

# Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung

Status quo und Handlungs-  
empfehlungen





---

# *Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung*

*Status quo und Handlungs-  
empfehlungen*



## **Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der IMTB Group GmbH

Ein Kooperationsprojekt von PwC und IMTB Group GmbH

Von Peter Detemple, Wigand Grabner, Anne Kindel, Ansgar Kramer, Ralph Naumann,  
Magdalena Orth, Leif Pülicher, Johannes Schwarz, Julius Toyka und Sophie Zupper

Mai 2014, 66 Seiten, 33 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

### **Danksagung**

Wir danken allen Teilnehmern unserer Onlinebefragung und insbesondere unseren Interviewpartnern aus dem Bundesministerium des Innern, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin, dem Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Europa sowie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	6
<b>A Management Summary.....</b>	<b>8</b>
<b>B Ausgangssituation.....</b>	<b>10</b>
1 Ziel der Studie.....	11
2 Unser Verständnis von Prozessmanagement .....	11
2.1 Was ist ein Prozess? .....	11
2.2 Was ist Prozessmanagement?.....	12
2.3 Was bedeutet operatives und strategisches Prozessmanagement?.....	13
2.4 Welche Methoden der technischen Umsetzung gibt es? .....	15
3 Was wird in der Verwaltung in puncto Prozessmanagement bereits getan? .....	15
3.1 Bund .....	16
3.2 Länder .....	16
3.3 Kommunen .....	18
3.4 Netzwerke.....	19
<b>C Betrachtung der aktuellen Situation .....</b>	<b>20</b>
1 Teilnahme an der Umfrage und Grunddaten.....	20
2 Analyse der Umfrageergebnisse.....	22
2.1 Sachstand und Struktur der Einführung von Prozessmanagement .....	22
2.2 Motivation, Ziele und Schwerpunkte .....	27
2.3 Methodik der Implementierung .....	30
2.4 Netzwerke und verwaltungsübergreifender Austausch .....	42
2.5 Bewertung des Themas und Ausblick aus Sicht der Behörden .....	47
3 Interviews.....	48
<b>D Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>50</b>
1 Prozessmanagement als ganzheitlichen Ansatz zur Organisationsentwicklung verstehen.....	50
2 Unterstützungsangebote für Behörden zur Einrichtung von Prozessmanagement schaffen.....	51
3 Klare Strukturen für das Prozessmanagement in einer Behörde einrichten.....	52
4 Praktische Erfahrungen sammeln.....	53
5 Das Wissen über Prozessmanagement strukturiert ausbauen.....	53
6 Kooperationen mit anderen Behörden eingehen .....	54
<b>E Glossar.....</b>	<b>55</b>
Ihre Ansprechpartner.....	62

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Regelkreis des Prozessmanagements .....	12
Abb. 2	Zusammenhang zwischen operativem und strategischem Prozessmanagement.....	14
Abb. 3	Verteilung nach Verwaltungsebene.....	21
Abb. 4	Anzahl der teilnehmenden Verwaltungen eingeteilt in Größenkategorien .....	21
Abb. 5	Position der Teilnehmer in der Behörde .....	22
Abb. 6	Durchführung von Prozessmanagement .....	23
Abb. 7	Entwicklungsstand des Prozessmanagements.....	24
Abb. 8	Entwicklungsstand nach Verwaltungsebenen .....	24
Abb. 9	Fortschritt bei der Einführung von Prozessmanagement.....	25
Abb. 10	Umfang des Einsatzes von Prozessmanagement.....	26
Abb. 11	Gründe für die Beschäftigung mit Prozessmanagement .....	27
Abb. 12	Ziele des Prozessmanagements .....	28
Abb. 13	Schwerpunktsetzung zur Zielerreichung .....	29
Abb. 14	Informationsquellen zum Prozessmanagement.....	31
Abb. 15	Genutzte Notationen .....	32
Abb. 16	Genutzte Tools .....	32
Abb. 17	Genutzte Tools zur Reifegradmessung .....	33
Abb. 18	Ergebnisdokumentation und -pflege .....	34
Abb. 19	Maßnahmen des Change-Managements in den Behörden.....	35
Abb. 20	Rollen im Prozessmanagement auf strategischer Führungsebene .....	36
Abb. 21	Rollen im Prozessmanagement auf operativer Führungsebene .....	36

Abb. 22	Rollen im Prozessmanagement auf Ausführungsebene .....	36
Abb. 23	Sicherstellung der Kontinuität des Prozessmanagements .....	38
Abb. 24	Erhebung von Kennzahlen zum Prozessmanagement .....	39
Abb. 25	Reaktion auf Abweichungen vom Prozessziel .....	40
Abb. 26	Berücksichtigung von Kennzahlen .....	41
Abb. 27	Orientierung an existierenden Prozessen anderer Behörden.....	42
Abb. 28	Informationsquellen zur Orientierung an Prozessen anderer Behörden .....	43
Abb. 29	Mitgliedschaft in Netzwerken .....	43
Abb. 30	Relevante Netzwerke .....	44
Abb. 31	Austausch in den Netzwerken .....	45
Abb. 32	Behörden bringen Informationen in jeweilige Netzwerke ein.....	46
Abb. 33	Einschätzung des Nutzens von Prozessmanagement .....	47

## A Management Summary

In der Diskussion über die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung spielt das Thema Prozessmanagement eine zunehmend prominente Rolle. Sowohl Fachaufsätze als auch programmatische Schriften der Verwaltungen und Regierungen selbst propagieren Prozessmanagement als Antwort auf viele der Herausforderungen, denen die öffentliche Verwaltung heute gegenübersteht. So soll es unter anderem dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu erhöhen, die einheitliche Rechtsanwendung sicherzustellen und das Wissensmanagement auszugestalten.

Doch wie ist der aktuelle Stand der Umsetzung von Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung tatsächlich? Welche Aspekte des umfangreichen Instrumentariums werden genutzt? Welche Themen spielen für die Behörden dabei die größte Rolle und welche Entwicklungsperspektiven werden gesehen und gewünscht?

Die vorliegende Studie beleuchtet anhand dieser Fragen den aktuellen Einsatz von Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands. Dazu wurde eine Onlinebefragung von Bundesbehörden, Landesbehörden und großen Kommunalverwaltungen durchgeführt. Die Umfrageergebnisse wurden anschließend von PwC und IMTB in Interviews mit Vertretern<sup>1</sup> einzelner Länder, des Bundes und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) diskutiert, vertieft und ergänzt. Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Untersuchungen wurden von PwC und IMTB zusammenfassend interpretiert und vor dem Hintergrund idealtypischer Anforderungen an Prozessmanagement bewertet. Auf Basis der umfassenden Beratungserfahrung der Herausgeber wurden schließlich Handlungsempfehlungen für die zukünftige Betrachtung und Entwicklung von Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung abgeleitet.

Prozessmanagement wird zwar in den Behörden bereits eingesetzt, jedoch meist als zeitlich oder organisational begrenzte Einzelmaßnahme. Von einem ganzheitlichen Ansatz sind die meisten Behörden noch weit entfernt. Prozessmanagement kann seine erwünschte Wirkung jedoch nur entfalten, wenn es als ganzheitlicher Ansatz zur Organisationsentwicklung und Steuerungsunterstützung verstanden wird. Um diesen Gedanken in die Organisation zu tragen, muss die Einführung oder Ausweitung von Prozessmanagement mit Maßnahmen des Veränderungsmanagements einhergehen.

Haupttreiber für den Einsatz von Prozessmanagement sind die organisatorische und die wirtschaftliche Notwendigkeit. Die Teilaspekte von Prozessmanagement, die hier die größten Effekte versprechen, werden in den meisten Behörden jedoch noch nicht genutzt. So werden Prozessinformationen oft gar nicht erhoben oder uneinheitlich ausgewertet und nicht in Bezug zu Soll-Werten oder Vergleichswerten anderer Behörden gesetzt. Voraussetzung für eine solche Nutzung ist ein strukturierter Wissensaufbau und -aufbau.

---

<sup>1</sup> Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir zur besseren Lesbarkeit des Textes für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet haben. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen ein.

Im Hinblick sowohl auf die Notation als auch auf das Vorgehen existieren jeweils verschiedene Standards im Prozessmanagement, die in der öffentlichen Verwaltung häufig kombiniert genutzt werden. Dominierende Standards haben sich bislang nicht herauskristallisiert. Umso wichtiger sind zentrale Unterstützungsangebote, die zum einen bei der Wahl geeigneter Werkzeuge helfen und diese gegebenenfalls bereitstellen und zum anderen Beratung bei der Einführung von Prozessmanagement bieten. Auf diese Weise sollte künftig auch auf eine stärkere Vereinheitlichung bzw. Festlegung behördenübergreifender Standards hingewirkt werden.

Die organisatorische Ausgestaltung von Prozessmanagement wird von verschiedenen Behörden sehr unterschiedlich gehandhabt. Klarere Strukturen durch die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie eine Unterstützung des Prozessmanagements durch die feste Verankerung in der Behördenleitung werden hier als wichtigste Erfolgsfaktoren identifiziert.

Die Orientierung an Prozessen anderer Behörden und der Austausch in Netzwerken sind auf kommunaler Ebene am stärksten ausgeprägt – also dort, wo viele Behörden auf gleicher Ebene existieren –, während sie auf Bundesebene am schwächsten verbreitet sind. In erster Linie werden allgemeine Erfahrungen ausgetauscht; der Austausch von Daten und Kennzahlen spielt bisher nur eine untergeordnete Rolle. Dabei zeichnet sich der Trend ab, dass Kooperationen immer stärker auch zur konkreten Verbesserung eigener Prozesse genutzt werden. Hier besteht erhebliches Potenzial, die bestehenden Austauschmöglichkeiten über Prozessbibliotheken und Vergleichsringe noch umfassender zu nutzen.

Die Komplexität von Prozessmanagement führt in einigen Fällen zum Stillstand in der operativen Umsetzung. Der Versuch, alle Aspekte gleichzeitig in einem großen Wurf einzuführen, muss fast zwangsläufig scheitern. Ein pragmatisches Vorgehen, das sich über einen konkreten Projektplan kleinschrittig und stetig dem Idealzustand annähert, scheint das erfolgreichere Rezept zu sein. Die im täglichen Umgang mit Prozessmanagement gesammelten Erfahrungen sind durch theoretische Konzepte – und seien sie auch noch so gut – nicht zu ersetzen. Insofern ist das trivialste Ergebnis dieser Studie – das dennoch einen zentralen Impuls geben soll –, dass erfolgreiches Prozessmanagement nur in der Praxis erlernt und gestaltet werden kann.

## **B Ausgangssituation**

Die defizitäre Haushaltslage, die demografische Entwicklung<sup>2</sup> und der organisatorisch-technische Fortschritt führen dazu, dass die Effektivität und Effizienz der Verwaltung permanent zu überprüfen ist. Die öffentliche Verwaltung muss sich zunehmend auf älteres Personal auf der einen Seite und einen verstärkten Wettbewerb um Nachwuchsarbeitskräfte auf der anderen Seite einstellen. Effiziente Organisationsstrukturen, die dazu beitragen, Bürokratie abzubauen, Wissenstransfer zu gewährleisten und sich verstärkt an den Leistungnehmern – den Bürgern, Unternehmen sowie anderen Behörden – orientieren, sind vonnöten.

Im Zuge der Verwaltungsmodernisierung werden daher immer öfter Prozesse und Strukturen überprüft und optimiert. Eindrückliches Beispiel für diesen Trend ist die Verankerung von Prozessoptimierungen in § 9 des kürzlich vom Bundestag beschlossenen E-Government-Gesetzes. Ein weiteres Beispiel sind die Diskussionen und Aktivitäten zur Schaffung von Prozessbibliotheken in Kommunen und Ländern sowie der Nationalen Prozessbibliothek.

Die Optimierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung ist prinzipiell nichts Neues. Schon in der Vergangenheit wurden Verwaltungsprozesse durch Verwaltungsvorschriften, Geschäftsverteilungspläne oder formularbasierte Abläufe festgelegt. Allerdings ist es zur Bewältigung der Herausforderungen nötig, von einer meist punktuellen Optimierung einzelner Abläufe zu einem ganzheitlichen, nachhaltigen Prozessmanagementansatz zu gelangen, in dessen Fokus die Verwaltungsleistung und der Abnehmer dieser Leistung stehen. Dies erfordert in den Behörden ein Umdenken.

Die bisher praktizierte funktionsbezogene Sicht auf die öffentliche Verwaltung, die hierarchie- und aufgabenorientiert ist, reicht für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben nicht mehr aus. Die Abnehmer bzw. Zielgruppen von Verwaltungsleistungen sind in erster Linie die Bürger und Unternehmen, manchmal aber auch andere Behörden. Für sie sind Durchlauf-, Liege- und Wartezeiten oder auch Bürokratiekosten von großer Bedeutung. Dies gilt sowohl für die Dienstleistungen und Produkte der Leistungsverwaltung als auch für die Eingriffsverwaltung. Dabei gibt es je nach Kunden- und Qualitätsanspruch, politischer Bedeutung oder Effizienzeinschätzung einerseits Prozesse, für deren Ablauf eine stärkere Verbindlichkeit hergestellt werden muss, und andererseits Prozesse, für die dies weniger nötig ist.

Es muss also der Schritt von einem operativen Prozessmanagement, das sich auf einzelne Prozesse oder Prozessbereiche konzentriert, hin zu einem umfassenden strategischen Prozessmanagement vollzogen werden, das die Entwicklung einer prozessorientierten Organisationsstruktur und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse ermöglicht. Hieraus ergeben sich zudem Ansätze zur Etablierung eines Wissensmanagements, das insbesondere unter Berücksichtigung der demografischen Veränderungen auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung zunehmend an Relevanz gewinnen wird.

---

<sup>2</sup> Der Anteil der über 55-Jährigen ist im öffentlichen Dienst fast doppelt so hoch wie in der Privatwirtschaft – 2020 werden die 58-Jährigen die größte Altersgruppe darstellen, sodass sich die Verwaltungen auf Pensionierungswellen und einen damit verbundenen Verlust von erfahrenem Personal einstellen müssen.

Unsere Erfahrungen aus der Verwaltungspraxis zeigen, dass diese umfassende Sicht noch oft vernachlässigt wird. Vielmehr werden einzelne Optimierungsprojekte umgesetzt oder es kommen rein technische Betrachtungen zur Anwendung. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass die Einbettung der Optimierung in den Organisationsrahmen wie auch ihre Nachhaltigkeit verloren gehen und Projekte mittelfristig scheitern.

Eine Herausforderung stellt zudem die Vielzahl der Interpretationsmöglichkeiten des Begriffs „Prozessmanagement“ dar. Ein ergebnisorientiertes Arbeiten in Kooperationen über Fachbereiche und Verwaltungsebenen hinweg würde hier eine gemeinsame Definition erfordern. Deshalb soll in dieser Studie auch eine entsprechende Begriffsklärung als Grundlage erfolgen.

## 1 Ziel der Studie

Wie bereits dargestellt, ist Prozessmanagement ein komplexer Ansatz, der einen wichtigen Beitrag zur effektiven Verwaltungsmodernisierung bieten kann. Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Umgang mit Prozessmanagement in der Verwaltung zu beleuchten und Empfehlungen zum Umgang mit diesem Thema abzuleiten.

Im Einzelnen sollen dazu die aktuellen Ansätze zum Prozessmanagement als Werkzeug der Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung untersucht werden. Dabei geht es sowohl um die Betrachtung der Beweggründe für einen Einsatz von Prozessmanagement als auch um die organisatorische und technische Umsetzung, die die Grundlagen für ein wirksames E-Government schaffen kann. In diesem Zusammenhang wird auch die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von Netzwerken betrachtet.

Aus diesen Erhebungen werden anschließend Handlungsfelder und Empfehlungen zur Etablierung eines nachhaltigen Prozessmanagements in Verwaltungsorganisationen abgeleitet.

## 2 Unser Verständnis von Prozessmanagement

Prozessmanagement zielt nicht auf eine singuläre Betrachtung einzelner Prozesse oder Prozessbereiche und deren einmalige Optimierung, sondern beinhaltet einen nachhaltigen und umfassenden Ansatz zur effizienten und effektiven Steuerung einer Organisation.

### 2.1 Was ist ein Prozess?

In dieser Studie werden wir einen vergleichsweise einfachen und allgemeinen Ansatz verfolgen. Unter einem Prozess verstehen wir demnach die Abfolge von Arbeitsschritten, die zur Erstellung einer definierten materiellen oder immateriellen Leistung (Produkt oder Dienstleistung) notwendig sind. Dabei können Tätigkeiten zeitgleich ablaufen und es können mehrere zuständige Bearbeiter, Organisationseinheiten sowie Externe beteiligt sein.

In einer Prozessbeschreibung werden diese Arbeitsschritte vom Auslöser (Prozessstart) bis zum Abnehmer der entsprechenden Leistung (Prozessende) unter Nutzung sachlicher, personeller und zeitlicher Ressourcen dargestellt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Prozesse zu beschreiben, etwa visuell, verbal oder in Mischformen. Die Beschreibung von Ist-Prozessen erlaubt es, diese zu analysieren und Soll-Betrachtungen abzuleiten.

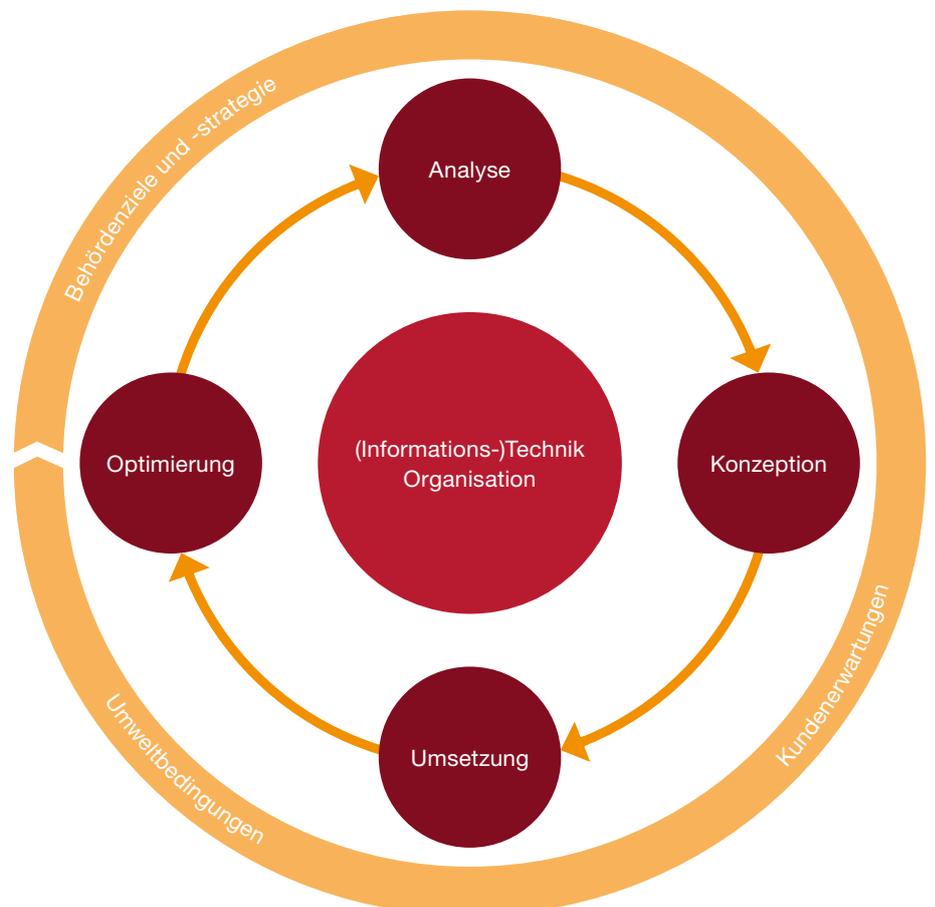
## 2.2 Was ist Prozessmanagement?

Prozessmanagement wird häufig in einen Zusammenhang mit der Regelung von Standardabläufen und detaillierten Verfahrensvorschriften gebracht. Prozessmanagement umfasst aber mehr als das reine Regeln von Prozessen. Es beinhaltet vielmehr die fortlaufende Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen. Prozessmanagement meint demnach ein ganzheitliches und kontinuierliches Hinterfragen und Verbessern von Prozessen hinsichtlich zweier zentraler Fragen:

- Mache ich die richtigen Dinge? (Effektivität)
- Mache ich die Dinge richtig? (Effizienz)

Das nachfolgende Schaubild visualisiert die einzelnen Phasen, die im Rahmen des Prozessmanagements durchlaufen werden und damit wesentlicher Bestandteil des Managementansatzes sind:

**Abb. 1 Regelkreis des Prozessmanagements**



Bevor Prozesse verbessert werden, sollte immer eine Aufgaben-/Zweckkritik durchgeführt werden, mit deren Hilfe ermittelt wird, ob bestimmte Aufgaben der Organisation, Prozesse oder Arbeitsschritte im Prozess zukünftig weiterhin notwendig sind oder ob sie aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen entfallen können. Es muss auch gefragt werden, ob die Prozesse oder Arbeitsschritte im Prozess zur Zielerreichung der Organisation beitragen (Prozessübersicht und Analyse).

Wenn diese Fragen nach der Notwendigkeit der Prozesse oder Arbeitsschritte positiv beantwortet werden, sollte geklärt werden, wie effizient Aufgaben, Prozesse oder Arbeitsschritte ausgeführt werden. Dazu können Soll-Betrachtungen angestellt werden, die etwa in Soll-Prozessmodellierungen dokumentiert werden (Prozessgestaltung und -modellierung). Bei der Verarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten sollten immer auch die Ziele der Staatsmodernisierung, zum Beispiel ein verstärkter Einsatz von modernen Formen der Informationstechnologie, berücksichtigt und ihre Unterstützung geprüft werden (Prozessvision).

Im Anschluss an diese Konzeptionsphase werden die neu strukturierten Prozesse umgesetzt. In dieser Phase der Umsetzung ist es entscheidend, die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter dazu zu befähigen, mit den neuen Strukturen und Vorgaben zu arbeiten. Dies kann durch Schulungen oder offene Gespräche geschehen, die den Betroffenen die Möglichkeit geben, ihre Bedenken zu äußern und die Notwendigkeit der Veränderung zu erkennen.

Die regelmäßige Überprüfung anhand festgelegter Kriterien in der nachfolgenden Phase zeichnet das Prozessmanagement im besonderen Maße aus (Prozessführung). Denn Prozessmanagement ist keine Maßnahme zur einmaligen Optimierung eines oder mehrerer Prozesse, sondern ein Ansatz, der es ermöglichen soll, Prozesse immer wieder auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu untersuchen. Genügen die Rahmenbedingungen nicht mehr der effektiven und effizienten Erbringung einer Leistung oder Bereitstellung eines Produkts, so muss eine erneute Analyse durchgeführt werden und der Prozessmanagementkreislauf beginnt von Neuem. Deshalb muss bei der Einführung eines Prozessmanagements immer eine enge Verzahnung mit den bereits bestehenden Qualitätsmanagementmaßnahmen erfolgen (sofern solche Maßnahmen bereits ergriffen wurden), um Schwachstellen frühestmöglich identifizieren zu können.

### 2.3 Was bedeutet operatives und strategisches Prozessmanagement?

Die Verbesserung einzelner Prozesse oder Prozessbereiche mit dem Willen, diese immer wieder neu zu betrachten und zu prüfen, ob die einzelnen Arbeitsschritte korrekt und sinnvoll sind, wird im Folgenden als operatives Prozessmanagement bezeichnet. Damit wird der Fokus auf den einzelnen Prozess bzw. Prozessbereich gelegt. Dies stellt in der Regel den ersten Schritt bei der Einführung von Prozessmanagement in einer Organisation dar. Aufbauend auf der Optimierung einzelner Prozesse oder Prozessbereiche kann dann auch ein strategisches Prozessmanagement etabliert werden.

Das strategische Prozessmanagement setzt bei der Führung der Organisation an. Es bildet das Fundament eines übergreifenden Qualitätsmanagements und umfasst alle Aufgaben, die mit dem Lebenszyklus von Prozessen verbunden sind – von der Analyse und anschließenden Beschreibung und Modellierung über die Implementierung und Ausführung bis hin zur regelmäßigen Überwachung und der Auswertung der Überwachungsergebnisse. Ziel des strategischen Prozessmanagements ist es, eine kontinuierliche Verbesserung bereits optimierter Prozesse und die Entwicklung einer prozessorientierten Organisationsstruktur zu ermöglichen.

Im Unterschied zum operativen Prozessmanagement schließt das strategische Prozessmanagement also strategische Ziele, Umweltbedingungen, Kundenerwartungen, die vorhandene IT-Infrastruktur und die Technik in die Prozessbetrachtungen mit ein.

Zur Sicherstellung einer Nachhaltigkeit der Optimierungen werden Mechanismen zur kontinuierlichen Prüfung und Verbesserung der Abläufe entwickelt (kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KVP). Hierfür müssen Verantwortlichkeiten und strukturelle sowie technische Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation geschaffen werden. Zudem sind sowohl bei der Modellierung als auch bei der Umsetzung der Prozesse Compliance-Anforderungen zu berücksichtigen und zu überprüfen. Hieraus ergeben sich auch Ansätze zur Etablierung eines Wissensmanagements – mit dem Ziel, das Personalmanagement der Verwaltungen demografiefest zu machen.

**Abb. 2 Zusammenhang zwischen operativem und strategischem Prozessmanagement**



## 2.4 Welche Methoden der technischen Umsetzung gibt es?

Zur Umsetzung von Prozessmanagement in einer Organisation gibt es eine Vielzahl an Standards. Unterteilen lassen sich diese in Vorgehensweisen, Notationen, Reifegradmodelle und Werkzeuge.

Vorgehensweisen sind vereinheitlichte Ablaufmodelle zur Einführung von Prozessmanagement. Hier existiert kein einheitlicher Ansatz. Grundsätzlich orientieren sich allerdings die meisten Modelle an der Vorgehensweise eines klassischen Organisationsprojekts mit den Projektphasen Vorbereitung, Voruntersuchung, Hauptuntersuchung mit Ist-Erhebung, Ist-Analyse und Soll-Konzeption, Umsetzung und Evaluierung, wobei im Prozessmanagement an dieser Stelle insbesondere auch der Sicherstellung der Kontinuität Beachtung geschenkt wird.

Mit Notationen bzw. Modellierungstechniken sind die verschiedenen Methoden und Instrumente zur Modellierung von Prozessen gemeint. Sie werden genutzt, um Prozesse zu erfassen, abzubilden, zu analysieren und zu optimieren.

Reifegradmodelle werden hauptsächlich zur Qualitätsbeurteilung eingesetzt, indem sie Prozesse verschiedenen Reifestufen zuordnen. Der Fokus liegt dabei nicht, wie im Fall der Vorgehensweisen, auf einem oder mehreren Prozessen, sondern auf der Gesamtqualität des Prozessmanagements einer Organisation. Durch die Beurteilung festgelegter Kriterien lassen sich so Effektivität und Effizienz prüfen sowie Schwachstellen ermitteln. Daraus ergeben sich dann weitere Ansätze zur Optimierung der Organisation.

Auch im Bereich der Werkzeuge existieren vielfältige Ansätze. So kann zwischen Werkzeugen zur grafischen Gestaltung von Prozessen, zur umfassenden Beschreibung von Prozessen und zur Verwaltung organisatorischer oder technischer Prozesse unterschieden werden.

Ausführliche Beschreibungen der am weitesten verbreiteten Standards sind im Glossar aufgeführt.

## 3 Was wird in der Verwaltung in puncto Prozessmanagement bereits getan?

Für eine Betrachtung des aktuellen Stands des Prozessmanagements und der unterschiedlichen Ansätze auf den Verwaltungsebenen von Bund, Ländern und Kommunen soll zunächst ein kurzer Überblick über das Thema gegeben werden.

### 3.1 Bund

Das Bundesministerium des Innern (BMI) betrachtet das Prozessmanagement als wichtigen Schritt zur Verwaltungsmodernisierung und arbeitet mit Ländern und Kommunen gemeinsam daran, dieses umfassend umzusetzen. Dabei werden insbesondere das Denken und Handeln in Prozessen, die vernetzte Zusammenarbeit über Behördengrenzen hinweg sowie eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Rahmenbedingungen als wichtige Aspekte angesehen. Ziel ist es, die Prozesse in der öffentlichen Verwaltung effizient und effektiv zu gestalten, um so die Erwartungen an kompetente und schnelle Entscheidungen zu erfüllen. Dies spiegelt sich auch in § 9 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Bundes (E-Government-Gesetz) wider.<sup>3</sup>

Ein Projekt in diesem Kontext ist der Aufbau der Nationalen Prozessbibliothek in Kooperation mit der Humboldt-Universität zu Berlin und dem Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Die Nationale Prozessbibliothek ist ein im Jahr 2010 initiiertes Forschungsprojekt, in dessen Rahmen eine Bibliothek erstellt wurde, die interne und externe Prozesse aller deutschen Verwaltungen zusammenführt und somit sowohl einen umfassenden Überblick gewährt als auch die Nutzung dieses Prozesswissens unterstützt.

Ziel ist es, durch die Kombination einer digitalen Bibliothek und verschiedener Austauschfunktionen – etwa ein Forum, diverse Wikis oder E-Learning-Angebote – die verwaltungsebenen- und institutionenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zu stärken und Wissen zu teilen. Dieses Prozesswissen kann auch als Basis für den Aufbau von Shared-Service-Centern, die Identifikation von Best Practices oder die Schaffung von Transparenz über Prozessschritte und Kosten dienen.

### 3.2 Länder

Im Zuge der Diskussion um die Verwaltungsmodernisierung und insbesondere durch das E-Government-Gesetz haben sich auch die Länder intensiv mit dem Prozessmanagement befasst. Sie scheinen ihm jedoch unterschiedliche Priorität innerhalb der Bereiche Verwaltungsmodernisierung und E-Government beizumessen. In einigen Ländern bestehen sehr konkrete Prozessmanagement-initiativen, die auch so benannt sind, in anderen wurde Prozessmanagement zwar als Baustein in anderen Projekten (insbesondere bei der Umsetzung der Behördenrufnummer 115 und der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie – EU-DLR) genutzt, eine explizite Beschäftigung mit dem Prozessmanagement als eigenständigem Thema ist dort jedoch nicht zu beobachten.

---

<sup>3</sup> In § 9 des E-Government-Gesetzes ist geregelt, dass bei jeder Änderung von Verwaltungsabläufen und der Einführung von IT-Systemen die Prozesse zu dokumentieren, analysieren und optimieren sind.

Vorreiter bei der Umsetzung von Prozessmanagement sind der Freistaat Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Hier liegen jeweils umfassende, theoretisch fundierte und zugleich praxisorientierte Leitfäden zur Einführung von Prozessmanagement vor, die das Thema in angemessener Breite behandeln. Zudem sind beide Länder von Beginn an Kooperationspartner der Nationalen Prozessbibliothek und bringen dort ihre zuvor jeweils landesspezifisch aufgebauten Prozessregister ein. Weiterer Kooperationspartner der Nationalen Prozessbibliothek ist das Land Berlin. Auch Schleswig-Holstein hat das Thema Prozessmanagement im Rahmen der Einführung der EU-DLR intensiv vorangetrieben und ein eigenes Prozessregister auf den Weg gebracht. Ausgehend von den durch die Länder veröffentlichten Dokumenten scheint die Nutzung der Prozessdatenbanken vor allem auf die Optimierung und das wechselseitige Lernen auf der Ebene von Einzelprozessen zu zielen. Häufig wird Prozessmanagement als IT- oder E-Government-Thema verstanden und in diesem Rahmen werden hauptsächlich Verwaltungsleistungen für den Bürger im Internet bereitgestellt oder IT-Prozesse und IT-gestützte Prozesse standardisiert. In Nordrhein-Westfalen setzt der zentrale Statistik- und IT-Dienstleister Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW) seit 2011 im Programm IT.NRW Lösungen zum Prozessmanagement und zur Standardisierung von Verfahren um. In Hessen beschäftigen sich das Hessische Competence Center für Neue Verwaltungssteuerung und die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung verstärkt mit der Standardisierung von Prozessen im IT-Betrieb.

Strategische Fragen oder Aspekte von Controlling und Regelkonformität (Compliance) werden – wenn überhaupt – nur in den allgemeinen konzeptionellen Dokumenten zum Prozessmanagement und seinen Potenzialen genannt. Sie spielen aber in den konkreten Verweisen zum jeweiligen Prozessregister bzw. zur jeweiligen Prozessbibliothek keine Rolle mehr.

Im Freistaat Sachsen wird neben der Kooperation mit der Nationalen Prozessbibliothek insbesondere an einer umfangreichen Umsetzung des Prozessmanagements gearbeitet, um die Effektivität, Effizienz und Transparenz der sächsischen Verwaltungsprozesse zu erhöhen und Bürokratie abzubauen.

Dabei stellt die Verbesserung der Strukturen und Prozesse laut Selbstverständnis der Stabstelle Staatsmodernisierung keine einmalige, sondern eine dauerhafte Aufgabe dar und spiegelt somit den Gedanken eines nachhaltigen Prozessmanagements wider. Standards und Methoden sowie eine IT-gestützte Prozessplattform wurden im Rahmen dessen ebenso bereitgestellt wie ein ausführliches Handbuch zum Prozessmanagement.

Anhand des in diesem Handbuch beschriebenen Vorgehensmodells wurden erste Projekte durchgeführt, wobei auch die Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Optimierungen beachtet wurde. Die übergeordneten Ziele, an denen auch die zunächst bis 2020 ausgerichtete Staatsmodernisierung in ihrer Wirksamkeit überprüft werden soll, sind dabei folgende:

- Bürger und Unternehmen können bis Ende 2020 mindestens 80% aller relevanten Verwaltungsverfahren elektronisch abwickeln.
- Die Durchlaufzeiten relevanter Verwaltungsverfahren sollen um durchschnittlich 15 bis 30% und die Bearbeitungszeiten um durchschnittlich 15% reduziert werden.
- Mehr als 80% aller relevanten Verwaltungsverfahren werden im Freistaat Sachsen bis Ende 2020 elektronisch abgewickelt.

Um in möglichst vielen Behörden eine Prozessmanagementkultur zu etablieren, stellt die Stabstelle Staatsmodernisierung Unterstützungsleistungen bereit und ist darüber hinaus an der Arbeitsgruppe Ebenenübergreifendes Prozessmanagement beteiligt, die vor allem auf kommunaler Ebene an der Beseitigung von Schnittstellenproblemen arbeitet.

### 3.3 Kommunen

Auch auf kommunaler Ebene hat sich das Prozessmanagement noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Teilweise wird es noch sehr operativ betrachtet. Einzelne Kommunen nehmen zwar eine Vorreiterrolle ein, häufig findet Prozessmanagement allerdings lediglich auf der Ebene der Zentralbereiche bzw. in IT-Abteilungen Anwendung – ohne weiteren Einfluss auf die Arbeitsebene.

Ein zentraler Akteur für Prozessmanagement auf kommunaler Ebene ist die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt). Diese ist ein von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragenes Entwicklungszentrum für kommunales Management, in dem mehr als 1.770 Kommunalverwaltungen zusammenarbeiten. Die KGSt befasst sich mit verschiedenen Themen rund um Führung, Steuerung und Organisation der Kommunalverwaltung. Sie empfiehlt ihren Mitgliedern unter anderem eine konsequente Verankerung des Prozessmanagements in der Verwaltung. Zur Unterstützung bietet die KGSt den Kommunen zum Beispiel Berichte, Seminare, eine eigene Prozessbibliothek sowie ein dazugehöriges Prozessnetzwerk. Soweit die Kommunen ihre Prozesse und zugehörige Prozessdaten in die Prozessbibliothek einstellen, bietet sich anderen Kommunen im Rahmen von Vergleichsringen zudem die Möglichkeit, mittels Benchmarks ihre Schwächen zu erkennen und diese anhand der Erfahrungen anderer Kommunen zu verbessern.

Die KGSt stellt den Kommunen auch eine allgemeine Best-Practice-Datenbank zur Verfügung. Im Bereich Prozessmanagement werden dort folgende Beispiele hervorgehoben:

- Die Stadt Esslingen am Neckar baut ihr Prozessmanagement flächendeckend auf.
- Die Landeshauptstadt München nutzt ein einheitliches Rollenmodell für Prozessmodellierungen.
- Die Landeshauptstadt Stuttgart baut Prozessmanagement im Rahmen von Umwelt- und Qualitätsmanagement auf und legt dabei klare Rollen der Prozessverantwortung fest.

In Nordrhein-Westfalen förderte das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung NRW (KDV NRW) – eine gemeinsame Einrichtung von Land und Kommunen – die Durchführung gemeinsamer E-Government-Projekte in Nordrhein-Westfalen.<sup>4</sup> Ein wichtiger Handlungsbereich des KDV NRW war dabei die Analyse und Dokumentation von Geschäftsprozessen zur digitalen Umsetzung verschiedener Aufgaben der beteiligten Kommunen. Die Standardisierung kommunaler Prozesse wurde durch das KDV NRW maßgeblich vorangetrieben, unter anderem über die einheitliche Modellierung von Prozessen. Der im Rahmen des KDV-NRW-Projekts „Standardisierung kommunaler Prozesse“ entwickelte Modellierungsstandard FaMoS wurde durch eine Kooperationsvereinbarung auch zum Standard der KGSt-Prozessbibliothek.

<sup>4</sup> Das KDV NRW ist von vier kommunalen Körperschaften (Stadt Dortmund, Stadt Hagen, Gebietsrechenzentren Iserlohn und Moers), dem Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen und der d-NRW Besitz-GmbH & Co. KG nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit gegründet worden. Die Stadt Münster ist als weiteres Mitglied dem KDV NRW beigetreten (siehe [www.d-nrw.de/projekte-referenzen/referenzen/kdv.html](http://www.d-nrw.de/projekte-referenzen/referenzen/kdv.html)).

### 3.4 Netzwerke

Im Bereich Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung haben sich diverse Netzwerke etabliert. Wie die Nationale Prozessbibliothek und die KGSt bereits zeigen, geht es dabei vor allem um die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit, den Austausch von Erfahrungen und Prozesswissen sowie die Vermeidung von Doppelarbeit, da Behörden auf hinterlegte Prozesse zurückgreifen können. Zudem wird der Vergleich mit anderen Verwaltungen vereinfacht und der Dialog gefördert.

Andere Netzwerke sind das Netzwerk PICTURE improve der PICTURE GmbH sowie das KDV NRW, in dem vor allem nordrhein-westfälische Verwaltungen organisiert sind.

Picture Improve möchte in ihrem Netzwerk, das vor allem aus Projektpartnern besteht, ebenfalls die Kooperation zwischen den Behörden sowie deren Erfahrungsaustausch unterstützen.

Das KDV NRW und die E-Government-Plattform der Public Konsortium d-NRW GbR wurden im Rahmen des E-Government geschaffen, um den Mitgliedern einen Informationsaustausch über damit zusammenhängende Projekte zu ermöglichen. So werden unter anderem eine integrierte Teamworking-Funktion, Nachrichtensforen und eine zentrale Dokumentenablage angeboten.

## C Betrachtung der aktuellen Situation

Angesichts der Komplexität des Themas und der bislang unzureichenden Datenlage haben wir eine Umfrage zum Thema Prozessmanagement durchgeführt. Diese teilt sich methodisch in zwei Bereiche: Zum einen wurde zur Erhebung quantitativer Daten eine Befragung von Verwaltungen mithilfe eines Onlinefragebogens durchgeführt, zum anderen wurde das Thema im Rahmen qualitativer Interviews detaillierter betrachtet.

Dabei wurden nicht nur aktuelle Ansätze zum Prozessmanagement als Werkzeuge der Verwaltungsmodernisierung und Organisationsentwicklung untersucht, sondern es wurde auch ermittelt, welche Ziele damit verbunden werden (z. B. Compliance, Effizienzsteigerungen, Wissensmanagement). Von Interesse waren ferner der Umsetzungsstand des Prozessmanagements sowie die Verbreitung von Standards zu Vorgehensweisen und Methoden,<sup>5</sup> aber auch die Frage, ob sich die Verwaltungen in Netzwerken zum Prozessmanagement organisieren oder Kennzahlen erheben.

### 1 Teilnahme an der Umfrage und Grunddaten

Insgesamt 711 deutsche Verwaltungen auf der Ebene von Bund, Ländern und Kommunen wurden um ihre Teilnahme an der Umfrage gebeten. Hiervon beteiligten sich im Erhebungszeitraum von Juli bis September 2013 insgesamt 228 Verwaltungen, was einer Rücklaufquote von 32,1 % entspricht.

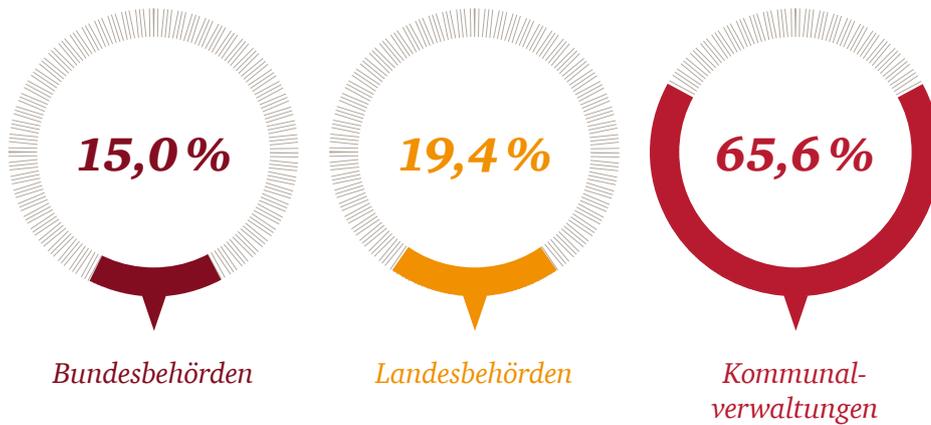
- Von den 82 angeschriebenen Bundesbehörden nahmen 34 an der Umfrage teil, somit ist die Rücklaufquote hier mit 41,5 % am höchsten.
- Die Landesbehörden erreichten mit 44 Antworten auf 157 Anfragen lediglich eine Rücklaufquote von 28 %. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass in mehreren Landesverwaltungen jeweils eine Landeseinrichtung zentral für das Thema Prozessmanagement verantwortlich ist, sodass in diesen Fällen eine zentrale Beantwortung der Umfrage erfolgte.
- Mit 149 Antworten auf 472 Anfragen liegt die Rücklaufquote bei den Kommunalverwaltungen bei 31,6 %. Dabei ist zu beachten, dass für diese Befragung ausschließlich Verwaltungen von Landkreisen und Großstädten mit mehr als 100.000 Einwohnern kontaktiert wurden.

Bundes- und Landesbehörden sind unter den Teilnehmern mit 15 % und 19,4 % annähernd gleich stark vertreten, Kommunalverwaltungen mit 65,6 %.

<sup>5</sup> Dies auch vor dem Hintergrund eines wirksamen E-Governments.

**Abb. 3** Verteilung nach Verwaltungsebene

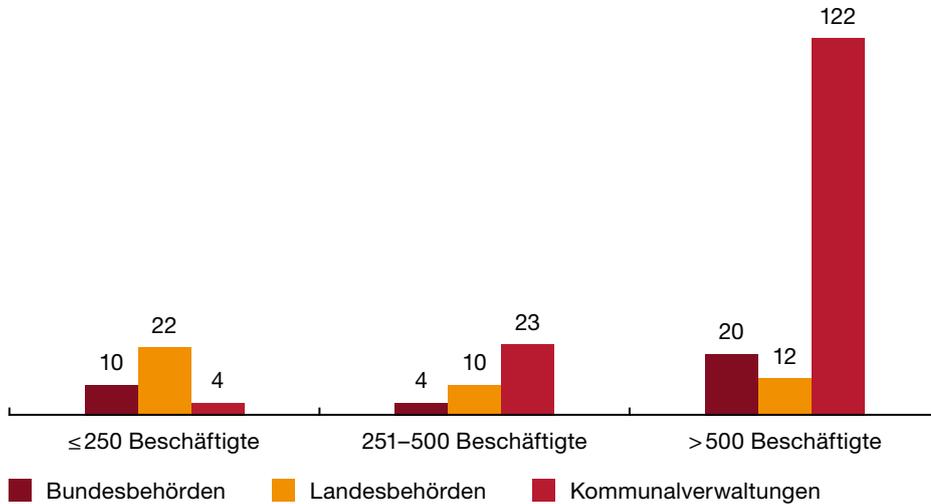
n=227



68 % der Verwaltungen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter, wobei 79,2 % davon den kommunalen Verwaltungen angehören. Nur 2,7 % der befragten Kommunalverwaltungen haben weniger als 250 Mitarbeiter.

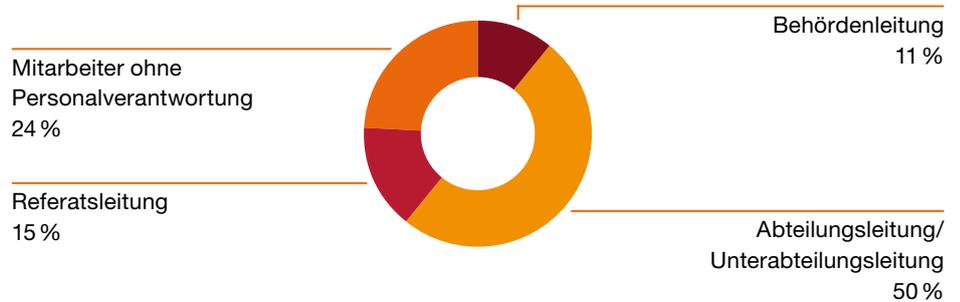
**Abb. 4** Anzahl der teilnehmenden Verwaltungen eingeteilt in Größenkategorien

n=228



11 % der Befragten gehören der Behördenleitung an, 50 % der Umfrageteilnehmer sind Abteilungs- oder Unterabteilungsleiter und 15 % haben Referatsleitungen inne. Lediglich 24 % der Befragten haben keine Personalverantwortung.

**Abb. 5 Position der Teilnehmer in der Behörde**



## 2 Analyse der Umfrageergebnisse

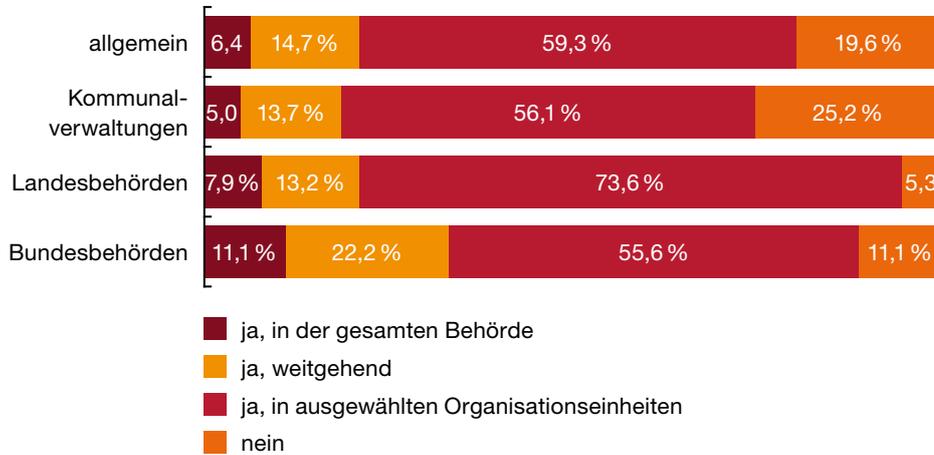
### 2.1 Sachstand und Struktur der Einführung von Prozessmanagement

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das Thema Prozessmanagement zunehmend im Bewusstsein der öffentlichen Verwaltung ankommt. Sehr große oder große Bedeutung messen 55,1 % der Befragten dem Thema bei, wohingegen 40 % angeben, dass Prozessmanagement in ihrer Behörde nur wenig Bedeutung hat. Dass Prozessmanagement keine Bedeutung hat, geben nur 4,9 % der Befragten an.

80,4 % der Umfrageteilnehmer setzen zumindest in ausgewählten Bereichen Prozessmanagement ein. Rund ein Fünftel (19,6 %) nutzt kein Prozessmanagement.

**Abb. 6 Durchführung von Prozessmanagement**

n=204



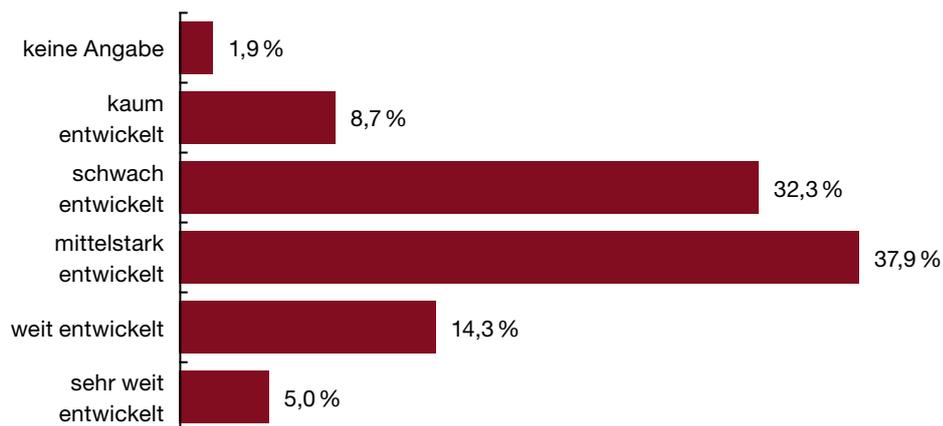
Von den 19,6% der Befragten, die bisher kein Prozessmanagement nutzen, gaben nur 23,7% an, dessen Einführung zu planen. Diese ist für die nächsten ein bis drei Jahre angedacht. Diejenigen, die keine Einführung planen, gaben als wichtigsten Grund dafür an, nicht über ausreichende finanzielle und/oder personelle Ressourcen für das Prozessmanagement zu verfügen (78%). Diese Antwort scheint einen Widerspruch zu beinhalten, da Prozessmanagement wesentlich ein Instrument zur Optimierung der Abläufe darstellt und somit Effizienzgewinne generiert werden können. Hier ist also zu hinterfragen, inwiefern Annahmen über künftige Ressourceneinsparungen bei der Entscheidung mit berücksichtigt wurden.

Die 80,4% der Umfrageteilnehmer, die bereits Prozessmanagement durchführen, arbeiten zu großen Teilen schon seit mehr als drei Jahren damit (61,2%). Nur 8,5% gaben an, es seit weniger als einem Jahr durchzuführen.

Insgesamt nur 5% der Befragten sehen ihr Prozessmanagement als sehr weit, 14,3% immerhin als weit entwickelt an. 37,9% derjenigen, die bereits Prozessmanagement durchführen, schätzen dieses in ihrer Behörde als mittelstark entwickelt ein, 32,3% geben an, dass es eher schwach entwickelt ist. 8,7% sind der Meinung, dass das Prozessmanagement in ihrer Behörde kaum entwickelt ist.

**Abb. 7 Entwicklungsstand des Prozessmanagements**

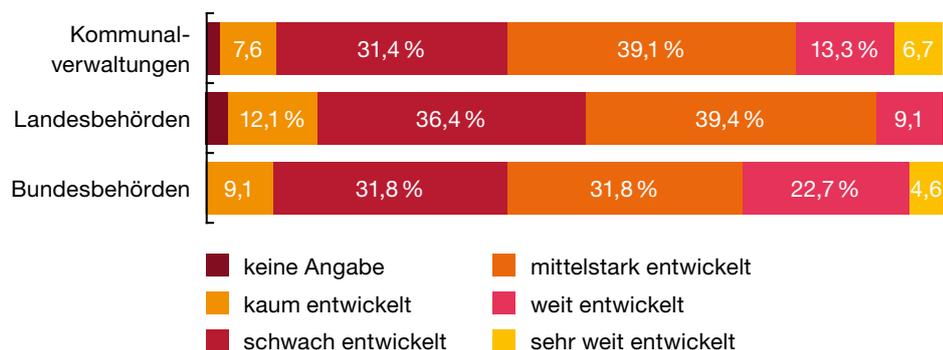
n = 161



Unterscheidet man dies nochmals nach Verwaltungsebenen, so stechen vor allem die Landesbehörden heraus: Hier geben 48,5% „kaum entwickelt“ bis „schwach entwickelt“ an, wohingegen die Bundesbehörden hier auf einen Wert von ca. 40% und die Kommunalverwaltungen auf einen Wert von 39% kommen. Bei den Bundesbehörden geben zugleich 27,3% an, dass Prozessmanagement in ihrer Behörde weit bis sehr weit entwickelt ist.

**Abb. 8 Entwicklungsstand nach Verwaltungsebenen**

n = 160



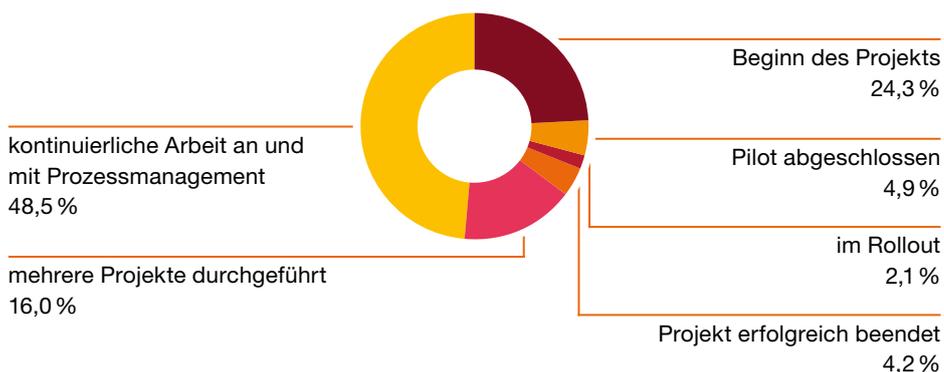
**„Für nachhaltige Erfolge bei der Einführung von Prozessmanagement ist ein konkreter Projektansatz der erste Schritt.“**

Kirsten Dreher, Referatsleiterin für landesweites Personal- und Organisationsmanagement, Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin

Wie häufig üblich, wird Prozessmanagement auch in den Verwaltungen zunächst als Projekt eingeführt, um im Anschluss daran entweder weitere Projekte zu initiieren oder das Prozessmanagement auch tatsächlich kontinuierlich zu nutzen. 35,5% der Teilnehmer gaben an, sich noch in der Projektphase zu befinden, 16% haben bereits mehrere Projekte durchgeführt, 48,5% arbeiten kontinuierlich mit Prozessmanagement.

**Abb. 9 Fortschritt bei der Einführung von Prozessmanagement**

n= 144



Betrachtet man allerdings die Frage, wie umfangreich Prozessmanagement eingesetzt wird, so geben lediglich 10,4% an, es in der gesamten Behörde einzusetzen. 14,6% nutzen es strukturübergreifend, 46,5% hingegen setzen Prozessmanagement nur in einzelnen Organisationsbereichen und 28,5% gar nur in einzelnen Prozessen ein.

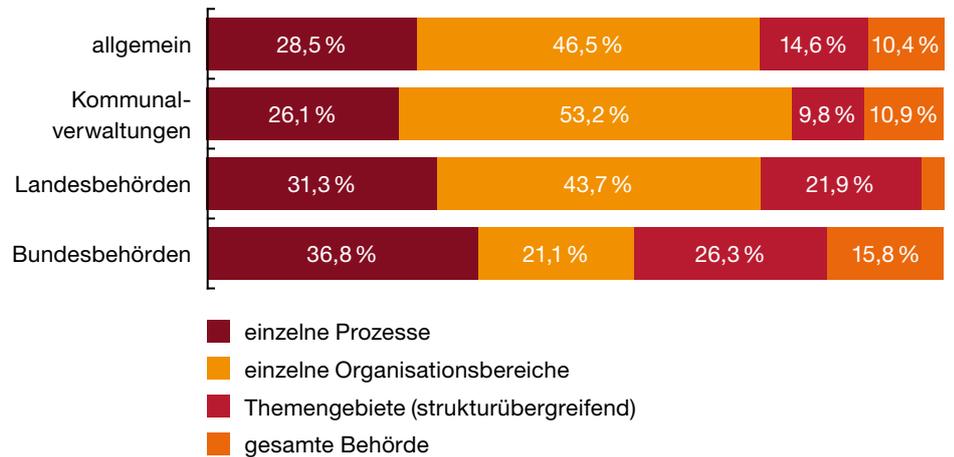
Selbst die 48,5%, die angegeben haben, Prozessmanagement kontinuierlich zu nutzen, setzen es zu 64,3% nur in einzelnen Prozessen oder Organisationsbereichen ein.

Differenziert man bei dieser Frage noch einmal nach Verwaltungsebene, so führen vor allem die kommunalen Behörden Prozessmanagement hauptsächlich in einzelnen Prozessen oder Organisationseinheiten durch (79,3%). Bei der vorherigen Frage gaben 48,9% der kommunalen Verwaltungen an, Prozessmanagement kontinuierlich zu nutzen.

Die teilnehmenden Bundesbehörden setzen Prozessmanagement am umfangreichsten ein: 26,3% nutzen es strukturübergreifend, 15,8% sogar in der gesamten Behörde.

**Abb. 10 Umfang des Einsatzes von Prozessmanagement**

n = 144



**Fazit**

Das Thema Prozessmanagement wird von den Verwaltungen als relevant anerkannt, mehr als die Hälfte von ihnen messen ihm große Bedeutung bei. 80,4% setzen Prozessmanagement bereits ein, allerdings zumeist nur in ausgewählten Bereichen oder für einzelne Prozesse. Von einem ganzheitlichen Ansatz sind die Behörden folglich noch weit entfernt – was auch auf jene zutrifft, die angeben, Prozessmanagement kontinuierlich zu nutzen.

Am wenigsten entwickelt ist das Prozessmanagement bisher in den Landesbehörden (48,5% „kaum entwickelt“ bis „schwach entwickelt“), während Bundesverwaltungen es am umfassendsten einsetzen. In der Kommunalverwaltung wird Prozessmanagement bisher verstärkt in einzelnen Organisationsbereichen eingesetzt.

Nur ein kleiner Teil derjenigen, die Prozessmanagement bisher nicht nutzen, plant eine Einführung in den nächsten Jahren – als Grund für die Nichteinführung wurde häufig Ressourcenmangel genannt. Gerade hier könnten sich jedoch häufig durch die Einführung eines effizienten Prozessmanagements Einsparpotenziale ergeben.

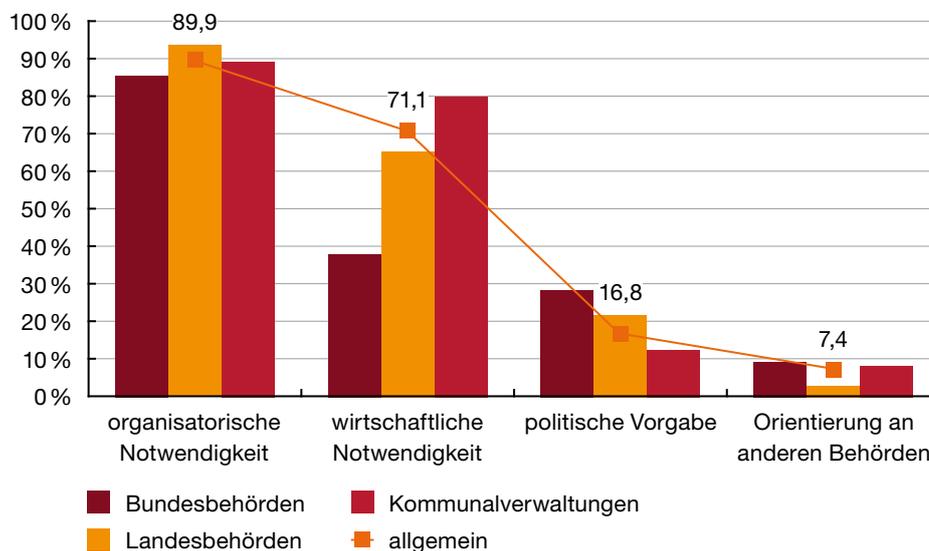
## 2.2 Motivation, Ziele und Schwerpunkte

Die Einführung von Prozessmanagement erfolgt in den Behörden zumeist aufgrund der organisatorischen (89,9%) und wirtschaftlichen (71,1%) Notwendigkeit, effizienter und effektiver zu arbeiten. Aufgrund von Sparvorgaben, der Veränderung der Altersstruktur der Mitarbeiter und der gestiegenen Erwartung der Leistungsabnehmer werden Abläufe verstärkt hinterfragt und neu ausgerichtet. Politische Vorgaben wurden nur von 16,8% der Befragten als Grund für die Beschäftigung mit Prozessmanagement genannt. Dieser Punkt ist vor allem für die Bundesbehörden von Bedeutung, während die wirtschaftliche Notwendigkeit hier weniger stark im Vordergrund steht.

**Abb. 11 Gründe für die Beschäftigung mit Prozessmanagement**

n = 148

Mehrfachnennungen waren möglich.



Bei den Zielen, die durch die Implementierung eines Prozessmanagements angestrebt werden, stehen vor allem die Optimierung des Personaleinsatzes (82,6%) sowie die Verkürzung der Laufzeiten (78,5%) im Vordergrund. Dies spiegelt die Projektorientierung in den Behörden wider und wird von vielen als wichtigster Ansatzpunkt für Prozessmanagement verstanden. Besonders die kommunalen Verwaltungen sehen diese zwei Ziele als wichtig an; in den Bundesbehörden liegen die Ergebnisse 12 bis 25% unter dem Durchschnitt. Für die Landesbehörden spielt die Verkürzung der Laufzeiten im Vergleich zu den anderen Verwaltungsebenen eine geringere Rolle (59,4%).

Weiterhin wichtig sind – vor allem in den kommunalen Verwaltungen – das Qualitätsmanagement (45,6%) und die Gewährleistung einer Standardisierung (41,6%).

Darüber hinaus wird Prozessmanagement auch zur Verbesserung der Kommunikation (34,2%), zum Controlling (32,2%), zur Umsetzung strategischer Konzepte (30,2%), zum Wissensmanagement (27,5%) und zur Gewährleistung der Compliance/Prozesssicherheit (24,8%) durchgeführt. Vor allem die Aspekte der Generierung von Steuerungsinformationen und der Compliance spielen eine sehr geringe Rolle, obwohl sie eigentlich klassische Ziele des Prozessmanagements sind. Vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen und ganzheitlichen Implementierung sollte dies verstärkt beachtet werden, denn die Verwaltung kann so nachhaltig vom Prozessmanagement profitieren und die Sicherheit ihrer Prozesse gewährleisten.

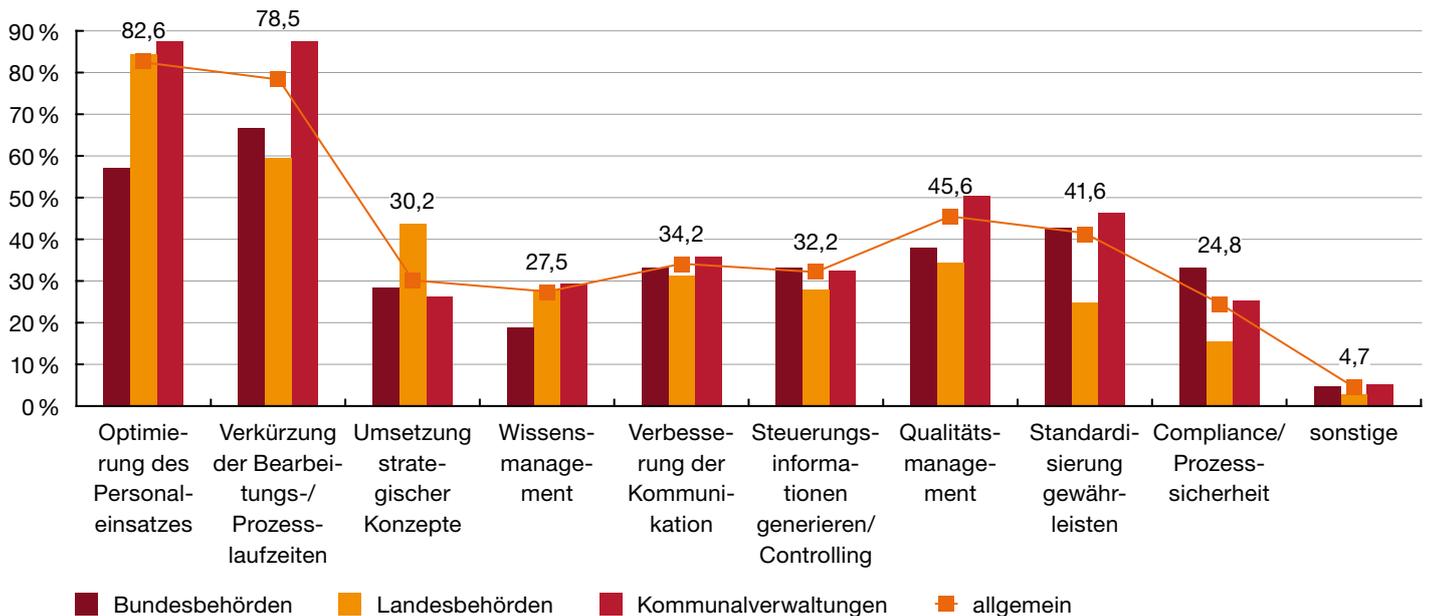
**„E-Government ohne Prozesse funktioniert nicht!“**

Georg Gelhausen, Bundesministerium des Inneren,  
Verantwortlicher für die Nationale Prozessbibliothek

**Abb. 12 Ziele des Prozessmanagements**

n= 148

Mehrfachnennungen waren möglich.



Zur Erreichung dieser Ziele lassen sich innerhalb des Prozessmanagements verschiedene Schwerpunkte setzen. Allgemein betrachtet wird der Fokus vor allem auf die Harmonisierung und die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen gelegt. Letzteres ist für die befragten Landesbehörden allerdings weniger relevant als die Harmonisierung.

Vor allem die Aussage, dass die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen einen der Schwerpunkte darstellt, kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass die Verwaltungen sich zunehmend von einer nur punktuellen Prozessoptimierung abwenden und sich das Prozessmanagement zu einem bedeutenden Bestandteil des Verwaltungshandelns entwickelt. Die Abstimmung von Prozessen bedeutet, dass man sich auch in den Behörden einer Prozessbibliothek bedient, um standardisierte Teilprozesse in den verschiedenen Gesamtprozessen wiederzuverwenden und Redundanzen zu verhindern. Zudem wird so das Zusammenspiel verschiedener Prozesse gewährleistet.

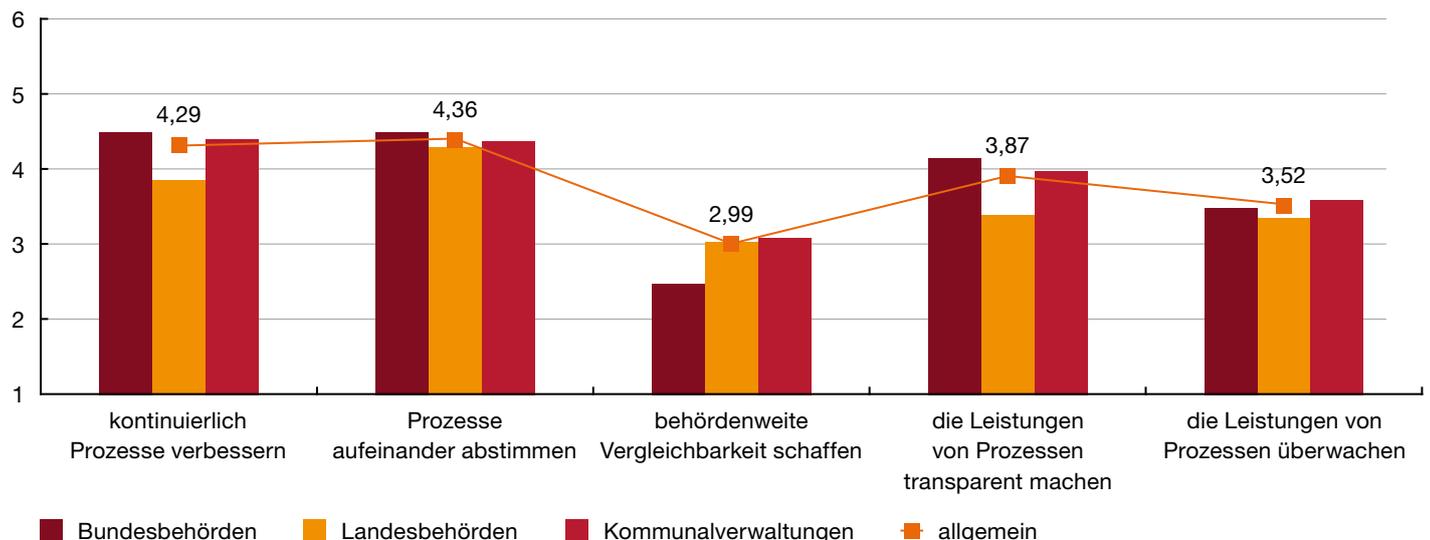
Als weniger wichtig erscheint die Schaffung einer behördenweiten Vergleichbarkeit, obwohl man hier durch Best Practices und Benchmarking, vor allem innerhalb der kommunalen Verwaltungen, gut voneinander lernen könnte. Strukturbedingt ist dieser Punkt vor allem für die Bundesbehörden von geringerer Bedeutung.

Eine mittlere Bedeutung kommt der Transparenz sowie der Überwachung der Prozessleistung zu; hierbei messen wiederum die Landesbehörden beiden Punkten weniger Wichtigkeit bei. Vor allem die systematische Messung der Prozessqualität anhand von Kennzahlen ermöglicht es allerdings, von einem projektbasierten zu einem nachhaltigen Prozessmanagement zu gelangen – nur so lässt sich die kontinuierliche Verbesserung umfassend umsetzen.

**Abb. 13 Schwerpunktsetzung zur Zielerreichung**

n=148

Skala: 1 (gar nicht) bis 6 (sehr stark)



### Fazit

Für die große Mehrheit der Verwaltungen ist Prozessmanagement vor allem aus organisatorischer und wirtschaftlicher Sicht notwendig. Politische Vorgaben spielen aus Sicht der Befragten nur eine geringe Rolle, obwohl diese – ähnlich wie bei der Einführung von E-Government – einen wesentlichen Faktor für die erforderliche nachhaltige Weiterentwicklung des Prozessmanagements in der öffentlichen Verwaltung darstellen würden.

Erreicht werden soll bisher vor allem eine Optimierung des Personaleinsatzes sowie eine Verkürzung der Laufzeiten. Untergeordnete Ziele sind klassische Prozessmanagementthemen wie die Implementierung eines umfassenden Controllings oder die Sicherstellung von Compliance, aber auch Wissens- und Qualitätsmanagement. Dies zeigt wiederum, dass Prozessmanagement in den Verwaltungen bisher vor allem kurzfristig und einmalig betrachtet wird, nicht ganzheitlich und kontinuierlich.

Die Schwerpunkte liegen demnach auch eher in der Harmonisierung und Verbesserung der Prozesse als in der Schaffung behördenweiter Vergleichbarkeit und der Überwachung der Prozessleistung. Gerade Letztere ermöglichen aber einen effizienten und langfristig effektiven Nutzen des Prozessmanagements.

## 2.3 Methodik der Implementierung

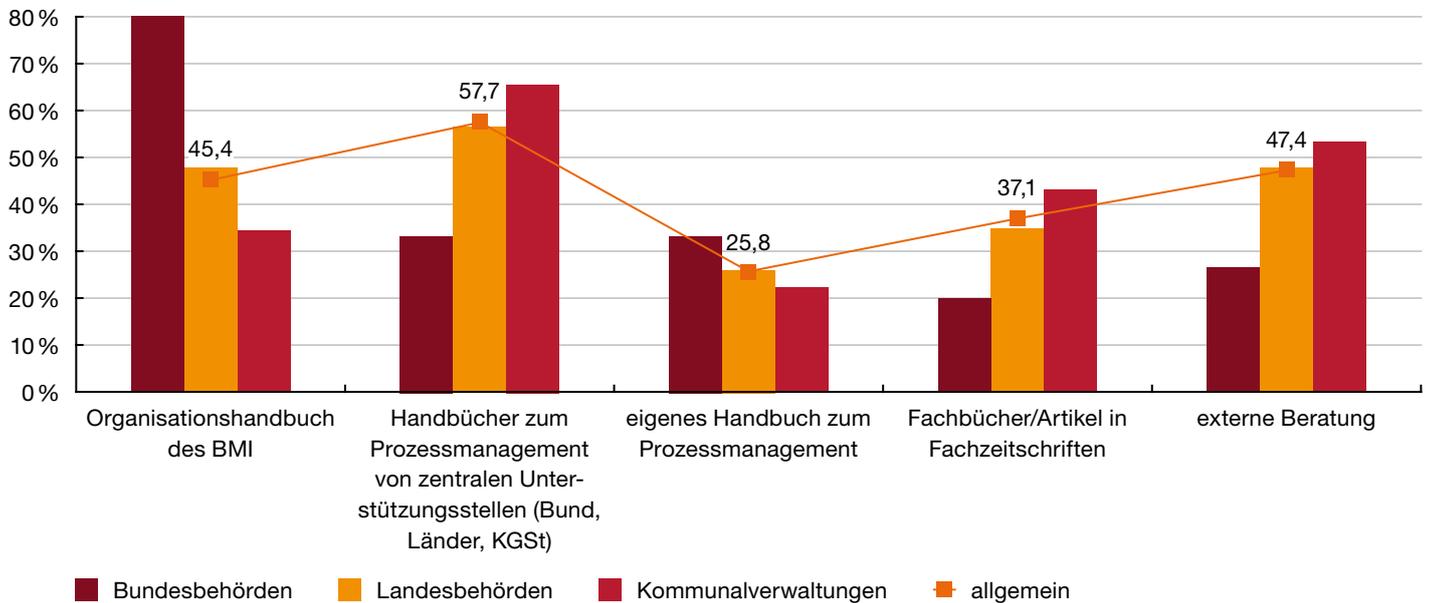
Da es eine Vielzahl an Methoden zur Implementierung von Prozessmanagement gibt, wird diese auch in den Behörden unterschiedlich umgesetzt. Darüber hinaus tragen auch die unterschiedlichen Auffassungen von Prozessmanagement zu einer uneinheitlichen Vorgehensweise bei: Rund die Hälfte der Befragten führt Prozessmanagement in Form von Projekten ein, die andere betrachtet dies als eine kontinuierliche Aufgabe.

Vorangetrieben wird das Thema innerhalb der Behörden hauptsächlich von den Organisationsbereichen (60,6%) sowie der Hausleitung (17,2%). Als Informationsquellen dienen dabei vor allem Handbücher, die durch die zentralen Unterstützungsstellen des Bundes, der Länder oder der KGSt zur Verfügung gestellt werden. Das Organisationshandbuch des BMI wird vor allem von Bundesbehörden genutzt (80% im Unterschied zu 45,4% im allgemeinen Durchschnitt), diese greifen wiederum weniger häufig auf eine externe Beratung zurück, die in der allgemeinen Betrachtung die am zweithäufigsten genannte Informationsquelle darstellt. Fachbücher und -zeitschriften sowie eigene Handbücher werden am wenigsten genutzt, da Letztere mit einem gewissen Aufwand für die Erstellung einhergehen. Zudem fördern einheitliche Informationsquellen sowie Standards, die von mehreren Behörden genutzt werden, die behördenübergreifende Vergleichbarkeit und den Austausch.

**Abb. 14 Informationsquellen zum Prozessmanagement**

n=96

Mehrfachnennungen waren möglich.

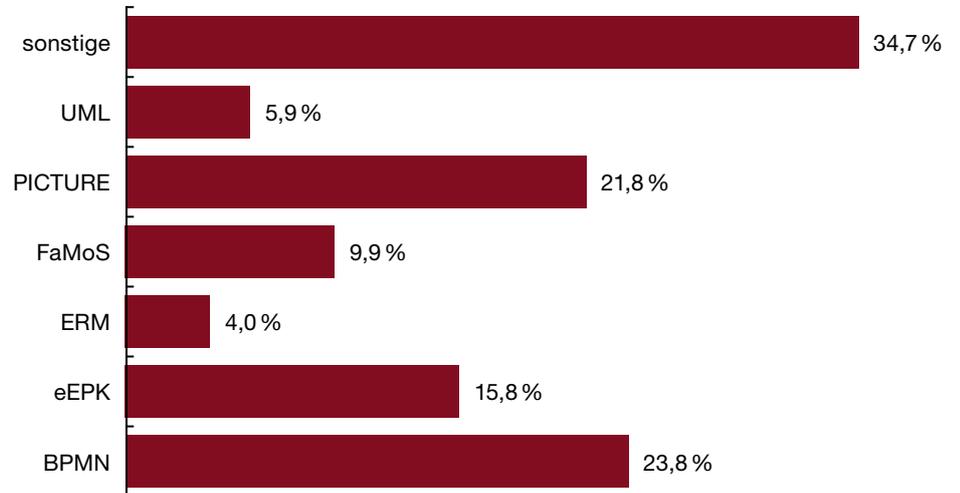


Bei der Wahl der Vorgehensweise entscheiden sich die meisten Befragten für eine Kombination verschiedener Modelle (60%) oder nutzen Eigenentwicklungen (18%). Hier ist jedoch davon auszugehen, dass auch diese dem grundlegenden Modell klassischer Organisationsprojekte mit den Phasen Vorbereitung, Voruntersuchung, Ist-Erhebung und Ist-Analyse sowie Soll-Konzeption, Umsetzung und Evaluierung folgen. Standardisierte Vorgehensweisen wie Business Process Reengineering (BPR), KVP (insgesamt 10%) und der DIN-Fachbericht 158 (DIN FB 158; 6%) werden nur von einer Minderheit angegeben.

Hinsichtlich der verwendeten Notationen ergibt sich ein sehr heterogenes Bild, wobei Business Process Modeling Notation (BPMN; 23,8%) und PICTURE (21,8%) am häufigsten genannt werden. Auch bei den eingesetzten Tools setzt sich dies fort, wobei hier MS Visio von Microsoft mit 60% am häufigsten genutzt wird. Reifegradanalysen werden von 73% der Umfrageteilnehmer gar nicht durchgeführt. Selbst wenn man dies detaillierter mit Blick auf die Behörden betrachtet, die angeben, Prozessmanagement in der gesamten Behörde oder zumindest weitgehend durchzuführen, verbessert sich das Bild nur unwesentlich. Zwar nutzen diese Verwaltungen mehr professionelle Standardprogramme, eine Reifegradanalyse führt jedoch auch hier die Mehrheit (57,1%) nicht durch; 19% nutzen dafür eine Eigenentwicklung.

**Abb. 15 Genutzte Notationen**

n=100



**Abb. 16 Genutzte Tools**

n=100

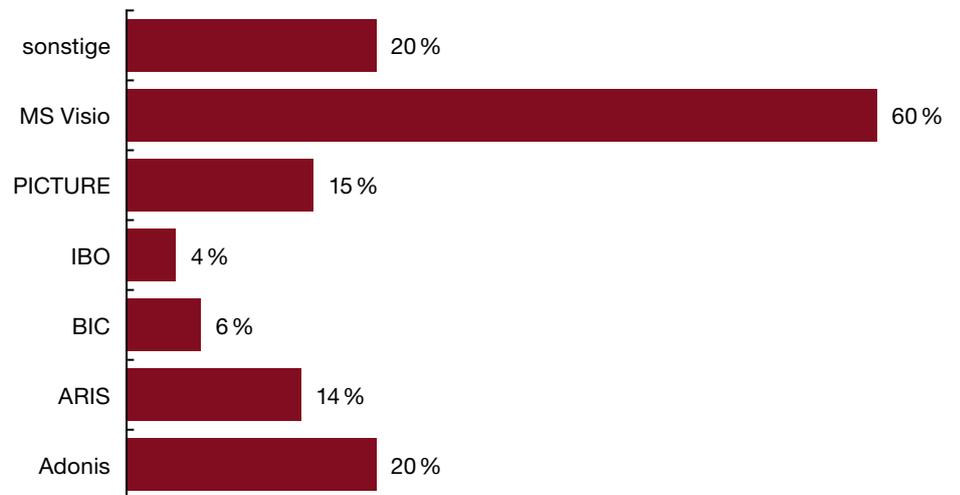
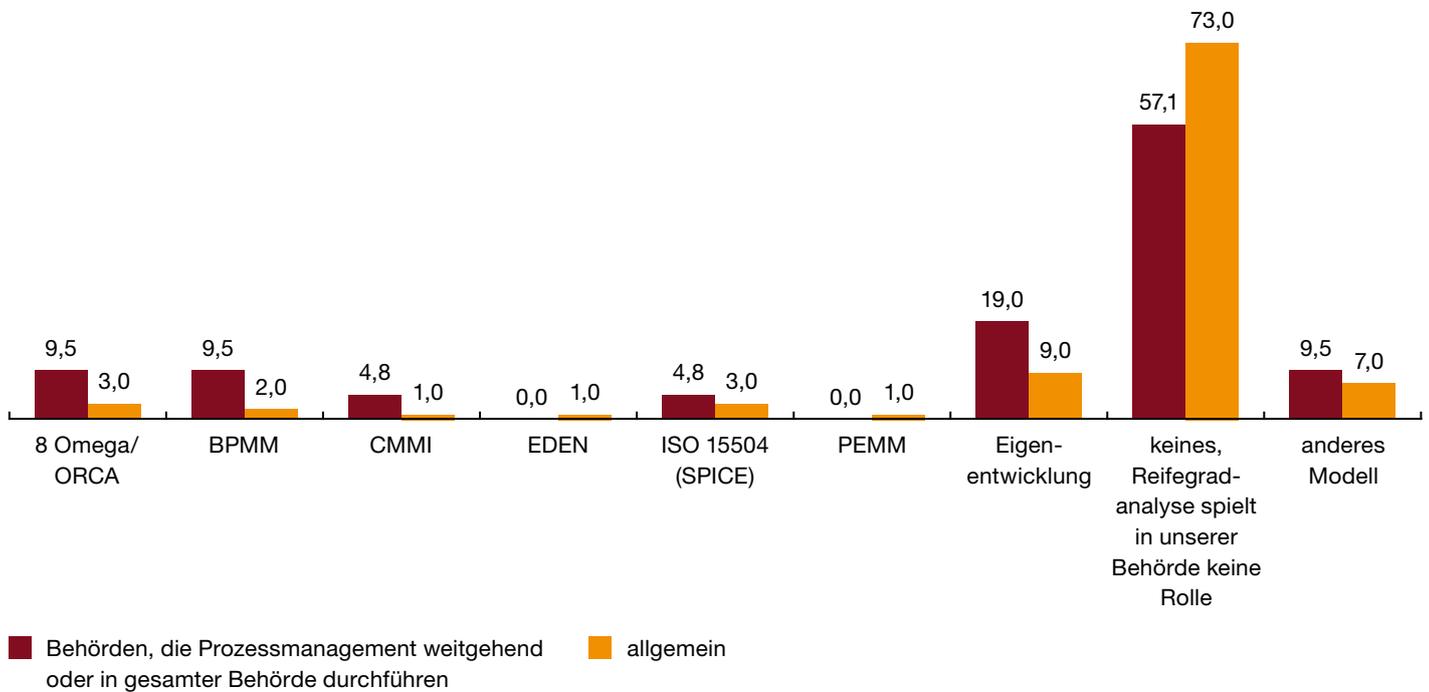


Abb. 17 Genutzte Tools zur Reifegradmessung

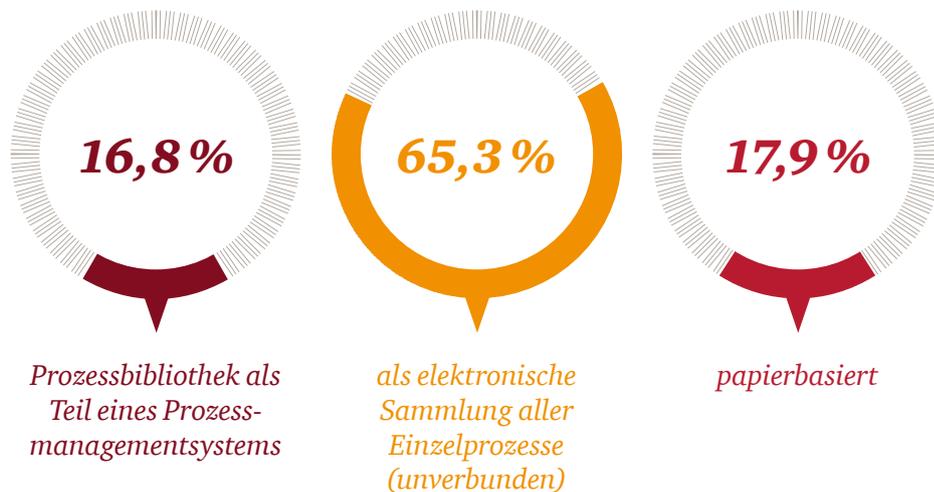
in %  
n= 100



Auch hinsichtlich der Ergebnisdokumentation und -pflege liegt der Fokus nicht auf einer Standardisierung: Nur 16,8% der befragten Verwaltungen nutzen eine Prozessbibliothek als Teil eines Prozessmanagementsystems. 65,3% verwalten ihre Einzelprozesse als unverbundene elektronische Sammlung und 17,9% arbeiten sogar noch papierbasiert. Vor allem die Landesbehörden praktizieren diese Form der Dokumentation (31,8%), wohingegen in den Bundesbehörden die Prozessbibliotheken am weitesten verbreitet sind (35,7%) und papierbasierte Dokumentation laut den Angaben der Befragten dort keine Anwendung findet. Bei den Kommunalverwaltungen sind hingegen die papierbasierte Arbeit (17,2%) und die Arbeit mit Prozessbibliotheken (13,8%) für die Pflege und Dokumentation der Ergebnisse etwa gleich weit verbreitet.

**Abb. 18 Ergebnisdokumentation und -pflege**

n=95



#### Fazit

Die Angaben zur methodischen Umsetzung in den Behörden spiegeln die einseitige Betrachtung und anscheinend wenig nachhaltige Umsetzung des Prozessmanagements wider. Eine behördenübergreifende Anwendung einheitlicher Standards könnte sowohl in den einzelnen Behörden als auch verwaltungsübergreifend zu einer besseren Abstimmung der Prozesse und einer erhöhten Vergleichbarkeit führen, was wiederum die Leistung des Prozessmanagements steigern würde. Die Ausrichtung des Prozessmanagements auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit wird in den Behörden bisher kaum umgesetzt. Dies wird vor allem beim Einsatz von Reifegradanalysen deutlich: 73% der Befragten nutzen diese Möglichkeit überhaupt nicht und selbst bei denen, die angeben, Prozessmanagement umfassend zu nutzen, ist der Anteil derjenigen, die keine Reifegradanalysen vornehmen, sehr hoch.

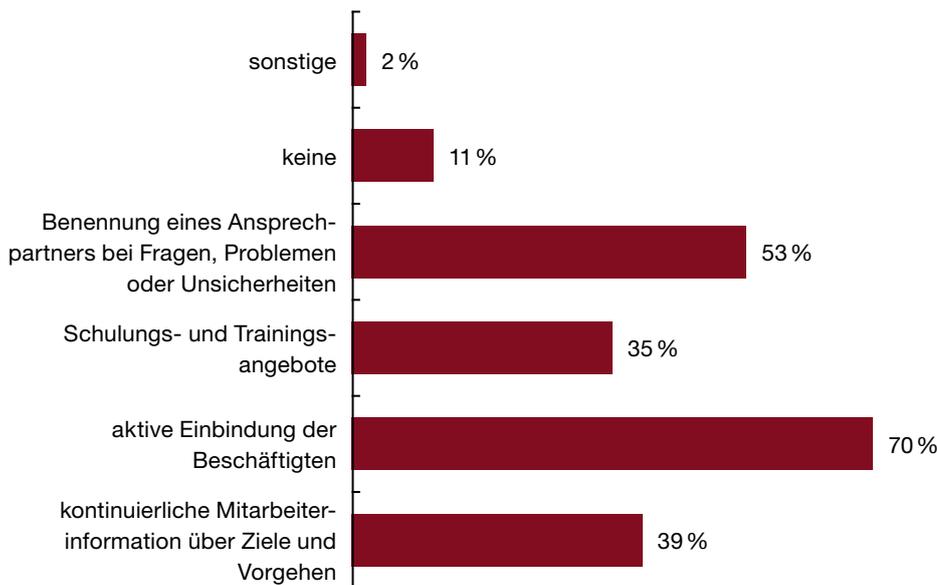
#### **Veränderungsmanagement sowie Rollen im Prozessmanagement**

Erfahrungsgemäß scheitert die Umsetzung von Veränderungsprojekten an der geringen Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Häufig gibt es Widerstände und Hemmnisse, denen durch gezielte Maßnahmen jedoch entgegengewirkt werden kann. Um Bedenken und Widerstände bei den von Veränderungen betroffenen Mitarbeitern abzubauen, ist es notwendig, diese von Anfang an aktiv mit einzubinden und am Veränderungsprozess teilhaben zu lassen. Dies gilt auch für die Implementierung von Prozessmanagement, da dieses meist umfassende Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsabläufe der Beschäftigten mit sich bringt.

Zwar führen die Behörden bereits einzelne Change-Management-Maßnahmen durch und binden teilweise ihre Beschäftigten aktiv ein (70%) oder benennen einen zentralen Ansprechpartner (53%), doch führen nur 35% Schulungen und Trainings durch und nur 39% informieren ihre Mitarbeiter regelmäßig über den Umsetzungsfortschritt. 11% geben an, keinerlei Maßnahmen durchzuführen. Für eine erfolgreiche Implementierung müssen jedoch alle Mitarbeiter umfassend einbezogen werden.

**Abb. 19 Maßnahmen des Change-Managements in den Behörden**

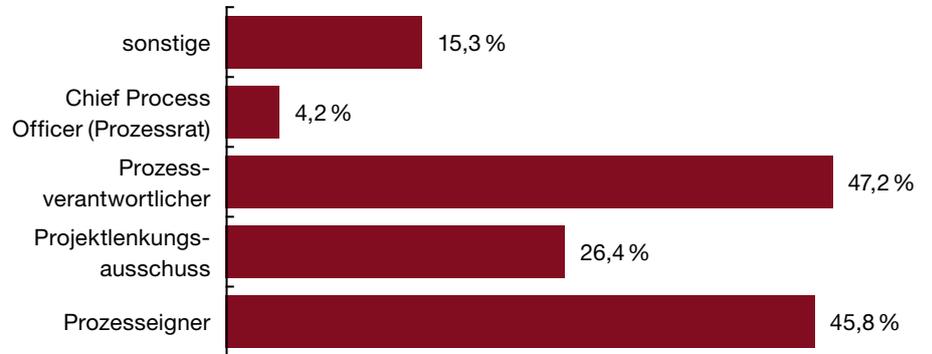
n=100



Betrachtet man die verschiedenen Rollen, die in den Behörden für das Prozessmanagement eingesetzt werden, so stellt man fest, dass die Mehrzahl keine Besetzung dieser Rollen vornimmt. Auf der strategischen Führungsebene wird keine der aufgeführten Rollen von mehr als 50% der befragten Behörden eingesetzt. In der operativen Ebene wird mit Abstand am häufigsten die Rolle des Projektleiters genannt (67,5%). Dies lässt darauf schließen, dass Prozessmanagement eher als singuläres Projekt im Sinne einer Prozessoptimierung und nicht als ganzheitliche, kontinuierliche Aufgabe betrachtet wird. Über einen Prozessmanager verfügen lediglich 36,4% der befragten Behörden, über ein Prozessmanagement als Funktion nur 10,4%. Dieses Antwortverhalten setzt sich auch auf der Ausführungsebene fort: Hier geben 64,9% der Behörden an, Projektteammitglieder einzusetzen; nur 35,1% verfügen hingegen über ein Prozessteam und 20,8% über Prozessmanagementberater.

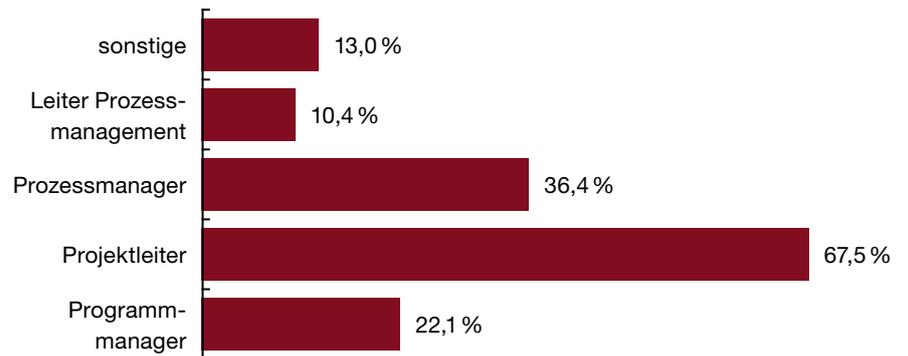
**Abb. 20 Rollen im Prozessmanagement auf strategischer Führungsebene**

n = 72



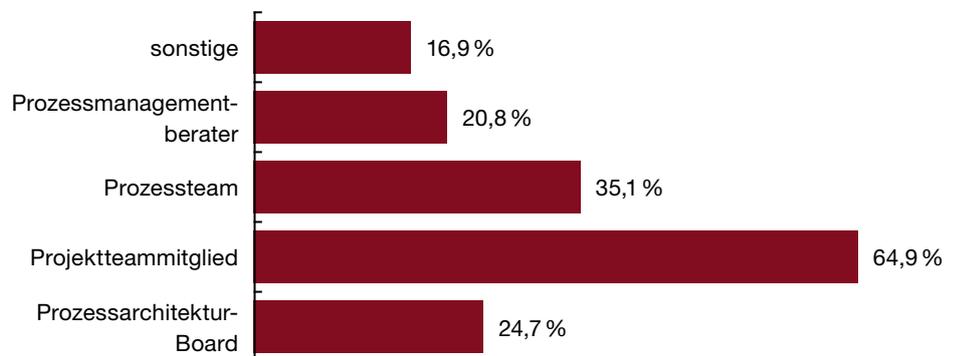
**Abb. 21 Rollen im Prozessmanagement auf operativer Führungsebene**

n = 77



**Abb. 22 Rollen im Prozessmanagement auf Ausführungsebene**

n = 77



## Fazit

Um Veränderungen nachhaltig zu implementieren, ist einerseits die Unterstützung der Führungsebene, andererseits die Einbeziehung aller betroffenen Beschäftigten ein entscheidender Faktor. Beide Punkte werden von den Behörden allerdings noch nicht umfassend umgesetzt.

Ein zentraler Ansprechpartner fehlt in 47% der Fälle, Schulungen und Trainings werden nur in 35% der Behörden durchgeführt. 70% der Befragten geben zwar an, die Mitarbeiter aktiv einzubinden, allerdings bleibt dabei offen, auf welche Art und Weise dies geschieht.

Auch wird das Prozessmanagement nicht in feste Rollen übersetzt, dies gilt vor allem für die strategische Führungsebene. Auf der operativen Führungs- und der Ausführungsebene wird wiederum deutlich, dass es sich beim Prozessmanagement im Verständnis der Behörden vor allem um eine projektbezogene Aufgabe handelt, da hier jeweils von rund zwei Dritteln entsprechende Positionen in Projektteams angegeben werden.

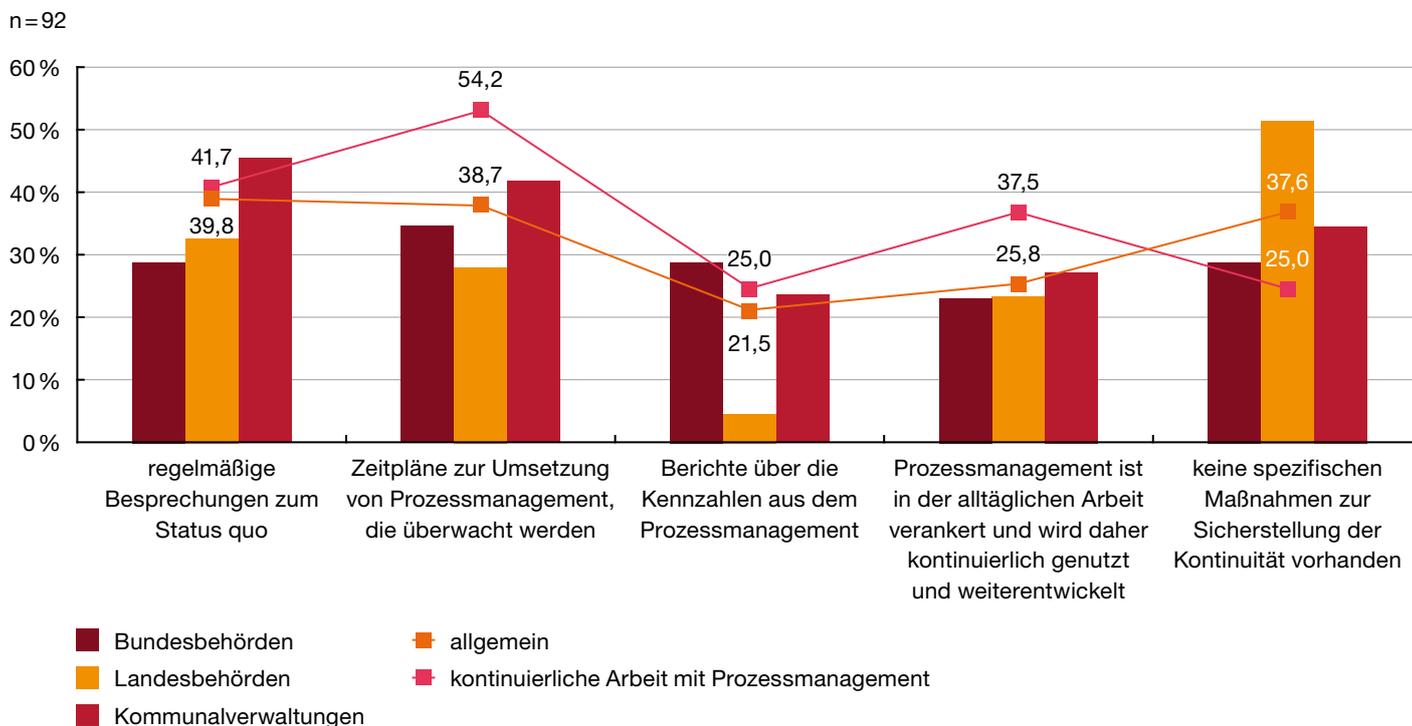
### **Kontinuität und Kennzahlen**

Um das Prozessmanagement von einem projektorientierten zu einem nachhaltigen Werkzeug zu entwickeln, sind Maßnahmen zur Sicherung der Kontinuität zu implementieren. Nur so kann gewährleistet werden, dass Prozesse kontinuierlich verbessert und Vergleichbarkeit und Transparenz zwischen den Prozessen geschaffen werden.

Die Verwaltungen sind von einem ganzheitlichen und nachhaltigen Ansatz im Prozessmanagement noch weit entfernt: 37,6% geben an, dass keine spezifischen Maßnahmen zur Sicherstellung der Kontinuität existieren. In den Landesbehörden sind es sogar 52,4%. Sehr schwach fällt auch die Nutzung von Kennzahlen aus, insgesamt geben lediglich 21,5% an, diese Option zu nutzen. Bei den Landesbehörden geben lediglich 4,8% an, Berichte über Kennzahlen für ihr Prozessmanagement zu nutzen. Am weitesten verbreitet sind regelmäßige Besprechungen (39,8%) und die Überwachung von Zeitplänen zur Umsetzung des Prozessmanagements (38,7%). Rund ein Viertel gibt an, Prozessmanagement im Alltagsgeschäft verankert zu haben und es daher kontinuierlich zu nutzen und weiterzuentwickeln. Welche konkreten Maßnahmen hierzu ergriffen werden, bleibt aber offen.

Untersucht man diese Fragestellung im Detail für diejenigen 48,5%, die angegeben haben, Prozessmanagement kontinuierlich zu nutzen, so ist ersichtlich, dass Maßnahmen zur Sicherung der Kontinuität hier tatsächlich stärker verankert sind; das trifft vor allem auf Zeitpläne zur Überwachung zu. Allerdings wird auch in diesen Verwaltungen wenig mit Kennzahlen gearbeitet, was für einen ganzheitlichen Prozessmanagementansatz jedoch essenziell wäre.

**Abb. 23 Sicherstellung der Kontinuität des Prozessmanagements**



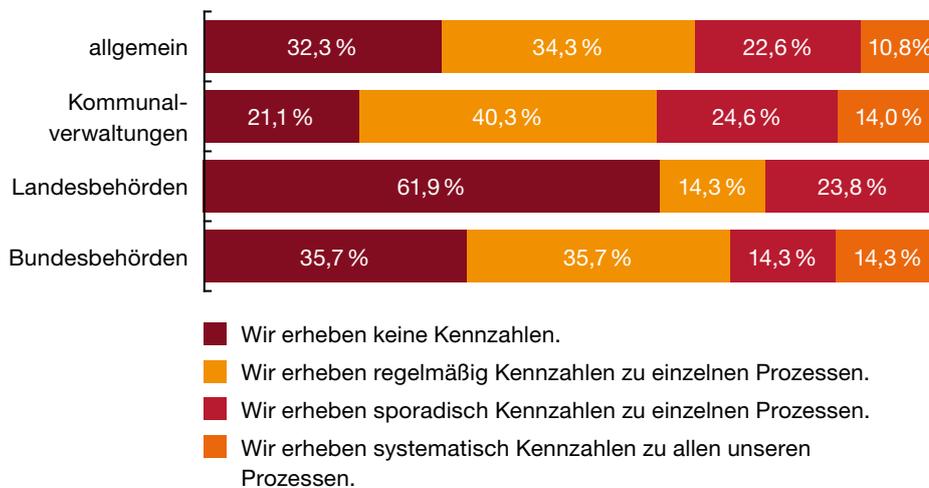
Kennzahlen gehören zu den essenziellen Instrumenten des Managements. Sie erhöhen die Transparenz und ermöglichen eine quantitative Abbildung der Sachverhalte, Strukturen und Prozesse. Die Messung der Leistungsfähigkeit ist für die wirksame Verbesserung von Prozessen grundlegend und deshalb ein fundamentaler Bestandteil kontinuierlichen Prozessmanagements.

Wie bereits erwähnt, werden Kennzahlen in den Verwaltungen nicht umfassend genutzt. Nur eine Minderheit der Umfrageteilnehmer stimmt der Aussage zu, dass alle Prozesse systematisch dokumentiert werden (10,8%) und regelmäßige Auswertungen von Kennzahlen stattfinden (34,4%). 32,3% geben an, keine Kennzahlen zu erheben, 22,6% werten einzelne Prozesskennzahlen sporadisch bei Bedarf aus. So erhalten die Behörden zwar eine Aussage zum Status quo ihrer Prozessleistungen, können aber keine regelmäßigen Vergleiche anstellen oder Entwicklungen beobachten. Hieraus wird deutlich, dass viele Behörden ihren Fokus nach wie vor eher auf Prozessdokumentation und einmalige Optimierungen legen als auf eine regelmäßige Kontrolle und Analyse der Prozessindikatoren. Prozessmanagement hat jedoch den Anspruch, Prozesse kontinuierlich auf Basis dieser Indikatoren zu verbessern – die Modellierung und Implementierung von Prozessen greift ohne die Überwachung der Prozessleistung zwangsläufig zu kurz.

Besonders ins Auge fallen bei dieser Betrachtung wiederum die Landesbehörden, die hier zu 61,9 % angeben, keine Kennzahlen zu erheben, während 14,3 % angeben, regelmäßig Kennzahlen zu einzelnen Prozessen zu erheben. Eine systematische Erfassung zu allen Prozessen findet unter den Teilnehmern aus den Landesbehörden nicht statt. Am fortschrittlichsten erscheinen auf diesem Gebiet die kommunalen Verwaltungen: Immerhin 14 % erheben systematisch und 40,3 % regelmäßig Kennzahlen zum Management ihrer Prozesse und nur 21,1 % erheben keine Kennzahlen.

**Abb. 24 Erhebung von Kennzahlen zum Prozessmanagement**

n=93



Für die Erhebung und Auswertung der Kennzahlen werden in den Behörden vorwiegend Tabellenkalkulationsprogramme genutzt (67,7 %), während Business-Intelligence-Systeme (14,5 %) und ERP-Systeme (8,1 %) wenig Verwendung finden. 69,4 % der Befragten haben dabei Probleme mit Medienbrüchen, weshalb sie die Auswertungen nur halb automatisch mit Unterstützung durch IT-Systeme vornehmen können. 16,1 % greifen auf eine manuelle Erhebung und Auswertung zurück – in den Landesbehörden tun dies sogar 37,5 %.

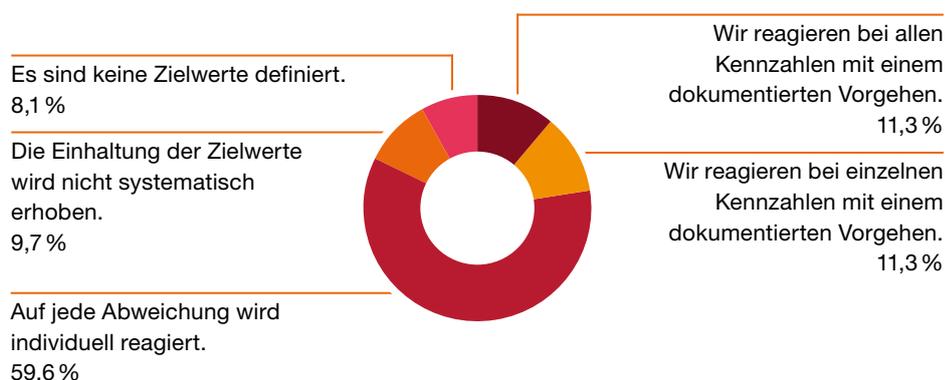
An dieser Stelle lohnt der Blick in die Privatwirtschaft, da solche Systeme dort bereits umfassender genutzt werden. In einer vergleichbaren, von PwC erstellten Studie zum Geschäftsprozessmanagement<sup>6</sup> gaben bereits 2011 zahlreiche Unternehmen an, ERP-Systeme (84 %) und Business-Intelligence-Systeme (46 %) zu nutzen. 30 % der Unternehmen erhoben ihre Kennzahlen vollautomatisch durch integrierte Systeme. Die Nutzung integrierter IT-Systeme und standardisierter Werkzeuge ist für die Kontrolle, Analyse und Steuerung eines kontinuierlichen und transparenten Prozessmanagements von hoher Bedeutung. So lassen sich vergleichbare Messwerte und eine nachvollziehbare Bewertung der Prozessleistung effektiv umsetzen. Ein Werkzeug zur erfolgreichen Verbesserung von Prozessen liegt also in der Verwendung ausgereifter, standardisierter IT-Systeme mit Monitoringfunktion, die eine Verknüpfung von Prozessen und Leistungsindikatoren ermöglichen. Auch Berichte können darüber generiert und den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden.

<sup>6</sup> „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement – Eine Studie zum Status quo des Geschäftsprozessmanagements in deutschen und österreichischen Unternehmen“, PwC, 2011.

Die Überwachung der Prozessindikatoren dient auch dazu, bei Abweichungen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Die Mehrheit der Verwaltungen (59,6%) reagiert je nach Vorfall individuell. Nur 22,6% nutzen dokumentierte Vorgehensweisen bei der Über- oder Unterschreitung von Schwellenwerten in Bezug auf einzelne oder alle Kennzahlen. Hier ist ein Missstand hinsichtlich der Steuerung von Prozessen zu erkennen. Die Möglichkeit, auf ein geregeltes und nachvollziehbares Verfahren zum Umgang mit Abweichungen zurückgreifen zu können, ist die Basis für die ordentliche Überwachung und Analyse der Prozessleistung.

**Abb. 25 Reaktion auf Abweichungen vom Prozessziel**

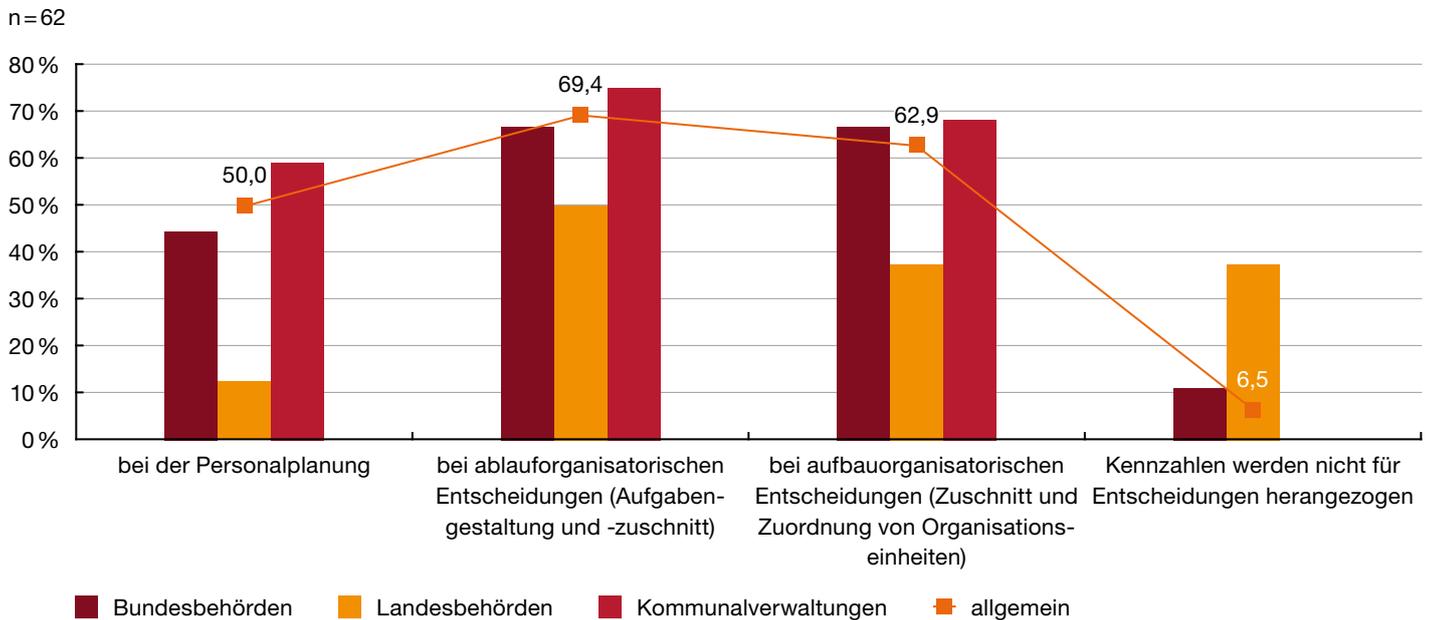
n=93



Auch in diesem Punkt ist die Privatwirtschaft weiter fortgeschritten: Bereits 2011 gaben 49% der in der oben genannten Studie befragten Unternehmen an, mit einem dokumentierten Vorgehen zumindest bei einzelnen Prozessen zu reagieren. Zwar reagierten 46% individuell auf Abweichungen, dafür gaben jedoch nur 2% an, keine Kennzahlen zu haben.

Auch angesichts der Tatsache, dass viele Verwaltungen die Kennzahlen aus dem Prozessmanagement für Entscheidungen über die Personalplanung (50%), die Ablauforganisation (69,4%) und die Aufbauorganisation (62,9%) nutzen, wären Transparenz sowie eine Nachvollziehbarkeit des Prozessmanagements unabdingbar.

Abb. 26 Berücksichtigung von Kennzahlen



### Fazit

Die Sicherung der Kontinuität des Prozessmanagements hat in den Behörden bisher keinen großen Stellenwert. Mehr als ein Drittel der befragten Behörden haben noch keine Maßnahmen zur Sicherstellung der Kontinuität implementiert, in den Landesbehörden stimmen dieser Aussage sogar 52,4% zu. Daraus wird ersichtlich, dass das Prozessmanagement von den Verwaltungen noch stark als Mittel zur Optimierung einzelner Prozesse und nicht als ganzheitliches, nachhaltiges Instrumentarium verstanden wird. Um Prozessmanagement im eigentlichen Sinn handelt es sich aber erst, wenn es in umfassender und kontinuierlicher Form implementiert ist.

Besonders auffällig ist die schwache Nutzung von Kennzahlen zur Prozesssteuerung – lediglich 10,8% der Befragten erheben systematisch Kennzahlen, 32,3% tun dies gar nicht. Kennzahlen sind jedoch ein elementarer Bestandteil eines Prozessmanagements, das der kontinuierlichen Verbesserung dienen soll. Nur so lässt sich die Prozessleistung effektiv überwachen und steuern.

Hinzu kommt eine unterdurchschnittliche Nutzung integrierter IT-Systeme zur systematischen Auswertung von Kennzahlen. Nur 22,6% gaben an, solche Systeme zu nutzen. Auch existieren oft keine geregelten Vorgehensweisen im Umgang mit Abweichungen. Ein systematisches Vorgehen wäre hier jedoch für mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit unabdingbar.

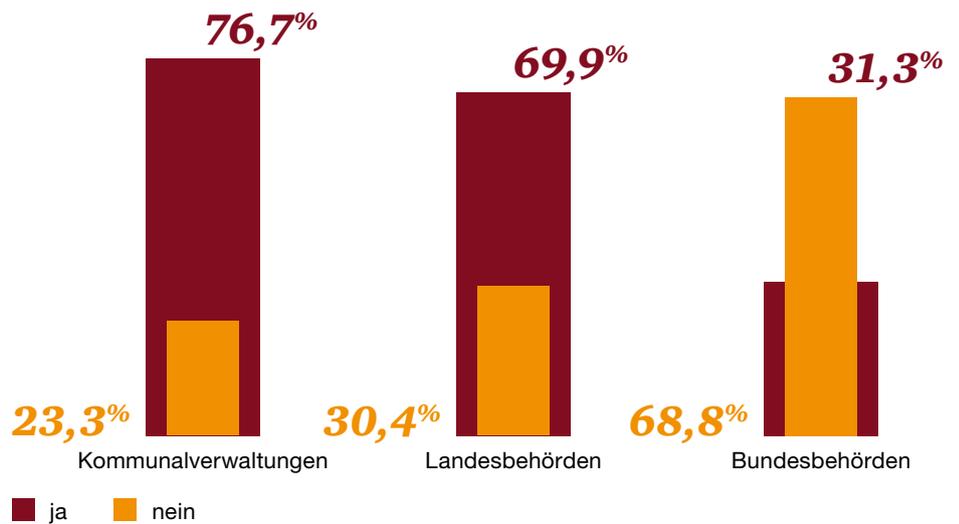
## 2.4 Netzwerke und verwaltungsübergreifender Austausch

Der Großteil der Verwaltungen hat erkannt, dass der Austausch mit anderen Behörden sinnvoll ist und auf diese Weise Doppelarbeiten vermieden werden können. Inwiefern die Verwaltungen diese Möglichkeiten nutzen, hängt offenbar von der jeweiligen Ebene ab: Strukturbedingt lassen sich kommunale Verwaltungen eher miteinander vergleichen als verschiedene Bundesbehörden. Dennoch wäre auch hier ein verwaltungsübergreifender Austausch, auch im Hinblick auf Best Practices, sinnvoll.

68% der befragten Behörden orientieren sich an Prozessen anderer Behörden. Vor allem für die Kommunalverwaltungen (76,7%) und die Landesverwaltungen (69,6%) ist dies von hoher Bedeutung, bei den Bundesbehörden eher weniger (31,3%). Als wichtigste Quellen geben die Teilnehmer dabei Netzwerke wie die Nationale Prozessbibliothek (34,8%) und die KGSt (72,7%) an, aber auch andere, vergleichbare Behörden spielen hier eine wichtige Rolle (66,7%).

**Abb. 27 Orientierung an existierenden Prozessen anderer Behörden**

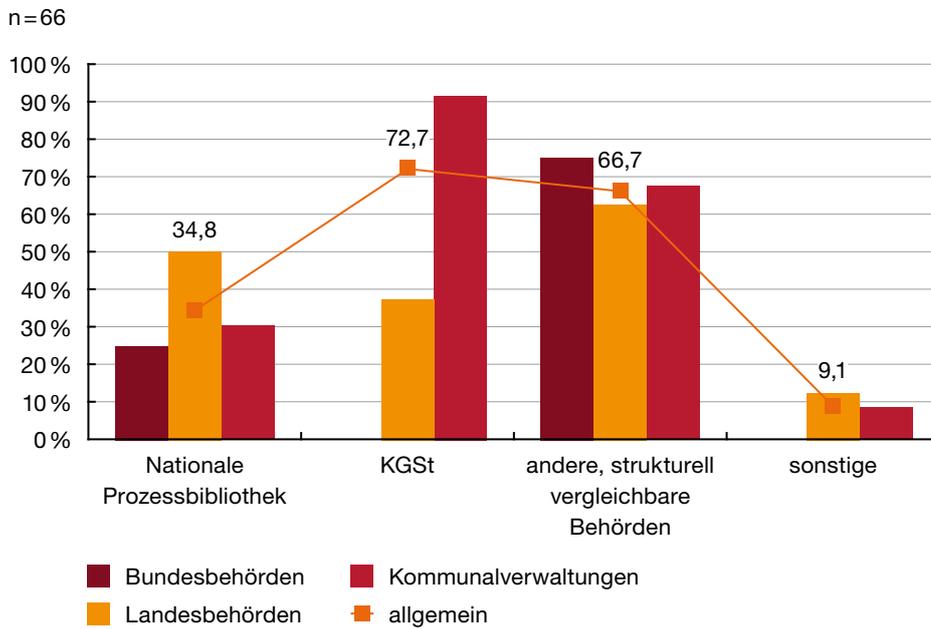
n=99



*„Ein wichtiger Aspekt bei der Einführung von Prozessmanagement ist es, von anderen zu lernen. Dabei sind Plattformen wie die Nationale Prozessbibliothek ein wichtiges Werkzeug.“*

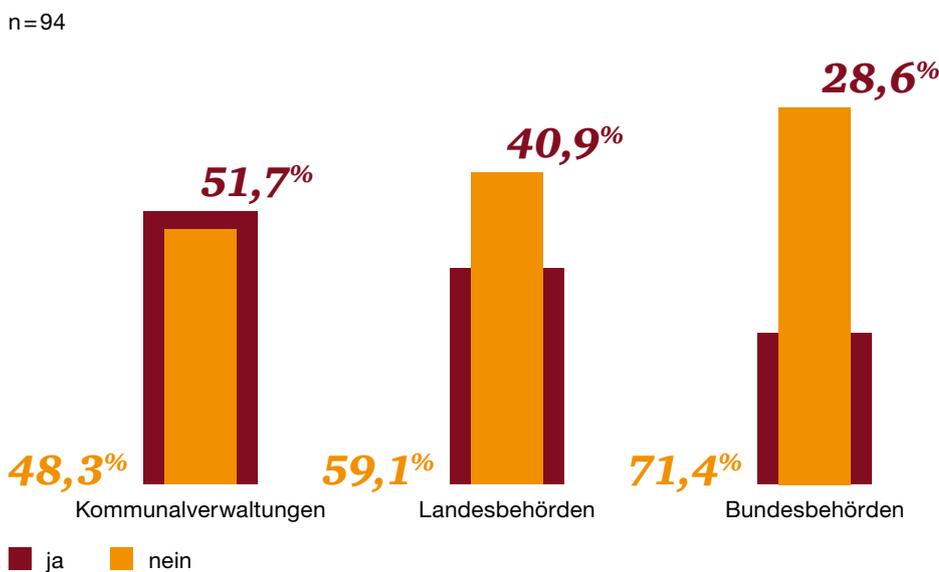
Georg Gelhausen, Bundesministerium des Inneren,  
Verantwortlicher für die Nationale Prozessbibliothek

**Abb. 28 Informationsquellen zur Orientierung an Prozessen anderer Behörden**



Die Möglichkeit, sich in verwaltungsübergreifenden Netzwerken zu organisieren und Erfahrungen auszutauschen, nehmen insgesamt 45,3% der Befragten wahr. Vor allem die kommunalen Verwaltungen nutzen dieses Angebot (51,7%), die Bundesbehörden nehmen es weniger stark in Anspruch (28,6%).

**Abb. 29 Mitgliedschaft in Netzwerken**



Die KGSt wird dabei von knapp zwei Dritteln als genutztes Netzwerk angegeben, die Nationale Prozessbibliothek von 31,7%. Als weitere Netzwerke (26,8%) wurden vor allem Vergleichsringe und das Netzwerk der PICTURE GmbH, PICTURE improve, genannt.

Je nach Verwaltungsebene werden unterschiedliche Netzwerke bevorzugt – die Bundesbehörden sind am stärksten in der Nationalen Prozessbibliothek (100%) vertreten, die Landesbehörden in Netzwerken auf Landesebene (50%) und die Kommunalverwaltungen in der KGSt (89,7%).

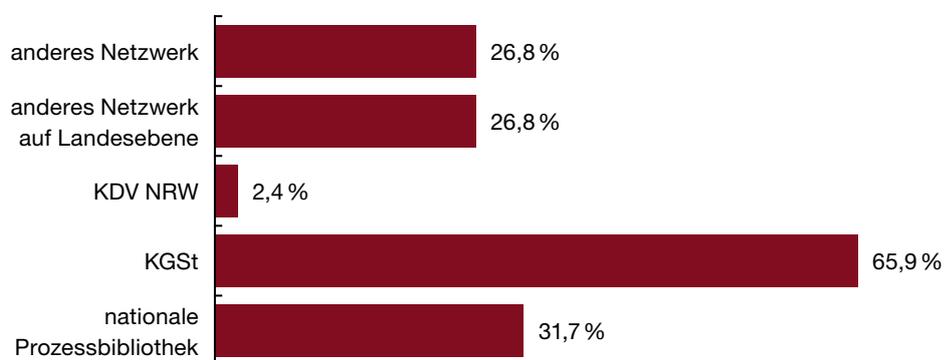
---

### Abb. 30 Relevante Netzwerke

---

n = 41

Mehrfachnennungen waren möglich.



Dabei werden diese Netzwerke vorrangig als Plattform zum Austausch allgemeiner Erfahrungen genutzt (78 %), aber auch zum Austausch modellierter Prozesse (53,7%) und anderweitigen Materials zum Vorgehen (43,9 %).

Lediglich die kommunalen Verwaltungen nutzen die Netzwerke zudem auch zum Austausch prozessbasierter Daten für Benchmarks. Hier gibt mehr als ein Drittel an, auch diese Option wahrzunehmen.

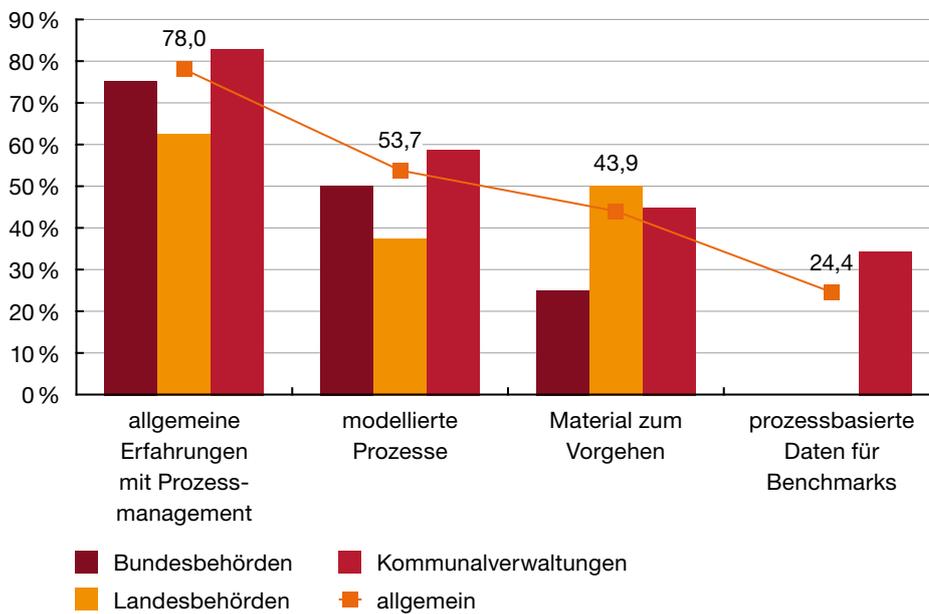
„Wir verzeichnen eine kontinuierlich steigende Bereitschaft der Kommunen zum Benchmarking ihrer Prozesse.“

Dr. Alfred Reichwein, Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsmanagement, Vertreter des Vorstands

**Abb. 31 Austausch in den Netzwerken**

n=41

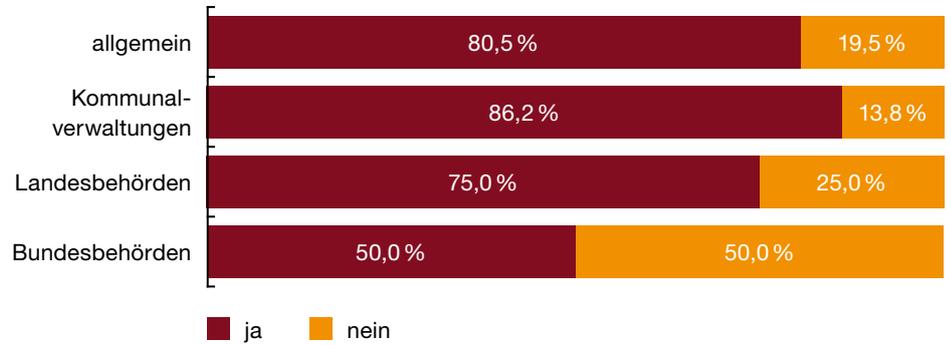
Mehrfachnennungen waren möglich.



Die Kommunen sind auch diejenigen, die den Informationen aus den Netzwerken den größten Nutzen beimessen. Nur 3,4% geben hier an, dass sie keinen Nutzen daraus ziehen konnten, während dies auf den Verwaltungsebenen von Bund und Ländern jeweils 25% sind. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass sich Kommunen deutlich besser als Landes- und Bundesbehörden strukturell miteinander vergleichen lassen und die aus den Netzwerken gewonnenen Informationen hier womöglich einfacher anzuwenden sind. So sind die Kommunalverwaltungen auch aktiver, wenn es um das Einbringen von Informationen in die Netzwerke geht.

**Abb. 32 Behörden bringen Informationen in jeweilige Netzwerke ein**

n = 41



**Fazit**

Netzwerke zum behördenübergreifenden Austausch werden zahlreich genutzt, insbesondere die kommunalen Verwaltungen nehmen dieses Angebot wahr (51,7%). Zugleich orientiert sich die kommunale Ebene am stärksten an anderen Behörden (76,7%), was auf strukturelle Gründe zurückzuführen ist. Bei der Wahl der Netzwerke ist vor allem die Verwaltungsebene entscheidend – die Bundesbehörden sind am stärksten in der Nationalen Prozessbibliothek vertreten, die Landesbehörden in Netzwerken auf Landesebene und die Kommunalverwaltungen in der KGSt.

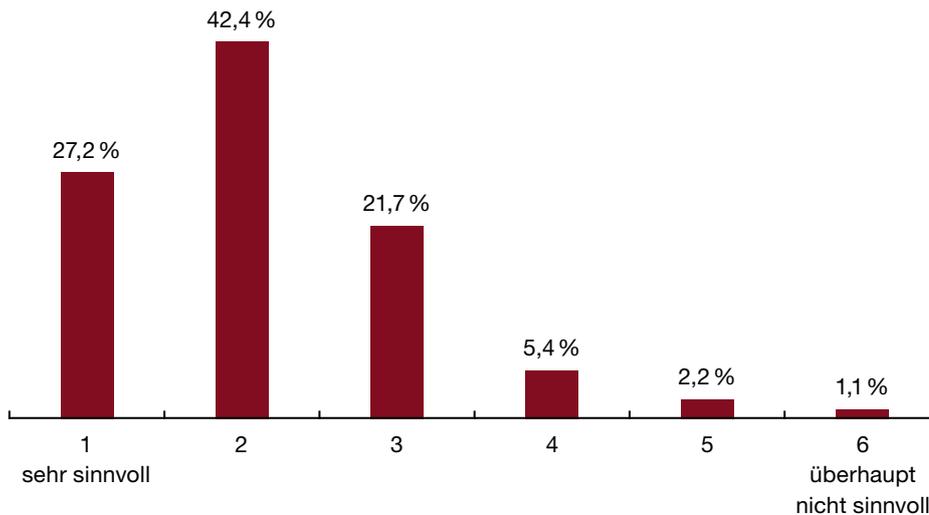
Am häufigsten werden Netzwerke zum Erfahrungsaustausch (78%) sowie für modellierte Prozesse und anderes Material genutzt. Kaum genutzt wird die Möglichkeit, über Netzwerke Informationen für Benchmarks zu generieren. Sofern überhaupt, tun dies nur die kommunalen Verwaltungen.

## 2.5 Bewertung des Themas und Ausblick aus Sicht der Behörden

Die Mehrheit der Verwaltungen sieht den Einsatz von Prozessmanagement nach eigener Aussage als sinnvoll an und ist sich des Nutzens dieser Methode bewusst.

**Abb. 33 Einschätzung des Nutzens von Prozessmanagement**

n=92



Diejenigen, die angeben, dass sie den Einsatz von Prozessmanagement als nicht sinnvoll erachten, geben als wesentliche Gründe dafür an, dass einerseits der Nutzen unklar ist und andererseits die Unterstützung bzw. das Verständnis auf der Führungsebene fehlt. Optimierungspotenzial sieht diese Gruppe vor allem darin, dass mehr interne Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und denjenigen, die an einem Ausbau des Prozessmanagements arbeiten, mehr Wertschätzung entgegengebracht wird.

Abschließend wurde zudem die Frage gestellt, welcher nächste Schritt die Organisation im Prozessmanagement am meisten voranbringen würde. Die Umfrageteilnehmer nennen hier vor allem Faktoren wie die Einführung von Standards, Vorgaben vonseiten der Führungsebene und ein umfassenderes Verständnis von Prozessmanagement, darüber hinaus aber auch die Implementierung eines wirksamen Controllings und entsprechender IT-Tools.

Diese Antworten werden durch andere im Rahmen der Umfrage gemachten Beobachtungen gestützt. So konnten wir feststellen, dass eine flächendeckende Nutzung technischer Standards bisher kaum stattfindet und dass Funktionen, die eine dauerhafte Implementierung von Prozessmanagement reflektieren, nicht vorhanden sind. Stattdessen existieren vor allem auf operativer Ebene und auf Ausführungsebene projektbezogene Rollen. Der Erkenntnis der Befragten, dass die Implementierung eines wirksamen Controllings das Prozessmanagement in ihrer Behörde am ehesten voranbringen würde, steht die bisher geringe systematische Nutzung von Kennzahlen und integrierten IT-Systemen gegenüber.

### Fazit

Die Behörden schätzen den Einsatz von Prozessmanagement als sinnvoll ein; viele haben erkannt, welche Schritte notwendig sind, um das Thema in ihrer Behörde weiter voranzutreiben. Die von den Befragten in diesem Kontext genannten Punkte spiegeln zugleich die im Verlauf der Umfrage wahrgenommenen Missstände, wie die unzureichende Nutzung von Kennzahlen und Standards sowie das Verständnis von Prozessmanagement als einer nur projektbezogenen Aufgabe, wider.

Auch der Wunsch nach mehr Unterstützung aus der Führungsebene lässt darauf schließen, dass die Behörden von einer umfassenden und nachhaltigen Nutzung des Prozessmanagements noch weit entfernt sind.

## 3 Interviews

Zur Vertiefung der Umfrageergebnisse wurden qualitative Interviews mit Vertretern des Sächsischen Staatsministeriums der Justiz und für Europa, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin, der KGSt und des BMI durchgeführt.

Die Gespräche haben bestätigt, dass Prozessmanagement für die Verwaltung eine hohe Bedeutung hat, die in den kommenden Jahren noch weiter steigen wird. Prozessmanagement wird nicht nur als geeignetes Instrument zur Prozessoptimierung, zum Wissensmanagement und zur Organisationsgestaltung gesehen, sondern auch als Vorbereitung auf IT-Unterstützungen. Vor diesem Hintergrund wurde Prozessmanagement auch im E-Government-Gesetz des Bundes verankert (§ 9 EGovG).

Die Interviews zeigten zudem, dass das Prozessmanagement derzeit in der Regel nicht als ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird. Vielmehr findet sich in den meisten Verwaltungen ein projektorientierter Ansatz mit dem Ziel der punktuellen Prozessoptimierung. Als ein wesentlicher Grund hierfür wird angeführt, dass die Relevanz von Prozessmanagement als Thema der Führungsebene, das sowohl Verständnis als auch Engagement bedarf, vielfach noch nicht erkannt wurde. Der Zugang zum Thema wird häufig durch eine stark technische und/oder theoretische Betrachtung des Prozessmanagements erschwert. Hinzu kommt, dass eine ganzheitliche Sicht auf das Prozessmanagement durch ein System verschiedener, nicht aufeinander abgestimmter Ansätze, wie zum Beispiel das Qualitätsmanagement, regelmäßig verhindert wird und eine nachhaltige Organisationsgestaltung nicht im Vordergrund steht.

Alle Interviewpartner betonten, dass zur nachhaltigen Einführung von Prozessmanagement Standardisierungen in Form von Modellierungswerkzeugen, Vorgehensweisen und Notationen sinnvoll sind und deren Einführung deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Allerdings hängt die Verbreitung von Standards wesentlich von den Mehrwerten ab, die bei der Anwendung für die jeweilige Behörde entstehen. Die Interviews zeigten, dass die kostenfreie Bereitstellung von Software zur Modellierung und Verwaltung von Prozessen sowie Schulungsmaßnahmen und Beratungsleistungen hierbei ein kritischer Erfolgsfaktor sind. Bei denjenigen Interviewpartnern, in deren Verwaltung Unterstützungsleistungen zentral bereitgestellt werden, ist eine stärkere Nutzung von Standards festzustellen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war, dass die Behörden, die Prozessmanagementprojekte durchführen, ein hohes Interesse am Austausch mit anderen Behörden haben. Dabei geht es derzeit weniger um den Vergleich von Prozessleistungen, sondern vielmehr um den Austausch von Erfahrungen in der Durchführung von Projekten. Hier bilden die bei den Interviewpartnern verfügbaren Plattformen wie die Nationale Prozessbibliothek oder die KGSt-Prozessbibliothek eine gute Grundlage: Sie ermöglichen es den Anwendern, eigene Interessen einzubringen und themenspezifische Netzwerke zu bilden.

Die langfristigen Ziele der Plattformen liegen im Benchmarking von Prozesskennzahlen und im Austausch von Prozessen sowie Prozessteilen zur Weiterverwendung über Behördengrenzen hinweg. Da Benchmarking aber zunächst sehr erklärungsbedürftig ist und auch teilweise große Vorbehalte gegenüber diesem Instrument bestehen, wird oft noch darauf verzichtet. In der KGSt-Prozessbibliothek finden sich hierzu jedoch bereits Ansätze. Bei der Nationalen Prozessbibliothek wurde hingegen bewusst auf Prozesskennzahlen verzichtet, da der Aufbau der Nationalen Prozessbibliothek sonst aus Gründen mangelnder Akzeptanz nicht möglich gewesen wäre.

Die Interviewpartner bestätigten zudem, dass Nachhaltigkeitsaspekte in den Prozessmanagementprojekten meist zu kurz kommen. Insbesondere die Nutzung von Reifegradmodellen spielt derzeit praktisch keine Rolle.

## D Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund der defizitären Haushaltslage, der demografischen Entwicklung sowie des organisatorisch-technischen Fortschritts wird die Verwaltung gezwungen sein, ihre Effektivität und Effizienz zu steigern. Betrachtet man die sich in der Verwaltung zunehmend durchsetzende Dienstleistungsorientierung, so stellt man schnell fest, dass die klassischen Ansätze der Verwaltungsentwicklung oft nicht mehr ausreichen. Die nachhaltige Einführung von Prozessmanagement ist hier deshalb ein sinnvoller Ansatz.

Dem Thema Prozessmanagement wird in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland eine hohe Bedeutung beigemessen. Umgesetzt wurden bisher jedoch mehrheitlich kurzfristige und projektorientierte Maßnahmen, weniger ein Prozessmanagement als ganzheitliches, nachhaltiges Konzept. Die Optimierung einzelner Prozesse stand jeweils im Vordergrund und die Vorgehensmodelle beruhten meist auf individuellen Überlegungen zur Prozessgestaltung. Für eine nachhaltige Modernisierung der Verwaltung empfehlen wir hier klar auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Schritte. Diese werden in den nachfolgenden Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

### 1 Prozessmanagement als ganzheitlichen Ansatz zur Organisationsentwicklung verstehen

Der ganzheitliche Ansatz des Prozessmanagements zielt auf die nachhaltige Steuerung und Weiterentwicklung der Kernprozesse der Verwaltung. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen – wie Sparvorgaben, demografische Entwicklung, Fachkräftemangel und organisatorisch-technischer Fortschritt – sowie der inzwischen geschaffenen rechtlichen Rahmenbedingungen kann das Prozessmanagement eine nachhaltige Modernisierung der Verwaltung und ihrer Organisationskultur sicherstellen. Die Organisationsentwicklung kann durchaus mit der Optimierung einzelner Prozesse beginnen, sollte jedoch noch darüber hinausgehen. Denn eine strukturierte, organisationsrelevante Verbesserung kann häufig nur mittels einer ganzheitlichen Betrachtung mehrerer Prozesse und ihres Zusammenwirkens erreicht werden. Zur langfristigen Steuerung des Vorhabens bieten sich Reifegradmodelle an. Eine regelmäßige Evaluation des gesamten Prozessmanagements und die Überprüfung der Zielerreichung (ggf. anhand von Leistungsindikatoren) tragen zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei. Aus der Evaluation können zudem gezielt Maßnahmen zur Nachsteuerung abgeleitet werden. Im Ergebnis wird so das Prozessmanagement schrittweise weiter optimiert.

## 2 Unterstützungsangebote für Behörden zur Einrichtung von Prozessmanagement schaffen

Um den Behörden den Einstieg in das Thema Prozessmanagement zu erleichtern, sollten im Bund und auch auf Ebene der Landes- und Kommunalverwaltungen zentrale Unterstützungsangebote geschaffen werden. Diese Angebote sollten unter anderem folgende Punkte umfassen:

- **Schulungs- und Informationsangebote**

Ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einführung von Prozessmanagement ist das Wissen der Beschäftigten. Die Bereitstellung von strukturierten und zielgruppengerechten Schulungs- und Informationsangeboten zu den Zielen, Methoden und Werkzeugen der Einführung von Prozessmanagement ist daher eine notwendige Grundlage. Somit erhalten die Beschäftigten ein weitgehend einheitliches Prozessmanagementverständnis, was Abstimmungen vereinfacht und Fehlerquellen bei der Umsetzung der Prozesse reduziert.

- **Festlegung von landes- und bundesweiten sowie kommunalen Standards**

Für die umfassende Umsetzung des Prozessmanagements sind behördenübergreifende Standards auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene zu definieren. Diese Standards sollten sowohl für die Notation von Prozessen als auch von Vorgehensmodellen zur Durchführung von Prozessmanagementprojekten entwickelt werden. Somit wird behördenübergreifend eine Basis geschaffen, die die Umsetzung eines weitgehend einheitlichen und vergleichbaren Prozessmanagements ermöglicht. Auf diese Weise werden auch die Nutzung von Prozessen anderer Behörden als Referenzprozesse für eigene Maßnahmen und die Ableitung von Best Practices ermöglicht.

- **Bereitstellung von Werkzeugen**

Basierend auf dem definierten Standard auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sollten unterstützende Prozessmanagementwerkzeuge empfohlen und bereitgestellt werden. Mit einer Prozessmodellierungssoftware wird die professionelle und einheitliche Darstellung der Prozesse erleichtert. Idealerweise werden diese datenbankbasiert abgebildet, um einen behördenübergreifenden Zugriff und den Austausch von Prozessen zu gewährleisten.

- **Schaffung von Beratungsangeboten**

Oft ist in den Behörden nicht das erforderliche Erfahrungswissen vorhanden oder es fehlt der organisatorische Raum für eine effektive und effiziente Einführung von Prozessmanagementstrukturen. Unternehmensberatungen oder Berater aus anderen Behörden können hier unterstützen und den Einführungsprozess moderieren.

### 3 Klare Strukturen für das Prozessmanagement in einer Behörde einrichten

In den Behörden, die Prozessmanagement einführen wollen oder bereits eingeführt haben, sollten zentrale, behördeninterne Strukturen für das Prozessmanagement eingerichtet werden. Die folgenden Punkte sind hierbei von besonderer Bedeutung:

- **Verankerung in der Behördenleitung**

Die Einführung von Prozessmanagement sollte fest in der Behördenleitung verankert sein und von dieser unterstützt werden, unter anderem durch die Bereitstellung von Mitteln und die Darstellung der Dringlichkeit des Themas. Denn laut Befragung sind ein unklarer Nutzen und die fehlende Unterstützung bzw. ein fehlendes Verständnis auf Führungsebene die häufigsten Gründe dafür, dass Prozessmanagement bisher nicht umgesetzt wurde.

- **Definition von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten**

Für das Prozessmanagement sind klare Strukturen in Bezug auf Rollen und Verantwortlichkeiten einzurichten. Eine zentrale Rolle spielen die Prozessverantwortlichen, die das Vorgehen zur Einführung eines Soll-Prozesses steuern und für die kontinuierliche Prozessüberwachung sorgen.

- **Festlegung behördeninterner Standards**

Zu den zentralen Unterstützungsstrukturen gehört auch die Festlegung von behördeninternen Standards. Diese sollten sich an den eventuell vorhandenen landes- oder bundesweiten Standards orientieren. Die Standards reichen dabei von der Notation von Prozessen bis zu Vorgehensmodellen zur Durchführung eines Prozessmanagementprojekts. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass verschiedene Organisationseinheiten der Behörde eine „gemeinsame Sprache“ sprechen und gemeinsam an einem einheitlichen Prozessmanagement für die Behörde arbeiten können. Gravierende Abstimmungsprobleme und Unsicherheiten über die Terminologie werden so vermieden. Zudem sollte eine Unterstützung durch professionelle Prozessmanagementwerkzeuge wie Prozessmodellierungssoftware und Simulation in Erwägung gezogen werden, um eine professionelle Darstellung und die Wiederverwendbarkeit von Modellen zu erleichtern.

- **Begleitung durch Maßnahmen des Veränderungsmanagements**

Prozessmanagement ruft häufig tief greifende und ernst zu nehmende Änderungen in den bisherigen Arbeitsabläufen hervor. Die Einführung sollte daher von akzeptanzfördernden Maßnahmen (z. B. Workshops, Schulungen, Abstimmungsgesprächen) begleitet werden.

**„Ein zentraler Treiber und Koordinator sowie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen sind für die erfolgreiche Etablierung von Prozessmanagement unabdingbar.“**

Tobias Frick, Referatsleiter, Stabsstelle Staatsmodernisierung, Projektgruppe „Prozessmanagement, Vorgangsbearbeitung, Bürgerservices“ im Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Europa

## 4 Praktische Erfahrungen sammeln

Bei der Einführung von Prozessmanagement handelt es sich um ein komplexes Vorhaben. Es existieren zahlreiche theoretische Ansätze, die oft lange Methodendiskussionen verursachen. Diese Diskussionen sind wichtig, sollten jedoch nicht zu stark ausgeweitet werden. Wenn die notwendigen grundlegenden Standards für Notation und Vorgehensmodell definiert sind, sollte vor allem eine praktische Erprobung stattfinden. Zu Beginn ist es dabei empfehlenswert, im Rahmen eines Projekts zunächst einzelne Prozesse zu optimieren und diese erst im nächsten Schritt in ein Prozessmanagement für den gesamten Prozess zu überführen.

Ziel sollte es dabei sein, einen iterativen Prozess zu etablieren, der sowohl das Vorgehen als auch die Ergebnisse des Prozessmanagements regelmäßig überprüft und so zu einer kontinuierlichen Verbesserung beiträgt. Die Einführung von Prozessmanagement kann aus der Projektsituation entstehen, sollte im weiteren Verlauf jedoch auf der gesamten Abteilungs- oder Referatsebene umgesetzt werden. Auf diese Weise wird das Projektvorgehen auf möglichst viele Bereiche der Behörde ausgeweitet und in nachhaltige, zentrale Strukturen überführt.

*„Der wichtigste Erfolgsfaktor für die Einführung von Prozessmanagement? Einfach mal loslegen und Projekte durchführen.“*

Tobias Frick, Referatsleiter, Stabsstelle Staatsmodernisierung, Projektgruppe „Prozessmanagement, Vorgangsbearbeitung, Bürgerservices“ im Sächsischen Staatsministerium der Justiz und für Europa

## 5 Das Wissen über Prozessmanagement strukturiert ausbauen

Das Wissen über die komplexen Methoden und Maßnahmen sowie die Reichweite des Prozessmanagements ist derzeit in der öffentlichen Verwaltung noch nicht weit verbreitet. Um dieses Wissen stärker zu verankern und die Potenziale von Prozessmanagement zu nutzen, sind drei Schritte notwendig:

- Die Mitarbeiter aller Verwaltungsebenen sollten gezielt zum Thema Prozessmanagement geschult werden. Die Schulungen sollten dabei nicht allein bei den Organisationsreferaten ansetzen, sondern alle Beschäftigten einbeziehen.
- Die Nutzung von Prozessinformationen sollte zum einen Thema dieser Schulungen sein, zum anderen konstant ausprobiert und erweitert werden. Nur durch die Definition von prozessbezogenen Kennzahlen, ein systematisches Controlling inklusive konkreter Routinen, welche Aktionen aus den beobachteten Trends folgen, kann das Effizienz- und Steuerungsversprechen von Prozessmanagement langfristig eingelöst werden. Dabei sind diverse Lernschleifen notwendig, die in einem Schritt kaum zu bewältigen sind. Daher ist die schnelle Einführung einiger weniger Prozesskennzahlen, mit dem Ziel diese in mehreren Etappen kompetenzadäquat und bedarfsgerecht zu erweitern, der vielversprechendste Weg.
- Um das Wissen über Prozesse der gesamten Behörde zugänglich zu machen, ist die Nutzung einer Prozessbibliothek empfehlenswert. Über eine solche Datenbasis können die Erkenntnisse des Prozessmanagements im Sinne eines Beitrags zum Wissensmanagement genutzt werden.

## 6 Kooperationen mit anderen Behörden eingehen

Für das komplexe Vorhaben der Umsetzung einer prozessorientierten Verwaltung sollten verstärkt Kooperationen zwischen den Behörden genutzt werden. Dabei stehen vor allem ein umfassender Erfahrungsaustausch über das Prozesswissen sowie die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit im Vordergrund. Der Austausch kann durch eine Nutzung von Prozessbibliotheken erleichtert werden, da die Behörden auf hinterlegte Prozesse zurückgreifen und diese als Modellierungsgrundlage oder Vergleichsmodell nutzen können. Mit der Nationalen Prozessbibliothek etwa wird ein umfangreicher Pool an Verwaltungsprozessen zum Erfahrungsaustausch geschaffen, der Prozessinformationen und Best Practices verschiedener Verwaltungen zugänglich macht.

---

## E Glossar

### **ADONIS**

Das Softwaresystem ADONIS ist ein Geschäftsprozessmanagement-Werkzeug, das Funktionalitäten und Methoden zur Modellierung, Analyse, Simulation, Bewertung und Dokumentation von Geschäftsprozessen bereitstellt. ADONIS wurde 1995 von der BPMS-Gruppe (BPMS – Business Process Management System) des Instituts für Informatik und Wirtschaftsinformatik der Universität Wien entwickelt. Seither wird das Programm von der BOC Gruppe weiterentwickelt und vertrieben. Dabei steht neben der kommerziellen Version auch eine Freeware zum Download bereit (ADONIS Community Edition 2.0).

ADONIS wird in der Regel für Geschäftsprozessoptimierungen eingesetzt. Aufgrund der einfachen, intuitiven Benutzeroberfläche, der betriebswirtschaftlichen Auswertungsfunktionen (z. B. Personalbedarfsplanung, Prozesskostenrechnung), der Unterstützung unterschiedlicher Modellierungsstandards und -notationen (z. B. BPMS, BPMN, UML, EPK), der Schnittstellen zur Umsetzung von Prozessen und der umfassenden Web-Publikationsmöglichkeiten ist ADONIS vielseitig einsetzbar.

### **ARIS**

Die Software ARIS Platform (ehemals ARIS Toolset) dient dem Entwerfen, Pflegen und Dokumentieren von Geschäftsprozessen. Das von der Software AG entwickelte Produkt basiert auf dem ARIS-Konzept und wird häufig bei der Implementierung von SAP-Systemen genutzt. Aber auch für andere Anwendungsfälle ist die Software geeignet, so etwa für klassische Prozessoptimierungsprojekte.

Die ARIS Platform setzt sich aus unterschiedlichen Modulen zusammen. Dabei bildet die Modellierung die Basisfunktionalität des Programms. Mithilfe dieser können

- grafische Modellobjekte und Datenbanken angelegt und verändert werden,
- eine Benutzer- und Zugriffsrechtverwaltung generiert werden oder
- eine Layout- und Modellgenerierung erfolgen.

Zudem gibt es eine Publishing-Funktion (Navigation), die einen lesenden Zugriff auf die Modelle der Geschäftsprozesse über einen Webbrowser zur Verfügung stellt, und eine Analyse- und Simulationsfunktion. Das Modul ermöglicht eine modellgestützte Auswertung, also die Erzeugung von Kennzahlen, anhand derer die Modelle bewertet werden können.

Ferner bietet das Tool Möglichkeiten zur Durchführung von Prozesskostenrechnungen, zur Erstellung von Balanced Scorecards, zur Auswertung und Aufbereitung aller angefallenen Informationen nach unterschiedlichen Gesichtspunkten oder zur Konfiguration der Übersicht.

**BIC**

Die BIC Platform ist eine umfangreiche Standardlösung für Geschäftsprozess- und IT-Management. Aufgrund ihres modularen Aufbaus kann sie an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden.

Komponenten der Lösung sind:

- BIC Design für die Optimierung von Geschäftsprozessen und IT-Systemen
- BIC Portal für die Speicherung aller Prozessinformationen und der zugehörigen Dokumente an einer zentralen Stelle, die kollaborative Kommunikation und die umfassende Analyse von Prozessen
- BIC Document für die prozessorientierte Dokumentenverwaltung
- BIC Monitor für das Process-Performance-Management
- BIC Governance für die Automatisierung von Abläufen im BIC Portal
- BIC Execution für die effiziente Gestaltung manueller Abläufe und die einfache Integration in die Systemlandschaft der Organisation

Damit bietet BIC ein umfangreiches Werkzeug für das strategische und operative Prozessmanagement.

**BPMM – Business Process Maturity Model**

BPMM ist ein außerhalb der USA weitgehend unbekanntes Reifegradmodell, das aber aufgrund seiner hohen Transparenz eine gute Grundlage für Organisationen bietet, die einen Standard an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen wollen. Der eigentliche Standard von BPMM ist, da er unter anderem den Vorgang der Zertifizierung detailliert beschreibt, sehr umfangreich. BPMM unterscheidet zwischen 30 verschiedenen Prozessklassen (z. B. „Defect and Problem Prevention“, „Product and Service Deployment“ oder „Work Unit Configuration Management“) und passt die Reifegradprüfung dementsprechend an den zu prüfenden Prozess an. Generell ist BPMM aber dennoch ein generischer Standard, der keine fachliche Prüfung von Prozessen inkludiert. Es ist zwar möglich, den Standard an domänen-spezifische Bedingungen anzupassen, die Anpassung muss jedoch vom Prozess-eigner durchgeführt werden und gibt ihm damit lediglich die Möglichkeit, ein sinnvolles Abweichen vom rigiden Standard für seinen Prozess zu begründen. Die BPMM-Reifegrade reichen von „1 – Initial“ bis „5 – Innovating“.

**BPMN 2.0 – Business Process Modeling Notation**

BPMN ist eine international standardisierte Modellierungssprache zur Abbildung von Prozessen, die versucht, die Brücke zwischen Business und IT zu schlagen. Neben den klassischen Elementen einer grafischen Flussdiagramm-Notation (Start, Aktivität, Ende usw.) verfügt BPMN 2.0 über weitere Konzepte für die Präzisierung des Prozessverhaltens. Zu ihnen gehören etwa Events, die unter anderem die Beschreibung der Reaktion eines Prozesses auf externe Ereignisse zulässt.

Zudem ermöglicht BPMN 2.0 eine Modellierung der Interaktion zwischen verschiedenen Prozessen in einem Kollaborationsdiagramm. Damit können die Schnittstellen des untersuchten Prozesses zu anderen Prozessen dokumentiert werden.

### **BPR – Business Process Reengineering**

BPR meint die Reorganisation bzw. Neugestaltung der geschäftlichen Abläufe in einer Organisation. Dazu werden die Ablauf- und Aufbauorganisation hinsichtlich ihrer Orientierung an den Geschäftsprozessen analysiert. Insbesondere IT wird dazu genutzt, die Geschäftsprozesse neu zu organisieren und umfassende organisatorische Änderungen vorzunehmen – mit dem Ziel, die Anzahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Der Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation. Es genügt dabei jedoch nicht, die Abteilungen zu reorganisieren und überkommene Abläufe zu optimieren; vielmehr ist eine grundlegende Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse notwendig, also der Tätigkeiten, die im Zusammenspiel einen Wert für die Kunden schaffen. Grundlage von BPR ist daher eine konsequente Kundenorientierung.

### **CMMI – Capability Maturity Model Integration**

Die CMMI ist eine Sammlung von organisationseinheitsspezifischen Vorgehensweisen zur Bestimmung von Reifegraden (Maturity Check). Inzwischen gibt es eine Bandbreite an Bereichen (z. B. Einkauf, Servicing, Projektmanagement), deren Reifegrad mittels CMMI bestimmt werden kann. Dabei wird besonderer Wert auf die fachliche und sachliche Auditierung des Prozesses gelegt. Das hat allerdings zur Folge, dass Themen, für die keine „Vorlagen“ existieren, auch nicht auditiert werden können. Es können also nur von CMMI abgedeckte Bereiche überprüft werden.

### **DIN FB 158**

Der DIN-Fachbericht 158 (DIN FB 158) beinhaltet ein Modell zum prozessorientierten Vorgehen in der öffentlichen Verwaltung. Das Vorgehensmodell soll die Grundlage für die Gewinnung wiederverwendbarer, standardisierungsfähiger Prozessbausteine bilden und damit die Übertragbarkeit vorhandener Optimierungsergebnisse unterstützen. Damit wendet sich der Fachbericht an Verwaltungsmitarbeiter, die nicht unbedingt über spezielle IT-Kenntnisse verfügen und allgemein verständlich an das Thema herangeführt werden sollen.

Erstellt wurde der Bericht von der interdisziplinären Arbeitsgruppe „Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“ beim Deutschen Institut für Normung, das aus Vertretern von Wirtschaft, Forschung und Lehre sowie öffentlicher Verwaltung besteht.

Der Fachbericht stellt einen Leitfaden zur Einführung des Geschäftsprozessmanagements bereit. Er enthält ein Phasenmodell, verschiedene Arbeitshilfen (z. B. Checklisten, Maßnahmenpläne und einen Leitfaden für Interviews), Beispiele für mögliche Formen und Methoden der Einbeziehung aller Beteiligten in eine Geschäftsprozessmanagement-Einführung und eine Übersicht über die Möglichkeiten der Beteiligung von Bürgern und Unternehmen an Entwicklungs- und Unterstützungsprozessen. Der Anhang beinhaltet zudem Beispiele von Geschäftsprozessoptimierungen aus der Praxis der öffentlichen Verwaltung.

### **D 115**

Die D 115 ist eine zentrale Behördenrufnummer, über die Bürger und Wirtschaft Auskunft zu allgemeinen Behördenanfragen erhalten können. Inzwischen beteiligen sich 340 Kommunen, zahlreiche Landesbehörden sowie die komplette Bundesverwaltung mit über 88 Behörden und Institutionen an dem Service. Ferner haben sich einige weitere Institutionen und Verbände angeschlossen. Aufgrund der Nutzung einer gemeinsamen Wissensmanagement-Plattform, die die am häufigsten nachgefragten Verwaltungsleistungen umfasst, können Fragen zu allen Verwaltungsebenen beantwortet werden.

**EDEN – erfolgreich, durchgängig, effizient, nachhaltig**

Das Reifegradmodell EDEN dient der Standortbestimmung einer Organisation in Bezug auf ihr Prozessmanagement. Auf der Grundlage von neun Dimensionen erfolgt neben der Standortbestimmung auch eine Ableitung von notwendigen Umsetzungsschritten. Mithilfe von rund 170 Einzelkriterien wird auf der Ebene der Organisation und der einzelnen Prozesse eine Bestimmung des Reifegrades vorgenommen. Öffentlichen Verwaltungseinrichtungen steht ein Zusatzmodul mit einem auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung angepassten Kriterienkatalog zur Verfügung.

Wenn alle Kriterien ausgewertet sind, ist eine Standortbestimmung (Status) sowie die Positionierung der mittel- bis langfristigen Ziele entsprechend den Dimensionen Ziele, Strategie, Methoden, Organisation, Messen, Kompetenzen, Kommunikation, Dokumentation und IT möglich. Mittels Abgleich der Status- und Zielwerte lassen sich Handlungsfelder und Maßnahmen ableiten. Damit dient das Modell nicht nur der Bestimmung des Reifegrades, sondern auch der Definition einer geeigneten Handlungsstrategie zur Einführung und Weiterentwicklung des Prozessmanagements.

**EFQM – European Foundation for Quality Management**

Das von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelte EFQM-Modell für Exzellenz dient der Selbstbewertung von Unternehmen. Zudem ist dieses Reifegradmodell Grundlage für die Vergabe des Europäischen Qualitätspreises.

Das Modell dient der Bewertung der Fähigkeit eines Unternehmens, nachhaltige Exzellenz zu erzielen. Dabei sind die Prozesse der Organisation nur einer von neun Aspekten, die in die Bewertung einfließen. Die weiteren Bereiche umfassen die Führung, die Mitarbeiter, die Politik und Strategie sowie die Partnerschaften und Ressourcen. Diese werden als „Befähiger“ bezeichnet und bilden die Grundlage für gute Ergebnisse in den Bereichen Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Schlüssel-ergebnisse. Die neun Aspekte sind in jeweils zwei bis fünf Einzelkriterien unterteilt, die durch entsprechende Erläuterungen weiter differenziert werden.

**E-Government-Gesetz (EGovG)**

Das *Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften* soll die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung erleichtern und es Bund, Ländern und Kommunen ermöglichen, einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten. Die Kernpunkte des Gesetzes umfassen folgende Regelungen:

- Verpflichtung der Verwaltung zur Eröffnung eines elektronischen Kanals und Verpflichtung der Bundesverwaltung zur Eröffnung eines De-Mail-Zugangs
- Grundsätze der elektronischen Aktenführung und des ersetzenden Scannens
- Erleichterung bei der Erbringung von elektronischen Nachweisen und der elektronischen Bezahlung in Verwaltungsverfahren
- Erfüllung von Publikationspflichten durch elektronische Amts- und Verkündungsblätter
- Verpflichtung zur Dokumentation und Analyse von Prozessen
- Bereitstellung von maschinenlesbaren Datenbeständen durch die Verwaltung (Open Data)

### **ERM – Entity-Relationship-Modell**

Das ER-Modell – oder ERM – dient als Grundlage für eine semantische Datenmodellierung und wird häufig für die Planung des Infrastrukturaufbaus und der Funktionen von Datenbanken genutzt. Es besteht aus einer Grafik (ER-Diagramm) und einer Beschreibung der darin verwendeten Elemente, wobei deren Bedeutung (Semantik) und Struktur dargestellt werden. Die verwendeten Elemente sind in Entitäten, Beziehungen und Attribute unterteilt. Dabei ist eine Entität ein individuell identifizierbares Objekt der Wirklichkeit. Eine Beziehung ist eine Verknüpfung/ein Zusammenhang zwischen zwei oder mehreren Entitäten. Ein Attribut ist eine Eigenschaft, die im Zusammenhang zu einer Entität steht. Ziel des Modells ist es, Objekte zu typisieren, ihre relationalen Beziehungen zueinander darzustellen und die über sie zu führenden Attribute zu dokumentieren.

### **ERP-System – Enterprise-Resource-Planning-System**

Ein ERP-System ist eine komplexe IT-Lösung zur Unterstützung der Ressourcenplanung und -verwaltung einer Organisation. Mittels verschiedener Module für die Bereiche Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen etc. werden alle in einem Unternehmen ablaufenden Geschäftsprozesse unterstützt. Dabei sind die Module durch eine gemeinsame Datenbasis miteinander verbunden. Die Daten stehen somit in konsolidierter Form allen Unternehmensbereichen zur Unterstützung ihrer Ressourcenplanung zur Verfügung. Mit dem System lassen sich Unternehmensprozesse optimieren und Betriebskosten senken.

### **ESB-System – Enterprise-Service-Bus-System**

Ein ESB-System ist ein Werkzeug zur Verwaltung technischer Prozesse. Es übernimmt in verteilten Systemen die Verdrahtung der kommunizierenden Systeme.

Verteilte, insbesondere serviceorientierte, Architekturen bestehen aus mehreren kommunizierenden Anwendungen. Ein ESB ist im Wesentlichen eine Systemarchitektur, die ein Kommunikationsmuster einfordert. Ein ESB übernimmt die Verdrahtung dieser Anwendungen auf Kommunikationsebene. Infolgedessen müssen die Anwendungen nicht mehr „wissen“, mit welcher anderen Anwendung sie kommunizieren sollen, sondern es werden alle Nachrichten an den ESB geschickt, der sie dann empfängt, verarbeitet und weiterverteilt. Der komplette Nachrichtenaustausch findet also über ein oder mehrere ESB-Systeme statt.

### **EPK – Ereignisgesteuerte Prozesskette**

Die EPK stellt Arbeitsprozesse in einer semiformalen Modellierungssprache grafisch und mit Syntaxregeln dar. Dadurch sollen betriebliche Vorgänge zeit- und kostensparend systematisiert und parallelisiert werden. Da innerhalb des Prozesses Entscheidungen auf der Basis von Bedingungen und Regeln getroffen werden, gibt es in der EPK unterschiedliche Verknüpfungsoperatoren („und“, „oder“, „exklusivoder“). Das Grundmodell der EPK umfasst neben diesen Operatoren auch Ereignisse und Funktionen. Dazu werden Objekte in gerichteten Graphen mit Verknüpfungslinien und -pfeilen in einer 1:1-Zuordnung verbunden (Ausnahme bei logischen Verknüpfungen). In einer solchen Verknüpfungskette wechseln sich die Objekte in ihrer Bedeutung zwischen Ereignis und Funktion ab, das heißt, sie bilden eine alternierende Folge, die zu einem bipartiten Graphen führt.

**EU-DLR**

Die EU-DLR ist eine 2006 vom Europäischen Parlament und vom Rat der Europäischen Union verabschiedete Dienstleistungsrichtlinie, mit deren Hilfe die rechtlichen und administrativen Hindernisse für den Handel im Dienstleistungssektor beseitigt werden sollen. Damit soll das ungenutzte Wachstumspotenzial der Dienstleistungsmärkte in Europa freigesetzt werden.

**ISO 15504 (SPICE)**

Das Reifegradmodell SPICE wird vorzugsweise zur Bewertung von Prozessen im Bereich der Softwareentwicklung verwendet. 2006 wurde SPICE als Standard (ISO 15504) veröffentlicht und seitdem kontinuierlich erweitert.

Der Standard definiert Anforderungen an Prozesse bzw. an die Art und Weise, wie Prozesse überprüft werden (Assessment). Im ersten Teil (Part 1) werden die Grundlagen der folgenden Teile geklärt. Weitere Teile spezifizieren die Anforderungen an Assessments und geben Beispiele für Assessments mit vorgegebenen Prozessen (Part 2–3, Part 5–7, Part 9). Part 4 beschäftigt sich mit der Frage, wie Prozesse verbessert werden können. Die 2011 (Part 10) und 2012 (Part 8) erschienenen letzten Teile beschäftigen sich mit Prozessen zum IT-Service-Management (Part 8) bzw. mit Ergänzungen zur Sicherheit (Part 10).

**Microsoft Visio**

Visio ist ein Visualisierungsprogramm von Microsoft für Windows. Das Programm erzeugt mithilfe verschiedener Vorlagen, Werkzeuge und Symbole grafische Darstellungen. Visio ist sowohl für Ablaufdiagramme und Geschäftsprozesse als auch für andere Arten von Diagrammen geeignet. So etwa lassen sich damit technische Zeichnungen und UML-Diagramme (UML – Unified Modeling Language) erstellen. Das Besondere an Visio-Diagrammen ist, dass die einzelnen Shapes, die sich in sogenannten Schablonen befinden, mit Daten aus beliebigen Datenbanken sowie aus Excel-Tabellen verknüpft werden können.

**PEMM – Process Enterprise Maturity Model**

Dieses insbesondere in den USA weitverbreitete Reifegradmodell eignet sich zur generischen Prozessreifegradbestimmung jeglicher Art von Prozessen und misst die Process Awareness des Managements sowie das strukturierte Vorgehen im Sinne des Prozessmanagements.

Das Modell besteht aus zwei Gruppen von Merkmalen, die erfolgreiche Geschäftsprozesse begünstigen. Die erste Gruppe bezieht sich auf einzelne Prozesse und enthält fünf Prozessdeterminanten, die darüber bestimmen, wie gut ein Prozess über einen längeren Zeitraum hinweg funktioniert. Die Determinanten umfassen die Faktoren Prozessdesign, Mitarbeiter, Verantwortung, Infrastruktur und Kennzahlen.

Die zweite Gruppe beinhaltet die vier Unternehmenskomponenten Leadership, Unternehmenskultur, Erfahrung und Steuerung.

Die Reifegradskala bei PEMM reicht von „0 – kein Prozess/Zufallsprinzip“ bis zu „4 – Prozesse werden gelebt und permanent optimiert und sind unternehmensweit und bis zu den Lieferanten/Kunden vernetzt“.

### **PICTURE-Methode**

Die PICTURE-Methode ist eine Bildsprache zur Beschreibung, Dokumentation und Modellierung von Geschäftsprozessen speziell in der öffentlichen Verwaltung. Den Kern der Methode bilden 24 standardisierte, vorgefertigte Prozessbausteine. Diese stellen jeweils eine in vielen Verwaltungsprozessen wiederkehrende Aufgabe und Tätigkeit dar. Mittels Kombination der Prozessbausteine kann jeglicher Verwaltungsprozess beschrieben werden. Dabei wird die Beschreibung durch die Nutzung der Prozessbausteine und die Festlegung der Beschreibungsebenen „Produkt“, „Prozess“ und „Teilprozess“ sowohl formell als auch inhaltlich standardisiert.

### **UML – Unified Modeling Language**

Die UML (Vereinheitlichte Modellierungssprache) ist eine Diagrammnotation zum Spezifizieren, Visualisieren und Dokumentieren von Modellen objektorientierter Softwaresysteme. Im Sinne einer Sprache definiert die UML dabei Bezeichner (Beschreibungen) für die meisten bei einer Modellierung wichtigen Begriffe und legt mögliche Beziehungen zwischen diesen Begriffen fest. Zudem definiert die UML grafische Notationen für diese Begriffe und für Modelle statischer Strukturen und dynamischer Abläufe, die man mit diesen Begriffen formulieren kann.

UML ist heute die dominierende Sprache für die Modellierung von Softwaresystemen.

### **Veränderungsmanagement**

Veränderungs- oder auch Change-Management heißt, Veränderungsprozesse auf Organisations- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis hin zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter.

Veränderungsmanagement zielt auf planmäßige, mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten mit dem Ziel einer Optimierung von Prozessen und Kommunikationsstrukturen. Damit dies erreicht werden kann, ist eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation notwendig.

### **8 Omega/ORCA**

Der 8-Omega-Maturity-Check ist ein einfach durchführbarer Reifegradtest, der eine schnelle Übersicht über den aktuellen Prozessstatus ermöglicht. Im Maturity-Check werden acht Multiple-Choice-Fragen mit je neun Antworten (Level 0–8) beantwortet. Da die Fragen und Antworten sehr allgemein sind und der Test ohne weitere Vorbereitung und Schulung durchgeführt werden kann, ist er für eine erste Einschätzung des aktuellen Status quo gut geeignet.

---

## ***Ihre Ansprechpartner***

### **PwC**

#### ***Peter Detemple***

Tel.: +49 681 9814-152  
peter.detemple@de.pwc.com

#### ***Wigand Grabner***

Tel.: +49 30 2636-1492  
wigand.grabner@de.pwc.com

#### ***Ansgar Kramer***

Tel.: +49 30 2636-1620  
ansgar.kramer@de.pwc.com

### ***Über PwC***

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

## IMTB Group GmbH

### **Ralph Naumann**

Mobiltel.: +49 178 4682081  
ralph.naumann@imtb.de

### **Johannes Schwarz**

Mobiltel.: +49 151 11322411  
johannes.schwarz@imtb.de

### **Magdalena Orth**

Mobiltel.: +49 151 11322110  
magdalena.orth@imtb.de

### **Über die IMTB**

Die IMTB ist ein innovatives und unabhängiges Beratungshaus mit Standorten in Berlin, Köln und Dresden. Unsere Kunden sind vornehmlich Verwaltungsorganisationen aus dem öffentlichen Sektor. Auf Grund der ausgewiesenen und umfangreichen Kenntnisse und Erfahrungen unserer Beschäftigten wurde die IMTB zu einem der führenden E-Government-Beratungshäuser. Wir unterstützen unsere Kunden in den Bereichen Prozessmanagement, elektronischen Aktenführung und IT-Vorgangsbearbeitung sowie in den Bereichen Archivmanagement, Wissensmanagement, Veränderungsmanagement und Vergabemanagement.

Unser Ziel ist es, gemeinsam mit unseren Kunden erfolgreiche Projekte durchzuführen. Dabei sehen wir unsere Kunden als Partner, mit dem bedarfsorientierte und nachhaltige Lösungen geschaffen werden. Um diesem Ziel gerecht zu werden, beachten wir den Zusammenhang von Informationen, Menschen und Technik, welche in unserer Arbeitswelt in einer ständigen Wechselwirkung stehen.

