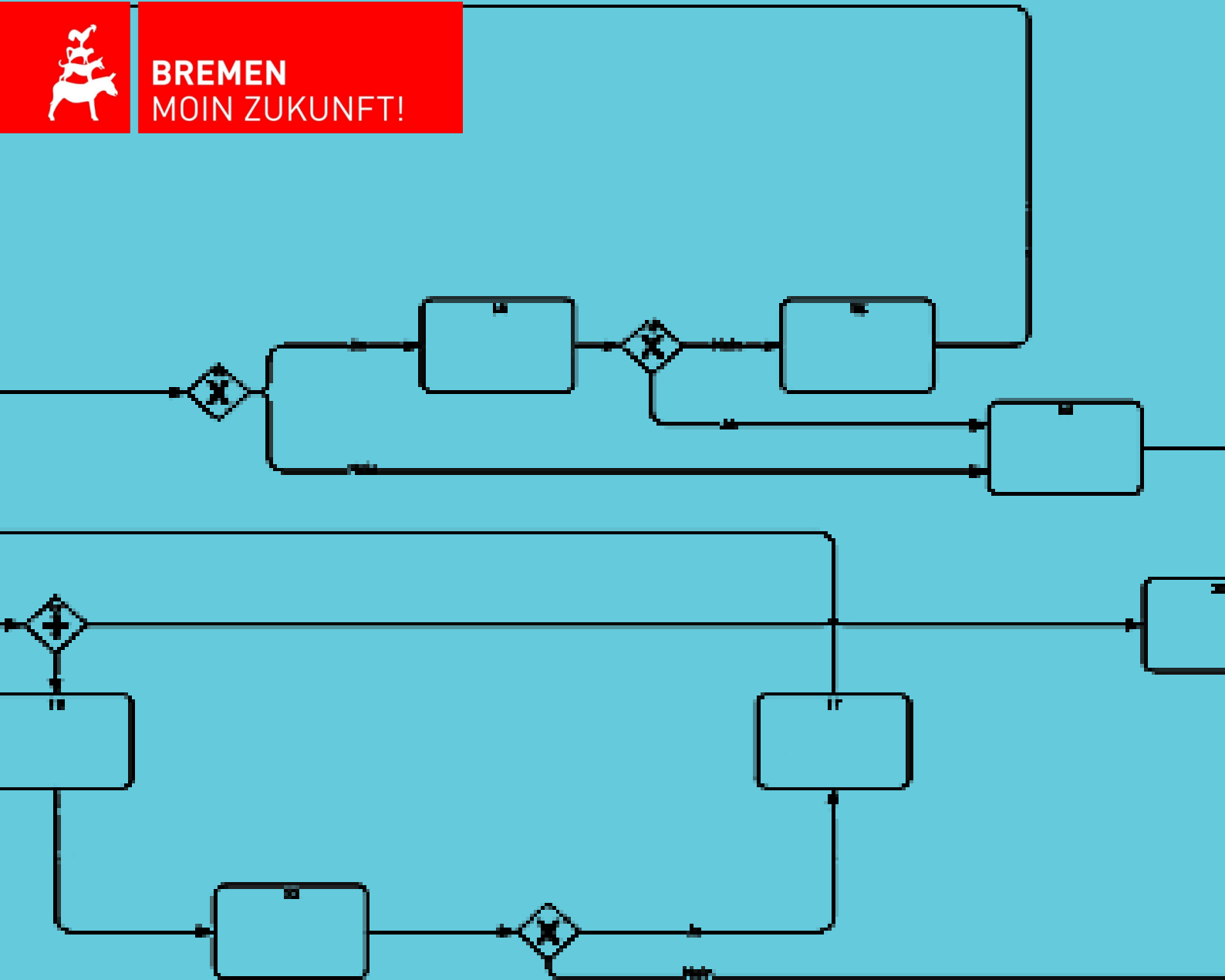




BREMEN
MOIN ZUKUNFT!



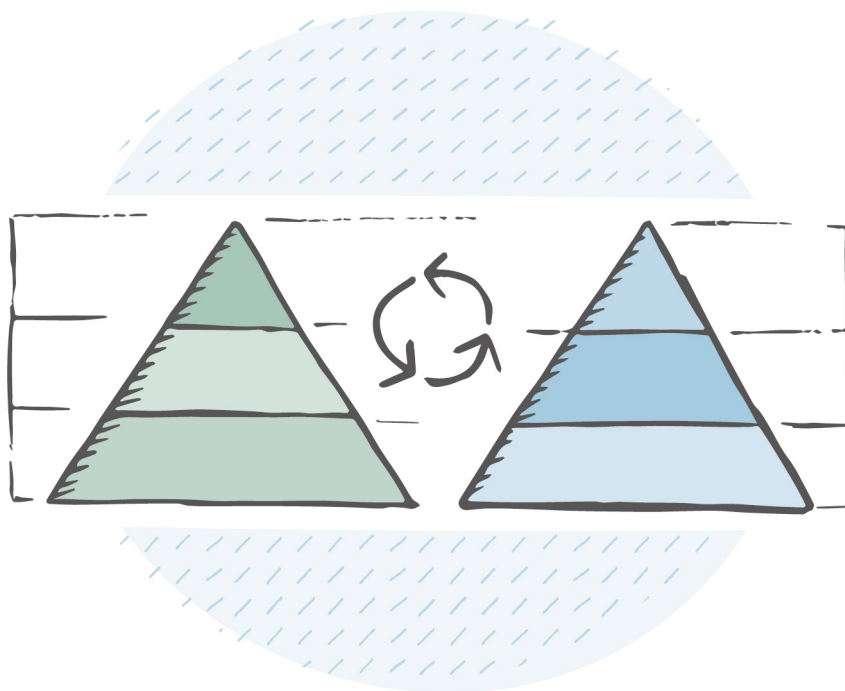
ROLLEN- UND PFLEGEKONZEPT FÜR DAS PROZESSMANAGEMENT

Der Senator für Finanzen



Freie
Hansestadt
Bremen

Rollen- und Pflegekonzept für das Prozessmanagement der FHB



Autorin: Der Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen¹

Version: 0.1

Stand: 05.11.2019

¹ In Zusammenarbeit mit der ifib consult GmbH

Inhalt

	Vorwort	3
1.	Rollen im Prozessmanagement	4
2.	Pflege von Prozessen	7
3.	Dokumentation von Prozessen	9
4.	Angebote der Kompetenzstelle Prozessmanagement	10
	Abbildungsverzeichnis	11
	Tabellenverzeichnis	11

Vorwort

Prozessmanagement ist ein Gestaltungsinstrument zur Weiterentwicklung von Organisationen. In der bremischen Verwaltung gewinnt das Thema Prozessmanagement zunehmend an Bedeutung. Gesetzesänderungen, technische Innovationen (Stichwort Digitalisierung) und der demografische Wandel treiben die Veränderung der Verwaltung voran. Prozessmanagement ermöglicht, Verwaltungsabläufe genauer zu betrachten, Schnittstellen zu erkennen, Zuständigkeiten zu klären und Ressourcen passender einzusetzen.

Ziel der Kompetenzstelle Prozessmanagement bei dem Senator für Finanzen ist es, zentral einen einheitlichen konzeptionellen Rahmen (z.B. FHB Standards zur Prozessmodellierung) für die weitere Etablierung und Durchführung von Prozessmanagement in der bremischen Verwaltung zu formulieren. Ein gemeinsames Verständnis (z.B. die Lesart von Prozessmodellierungen) hinsichtlich des Vorgehens ist notwendig, um insbesondere dienststellenübergreifende Themen erfolgreich zu bearbeiten. Organisationsspezifische Anpassungen und Weiterentwicklungen, die aufgrund der besonderen Situation in einer Dienststelle vor Ort getroffen werden, sind gewünscht.

Mit dem vorliegenden Rollen- und Pflegekonzept wird den Dienststellen ein weiterer Standard zur Verfügung gestellt, um die Frage nach klaren Zuständigkeiten und Aufgaben bei der Einführung und Weiterentwicklung von Prozessmanagement in den Ressorts und Dienststellen besser beantworten zu können. Gleichzeitig dient die Modellierung des Pflegeprozesses dazu, eine Umsetzungsidee davon zu entwickeln, wie Aktualisierungen - seien sie nun rechtlich bedingt, organisatorisch begründet oder technisch sinnvoll - in bestehende Prozesse nutzerfreundlich eingearbeitet und verbindlich gemacht werden.

Das Rollen- und Pflegekonzept wurde im Rahmen der Umsetzungen der Verstärkungsmittel für Digitalisierung und Bürgerservice in Zusammenarbeit mit dem Digitalisierungsbüro des Senators für Finanzen, dem Referat für Organisation und IT der Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport sowie der ifib consult GmbH erstellt. Ausgangspunkt der Überlegungen ist zum einen das Projekt „Effektiver IT-Betrieb“ (D6), welches vom Digitalisierungsbüro durchgeführt und koordiniert wird. Ziel des Projektes ist die Bereitstellung von Prozessmodellen ressortübergreifender IT-Prozesse. Zum anderen sind die bisherigen Erfahrungen des ressortübergreifenden Projekts „Kompetenzaufbau GPO“ (B9), insbesondere der Realisierung bei der Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport, eingeflossen.

Das Papier befindet sich in der Entwicklung und wird fortlaufend aktualisiert. Wenn Ihnen bei der Arbeit mit dem Rollen- und Pflegekonzept Widersprüche auffallen oder Sie fachliche Anmerkungen haben, melden Sie sich gerne unter folgenden Kontaktdaten:

Kompetenzstelle Prozessmanagement

Der Senator für Finanzen

Referat 34 – Verwaltungsmanagement, -modernisierung und -organisation

Julia Schneider

Telefon: (0421) 361 53037

E-Mail: prozessmanagement@finanzen.bremen.de

1. Rollen im Prozessmanagement

Wenn wir Verwaltungsabläufe in Form von Prozessmodellen genauer betrachten, wird schnell klar, dass an diesen Prozessen verschiedene Personen, Gremien oder auch Externe (wie zum Beispiel Dienstleister) beteiligt sind und unterschiedliche „Rollen“ einnehmen. Mit der jeweiligen Rolle in einem Prozess übernehmen Personen einerseits verbindliche Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung, andererseits wird ihre Zugehörigkeit zur jeweiligen Organisationseinheit erkennbar. Für die Organisation relevante Prozessmodelle sind nur sinnvoll und wirksam, wenn sie auch aktuell gehalten werden. Das vorliegende Rollen- und Pflegekonzept bietet eine Orientierung für die Dienststellen, um die notwendigen Rollen und den Prozess zur Pflege von Prozessmodellen in der eigenen Organisation zu definieren.

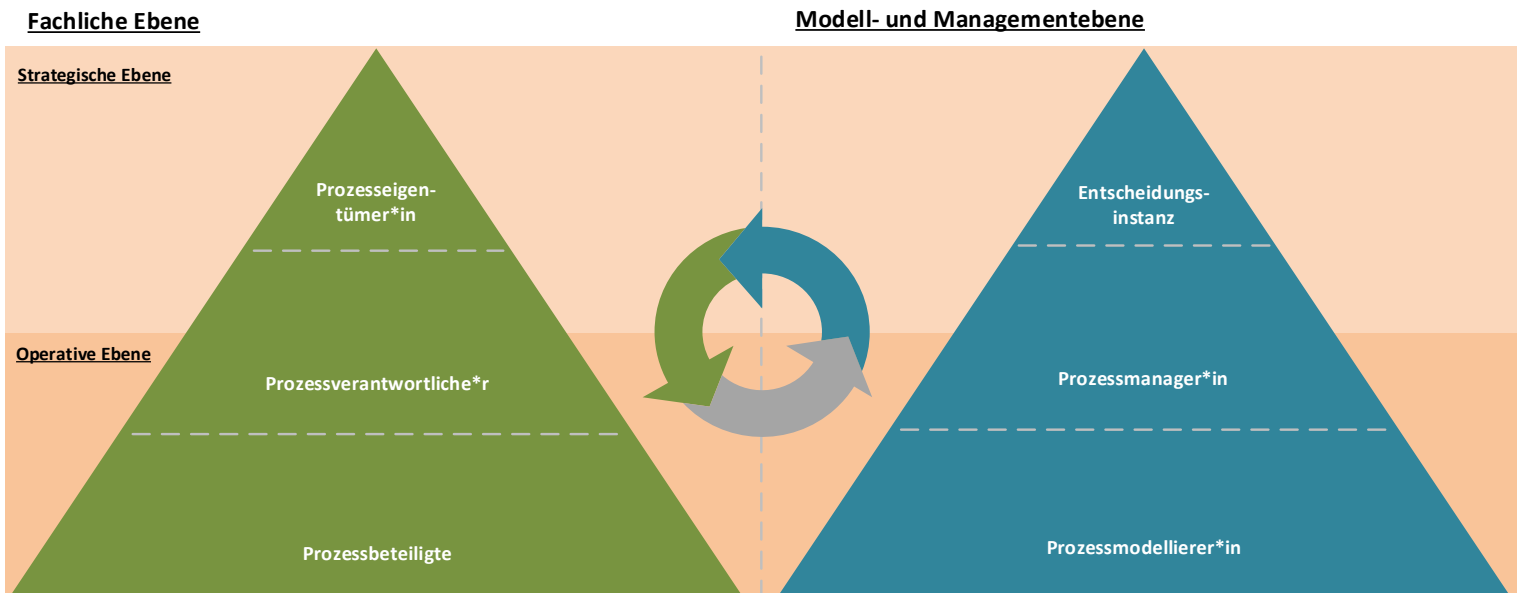


Abbildung 1: Rollenmodell im Prozessmanagement (eigene Darstellung).

Das Rollenmodell unterscheidet **vier Ebenen**:

- Die **fachliche Ebene** stellt die reine Prozessebene und die entsprechenden Beteiligten in einem Fachprozess dar.
- Die **Modell- und Managementebene** umfasst die Rollen der Personen, die modellieren sowie über die Änderungen und Implementierung von Prozessen entscheiden.
- Auf der **strategischen Ebene** befinden sich Personen, welche die planende Perspektive und damit auch die Entwicklung der Organisation im Blick behalten.
- Auf der **operativen Ebene** sind Personen verortet, welche das Prozessmanagementvorhaben ausführen.

Des Weiteren konnten **sechs Rollen** herausgearbeitet werden. Grundlage dafür waren die Erkenntnisse aus den bisherigen Prozessmanagementprojekten in der FHB. Die sechs Rollen dienen als Orientierung für die weitere Implementierung.

	Kurzbeschreibung	Organisatorische Verortung
Fachliche Ebene	Die Prozesseigentümer*in hat die letztendliche Verantwortung für das Fachthema.	Grds. Vorgesetzte*r, Führungskraft des*der Prozessverantwortlichen
	Die Prozessverantwortliche*r sind die fachlichen Experten*innen innerhalb der gesamten Organisation.	Fachliche*r Expert*in innerhalb der Organisation des*der Prozesseigentümer*in
	Die Prozessbeteiligten führen den Prozess aktiv aus.	Mitarbeitende, die den Prozess ausführen
Modell- und Managementebene	Eine Entscheidungsinstanz stellt die Verbindlichkeit der Prozesse her.	Z.B. zwischen Abteilungsleitung und Amtsleitung Sollte auf bereits bestehende Gremien zurückgegriffen werden
	Die Prozessmanager*in organisiert das Vorhaben.	Z.B. Referat Organisation, IT, Personal in dem jeweiligen Ressort oder Dienststelle
	Die Modellierer*in nimmt die Prozesse in viflow auf.	Externe und interne Modellierungsexperten

Tabelle 1: Sechs Rollen im Prozessmanagement (eigene Darstellung)

Die zwei nachfolgenden Tabellen beschreiben die Aufgaben, welche immer (kontinuierlich - Regelbetrieb) bzw. anlassbezogen (ereignisbasiert – Veränderungs- und Entwicklungsnotwendigkeit) von den Personen auf der fachlichen Ebene sowie der Modell- und Managementebene getätigt werden müssen.

Rolle	Kontinuierliche Aufgaben	Ereignisbasierte Aufgaben
Prozesseigentümer*in	<ul style="list-style-type: none"> - behält die strategische Perspektive für den eigenen Zuständigkeitsbereich im Blick 	<ul style="list-style-type: none"> - „segnet“ den Prozess fachlich ab - stößt Prozessänderungen an - kommuniziert abstimmungsrelevante Prozessänderungen an Prozessbeteiligte - kommuniziert mit Prozessmanager*in - verantwortet und gewährleistet die ressortinterne Umsetzung
Prozessverantwortliche*r	<ul style="list-style-type: none"> - identifiziert sich mit dem Prozess - hat Gültigkeit der Prozesse im Blick - Ansprechpartner*in für inhaltliche Fragen und beratend tätig - initiiert die fachliche Weiterentwicklung und Austausch (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP) 	<ul style="list-style-type: none"> - bringt fachliche Expertise für den Gesamtprozess ein (in Abstimmung mit den Gesetzen) - stößt Prozessänderungen an - muss nicht abstimmungsrelevante Prozessänderungen an Prozessbeteiligte kommunizieren - kommuniziert mit Prozessmanager*in
Prozessbeteiligte	<ul style="list-style-type: none"> - geben (zum Teil unbewusst) Hinweise auf Verbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> - bringen fachliche Expertise zu den genauen Arbeitsabläufen ein - stoßen Prozessänderungen an
Rolle	Kontinuierliche Aufgaben	Ereignisbasierte Aufgaben
Entscheidungsinstanz	<ul style="list-style-type: none"> - haben Funktionieren aller relevanten (Kern-) prozesse im Blick 	<ul style="list-style-type: none"> - entscheidet über neu aufzunehmende Prozesse - entscheidet und beschließt die Verbindlichkeit des Prozesses, daraus folgt die Verantwortung für die Implementierung in der Verwaltung
Prozessmanager*in	<ul style="list-style-type: none"> - Z.B. administriert das interaktive Web-Modell - initiiert die gesamte fachliche Weiterentwicklung und Austausch (KVP) mit Prozessverantwortlichen*r - beratend tätig 	<ul style="list-style-type: none"> - sichert die Qualität der Modellierung und des Prozessablaufs - koordiniert Überarbeitungs- und Anpassungsprozess
Modellierer*in	<ul style="list-style-type: none"> - bereitet vor und führt durch von: Interviews, Workshops und Modellierung 	

Tabelle 2: Fachliche und sachliche Ebene (eigene Darstellung)

2. Pflege von Prozessen

Nachdem die Rollen im Prozessmanagement vorgestellt und erläutert wurden, steht im kommenden Abschnitt die Pflege von Prozessen im Vordergrund. Es handelt sich hierbei um ein standardisiertes Prozessmodell, welches für Sie als Dienststelle einen Rahmen bieten soll, an dem Sie sich für Ihren Pflegeprozess orientieren können. Ausgangspunkt der Überlegungen ist das Projekt „Effektiver IT-Betrieb“ (D6), welches vom Digitalisierungsbüro geleitet wird. Eines der Ziele des Projektes ist die Bereitstellung von Prozessmodellen ressortübergreifender IT-Prozesse.

Im Vorfeld der Modellierung haben wir folgende Fragen aufgeworfen und durch das folgende Prozessmodell (vgl. anliegende Darstellung) beantwortet.

- Wer ist für inhaltliche Fragen und Änderungen zum Prozess zuständig?
- Wie werden inhaltliche Fragen und Änderungen beantwortet und bekannt gegeben?
- Wer nimmt Änderungen im Prozess vor?
- Wie wird die Verbindlichkeit der abgebildeten Prozesse gewährleistet?
- Wer kann wo neue Prozesse melden?
- Wie wird mit diesen Meldungen umgegangen?

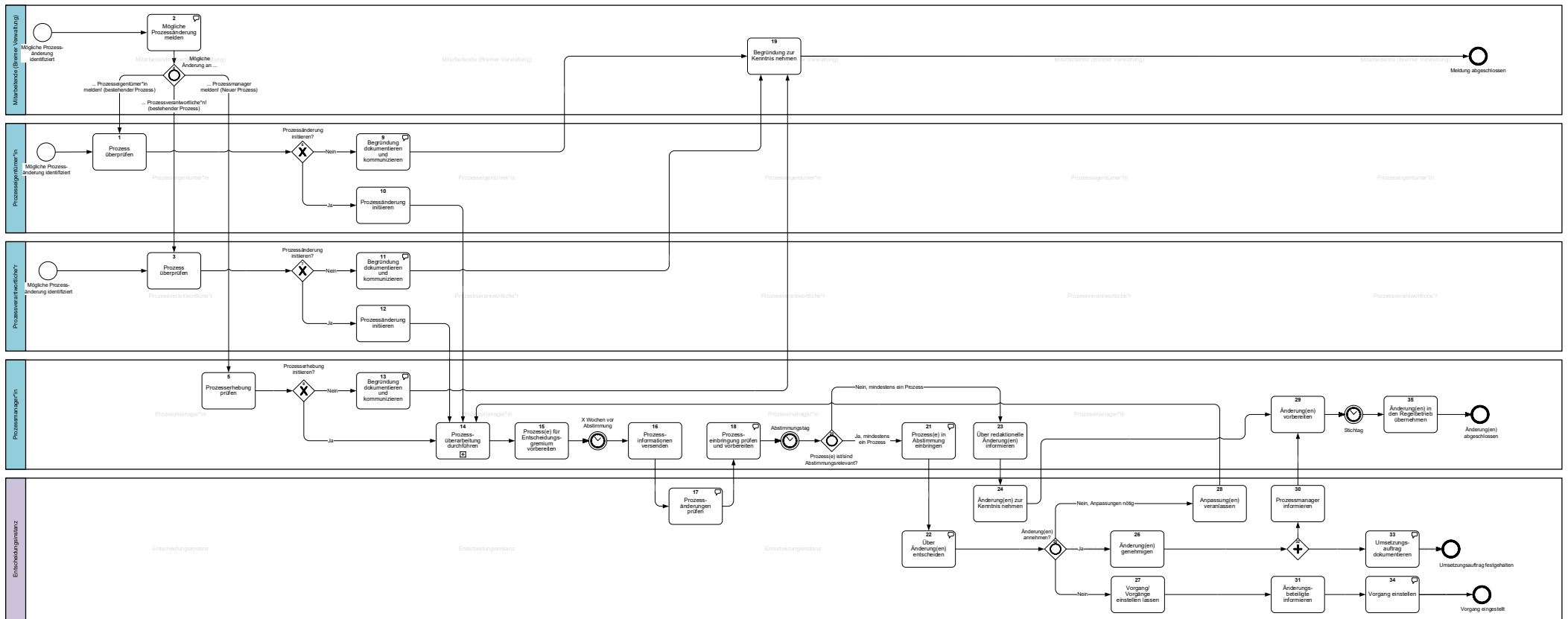
Generell kann zwischen zwei Arten von Prozessen unterschieden werden: aktive (laufende) und inaktive (ruhende) Prozesse. Folgende Hinweise sind für diese Prozessarten hilfreich:

Aktive Prozesse:

- Der kontinuierliche fachliche Austausch zu laufenden Prozessen ist notwendig, damit Prozessmanagement in Ihrer Organisation aktiv gelebt wird. Der*die Prozessmanager*in ist verantwortlich für die Organisation von Treffen, um die Prozessmodelle aktuell halten zu können.
- Eine Verfahrensänderung in einem Prozess ist gleichzusetzen mit einem neuen Prozess. Das Abstimmungsverfahren hin zur Entscheidungsinstanz ist gleich. Der neue Prozess bzw. die Veränderung bedürfen der Autorisierung seitens der Führungskräfte.
- Wenn ein*e Prozessverantwortlich*er (PV) seine*ihre Position verlässt, bestimmt der*die Prozesseigentümer*in einen neue*n PV und übergibt die Aufgaben. Für die Nachhaltigkeit der Verankerung von Prozessmanagement wird es zunehmend von Bedeutung sein, die verbundenen Aufgaben in den betroffenen Arbeitsbereichen in den jeweiligen Geschäftsverteilungsplänen zu hinterlegen.
- Können Prozesse ohne PV inaktiv gesetzt werden? Nein, der*die Prozesseigentümer*in muss sich um eine*n neue*n Prozessverantwortliche*n kümmern.

Inaktive Prozesse:

- Das Ergebnis einer fachlichen Überprüfung kann sein, dass ein Prozess inaktiv gesetzt werden sollte.
- Die Inaktivierung eines Prozesses erfolgt **nur** durch die Entscheidungsinstanz.
- Wenn Gesetzesgrundlagen/Richtlinien usw. als Voraussetzung für den Prozess außer Kraft gesetzt werden, ist der Prozess inaktiv und wird in die Entscheidungsinstanz kommuniziert.



mborchers
15.07.2019

191017_Final_Pflege
prozes_748

VF09

Abbildung 2: Allgemeiner Pflegeprozess (Orientierung für die Dienststellen)

Das Web-Modell mit den entsprechenden hinterlegten Erläuterungen befindet sich auf der Internetseite (<https://it-prozesshandbuch.bremen.de/>) sowie dem VIS FHB Mandanten.

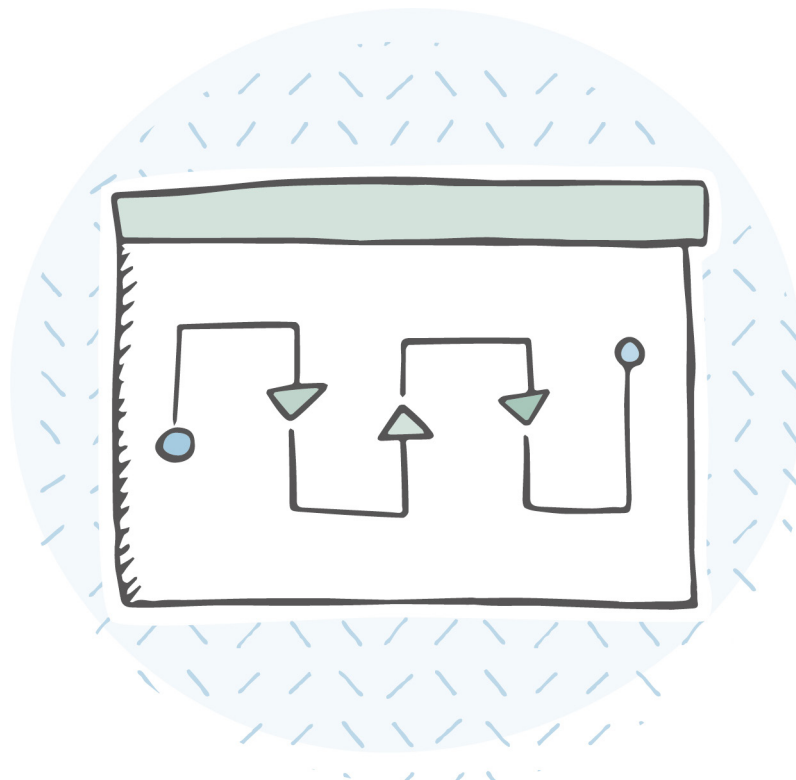
3. Dokumentation von Prozessen

Prozessmanagement in der FHB soll gelebt werden. Grundlage dafür ist es, dass die Kolleginnen und Kollegen die Prozesse einsehen können. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird geklärt, welche Prozessmodelle wir wie und wo speichern, welche vorhandenen Systeme wir miteinander verbinden (Stichwort: Dokumentenmanagement) und über welche Rechte die Personen verfügen.

Das Digitalisierungsbüro der Abteilung 4 beim Senator für Finanzen hat mit der Bereitstellung der Prozesslandkarte ressortübergreifender IT-Prozesse über das Internet (<https://it-prozesshandbuch.bremen.de/>) einen Anfang gemacht.

- Es handelt sich um einen Server, der Speicherplatz für Prozessmodelle zur Verfügung stellt.
- Dieser Server ist über das Internet erreichbar und es werden keine personenbezogenen Daten gespeichert.
- Der Webaufritt ist passwortgeschützt.
- Es gibt einen generellen Account. Berechtigte interessierte Mitarbeitende der bremischen Verwaltung erhalten die Zugangsdaten von dem Digitalisierungsbüro.
- Die Nutzenden haben ausschließlich Leserechte.
- Der Prozessmanager lädt die Dokumente hoch.

Ziel der Kompetenzstelle Prozessmanagement ist es, auch für alle anderen Bereiche Prozesse standardisiert zur Verfügung zu stellen. Dies gilt für alle v.a. im aktuell ressortübergreifenden Projekt „Kompetenzaufbau GPO“ (B9) neugestalteten Prozesse, um sie zukünftig den jeweils anderen Ressorts und Dienststellen bei Bedarf für eigene Umsetzungen zugänglich zu machen.



4. Angebote der Kompetenzstelle Prozessmanagement

Wir unterstützen Ressorts und Dienststellen:

- bei der Einführung und Verstetigung von Prozessmanagement,
- bei der Durchführung ausgewählter Prozessmanagementvorhaben,
- durch die Entwicklung einheitlicher Standards im Prozessmanagement,
- durch Qualifizierungsangebote,
- in dem wir den Austausch zwischen Praktikerinnen und Praktikern ermöglichen.

Standards

Um den ressortübergreifenden Wirkungsgrad von Prozessmanagement zu erhöhen, stehen die bisher erarbeiteten bremischen Standards bereit:

Software:

- viflow als einheitliches Tool der Darstellung und Dokumentation

Modellierung:

- FHB Standards zur Prozessmodellierung

Umsetzung:

- Prozessmanagement in der Dienststelle: Praktische Tipps zur Durchführung
- Rollen- und Pflegekonzept für das Prozessmanagement

Weitere Informationen finden Sie auf dem FHB Mandanten (VIS)

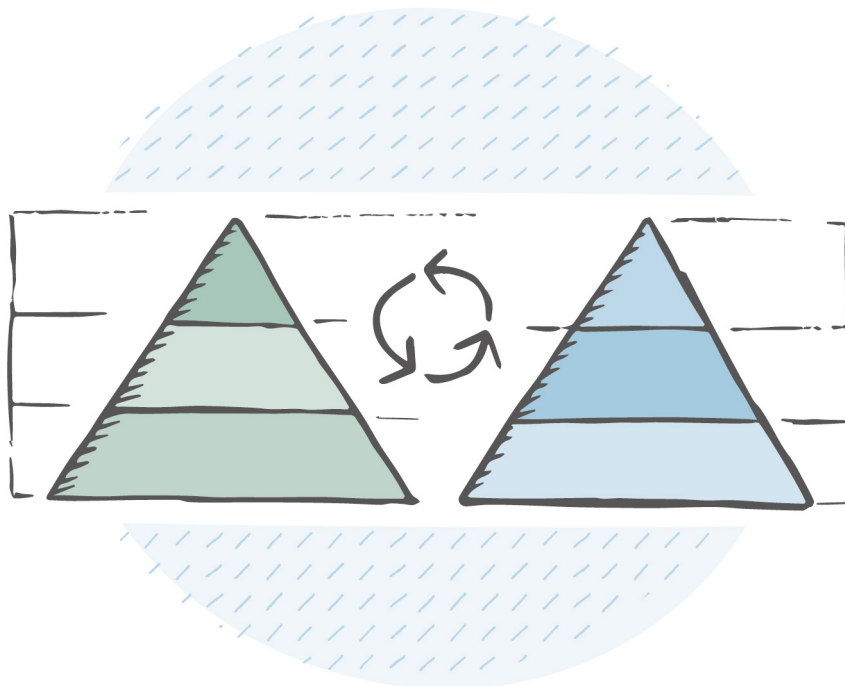
-> *Übersicht Angebot Geschäftsprozessoptimierung -> Prozessmanagement in der FHB*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rollenmodell im Prozessmanagement (Eigene Darstellung).....	4
Abbildung 2: Allgemeiner Pflegeprozess (Orientierung für die Dienststellen).....	8

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sechs Rollen im Prozessmanagement (eigene Darstellung).....	5
Tabelle 2: Fachliche und sachliche Ebene.....	6



IMPRESSUM

Herausgegeben von

Der Senator für Finanzen
Referat 34 – Verwaltungsmanagement, -modernisierung und -organisation
Kompetenzstelle Prozessmanagement
Schillerstr. 22
28195 Bremen

www.finanzen.bremen.de
prozessmanagement@finanzen.bremen.de

Redaktion: Julia Schneider
Layout: Jan Leifheit

1. Auflage
Bremen 05. November 2019

