

Prozessmanagement 2020

Susanne Birk
Europäischer Verwaltungskongress
Bremen, 28. Februar 2013



- 01 Systematische Annäherung an das Prozessmanagement der Zukunft
- 02 Begriffsklärung, Rahmenbedingungen und Grundlagen
- 03 Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger und ihre Erwartungen an das Prozessmanagement 2020
- 04 Entwicklungslinien für das Prozessmanagement 2020

01 Systematische Annäherung an das Prozessmanagement der Zukunft

02 Begriffsklärung, Rahmenbedingungen und Grundlagen

03 Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger und ihre Erwartungen an das Prozessmanagement 2020

04 Entwicklungslinien für das Prozessmanagement 2020



... eine Kooperation von Prognos, der Messe MODERNER STAAT und der Zeitschrift innovative Verwaltung.

Der Report zeigt seit 2008 jährlich die wichtigen Themen für die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung auf.

Ziele des Reports:

- Zukunftsdiskussion initiieren
- Bereitschaft für strategische Planung wecken
- Konkreten Input für das Verwaltungshandeln der nächsten Jahre liefern
- Lösungsansätze für Zukunftsthemen erarbeiten

Bild des Wahrscheinlichen, nicht des Wünschenswerten!

Inhalt des Zukunftsreports Prozessmanagement

1. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Hintergrund und Entwicklungen
2. Die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen an die Verwaltungsabläufe im Jahr 2020
3. Das Personal mitnehmen: Flankierende Maßnahmen für das Prozessmanagement
4. Prozessmanagement im Jahr 2020: Perspektiven für die Landes- und kommunale Ebene
5. Gewollte Grenzen des Prozessmanagements?



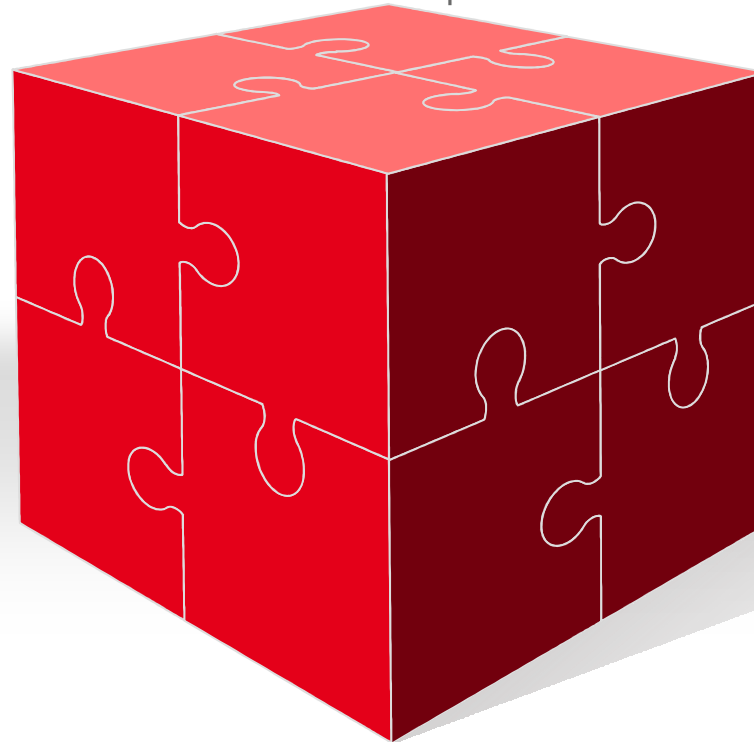
Methodische Vorgehensweise



Quelle: vgl. Prognos AG: Zukunftsreport 2009

- 01 Systematische Annäherung an das Prozessmanagement der Zukunft
- 02 **Begriffsklärung, Rahmenbedingungen und Grundlagen**
- 03 Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger und ihre Erwartungen an das Prozessmanagement 2020
- 04 Entwicklungslinien für das Prozessmanagement 2020

Wikipedia: „Herausfinden, Gestalten, Dokumentieren und Verbessern von Geschäftsprozessen“



„Wer macht was, wann, wie und womit?“ Und wozu?

Aspekte, die beleuchtet wurden:

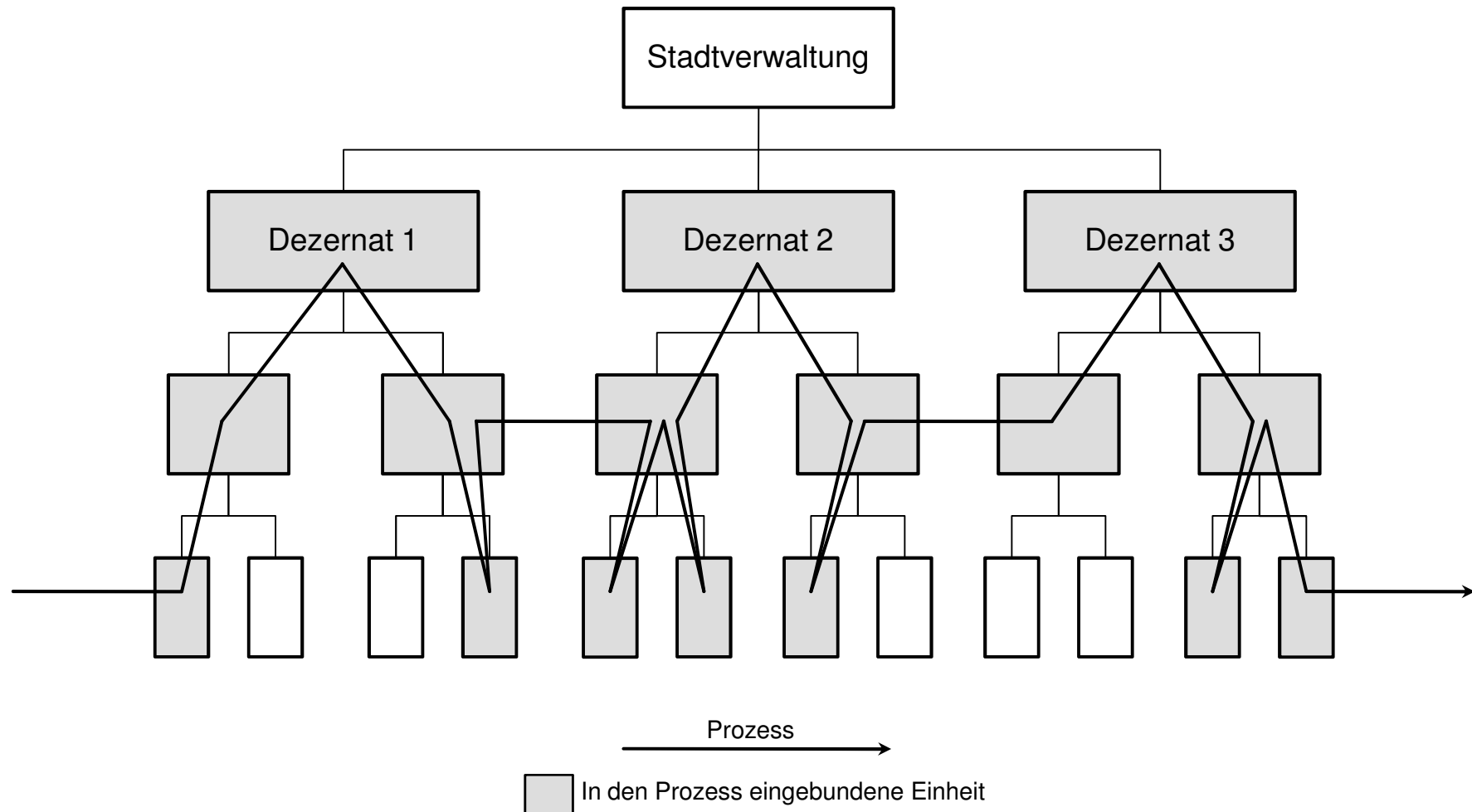
- Horizontale und vertikale Kooperation
- Bürgerorientierung
- Einheitlicher Ansprechpartner
- IT-Umsetzung innerhalb der Verwaltung
- IT-Nutzung zur Interaktion mit Bürgern (Dialog)

Hintergrund – Sozioökonomische Entwicklungen

- Gesellschaft
 - Steigende Leistungserwartung
 - Erhöhte Konfliktbereitschaft
 - Zunehmende Verbreitung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)

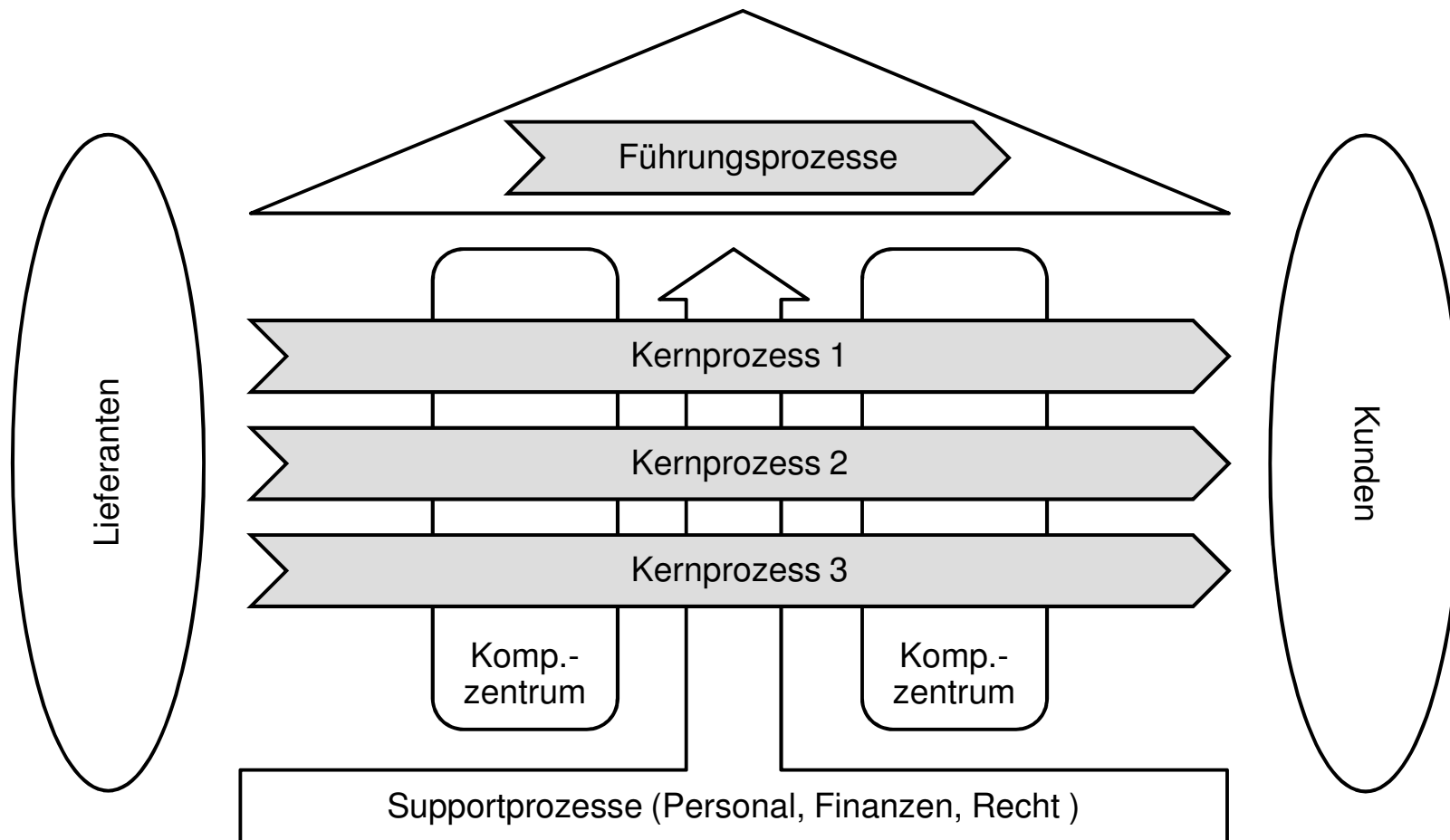
- Öffentlicher Sektor
 - Sparzwang durch chronisch leere Staatskassen
 - Mangelnde Kundenorientierung
 - Inflexibilität gegenüber Umweltveränderungen
 - Legitimationsprobleme durch Überregulierung und Anonymität
 - Standortwettbewerb

Der hierarchische Verwaltungsaufbau



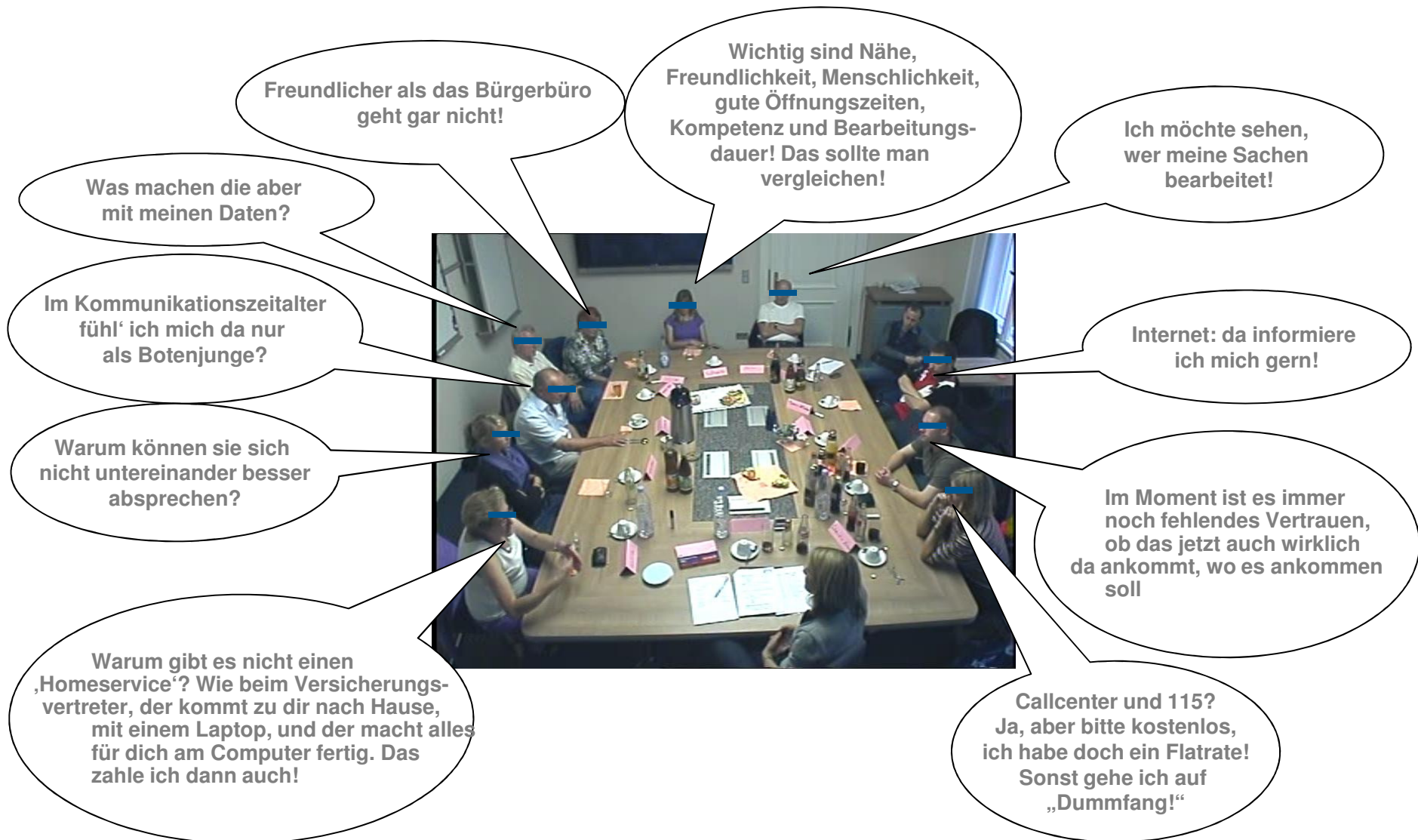
Quelle: vgl. Hopp & Göbel 2004

Der Idealtyp der Prozessorganisation



Quelle: vgl. Thom & Ritz 2008

- 01 Systematische Annäherung an das Prozessmanagement der Zukunft
- 02 Begriffsklärung, Rahmenbedingungen und Grundlagen
- 03 Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger und ihre Erwartungen an das Prozessmanagement 2020**
- 04 Entwicklungslinien für das Prozessmanagement 2020



Persönlicher Zugangskanal

- **persönlicher Zugang/Kontakt** wird von der Mehrzahl der Bürger **bevorzugt**
- Gründe: garantiert zeitnahe und richtige Bearbeitung und signalisiert Prozessverantwortung
(„*Ich möchte (...) sehen, wer meine Sachen bearbeitet hat.*“)

Telefonischer Zugangskanal

- Meist sind Hotlines **kostenpflichtig und chronisch überlastet**, was Bürger zu „Umwegen“ verleitet
(„*Da gehen Sie einfach auf Dummfang. (...). Da rufe ich einfach beim Pförtner oder bei irgendeiner anderen Abteilung an und die geben mir dann die richtige Nummer, oder stellen mich durch.*“)

Postalischer Zugangskanal

- hauptsächlich für Dokumentenzusendung oder für Widerspruch
- meist sehr **schleppend und langwierig**
(„*Da haben wir auch gelernt, das macht man per Einschreiben, weil „normal“ kommt nicht an. Da wird man mit der Zeit schlauer.*“)

Der **digitale Zugangskanal** wird nahezu ausschließlich zur **Informationsgewinnung** und zum **Dokumentenausdruck** genutzt

Die Bürger wundern sich, dass der Informationsfluss nicht reibungslos funktioniert:

- Es herrscht Unverständnis darüber, warum **Dokumente und Informationen** zwischen den Behörden **nicht ausgetauscht** werden.
(„Das meine ich auch mit verlinkt, die Ämter müssten untereinander auch die Möglichkeit haben, auf Unterlagen Zugriff zu haben.“).
- Bei der Leistungserstellung benötigt die Behörde Dokumente von anderen Behörden, deren **Überbringung jedoch dem Bürger obliegt**
(„Komischerweise wollen die Ämter immer was von einem anderen Amt haben und man selbst ist nur der Botenjunge. Ich verstehe nicht, warum die sich nicht untereinander absprechen können. (...) Im Zeitalter der Kommunikation fühl ich mich da nur als Botenjunge.“).
- Bei den Sozialversicherungsträgern und Arbeitsagenturen sind Bürger oft mit teilweisen oder ganzen **Dokumenten- bzw. Informationsverlusten** konfrontiert
(„Die haben wirklich nichts gefunden, und das versteh ich nicht, die müssen das doch verwahren, oder im Computer haben (...).“).

Die Verwaltung ist zu bürokratisch und wenig an der Lebenswelt der Bürger orientiert:

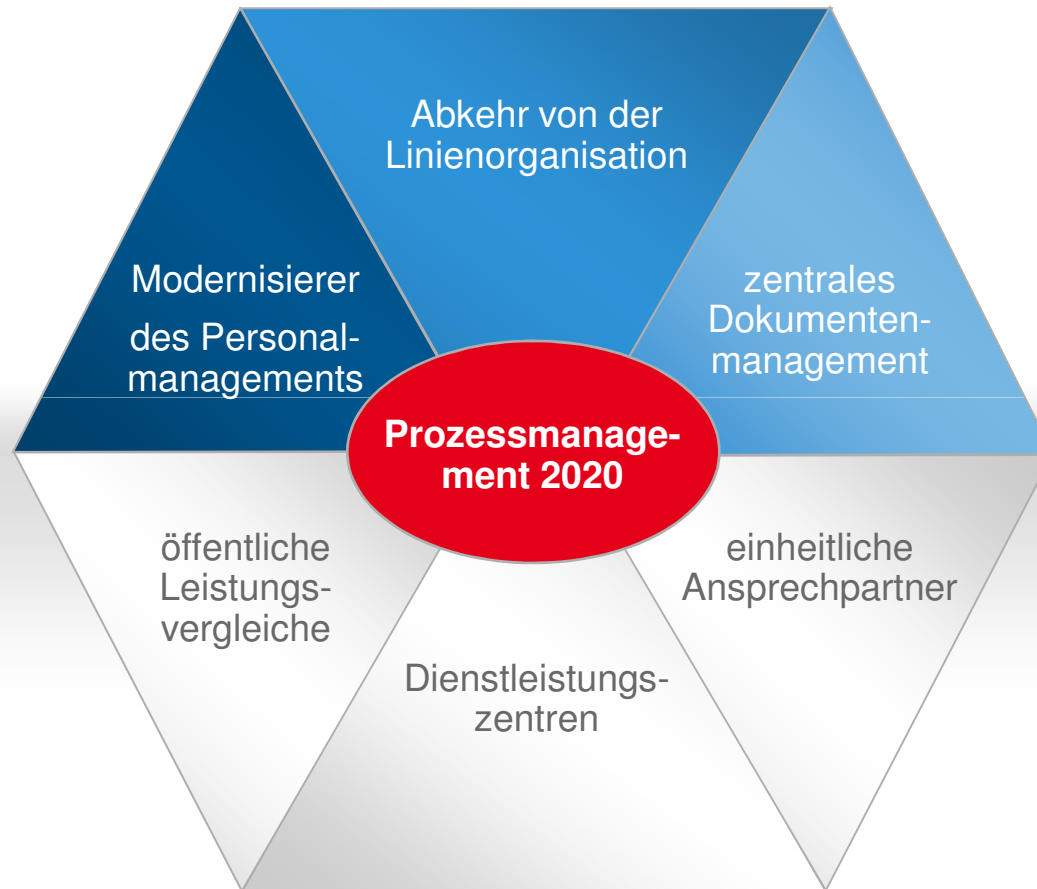
- Prozesse sind durch die **Flut an Gesetzen** und den „Ressortgedanken“ der Behörden komplexer und vielschichtiger geworden. Jeder Vorgang wird dokumentiert, was Ressourcen für die eigentliche Tätigkeit reduziert („*Der Amtsschimmel wiehert!*“). Vordefinierte Abläufe und Stationen, die fallunabhängig eingehalten werden, führen zu **nicht nachvollziehbaren und widersprüchlichen Anforderungen**. Gleichzeitig lassen sich aber über die Mitarbeiter und Behörden hinweg **durchaus Spielräume** erkennen.
- Individuelle **Lebenssituation und Lebensphasen** der Bürger bleiben weitgehend **unberücksichtigt**. Beispielsweise wird für die Übergangszeit von Schule zu Studium (ca. 3 Monate) gesamter Arbeitsvermittlungsprozess (Vermittlungsgespräch etc.) vollzogen.
- **Öffnungszeiten** sind meist nur schwer mit Berufstätigkeit vereinbar. Darüber hinaus lassen sich **Wartezeiten** nur sehr schwer einschätzen, weshalb Behördengänge während des Arbeitstages oft par se ausgeschlossen sind.

Die Bürger fordern eine stärkere Dienstleistungsorientierung der Verwaltung:

- Ausbau des Selbstverständnis des Staates als **Dienstleister**
- **Bürgerbüros** sollten Leitbild für weitere Entwicklungen der Behörden sein
(„*Freundlicher als die Bürgerbüros geht gar nicht. (...) Die sind super zentral, ich wüsste nicht, wer die toppen sollte.*“).
- Bildung von **Verwaltungszentren**, in denen sich Niederlassungen aller Behörden befinden
- Ausbau von **Bürger-Hotlines** und Behördenrufnummer 115. Nutzung sollte kostenlos sein und sich durch passgenaue Informationen und gute Erreichbarkeit auszeichnen.
- **Hausbesuche von Behörden**, um bedarfsgerechten Verwaltungszugang auch für ältere oder schwerbehinderte Bürger zu garantieren, sind wünschenswert
(„*Warum gibt es nicht einen „Homeservice? (...) Wie beim Versicherungsvertreter, der kommt zu dir nach Hause, mit einem Laptop und der macht alles für dich am Computer fertig (...).*“).
- **Freundlichkeit, Menschlichkeit, Persönlichkeit**
(„*Sie sollte mich durch den Dschungel begleiten.*“).

- 01 Systematische Annäherung an das Prozessmanagement der Zukunft
- 02 Begriffsklärung, Rahmenbedingungen und Grundlagen
- 03 Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger und ihre Erwartungen an das Prozessmanagement 2020
- 04 **Entwicklungslinien für das Prozessmanagement 2020**

Entwicklungslinien im Überblick



Abkehr von der Linienorganisation wegen Prozessmanagement

Im Jahr 2020 hat sich die Linienorganisation zugunsten einer reinen **projektbezogenen Prozessorganisation** aufgelöst. An die Stelle von Referaten treten **zeitlich befristete Prozessgruppen**, die die Wissensträger aus verschiedenen Ressorts zusammenziehen und stark mit den Akteuren der Landesebene und der Wirtschaft vernetzt sind. Die Personalrekrutierung und -bewirtschaftung erfolgt infolgedessen nicht ressortbezogen, sondern ebenenbezogen und ist durch einen viel größeren Grad an Flexibilität gekennzeichnet.

Zentrales Dokumentenmanagement statt Insellösungen

Im Jahr 2020 gibt es ein einheitliches Dokumentenmanagement für die öffentliche Hand. Dieses garantiert sowohl den horizontalen (ressortübergreifenden) als auch den vertikalen (ebenenübergreifenden) Austausch von Daten. Die **Datenteilung** verhindert Redundanzen und Doppelarbeiten; alle Behörden von allen Ebenen können auf diese Daten zugreifen. Bei den Unternehmen und Bürgern führt dies zu spürbaren Erleichterungen: Ein einmal auf seine Richtigkeit geprüftes Dokument muss nicht nochmals geprüft werden, was die Entwicklung eines „**reziproken Vertrauensprinzips**“ zwischen den Behörden fördert. Um den Ansprüchen der Bürger und Unternehmen in Bezug auf Service, aber auch in Bezug auf mögliche Risiken (z.B. Datenmissbrauch) gerecht zu werden, müssen die Bürger und Unternehmen dem Zugriff anderer Behörden und der Zusammenführung ihrer Daten ausdrücklich zustimmen (**Opt-in-Ansatz**).

Einheitliche Ansprechpartner als Prinzip des Verwaltungshandelns

Im Jahr 2020 sind einheitliche Ansprechpartner für Unternehmen und Bürger die Regel. Der „**single point of contact**“ wird dabei, ähnlich der Behördenrufnummer 115, über alle Verwaltungsebenen hinweg praktiziert. Das Konzept des einheitlichen Ansprechpartners gipfelt 2020 in der Diskussion über sogenannte „Bürgerfallmanager“, die, wie bereits heute in den Bundesagenturen für Arbeit, Bürger über horizontale und auch vertikale Grenzen der Verwaltungseinheiten hinweg betreuen und mit Rat und Tat zur Seite stehen. Die Schnittstelle zwischen Unternehmen, Bürgern und öffentlicher Verwaltung wird dabei im Jahr 2020 noch stärker als heute unter dem Leitbild einer **digitalen Dienstleistungsverwaltung** stehen, in der im Zuge eines Multi-Kanal-Zugangs der persönliche Kontakt zugunsten des digitalen Austausches abgelöst wird. Um den barrierefreien Verwaltungszugang aller Gesellschaftsgruppen gewährleisten zu können, existieren 2020 **Intermediäre**, die die Bürger beim reibungslosen (d.h. demografiefesten) Austausch mit der Verwaltung unterstützen.

Dienstleistungszentren flachendeckend und ausnahmslos im Einsatz

Im Jahr 2020 besitzt kein Ressort mehr eine eigene Zentralabteilung. Unterstützungs- und Querschnittsaufgaben (Personal, Finanzen, Justitiariat, IT etc.) werden vollständig von ausgegliederten, autonomen Dienstleistungszentren bereitgestellt. Diese erbringen ihre Dienste ressortübergreifend und über alle Verwaltungsebenen hinweg. Es existiert ein Wettbewerb zwischen Dienstleistungszentren, die Fachbehörden geben die benötigten Dienstleistungen in Auftrag. Die Fachaufsicht dieser Dienstleistungszentren obliegt einem neuen ebenenübergreifenden Gremium.

Öffentliche Leistungsvergleiche für eine erhöhte Leistungsfähigkeit

Für jeden Prozess lassen sich innerhalb der Verwaltung **Prozessverantwortliche** identifizieren, die die Verantwortung für den effizienten und serviceorientierten Vollzug der Verwaltungsaktivitäten tragen. Diese Prozessorientierung garantiert eine umfassende **Transparenz** der Verwaltungsabläufe. Die Transparenz ermöglicht den flächendeckenden Einsatz von öffentlich zugänglichen **Leistungsvergleichen**, die die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erhöhen. Die eindeutige Prozesstransparenz leistet außerdem einen Beitrag zur Korruptionsbekämpfung.

Prozessmanagement als Modernisierer des Personalmanagements

Im Jahr 2020 wird ein **demografiefestes Personalmanagement** praktiziert. Die Prozessorganisation (Prozessgruppen, Zugehörigkeit zur Ebene statt zum Ressort, zentrales Dokumentmanagementsystem, Transparenz, etc.) bedingt ein geändertes Anforderungsprofil, dem durch den umfassenden Einsatz personalpolitischer Instrumente Rechnung getragen werden muss. Aber auch der **Fachkräftemangel** betrifft die öffentliche Verwaltung. Aus diesem Grund hängt die Sicherung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung von der **strategischen Personalgewinnung** und -entwicklung ab. Mit zielgruppenspezifischem **Personalmarketing** und der **Flexibilisierung** von Dienstrecht- und Vergütungsbestimmungen werden hochqualifizierte Mitarbeiter für den öffentlichen Sektor – auch im verschärften Wettbewerb mit der Wirtschaft – gewonnen und erhalten.



Dr. Joey-David Ovey

Marktfeldleiter Organisation & Steuerung

prognos | Schwanenmarkt 21 | D-40213 Düsseldorf

Tel: +49 211 91316-146
Fax: +49 211 91316-288-146

E-Mail: joey.ovey@prognos.com

Susanne Birk

Projektleiterin

prognos | Schwanenmarkt 21 | D-40213 Düsseldorf

Tel: +49 211 91316-143
Fax: +49 211 91316-288-143

E-Mail: susanne.birk@prognos.com



Wir geben Orientierung.

Prognos AG – Europäisches Zentrum für
Wirtschaftsforschung und Strategieberatung.