

# Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement

Aktuelle Verwaltungspraxis

# Warum beschäftigen sich Kommunen mit Prozessen?



- Steigende Anforderungen der Interessengruppen
- Demografischer Wandel
- Haushaltskonsolidierung
- E-Government
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement/ IKS
- Organisatorische Veränderungen
- Zunehmend schnellerer Veränderungszyklen
- Horizontale und vertikale Zusammenarbeit
- ...

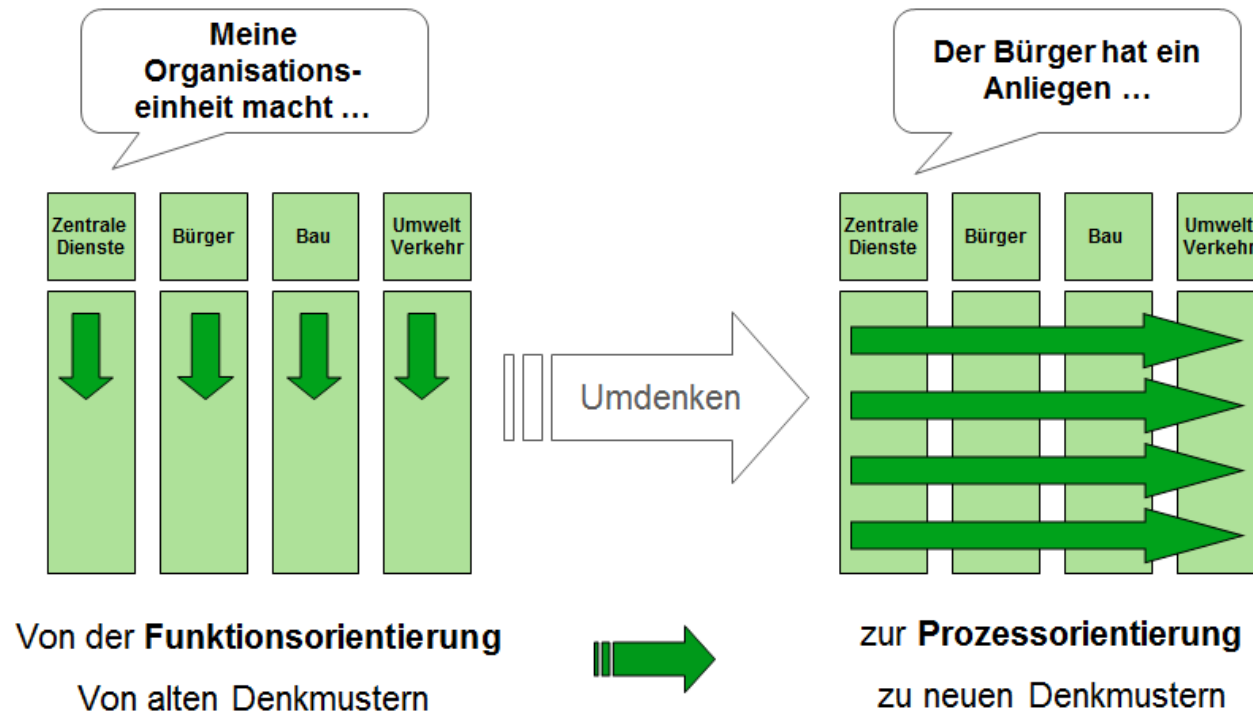


# Prozessorientierung

- Eine ergebnisorientierte Denkweise



Entwicklung einer Dienstleistungskultur, die von der Arbeit am Ergebnis geprägt ist



Reduktion aller Tätigkeiten, die nicht zur Erfüllung der Kundenanforderungen beitragen steigern die Effektivität

# Prozessoptimierung

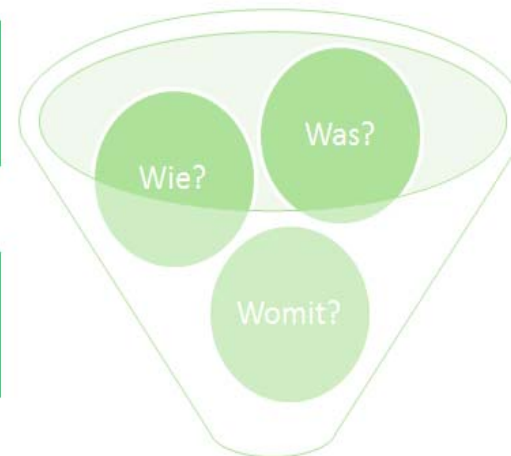
- Eine Denkweise für mehr Qualität

Interne Schnittstellen werden definiert, Doppelarbeit aufgedeckt, Reibungsverluste verringert

**Ergebnisqualität** *Was?*  
**Welche Leistung in welcher Qualität?**  
Fehlerquote, Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit

**Prozessqualität** *Wie?*  
**In welchen Schritten?**  
Erreichbarkeit, Durchlaufzeit, Wartezeit, Transparenz

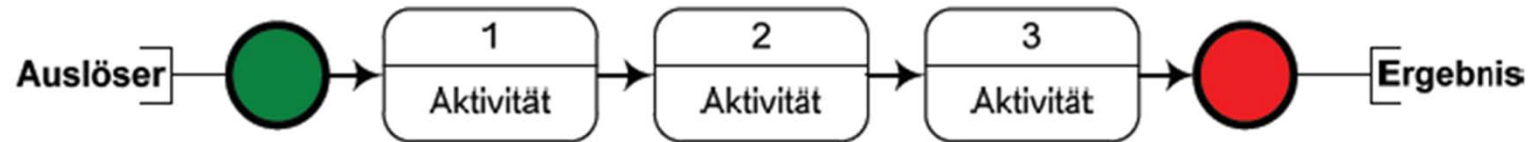
**Potenzialqualität** *Womit?*  
**Mit welchen Ressourcen?**  
Mitarbeiterqualifikation, Ausstattung, Infrastruktur



Die genaue Abstimmung der drei Dimensionen ermöglicht eine optimale Leistung.

Halten des Qualitätsniveaus wird ggf. mit weniger Ressourcen möglich, das Steigern verursacht nicht unmittelbar Kosten

# Was ist Prozessoptimierung (GPO)?



- Methode zur Verbesserung der Prozesse einer Organisation
- Ziel ist eine größerer Effektivität und Effizienz der Leistungserstellung
- Leitfrage: Werden die Leistungen auf dem richtigen Weg erstellt?
- Suche nach Schwachstellen und umsetzungsorientiertes Vorhaben
- Beteiligungsorientiertes Vorgehen
- Weg einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP)

→ Die Kunden profitieren von einer GPO (Dienstleistungsverbesserung)

→ Die Verwaltung profitiert von einer GPO (Kosten senken)

# Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis

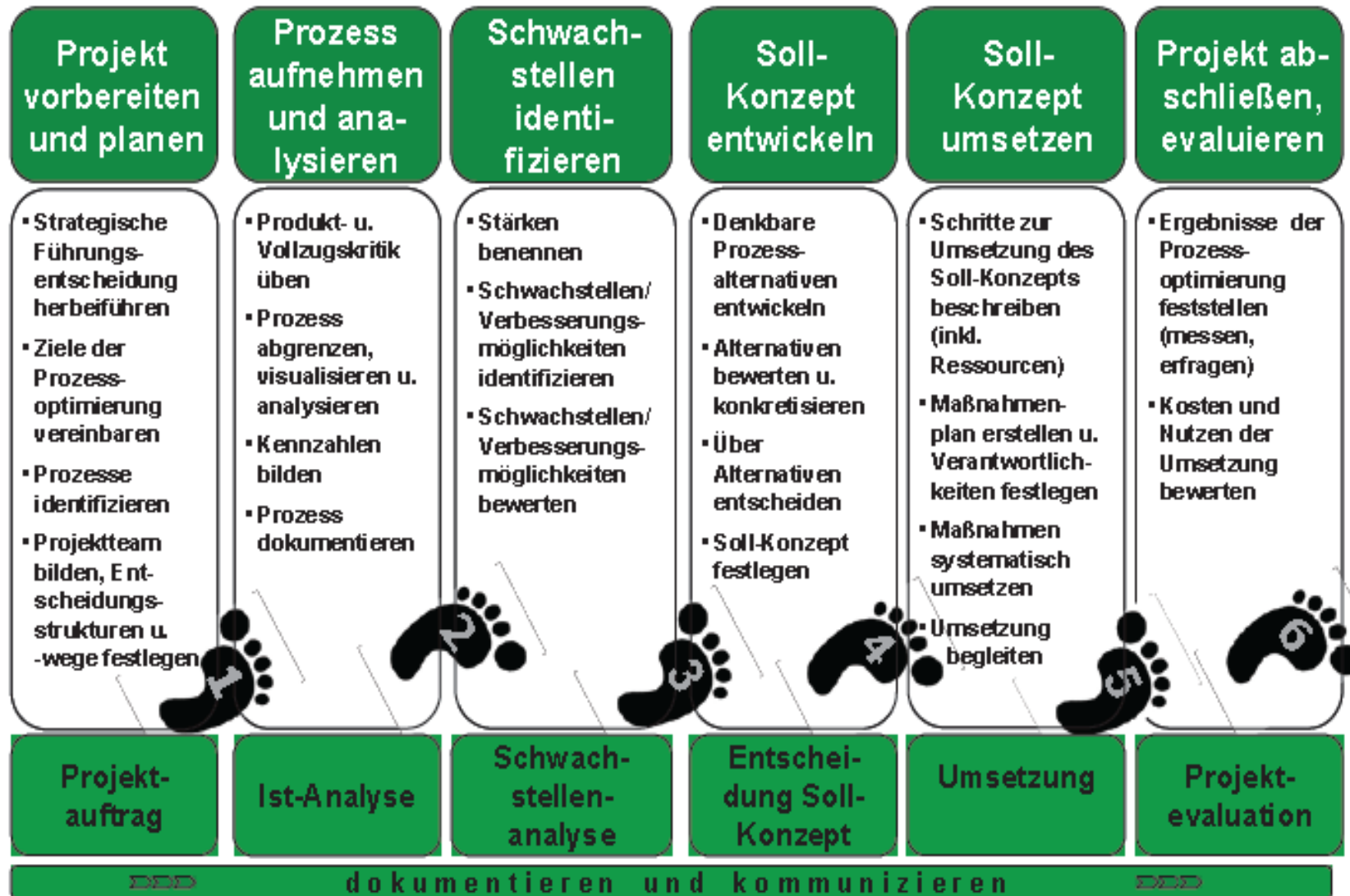


GPO ist vielfältig anwendbar. Aus der Praxis sind folgende Anwendungsmöglichkeiten bekannt:

- Eine GPO wird als Einzelmaßnahme durchgeführt (z.B. bei Beschwerden, internen Konflikten, neue Software, Gesetzesänderung)
- Eine GPO unterstützt die strategische Ausrichtung einer Kommune (z.B. Auswahl von Schlüsselprozessen für familienfreundliche Stadt)
- Eine GPO wird flächendeckend und kontinuierlich als Methode angewendet (z.B. bei großem Konsolidierungsvolumen)

# Der analytische GPO-Ansatz der KGSt®

- In sechs Schritten zum optimierten Prozesse



# Fragen die nach einzelnen GPO'en in der Praxis offen bleiben...



- Prozesse sind in aller Munde, was kommt nach der GPO noch auf uns zu?
- Wie kann man bei der Prozessgestaltung und -optimierung systematisch vorgehen?
- Wenn Prozesse optimiert worden sind, wie kann man den Prozess der Verbesserung kontinuierlich und systematisch steuern?
- Wer soll Prozesse in einer Organisation steuern? Wer hat den „Hut“ auf für die Initiierung von Prozessoptimierung?
- Wie gestaltet sich das Zusammenspiel zwischen Organisations- und Informationsmanagement und deren z. T. unterschiedliche Sichten auf Prozesse?
- Welche Konsequenzen hat eine zunehmende Prozessorientierung auf die Aufbaustruktur?

## **Wie kommen Kommunen von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement?**



# Was ist Prozessmanagement?



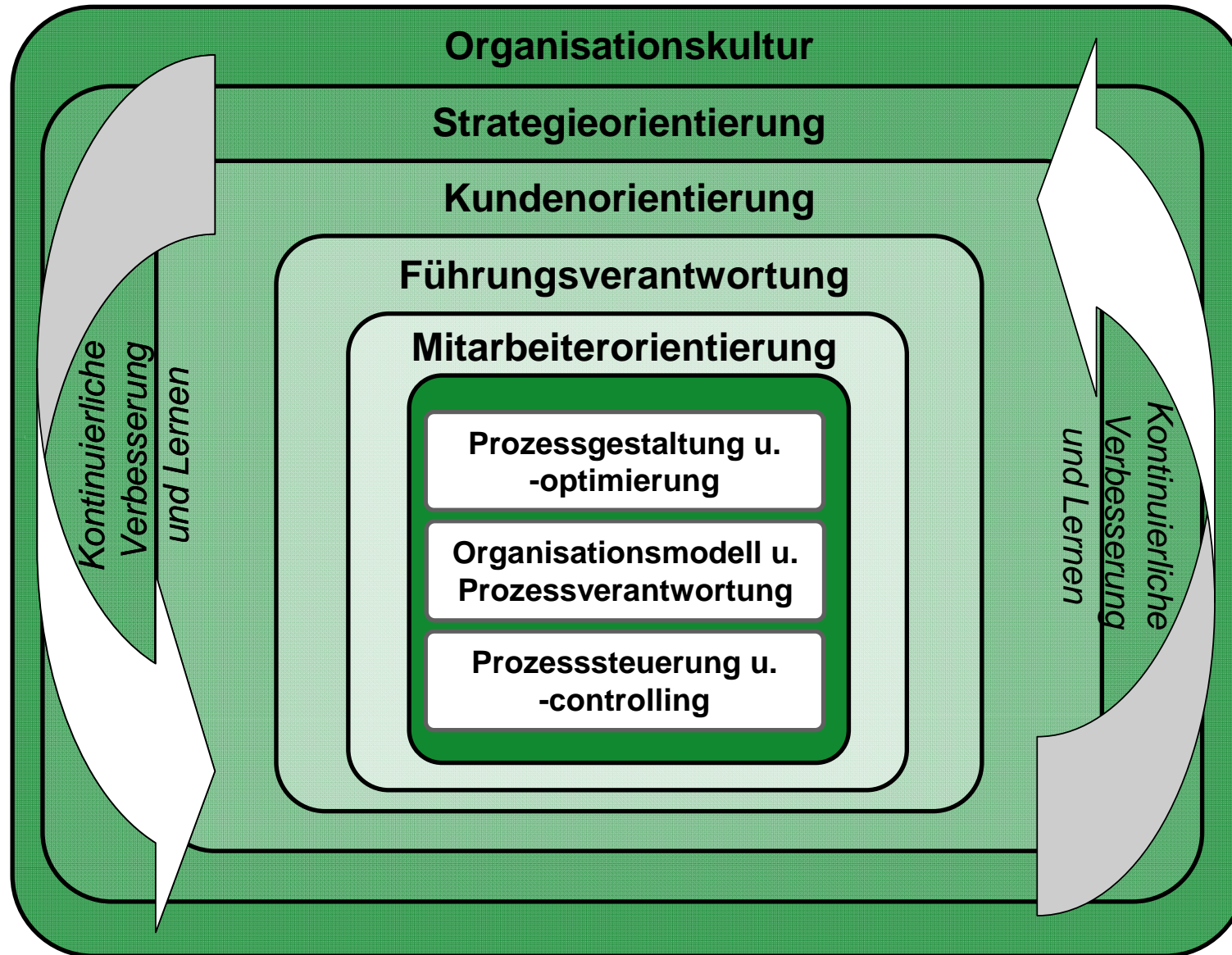
- **systematische und kontinuierliche Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Prozessen**
- **Ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung der Organisation**
- **Auf Dauer angelegte Prozessorientierung und institutionalisierte Steuerung von Prozessen.**

## Ziele:

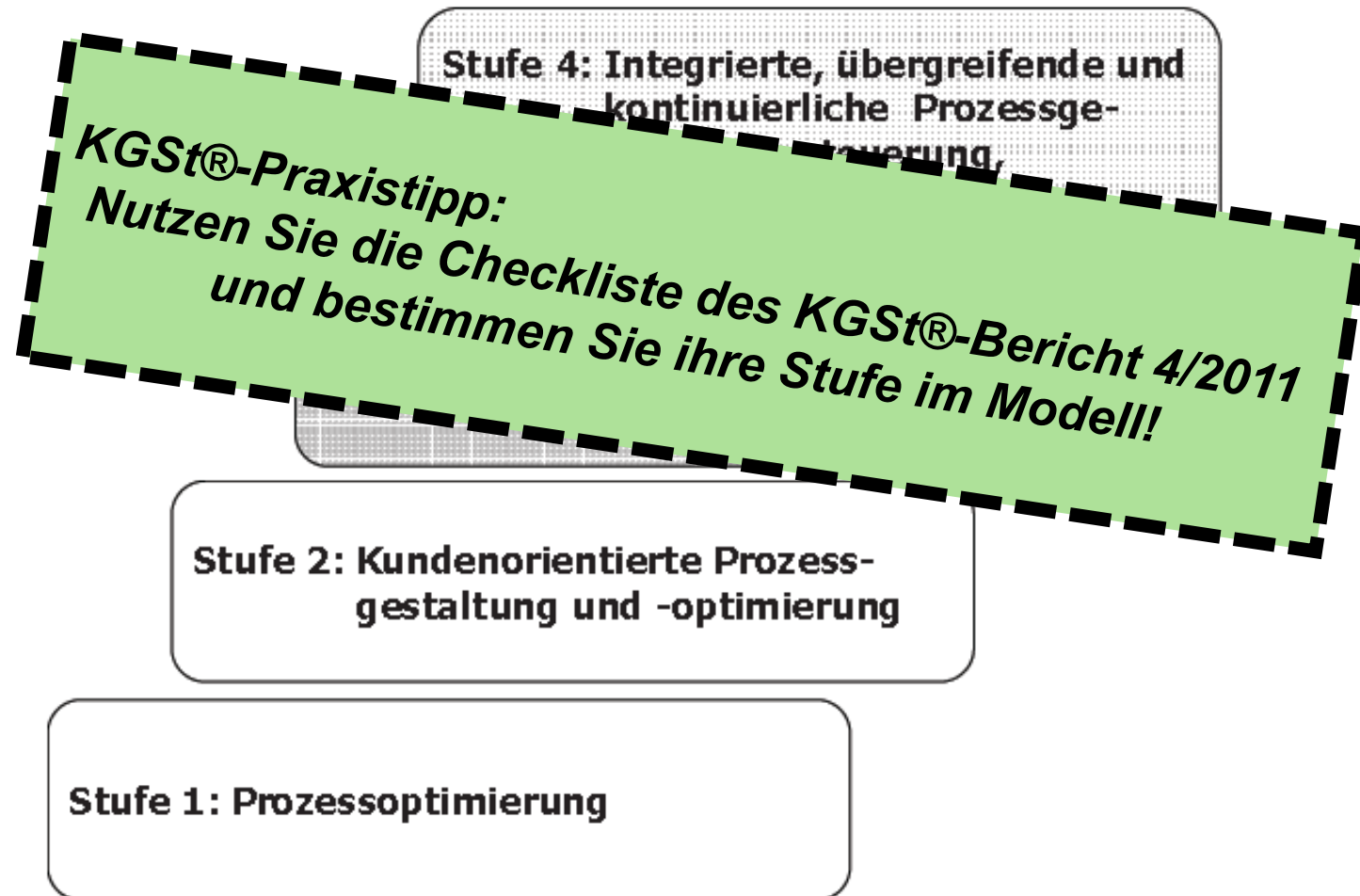
- **Effektive und effiziente Prozesse**
- **Optimierung der Kundenorientierung**
- **Erreichen strategischer Ziele**



# Erfolgsfaktoren für Prozessmanagement



# Stufenmodell des Prozessmanagements



## **Einfluss-Prozessorganisation**

- Leistungssteuerung orientiert sich an der dominierenden Aufbauorganisation
- Steuerung von Prozessen findet innerhalb von Organisationseinheiten statt
- Kaum Entscheidungskompetenzen für die Steuerung des gesamten Prozesses
- Prozessverantwortlicher bewegt sich Spannungsfeld zur Linie
- Komplexe Abstimmungsschleifen werden erforderlich, um Prozessstandards zu implementieren

## **Herkömmliche Organisation verändert sich kaum!**

## **Matrix-Prozessorganisation**

- Prozessbezogene Verantwortung tritt gleichwertig neben die Linienverantwortung
- Planungs-, Durchführungs- u. Ergebnisverantwortung wird bei Prozesseigentümern und Prozessverantwortlichen gebündelt
- Quasi „Kunden-Lieferantenverhältnis“: Organisationseinheiten stellen den Prozessen Ressourcen/ Leistungen zur Verfügung
- Prozessverantwortliche haben Befugnis, die Umsetzung festgelegter Standards und Vereinbarungen bei den Linienstellen einzufordern
- Verantwortung ist so verteilt, das Prozesse übergreifend gesteuert werden

## **Gute Rahmenbedingungen für Veränderungen!**



## **Reine-Prozessorganisation**

- Prozesse bestimmen die Struktur der Organisation/  
Aufbauorganisation richtet sich nach Prozessen
- Vollumfängliche Verantwortung liegt bei Prozessverantwortlichen

**Eher nicht für die kommunale Praxis geeignet, da fachliche und funktionale Spezialisierung aus wirtschaftlichen und rechtlichen Gründen sinnvoll ist**

# Schwierigkeiten in der Praxis...

- Verschiedene Modellierungsmethoden und fehlende Standards
- Soll-Konzept entwickelt, aber die Umsetzung scheitert
- Widerstände der Mitarbeiter
- Niemand übernimmt Verantwortung
- Prozesse werden nicht bereichsübergreifend gesteuert, da sich das Organisationsverständnis an der Aufbaustruktur orientiert
- Es gibt keine strategischen Ziele... Woran soll sich das Prozessmanagement ausrichten?



# Gute Praxisbeispiele und Lösungen

## - Von anderen Lernen (Teil 1)



- Der Fachbereich Baurecht und Umweltschutz der Stadt Mannheim hat **Kriterien** für die Neuausrichtung der **Abteilungsstruktur** und die **Prozessgestaltung** aus mehrern Blickwinkeln (Kundensicht, Prozesssicht, Mitarbeitersicht) entwickelt. Es wurde z.B. ein Beratungszentrum „Bauen und Umwelt“ eingerichtet.
- Die Stadt Dortmund ist ein gutes Beispiel für **kundenorientierte Prozessgestaltung mit IT** (Dienstleistungszentren, Servicecenter „doline“, Internetportal „domap“, Scandienstleister, zentrales Beschaffungsamt, Dortmunder Systemhaus als zentraler IT-Dienstleister nach dem ITIL-Standard).
- Die Stadt Graz betreibt eine **umfassende Prozessgestaltung mit IT** (Onlineformular, elektr. Signatur, E-Payment, E-Akte, Portalverbund Datenschutz und Registerabfragen, Plattform Controller, Amtssignatur, elektronische Zustellung).
- Die Stadt Bochum hat gute Erfahrungen mit der **kundenorientierten Prozessgestaltung durch ihre Mitarbeiter** gemacht (Bäderhotline in Eigeninitiative/ Belegungskonzept für Kunstrasenplätze bei Sperrung anderer Sportanlagen).



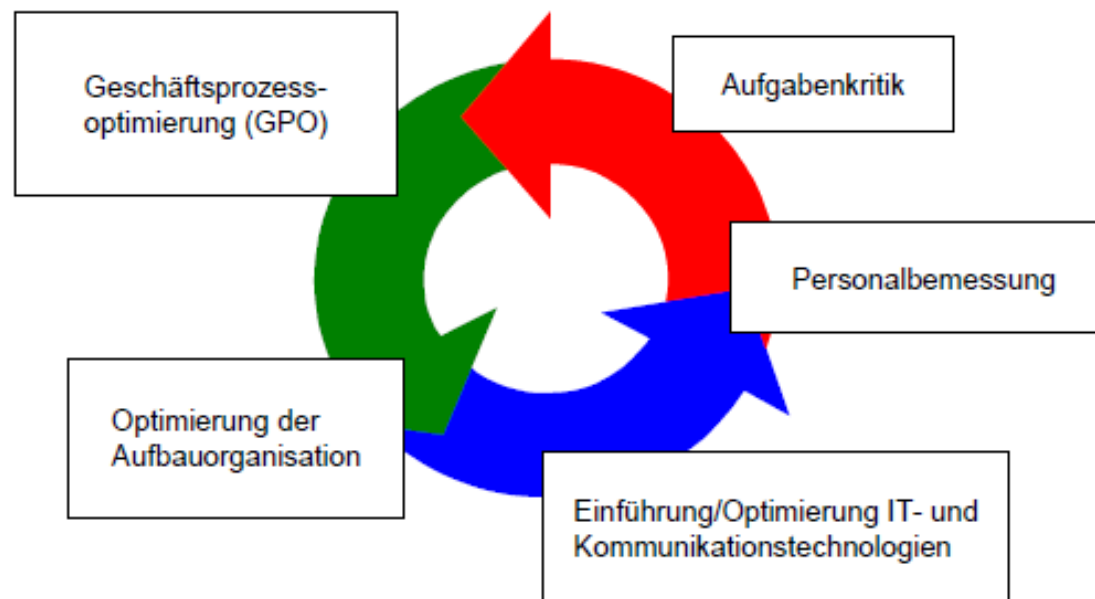
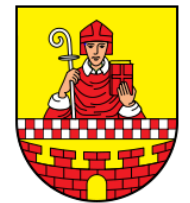


# Gute Praxisbeispiele und Lösungen

- Von anderen Lernen (Teil 2)



- Die Stadt Stuttgart baut Prozessmanagement im Rahmen von Umwelt- und **Qualitätsmanagement** auf und legt dabei **klare Rollen der Prozessverantwortung** fest. Hier unterstützt die Prozessbetrachtung die **Wissensweitergabe** in der Organisation und die **Ergebnisorientierung** der Mitarbeiter. Ein Bericht zum Stand der Umsetzung finden Sie im KGSt®-Portal/ KGSt®-Best-Practice-Datenbank.
- Die Stadt Lüdenscheid hat ein **integriertes Konzept zur Prozessgestaltung in Organisationsprojekten**.

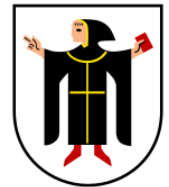


# Gute Praxisbeispiele und Lösungen

## - Von anderen Lernen (Teil 3)



- Die LHS München hat seit 2008 das Modellierungshandbuch „MIT-KonkreT“ und definiert **klare Rollen und Regeln**.
- Strategiekonforme Prozessgestaltung erfolgt in Solingen durch **Servicegarantien im Ausländer- und Integrationsbüro**, da die Integrationsförderung ein wichtiger strategischer Schwerpunkt der Stadt ist.
- Die Stadt Esslingen am Neckar hat fast 200 Prozesse aufgenommen, in einer Datenbank dokumentiert und die **Verknüpfung zu ihren Produkten und den Stellenbeschreibungen** hergestellt. Sie baut Prozessmanagement systematisch und strategisch in der Gesamtverwaltung auf.
- Der Landkreis Osnabrück prüft, ob seine Verwaltungsstruktur langfristig von einer funktionsorientierten Verwaltung zu einer **prozessorientierten Verwaltung** umgestaltet werden sollte. Der Verwaltungsvorstand hat in seinem strategischen Steuerungssystem einen **Handlungsschwerpunkt** zum Thema Prozessoptimierung beschlossen und setzt diesen um.



# Was bietet die KGSt® ihren Mitgliedern?



**KGSt®-Prozessbibliothek**  
als Instrument

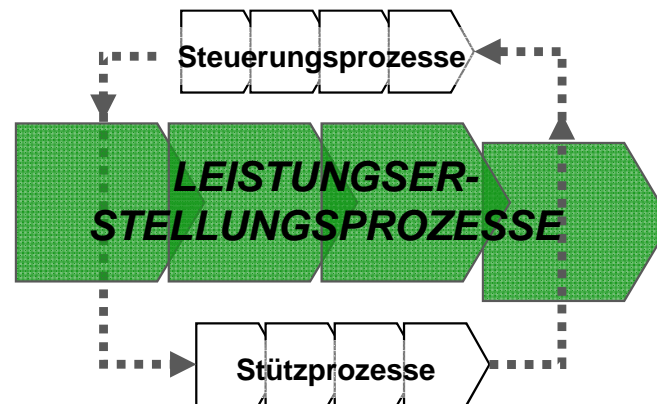
**KGSt®-Prozessnetzwerk**  
für Austausch und  
Weiterentwicklung

**Prozessanalysen** bei  
Vergleichsringarbeit und  
Beratung

Fachmodellierungs-  
standard (FaMoS)  
**Begleitung und  
Weiterentwicklung**



Aufbereitung von  
Prozessmanagement-  
Anwendungsfeldern  
**Projekt „Internes  
Kontrollsystem“**



Seminarreihe  
**GPO 1 bis 5 & Zertifikat zum  
Prozessmodellierer/ zur  
Prozessmodelliererin**

Bericht 3/2011

**Von der Prozessoptimierung  
zum Prozessmanagement**

In sechs Schritten zum optimierten  
Prozess

Bericht 4/2011

**Von der Prozessoptimierung  
zum Prozessmanagement**

Kommunen auf dem Weg zum  
Prozessmanagement

Bericht

**Effizientes E-Government**

(b.i.t.consult GmbH & KGSt®)

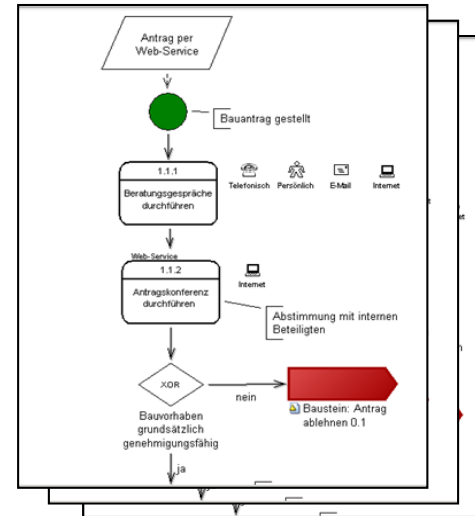
# Die KGSt<sup>®</sup>-Prozessbibliothek – innovative Prozesse von Kommunen für Kommunen



## KGSt-Prozessbibliothek

Sammlung  
guter Prozesse

mit Kennzahlen und Attributen



- Darstellungen innovativer Prozesse in einheitlicher FaMoS-Notation
- Ergänzende Funktionen: Kommentierung, Bewertung, Auswertung, ...

suchen

finden

nutzen

mitmachen

<http://www.kgst.de/produkteUndLeistungen/prozessbibliothek/>

# KGSt®-Prozessnetzwerk

- Interessierte Kommunen werden gesucht!



- Angebot für Anfänger und Erfahrene!
- Fehlende **Kernprozesse** der Kommunen werden aufgenommen und in der Prozessbibliothek zur Verfügung gestellt werden.
- Die Studie „Effizientes E-Government“ (KGSt®-Bericht 8/2011, Kennung: 20110929A0042) zeigt:
- Es gibt rund **200 Prozesse**, die besonders **ressourcenbindend** sind und gleichzeitig ein hohes **E-Government-Potential** bieten.

Produktgruppe 1.1 – Innere Verwaltung	
Einstellungen (nach Personalauswahl) vornehmen	<a href="#">Andreas Pamp</a>
Überstunden, Zulagen und Zeitzuschläge abrechnen	<a href="#">Andreas Pamp</a>
Beurlaubungszeiten (Erholungsurlaub, Mutterschutz, Sonderurlaub, Elternzeit, ...) festsetzen	<a href="#">Andreas Pamp</a>
Jahresabschluss durchführen	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Liquiditätskredite aufnehmen	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Gewerbesteuern erheben	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Grundsteuern erheben	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Posteingang bearbeiten	<a href="#">Norbert Zucht</a>
Produktgruppe 1.2 – Sicherheit und Ordnung, Einwohnerservice	
Jagdscheine erteilen	<a href="#">Andreas Pamp</a>
Verkehrsordnungswidrigkeiten im ruhenden Verkehr bearbeiten	<a href="#">Norbert Zucht</a>
Auskünfte aus dem Melderegister erteilen	<a href="#">Norbert Zucht</a>
Produktbereich 3 – Soziales und Jugend	
Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung (6. Kapitel SGB XII) gewähren	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Hilfen zur Erziehung in Pflegestellen und stationäre Hilfen (§§ 33-34 SGB VII) gewähren	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Unterhaltspflichtige zum Unterhalt nach dem Unterhaltsvorschussgesetz heranziehen	<a href="#">Hortense Klein</a>
Produktbereich 5 – Gestaltung der Umwelt	
Katastervermessungen durchführen	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>
Geoinformationen bereitstellen	<a href="#">Dr. Gaby Beckmann</a>



**Kontakt:**

Dr. Gaby Beckmann  
0221 37689-24  
[GabyBeckmann@kgst.de](mailto:GabyBeckmann@kgst.de)



Hortense Klein  
0221 37689-56  
[Hortense.Klein@kgst.de](mailto:Hortense.Klein@kgst.de)



Andreas Pamp  
0221 37689-25  
[Andreas.Pamp@kgst.de](mailto:Andreas.Pamp@kgst.de)



Norbert Zucht  
0221 37689-22  
[Norbert.Zucht@kgst.de](mailto:Norbert.Zucht@kgst.de)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Norbert Zucht**

**Referent Lösungen & Informationsmanagement**

Telefon +49 221 37689-22

[Norbert.Zucht@kgst.de](mailto:Norbert.Zucht@kgst.de)

[www.kgst.de](http://www.kgst.de)

---



Willkommen zum  
KGSt®-FORUM 2014  
17.-19. September

Online-Anmeldung (noch in Bearbeitung)  
(<http://www.kgst.de/kgst-forum/>)

