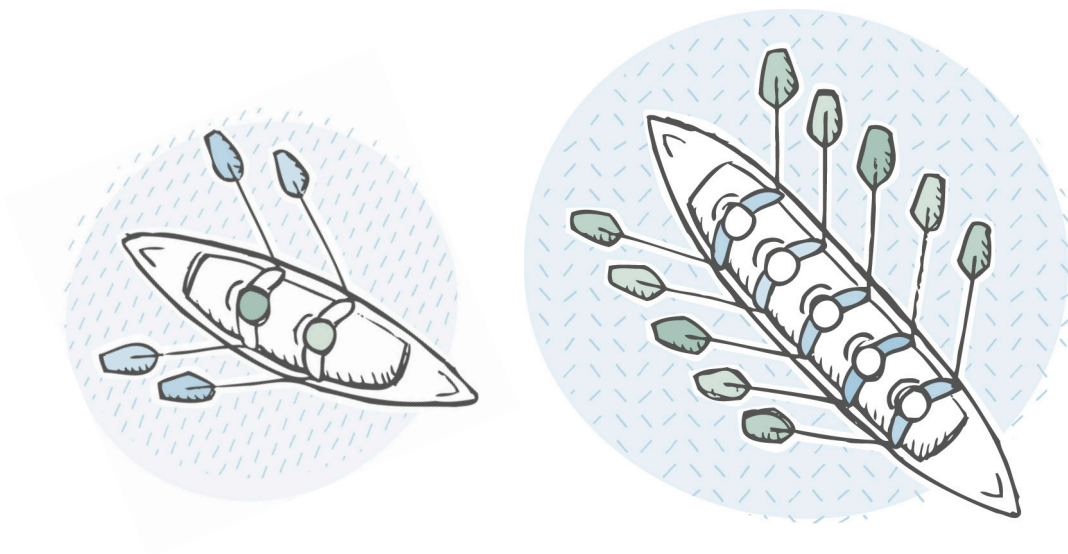


Prozessmanagement in der Dienststelle: Praktische Tipps zur Durchführung



Autorin: Der Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen¹

Version: 1.0

Stand: 11.05.2020

¹ In Zusammenarbeit mit der ifib consult GmbH

Inhalt

1. Vorwort.....	1
2. Prozessmanagement in Bremen	2
3. Prozessmanagement in der Dienststelle: Praktische Tipps zur Durchführung	4
3.1. Nutzen und Vorteile von Prozessmanagement	4
3.2. Projekt- und Veränderungsmanagement mitdenken	5
3.3. Verankerung des Prozessmanagements in Ihrer Organisation	6
3.4. Die fünf Phasen eines Prozessmanagementvorhabens.....	7
3.4.1. Vorbereitung	7
3.4.2. Ist-Prozessaufnahme	9
3.4.3. Soll-Prozesskonzeption	12
3.4.4. Implementierung.....	14
3.4.5. Zusammenfassung: Ablauf eines Prozessvorhabens.....	15
3.4.6. Abschluss.....	16
3.5. Technische Ausstattung.....	16
3.6. Modellierungsstandards	18
3.7. Rollen und Pflege von Prozessen.....	19
3.8. Schulungen und Wissensaustausch	19
4. Einblick in die Praxis: Erfahrungen des Sozialressorts	21
5. Weiterführende Informationen	23
6. Tabellenverzeichnis	24
7. Abbildungsverzeichnis	24

1. Vorwort

Liebe Kolleg*innen,

wir alle denken und handeln täglich (unbewusst) in Prozessen. Schon beim morgendlichen Aufstehen ist Ihnen klar, dass Sie sich nicht erst anziehen bevor Sie unter die Dusche gehen. Wir haben sehr oft eine Abfolge an Aktivitäten in unserem Kopf, die unseren Alltag erleichtert. Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist grundsätzlich nichts Anderes. Wir schauen uns Verwaltungsabläufe genauer an, damit uns die Arbeit leichter von der Hand geht, wir gezielter an Informationen gelangen und u.a. Bürger*innen eine hohe Qualität an Dienstleistungen bieten können.

Prozessmanagement in der bremischen Verwaltung befindet sich gegenwärtig im Aufbau. Der Auftrag erfolgte durch den Senatsbeschluss vom 17. September 2017 im Rahmen der Verstärkungsmittel für das Handlungsfeld Digitalisierung und Bürgerservice. Ziel ist es, Kompetenzen zu entwickeln, um die Dienststellen der bremischen Verwaltung bei der Einführung und Etablierung von Prozessmanagement zu unterstützen. Der Leitgedanke für das Prozessmanagement in der bremischen Verwaltung lautet:

„Was ich nicht sehe, kann ich nicht steuern.“

Das vorliegende Handbuch „Praktische Tipps zur Durchführung von Prozessmanagement in der Dienststelle“ ist ein weiteres Angebot der Kompetenzstelle Prozessmanagement beim Senator für Finanzen. Mit diesem Dokument wollen wir Ihnen Impulse und Hilfestellungen geben, sich dem Thema Prozessmanagement zu nähern und langfristig als Organisationsentwicklungsinstrument in Ihrem Haus zu etablieren. Wir möchten mit Ihnen zusammen Prozessmanagement in der Freien Hansestadt Bremen einführen und verstetigen!

Wenn Ihnen bei der Arbeit mit dem Handbuch Widersprüche auffallen oder Sie fachliche Anmerkungen haben, melden Sie sich gerne unter folgenden Kontaktdaten:

Kompetenzstelle Prozessmanagement für die FHB

Senator für Finanzen
Referat 34
Verwaltungsentwicklung und -organisation

E-Mail: prozessmanagement@finanzen.bremen.de
Tel.: 0421 361 53037

2. Prozessmanagement in Bremen

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt arbeiten die Dienststellen oftmals noch entlang der Aufbau- und weniger entlang der Ablauforganisation. In den vergangenen Jahren ist allerdings zu beobachten, dass diese Silostrukturen anfangen aufzubrechen und ein Kulturwandel in der Arbeitsweise der Verwaltung begonnen hat.

Prozessmanagement ist ein Instrument um die Arbeitsprozesse über Organisations- und Ressortgrenzen hinaus zu gestalten, vorhandenes Wissen in den Organisationen zu bewahren und die voranschreitende Digitalisierung zu unterstützen. Um die Wirkung des Steuerungsinstrumentes entfalten zu können, bedarf es gewisser struktureller Voraussetzungen innerhalb der Organisationen. Aus diesem Grund verfolgt die Kompetenzstelle Prozessmanagement für die Freie Hansestadt Bremen bei der Umsetzung zwei Ziele:

- 1. Gestaltung und Analyse der organisatorischen Abläufe und Regelwerke mit Hilfe des Prozessmanagements.**
- 2. Beratung und Unterstützung der Dienststellen bei der Prozessgestaltung und -optimierung vor Ort.**

Ziel 1 beinhaltet zukünftig, die organisatorischen Abläufe und allgemeingültigen organisatorischen Regelwerke mit der „Brille des Prozessgedankens“ und damit die Zuständigkeiten, Schnittstellen und Arbeitsabläufen zu beleuchten.

Ziel 2 umfasst den Anspruch, Dienststellen bei der Einführung von Prozessmanagement, der Durchführung von Prozessmanagementvorhaben, u.a. mit dem Schwerpunkt der Nutzerorientierung, zu begleiten.

Vor diesem Hintergrund hat der Senator für Finanzen die Kompetenzstelle Prozessmanagement eingerichtet. Neben der Begleitung der originären Organisationsarbeit stellt die Kompetenzstelle Standards, Arbeitshilfen, Qualifizierungsmaßnahmen (siehe Kapitel 3.8) und Beratungsangebote zur Verfügung. Die Kompetenzstelle Prozessmanagement bei dem Senator für Finanzen hat bis dato zwei Handreichungen erarbeitet, die vom Transformationsrat^{1,2} am 12. November 2019 beschlossen wurden und als Orientierungsrahmen für die Dienststellen dienen:

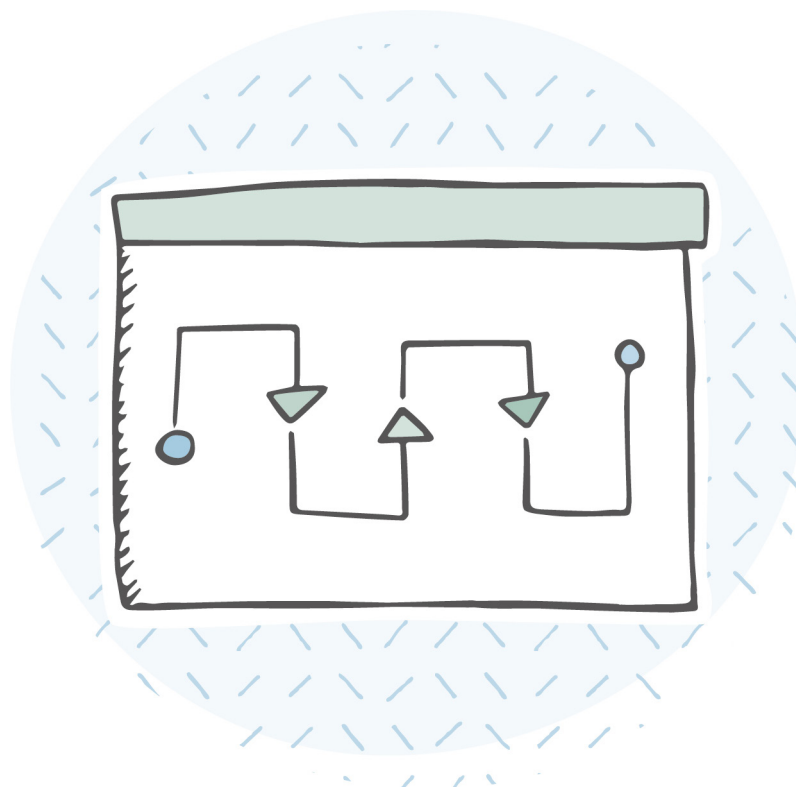
- **Standards zur Prozessmodellierung:** Die einheitliche Modellierung mit Hilfe von ausgewählten Standardschablonen zur Visualisierung von Verwaltungsprozessen.

1 Transformationsrats: Gremium der IT- und Verwaltungsleitungen.

- **Rollen- und Pflegekonzept für das Prozessmanagement:** Die Beschreibung wesentlicher Rollen für den Aufbau von Prozessmanagement in der Dienststelle sowie der Bearbeitung eines Prozessmanagementvorhabens. Außerdem enthält die Handreichung einen allgemeinen Pflegeprozess, um zu veranschaulichen, wie Änderungen in einen Prozess eingepflegt werden können und am Ende Verbindlichkeit geschaffen werden kann.

Erste erfolgreich verlaufene operative Projekte in der bremischen Verwaltung fanden in der Wohngeldstelle, dem Migrationsamt, dem Bürgertelefon Bremen und dem Bürgerservice Center statt. In Zusammenarbeit mit dem Dienstleister, der ifib consult GmbH, konnten Arbeitsabläufe in den Dienststellen analysiert und verbessert werden. Das führt zu einer schnelleren Bearbeitung von Anliegen und schafft eine Voraussetzung für die zukünftige Digitalisierung von Arbeitsabläufen.

Darüber hinaus hat die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport beim Aufbau und der ressortweiten Etablierung von Prozessmanagement bereits praktische Erfahrungen gesammelt, die in Abschnitt 4 weiter ausgeführt werden.



3. Prozessmanagement in der Dienststelle: Praktische Tipps zur Durchführung

Das nachfolgende Kapitel fasst wesentliche praktischen Tipps für die erfolgreiche Durchführung eines Prozessmanagementvorhabens in Ihrer Dienststelle zusammen. Um Kolleg*innen für Prozessmanagement zu gewinnen, ist es wichtig, den Nutzen und die Vorteile von diesem Vorgehen zu kennen (Abschnitt 3.1.). Gleichzeitig müssen Projekt- und Veränderungsmanagement mitgedacht werden, damit Prozessmanagementvorhaben erfolgreich durchgeführt werden können (Abschnitt 3.2).

Damit Veränderungen in Prozessabläufen langfristig wirken können, ist es notwendig Prozessmanagement in der Organisation zu etablieren (Abschnitt 3.3). In den fünf Phasen des Prozessmanagementvorhabens wird das Vorgehen von der IST-Erhebung, über die SOLL-Konzeption hin zur Implementierung erläutert (Abschnitt 3.4). Die darauffolgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der notwendigen technischen Ausstattung, weiterführenden Hinweisen zu den Modellierungsstandards, den notwendigen Rollen im Prozessmanagement, der Pflege von Prozessen sowie Schulungsangeboten.

3.1. Nutzen und Vorteile von Prozessmanagement

Die Vorteile von Prozessmanagement lassen sich in zwei Punkte unterscheiden.

Zum einen legt Prozessmanagement Arbeitsabläufe transparent offen. Das führt unter anderem zu...

- weitreichenden Steuerungsmöglichkeiten, damit detailliertes Wissen über die Arbeitsprozesse.
- einfacherem Einarbeiten neuer Mitarbeiter*innen mithilfe von klar dokumentierten Arbeitsabläufe.
- verbessertem Reaktionsvermögen auf sich ändernde Rahmenbedingungen, bspw. bei Gesetzesnovellen, neuer interner Vorgaben und sich wandelnder Kund*innenkreis.
- Identifikation von Optimierungspotentialen.

Zum anderen wird durch die Transparenz, die Möglichkeit geschaffen, optimierte Arbeitsabläufe zu kreieren und kontinuierlich zu verbessern. Das sorgt unter anderem für...

- verbesserten Service an Kund*innen.
- Optimierung der internen Kommunikationsflüsse.
- gesteigerte Prozesseffektivität, z.B. die Verbesserung des Dienstleistungsergebnisses.
- höhere Prozesseffizienz, z.B. die Erbringung der Dienstleistung mit weniger Aufwand: freiwerdende finanzielle, zeitliche und/oder personelle Ressourcen können anschließend bspw. für strategische Projekte eingesetzt werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Prozessmanagement Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen in die Lage versetzt, die Steuerungsfähigkeit über die Arbeitsabläufe zu gewinnen und diese weiterzuentwickeln.

3.2. Projekt- und Veränderungsmanagement mitdenken

Wenn Sie Prozessmanagement in Ihrer Dienststelle durchführen wollen, ist es hilfreich, wenn Sie von Beginn an Fragestellungen des Projekt- und Veränderungsmanagements mitdenken. Denn häufig werden Prozesse im Rahmen eines Projektes optimiert oder während der Arbeit im Rahmen eines Projektes geraten Prozesse in den Fokus. Ein professionelles Projektmanagement hilft, das Prozessmanagement so durchzuführen, dass es den Projektzielen dient und gute Projektergebnisse bringt. Projektmanagement unterstützt Sie dabei,

- die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren,
- alle notwendigen Arbeitspakete – auch die außerhalb des eigentlichen Prozessmanagements - im Blick zu behalten,
- und auf die Umgebung des Projektes zu achten (rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen, Personen und Personengruppen, die das Projekt beeinflussen können).

Analog zur Kompetenzstelle Prozessmanagement unterstützt Sie das Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement bei der richtigen Planung und Umsetzung Ihrer Projekte. Im „Handbuch Projektmanagement in der Freien Hansestadt Bremen“³ sind die Grundlagen für ein professionelles Projektmanagement erläutert. Weiterführende Materialien und Arbeitshilfen stehen auf dem VIS-FHB-Mandanten zur Verfügung. Gleichzeitig bietet das Referat 30 bei dem Aus- und Fortbildungszentrum mit seiner Einheit „besser verändern“ Unterstützung bei Methoden des Veränderungsmanagements.

3 Zu finden im VIS FHB Mandant: V-Büro Portal/Projektmanagement-Grundsätze/Handbuch/Leitfaden Projektmanagement

3.3. Verankerung des Prozessmanagements in Ihrer Organisation

In der nachfolgenden Tabelle sehen Sie einen ersten Überblick an Fragestellungen, die Sie bei der Durchführung von Prozessmanagement berücksichtigen sollten. In den folgenden Kapiteln versuchen wir die organisatorischen Fragen größtenteils für Sie in allgemeiner Form zu beantworten. Sicherlich ist es notwendig diese Antworten auf die spezifischen Bedürfnisse in Ihrer Dienststelle anzupassen.

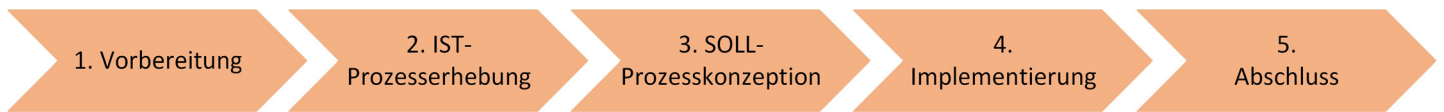
	Fragestellungen
Führung	Stehen die Führungskräfte hinter dem Thema Prozessmanagement?
	Sind den Führungskräften die Vorteile von Prozessmanagement bekannt?
	Wenn die Führungskräfte sich für Prozessmanagement entschieden haben, welche Ziele verfolgen Sie damit?
	Welche Vorgaben machen Führungskräfte hinsichtlich der Auswahl von aufzunehmenden Prozessen?
	Welche Unterstützung (Strukturen, Personal, Mittel, Zeit) bieten Führungskräfte an?
Bedarfe	Welche Arbeitsbereiche melden Bedarfe?
	Decken sich die Bedarfe mit den Vorgaben der Führungskräfte?
Organisatorisches	Welche Organisationseinheit hat die Federführung bei der Durchführung?
	Welche weiteren Rollen sind zu bedenken?
	Welche Kompetenzen müssen Kolleginnen und Kollegen erwerben/vorweisen, um Prozessmanagement erfolgreich durchführen zu können?
	Welche Gremien sind zu beteiligen?
	Welcher IT-Ausstattung bedarf es?
	Welcher zeitliche Rahmen zu Erhebung, Konzeption und Implementierung ist angedacht?

Tabelle 1: Hilfreiche Fragestellungen vorab.

3.4. Die fünf Phasen eines Prozessmanagementvorhabens

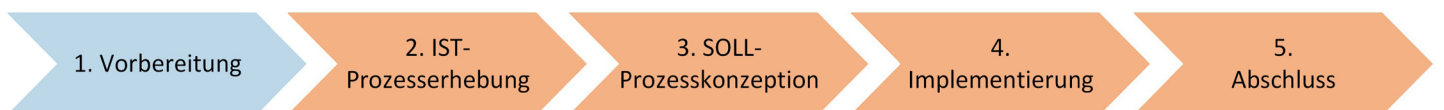
Im Folgenden soll der idealtypische Ablauf des Prozessmanagementvorhabens erläutert werden.

Generell kann dieses in 5 Phasen unterteilt werden:

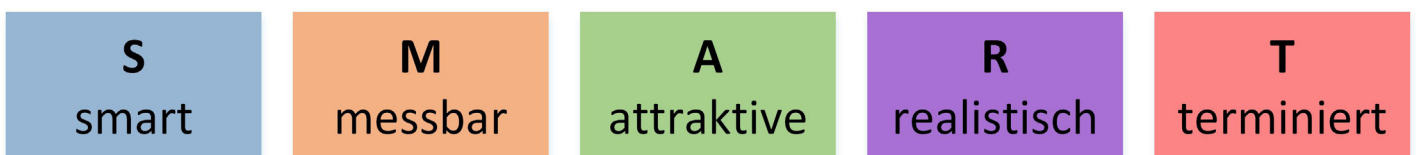


Wichtig ist, dass es sich hier um einen Baukasten handelt, aus dem sich nicht in jedem Vorhaben vollständig bedient werden muss.

3.4.1. Vorbereitung



Zu Beginn muss die Frage beantwortet werden, für wen die Prozessdarstellung gedacht ist. Wer ist der Adressat (z.B. Sachbearbeitung, Programmierer, Entscheidungsebene). Daraus erschließt sich, welche Modellierungstiefe gewählt werden muss. Im Anschluss müssen das Ziel, die -struktur sowie -rollen festgelegt werden. Bei der **Zielfestlegung** muss geklärt werden, ob das Prozessmanagement das Ziel verfolgt, Prozessverbesserungen und Transparenz herzustellen (s. Vorteile), oder lediglich Prozesse visualisiert werden sollen, bspw. als Vorlage für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden. In anderen Worten muss die Frage beantwortet werden, ob nur der Ist-Prozess visualisiert oder auch ein neuer Soll-Prozess konzipiert werden soll. Des Weiteren müssen zeitliche Ziele festgelegt werden. Beide Zielfestlegungen müssen für jede der 5 Prozessphasen als auch für das Gesamtvorhaben festgesetzt werden. Generell gilt: Setzen Sie sich erreichbare Ziele und planen Sie so realistisch wie möglich. Um Ihre Zielstellung bewerten zu können, hilft der Merksatz: Ziele müssen SMART sein.



Die **Struktur zur Analyse der Prozesse** kann verschiedenartig gestaltet werden – sei es durch die Bildung einer Arbeitsgruppe, die temporäre Hilfe durch externe Prozessberatung oder schlicht durch die Verteilung der Arbeitspakete. Wichtig ist, dass die zugrundeliegende Struktur dokumentiert wird. Dies ist nicht nur wichtig für die interne Kommunikation, sondern hilft auch Externen die richtige Ansprechperson zu finden.

Unabhängig davon, welche Struktur gewählt wird, muss es eine klare Zuteilung der **Rollen** geben. Für das Gesamtprojekt sowie für die einzelnen Aufgaben im Vorhaben müssen immer folgende vier Fragen beantwortet werden:

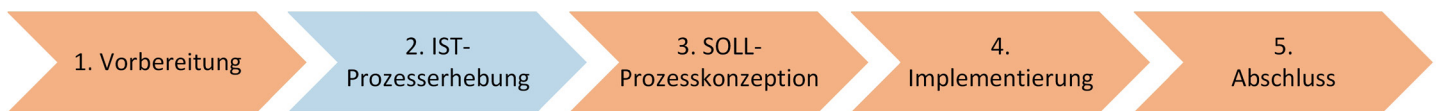
1. Wer ist verantwortlich?
2. Wer führt aus?
3. Wer steht beratend / unterstützend zur Seite?
4. Wer wird informiert?

Im Rahmen der Vorbereitung sollten zudem **Dokumente**, welche in der Dienststelle vorhanden und für die Beschreibung der Prozesse dienlich sein könnten, herausgesucht werden. Häufig ist über die Jahre einiges direkt oder indirekt schon einmal dokumentiert worden.

Überlegen Sie, **welche Dokumente** (Handreichungen, Präsentationen etc.) Sie zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden verwenden bzw. dafür verwendet werden könnten, einem Sachfremden Ihre Arbeitsabläufe zu erläutern.

Das Fachwissen über die Abläufe ist jedoch meist nicht umfassend dokumentiert, sondern liegt als Erfahrungswissen bei den Mitarbeitenden und Führungskräften vor. Daher sollten mögliche **Expert*innen** in der Dienststelle ausgemacht werden, welche interviewt werden können. Meistens handelt es sich dabei um die langjährigen Arbeitnehmer*innen. Selbstverständlich kommen für unterschiedliche Aspekte des zu untersuchenden Arbeitsablaufs verschiedene Expert*innen in Frage.

3.4.2. Ist-Prozessaufnahme



Die Ist-Prozessaufnahme verfolgt den Zweck am Ende ein Prozessmodell zu kreieren, quasi einen „Schaltplan“ der Arbeitsabläufe. Hierfür werden die Modellierungsstandards der Freien Hansestadt Bremen und das Software-Programm viflow verwendet. Die Informationen über die Abläufe werden zum einen aus den in der Vorbereitungsphase ausgewählten Dokumenten entnommen und zum anderen aus den Expert*inneninterviews generiert.

Die **Dokumentenanalyse** sollte als erstes durchgeführt werden. Hierfür bietet sich die qualitative Inhaltsanalyse als Technik an. Man kodiert den vorliegenden Text und weist einzelnen Textsegmenten (oder Präsentationsfolien) zu einem thematischen Code zu. Praktisch heißt das, dass Sie bspw. den Text durchgehen und verschiedenfarbig markieren, welche Information wichtig für welche Schritte des untersuchten Prozesses ist. Handelt es sich beim Prozess z.B. um die Bearbeitung von Bürger*innenanträgen durch die Dienststelle, könnte unterteilt werden nach Antragseingang, Antragsprüfung auf Vollständigkeit, Antragsbescheidung etc. Sind keine einschlägigen Dokumente vorhanden, kann man direkt mit dem zweiten Teil der Ist-Prozessaufnahme beginnen.

Die **Expert*inneninterviews**, welche auch als Gruppendiskussionen durchgeführt werden können, sind leitfadengestützte Interviews, in denen die Prozessabfolge herausgearbeitet werden soll. Als Vorbereitung für den Leitfaden können die Ergebnisse der Dokumentenanalyse dienen. Achten Sie bei den Interviews insbesondere auf folgende Faktoren:

1. Angenehme, offene Gesprächsatmosphäre
2. Chronologische Vorgehensweise
3. Standardisierte Protokollierung
4. Zeitlimit von ca. 2 Stunden

Insbesondere, wenn Vorgesetzte die Interviews führen, ist es von enormer Bedeutung, eine offene Atmosphäre zu schaffen, in denen sich die interviewten Expert*innen sicher fühlen,

ehrlich zu antworten. Es besteht auch die Möglichkeit, die Interviews nach Hierarchieebenen getrennt zu führen. Beachten Sie: nicht der*die Interviewende ist die Autoritätsperson, sondern die Expert*innen. Das sollte von vorne herein kommuniziert werden. Ansonsten sind die Antworten ggf. sozial angepasst und entsprechen nicht den eigentlichen Abläufen in der Dienststelle – und genau diese sollen herausgearbeitet werden. Es geht nicht um die Arbeitsschritte, wie sie vorgegeben sind, sondern wie sie tatsächlich gelebt werden.

Die chronologische Vorgehensweise dient wiederum dazu, den Prozess, oder Teile eines Prozesses, Schritt für Schritt „abzulaufen“. Jeder Prozess hat ein oder mehrere Ereignisse, welche den Start, also die Auslöser, darstellen. In unserem Beispielprozess wäre das der Eingang des Antrags – sei es auf postalischem, elektronischem oder persönlichem Wege. Die klassischen Fragen der Ist-Prozessaufnahme lauten: Und was passiert dann? Wie gehen Sie anschließend vor? Welche Dokumente/Fachverfahren benötigen/nutzen Sie?

Die Protokollierung der Interviews bzw. Gruppendiskussionen sollte standardisiert erfolgen. Idealerweise sind die Interviewer*innen zu zweit. So kann eine*r in Stichpunkten den Prozessablauf dokumentieren und der*die andere die Gesprächsführung übernehmen. Machen Sie bei der Protokollierung Gebrauch von verschiedenen Auflistungsebenen. Denken Sie daran: Diese Notizen dienen später als Blaupause nach der das Prozessmodell erstellt werden soll. Daher stellen Sie sich folgende Frage: Könnte jemand, der nicht beim Interview anwesend war, anhand der Notizen einen Prozessablauf aufzeichnen? Und noch ein Tipp: Falls es später im Projekt zu Prozessverbesserungen kommen soll, notieren Sie sich diese in einem separaten Themenspeicher „Schwachstellen“. Häufig fallen den interviewten Expert*innen schon während der Beschreibung des Arbeitsablaufs Optimierungspotenziale auf.

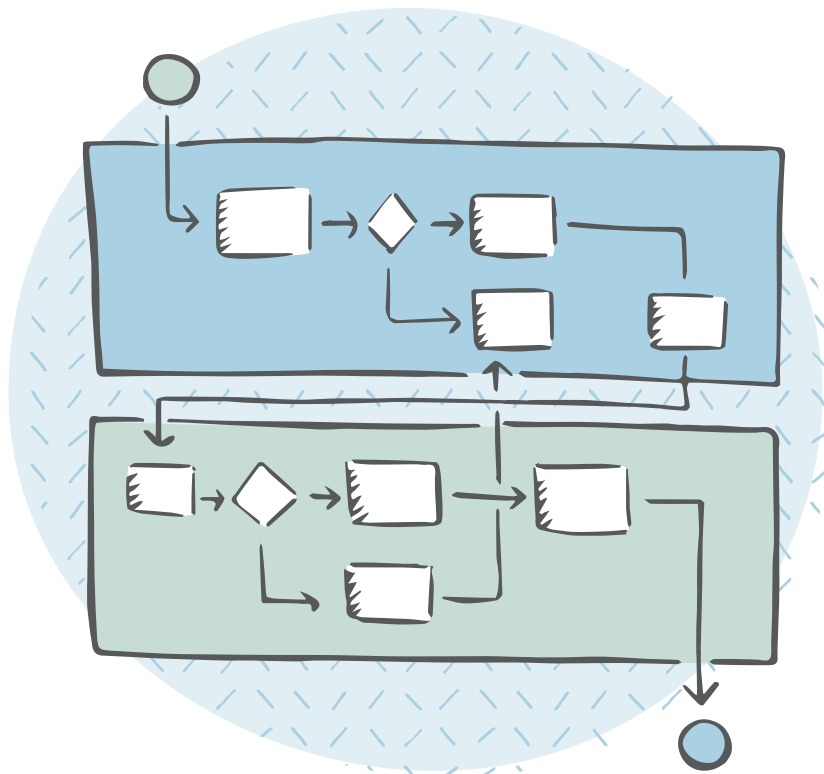
Als Zeitspanne für Expert*inneninterviews haben sich ein bis zwei Stunden als sinnvoll herausgestellt. Die Erfahrung zeigt, dass nach ca. 2 Stunden die Konzentration bei allen Beteiligten für eine konstruktive Prozessaufnahme nicht mehr ausreicht. Vereinbaren Sie lieber zwei Termine, als alles an einem Tag abarbeiten zu wollen.

Nach erfolgter Dokumentenanalyse und durchgeführten Interviews kommt es nun zur **Erstellung des Ist-Prozessmodells**. Mithilfe der FHB Standardnotation wird aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse der Prozessablauf dargestellt. Achten Sie bei der Erstellung auch auf die hilfreichen Sprachvorgaben, welche Teil des Notationsstandards sind.

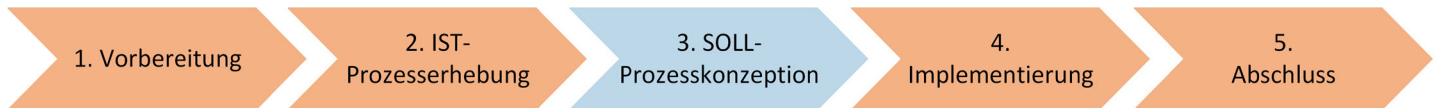
Nach der Modellerstellung geht es dann in die **Feedbackschleifen**. Hierbei wird den interviewten

Expert*innen das erarbeitete Modell vorgestellt und es wird überprüft, ob das Prozessmodell den tatsächlichen Arbeitsablauf korrekt wiedergibt. Dieser Prozess ist erst dann zu Ende, wenn keine Einwände mehr bestehen. Sie können die Feedbackschleifen in Form von E-Mails oder kleineren Workshops mit den Interviewten durchführen.

Die **Erstellung des Ist-Prozessberichts** bildet den Abschluss der Ist-Prozesserhebung. Je nach gewünschtem Detailgrad handelt es sich hierbei neben einer kurzen Projektbeschreibung am Anfang, um eine Auflistung der kreierte Prozessmodelle bis hin zu einer detaillierten Beschreibung jeder einzelnen Aktivität in diesen Prozessen. Insbesondere, wenn der Bericht als Einarbeitungshilfe für Neueinsteiger*innen dienen soll, ist eine hohe Detailschärfe notwendig.



3.4.3. Soll-Prozesskonzeption



Die Konzeption des Soll-Prozesses lässt sich in zwei verschiedene Kategorien unterteilen. Einerseits kann man eine Verbesserung des aktuellen Prozesses anstreben (Evolution) und **inkrementelle Änderungen** (aufeinander aufbauend) vornehmen. Andererseits kann man sich auch für eine **grundlegende Neukonzeption** (Revolution) entscheiden und einen komplett neuen Soll-Prozess erschaffen. Ersteres Vorgehen eignet sich insbesondere dann, wenn zwar Schwachstellen im Ist-Prozess identifiziert werden konnten, jedoch die grundlegenden Arbeitsabläufe zufriedenstellend sind. Letzteres Vorgehen kommt zum Einsatz, wenn der Ist-Zustand in seinen Grundprinzipien nicht zufriedenstellend ist. Um zu entscheiden, welcher Ansatz sich in Ihrer Situation eignet, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Lohnt es sich noch den alten Ist-Prozess zu „reparieren“ (optimieren)?
- Oder sollte man lieber einen neuen Prozess „aufbauen“ (neukonzeptionieren)?

Vergleichbar ist diese Entscheidung mit Kaufentscheidungen im Alltag nach dem Motto „Besser das Auto nochmal reparieren lassen oder ein neues kaufen?“. Ein Beispiel aus der Verwaltungspraxis könnte die Umstellung von personenorientierten auf arbeitsteilige, teamorientierte Arbeitsabläufe sein.

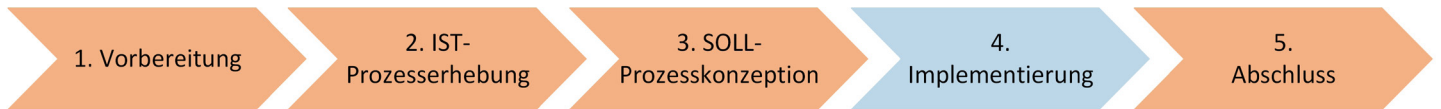
Die Gemeinsamkeiten der beiden Ansätze sind die Benutzung der Erkenntnisse aus der Ist-Prozesserhebung (Themenspeicher Schwachstellen / Optimierungspotenziale) sowie die Durchführung von partizipativen Workshops und Feedbackschleifen. Selbstverständlich sollte eine standardisierte Protokollierung vorgenommen und die Resultate in viflow nach den Notationsstandards visualisiert werden. Jedoch gibt es auch Unterschiede, die zu beachten sind.

	Evolution: Inkrementelle Änderungen (aufeinander aufbauend)	Revolution: Grundlegende Neukonzeption
Ausgangslage	Ist-Prozess nicht zufriedenstellend, jedoch grundsätzlich in Ordnung	Ist-Prozess grundsätzlich verbesserungswürdig / baut auf unpassenden Prinzipien auf
Ziele	Stellenweise Optimierung bei Beibehaltung der Grundprinzipien / Optimierung im vorliegenden Prozess	Design eines neuen Prozesses, beginnend mit einem „weißen Blatt“
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung des Themenspeichers „Schwachstellen“ nach Optimierungspotenzial⁴, d.h. Umsetzbarkeit und Effekt • Ausarbeitung wie Verbesserungen praktisch umgesetzt werden können: RACI-Tabelle⁵ • Umsetzung der Optimierungen sobald wie möglich und kontinuierlich • Laufende Bewertung der Veränderungen und ggf. Anpassungen • ‚Verschwimmen‘ von Soll-Prozesskonzeption und Implementierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielfestlegung anhand des Themenspeichers „Schwachstellen“: was soll der neue Prozess erfüllen / leisten? • Neukonzeption der Grundprinzipien in kreativen Workshops, bspw. Design Thinking⁵, Personas⁵ • Erstellung eines Soll-Prozess und Planung des Zeitpunkts der Umstellung • Klare Trennung zwischen Soll-Prozesskonzeption und Implementierung
	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipativer Ansatz unter Beteiligung aller beteiligten Mitwirkenden („Stakeholdern“) • Feedbackschleifen und Feedbacksystem (Mail, Workshops) • Standardisierte Protokollierung • Visualisierung nach Notationsstandards in viflow • Ggf. Hospitation vor Ort 	

Tabelle 2: Vergleich Inkrementeller Änderungen (Evolution) vs. grundlegende Neukonzeption (Revolution).

⁴ Zu finden im VIS FHB Mandant: Übersicht Angebot Geschäftsprozessoptimierung/Prozessmanagement in der FHB/ 04 Methoden

3.4.4. Implementierung

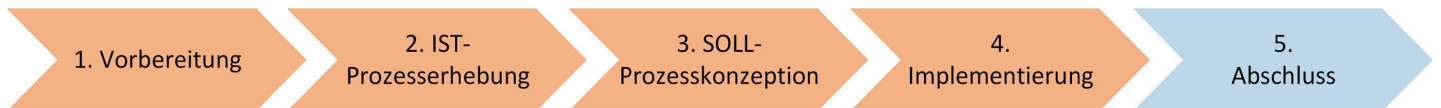


Die Implementierung des Soll-Prozesses ist abhängig von der Vorgehensweise bei dessen Erstellung. Wurde sich für inkrementelle Änderungen (Evolution) entschieden, so bietet sich die **kontinuierliche Implementierung** an. Das bedeutet, dass erarbeitete Veränderungen sobald wie möglich im laufenden Betrieb umgesetzt werden. Hierbei sollte zunächst mit den Veränderungen mit dem höchsten Optimierungspotenzial begonnen werden, d.h. mit einer großen Umsetzungsmöglichkeit und hohem erwarteten positiven Effekt. Im zweiten Schritt geht es dann um Verbesserungen, welche zwar auch einen hohen erwarteten positiven Effekt haben, jedoch Vorlauf in der Umsetzung brauchen. Die Prozessverbesserungen werden kontinuierlich vorgenommen und anschließend bewertet. Hat sich der erwartete positive Effekt eingestellt wird es in den Soll-Prozess übernommen. Ist dies nicht der Fall, werden Anpassungen vorgenommen oder die Änderung rückgängig gemacht und nicht weiterverfolgt.

Wurde sich für die grundlegende Neukonzeption (Revolution) entschieden, so ist eine **langfristig geplante Implementierung** passend. Nachdem die Konzeption des neuen Soll-Prozesses abgeschlossen ist, werden die notwendigen Schritte für die Umsetzung eingeleitet und der Zeitpunkt für die Umstellung vom alten Ist- auf den neuen Soll-Prozess bestimmt. Ist der neue Soll-Prozess eingeführt worden, geht es in die intensive Feedbackphase. Die Erfahrungen aller Beteiligten mit dem neuen Prozess werden bewertet und anschließend entweder als Veränderungen in den Prozess eingepflegt oder nicht weiterverfolgt.

Am Ende der Implementierungsphase steht jeweils ein optimierter Soll-Prozess, der dann zu neuem Ist-Prozess geworden ist.

3.4.6. Abschluss



Zum Abschluss sollte ein **Abschlussbericht** angefertigt werden und die Übergabe an den*die Prozessverantwortliche*n gemäß des Pflegekonzepts⁵ vollzogen werden. Der Abschlussbericht kann verschiedene Formen annehmen. Im mindesten Falle wird noch einmal die Ausgangslage, der Ablauf des Projekts und der neue, nachjustierte und optimierte Soll-Prozess dargestellt, welcher nun zum Ist-Prozess geworden ist. Im umfangreichsten Falle enthält der Abschlussbericht zusätzlich zu den Soll-Prozessschaubildern Beschreibungen für jede abgebildete Aktivität. Solch ein **Prozesshandbuch** kann anschließend als „Bedienungsanleitung“ für die Arbeitsabläufe benutzt werden. Zu prüfen ist ebenfalls, ob die Prozesse in einer Prozessbibliothek bereitgestellt werden sollen. Die Bibliothek bietet die Möglichkeit; Verlinkungen und Hinterlegungen von Dokumenten für die Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen.

3.5. Technische Ausstattung

In der Freien Hansestadt Bremen wird standardmäßig zur Modellierung von Prozessen die Software viflow der Firma Vicon GmbH verwendet. Grundlage ist die Installation von visio standards. Das nachfolgende Modell zeigt den Beschaffungsvorgang für die Software über die IT Stelle des jeweiligen Ressorts.⁶ Die einmaligen Kosten für visio standard und viflow silver betragen rund 1400 Euro pro Lizenz.

5 zu finden im VIS FHB Mandant: Übersicht Angebot Geschäftsprozessoptimierung/Prozessmanagement in der FHB/03 Standards/Rollen- und Pflegekonzept

6 zu finden im VIS FHB Mandant: Übersicht Angebot Geschäftsprozessoptimierung/Prozessmanagement in der FHB/05 modellierungssoftware ViFlow/Beschaffung ViFlow

Beschaffung ViFlow

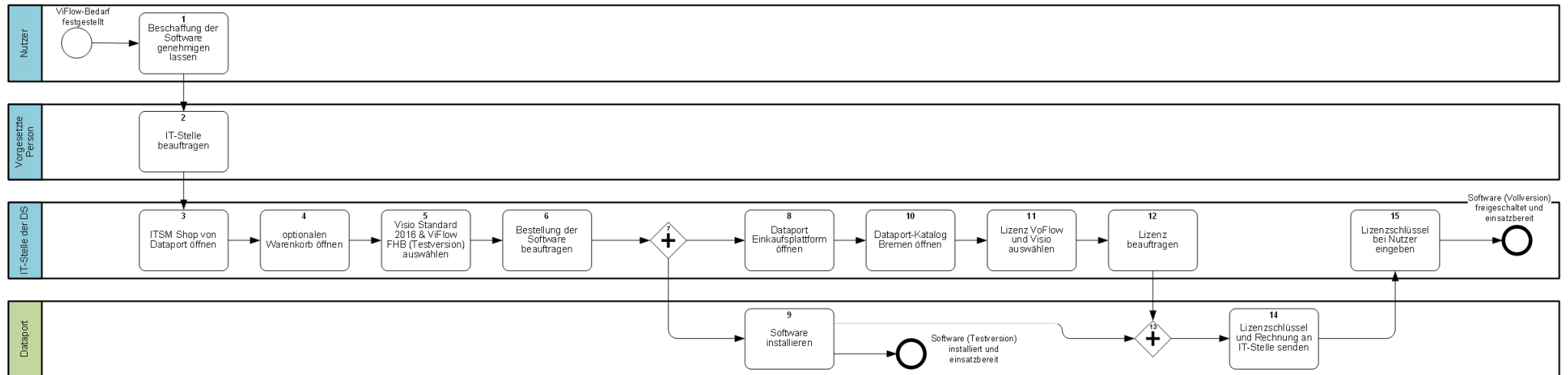


Abbildung 2: Prozessmodell in viflow

3.6. Modellierungsstandards

In der Veröffentlichung der Kompetenzstelle Prozessmanagement „Standards zur Prozessmodellierung“ finden Sie alle notwendigen Informationen zur einheitlichen Modellierung von Prozessen in der bremischen öffentlichen Verwaltung.

Vorteile von Modellierungsstandards sind:

- Eine gemeinsame „Sprache“ ermöglicht es, dass alle Kolleg*innen Prozesse lesen und verstehen können (ressortintern und -übergreifend).
- Übereinstimmungen, Unklarheiten und Zuständigkeiten in den (tatsächlichen) Prozessen sind schneller ersichtlich.
- Eine anschließende digitale Umsetzung bestimmter Verwaltungsleistungen ist besser vorbereitet.
- Der Abgleich mit der Tätigkeit anderer Kommunen/Bundesländer ist einfacher möglich und verwertbar.

Es wurde die Entscheidung getroffen, den Business Process Model and Notation (BPMN)-Standard zu verwenden, da dieser im Prozessmanagement weit verbreitet ist und unabhängig von der genutzten Software gelesen werden kann.

Die FHB Schablonen können Sie folgender Übersicht entnehmen.⁷

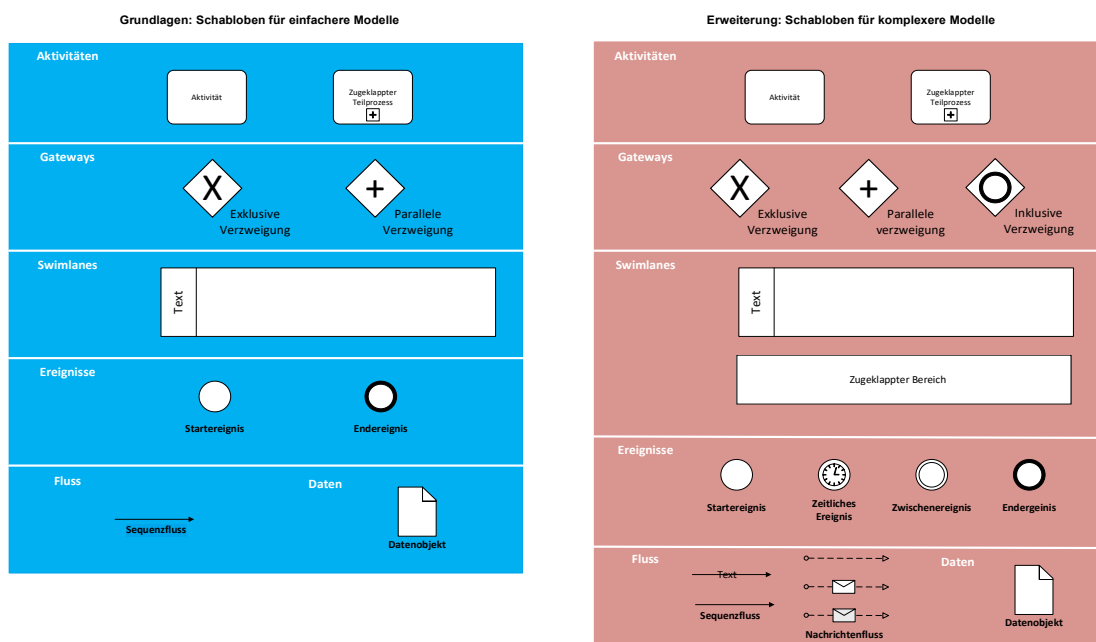


Abbildung 3: FHB Schablonen zur Prozessmodellierung

⁷ zu finden im VIS FHB Mandant: Übersicht Angebot Geschäftsprozessoptimierung/Prozessmanagement in der FHB/05 modellierungssoftware ViFlow/FHB-Schablonen

3.7. Rollen und Pflege von Prozessen

Die Kompetenzstelle Prozessmanagement hat neben den Modellierungsstandards auch ein Rollen- und Pflegekonzept für das Prozessmanagement⁶ der FHB herausgegeben. Darin sind zum einen die wichtigsten Prozessrollen und Aufgaben auf fachlicher sowie Modellierungs- und Entscheidungsebene beschrieben. Zum anderen enthält das Konzept das einheitliche Vorgehen hinsichtlich der Pflege (Änderung und Aktualisierung) von Prozessen sowie der Zusammenhang mit den vorab festgelegten Rollen.

3.8. Schulungen und Wissensaustausch

Die nach folgende Übersicht zeigt Ihnen die Eckpfeiler zur Qualifizierung im Bereich Prozessmanagement.

Modul A: Prozessmanagement als Instrument einsetzen umfasst drei Seminartypen.

- Dienststellen können sich an die Kompetenzstelle Prozessmanagement (A1) wenden, wenn sie eine spezifische Fortbildung, z.B. für die Sensibilisierung von Führungskräften benötigen.
- Die Kompetenzstelle Prozessmanagement führt anlassbezogen Lernwerkstätten (A2) durch, um neue Fachimpulse aufzunehmen und zu besprechen. Zielgruppe sind schwerpunktmäßig Kolleg*innen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und IT.
- Die Angebote zur Nutzerorientierung und des Veränderungsmanagements (A3) finden sich im Fortbildungsprogramm des Senators für Finanzen und dienen der Erlangung bzw. Vertiefung von Kenntnissen z.B. in der Moderation von Workshops, Lösung von Konflikten oder nutzerorientierten Methoden (Design Thinking)

Modul B: Prozesse visualisieren umfasst ebenfalls drei Seminartypen:

- Das Seminar „Prozessmanagement mit dem Fokus auf die Modellierung mit viflow“ (B1) vermittelt notwendiges Basiswissen, um sich dem Thema Prozessmanagement zu nähern sowie die Standardsoftware viflow kennen zu lernen.
- Der „Crashkurs viflow“ (B2) richtet sich an Kolleg*innen die ausschließlich die Software kennen lernen wollen und bereits über Grundlagenwissen im Prozessmanagement verfügen.
- Das Angebot „Erstellen von grafischen Übersichten mit Visio“ (B3) ist eine Einführung in das Visualisieren von Arbeitsabläufen.
- In dem Seminar „Für Expert*innen: Vertiefung in der Prozessmodellierung mit viflow“ können Kolleg*innen ihr Grundlagenwissen in der Software viflow ausbauen und professionalisieren.

Eine Anmeldung erfolgt über das Mitarbeiterinformationsportal (MIP).

Eckpfeiler Qualifizierung Prozessmanagement

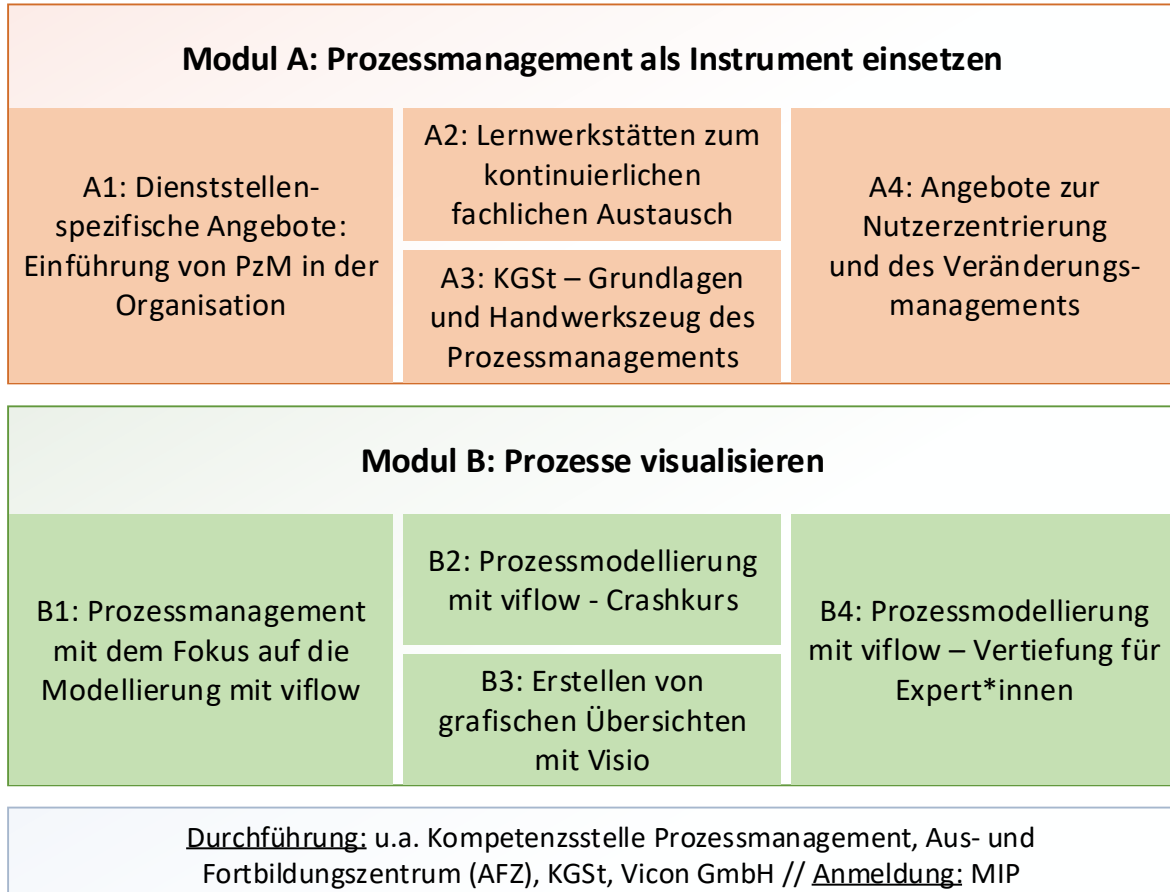


Abbildung 4: Eckpfeiler Qualifizierung Prozessmanagement.

4. Einblick in die Praxis: Erfahrungen des Sozialressorts

Vorreiterin bei der Einführung von strategischen und operativen Prozessmanagement ist die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport. Das Ressort hat mit der Verankerung des Teams Prozessmanagement in der Abteilung 1, im Referat Organisation und IT, strukturelle Voraussetzungen geschaffen, um das Thema Prozessmanagement als Organisations- und Wissensmanagementinstrument zu etablieren. Um anderen Dienststellen der FHB einen ersten Einblick in die Arbeit des Teams Prozessmanagement zu geben, folgt ein kurzer Praxisbericht:

„Wenn in einer Organisation zukünftig Prozessmanagement eingesetzt werden soll, lohnt es sich, vorher einige grundsätzlichen Fragen zu beantworten / klären. Zum Beispiel sollte die Struktur der Prozessdatenbank festgelegt werden, bevor sie nach und nach mit Inhalten befüllt wird. Außerdem sollte entschieden werden, ob ein Prozessmodell mit allen Prozessen des Ressorts/ der Organisation oder mehrere (z.B. organisationsbezogene) Prozessmodelle aufgebaut werden soll(en).

Viflow bietet die Möglichkeit, mit einer Master- und Clientdatenbank zu arbeiten. D.h., dass unterschiedliche Modellierer*innen zeitgleich in einem Modell arbeiten können. Hierbei sollte vermieden werden, dass nicht die gleichen Prozesse von unterschiedlichen Personen bearbeitet werden. Außerdem sollte eine Person benannt sein, die für den Import der Clientdatenbanken und Ordnung in der Masterdatenbank zuständig ist.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Prozessmanagement einzusetzen. Abhängig davon, wo Prozessmanagement eingesetzt werden soll, können sich unterschiedliche Adressaten und Ziele der Ablaufbeschreibungen ergeben. Je nach Zielgruppe kann die Modelliertiefe und –weise variiert werden. Eine Prozessbeschreibung für die operative Sachbearbeitung fokussiert sich auf andere Faktoren als eine Prozessbeschreibung für Programmierer. Deshalb sollte zu Beginn einer Prozessaufnahme klar sein, welches Ziel mit der Darstellung und ggf. Optimierung eines Ablaufs erreicht werden, und wer mit dem Ergebnis anschließend arbeiten soll.

Neben den Adressaten sollte man sich bewusstwerden, welche Abläufe und bei welchen Ereignissen Prozesse erhoben werden sollen. Prozessmanagement kann als Instrument beispielsweise eingesetzt werden,

- wenn IT-Verfahren eingeführt/ausgewählt wird.
- um Wissenstransfers zu gestalten.
- um eine Organisation (strategisch und operativ) weiterzuentwickeln.
- um bereichsübergreifendes Arbeiten zu fördern/ Schnittstellen zu verbessern.

Bei der Einführung von Prozessmanagement können also zu Beginn die Bereiche identifiziert werden, in denen zukünftig Prozesse dargestellt und optimiert werden. Um schnell positive Effekte mit Prozessmanagement zu erzielen, ist eine Priorisierung von Arbeitsbereichen und Aufgaben zu empfehlen. Dies gilt insbesondere, wenn für die Prozessaufnahme und -optimierung begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. Kriterien für eine hohe Priorisierung kann zum Beispiel die Größe des Personenkreises sein, der von der Prozessaufnahme profitiert.

Im Ressort der Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport haben wir sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen aufzunehmen. Hierzu haben wir zu Beginn der Prozessaufnahme eine kurze Einführung in das Prozessmanagement gegeben und eine kleine Praxisübung durchgeführt (Modellierung eines Beispielprozesses „Pizza bestellen“). Durch die direkte Einbindung der Mitarbeiter*innen wird ein erhöhtes Prozessverständnis erzeugt. Zudem können die beteiligten Kolleg*innen in ihren Arbeitsbereichen als Multiplikator*innen bei der Implementierung der neuen Abläufe unterstützen.

Insgesamt ist es wichtig, möglichst früh die unterschiedlichen Stakeholder in einer Organisation einzubinden und die Überlegungen und Ziele des Prozessmanagements transparent zu machen. Prozessmanagement ist kein Allheilmittel für die Organisationsentwicklung, kann jedoch viele positive Effekte mit sich bringen. Durch die direkte Einbindung der verschiedenen Ebenen und Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven ermöglicht Prozessmanagement einen umfassenden Blick auf den Ablauf einer Aufgabe und hilft somit, die Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln. Prozessmanagement bietet die Chance, gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen Abläufe festzulegen und zu verbessern. So gestalten wir gemeinsam unsere Arbeitsbereiche und verbessern insbesondere bereichsübergreifende Abläufe.“

Ansprechpartnerin ist:

Annika Barlach

Prozessmanagement@soziales.bremen.de

5. Weiterführende Information

Dr. Algermissen, Lars (2019); **Prozessmanagement zielgerichtet einsetzen** - im Rahmen von Modernisierungsvorhaben setzen viele Verwaltungen Prozessmanagement zur Steuerung ein. Der Beitrag zeigt, welche Herausforderungen durch den Einsatz von Prozessmanagement entstehen und wie Verwaltung diese zielgerichtet überwinden können.; in Innovative Verwaltung (Heft 1-2) S.14-16

Dr. Beckmann, Gaby; Büttner, Petra; Hörmeyer, Matthias (2019): **Strohfeuer oder Dauerbrenner?** - Wie gelingt der Sprung von einzelnen Prozessoptimierungsprojekten hin zum Prozessmanagement? Anhand des Wetteraukreises werden fünf kritische Erfolgsfaktoren für eine ganzheitliche Prozessorientierung aufgezeigt.; in Innovative Verwaltung (Heft 1-2) S.9-13

Fritsche, Jürgen (2019): **Service Design - ein Ansatz auch für die Verwaltung;** in eGovernment Computing (Heft 06) S.24

Gadatsch, Andreas (2017): **Grundkurs Geschäftsprozessmanagement** - Analyse, Modellierung, Optimierung und Cotrolling von Prozessen - 8. Auflage

Netzwerk Prozessmanagement (2018): **Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung**

Sächsische Staatskanzlei (2018): **Handbuch Prozessmanagement** - 4. Auflage. online abrufbar unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/32278/documents/48687>

NUR für KGSt Mitglieder

Beckmann, Gaby (2011): **Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 2). Kommunen auf dem Weg zum Prozessmanagement;** Abrufbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/91226/20110714A0020.pdf/679259e8-6fb3-459e-937c-9773b431ac1b>

Hörmeyer, Matthias (2019): **Service Design in Kommunen? Einfach mal machen!;** Abrufbar unter: https://www.kgst.de/documents/20181/2321155/iV_03-19_Hoermeyer.pdf/a084fc5b-e36b-71a0-ad61-cdfbf0aa2f01

Pickenäcker, Birgit Anne; Broekmate, Loes (2011): **Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1). In sechs Schritten zum optimierten Prozess;** Abrufbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/91226/20110622A0036.pdf/99836421-044a-44bc-a19a-826b1e00c37d>

Wilken, Norbert (2015): **Prozesse im Pass- und Ausweiswesen. Erfahrungen und Ergebnisse aus dem KGSt®-Prozessnetzwerk;** Abrufbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/94950/20150701A0029.pdf/09541df3-de96-4c47-809b-453e194b04c6>

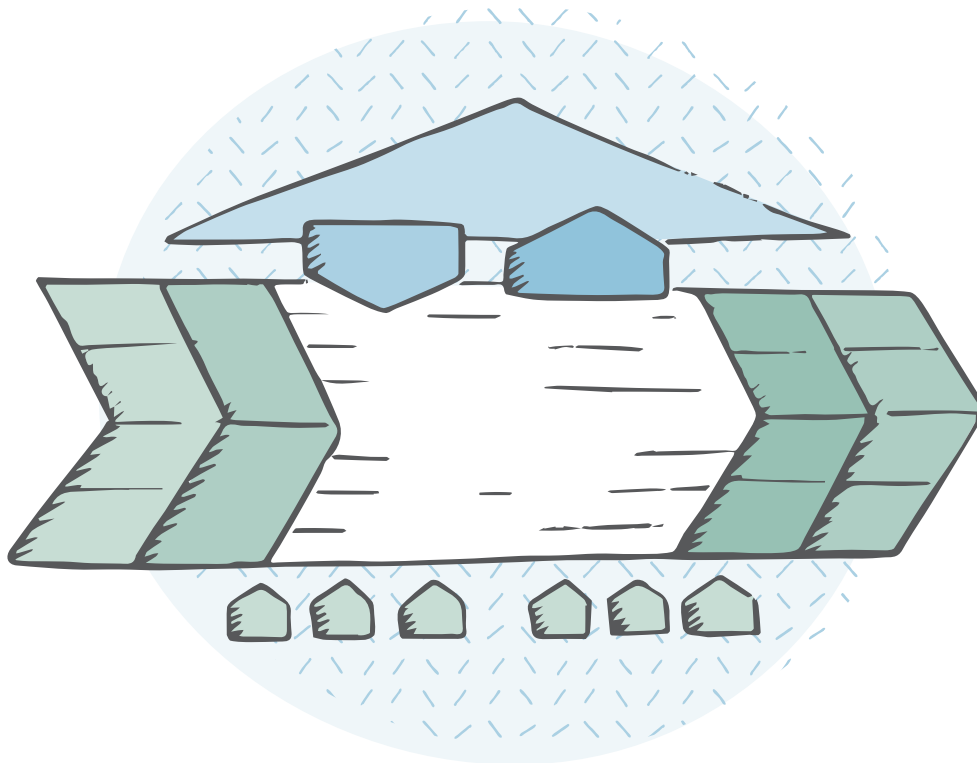
Wilken, Norbert (2016): **Prozessmodelle erfolgreich nutzen. 18 Beispiele aus der kommunalen Praxis;** Abrufbar unter: <https://www.kgst.de/documents/20181/95947/20160713A0013.pdf/7b-5f9e67-705f-4fa0-90e5-747a6eacac8b>

6. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hilfreiche Fragestellungen vorab	8
Tabelle 2: Vergleich Inkrementeller Änderungen vs. grundlegende Neukonzeption.....	15

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom IST zum SOLL	17
Abbildung 2: Prozessmodell in viflow	19
Abbildung 3: FHB Schablonen zur Prozessmodellierung	20
Abbildung 4: Eckpfeiler Qualifizierung Prozessmanagement	22





IMPRESSUM

Herausgegeben von

Der Senator für Finanzen
Referat 34 –
Verwaltungsentwicklung und -organisation
Kompetenzstelle Prozessmanagement
Rudolf-Hilferding-Platz 1
28195 Bremen

www.finanzen.bremen.de
Prozessmanagement@finanzen.bremen.de

Redaktion: Julia Schneider
Layout: Jan Leifheit

1. Auflage
Bremen 6. Mai 2020

