren“	
	Eine Festlegung der Notation der Prozesse ist erfolgt.
	Konventionen zur Modellierung von Prozessen sind definiert.

<sup>19</sup> [http://www.prozessplattform.sachsen.de/download/SMI\\_Handbuch\\_Prozessmanagement\\_03.pdf](http://www.prozessplattform.sachsen.de/download/SMI_Handbuch_Prozessmanagement_03.pdf) (Stand: 08.2017)

**Checkliste „Standards definieren“**

	Die Modellsichten (z. B. Prozesslandkarten, Registerübersichten) für die Prozesslandschaft der Behörde wurden bestimmt.
	Ein Vorgehensmodell für die einheitliche Durchführung von Prozessmanagement-Projekten in der Behörde wurde festgelegt.
	Die Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse wurde festgelegt und bereitgestellt.
	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) wurden über die festgelegten Standards informiert.

**3.5 Prozesscontrolling etablieren****3.5.1 Aufgabe**

Eine organisationsweite Steuerung und Verbesserung des Prozessmanagements erfordert die organisatorische Einrichtung eines Prozesscontrollings inklusive eines dafür erforderlichen Berichtswesens. Dafür ist es nötig, im Rahmen des operativen Prozessmanagements messbare Prozessziele und Prozesskennzahlen festzulegen, ein regelmäßiges Berichtswesen aufzubauen und eine kennzahlenbasierte Steuerung der Prozesse (Controlling) zu etablieren. Solche Strukturen sind in der Regel nur für strukturierte bzw. teilstrukturierte Prozesse sinnvoll. Für kreativ-dispositive Aufgaben inkl. der damit einhergehenden Abläufe sind primär Mechanismen der Leistungs- und Wirkungskontrolle zu etablieren (Grad von Zielerreichung, Beschäftigten- oder Bürgerinnen und Bürger-Zufriedenheit).

Im Rahmen der Einführung von strategischem Prozessmanagement müssen die oben beschriebenen Strukturen aufgebaut und ihre Aufrechterhaltung gewährleistet werden.

**3.5.2 Umsetzung**

Bei der organisatorischen Einrichtung des Prozesscontrollings wird eine zweistufige Verortung empfohlen. Erstens dezentral bei den Prozessverantwortlichen und zweitens zentral an geeigneter Stelle z. B. in der Organisationseinheit, die für das strategische Prozessmanagement zuständig ist, oder im Controllingbereich.

Die Überwachung und Verbesserung von Prozessen erfolgt über die Messung, Analyse und Bewertung der Leistungserbringung in einem Prozess durch die Verwendung geeigneter Kennzahlen. Geeignet sind Kennzahlen, mit denen die strategischen Prozessziele abgebildet werden können. Es gilt: „Was man nicht messen kann, kann man nicht managen“. Für jeden

Prozess werden konkrete, messbare Ziele bzw. Kennzahlen, die diese Ziele überprüfbar machen, benötigt.

Kern eines Prozesscontrollings ist ein Berichtswesen, durch das die Prozessdaten möglichst effizient zu Kennzahlen aggregiert und den Prozessverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden. Um ein solches Berichtswesen aufzubauen, sind vor allem folgende Punkte zu bearbeiten:



Abbildung 17 — Aufgabenbereiche zur Etablierung eines Prozesscontrollings

- Festlegung der Kennzahlen je Prozess

Für jeden Prozess werden Kennzahlen festgelegt, auf deren Basis die Qualität und die Zielerreichung bewertet werden können. Es ist festzulegen, welche der Kennzahlen für eine strategische Steuerung von Bedeutung sind, damit diese im Rahmen des Berichtswesens berücksichtigt werden. Des Weiteren sind Toleranzwerte für die Kennzahlen festzulegen und zu klären, was bei Abweichungen von Zielvorgaben, bzw. Über- oder Unterschreitung von Toleranzbereichen zu tun ist.



### Praxishinweis

Es ist sinnvoll, sich auf strategischer Ebene auf wenige, aussagefähige Kennzahlen für jeden Prozess zu konzentrieren (z. B. Fallzahlen pro Betrachtungszeitraum, durchschnittliche Bearbeitungszeiten, Ressourcenbedarf pro Fall oder Rückläufer in der Prozesskette). Die Konzentration auf wenige, aussagefähige Kennzahlen erfolgt vor dem Hintergrund, dass die Bestimmung der Kennzahlen sehr aufwendig sein kann und im Einzelfall der Informationsgehalt einer Kennzahl diesen Aufwand oft nicht rechtfertigt.

Anlassbezogen kann eine tiefergehende Analyse der vorhandenen Daten erfolgen, so dass ein damit einhergehender Mehraufwand nur bei Bedarf betrieben wird.

- Identifikation der Datenquellen und Festlegung der Datenaufbereitung

Zur Ermittlung der Kennzahlen werden prozessbezogene Daten benötigt. Diese sollten möglichst automatisiert bereitgestellt werden können (z. B. über Statistikmodule von Fachverfahren). Ist eine automatisierte Bereitstellung nicht möglich, sollte festgelegt werden, wie die Daten erhoben werden sollen, damit Fehler bei der Datenerhebung oder Beeinflussung<sup>20</sup> vorgebeugt werden können. Die Aufbereitung der Daten kann im einfachsten Fall über Tabellenkalkulationswerkzeuge (wie MS Excel) erfolgen. Bei komplexeren Daten und Berichtsstrukturen sollten Auswertungswerkzeuge (wie Business-Intelligence-Software oder Data-Ware-House-Lösungen) genutzt werden. Für die Datenaufbereitung ist weiterhin genau festzulegen, wie welcher Wert zu berechnen ist, da es sonst zu Fehlinterpretationen kommen kann.



### Praxishinweis

Beim Aufbau von Berichtsstrukturen ist es i. d. R. zunächst sinnvoll, wenig komplexe Berichte mit Schreibprogrammen oder Tabellenkalkulationswerkzeugen zu erstellen. Damit können recht schnell erste Ergebnisse produziert und Erfahrungen gewonnen werden.

Für die operative Durchführung ist es wichtig, Verantwortlichkeiten und eine

<sup>20</sup> Die Datenerhebung kann durch Beobachtungs- und Befragungstechniken beeinflusst und damit die Ergebnisse verfälscht werden. Methodisch sauberes Vorgehen ist somit unerlässlich. Die mit der Datenerhebung betrauten Beschäftigten sollten daher in den Methoden und Techniken geschult werden.

	organisatorische Verortung festzulegen, z. B. in einer Stabstelle. Dies hat den Vorteil, dass die zuständigen Personen Erfahrungen sammeln und Expertenwissen anhäufen, was die Erstellung von Auswertungen vereinfacht und beschleunigt.
--	---

- Identifikation der Empfänger der Berichte und deren Informationsbedarfe

Für die Aufbereitung der Kennzahlen zu Berichten ist es wichtig, die Empfänger der Berichte und ihre Informationsbedürfnisse zu kennen. Auf strategischer Ebene sind es die verantwortlichen Mitglieder des Führungskreises und die Koordinationsverantwortlichen (vgl. Abschnitt 3.6), aber auch übergeordnete Behörden. Auf operativer Ebene sind es oft die Koordinationsverantwortlichen.

Anschließend sind die Informationsbedarfe der Empfänger zu analysieren, um die Form und Frequenz der Berichterstattung festzulegen. Bei behördeninternen Berichtsempfängern haben sich Monats- und Quartalsberichte als sinnvoll erwiesen. Bei übergeordneten Behörden sind i. d. R. Halbjahres- oder Jahresberichte ausreichend. Welche Berichtszyklen gewählt werden, sollte mit den Berichtsempfängern abgestimmt werden. Zu beachten ist dabei die Wirtschaftlichkeit und Aussagekraft der Berichte. Manche Prozesskennzahlen lassen nur über einen gewissen Zeitraum Aussagen über die Zielerreichung zu, da z. B. die Prozessfallzahlen gering sind.

In regelmäßiger Form können Gesamtberichte zur Kommunikation und Auswertung der erzielten Prozessverbesserungen gegenüber internen Stellen, anderen Behörden (z. B. mit Fachaufsicht) und der Öffentlichkeit<sup>21</sup> erstellt werden.



#### **Praxishinweis**

Die Einführung eines Prozesscontrollings ist eng mit den Personalvertretungen abzustimmen, da die Beschäftigten oft eine Überwachung und Leistungskontrolle befürchten. Die Stakeholder (Mitarbeiter und ggf. auch Partner) sind regelmäßig über Ziele und Projektfortschritt zu informieren und, wenn möglich, zu beteiligen.


<sup>21</sup> Der Freistaat Sachsen erstellt bspw. jährliche Fortschrittsberichte, die auch online für Interessierte veröffentlicht werden. [www.prozessplattform.sachsen.de](http://www.prozessplattform.sachsen.de) (Stand 08.2017)

- Festlegung der Berichtsformen

Bei einfachen Berichten genügt oft eine regelmäßige Bereitstellung (z. B. monatlich) mittels Office-Produkten. Bei komplexeren Prozess- und Kennzahlenstrukturen kann ein Onlineberichtswesen sinnvoll sein, bei dem über ein Webportal Kennzahlen aus einer Business-Intelligence-Software bereitgestellt werden und Berichte von den Empfängern bedarfsgerecht angepasst werden können.

- Festlegung der Reaktionen bei Abweichungen von Zielvorgaben

Für ein effizientes Prozessmanagement sind bei Abweichungen der ermittelten Kennzahlen von den Zielvorgaben Maßnahmen festzulegen, um ggf. die Qualität zu erhöhen oder unnötige Kosten zu vermeiden. Um im Fall einer Zielabweichung schnell handeln zu können, sollte bereits im Vorfeld festgelegt werden, was bei Abweichungen geschehen soll.

	<p><b>Klärungspunkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Kennzahlen sind sinnvoll und sollen erhoben werden?</li> <li>• Wie und durch wen sollen die nötigen Prozessinformationen erhoben werden?</li> <li>• Wer misst wann und wie Prozessergebnisse und ermittelt dadurch die Kennzahlen?</li> <li>• Wie sollen die Kennzahlen berichtet werden, d.h. wie soll das Berichtswesen konkret ausgestaltet sein?</li> <li>• Was passiert bei Abweichungen von Zielvorgaben bzw. Toleranzwerten?</li> </ul>
---	---

### 3.5.3 Ergebnisse

Es wurden ausgehend von den Zielen (vgl. Abschnitt 3.1) Kennzahlen für die zu betrachtenden Prozesse festgelegt. Zur Ermittlung der Kennzahlen wurden geeignete Datenquellen identifiziert und eine entsprechende Datenaufbereitung definiert. Toleranzbereiche und Vorgehensweisen bei Abweichungen wurden beschrieben. Die Berichtsformen und Berichtszeiträume wurden bestimmt, ihre Adressaten und deren Informationsbedarfe sind bekannt. Die Abläufe und Strukturen des Prozesscontrollings wurden beschrieben, etabliert und an die Beschäftigten und die Personalvertretungen kommuniziert. Der Nutzen des Prozesscontrollings sollte ebenfalls kommuniziert werden. Die mit dem Controlling befassten Beschäftigten erhalten Schulungen, um qualitativ hochwertiges Datenmaterial und damit glaubwürdige Kennzahlen liefern zu können.

**Ergebnisbeispiel**

Bezogen auf die festgelegten Zielwerte können Kennzahlen erhoben und ausgewertet werden. Im folgenden Beispiel wird die Auswertung mittels Tabellenkalkulation und grafischer Zusammenfassung dargestellt:



Abbildung 18 — Beispiel eines Monatsberichtes zu Prozesskennzahlen am Beispiel der Behördenrufnummer 115<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Quelle: 115-Monatsberichte des ITDZ Berlin



**Checkliste**

Checkliste „Prozesscontrolling etablieren“	
	Es sind Kennzahlen für die zu betrachtenden Prozesse festgelegt.
	Es ist definiert, auf Basis welcher Daten die Kennzahlen ermittelt werden und wie die Datenaufbereitung (Berechnung der Kennzahlen) konkret erfolgen soll.
	Die Empfänger der Kennzahlenberichte sind identifiziert.
	Es wurde definiert, welche Berichte für welchen Empfänger in welcher Frequenz (z. B. Monatsbericht für die Hausleitung) zu erstellen sind.
	Es ist geregelt, welche Maßnahmen bei Abweichungen von Zielvorgaben ergriffen werden.
	Die Stakeholder (Mitarbeiter und ggf. auch Partner) sind über Kennzahlen und die Zielvorgaben informiert worden.
	Es ist festgelegt, wie die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) regelmäßig über die Einhaltung der Kennzahlen informiert werden.

**3.6 Organisatorische Grundlagen schaffen****3.6.1 Aufgabe**

Zur Etablierung von Prozessmanagement in einer Behörde ist es notwendig, einige wichtige organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen. Hierzu gehören

- die Festlegung der für die Behörde relevanten Prozessmanagementrollen sowie
- die aufbauorganisatorische Verankerung des Prozessmanagements in der Behörde.

Das bedeutet, es ist festzulegen, welche Personen und Organisationseinheiten für die Aufgaben des Prozessmanagements verantwortlich sind. Auf der strategischen Ebenen liegt der Fokus auf der Festlegung und Überwachung von Standards. Hierzu gehören die Aufbereitung und Bereitstellung von Daten, inklusive der Controlling-Berichte, sowie die Bereitstellung der nötigen personellen und finanziellen Ressourcen. Des Weiteren ist es notwendig, die Fachbereiche bei der Erfüllung der Aufgaben des Prozessmanagements sowie der Ausbildung der Rollenträger zu unterstützen.

**3.6.2 Umsetzung**

Für die Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen ist die Bildung einer Arbeits- oder Projektgruppe empfehlenswert. Diese erarbeitet vor dem Hintergrund

- der bisherigen Erfahrungen im Prozessmanagement,
- der Arbeitskultur der Behörde und der festgelegten Prozessmanagement-Standards (vgl. Abschnitt 3.4) sowie
- der bisher in der Behörde genutzten Prozessmanagement-Modelle und Vorgehensweise

Vorschläge und legt sie der Hausleitung zur Entscheidung vor.

Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- Festlegung eines Rollenkonzeptes

Bei der Einführung von Prozessmanagement sind verschiedene Aufgaben zu erfüllen, die sich in Rollen bündeln lassen. Für die Bundesverwaltung wird seitens des Netzwerkes Prozessmanagement die Rollenstruktur des Certified Business Process Professional (CBPP) – Zertifizierungsprogramms empfohlen.

Diese CBPP-Rollenstruktur kann, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, als eine Pyramide mit einer operativen und einer strategischen Ebene dargestellt werden.

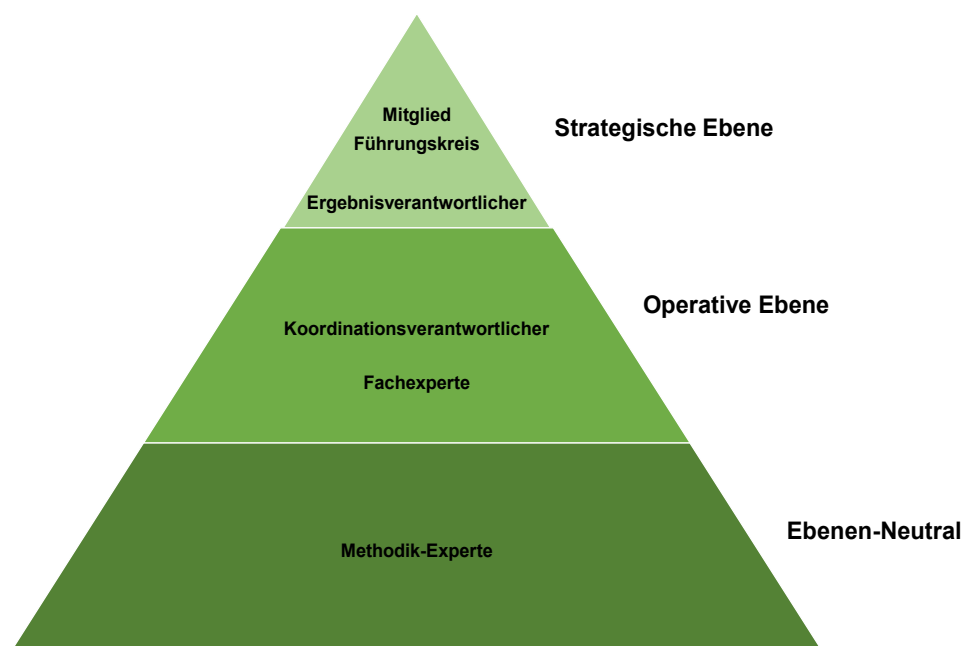


Abbildung 19 — CBPP Rollenkonzept

Die Rollen und ihre Aufgaben sind in einem Rollenkonzept festzulegen und zu beschreiben. Dieses Rollenkonzept sollte vorrangig den Rolleninhabern, aber auch den Beschäftigten bekannt sein und bspw. im Intranet der Behörde zur Verfügung stehen. Des Weiteren muss das strategische Prozessmanagement organisatorisch, z. B. als eigene Stabstelle oder im Organisationsreferat, verankert werden.


Aus Sicht des strategischen Prozessmanagements sind insbesondere die Rollen

- Mitglied des Führungskreises der Verwaltung und
- Ergebnisverantwortlicher für das Erreichen von Prozesszielen

von Bedeutung. In Tabelle 3 sind die Rollen und die dazugehörigen Aufgaben zusammengefasst.

Ebene	Rolle	Aufgabe
Strategisch	Mitglied des Führungskreises <i>[Besetzung: Mitglied der Behördenleitung]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau Prozessmanagementsystem, Prozesslandkarte, Berichtswesen</li> <li>• Methodische Unterstützung der anderen Rollen</li> </ul>
	Ergebnisverantwortlicher <i>[Besetzung: i. d. R. Ebene Abteilungsleitung]</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freigabe definierter Prozesse, Prozessänderungen, Prozesszielen</li> <li>• Einberufen notwendiger Besprechungen</li> </ul>
Operativ	Koordinationsverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse (inkl. Prozessdokumentation, Reporting und Steuerung der laufenden Prozesse)</li> </ul>
	Fachexperte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbringung des Fachwissens</li> <li>• Mitarbeit an Prozessoptimierung und Einbringung von Verbesserungsmöglichkeiten</li> </ul>
Neutral	Methodik-Experte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellen der Methodenkonsistenz</li> <li>• Einbringung des Fachwissens</li> </ul>

Tabelle 3 — Rollen und Aufgaben nach CBPP

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Die aufgeführten Rollen sind nur als ein möglicher Ansatz zu sehen!<sup>23</sup> Wichtig ist die Festlegung der Verantwortung für die Erledigung der hinter den Rollen stehenden Aufgaben und die Übernahme dieser Aufgaben durch geeignetes Personal. Zudem sind die Aufgabenerfüllung und die Erfolgskontrolle grundsätzlich von unterschiedlichen Personen wahrzunehmen.</p> <p>Es ist ein spezifisches Rollenkonzept zu erarbeiten, damit alle Beschäftigten ein klares Bild über die festgelegten Rollen, deren Besetzung und Aufgaben erhalten. Das Rollenkonzept muss behördenweit bekannt gemacht werden, z. B. über das Intranet oder geeignete Kommunikationsmaßnahmen.</p>
---	--

<sup>23</sup> Weitere Ansätze finden sich im DIN SPEC 90158 und im Organisationshandbuch der Bundesverwaltung

- Organisatorische Ausgestaltung des Prozessmanagements

Für die Durchführung einzelner operativer Prozessmanagementprojekte und für den Aufbau von Prozessmanagementstrukturen ist die Einrichtung einer Projektgruppe bzw. temporären Arbeitsgruppe ausreichend. Für ein nachhaltiges strategisches Prozessmanagement sind jedoch zwingend dauerhafte Strukturen auf der Ebene der Hausleitung oder der Verwaltungsleitung, beispielsweise in Form einer Stabstelle, anzusiedeln.

Die Aufgabe einer solchen Organisationseinheit sind u. a.:

- Vorbereitung der Festlegung der Standards,
- Bereitstellen von Hilfsmitteln zur Umsetzung von Prozessmanagementprojekten,
- Aufbau und Pflege eines Kennzahlensystems sowie Betrieb eines entsprechenden Berichtswesens für die überwachten Prozesse und
- methodische und personelle Unterstützung der Fachreferate bzw. Fachbereiche bei der Durchführung von Prozessmanagementprojekten.

Bei der Durchführung von Prozessmanagementprojekten ist die Modellierung der Prozesse eine wesentliche Komponente. Es müssen die fachliche Realität auf der einen Seite mit der prozessualen Idealsicht auf der anderen Seite „zusammenwachsen“. Zudem sind die festgelegten Standards zu berücksichtigen. Für die Bewältigung dieser Aufgabe ist sowohl Fachwissen als auch Methodenwissen und Erfahrung nötig.

Um nicht für jedes Prozessmanagementprojekt erneut zu klären, wer bzw. welche Gruppe die nötigen Kompetenzen erfüllt, ist es sinnvoll, eine generelle Festlegung für die Verankerung der Prozessmodellierung in der Organisation vorzunehmen. Dabei kann die Prozessmodellierung zentral oder dezentral als Aufgabe wahrgenommen werden.

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über mögliche Organisationsvarianten, die in einer nachfolgenden Tabelle näher erläutert werden.

	Komplett dezentrale Modellierung	Zentralisierung der Modellierung			Matrixorganisation der Modellierung
Kriterium	1) Modellierung durch die Fachlichkeit (Nebentätigkeit)	2) Modellierungsfachkraft im Fachteam (Zusatzaufgabe)	3) Modellierungsfachkräfte im Bereich (Schwerpunkt)	4) Modellierung durch Kompetenzteam (zentral)	5) Modellierung dezentral unterstützt durch Kompetenzteam
Fachliche Kenntnisse	●	◐	◑	◒	●
Methodische Kenntnisse	◐	◑	◒	●	●
Vereinheitlichung der Darstellung	◐	◑	◒	●	●
Datensicherheit	◐	◑	◒	●	●
Erkennen von Vereinheitlichungspotential	◐	◑	◒	◑	●
Geringer Schulungsbedarf	◐	◑	◒	●	◑
Kommunikation, Koordinationsaufwand incl. übergreifende Zeitplanung	●	◐	◑	◐	◑
Aufwand für Release Cycle	◐	◑	◒	●	●


Abbildung 20 — Organisationsvarianten für die Prozessmodellierung

Variante	Kennzeichen
(1) Modellierung <u>dezentral</u> als Nebentätigkeit in der Fachlichkeit durch den einzelnen fachlichen Ansprechpartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein hohes Maß an fachlicher Richtigkeit ist einfacher zu handhaben.</li> <li>• Die Darstellung neigt zu Individualität.</li> <li>• Durch die Einschränkung auf die eigene Fachlichkeit wird nicht über den eigenen Bereich hinausgedacht und Vereinheitlichungsmöglichkeiten können nur schwer erkannt werden.</li> <li>• Methodische Kenntnisse können nicht ausreichend aufgebaut werden.</li> <li>• Durch nur gelegentliches Modellieren besteht regelmäßig neuer Schulungsbedarf (Halbwertszeit des Wissens).</li> <li>• Die Aufwände für den Freigabezyklus (z. B. Qualitätssicherung) erhöhen sich aufgrund der fehlenden methodischen Übung.</li> <li>• Ist der Fachbereich durchgängig für den Prozess Ende-zu-Ende verantwortlich reduzieren sich die Abstimmungsbedarfe.</li> </ul>

Variante	Kennzeichen
(2) Modellierung <u>dezentral</u> als <u>zusätzlicher</u> Aufgabenbereich eines Mitarbeiters im Fachteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes fachliches Wissen ermöglicht eine hohe fachliche Richtigkeit.</li> <li>• Die Einschränkung auf das eigene Fachteam lässt nur die Möglichkeiten der Vereinfachung für die Produkte des eigenen Fachteams erkennen.</li> <li>• Methodische Kenntnisse können nicht vollständig aufgebaut werden.</li> <li>• Durch immer wieder fehlende Übung besteht zumindest regelmäßiger Einarbeitungsbedarf (Halbwertszeit des Wissens).</li> <li>• Abstimmungsbedarfe bestehen für den Prozess Ende-zu-Ende verantwortlichen Ansprechpartner und die/den Beschäftigte/n für Modellierungsaufgaben.</li> <li>• Fachliches Wissen reduziert die Kommunikationsaufwände.</li> <li>• Die Aufwände für den Freigabezyklus (z. B. Qualitätssicherung) können sich aufgrund der fehlenden methodischen Übung erhöhen.</li> </ul>
(3) Modellierung dezentral als Aufgabenschwerpunkt für verschiedene Fachbereiche mit derselben Zielrichtung des Produktes/Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist möglich ein breites fachliches Wissen aufzubauen, dass die fachliche Richtigkeit unterstützt.</li> <li>• Möglichkeiten der Vereinheitlichung- können besser erkannt werden.</li> <li>• Methodische Kenntnisse können bei häufiger Anwendung aufgebaut werden.</li> <li>• Abstimmungsbedarfe bestehen für die für den Prozess Ende-zu-Ende verantwortlichen Ansprechpartner und den Mitarbeiter für Modellierungsaufgaben.</li> <li>• Fachliches Wissen reduziert die Kommunikationsaufwände.</li> <li>• Die Aufwände für den Freigabezyklus (z. B. Qualitätssicherung) können aufgrund der methodischen Übung reduziert werden.</li> </ul>
(4) Modellierung zentral durch ein Modellierungsteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Fachlichkeit beinhaltet die Gefahr von fachlichen Fehlern.</li> <li>• Methodische Kenntnisse werden umfangreich aufgebaut.</li> <li>• Möglichkeiten der Vereinheitlichung der Darstellung.</li> <li>• Die Aufwände für den Freigabezyklus (z. B. Qualitätssicherung) werden aufgrund der methodischen Übung reduziert.</li> <li>• Abstimmungsbedarfe bestehen für die für den Prozess Ende-zu-Ende verantwortlichen Ansprechpartner und die/den Beschäftigte/n für Modellierungsaufgaben.</li> <li>• Fehlendes fachliches Verständnis erhöht die Kommunikationsaufwände.</li> <li>• Es bestehen erhöhte Aufwände für die Informationsbeschaffung für die Modellierung.</li> </ul>


Variante	Kennzeichen
(5) Modellierung <u>dezentral</u> als Nebentätigkeit in der Fachlichkeit durch den einzelnen fachlichen Ansprechpartner unterstützt durch ein <u>zentrales</u> Kompetenzteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein hohes Maß an fachlicher Richtigkeit ist einfacher zu handhaben.</li> <li>• Methodische Kenntnisse werden umfangreich aufgebaut, da Ansprechpartner im Fachbereich als „verlängerter Arm“ des Kompetenzteams fungieren.</li> <li>• Möglichkeit der Vereinheitlichung der Darstellung.</li> <li>• Die Aufwände für den Freigabezyklus (z. B. Qualitätssicherung) werden aufgrund der methodischen Übung reduziert.</li> <li>• Durch die Einbindung der dezentralen Kraft in Fortbildung- und Personalkonzept des Kompetenzzentrums wird vorhandenes methodisches Wissen „frisch gehalten“.</li> <li>• Ist der Fachbereich durchgängig für den Prozess Ende-zu-Ende verantwortlich reduzieren sich die internen fachlichen Abstimmungsbedarfe. Die Kommunikationsaufwände zwischen den beiden Komponenten erhöhen sich dabei in <u>gleichem Maße</u>.</li> </ul>

Tabelle 4 — Modellierungsvarianten für die Prozessmodellierung

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Im Rahmen der Prozessmodellierung ist es notwendig, Fachwissen und Methodenwissen im Sinne eines Zusammenarbeitsmodells zu vereinen.</p>
---	---

- Bereitstellung der nötigen personellen und finanziellen Ressourcen

Für ein erfolgreiches strategisches und operatives Prozessmanagement ist es zwingend notwendig, dass die umfangreichen Aufgaben mit adäquaten personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden. Gerade vor dem Hintergrund der oft sehr hohen Komplexität derartiger Vorhaben und der durch das Prozessmanagement resultierenden organisatorischen Veränderungen ist es nötig, dass die Projektbeteiligten genügend Zeit für die Erledigung dieser Aufgaben bekommen.

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Zu knappe personelle Ressourcen führen oft dazu, dass Aufgaben nicht, zu spät oder mit geringer Qualität erledigt werden und dadurch der Projekterfolg gefährdet wird. Der Glaubwürdigkeit der Prozessmanagementaktivitäten kann damit langfristig geschadet werden. Thema und handelnde Personen werden ggf. „verbrannt“.</p>
---	---

- Qualifikation der Rollenträger

Prozessmanagement gewinnt in der Bundesverwaltung immer mehr an Bedeutung. Für die Erledigung der Prozessmanagement-Aufgaben ist es notwendig, die entsprechenden Beschäftigten vor Beginn und während ihrer Tätigkeit zu qualifizieren und den Erfahrungsaustausch mit Vertretern anderer Behörden zu ermöglichen. Deshalb sollte für jede Rolle ein kurzes Qualifikationsprofil festgelegt werden. Auf dieser Grundlage sollte, je nach Vorkenntnissen der einzelnen Rollenträger, ein Qualifikationsplan erstellt und umgesetzt werden.

Über die Festlegung zu den organisatorischen Grundlagen sind die Stakeholder, insbesondere die Beschäftigten der Behörde, zu informieren.

### **3.6.3 Ergebnisse**

Nach der Festlegung der organisatorischen Grundlagen für das Prozessmanagement besteht bei der Hausleitung und den Beschäftigten Klarheit über die benötigten Rollen und deren personeller Besetzung sowie die organisatorische und ressourcenseitige Ausgestaltung der für das Prozessmanagement zuständigen Organisationseinheiten.

#### *Ergebnisbeispiel*

Die Organisation des Prozessmanagements einer Behörde kann wie folgt ausgestaltet werden: Die Rolle „Mitglieds des Führungskreises“ wird von der Hausleitung (hier: Vizepräsidentin der Behörde) übernommen. Für die Koordination der Prozessmanagementaktivitäten wird eine Stabsstelle für Organisation und Prozessmanagement eingerichtet. Als Ergebnisverantwortliche für die Prozessziele werden die Abteilungsleitungen festgelegt. Für vier hoch priorisierte Prozesse werden zudem in den zuständigen Fachreferaten Koordinationsverantwortliche bzw. Prozessmanager festgelegt.



Diese Festlegungen sind im nachfolgenden Organigramm beispielhaft dargestellt.

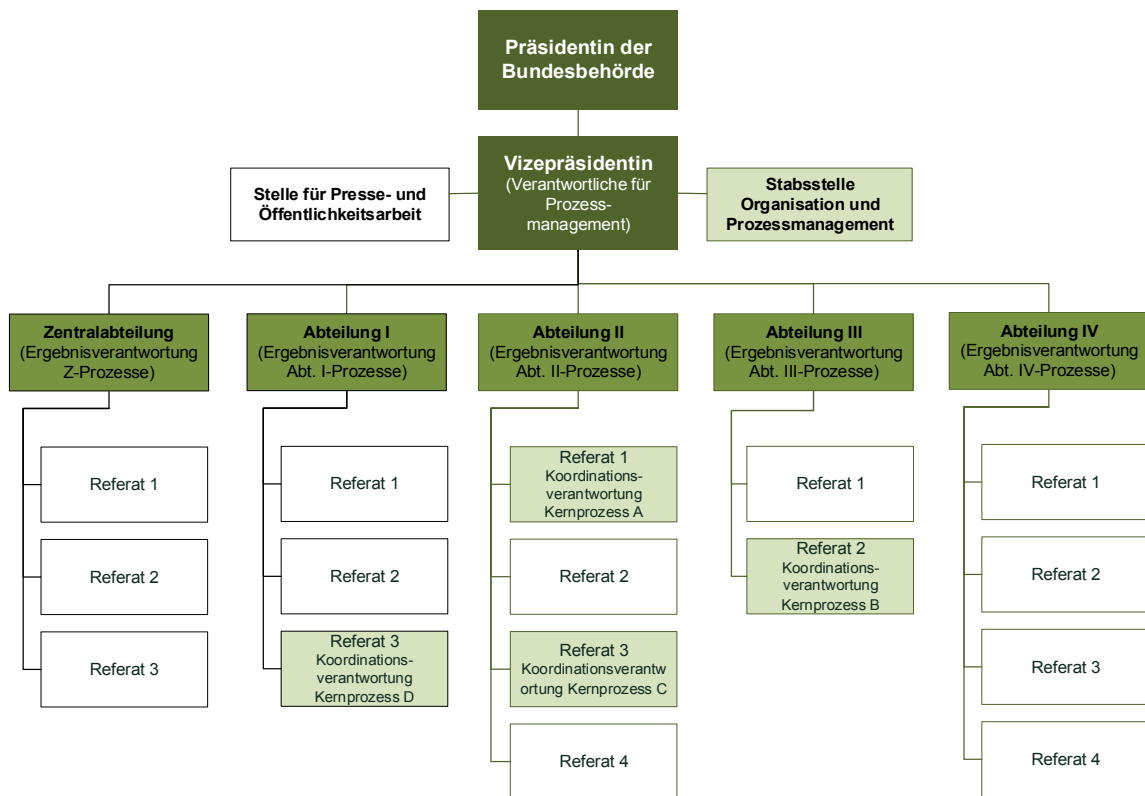


Abbildung 21 — Beispiel für eine organisatorische Verankerung des Prozessmanagements in einer Behörde

### Checkliste

Checkliste „Organisatorische Grundlagen schaffen“	
	Die konkrete Ausgestaltung der Prozessmanagement-Rollen ist erfolgt und nachvollziehbar dokumentiert.
	Die verschiedenen Aufgaben im Prozessmanagement wurden den jeweiligen Organisationseinheiten zugeteilt. Dabei wurde die Ausgestaltung der Modellierung geklärt.
	Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Einführung des strategischen Prozessmanagements sowie der Durchführung erster Prozessmanagementprojekte wurden bereitgestellt.
	Die Prozessmanagement-Rollensträger wurden auf ihre Aufgabe vorbereitet und sind ausreichend qualifiziert.
	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) sind über die Ausgestaltung der Prozessmanagementorganisation informiert.

## 4 Kontinuierliche Maßnahmen des strategischen Prozessmanagements

Strategisches Prozessmanagement ist nur erfolgreich, wenn es als Daueraufgabe in einer Organisation verstanden und umgesetzt wird. Inhaltlich liegt der Fokus insbesondere auf prozessübergreifende, organisatorische Maßnahmen, bei deren Umsetzung die strategischen Ziele sowie Standards und Vorgaben der Organisation berücksichtigt werden. Mit dem strategischen Prozessmanagement wird der Rahmen für ein langfristig erfolgreiches operatives Prozessmanagement geschaffen.

Ziel ist es, sich sowohl auf der Ebene der einzelnen Prozesse als auch prozessübergreifend kontinuierlich zu verbessern. Insofern findet Prozessmanagement auf beiden Ebenen immer als kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt, wie er mit dem Deming-Zyklus<sup>24</sup> beschrieben wurde.

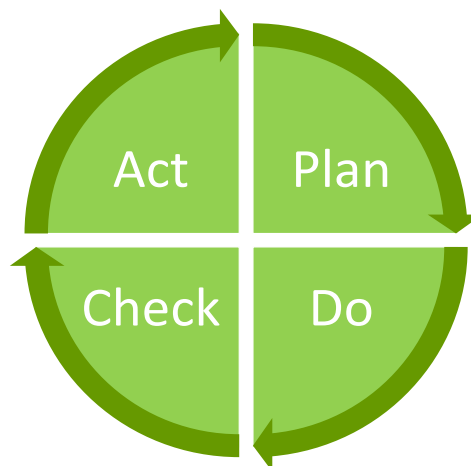


Abbildung 22 — Darstellung des Deming Zyklus

In der **Planungsphase (Plan)** zur Einführung von strategischem Prozessmanagement werden Anforderungen definiert, die das strategische Prozessmanagement erfüllen soll. Diese Anforderungen sollten konkret und überprüfbar beschrieben werden.

In der **Durchführungsphase (Do)** werden die Maßnahmen zur Erreichung der Anforderungen umgesetzt (z. B. Etablierung einer Controlling-Struktur für die zu überwachenden Prozesse).

In der **Überprüfungsphase (Check)** kontrolliert das strategische Prozessmanagement die Zielerreichung, d. h. ob die in der Planungsphase definierten Anforderungen erfüllt wurden.

---

<sup>24</sup> Der Deming-Zyklus (auch PDCA-Zyklus) beschreibt einen iterativen Prozess für Lernen und Verbesserung. PDCA steht für das Englische Plan – Do – Check – Act, was im Deutschen mit ‚Planen – Handeln – Überprüfen – Umsetzen‘ übersetzt wird. (siehe <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/pdca-zyklus> – Stand: 09/2017)

Dabei können organisationsweite Referenzmodelle (vgl. Abschnitt 4.4) eine Orientierung geben. Sollte die Überprüfungsphase Abweichungen zu den Anforderungen bzw. Zielen aufzeigen, müssen Gegensteuerungsmaßnahmen umgesetzt werden.

In der **Gegensteuerungsphase (Act)** werden durch das regelmäßige Durchlaufen der Aufgaben die Ergebnisse geprüft (z. B. Sicherstellung des Berichtswesens, Bereitstellung der nötigen Ressourcen).

Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird dieser PDCA-Zyklus erneut durchlaufen, um z. B. weitere Prozesse in die übergreifende Steuerung einzubeziehen oder neue Anforderungen umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund werden in den folgenden Abschnitten die kontinuierlichen Aufgaben, die im Rahmen des strategischen Prozessmanagements zu erfüllen sind, beschrieben.

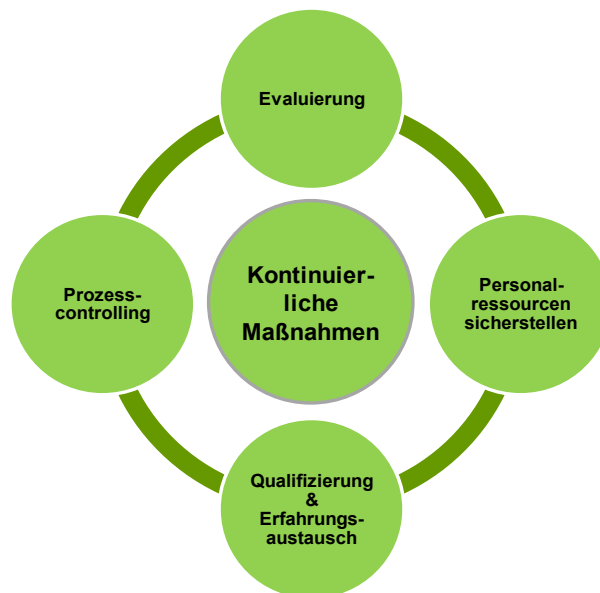



Abbildung 23 — Kontinuierliche Aufgaben im strategischen Prozessmanagement


## 4.1 Steuerung der Prozesse (Prozesscontrolling)

Für eine erfolgreiche organisationsweite Steuerung und Verbesserung von Prozessen ist die Einführung eines Prozesscontrolling mit Berichtswesen (vgl. Abschnitt 3.5) nötig. Das Prozesscontrolling ermöglicht eine kontinuierliche Beobachtung und Bewertung von Prozessergebnissen anhand von Kennzahlen und ist damit eine Grundlage für die stetige Verbesserung der Prozesse.

Es ist regelmäßig zu prüfen, ob die vereinbarten Berichte erzeugt, ob die Ziele erreicht werden und ob die dafür nötigen Ressourcen im Prozessmanagement bereitstehen.


Insofern ist Prozesscontrolling eine Daueraufgabe, die eine wichtige Schnittstelle zum operativen Prozessmanagement und damit für den Erfolg des gesamten Prozessmanagements darstellt.

	<p><b>Klärungspunkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erhält man mit den vorhandenen Kennzahlen die Informationen zum Prozess, die man tatsächlich benötigt?</li><li>• Sind die Kennzahlen aussagekräftig genug?</li><li>• Sollten oder müssen neue Kennzahlen definiert oder vorhandene angepasst bzw. abgeschafft werden?</li><li>• Werden die Zielvorgaben der Prozesse erreicht?</li><li>• Ist eine Änderung der Zielvorgaben notwendig/sinnvoll?</li><li>• Müssen die Prozessressourcen (personell/sachlich) angepasst werden?</li><li>• Ist eine Anpassung des operativen Prozessmanagements sinnvoll?</li></ul>
---	---

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Damit Prozesscontrolling nicht als ein System zur Überwachung der Beschäftigten empfunden wird, muss über Abläufe, Strukturen, ermittelte Kennzahlen und den Nutzen des Prozesscontrollings regelmäßig informiert werden.</p>
--	--

## 4.2 Personalressourcen sicherstellen

Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Prozessmanagementorganisation und der Besetzung der organisationsspezifischen Rollen wurden im Rahmen der Einführung des strategischen Prozessmanagements dargestellt (vgl. Abschnitt 3.6). Nach der Schaffung der organisatorischen Grundlage müssen diese durch entsprechende Ressourcenausstattung sichergestellt werden, z. B. müssen bei der Fluktuation von Mitarbeitern neue Ressourcen für das Prozessmanagement zur Verfügung gestellt werden. Es ist somit regelmäßig zu prüfen, ob für die Erledigung der Prozessmanagementaufgaben genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

	<p><b>Praxishinweis</b></p> <p>Es empfiehlt sich Kennzahlen zu definieren, die als Indikator für eine ausreichende Ressourcenbereitstellung dienen können (z. B. durchschnittliche Anzahl der monatlich bearbeitenden Anträge).</p>
---	---

Auf dieser Grundlage lassen sich zeitaufwendige Personalbedarfsermittlungen zur Feststellung der grundsätzlich benötigten Personalressourcen vermeiden.
---

Sollte sich abzeichnen, dass durch Aufgabenzuwachs oder Fluktuation zu wenig Personal zur Verfügung steht, sollte frühzeitig mit der Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter begonnen werden, um einen lückenlosen Wissenstransfer zu ermöglichen. Im Fall von Personalüberhang sollte geprüft werden, ob die Zuweisung zusätzlicher Aufgaben(-felder) avisiert werden sollte oder das Personal anderweitig verwendet wird. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalreferat und der Personalvertretung ist erforderlich.

### 4.3 Qualifizierung und Erfahrungsaustausch

Für ein nachhaltiges Prozessmanagement ist es wichtig, dass die beteiligten Mitarbeiter über das nötige Wissen und Erfahrungen zum Prozessmanagement verfügen. Beim Aufbau von Prozessmanagementstrukturen müssen daher Qualifikationsmaßnahmen durchgeführt werden.

Da sich Aufgaben und die Beteiligten im Laufe der Zeit ändern können, muss ein regelmäßiges Angebot zur Aus- und Fortbildung zur Verfügung stehen. Dies kann durch internes Personal (Methoden-Experten) oder externes Personal bzw. Organisationen erfolgen. Relevant sind, neben den Kernthemen des Prozessmanagements (z. B. Modellierung von Prozessen), Kompetenzen in Projektmanagement und Veränderungsmanagement.



#### Praxishinweis

Eine Möglichkeit regelmäßig neue Schulungsinhalte zu vermitteln, sind elektronische Lernplattformen (z. B. sog. Web-Based-Training). Dies ermöglicht eine zeitlich und örtlich unabhängige Wissensvermittlung. Allerdings sollten Schulungen nicht ausschließlich über elektronische Kanäle erfolgen, da hierbei der persönliche Austausch zwischen Schulungsteilnehmern und Dozenten i. d. R. zu kurz kommt. So können darüber hinaus die durch die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung angebotenen Schulungen genutzt werden.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Weitere Informationen zum Schulungsangebot der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung finden Sie hier: [http://www.bakoev.bund.de/DE/01\\_Unser\\_Angebot/Unser\\_Angebot\\_node.html](http://www.bakoev.bund.de/DE/01_Unser_Angebot/Unser_Angebot_node.html)

Neben der Teilnahme an Schulungen ist es sinnvoll, in den Erfahrungsaustausch mit anderen Behörden zu treten. Möglichkeiten hierzu bilden Konferenzen, die Teilnahme an den Veranstaltungen des Netzwerkes Prozessmanagement oder individuell geplante Termine mit anderen Erfahrungsträgern.

#### **4.4 Evaluierung des Gesamtvorhabens**

Um die Qualität des strategischen Prozessmanagements einer Organisation zu messen, genügt es meist nicht, die prozessspezifischen Kriterien zu betrachten. Vielmehr ist ein organisationsweites Referenzmodell nötig, an dem sich eine Behörde orientieren kann. Hierfür wurden so genannte Reifegradmodelle entwickelt. Diese dienen zur Beurteilung der Qualität von Geschäftsprozessen oder Prozessorganisationen auf der Grundlage festgelegter Kriterien und helfen, einen Überblick über Status Quo und Veränderung der Reifegrade zu erhalten. Reifegradmodelle sind eine Möglichkeit, die Effektivität und Effizienz der Prozessorganisation zu prüfen und Schwachstellen zu ermitteln, um somit eine Orientierung für die weitere Optimierung der Organisation zu erhalten. Es gibt eine Vielzahl von Reifegradmodellen (CMMI, SPICE, EDEN), die jedoch meist an die Bedürfnisse der Verwaltung angepasst werden müssen<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Weitere Informationen zu dem Thema finden Sie in der DIN SPEC 90158

## Anlage 1 – Checklistenübersicht

Checkliste „Ziele definieren“	
	Es wurden Grundsatzentscheidungen der Behördenleitung zur Ausrichtung des Prozessmanagements getroffen, z. B. hinsichtlich einer künftigen organisationseinheitenübergreifenden Steuerung von Prozessen.
	Alle strategischen Vorgaben wurden hinsichtlich der Vorgaben für das Prozessmanagement analysiert.
	Es wurden SMARTe Ziele für die Einführung von strategischem Prozessmanagement in der Behörde formuliert.
	Die Stakeholder wurden über die künftige Ausrichtung und die konkreten Ziele zur Einführung des strategischen Prozessmanagements informiert.

Checkliste „Ausgangssituation ermitteln“	
	Die Prozessmanagementaktivitäten aller Organisationseinheiten wurden analysiert und dokumentiert.
	Die Wissensträger für das Prozessmanagement sind bekannt und dokumentiert.
	Die genutzten Standards und Werkzeuge sind festgelegt.
	Die wesentlichen Schnittstellen und Abhängigkeiten sind bekannt und dokumentiert.

Checkliste „Prozesse erfassen und priorisieren“	
	Es wurde ein Katalog der Aufgaben der Behörde und der in den jeweiligen Aufgabenbereichen ablaufenden Prozesse erstellt.
	Für alle erhobenen Prozesse wurden die Ausprägung der Priorisierungskriterien festgelegt.
	Es wurde eine Übersicht erstellt, aus der die Priorisierung der Prozesse erkennbar ist.
	Die priorisierten Prozesse wurden in Form von Prozesssteckbriefen beschrieben.
	Die Stakeholder sind über das Ergebnis der Priorisierung informiert.

**Checkliste „Standards definieren“**

	Eine Festlegung der Notation der Prozesse ist erfolgt.
	Konventionen zur Modellierung von Prozessen sind definiert.
	Die Modellsichten (z. B. Prozesslandkarten, Registerübersichten) für die Prozesslandschaft der Behörde wurden bestimmt.
	Ein Vorgehensmodell für die einheitliche Durchführung von Prozessmanagement-Projekten in der Behörde wurde festgelegt.
	Es wurde eine Übereinkunft bzgl. des einheitlichen Einsatzes einer Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse getroffen.
	Die Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse wurde bereitgestellt.
	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) wurden über die festgelegten Standards informiert.

**Checkliste „Prozesscontrolling etablieren“**

	Es sind Kennzahlen für die zu betrachtenden Prozesse festgelegt.
	Es ist definiert, auf Basis welcher Daten die Kennzahlen ermittelt werden und wie die Datenaufbereitung (Berechnung der Kennzahlen) konkret erfolgen soll.
	Die Empfänger der Kennzahlenberichte sind identifiziert.
	Es wurde definiert, welche Berichte für welchen Empfänger in welcher Frequenz (z. B. Monatsbericht für die Hausleitung) zu erstellen sind.
	Es ist geregelt, welche Maßnahmen bei Abweichungen von Zielvorgaben ergriffen werden.
	Die Stakeholder (Mitarbeiter und ggf. auch Partner) sind über Kennzahlen und die Zielvorgaben informiert worden.
	Es ist festgelegt, wie die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) regelmäßig über die Einhaltung der Kennzahlen informiert werden.



**Checkliste „Organisatorische Grundlagen schaffen“**

	Die konkrete Ausgestaltung der Prozessmanagement-Rollen ist erfolgt und nachvollziehbar dokumentiert.
	Die verschiedenen Aufgaben im Prozessmanagement wurden den jeweiligen Organisationseinheiten zugeteilt. Dabei wurde die Ausgestaltung der Modellierung geklärt.
	Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Einführung des strategischen Prozessmanagements sowie der Durchführung erster Prozessmanagementprojekte wurden bereitgestellt.
	Die Prozessmanagement-Rollenträger wurden auf ihre Aufgabe vorbereitet und sind ausreichend qualifiziert.
	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) sind über die Ausgestaltung der Prozessmanagementorganisation informiert.

## Anhang 2 - Glossar des Netzwerks Prozessmanagement

Dieses Glossar wurde durch das Netzwerk Prozessmanagement erarbeitet und bezieht sich auf das Thema Prozessmanagement insgesamt und geht damit über die im Leitfaden verwendeten Begriffe und Definitionen hinaus.

Begriff	Erläuterung
Ablauforganisation	Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der an der Aufgabenerledigung beteiligten Menschen und Sachmittel ab und definiert somit Arbeitsprozesse.
Aktivität	Eine Aktivität beschreibt eine in sich abgeschlossene Operation, die zu einem beschreibbaren Ergebnis führt und zur Erfüllung des Teilprozesses beiträgt. Eine Aktivität kann manuell zu erledigen oder durch IT unterstützt (IT-Unterstützung oder automatisiert) sein.
Anwendungssystem (Ebene 3)	Anwendungssysteme beschreiben die Software, die für die Unterstützung der Prozesse eingesetzt wird. Sie konkretisieren den Anwendungssystemtyp. Für den Anwendungssystemtyp MS-Office stellt beispielsweise MS Excel auf der dritten Ebene ein Anwendungssystem dar.
Anwendungssystemklasse (Ebene 1)	Anwendungssystemklassen stellen die oberste Strukturierungsebene der Anwendungssysteme einer Behörde dar. Sie werden abgebildet in der IT-Landkarte.
Anwendungssystemtyp (Ebene 2)	Der Anwendungssystemtyp dient der näheren Beschreibung der Anwendungssystemklasse. Bei der Anwendungssystemklasse Office-Anwendungen (auf Ebene der IT-Landkarte) stellt MS-Office auf der zweiten Ebene einen zugehörigen Anwendungssystemtyp dar.
Anwendungssystemtypdiagramm	Das Anwendungssystemtypdiagramm dient der Abbildung der Applikationslandkarte als Einstiegspunkt in die Dokumentation der IT-Systemarchitektur.
Arbeitsschritt	Ein Arbeitsschritt ist eine thematisch zusammengehörende Teilmenge eines Prozesses und dient der inhaltlich logischen Strukturierung der Prozesse. Jeder Arbeitsschritt endet mit einem definierten Meilenstein, d.h. der Erstellung eines definierten Arbeitsergebnisses. Ein Arbeitsschritt besteht aus einer oder mehreren Aktivitäten.
Attribut	Verbindliches Element, das zur Beschreibung u. a. der Leistungs-, Teil- und Unterprozesse dient.
Aufbauorganisation	Die Aufbauorganisation ordnet die Aufgaben einer Behörde zu verschiedenen organisatorischen Einheiten durch Bildung von Stellen als kleinster organisatorischer Einheit sowie weiterer Organisations- und Hierarchieebenen. Die Aufbauorganisation regelt das Gefüge und Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche (Abteilungen, Referate, Stellen etc.) und Ressourcen.

Begriff	Erläuterung
Aufgabe	Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.
Aufgabenanalyse	Bei einer Aufgabenanalyse (Aufgabengliederung) werden Aufgaben in Teil- und Unteraufgaben aufgegliedert.
Aufgabengliederung	<p>Eine Aufgabengliederung ist die systematische und übersichtliche Dokumentation der in einem abgegrenzten Untersuchungsbereich (Organisationseinheit, Stelle, Arbeitsplatz) anfallenden Aufgaben. Dabei wird auch die inhaltliche Verknüpfung der einzelnen Teilaufgaben zur Erfüllung der Gesamtaufgabe abgebildet.</p> <p>Zu diesem Zweck werden die Aufgaben in Haupt-, Teil- und Unteraufgaben (Tätigkeiten) zerlegt und gegliedert. Als Unteraufgaben werden diejenigen Tätigkeiten bezeichnet, die nicht weiter sinnvoll zu untergliedern sind.</p> <p>Die Gliederung von Aufgaben kann nach den Merkmalen Objekt- oder Verrichtungsgliederung erfolgen.</p>
Aufgabenkatalog	Der Aufgabenkatalog bildet die Aufgaben eines Arbeitsbereiches vollständig und eindeutig abgegrenzt ab.
Aufgabenpaket	Bei einem Aufgabenpaket handelt es um eine Bündelung von Aufgaben (siehe Aufgabe) ausgerichtet, ein definiertes Ziel zu erreichen.
Aufgabensynthese	Die aufgegliederten Teil- oder Unteraufgaben aus der Aufgabenanalyse werden zu Aufgabenbündeln zusammengefasst und formal zugewiesen, d. h. zu bereits vorhandenen Stellen oder anderen Organisationseinheiten (ggf. werden diese neu gebildet), die dann mit geeigneten Aufgabenträgern besetzt werden.
Ausführungskompetenz	Das Recht, im Rahmen der übertragenen Teilaufgaben selbstständig tätig zu werden.
Authentifizierung	<p>Authentifizierungen stellen sicher, dass eine Meldung tatsächlich von derjenigen Person oder Institution stammt, die sich als Absender ausgibt.</p> <p>Die Authentifizierung dient dabei der Zuordnung und Identifizierung von Aktivitäten eines Nutzers und zur Bestimmung seiner Nutzerrolle.</p> <p>Dazu werden in der Regel kryptografische Verschlüsselungstechniken nach dem Public-Key-Verfahren eingesetzt.</p>
Autorisierung	Nach erfolgreicher Authentifizierung wird der digitalen Identität der Zugriff auf die Ressourcen, gemäß den im Accessmanagement definierten Zugriffsrechten, erlaubt bzw. verwehrt.
Back Office	Oberbegriff für alle Prozesse und Bereiche in einem Unternehmen oder einer Behörde, die für den Bürger oder Kunden im Hintergrund ablaufen und nicht unmittelbar einsehbar sind. Dazu gehört beispielsweise die verwaltungsinterne Weiterbearbeitung von Antragsingängen und Anfragen. In das Back Office gelangen Fragen, die z. B. im Callcenter eines Unternehmens, also bei der Anrufentgegennahme, nicht gelöst werden konnten.

Begriff	Erläuterung
Basisdienste	siehe Basiskomponente
Basiskomponente	<p>Ausgewählte Softwareprodukte, die sowohl grundständige als auch spezielle Funktionen im Rahmen einer E-Government-Infrastruktur realisieren und zur Schaffung einer ressortübergreifend einheitlichen Basis dienen. Über bereitgestellte Schnittstellen der Basiskomponenten lassen sich die fertigen Funktionalitäten z. B. in Fachverfahren integrieren.</p> <p>Als Basisdienste werden verfahrens- und fachunabhängige Systeme und Komponenten verstanden, die Voraussetzung sind, um entsprechende E-Government-Angebote schaffen zu können, z. B. Verzeichnisdienst, Formularserver, Bezahlplattform.</p>
Bearbeitungszeit	Die Zeitdauer, die für die reine Bearbeitung eines einzelnen Vorgangs ohne Verteilzeiten, Liege- oder Transportzeiten benötigt wird.
Benchmarking	engl. Benchmark = Maßstab, steht für eine Bezugs- oder Richtgröße systematischer Vergleich eigener Produkte und Dienstleistungen zum jeweils "Klassenbesten" mit dem Ziel der Verbesserung
Berechtigung	Eine Berechtigung bezeichnet eine Reihe von Attributen, welche Zugriffsrechte für eine authentifizierte digitale Identität festlegen.
Best Practice	<p>Optimale Praktiken, Methoden oder Ansätze, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Best Practice (optimale Praktiken) ist ein relativer Begriff, mit dem häufig innovative oder interessante Geschäftspraktiken bezeichnet werden, die in Leistungsvergleichen (Benchmarking) ermittelt werden. In bestimmten Fällen sollte vorzugsweise der Begriff „Good Practice“ verwendet werden, da niemals ausgeschlossen werden kann, dass weitere Steigerungen möglich sind.</p>
Bottom-Up	Eine Planung/eine Betrachtung wird "von unten nach oben" also z. B. vom Speziellen hin zum Allgemeinen durchgeführt.
Business Process Management (BPM)	siehe Prozessmanagement
Business Process Re-engineering (BPR)	<p>BPR verfolgt den Ansatz der radikalen Neugestaltung von Prozessen von Grund auf.</p> <p>Dabei werden vorhandene Prozesse weder detailliert analysiert noch schrittweise verbessert, sondern die Organisation und die zur Erfüllung ihrer Strategie notwendigen Prozesse werden grundlegend neu entwickelt.</p>
Change Management	Unter dem Begriff Change Management oder auch Veränderungsmanagement versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen in einer Organisation, wobei insbesondere psychologische Aspekte auf die vom Wandel Betroffenen, z. B. die Beschäftigten, berücksichtigt werden.
Common Assessment Framework (CAF)	Die Europäische Union hat mit dem Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem (CAF) ein Selbstbewertungssystem für die öffentlichen Verwaltungen in Europa etabliert, um das Verständ-

Begriff	Erläuterung
	nis und die Anwendung von Qualitätsmanagement in den Behörden zu fördern.
Dienst	Ein Dienst ist eine logische Einheit, die einen definierten Umfang an funktionalen Anforderungen erfüllt. Der Dienst stellt eine Beschreibungseinheit zur Strukturierung der IT-Unterstützung für geschäftliche Anforderungen dar. Ein Dienst besteht aus Funktionalitäten.
Dienstleistungsportal (DLP)	Internetportal einer Verwaltung für die zentrale Bereitstellung von Informationen der Verwaltung und deren Verwaltungsdienstleistungen
Dienstleistungszentrum	Dienstleistungszentren sind interne Organisationseinheiten, die operative, unterstützende Tätigkeiten (nicht: Entscheidungsaufgaben) für andere Organisationsbereiche erbringen. Das Entscheidende ist, dass die Aufgaben abgebenden Stellen durch die Beauftragung von Dienstleistungszentren ihre Entscheidungs- und Steuerungskompetenz in vollem Umfang behalten. Die erforderliche strategische Steuerung und die zu treffenden grundsätzlichen Entscheidungen werden vom Dienstleistungszentrum nicht abgenommen. Zwischen der unterstützten Stelle und dem Dienstleistungszentrum besteht ein Auftraggeber-/Auftragnehmer-Verhältnis.
Digitale Identität	Der eindeutige Bezeichner und die beschreibenden Attribute für ein Objekt bilden die digitale Identität. Objekte sind Personen bzw. Benutzer, Gruppen, Geräte oder Dienste.
Digitale Signatur	Der Begriff „digitale Signatur“ bezeichnet eine Klasse von kryptografischen (d. h. mathematischen) Verfahren, während „elektronische Signatur“ ein rein rechtlicher Begriff ist. vgl. auch Elektronische Signatur
Dispositiv-kreative Aufgaben	Dispositiv-kreative Aufgaben sind überwiegend in geistig-schöpferischen und planenden Bereichen zu finden. Es handelt sich häufig um konzeptionelle und gestalterische Aufgaben, die für sich genommen (inhaltlich) einmalig, also nicht wiederkehrend sind. Oder aber, die Bearbeitungsschritte sind so unterschiedlich, dass über den Personalaufwand für die Aufgabenerledigung der Vergangenheit keine Erkenntnisse über den Aufwand für zukünftige Aufgaben abgeleitet werden können. Dispositiv-kreative Aufgaben sind geprägt von gestaltender Arbeit, deren Ergebnis in hohem Maß von der Kreativität der Arbeitsplatzinhaber und weniger von der Arbeitsmenge beeinflusst wird.
Dokumentation	Die systematische und einheitliche Nutzbarmachung von Informationen zur weiteren, ggf. dauerhaften und elektronischen Verwendung bezeichnet man als Dokumentation. Ihr Ziel ist es, die dokumentierten Objekte gezielt auffindbar zu machen. Bei den Objekten handelt es sich in der Regel um Dokumente. Hierfür können verschiedene Dokumentationstechniken eingesetzt werden: z. B. Aufgabengliederung, Funktionsdiagramm, Mind Mapping, Prozessmodell.
Dokumentenanalyse	Für die Dokumentenanalyse werden Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich, die in Schriftform oder elektronisch vorliegen, gesammelt und aus-

Begriff	Erläuterung
	gewertet. Mit ihr wird der dokumentierte organisatorische Sollzustand (Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Arbeitsanweisungen) erhoben.
Dokumentenmanagementsystem (DMS)	IT-System und Basiskomponente zur Pflege, Bereitstellung, Administration und Archivierung von elektronischen Dokumenten
Dokumentensafe/-speicher	geschützter Bereich im Internet, in dem persönliche Dokumente abgelegt und freigegeben werden können
Durchlaufzeit	Die Gesamtdauer für die Erledigung einer Aufgabe/eines Vorgangs, vom Eingang bis zur abschließenden Erledigung. Die Durchlaufzeit ist die Summe aus Bearbeitungs-, Transport-, Rüst- und Liegezeiten.
eEPK	Bei ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) handelt es sich um eine semiformale Modellierungssprache zur Darstellung von Prozessabläufen. Sie beschreibt Prozesse als Aufeinanderfolge von Ereignissen und Funktionen, wobei für jede Funktion die Start- und Endereignisse angegeben werden. Mit Hilfe von Verknüpfungsope- ratoren wird abgebildet, dass Entscheidungen nach Regeln getroffen werden. In erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten (eEPK) können zusätzlich Organisationseinheiten, Anwendungssysteme und weitere Informationen abgebildet werden.
Effektivität	Das Ausmaß, in dem die tatsächlichen Ergebnisse den zuvor defi- nierten Zielen entsprechen (hinsichtlich Vollständigkeit und Genau- igkeit) Maßnahmen und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass sie die richtige Wirkung erzielen (Wirksamkeit: „Die richtigen Dinge tun.“).
Effizienz	Maß für die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zum Erreichen eines Ergebnisses (Kosten-Nutzen-Relation). Maßnahmen und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass die Res- sourcen angemessen/optimal eingesetzt werden („Die Dinge richtig tun“)
E-Government	Definition des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer: "Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regie- ren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien." E- Government umfasst die Vereinfachung und Durchführung von Pro- zessen zur Information, Kommunikation und Transaktion in und zwischen staatlichen Institutionen sowie zwischen diesen und den Bür- gern bzw. Unternehmen, unterstützt durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken.
Einheitlicher Ansprechpartner (EA)	Eine zentrale Vorgabe der EU-DLR ist die Einrichtung eines EAs. Er soll zum einen Information bereitstellen, die die Aufnahme und Aus- übung der Dienstleistung betreffen, zum anderen sollen über ihn alle Verfahren und Formalitäten abgewickelt werden können, die mit der Aufnahme und Ausübung der Dienstleistung verbunden sind. siehe One Stop Shop

Begriff	Erläuterung
Elektronische Signatur	Unter einer elektronischen Signatur versteht man mit elektronischen Informationen verknüpfte Daten, mit denen man den Unterzeichner bzw. Signaturersteller identifizieren und die Integrität der signierten elektronischen Informationen prüfen kann. In der Regel handelt es sich bei den elektronischen Informationen um elektronische Dokumente. Die elektronische Signatur erfüllt somit technisch gesehen den gleichen Zweck wie eine eigenhändige Unterschrift auf Papierdokumenten. vgl. auch „Digitale Signatur“
Enterprise Architecture Management (EAM)	Im Enterprise Architecture Management werden nicht nur Anwendungssysteme, sondern auch fachliche und technische Fähigkeiten einer Organisation bzw. Behörde (die als Dienste abgebildet werden können) in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen gebracht.
Enterprise Portal	IT-System zur Bereitstellung von zentralisierten und personalisierten Online-Auftritten
Entscheidungskompetenz	Das Recht, zwischen Handlungsalternativen zu wählen. Dies beinhaltet das Recht zur Willensdurchsetzung.
EPK	siehe eEPK
Ereignis	Ein Ereignis beschreibt einen eingetretenen relevanten Zustand, der eine Folge (z. B. weitere Aktivitäten) bewirkt. In erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten e(EPK) sind Ereignisse Auslöser und Ergebnisse von Funktionen. Die Ereignisse definieren, durch welchen Zustand oder welche Bedingung eine Funktion gestartet wird und welcher Zustand den Abschluss einer Funktion definiert. Daher sind Start- und Endknoten einer EPK immer Ereignisse. Ereignisse haben selbst keine Dauer.
Erhebung	Sammlung von Daten zur Gewinnung von Informationen
Evaluierung	Evaluierung steht für Bewertung, Beurteilung und ist ein Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Ihre Durchführung dient dem Ziel der Qualitätsverbesserung von Produkten und Leistungen und soll hierfür die Transparenz von Abläufen verbessern, Zusammenhänge aufzeigen und Wirkungen dokumentieren. Evaluierungen können vor, während (prozessbegleitend) oder nach der Realisierung eines Projektes, Programms oder einer Maßnahme durchgeführt werden.
Formularmanagementsystem (FMS)	Ein Formularmanagementsystem dient der Verwaltung und Bereitstellung von (Online)Formularen. Nutzer können über eine Web-Schnittstelle die angebotenen Formulare ausfüllen. Die eingetragenen Daten werden im Anschluss strukturiert in einer Datenbank gespeichert.
Fragebogen	Ein Fragebogen ist ein Fragenkatalog und ein Mittel für die Datenerhebung. Ein Fragebogen kann in Papierform oder elektronisch ausgefüllt werden. Meist werden mehrere Personen mit dem gleichen Fragebogen befragt und die Antworten statistisch ausgewertet.

Begriff	Erläuterung
Front Office	Mit Front Office werden die Bereiche bzw. Prozesse im Unternehmen oder einer Verwaltung bezeichnet, zu denen der Kunde oder Bürger direkten Kontakt hat (Öffentliche Schnittstelle der Verwaltung für den Kunden (Serviceausrichtung)).
Führungsprozess	Führungsprozesse (auch Steuerungsprozesse) sind übergeordnete Prozesse, die für die strategische Ausrichtung der Organisation von zentraler Bedeutung sind. Mit Führungsprozessen werden die Prozessziele festgelegt und gesteuert. Sie legen also den Rahmen für Kern- und Unterstützungsprozesse fest. Im Kontext des Regelkreises sorgen sie für die ständige Optimierung der Prozesse und unterstützen die Prozessorientierung.
Funktion	Eine Funktion ist eine einzelne Aktivität bzw. Tätigkeit innerhalb eines Prozesses. Sie beschreibt die Transformation von einem Eingangs- in einen Ausgangszustand und setzt sich grundsätzlich zusammen aus Objekt und Verrichtung (z. B. Antrag bearbeiten).
Funktionalität	Funktionalitäten stellen den IT-seitig benötigten Beitrag zur Erfüllung einer Funktion eines Prozesses dar.
Funktionsorientierung	Organisatorische Gliederungsform mit starker Hierarchie- und Verrichtungsorientierung, bei der aufbauorganisatorische Aspekte den Rahmen für die Abläufe bilden.
G2B	Abkürzung von „Government to Business“ (deutsch: "Regierung zu Unternehmen") Kommunikations-/Informationsfluss zwischen Institutionen der Regierung und Unternehmen
G2C	Abkürzung von „Government to Citizen“ (deutsch: „Regierung zu Bürger“) Beinhaltet alle interaktiven Prozesse und Dienstleistungen, die zwischen Regierungsstellen, Institutionen, Behörden und Bürgern stattfinden
G2G	Abkürzung von "Government to Government" Verwaltungsprozesse und Kommunikation, die zwischen den Verwaltungen und Behörden auf den verschiedenen Kommunal-, Landes- und Bundesebenen stattfinden, geprägt ist durch elektronische Interaktionen der Geschäftsvorgänge
Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO)	Für die Bundesministerien sind in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) Grundsätze für die Aufbau- und Ablauforganisation geregelt.
Geschäftsprozess	siehe Prozess
Geschäftsprozessanalyse	siehe Prozessanalyse
Geschäftsprozessmanagement	siehe Prozessmanagement
Geschäftsprozessoptimierung	siehe Prozessoptimierung



Begriff	Erläuterung
Hauptprozess	Ein Hauptprozess umfasst die organisations-unabhängige Gesamtheit der fachlichen Abläufe eines Aufgabengebietes (z. B. Personal, Rechnungswesen, Infrastruktur, etc.) einschließlich der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zu anderen Hauptprozessen (Schnittstellen).
Indikator	Indikatoren sind Kenngrößen/Anzeiger, die über einen festgelegten, nicht oder nicht unmittelbar messbaren Tatbestand Auskunft geben sollen.
Input	Produktionsfaktoren/Ressourcen, die aufgewendet werden, um ein Produkt/eine Leistung, den Output, zu erzeugen.
Instanz	Bezeichnung von Leitungseinheiten, die aus einer oder mehreren Leitungsstellen bestehen können, die entscheidungsbefugt, weisungsbefugt (fachlich und/oder disziplinarisch) und für andere Stellen verantwortlich sind.
Interview	Als Interview wird die mündliche Befragung einer Person bezeichnet. Es dient der zweckgerichteten Informationsgewinnung durch gezielte Fragen und bildet damit eine Grundform der Erhebungstechniken. Das Interview findet als Standard-Erhebungstechnik nahezu in allen Bereichen und Phasen von Organisationsuntersuchungen Anwendung.
Ist-Analyse	In der Ist-Analyse werden die ermittelten Daten aus der Ist-Erhebung einer detaillierten Analyse unterzogen. Sie dient der Ermittlung von Soll-/Ist-Abweichungen, dem Erkennen von Mängeln und Schwachstellen in der Organisation und der jeweiligen Ursachensuche.
Ist-Erhebung	Die Ist-Erhebung dient der Erhebung und Sammlung von Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich. Die in der Ist-Erhebung erhobenen Daten beschreiben detailliert die Ausgangssituation und liefern die Basis für die spätere Ist-Analyse und Soll-Konzeption.
Ist-Prozess	Ein Ist-Prozess gibt den aktuellen Prozess wieder. Der Ist-Prozess ist i. d. R. noch zu optimieren (vgl. Sollprozess).
Ist-Zustand	aktuelle Situation im Betrachtungsbereich
IT-Landkarte	Die IT-Landkarte strukturiert die Anwendungslandschaft einer Behörde in Form von Anwendungssystemklassen. Darunter liegen zwei weitere Strukturierungsebenen: Die Anwendungssystemtypen und die Anwendungssysteme. Somit bildet die IT-Landkarte die Gesamtheit der betrieblichen Informationssysteme ab. Nach Erstellung der IT-Landkarte sind die Stammdaten für die Prozessmodellierung konsistent zu nutzen.
Jahresarbeitszeit	Die Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft charakterisiert die normale zeitliche Verfügbarkeit, das Arbeitszeitangebot von Beschäftigten bezogen auf ein Arbeitsjahr und beinhaltet die Zeit, die einer vollzeitbeschäftigten Person durchschnittlich zur Verfügung steht. Diese Zeit wird in Minuten pro Jahr (Jahresarbeitsminuten) ausgedrückt.

Begriff	Erläuterung
Kennzahl	Eine Kennzahl ist ein Messwert zur quantitativen, reproduzierbaren und objektiven Messung einer Größe, der Auskunft über die Leistung eines Systems gibt. Systeme können Organisationseinheiten, Projekte, Produkte, Prozesse oder auch Personen sein.
Kernaufgaben	Originäre, wichtigste, tragende Aufgaben einer Organisation (Kernbestand).
Kernprozess	Kernprozesse (auch Leistungserstellungsprozesse) beziehen sich auf die operative Tätigkeit - die eigentliche Leistungserstellung. Sie beinhalten somit die Kernkompetenzen der Organisation. Sie liefern Ergebnisse für externe Abnehmer/ Kunden.
Kompetenz	Damit werden die Handlungsbefugnisse eines Aufgabenträgers zur Erfüllung seiner Aufgaben bezeichnet.
Konfliktmanagement	Konfliktmanagement bedeutet in erster Linie offenkundig lösbare Konfliktpotenziale durch gezielte Einbindung in die Projektplanungsphase zu vermeiden, auftretende Konflikte frühzeitig wahrzunehmen, zu analysieren und zu behandeln.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bildet die eigentliche Prozesssteuerung und -überwachung ab. Er beschreibt den ständigen Abgleich vom Ist- und Soll-Zustand des Prozesses.
Konventionenhandbuch	Im Konventionenhandbuch sind einheitliche Kriterien für die Ist- und Sollprozessmodellierung von Prozessen hinterlegt. Die Konventionen sind erforderlich, um eine Austauschbarkeit und eine Grundlage für die Möglichkeit des Vergleichens von Modellierungsergebnissen zu gewährleisten.
Kostenstelle	Kostenstellen bezeichnen den Ort der Leistungserstellung und der Entstehung der Kosten innerhalb einer Organisation.
Kostenträger	Der Kostenträger gibt an, für welchen Zweck, also für welches Produkt oder Teilprodukt die Kosten anfallen.
Kunde	Der Nachfrager nach einer Dienstleistung/einem Produkt bzw. der Empfänger einer/s solchen.
Laufzettelverfahren	Das Laufzettelverfahren ist eine prozessbezogene Datenerhebungstechnik, bei der die Beschäftigten begleitend zur Aufgabenerledigung die Daten eigenständig am Arbeitsplatz erheben (Eigenerhebung). Die Datenerhebung findet im Zusammenhang mit einem bestimmten Objekt (z. B. Beleg, Vorgang, Akte, Antrag) statt. Dem einzelnen Objekt wird ein Laufzettel beigegeben, auf dem jede beteiligte Person die von ihr geleistete Tätigkeit und die jeweiligen Zeiten mit Name oder Stellenbezeichnung vermerkt.
Leistungsempfänger	Die Adressaten eines Produktes/einer Leistung.
Leistungsprozess	Ein Leistungsprozess umfasst ebenen- und bereichs-übergreifend alle Aktivitäten, die benötigt werden, um Ressourcen (Input) zu einer Leistung/Produkt (Output) zu transformieren. Die zu erbringende Leistung (Output) richtet sich grundsätzlich am Leistungsempfänger

Begriff	Erläuterung
	aus.
Leitbild	Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Es formuliert einen Zielzustand und bildet den Orientierungsrahmen für das Handeln und Verhalten aller Beschäftigten in der Organisation.
Leitungsspanne	Der Begriff Leitungsspanne (auch Kontrollspanne) bezeichnet die Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz unmittelbar unterstellt sind.
Liegezeit	Zeiten, in denen ein Arbeitsgegenstand weder bearbeitet noch transportiert wird.
Management-/Unterstützungsprozess	Stellt Leistungen oder Produkte für andere Leistungsprozesse innerhalb des betrachteten Organisationselementes bereit und ermöglicht so deren Durchführung.
Medienbruch	Schnittstellen, die in einem Prozess, an dem Daten von einem Speicher-Medium auf ein anderes übertragen werden. Medienbrüche verringern die Effizienz und erhöhen im Allgemeinen die Durchlaufzeit innerhalb eines Prozesses. Medienbrüche treten insbesondere dann auf, wenn die IT-Unterstützung eines Prozesses nur teilweise realisiert ist. Im Rahmen der Umsetzung von E-Government ist es wichtig, die Anzahl der Medienbrüche zu minimieren.
Metadaten	Angaben über Dokumente innerhalb eines Systems, zum Beispiel Datum, Version, letzte Änderung etc. Die Dokumente können Textdokumente aber auch andere Objekte wie Grafiken oder Sound beschreiben.
Mischaufgaben	Arbeitsplätze mit ausschließlich dispositiv-kreativen Aufgaben sind in der öffentlichen Verwaltung selten. Meist handelt es sich um Mischarbeitsplätze, an denen sowohl dispositiv-kreative als auch quantifizierbare Aufgaben wahrgenommen werden.
Mitarbeiterbefragung	Instrument für die Erhebung tätigkeitsbezogener und individueller Bedürfnisse der Beschäftigten, der Qualität von Führung und Zusammenarbeit sowie der Erfassung von Schwachstellen in der Organisation.
Mittlere Bearbeitungszeit	Die mittlere Bearbeitungszeit setzt sich zusammen aus der Grundzeit je Fall (die zur unmittelbaren Aufgabenerledigung erforderliche Arbeitszeit (tg)) und der - je nach Erhebungstechnik anzusetzenden - sachlichen (ts) oder persönlichen Verteilzeiten (tp).
Modularität	Bausteinprinzip oder Baukastenprinzip Aufteilung eines Ganzen in Teile, die als Module, Bauelemente oder Bausteine bezeichnet werden Bei einem modularisierten Aufbau werden Gesamtsysteme aus standardisierten Einzelbauteilen zusammengesetzt.
Neues Steuerungsmodell	Der Begriff Neues Steuerungsmodell stellt in der Organisationslehre öffentlicher Verwaltungen ein Modell zur strategischen (betriebswirtschaftlich orientierten) Steuerung von Verwaltungen, insbesondere

Begriff	Erläuterung
	im kommunalen Bereich, dar.
Notation	Aufzeichnung von Sachverhalten/Abläufen durch das Festhalten von Dingen und Bewegungsverläufen in schriftlicher Form mit vereinbarten symbolischen Zeichen - z. B. eEPK
Nutzwertanalyse	Methode, mit der Alternativen anhand mehrerer Kriterien, die insgesamt den Nutzen charakterisieren, bewertet werden können.
One-Stop-Shop	Als One-Stop-Shop wird die Anlaufstelle bezeichnet, an dem der Bürger alle gewünschten Dienstleistungen – völlig unabhängig von der Zuständigkeit der Verwaltungen – „aus einer einzigen Hand“ erhält. siehe auch "Einheitlicher Ansprechpartner"
Open Data	Unter Open Data versteht man die Bereitstellung öffentlicher Datenbestände für Bürger und Unternehmen in maschinenlesbaren Formaten über offene Schnittstellen.
Organigramm	Ein Organigramm dient der Beschreibung der Organisationsstrukturen. Es werden Organisationseinheiten und ihre zugehörigen Rollen abgebildet.
Organisation	Der Begriff "Organisation" wird in drei, eng miteinander verknüpften Bedeutungen verwendet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Institution (Einrichtung) als soziale Gesamtheit</li> <li>• Organisation als Aufgabe, innerhalb des Systems ("Organisieren")</li> <li>• die Struktur eines solchen Systems - Organisationsstruktur</li> </ul>
Organisationseinheit	Eine Organisationseinheit ist ein Element der Aufbauorganisation und wird in der Regel im Organigramm der Organisation dargestellt. Beispiele für Organisationseinheiten sind z. B. Abteilungen oder Referate.
Organisationsentwicklung	Die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. definiert Organisationsentwicklung als einen "längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen".
Organisationsuntersuchung	Organisationsuntersuchungen sind systematische Betrachtungen von Organisationen oder Teilen von Organisationen mit dem Ziel, nach einer Analyse ein Optimierungskonzept für die jeweilige Aufgabenerfüllung zu erarbeiten. Gegenstand einer Organisationsuntersuchung sind insbesondere Aufgaben, Prozesse, Strukturen und der Personalbedarf.
Outcome	Langfristige, strategische, politisch beabsichtigte Wirkung einer Maßnahme.
Output	Output ist ein direktes, messbares, operatives Ergebnis des Prozesses
Outsourcing	Outsourcing (Auslagerung) bezeichnet in der Organisation die Abgabe von Aufgaben an Dritte (z. B. andere Verwaltungsebenen, private Unternehmen). Es ist eine

Begriff	Erläuterung
	spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung und dient in der Regel der Konzentration auf das Kerngeschäft.
Pareto-Prinzip	Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis stehen häufig in einem nicht linearen, unausgeglichenen Verhältnis zueinander: 80% einer Aufgabe lassen sich mit 20% des Aufwands erledigen. Um die restlichen 20% der Aufgabe zu erledigen, bedarf es 80% des Gesamtaufwandes.
Personalentwicklung	Unter dem Begriff Personalentwicklung werden alle Maßnahmen verstanden, die eine Förderung des Personals durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterstützen. Übergeordnetes Ziel ist die Entwicklung der Organisation.
Produkt	Eine durch eine Produktbeschreibung definierte Verwaltungsleistung aus Sicht des Leistungsempfängers z. B. Widerspruchsbescheid oder aus Sicht des Auftraggebers (z. B. nach Normzweck). Der Produktkatalog umfasst in der Regel das gesamte Leistungsspektrum einer Verwaltung.
Projektorganisation	Die Projektorganisation legt die Projektbeteiligten sowie die aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung des Projektes fest.
Provisioning	Provisioning ist die Bereitstellung von Ressourcen, Applikationen und Services im Rahmen von Prozessen. Das Deprovisioning entfernt diese. Es reduziert die manuellen Vorgänge durch die Automatisierung von Abläufen und macht so Prozesse effizienter und schneller. Provisioning/Deprovisioning ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass die IT angemessen auf die entsprechenden Geschäftsanforderungen reagieren kann.
Prozess	<p>Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Das relevante Objekt sowie die daran beteiligten Personen, Ressourcen und Dokumente prägen den Prozess wesentlich.</p> <p>Prozesse stellen die Durchführung von Aufgaben sowie deren Koordination in zeitlicher und räumlicher Hinsicht dar (wer macht was wann und womit).</p> <p>Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- werden über einen Auslöser/Impuls (definierter Input) gestartet,</li> <li>- bestehen aus zielgerichteten, zeitlich logischen Abfolgen von Aktivitäten, die wiederum in Teilprozessen zusammengefasst werden können,</li> <li>- führen zu einem Ergebnis (Leistung/Produkt) (definierter Output), das für die Beteiligten einen Nutzen bringt und</li> <li>- werden häufig arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten zumeist unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt.</li> </ul>
Prozessanalyse	Die Prozessanalyse/-optimierung beschäftigt sich regelmäßig mit der Identifizierung, Untersuchung und Verbesserung der Prozesse einer Organisation.

Begriff	Erläuterung
Prozessbaustein	Ein Prozessbaustein ist ein wiederverwendbarer Bestandteil eines Prozesses der eine eigenständige Teilleistung innerhalb eines Prozesses erbringt und über definierte Schnittstellen kommuniziert.
Methodenberater	Ein Methodenberater entwickelt Methoden und Werkzeuge weiter (Bsp.: Mitglied im Prozessteam)
Prozessbeschreibung	Die Prozessbeschreibung ist die verbale Darstellung eines Prozesses.
Prozesscontrolling	Kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Prozessorganisation mit dem Ziel der Nachhaltigkeit von Prozessverbesserungen
Prozess-Engine	Eine Prozess-Engine ist für die Steuerung und Durchführung von Prozessen verantwortlich. Prozesse, die in einer maschinenlesbaren Sprache (z. B. BPEL) beschrieben sind, können von einer Prozess-Engine ausgeführt werden.
Prozessexperte	Prozessexperten sind Wissensträger für einen bestimmten Prozess. Das Expertenwissen ist für die Erhebung, Dokumentation und Optimierung von Prozessen besonders wichtig.
Prozessgestaltung	Umfasst die Analyse, transparente Gestaltung, Optimierung und konsistente Dokumentation der Prozesse. Ziel ist die möglichst effiziente Gestaltung der Gesamtheit der Prozesse durch die Prozessverantwortlichen.
Prozesskunde	Hierbei handelt es sich um die Empfänger einer (Verwaltungs)Leistung/des Prozessergebnisses z. B. Bürger, Unternehmen, andere Verwaltungen.
Prozesslandkarte	In einer Prozesslandkarte werden die relevanten Prozesse einer Organisation/-bereiches dargestellt.  Die Prozesslandkarte ist somit eine abstrakte, übergeordnete Sicht (Metaebene) auf die Prozesse der Organisation und bildet die oberste Ebene in der Prozesshierarchie. Eine Prozesslandkarte kann auch die Schnittstellen der Prozesse nach außen darstellen.
Prozessmanagement	Prozessmanagement ist ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling von Prozessen; ermöglicht die zielgerichtete Steuerung der Prozesse; richtet die Organisation auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen aus.  Prozesse sind einem ständigen Wandel unterzogen. Daher ist Prozessmanagement kein einmaliger Vorgang, der mit der Erhebung von Prozessen beendet ist, sondern ein methodisches Vorgehen, das bei kontinuierlicher Anwendung einen Regelkreis darstellt, mit dem langfristige Nutzeneffekte durch Prozessoptimierungen erzielt werden können (vgl. auch Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
Prozessmanagementmethoden	Die Prozessmanagement-Methoden umfassen eine umfangreiche Sammlung an Werkzeugen, Konzepten, Konventionen, Vorgehensweisen und Richtlinien, die für die Einführung und Umsetzung des Prozessmanagements benötigt werden.

Begriff	Erläuterung
Prozessmodell	Auf wesentliche Kerninformationen reduzierte Darstellung von Prozessen und ihren Zusammenhängen, die ausgehend von einer Prozessübersicht (Prozesslandkarte) die dahinter liegenden Prozessdetails, z. B. die zugehörigen Aktivitäten (Ablaufdiagramme), die erforderlichen IT-Verfahren sowie personellen Ressourcen wiedergibt.
Prozessmodellierer	Prozessmodellierer dokumentieren die Prozesse und bilden diese z. B. in einer Modellierungssoftware ab.
Prozessmodellierung	Prozessmodellierung umfasst die Abbildung der Prozesse sowie ihrer Einzelelemente mit einer standardisierten IT-Unterstützung nach einheitlichen Vorgaben im Rahmen der Prozessgestaltung.
Prozessoptimierung	Gesamtheit aller Maßnahmen und Entscheidungen zur Verbesserung eines Prozesses in einer Organisation
Prozessorganisation	Eine Prozessorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich an ihren Prozessen ausrichtet, damit eine optimierte Unterstützung für die Prozesse realisiert und so interne Schnittstellen und Medienbrüche reduziert.
Prozessorientierung	Prozessorientierung ist ein organisatorischer Ansatz, der sich von der bisher verbreiteten strukturellen Denkweise in Funktionen und Hierarchien abwendet. Er fokussiert weniger auf aufbauorganisatorische Aspekte, sondern auf die Ausrichtung der Organisation an Prozessen. In der Endstufe bezeichnet die Prozessorientierung die Grundhaltung in einer Behörde, die das gesamte Handeln als Kombination von Prozessen betrachtet.
Prozessteam	Gruppe, die aus Prozessbeteiligten besteht, die an einem Prozessmanagement/Optimierungsprojekt teilnehmen
Prozessverantwortlicher	Der Prozessverantwortliche ist für die konkrete Steuerung, von der Planung über die Ausgestaltung und das Funktionieren des gesamten Prozesses von Anfang bis Ende verantwortlich. Ebenso ist er für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses verantwortlich.
Prüfpunkt	Anhand der Prüfpunkte können Fortschritte in der Prozessoptimierung bzw. der korrekte Prozessablauf ermittelt/geprüft werden. So können an diesen Punkten z. B. die tatsächlichen Liege-, Durchlauf-, Bearbeitungszeiten oder Qualitätsmerkmale gemessen und mit den jeweiligen Zielstellungen/-werten abgeglichen werden. Prüfpunkte sollten daher individuell für verschiedene Stellen des Prozesses festgelegt werden, wobei besonderes Augenmerk auf die notwendige Anzahl zu legen ist. Eine zu große Zahl an Prüfpunkte erhöht den Aufwand ggf. soweit, dass „eingesparte“ Zeiten im (optimierten) Prozess dadurch kompensiert werden könnten.
Qualität	Qualität ist ein Merkmal eines Produktes (Ware oder Dienstleistung). Sie lässt sich direkt messen anhand der Einhaltung eines Standards, oder indirekt anhand der Wertschätzung durch die Kunden oder der erzielten Wirkung.
Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement als Teilbereich des funktionalen Managements hat zum Ziel, die Effizienz einer Arbeit (Arbeitsqualität) oder



Begriff	Erläuterung
	von Prozessen zu erhöhen. Dabei sind materielle und zeitliche Vorgaben zu berücksichtigen sowie die Qualität von Produkt oder Dienstleistung zu erhalten oder weiterzuentwickeln.
Qualitätssicherung	Ziel der Qualitätssicherung ist es, durch geeignete Maßnahmen die einwandfreie Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung sicherzustellen.
Quantifizierbare Aufgaben	Quantifizierbare Aufgaben sind wiederholt anfallende Aufgaben, die sich auch in der Zukunft mit ähnlichen oder gleichen Bearbeitungsschritten und ähnlichen Bearbeitungszeiten bearbeiten lassen. Erkenntnisse der Vergangenheit können für die Bemessung des Personalbedarfs in der Zukunft genutzt werden. Quantifizierbare Aufgaben lassen sich hinsichtlich der Bearbeitungszeiten und Mengen objektiv und exakt messen.
Querschnittsaufgaben	Der Begriff Querschnittsaufgaben steht für - Interne Serviceaufgaben, die in der Regel von den Organisationseinheiten der inneren Verwaltung oder Verwaltungsservicezentren wahrgenommen werden; Administrative Aufgaben, die nicht unmittelbar der Auftragserfüllung dienen. - Projektmanagementaufgaben, Qualitätssicherung, Besprechungen, Dokumentation etc. im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen
Querschnittsprozess	siehe Unterstützungsprozess
Referenzmodell	Ein Referenzmodell ist ein idealtypisches Modell - der Prozesse einer bestimmten Branche (z. B. Statistik, Versicherungen) - der Prozesse eines behördlichen Bereiches (z. B. Buchführung oder Informationsmanagement) oder - der von einem bestimmten Softwaresystem (z. B. dem ERP-System eines bestimmten Herstellers) unterstützten Prozesse. Ein solches Referenzmodell kann als Grundlage für die Entwicklung eines spezifischen Modells dienen, wobei Erweiterungen und Anpassungen an die spezifische Verwaltungssituation erforderlich sind.
Reifegradmodell	Mit Hilfe von Reifegradmodellen wird der Standort der eigenen Leistungsfähigkeit in diversen Reifegraden (z. B. 1 - 5) bestimmt.  Im Gegensatz zum Benchmarking wird hier an einem Absolutmaßstab gemessen. Mit der Ermittlung eines Reifegrads werden in diesem Zusammenhang Stärken und Schwächen der Organisation im Bereich des Prozessmanagements festgestellt.
Ressourcen	Geld-, Personal-, Sach- und Organisationsmittel für die Erfüllung einer Aufgabe/für die Erstellung eines Produktes.
Risikomanagement	Risikomanagement beschäftigt sich mit dem systematischen, planvollen Umgang mit Risiken verschiedenster Art. Unter einem Risiko wird hierbei ein Problem verstanden, welches noch nicht eingetreten ist. Ziel ist es, entweder zu verhindern, dass Risiken zu Problemen werden oder aber den Schaden beim Eintritt der Risiken zu minimieren.  Mit dem Risikomanagement bzw. einer Risikoanalyse sollte möglichst an einem frühen Zeitpunkt begonnen werden. Wenn das Pro-



Begriff	Erläuterung
	jekt bereits in einer Krise steckt, z. B. Budget und / oder Projektplan bereits überschritten sind, ist es eigentlich schon zu spät.
Rolle	Bei einer Rolle handelt es sich um die Typisierung einzelner Personen, die gleiche Eigenschaften (z. B. gleichartige Rechte und Verantwortlichkeiten) aufweisen. Eine Rolle besitzt Berechtigungen und fasst diese zusammen.
Rüstzeit	Ist die Zeit der Vorbereitung eines Arbeitssystems für die Erfüllung einer Aufgabe und das Rückversetzen des Arbeitssystems.
Schnittstellen	Schnittstellen sind Nahtstellen/Berührungspunkte zwischen Organisationseinheiten bzw. Übergabepunkte in Prozessen. Bei der Prozessanalyse stellt ihre Betrachtung einen wichtigen Aspekt dar.
Service Level Agreement	Ein Service Level Agreement ist eine Vereinbarung zwischen Nutzern von IT-Services - also zum Beispiel der jeweiligen Behörde - und dem IT-Dienstleister (auch Provider). Die Vereinbarung beschreibt den jeweiligen IT-Service, dokumentiert Service-Level-Ziele und legt die Verantwortlichkeiten des IT Service Providers und des Kunden fest. Ein einzelnes SLA kann mehrere IT-Services oder mehrere Kunden abdecken.
Service Level Management	Service Level Management ist ein Prozess zur Definition, Überwachung und Optimierung von Service Leistungen.
Service orientierte Architektur (SOA)	Architekturansatz zum Zusammenwirken heterogener Softwaresysteme auf Basis von Diensten
Shared Services	Unter Shared Services wird eine Bündelung von Dienstleistungsprozessen und deren Nutzung durch verschiedene Organisationen oder Organisationsbereiche verstanden. Dabei werden gleichartige Prozesse verschiedener Bereiche eines Unternehmens/einer Organisation zusammengefasst und in Shared Service-Centern zentralisiert. Bei Shared Services handelt es sich um eine spezielle Variante des Outsourcings (Ausgliederung), nämlich an interne Dienstleister zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisation. In der öffentlichen Verwaltung zeigen sich Shared Services in der (behördenübergreifenden) Einrichtung von Dienstleistungszentren.
Situativer Ansatz	Der situative Ansatz in der Organisationstheorie geht davon aus, dass Organisationsstrukturen und -verhaltensweisen maßgeblich durch die jeweilige Situation der Organisation beeinflusst werden. Diese Situation ergibt sich aus diversen externen und internen Bedingungen der Organisation. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen berücksichtigt der situative Ansatz die nachvollziehbare Abhängigkeit der Handlungsalternativen von der jeweiligen Situation.
Soll-Konzept	Die Soll-Konzeption dient der Entwicklung von umsetzungsfähigen Lösungsansätzen zu den in der Ist-Analyse aufgedeckten Schwachstellen und Problembereichen. Sie orientiert sich an den im (Projekt-) Auftrag definierten Zielen der Untersuchung.

Begriff	Erläuterung
Soll-Prozess	Ein Soll-Prozess ist ein neu entwickelter oder verbesserter Prozess, der eingeführt werden soll, oder das Ergebnis der Prozessplanung widerspiegelt.
Stakeholder	Stakeholder sind Personen oder eine Personengruppe, die direkt an einem Prozess beteiligt sind, ein berechtigtes Interesse an den Ergebnissen eines Prozesses haben bzw. durch die Auswirkungen eines Prozesses betroffen sind.
Steuerung	Steuerung ist zielorientiert und definiert sich als entscheidungsorientiertes, zukunftsbezogenes Handeln, das dem Erreichen vorgegebener operationalisierter Ziele dient.
Steuerungsprozess	siehe Führungsprozess
Stichprobe	Als Stichprobe wird ein ausgewählter Teil der Grundgesamtheit bezeichnet. In die Erhebung der benötigten Daten werden dabei nicht alle möglichen Quellen oder Objekte einbezogen, sondern nur ein Teil (Teilerhebung). Unter einer Grundgesamtheit wird dabei die Menge aller Individuen oder Objekte verstanden, die genau definierte Merkmalskombinationen aufweisen (beispielsweise alle Beschäftigten einer Organisationseinheit, alle Aufgaben im Untersuchungsbereich) und über die eine Aussage getroffen werden soll.
Stützprozess	siehe Unterstützungsprozess
Supportprozess	siehe Unterstützungsprozess
SWOT-Analyse	S-Strengths = Stärken, W-Weaknesses = Schwächen, O-Opportunities = Chancen, T-Threats = Risiken; Die SWOT- Analyse ist ursprünglich ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten.
Szenario	Ein Szenario beschreibt eine Fallkonstellation, in der ein Prozess ablaufen kann.
Top-Down	"Von oben nach unten" bedeutet im Management entweder "vom Allgemeinen zum Detail" oder "von der Leitung an die Basis".
Total Quality Management (TQM)	Definition nach DIN 8402: „eine Führungsmethode einer Organisation, bei welcher Qualität in den Mittelpunkt gestellt wird, welche auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruht und welche auf langfristigen Erfolg durch Zufriedenstellung der Abnehmer und durch Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zieht“.; TQM ist eine Qualitätsphilosophie, die sich mit zielorientierter Führung und der Schaffung eines entsprechenden Arbeitsumfeldes umfassend an Kundenzufriedenheit orientiert.
Transportzeit	Zeitbedarf für den reinen Transport des einzelnen Vorgangs von der beteiligten Stelle A zur nächsten Stelle B.

Begriff	Erläuterung
Unterstützungsprozess	Unterstützungsprozesse sind Prozesse, die eine Unterstützungsleistung für Kernprozesse erbringen und zum Beispiel Informationstechnik, Kommunikationsmittel oder Personal bereitstellen, aber selbst nur mittelbar einen Beitrag zur Zielerfüllung leisten. Kunden von Unterstützungsprozessen sind innerhalb der Organisation zu finden. Da Unterstützungsprozesse weder Kernkompetenz der Organisation, noch direkter Beitrag zur Zielerfüllung sind, können ihre Leistungen auch von außerhalb bezogen werden (beispielsweise über Dienstleistungszentren des Bundes). Sie unterstützen innerhalb der Organisation die Wertschöpfung und stellen die dafür notwendige Infrastruktur sicher, wie z. B. wirksame, effiziente und zeitnahe Bereitstellung von Personal, Informations- und Kommunikationstechnik.
Verfahrensbeschreibung	Eine allgemeine textliche Beschreibung zur Lebenssituation bzw. aller zur Durchführung eines Verwaltungsdienstes notwendigen Abläufe. Ausgehend von allgemeinen Informationen, den Rechtsgrundlagen, dem Verfahrensablauf, den Fristen, Kosten, benötigten Unterlagen sowie der Funktionen zur Ermittlung der zuständigen Stellen bildet es jeweilige Verwaltungsverfahren vollständig ab.
Verteilzeit	Verteilzeiten beinhalten alle während der Arbeitszeit aufgewendeten Zeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben gehören. Unterschieden werden sachliche und persönliche Verteilzeiten.
Vorgangsbearbeitungssystem (VBS)	IT-System, welches Funktionalitäten der IT-gestützten Registratur, des Dokumentenmanagements sowie der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung für Geschäftsgänge mit unterschiedlichem Strukturierungsgrad bündelt und bereitstellt.
Wertschöpfungskette	<p>"Geschlossene" Wertschöpfungskette: Eine Wertschöpfungskette ist eine Funktion und damit eine fachliche Aufgabe bzw. Tätigkeit an einem Objekt zur Unterstützung eines oder mehrerer Unternehmensziele. Die "geschlossene" Wertschöpfungskette wird dann verwendet, wenn das Objekt über keine eingehende Kante verfügt.</p> <p>"Offene" Wertschöpfungskette: Eine Wertschöpfungskette ist eine Funktion und damit eine fachliche Aufgabe bzw. Tätigkeit an einem Objekt zur Unterstützung eines oder mehrerer Unternehmensziele. Die "offene" Wertschöpfungskette wird dann verwendet, wenn das Objekt über eine eingehende Kante verfügt.</p>
Wertschöpfungskettendiagramm	Das Wertschöpfungskettendiagramm (WKD) dient in erster Linie dazu, die Prozesse im Unternehmen auf grober Ebene zu strukturieren. Es zeigt zudem auf grober Ebene den zeitlich logischen Zusammenhang zwischen den Prozessen auf und dient deshalb insbesondere als Schnittstellendiagramm.
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung/-untersuchung	Die öffentliche Verwaltung unterliegt nach § 7 BHO und den hierzu erlassenen Verwaltungsvorschriften dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Demnach müssen für alle finanzwirksamen Maßnahmen in der Bundesverwaltung angemessene Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt werden. Dies sind Verfahren zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen bzw. Investitionen.

Begriff	Erläuterung
Wissensmanagement	Wissensmanagement ist die gezielte Nutzbarmachung und Weiterentwicklung von Wissen in einer Organisation. Die Erfassung, Weiterleitung, Be- und Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Informationen sind Aufgabe des Wissensmanagements. Dabei steht neben der Förderung eines aktiven Informationsaustausches, der Aufbau eines geordneten Wissenstransfers im Fokus.
Workflow	Formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Prozess. Ein Workflow beinhaltet die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen, die für eine automatische Steuerung des Arbeitsablaufes auf der operativen Ebene erforderlich sind. Die hierbei auszulösenden Arbeitsschritte sind durch Mitarbeiter oder Anwendungsprogramme auszuführen. Ein Workflow kann auch Teil eines Prozesses sein.
Workshop	Workshops sind Veranstaltungen, bei denen sich kleinere Personengruppen mit begrenzter Zeitdauer intensiv mit einem Thema auseinandersetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der gemeinsamen Arbeit an einem gemeinsamen Ziel.
Ziel	Ein Ziel bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses.
Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungen sind partnerschaftlich und einvernehmlich abgeschlossene Vereinbarungen über qualitative und/oder quantitative Ausprägungen von Ergebnissen. Die Zielvereinbarung ist eines der wichtigsten neuen Führungsinstrumente in der öffentlichen Verwaltung, da sie den Wandel von der input- zur outputbasierten Steuerung maßgeblich beeinflusst.

## Anhang 3 – Literaturverzeichnis

- „Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz - EGovG)“, vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 5. Juli 2017 (BGBl. I S. 2206) geändert worden ist
- „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“, Bundesministeriums des Innern und des Bundesverwaltungsamtes, Köln 2016, ([www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de))
- „Handbuch Prozessmanagement“, Sächsisches Staatsministerium des Innern, Referat 63 „E-Government-Projekte, elektronische Vorgangsbearbeitung, Prozessmanagement, Bürgerservices“, Version 3.0, 2015, [http://www.prozessplattform.sachsen.de/download/SMI\\_Handbuch\\_Prozessmanagement\\_03.pdf](http://www.prozessplattform.sachsen.de/download/SMI_Handbuch_Prozessmanagement_03.pdf)
- „Handlungsleitfaden für ein strategisches und operatives Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“, DIN SPEC 90158, Deutsches Institut für Normung, Berlin, 2017 ([www.beuth.de](http://www.beuth.de))

## Anhang 4 – Erfahrungsberichte

- Erfahrungsbericht der Bundesagentur für Arbeit (BA)
- Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
- Erfahrungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)
- Erfahrungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
- Erfahrungsbericht des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des ehemaligen Staatssicherheitsdienstes der DDR (BStU)
- Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw)
- Erfahrungsbericht des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA)
- Erfahrungsbericht des Informationstechnikzentrums Bund (ITZBund)

## Erfahrungsbericht der Bundesagentur für Arbeit (BA)

Verfasser: Carmen Gers  
 Organisationseinheit: Informationstechnologie/Prozessmanagement

<p>Ziele und Motivation:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierungshilfe für Mitarbeiter</li> <li>- Abbildung der aktuellen Rechts- und Weisungslage</li> <li>- Schaffung von Transparenz über die Prozesse der Organisation</li> <li>- Steigerung der Prozessqualität</li> <li>- Grundlage für die IT-Weiterentwicklung</li> <li>- Basis für den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess</li> </ul>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>2005 Beginn der GPM Initiative</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung eines realistischen Abbildes der operativen Prozesse</li> <li>- Dokumentation und Veröffentlichung aller operativen Geschäftsprozesse zu Informationszwecken</li> <li>- Modellierungs-Konventionen (Darstellung erfolgte funktional, jeder Bereich für sich – keine Gesamtprozesssicht keine Betrachtung der Schnittstellen)</li> </ul> <p>2006 erste Publikation der Prozessmodelle im Intranet (180 Prozessmodelle)</p> <p>2006 bis 2008 Erweiterung um mehrere Bereiche, sowie Erweiterung der Funktionalitäten des Geschäftsprozessmodells</p> <p>2009 Zieldefinition zur Schaffung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation von Weisungen und Arbeitshilfen im Rahmen des GPM</li> <li>- Verzahnung von Produktentwicklung und GPM</li> <li>- GPM als Grundlage zur Ableitung optimaler IT-Unterstützung</li> <li>- GPM als Basis des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses</li> </ul> <p>2011-2012 Überführung existierender Prozessmodelle in neue Modellierungs-Konventionen</p> <p>Ab 2013 Kontinuierliche weitere Vervollständigung des Prozessmodells</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz des Geschäftsprozessmodells als Kommunikationsmittel für eine große Organisationsänderung (Zentralisierung der Sachbearbeitung)</li> <li>- Prozessmodellierung und gleichzeitig Quick-Win in der Familienkasse</li> </ul>

## Erfahrungsbericht der Bundesagentur für Arbeit (BA)

Verfasser: Carmen Gers  
 Organisationseinheit: Informationstechnologie/Prozessmanagement

	<p>Seit 2014 Weiterentwicklung hin zur Prozessorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchgängige Prozessbetrachtung Ende-zu-Ende (abgeleitetes Vorgehen anhand der Industrie)</li> <li>- Prozessorientierte Ableitung von IT-Anforderungen</li> <li>- Festlegung von Gesamtprozessverantwortung</li> </ul> <p>2017 Entwicklung von Ideen für ein Agiles Prozessmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlage für eine Organisationsuntersuchung zur Personalbemessung in einem Aufgabenfeld</li> </ul>
<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):</p>	<p>Geschäftsprozessmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sollte seitens der Vorstände / Geschäftsführung getrieben werden</li> <li>- ist eine kontinuierliche Führungsaufgabe und kein in sich abgeschlossenes Projekt</li> <li>- sollte abteilungsübergreifend als gemeinschaftliche Aufgabe über die gesamte Organisation wahrgenommen werden</li> <li>- bildet die Grundlage für die Digitale Transformation</li> <li>- beinhaltet eine definierte Geschäftsprozessverantwortung. Diese Verantwortung ist entsprechend abzustimmen, über die gesamte Organisation hinweg zu kommunizieren und nachhaltig zu implementieren.</li> </ul>
<p>Tipps/Leitfäden/Muster/Vorlagen/Handreichungen:</p>	<p>Standardisierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definiertes Vorgehen im Rahmen des Geschäftsprozessmanagement über gesamte Organisation</li> <li>- Definiertes Vorgehen im Rahmen von Prozessworkshops</li> <li>- Checklisten (z.B. Qualitätssicherung)</li> </ul>



## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Verfasser: Jürgen Heckel und Elina Vilenskaya  
 Organisationseinheit: Referat 721 (Prozessentwicklung, IT-Architektur und Testmanagement)

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>Das GPM im BAMF soll folgende wesentliche Ziele verfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung von Transparenz über die Geschäftsprozesse             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse in Prozesslandkarte,</li> <li>• Einarbeitungskonzept, Schulungen und Vertretungsregeln,</li> <li>• somit: Gemeinsames Verständnis und Wissen über die Geschäftsprozesse (Nachvollziehbarkeit der</li> <li>• Arbeitsabläufe, Dokumentation, Wissensbewahrung, klare Zuständig- und Verantwortlichkeiten, Verbesserung der Kommunikation).</li> </ul> </li> <li>- Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch bekannte Methoden der Prozessoptimierung</li> <li>- KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zur Steuerung, Überwachung, Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen</li> <li>- Weitere Digitalisierung der Verwaltung (insbesondere des Asylverfahrens)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung IT-Unterstützung (Dienstmodell, SOA, Softwareentwicklung),</li> <li>• Vermeidung von Medienbrüchen und Optimierung technischer Schnittstellen,</li> <li>• Unterstützung des Fachbereichs bei der Erstellung der fachlichen Anforderungen/ des Fachkonzeptes</li> </ul> </li> </ul>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>Jahr 2010:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BMI hat innerhalb seines Geschäftsbereichs mit dem Aufbau eines einheitlichen GPM begonnen.</li> <li>- BAMF hat an einem Pilotprojekt des BMI teilgenommen. Ziele waren die Erprobung des GPM als eine neue Organisationsmethode mit Hilfe eines einheitlichen Modellierungswerkzeugs BIC Design.</li> <li>- Erste Schulungen von Beschäftigten des BAMF zur Nutzung der Modellierungssoftware BIC Design haben im Oktober 2010 stattgefunden und es wurden im Anschluss die ersten Stammdaten des Bundesamtes zur Modellierung der Prozessmodelle erfasst.</li> <li>- Die Prozesslandkarte (Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse) des Bundesamtes wurde entworfen.</li> <li>- Ab dem 4. Quartal 2010 wurden im Rahmen einer Organisationsuntersuchung die Geschäftsprozesse eines Untersuchungsbereichs in mehreren Workshops mit dem Fachbereich modelliert, abgestimmt und analysiert.</li> </ul>

## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Verfasser: Jürgen Heckel und Elina Vilenskaya  
Organisationseinheit: Referat 721 (Prozessentwicklung, IT-Architektur und Testmanagement)

	<p>Jahre 2011 bis 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bei nachfolgenden Organisationsuntersuchungen wurden IST-Prozesse anhand von Dokumentenanalysen und Workshops mit den Untersuchungsbereichen erhoben, analysiert und optimiert. Daraus resultierend konnten Soll-Prozesse entwickelt und im Untersuchungsbereich eingeführt werden. Diese Analyse diente gleichfalls der Ermittlung des möglichen Personalbedarfs.</li><li>- Auch in vielen kleineren Projekten diente die Methode des GPM als Grundlage für die Planung zukünftiger Aufgaben, zur Überprüfung bestehender Arbeitsabläufe und zur Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des BAMF sowie mit externen Dienstleistern und Behörden. Die Prozessmodelle und -handbücher wurden als Arbeitsanleitung bzw. Schulungsunterlage genutzt.</li><li>- Dabei beschränkte sich die Nutzung nicht nur auf die Kernaufgaben Asyl und Integration sondern bezog weitere Tätigkeitsfelder des BAMF (Bibliothek, Hotline, Liegenschaftsverwaltung, internationale Aufgaben usw.) ein.</li></ul> <p>Jahr 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufgrund der Entwicklungen im Asylbereich wurde mit der Erhebung, Modellierung und Optimierung der Asylprozesse in der Zentrale und den Außenstellen des BAMF begonnen. Eine abschließende, allgemeingültige Einführung des GPM im BAMF erfolgte bis zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht.</li></ul> <p>Jahr 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seit Mitte 2015 werden im BAMF verstärkt Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe (Stichwort Musterprozesse) und insbesondere zur Digitalisierung des Asylverfahrens ergriffen. Parallel zur Beseitigung des Personal- und Ressourcenmangels werden Effizienzdefizite (lange Durchlauf-, Bearbeitungs-, Liege- und Transportzeiten) behoben sowie Schnittstellen und Medienbrüche in zahlreichen Projekten reduziert. Dies setzt eine enge und abgestimmte Zusammenarbeit von Fachreferaten, Beratern und Querschnittsreferaten (Personal, Liegenschaften, Haushalt, Organisation, IT-Projektmanagement, IT-Betriebsschnittstelle und IT) voraus.</li><li>- Seitens des Referates 721 werden die Projekte größtenteils durch die Modellierung der Geschäftsprozesse unterstützend und moderierend begleitet. Gerade aufgrund der Vielzahl teils auch externer Akteure wird die Notwendigkeit einer systematischen Herangehensweise deutlich, damit der operative Bereich des Hauses die für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendige Unterstützung erhält. Dazu trägt das GPM einen wesentlichen Teil bei.</li></ul>
--	---

## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Verfasser: Jürgen Heckel und Elina Vilenskaya  
 Organisationseinheit: Referat 721 (Prozessentwicklung, IT-Architektur und Testmanagement)

	<p>Jahr 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für das Bundesamt wurde ein GPM-Konzept – auch als mitgeltende Vorschrift der Geschäftsordnung des BAMF –, eine Dienstvereinbarung zum Einsatz der BIC Platform (BIC Design &amp; BIC Portal) zwischen dem Bundesamt und dem Gesamtpersonalrat (GPR) sowie ein Rechte- und Rollenkonzept erstellt. Mittels des GPM-Konzepts werden die Grundprinzipien, Ziele und Vorgehensweise des GPM verbindlich eingeführt und die dezentrale Struktur des GPM im BAMF etabliert.</li> <li>- Im infoPORT wurde eine eigene Seite eingerichtet, auf der das GPM-Konzept, die Dienstvereinbarung sowie das Rechte- und Rollenkonzept zum Download bereitgestellt sowie auf das BIC Portal verlinkt wird. So werden Beschäftigte des BAMF über das GPM informiert und zur Nutzung der freigegebenen Prozessmodelle, ergänzend zu fachlichen Dienstanweisungen/Arbeitsanleitungen, angeregt.</li> </ul> <p>Jahr 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seitens des GPM-Teams werden diverse neue Projekte – nach Bedarf und Priorisierung – begleitet und unterstützt. Daneben werden verstärkt Maßnahmen im Rahmen der KVP angestoßen. In Bezug auf die neu implementierten Soll-Prozesse (z.B. Ankunftszentrum) des Bundesamtes, steht derzeit die Aktualisierung bzw. Anpassung der Asylprozesse im Focus.</li> <li>- Die Planung zur Erhebung der wichtigsten Integrations-Prozesse wurde aufgenommen.</li> <li>- Aktuell sind ca. 400 Einzelprozesse auf WKD- und EPK-Ebene (inkl. Varianten) modelliert. Ca. 1/3 der Prozesse sind im BIC Portal nach Freigabe veröffentlicht.</li> </ul>
<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung des GPM ist, dass das Vorhaben durch die Leitungsebene des BAMF forciert und unterstützt wird.</li> <li>- Notwendigkeit von einer frühzeitigen und engen Zusammenarbeit zwischen dem GPM-Team, der Fachseite und der IT (insbesondere bei der Entwicklung neuer IT-Anwendungen und in Bezug auf die Anforderungen).</li> <li>- Probleme bei der Gewinnung von Gesprächspartnern sowie bei der Vereinbarung und Einhaltung von Terminen.</li> <li>- Noch keine explizite Benennung von Prozessverantwortlichen, daher Probleme bei der Abnahme von erstellten Prozessmodellen.</li> <li>- Probleme bei der Bereitstellung ausreichender Personal- und Sachkapazitäten (eine dezentrale Wahrnehmung von GPM-Aufgaben gemäß dem hausinternen GPM-Konzept konnte daher</li> </ul>

## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Verfasser: Jürgen Heckel und Elina Vilenskaya  
Organisationseinheit: Referat 721 (Prozessentwicklung, IT-Architektur und Testmanagement)

	<p>nur zum Teil umgesetzt werden).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teils Probleme bei der Verfügbarkeit und Performance von BIC Design. Ausfall mehrere Wochen bei Migration von GBtec zu ITZBund</li><li>- Transparenzgewinn und Unterstützung der IT-Architektur sowie der beteiligten Bundes-, Landes- und kommunalen Behörden durch behördenübergreifendes GPM (Prozesserhebung: Einreise Asylsuchender, Registrierung, Unterbringung und Versorgung, Asyl-/Dublinverfahren, Soziale und gesellschaftliche Integration, Rückkehr / Rückführung) im Auftrag der PG Digitalisierung des Asylverfahrens (im Koordinierungsprojekt des IT-Planungsrats)</li><li>- Unterstützung der Fachreferate bei Einführung neuer Aufgaben und Entwicklung von unterstützenden Fachanwendungen (durch Erhebung, Optimierung und Modellierung der Geschäftsprozesse) im Rahmen vieler Einzelprojekte wird positiv aufgenommen und immer häufiger angefordert.</li></ul>
Tipps/Leitfäden/ Muster/Vorlagen/ Handreichungen:	<p>GPM-Dokumente im BAMF:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Konzept zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements im BAMF</li><li>- Hausinterne Dienstvereinbarung zur Nutzung der BIC Plattform (BIC Design &amp; BIC Portal)</li><li>- Hausinternes Rechte- und Rollenkonzept für den Einsatz der BIC Plattform im Rahmen der systematischen und strukturierten Erfassung und Analyse der Geschäftsprozesse</li><li>- Hausinterne Kurzanleitung zur Selbstregistrierung und Nutzung des BIC Portals</li></ul>

## Erfahrungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

Verfasser: Stephan Niehues  
 Organisationseinheit: Zb3, BMAS

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>Prozessmanagement ist Bestandteil des Wissensmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Nutzung der strukturierten visuellen Information des Arbeitsablaufes</li> <li>- Einarbeitung: Ausscheiden oder Vertretung von Mitarbeitern; Ausbildung</li> <li>- Themenübergabe im Rahmen von strukturellen Veränderungen</li> <li>- IST–SOLL Optimierung; Veränderungsmanagement inkl. Schulungsbedarfe erkennen und planen</li> <li>- IT Unterlegung vorhandener Arbeitsabläufe</li> </ul> <p>Fazit: effizientes und effektives Arbeiten aufgrund optimaler Prozesse</p> <p>Die Nutzung vieler Features einer Prozessmanagement Anwendung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- in der ersten Ebene der optische Prozessablauf</li> <li>- in der zweiten Ebene beschreibende Texte</li> <li>- in der dritten Ebene Verlinkungen auf Dokumente oder ins Intra- / Internet</li> <li>- Verantwortlichkeiten im Rechte und Rollen Konzepte (DEMI / RACI) unterlegen</li> </ul> <p>Einsatz als Consultingwerkzeug:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz als Analysewerkzeug für nicht oder schlecht funktionierende Arbeitsabläufe</li> <li>- Strukturierte Planung neuer oder stark zu verändernde Arbeitsabläufe</li> </ul>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Start in 2008</li> <li>- qualifizierte Entscheidung für das auch heute noch im Einsatz befindliche Tool ADONIS</li> <li>- neben der Schulung der „Modulatoren“ erste Prozessfassungen</li> <li>- Modulationshandbuch erstellt</li> <li>- allgemeine und pauschale Vorgehensweise zur Prozessaufnahme</li> <li>- Neustart Ende 2014</li> <li>- Sichtung, Überarbeitung und Neustrukturierung der vorhandenen Prozessdokumentationen</li> <li>- bedarfsorientierte, selektive Prozessfassung; neues Modulationshandbuch</li> <li>- Sichtbarkeit des Prozessmanagements mit Hilfe eines Prozessportals im BMAS Intranet</li> </ul>

## Erfahrungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

Verfasser: Stephan Niehues  
 Organisationseinheit: Zb3, BMAS

<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):</p>	<p>Der anfängliche Versuch, ab 2008 im zentralen Verwaltungsbereich des BMAS möglichst viele „prozessuale Arbeitsabläufe“ zu dokumentieren, stellte sich als zu groß gestecktes Vorhaben heraus und wurde im weiteren Verlauf aufgegeben. Für diese Vorgehensweise fehlte es zum einen an Ressourcen zur Erfassung und zum anderen an der dafür benötigten Bereitschaft der Prozessbesitzer, einen sichtbaren Anteil ihrer Arbeitszeit für die notwendige Mitarbeit in der Erfassungsphase aufzubringen.</p> <p>Der zweite Anlauf ab ca. 2014/2015 hat sich an der Nachfrage nach Prozessmodellen aus dem Haus heraus orientiert. So werden zum Beispiel Anforderungen nach IT Unterstützungen eines aktuellen Arbeitsablaufes grundsätzlich erst einmal zur Erfassung des IST Ablaufes an die Prozessmodellierer weitergeleitet – gem. Vorgabe des EGovG. Freigegebene Prozesse sind für alle BMAS Mitarbeiter im Prozessportal verfügbar.</p>
<p>Tipps/Leitfäden/Muster/Vorlagen/Handreichungen:</p>	<p>Konzeptionelle Herangehensweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die kritische Masse der zu modulierenden Prozesse erkennen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele werden mit dem Einstieg in die GPM-Erfassung gesetzt?</li> <li>• Welche Ziele sind als Bedarf im Haus vorhanden? Wie werden die gesetzten Ziele zu erkannten Bedarfen?</li> </ul> </li> <li>- das passende Softwaretool auswählen</li> <li>- Grundlagen der Modellierung festlegen             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein Prozess?</li> <li>• die Prozesserfassung als Projekt durchführen; der Prozessbesitzer ist Projektleiter (Fertigstellungsinteresse)</li> <li>• Prozessoptimierung bedingt einen vorhandenen IST Prozess und den Optimierungsbedarf des Prozessbesitzers</li> <li>• alle erstellten Prozesse sollten im Portal verfügbar sein; Ausnahmen: Geheimhaltungsschutz, ...</li> </ul> </li> <li>- das Modellierungshandbuch schreiben</li> <li>- Kommunikationsplattform festlegen; z.B. Prozessportal im haus-eigenen Intranet</li> </ul>

## Erfahrungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)

Verfasser: Dr. Andreas Westermeier

Organisationseinheit: Z23 (Controlling; interne Prüfsysteme; Qualitätsmanagement)

Ziele und Motivation:	Das BMBF führt flächendeckend ein Qualitäts- und Risikomanagement (QM/RM) ein. Hierzu zählt auch die Erfassung der Prozesse mit Hilfe eines Prozessmanagements.
Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:	Das BMBF versteht das Prozessmanagement als Teil des QM/RM. Im Rahmen des Prozessmanagements wird das BMBF die wesentlichen Prozesse erfassen und in ARIS modellieren. Schon bei der Erfassung werden etwaige Verbesserungsbedarfe erhoben und Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und implementiert. Auch Aspekte des Risikomanagements werden entsprechend berücksichtigt. Das Prozessmanagement ist für das BMBF ein Werkzeug für ein funktionsfähiges QM/RM.
Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):	/
Tipps/Leitfäden/Muster/Vorlagen/Handreichungen:	Sofern man keine Erfahrungen im Prozessmanagement hat, ist es wichtig, mit anderen Institutionen, die diesen Weg bereits gegangen sind, einen Erfahrungsaustausch vorzunehmen. So können Standardfehler vermieden werden. Zudem erscheint es sinnvoll, mit Pilotprojekten zu beginnen, um selber Erfahrungen zu sammeln und sein Vorgehen zu verbessern, bevor man das Prozessmanagement über die gesamte Institution ausrollt.



## Erfahrungsbericht des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des ehemaligen Staatssicherheitsdienstes der DDR (BStU)

Verfasser: Christian Hahne-Rikazewski  
 Organisationseinheit: BStU ZV 3

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>In den Jahren 2014/2015 wurde ein GPM-Projekt auf Basis des E-Government Gesetzes eingerichtet, das im Rahmen einer Organisationsuntersuchung in den Jahre 2016 und 2017 zu einer behördenweiten Aufnahme von Ist-Prozessen zur Durchführung einer Zweck- und Vollzugskritik verbunden mit der Optimierung und Entwicklung von Soll-Prozessen führte. Gleichzeitig wurden die Prozesse in einem Portal veröffentlicht, eine Plattform, auf die alle Beschäftigten der Behörde Zugriff haben und die behördenweiten Prozesse einsehen können. Ziel war es, die Transparenz von Arbeitsabläufen und Arbeitsinhalten innerhalb der Behörde zu erhöhen und die Diskussion zur Optimierung der bestehenden Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte zu verbessern.</p>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>Im Jahr 2010/2011 wurden bereits rund 50 Prozesse in Visio erfasst. Im GPM-Projekt der Jahre 2014/2015 wurden weitere Prozesse modelliert wie u.a. ein Musterprozess zur die Einführung eines DMS/VBS für den Kernprozess "Antragsbearbeitung". Die Modellierung zur Abbildung des GPM erfolgte in der BIC Software der Firma GBTec.</p> <p>Im Rahmen einer Organisationsuntersuchung beim BStU in den Jahren 2016/2017 wurden alle Visio-Prozesse in BIC übertragen und aktualisiert. Mit der Prozessaufnahme wurde intensiv fortgefahen und quer durch alle Verwaltungsbereiche eine Prozesslandkarte entwickelt.</p>
<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/ Hindernisse):</p>	<p>Zunächst sollten die Rahmenbedingungen zur Modellierung von Prozessen festgelegt werden. Es bedarf eines engagierten Teams von mindestens drei Beschäftigten und weiterer potentiell erforderlicher Modellierer/Innen innerhalb der Behörde. Hinzu kommt ein verständliches Konventionenhandbuch. Es ist hilfreich, Rollen und IT-Systeme im Haus vorab zu definieren. Die ersten Prozesse sollten in Bereichen aufgenommen werden, die Interesse am GPM zeigen oder in denen durch eine Prozessaufnahme und einer folgenden Aufgabenkritik eine schnelle Verbesserung der Abläufe erzielt werden kann. Positive Effekte erleichtern den Zugang in andere Verwaltungsbereiche zur Aufnahme und Optimierung von Prozessabläufen.</p>
<p>Tipps/Leitfäden/ Muster/Vorlagen/ Handreichungen:</p>	<p>Die Einführung eines GPM sollte durch die Leitungsebene aktiv unterstützt werden. Ein behördeninternes Konventionenhandbuch hilft bei der einheitlichen Modellierung von Prozessen. Die Prozesse sollten in einem Portal veröffentlicht und allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden, um Abläufe und Wissen zu teilen.</p>



## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw)

Verfasser: Oberstleutnant Andreas Espenhahn  
 Organisationseinheit: ZA I 6 „Übergreifendes Prozessmanagement der Bundeswehr“

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>Die Weiterentwicklung des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) und der Bundeswehr (Geschäftsbereich des BMVg) zu einer stärker prozessorientierten Organisation gehört zu den grundlegenden Weichenstellungen im Rahmen kontinuierlicher Modernisierung. Anlass dazu gaben u. a. interne und externe Defizitanalysen.</p> <p>Prozessmanagement unterstützt die Auftragserfüllung, ist auf das Erreichen strategischer Ziele ausgerichtet, macht Abläufe transparent und bildet Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar und verbindlich ab. Es bringt Orientierung im dienstlichen Alltag und führt zu höherer Wirkung und Wirtschaftlichkeit. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur zielorientierten, strategischen Steuerung sowie zur Modernisierung und Digitalisierung geleistet.</p> <p>Prozessmanagement richtet die Abläufe im Geschäftsbereich des BMVg darauf aus, konkrete Ziele zu erreichen. Steuerungsrelevante Abläufe (Prozesse) beschreiben dabei den Weg zur Zielerreichung. Strukturen in Form der Aufbauorganisation sollen diesen Abläufen Rechnung tragen und damit die Zielerreichung bestmöglich gewährleisten.</p>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>Einführung von Hauptprozessen im Jahr 2000. Ein Hauptprozess umfasst die organisationsunabhängige Gesamtheit der fachlichen Abläufe eines Aufgabengebietes. Zudem bildet er die Grundlage für die Realisierung der prozessorientierten IT-Unterstützung. Es entstehen neun Hauptprozesse.</p> <p>Mehrere Defizitanalysen seit 2008 haben die eingeschränkte Fähigkeit der Bundeswehr zur Auftragserfüllung verdeutlicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisherige nationale Zielvorgaben wurden weder personell noch materiell erreicht.              → Level of Ambition neu definieren              → Balance von Aufgaben und Finanzen</li> <li>- Mangelnde Wirksamkeit für Einsatzaufgaben</li> <li>- Nutzen der Wehrpflicht</li> <li>- „realitätsfremde Planung“</li> <li>- Fehl an einheitlicher „Unternehmensplanung“</li> <li>- Fehl an strategischen Zielen</li> <li>- Reformbedarf BMVg einschließlich Rolle GenInsp</li> <li>- Verantwortungsdiffusion</li> <li>- Fehlende Durchgängigkeit Rüstung/Nutzung</li> <li>- Handlungsbedarf Personalmanagement und Attraktivität</li> </ul> <p>Als Ergebnis wurde 2012 mit der Neuausrichtung der Bundeswehr die Prozessorientierung festgelegt. Das Prozessmodell GB BMVg wurde um 18 Prozesse erweitert, welche die wesentlichen Leistungen des Geschäftsbereiches mit klaren Zuständig- und Verantwort-</p>

## Erfahrungsbericht des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw)

Verfasser: Oberstleutnant Andreas Espenhahn  
 Organisationseinheit: ZA I 6 „Übergreifendes Prozessmanagement der Bundeswehr“

	<p>lichkeiten aufzeigen. Ziel dieser Leistungsprozesse ist die organisatorische Weiterentwicklung. Gleichzeitig werden die Hauptprozesse weiterentwickelt, um ein gesamtheitliches IT-Lagebild (nicht nur SASPF) entwickeln zu können.</p>
<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):</p>	<p>Für eine nachhaltige Einführung und Durchsetzung des Prozessmanagements sind zunächst entsprechende Grundlagendokumente zu schaffen. Mit einem Grundsatzpapier zur Einführung des Prozessmanagements im Jahr 2013 durch den damaligen Staatssekretär Beemelmans findet die Thematik nunmehr mit der Herausgabe einem strategisch-politischen Dokument „Agenda Prozessorientierung“, welches die Ziele bis 2025 beschreibt, im Juni 2017 ihre Fortsetzung. Hierin werden Prozessmanagement als Teil der strategischen Steuerung, die Weiterentwicklung zur prozessorientierten Organisation und die Verknüpfung mit bestehenden Managementansätzen festgelegt. Erste Erfahrungen werden derzeit ausgewertet.</p> <p>Als enorme Herausforderung hat sich wiederholt die Visualisierung des Prozessmodells inkl. der prozessnahen Informationen gezeigt. Graphische Darstellungen in Form von Ausdrucken haben wenig zur Akzeptanz beigetragen. Deshalb wird im GB BMVg ein sog. „Prozessportal“ (ARIS Connect) eingeführt, das 2019 bereits 10.000 Nutzer haben soll und die Prozesse anschaulich und aktuell darstellt.</p>
<p>Tipps/Leitfäden/Muster/Vorlagen/Handreichungen:</p>	<p><u>BMVg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handbuch Veränderungsmanagement in der Bundeswehr, Juni 2015</li> <li>- „Agenda Prozessorientierung“ als strategisch-politisches Dokument vom 01.06.2017</li> <li>- „Prozesslandkarte, Rollenkonzept und Implementierung des Prozessmanagements“ Zentralerlass B-520/1</li> </ul> <p><u>BAIUDBw ZA I 6:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentralanweisung B1-520/1-6000 (Grundlagen für die Prozessmodellierung)</li> <li>- Zentralanweisung B1-520/1-6001 (Vorläufige Konventionen für die Prozessmodellierung)</li> <li>- Zentralanweisung B1-520/1-6002 (Vorläufige Regelung Qualitätssicherung für die Prozessmodellierung im GB BMVg)</li> <li>- Zentralanweisung B1-520/1-6003 (Vorläufige Regelung Berechtigungen im Prozessmodell für den GB BMVg)</li> </ul> <p><u>Universität der Bundeswehr, Professur für Wissensmanagement &amp; Geschäftsprozessgestaltung:</u></p> <p>„Weiterentwicklung des Prozessmanagements im GB BMVg unter Nutzung von IT-Unterstützung“ Zwischenbericht III zur Studie</p>

## Erfahrungsbericht des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA)

Verfasser: Annette Kirchner  
 Organisationseinheit: Referat 2.3.4 „Management für Prozesse und serviceorientierte Architektur“

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>Schaffung von Transparenz über Abläufe und Zuständigkeiten. Erleichterung der täglichen Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Bereitstellung einer zentralen Informationsbasis und weitergehende IT-Unterstützung. Beherrschung der Komplexität der vielfältigen Anforderungen und Einflüsse auf das DPMA. Gezielte Steuerung des DPMA im Hinblick auf Strategie, Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Kundenzufriedenheit.</p>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>Geschäftsprozessmanagement wurde im Jahr 2004 als Grundlage für die Digitalisierung von Arbeitsabläufen zunächst auf operativer Ebene eingeführt und wird seitdem stetig weiter ausgebaut. Seit 2011 existiert im DPMA eine Organisationseinheit, die für das Geschäftsprozessmanagement auf operativer und strategischer Ebene zuständig ist. Prozesse werden zentral verwaltet und nach einer vorgegebenen Methode erhoben, beschrieben und kontinuierlich verbessert und über ein Prozessportal veröffentlicht. Geeignete Prozesse der Kernbereiche wurden und werden weiterhin digitalisiert.</p> <p>Aktuell wird daran gearbeitet, das Geschäftsprozessmanagement mit den anderen Managementsystemen des DPMA zu verknüpfen und als zentrales Steuerungselement in der Führung zu verankern. Der Geschäftsprozess wird damit zum Kern eines Verwaltungsmanagementsystems und führt sowohl Strategie, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und Controlling, als auch den Aspekt der Kundenorientierung an einer zentralen Stelle zusammen.</p>
<p>Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):</p>	<p>Das unbedingte und sichtbare Engagement der Behördenleitung ist zwingend notwendig.</p> <p>Das Arbeiten mit Prozessen erfordert eine Umstellung der eigenen Sicht- und Denkweise von der Funktionsorientierung hin zur Ablaufsicht. Der Geschäftsprozess darf dabei nicht nur als Mittel zum Zweck gesehen, sondern muss in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Um diese Sichtweise zu etablieren wird die aktive Unterstützung durch ein begleitendes Veränderungsmanagement benötigt.</p> <p>Die Vorgehensweise, Prozessmanagement anhand eines konkreten Anwendungsfalles zunächst für einen explizit definierten Bereich einzuführen und darauf aufbauend weiter zu entwickeln, hat sich im DPMA bewährt. Der mit dem Geschäftsprozessmanagement verbundene Mehrwert (z.B. Steigerung der Transparenz über Abläufe und Zuständigkeiten, einfache Bereitstellung von Informationen für die Bearbeiter, bessere IT-Unterstützung) kann so schnell sichtbar gemacht werden.</p> <p>Der Aufbau der erforderlichen Prozessorganisation (Prozesseigner,</p>

## Erfahrungsbericht des Deutschen Patent- und Markenamtes (DPMA)

Verfasser: Annette Kirchner  
Organisationseinheit: Referat 2.3.4 „Management für Prozesse und serviceorientierte Architektur“

	Fachverantwortliche, Prozessdesigner etc.) und der geeigneten Steuerungsmechanismen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Prozesslandschaft ist eine Herausforderung, die die gesamte Behörde betrifft und von allen Bereichen der Organisation getragen werden muss.
Tipps/Leitfäden/ Muster/Vorlagen/ Handreichungen:	Weitere Informationen und Praxisbeispiele können im DPMA über folgenden Kontakt erfragt werden: Deutsches Patent- und Markenamt, Zweibrückenstraße 12, 80331 München Annette Kirchner, Referatsleiterin „Management für Prozesse und serviceorientierte Architektur“, E-Mail: <a href="mailto:Annette.Kirchner@dpma.de">Annette.Kirchner@dpma.de</a>

## Erfahrungsbericht des Informationstechnikzentrums Bund (ITZ-Bund)

Verfasser: Edda Jansen  
 Organisationseinheit: II A 21

<p>Ziele und Motivation:</p>	<p>Das Prozessmanagement im ITZBund bietet die Grundvoraussetzung zur systematischen Stabilisierung und kontinuierliche Verbesserung von erreichten Zuständen zur Umsetzung der angebotenen IT-Dienstleistungen. Ziel ist es, zu jeder Rolle im ITZBund die jeweils prozessrelevanten Informationen übersichtlich und nachvollziehbar darstellen. Hierbei werden verschiedene Reporting-, Analyse-, Simulations- und Konfigurationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt.</p> <p>Das Prozessmanagement im ITZBund wird eingesetzt für die:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung von Transparenz zu den Abläufen im Rahmen der Geschäftsprozesse.</li> <li>- Prozessgestützte Beratung im Rahmen der Anforderungsanalyse.</li> <li>- Bereitstellung von ARIS-Systemen für das ITZBund (intern) und Kunden.</li> <li>- Entwicklung von Methoden im Prozess- und Anforderungsmanagement.</li> <li>- Abbildung von modellgestützten Auswertungen.</li> <li>- Bewertung von Prozesskennzahlen und Prozesskostenrechnungen.</li> <li>- Durchführung von Schulungen und Informationsveranstaltungen zum Prozessmanagement in der Bundesfinanzverwaltung.</li> </ul>
<p>Kurzbeschreibung zur Entwicklung des Prozessmanagements:</p>	<p>2007:                  Implementierung eines Prozessmanagements in der Vorgängerbehörde ZIVIT unter Einsatz des Tools ADONIS. Aufnahme der internen Prozessabläufe.</p> <p>2009:                  Umstieg auf die ARIS-Plattform. Überführung der Modelle in das neue Tool. Aufbau eines Schulungskonzepts für Anwender in der Bundesfinanzverwaltung.</p> <p>2013:                  Prozessgestützte Begleitung zur Umstrukturierung im Rahmen der Neuorganisation in der Vorgängerbehörde ZIVIT.</p> <p>2016:                  Begleitung der IT-Konsolidierung im ITZBund. Erweiterung des eingesetzten Toolsets um die Kollaborationsfunktionalitäten mit ARIS Connect. Hiermit können Prozessbeteiligte in eigenen Projekt- und Gruppenräumen Erfahrungen und Verbesserungspotenzial austauschen, um eine höchstmögliche Eigenständigkeit der Prozessteams zu erzielen. Aufbau eines qualitätsbezogenen Prozessmanagements mit Abbildung prozessrelevanter Kennzahlen.</p>

## Erfahrungsbericht des Informationstechnikzentrums Bund (ITZ-Bund)

Verfasser: Edda Jansen  
Organisationseinheit: II A 21

Erfahrungen (Best Practises/Fallstricke/Hindernisse):	<p>Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagement ist es unabdingbar, die Unterstützung der Leitung zu erhalten.</p> <p>Weiterhin muss sichergestellt werden, dass ein entsprechender Wissenstand zum Prozessmanagement bei den Mitarbeitern erzielt wird.</p> <p>Es muss darauf geachtet werden, dass Prozessinhalte für die Mitarbeiter leicht verständlich und nachvollziehbar sind. Für eine bessere Vermittlung wurde in 2016 das Produkt ARIS Connect implementiert. Aktuell werden Erfahrungen mit dem Produkt ARIS Aware unter der ARIS Version 10 gesammelt, um ein Dashboard, bzw. ein Prozessmonitoring im ITZBund zu implementieren.</p>
Tipps/Leitfäden/Muster/Vorlagen/Handreichungen:	<p>Interne Leitfäden, Muster und Vorlagen können bei Bedarf über Frau Edda Jansen, E-Mail: <a href="mailto:edda.jansen@itzbund.de">edda.jansen@itzbund.de</a> eingefordert werden.</p>