

Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement

Aktuelle Verwaltungspraxis

Warum beschäftigen sich Kommunen mit Prozessen?



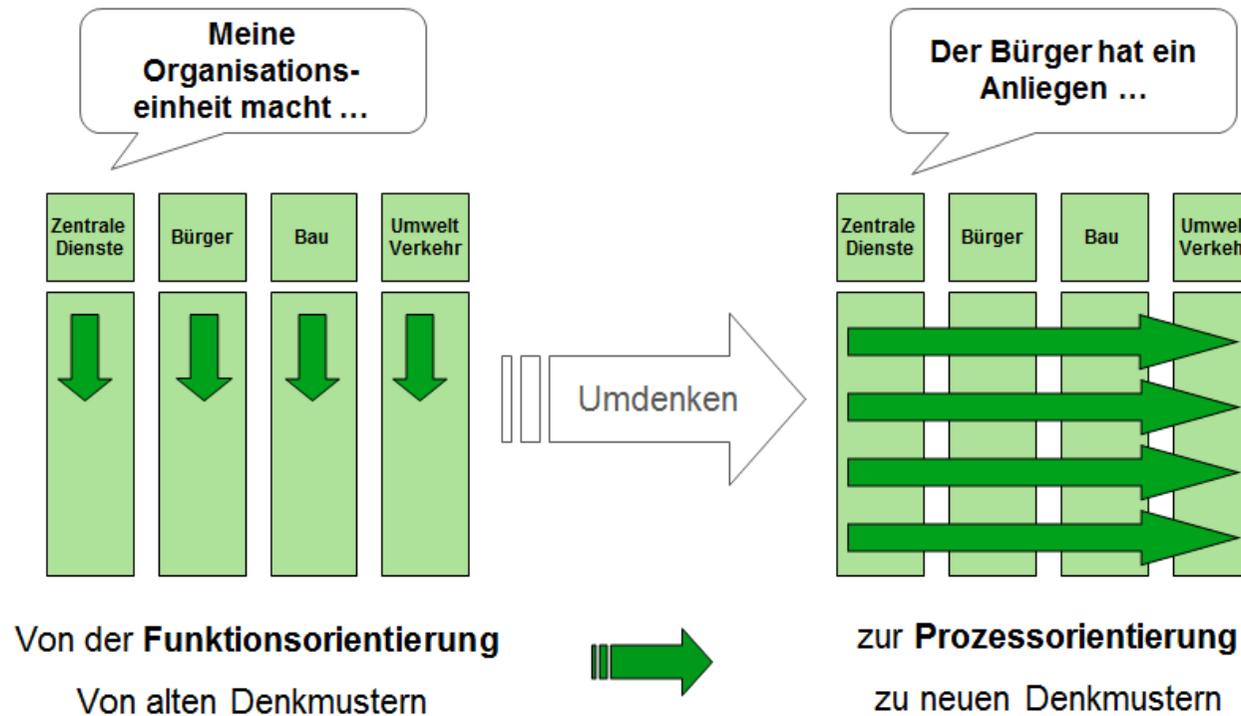
- Steigende Anforderungen der Interessengruppen
- Demografischer Wandel
- Haushaltskonsolidierung
- E-Government
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement/ IKS
- Organisatorische Veränderungen
- Zunehmend schnellerer Veränderungszyklen
- Horizontale und vertikale Zusammenarbeit
- ...



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

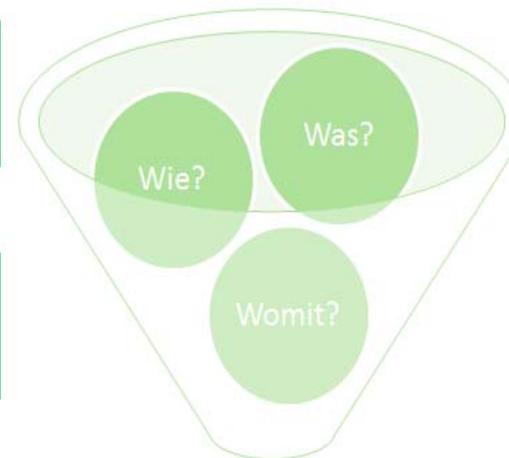
- Eine Denkweise für mehr Qualität

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

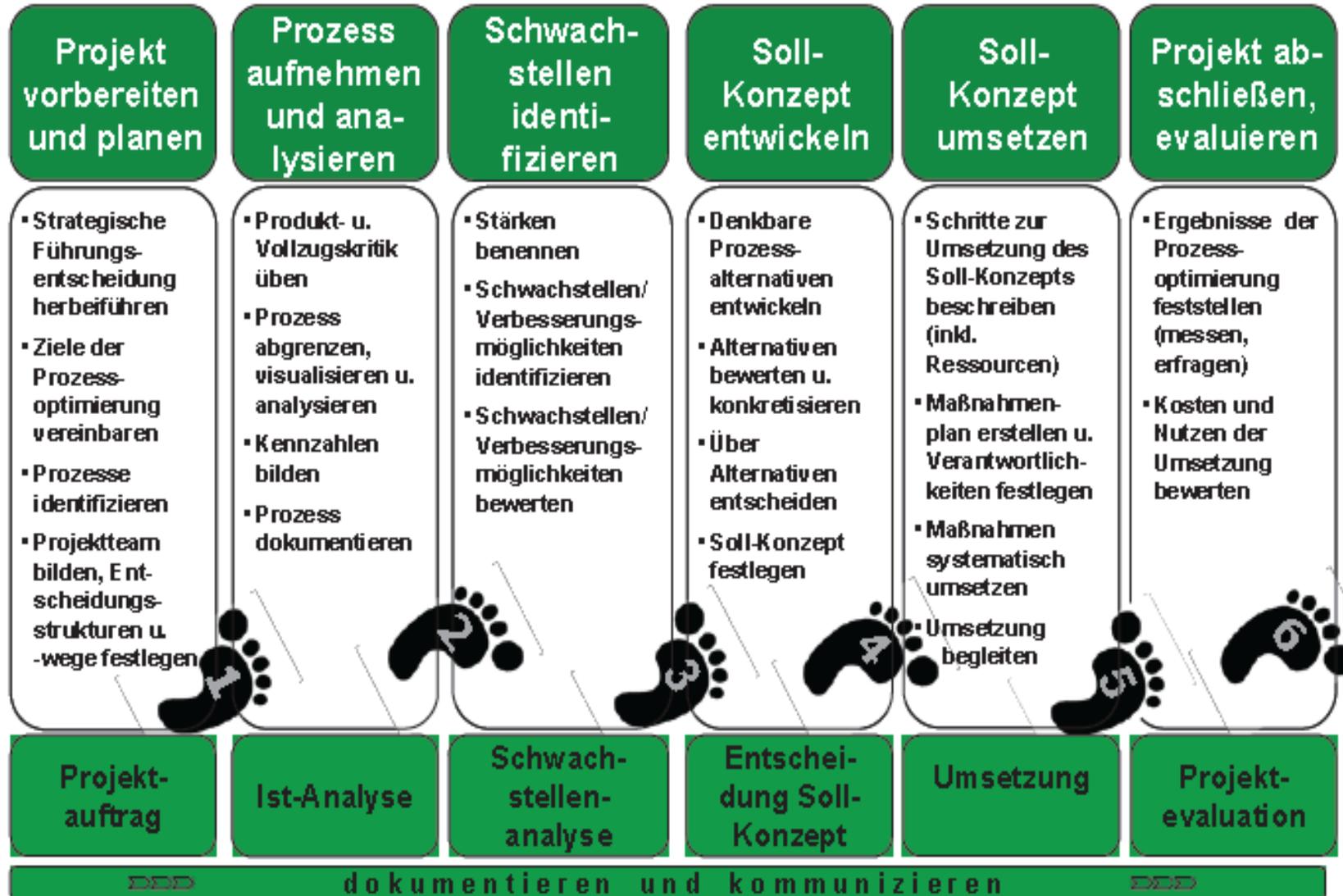


GPO ist vielfältig anwendbar. Aus der Praxis sind folgende Anwendungsmöglichkeiten bekannt:

- 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?



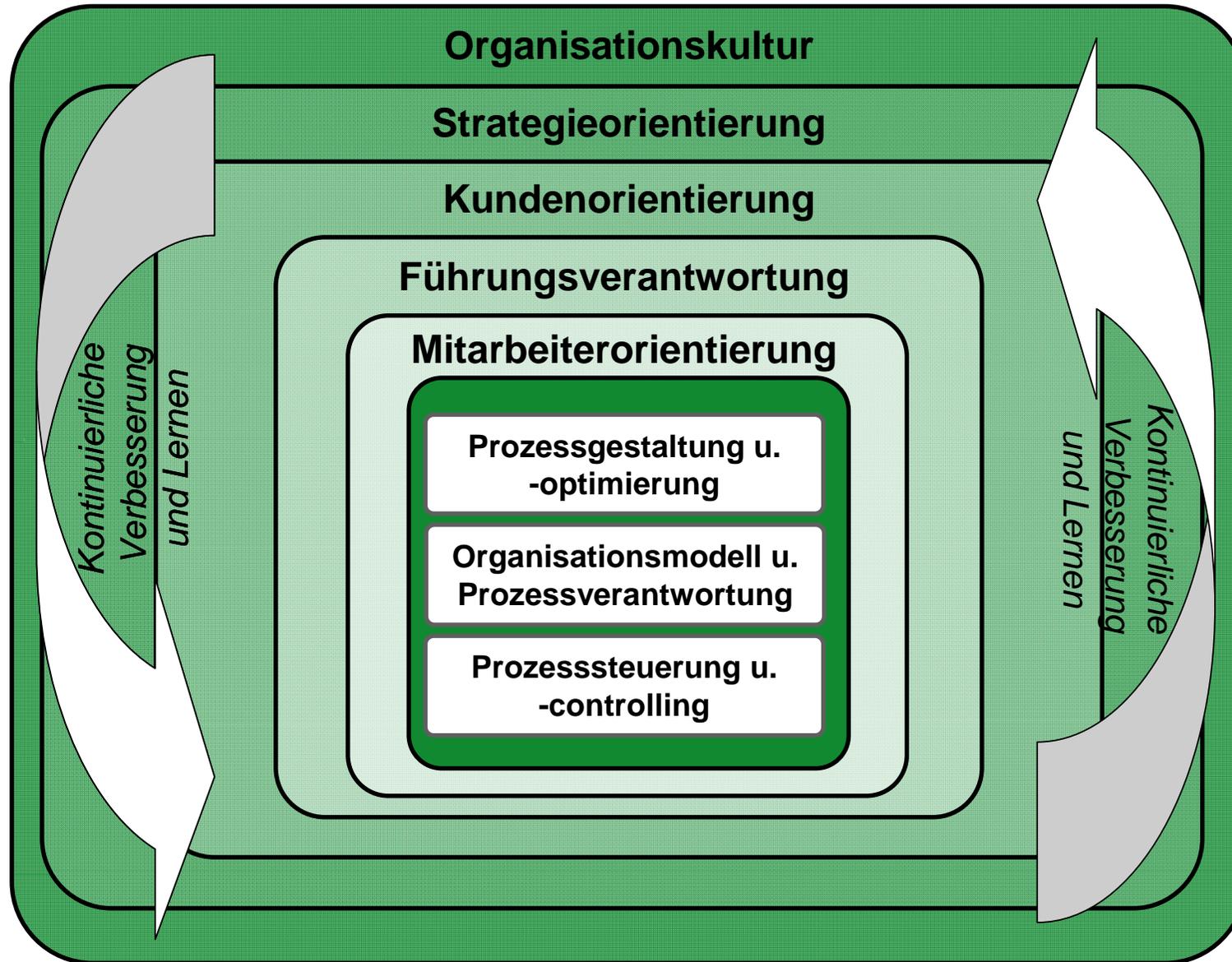
- **systematische und kontinuierliche Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Prozessen**
- **Ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung der Organisation**
- **Auf Dauer angelegte Prozessorientierung und institutionalisierte Steuerung von Prozessen.**

Ziele:

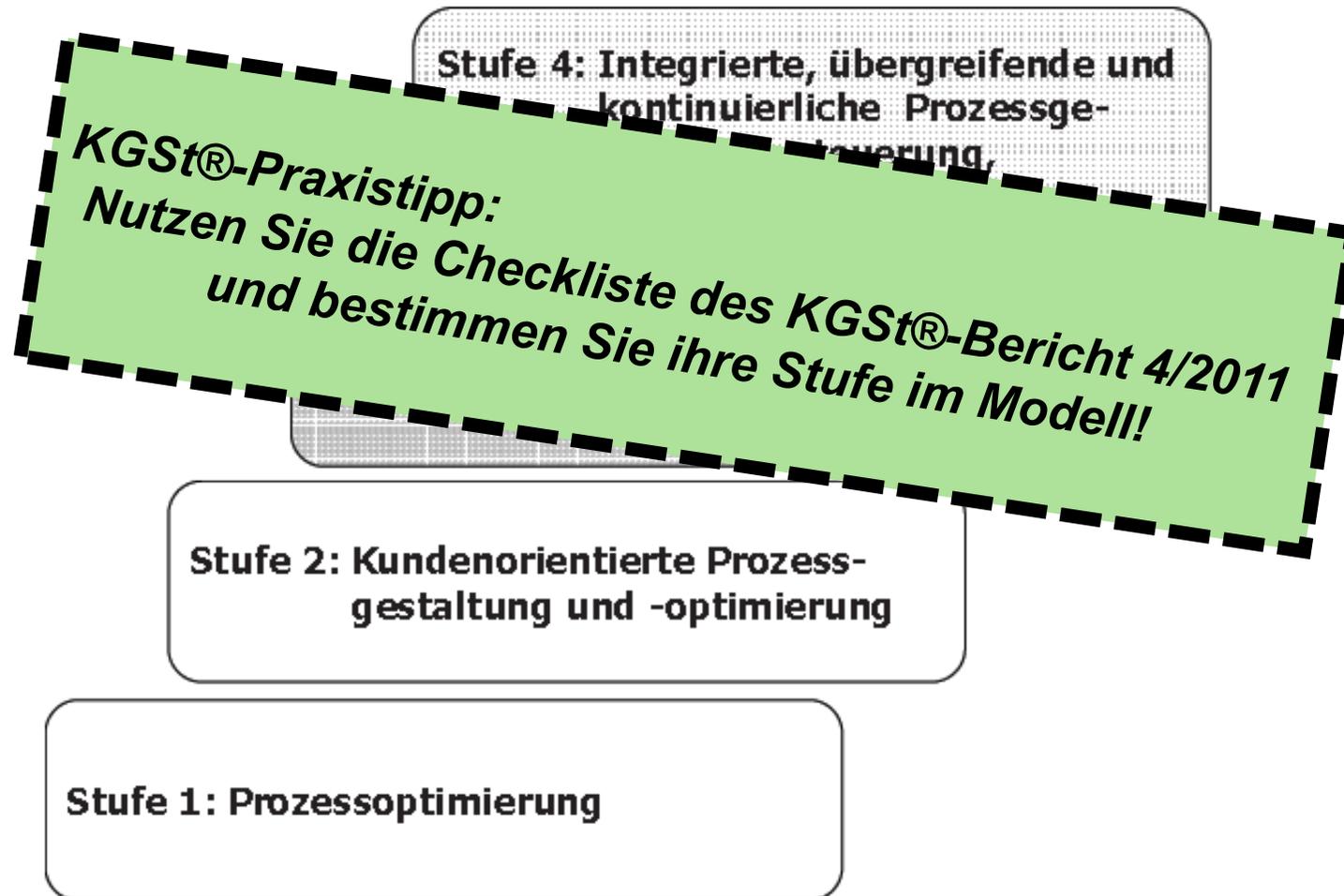
- **Effektive und effiziente Prozesse**
- **Optimierung der Kundenorientierung**
- **Erreichen strategischer Ziele**



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 mehreren 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).

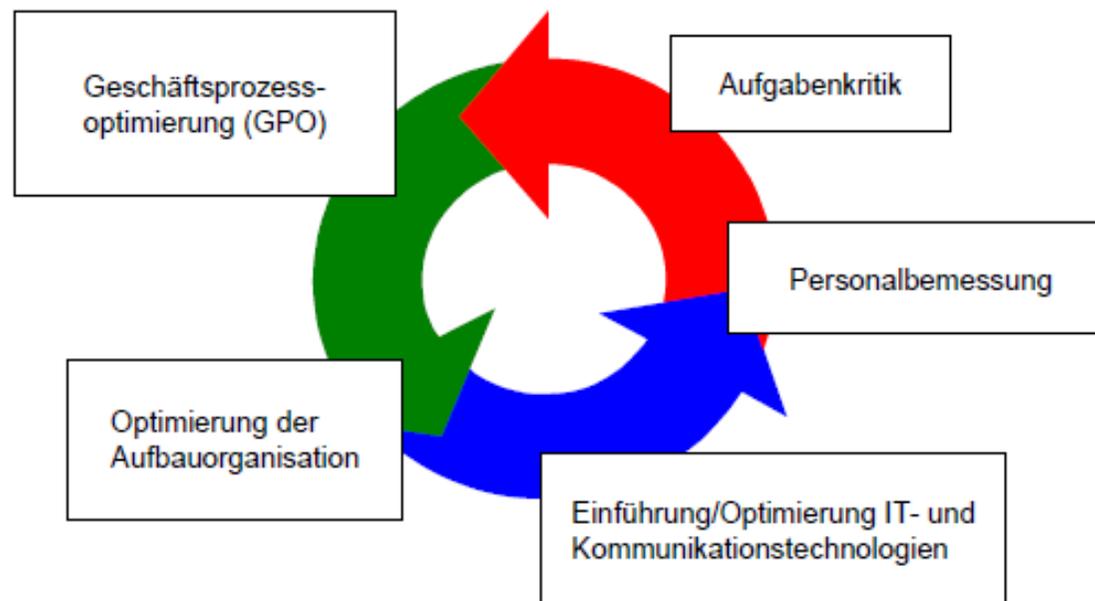


Gute Praxisbeispiele und Lösungen

- 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

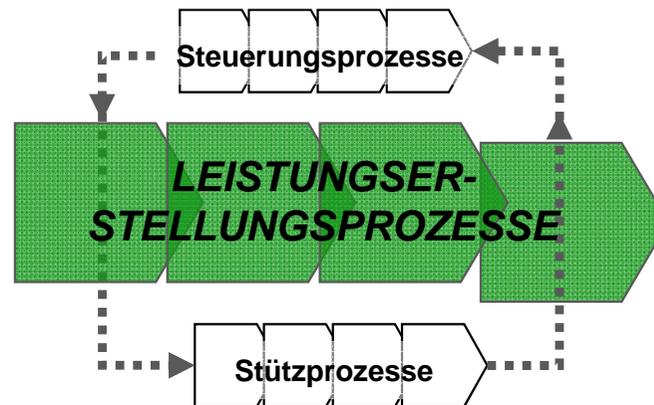
KGSt®-Prozessnetzwerk
für Austausch und
Weiterentwicklung

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®)

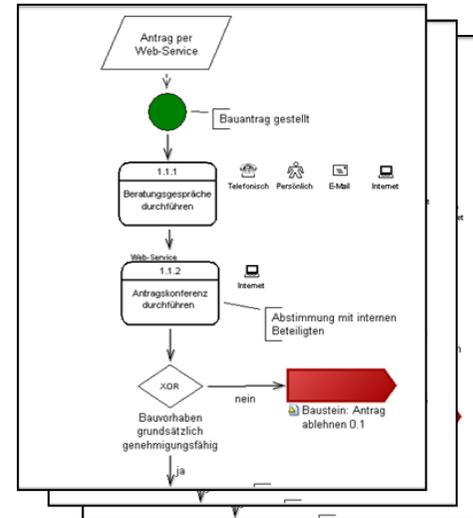
Die KGSt[®]-Prozessbibliothek – innovative Prozesse von Kommunen für Kommunen



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	Andreas Pamp
Überstunden, Zulagen und Zeitzuschläge abrechnen	Andreas Pamp
Beurlaubungszeiten (Erholungsurlaub, Mutterschutz, Sonderurlaub, Elternzeit, ...) festsetzen	Andreas Pamp
Jahresabschluss durchführen	Dr. Gaby Beckmann
Liquiditätskredite aufnehmen	Dr. Gaby Beckmann
Gewerbesteuern erheben	Dr. Gaby Beckmann
Grundsteuern erheben	Dr. Gaby Beckmann
Posteingang bearbeiten	Norbert Zucht

Produktgruppe 1.2 – Sicherheit und Ordnung, Einwohnerservice	
Jagdscheine erteilen	Andreas Pamp
Verkehrsordnungswidrigkeiten im ruhenden Verkehr bearbeiten	Norbert Zucht
Auskünfte aus dem Melderegister erteilen	Norbert Zucht

Produktbereich 3 – Soziales und Jugend	
Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung (6. Kapitel SGB XII) gewähren	Dr. Gaby Beckmann
Hilfen zur Erziehung in Pflegestellen und stationäre Hilfen (§§ 33-34 SGB VII) gewähren	Dr. Gaby Beckmann
Unterhaltspflichtige zum Unterhalt nach dem Unterhaltsvorschussgesetz heranziehen	Hortense Klein

Produktbereich 5 – Gestaltung der Umwelt	
Katastervermessungen durchführen	Dr. Gaby Beckmann
Geoinformationen bereitstellen	Dr. Gaby Beckmann



Kontakt:

Dr. Gaby Beckmann
0221 37689-24
GabyBeckmann@kgst.de



Hortense Klein
0221 37689-56
Hortense.Klein@kgst.de



Andreas Pamp
0221 37689-25
Andreas.Pamp@kgst.de



Norbert Zucht
0221 37689-22
Norbert.Zucht@kgst.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Norbert Zucht

Referent Lösungen & Informationsmanagement

Telefon +49 221 37689-22

Norbert.Zucht@kgst.de

www.kgst.de



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

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

