

# Die Top Herausforderungen des Prozessmanagements...



Wir haben kein Konzept

Wir haben keine Leute

Wir haben kein Geld

Unsere Mitarbeiter  
ziehen nicht mit

Unsere Führung steht nicht dahinter

# Die Top Herausforderungen des Prozessmanagements...

Wir haben kein Konzept





**PICTURE**  
PROMPT

Die Prozessmanagement-Potenzialanalyse am Beispiel der  
Treiberthemen Digitalisierung und Wissensmanagement

## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?
- 3 WAS steckt genau dahinter?
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?



## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?
- 3 WAS steckt genau dahinter?
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?



## Unternehmensprofil der PICTURE GmbH

### Lösungsspezialist für Organisationsgestaltung und Prozessmanagement im öffentlichen Sektor

- gegründet 2007 aus der WWU in Münster
- Motto: Prozessmanagement. Einfach. Machen
- spezialisiert auf alle Ebenen des öffentlichen Sektors
- 36 Mitarbeiter am Standort Münster, organisiert in verschiedenen Lösungsteams
- enge Verzahnung zu Forschung und Wissenschaft
- mehr als 300 Kunden im öffentlichen Sektor in Deutschland



## Sie befinden sich in bester Gesellschaft


Bund	Land	Hochschulen	Kirchen	Kammern und Verbände
 Bundesministerium des Innern   Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	 Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein  SACHSEN-ANHALT  Baden-Württemberg  Bayerisches Landesamt für Umwelt	 WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER  Hochschule Ostwestfalen-Lippe University of Applied Sciences  VHS VOLKSHOCHSCHULE  tu technische universität dortmund	 ERZBISTUM MÜNCHEN UND FREISING  Bistum Münster  Erzbistum Paderborn  EVANGELISCHE KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU	 IHK Kiel  HANDWERKSKAMMER MÜNSTER  BGHM Berufsgenossenschaft Holz und Metall  IHK Vereinigung der Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen
Städte und Gemeinden	Kreise			
 OTTO-DIX-STADT GERA  ottostadt magdeburg  STADT DÜLMEN  STADT KASSEL  Dresden  Stadt Gronau  KONSTANZ Die Stadt zum See  Stadt Greven  Stadt Nordhorn  Emsdetten  Altenberge  Residenzstadt Celle	 QUELLENLAND SCHWARZWALD BAAR KREIS  Siegen-Wittgenstein Die Menschen sind unser Kapital.  Landkreis Barnim Wir gestalten Zukunft.  Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald  LANDKREIS PASSAU  Landkreis Leer  ortenau kreis  KREIS HERFORD  LANDKREIS LUDWIGSLUST-PARCHIM Raum für Zukunft			

## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 **WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?**
- 3 WAS steckt genau dahinter?
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?







Wir machen  
Prozess-  
management!

Prozessmanagement ist kein  
Selbstzweck...

...sondern es gibt viele Themen, Projekte und Probleme, zu denen Prozessmanagement ein Lösungsbeitrag kann



### Strategische Themen der Organisationsentwicklung

- **Demografischer Wandel & Wissensmanagement**
- Haushaltskonsolidierung
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Verwaltungsübergreifende Kooperation, arbeitsteilige Services


### Digitalisierung & E-Government

- **E-Government: Strategie, Priorisierung & Umsetzung**
- Einführung der E-Akte (interner Fokus)
- Einführung von Online-Verfahren (externer Fokus)
- IT-Anforderungsmanagement & Softwareauswahl
- IT-Servicemanagement & IT-Sicherheit

### Stellenmanagement & Organisationsgestaltung

- Stellenbeschreibungen
- Stellenbewertungen
- Stellenbemessungen / Personalbedarfsermittlungen
- Gestaltung von Aufgabengliederungsplan & Dienstabweisungen
- Aufgabenkritik & Einführung neuer Prozesse
- KVP





Was ist  
unser  
Thema?

Wohin  
wollen wir?

Wer soll's  
machen?

Was kostet  
das alles?

Welche  
Werkzeuge  
setzen wir  
ein?

Was bringt  
das  
überhaupt?

**Am Anfang stehen viele Fragen...**

## Mit den offenen Fragen kann man unterschiedlich umgehen...



Fragen ignorieren, abwarten & aussitzen  
→ Prozessmanagement versandet



Fragen ignorieren und schon mal anfangen  
→ Prozessmanagement wuchert



Fragen durch andere beantworten lassen  
→ Prozessmanagement wird ein Strohfeuer



Einfach andere Fragen beantworten  
→ Die investierte Energie verpufft wirkungslos



... und häufig passen die verfügbaren Ressourcen nicht zu den Erwartungen...



**Verschaffen Sie sich ein Bild...**

A hiker with a large tan backpack is seen from behind, walking on a dirt path through a lush green valley. In the background, there are majestic, rocky mountains with patches of snow under a cloudy sky. The hiker is wearing a red, white, and blue plaid shirt. The overall scene is a beautiful, natural landscape.

**...und beantworten Sie die Fragen**  
systematisch

Wo wollen wir hin?

Wer ist „wir“?

Welche Hilfsmittel  
können wir nutzen?

Wie gehen wir vor?

Wo stehen wir?





## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?
- 3 WAS steckt genau dahinter?**
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?



Lösung



**PICTURE**  
PROMPT

Die Prozessmanagement-  
Potenzialanalyse

Klarheit über  
Themen und Ziele

Phasenplan zur Zielerreichung

Benötigte  
Personal-  
kapazität

Benötigte  
Fähigkeiten

Benötigtes  
Budget

Benötigte  
Werkzeuge

Benötigte  
Akzeptanz

Rollenkonzept

Schulungs- und  
Ausbildungs-  
konzept

Zeit- und  
Projektplanung

Softwarebedarf

Kommunikations-  
konzept

Alternative Szenarien mit Maßnahmenplanung

Einführung von  
Wissensmanagement und  
KVP  
auf Basis des demografischen  
Wandels

Prozessmanagement im Regelbetrieb

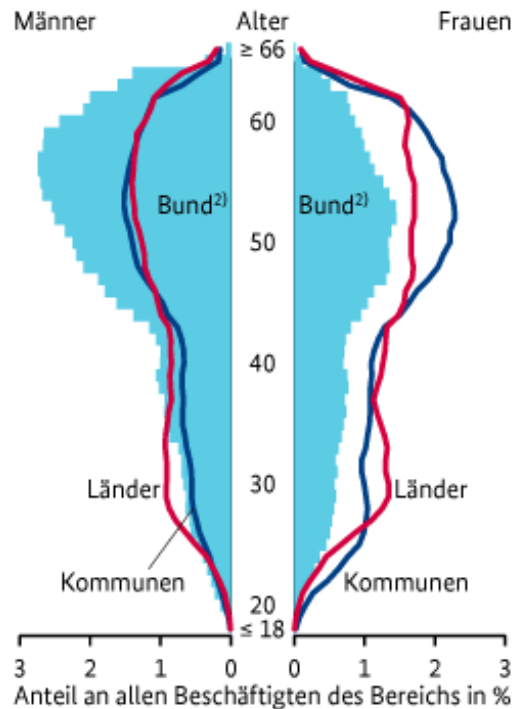


# Der demografische Wandel führt in öffentlichen Verwaltungen zu dem Ausscheiden von Mitarbeitern und dem Verlust von Erfahrung

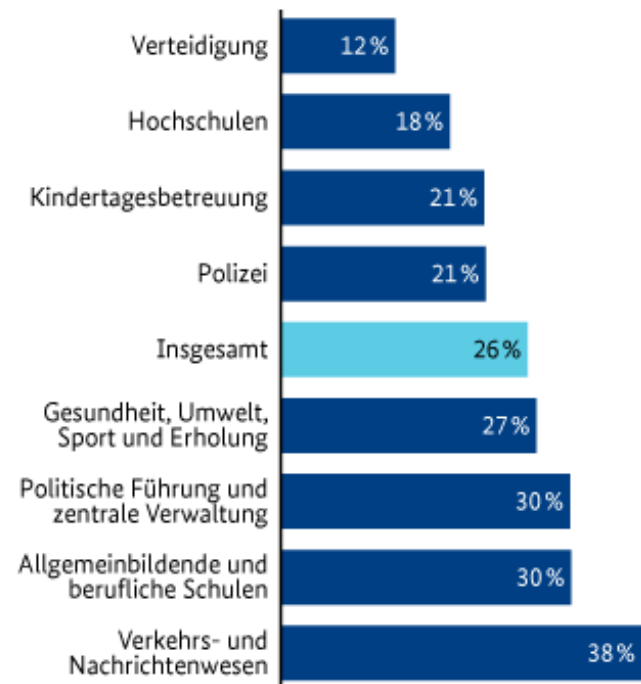
Jeder Vierte im öffentlichen Dienst ist über 55 Jahre alt

## Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Bereichen, 2016

Altersstruktur nach Beschäftigungsbereichen<sup>1)</sup>



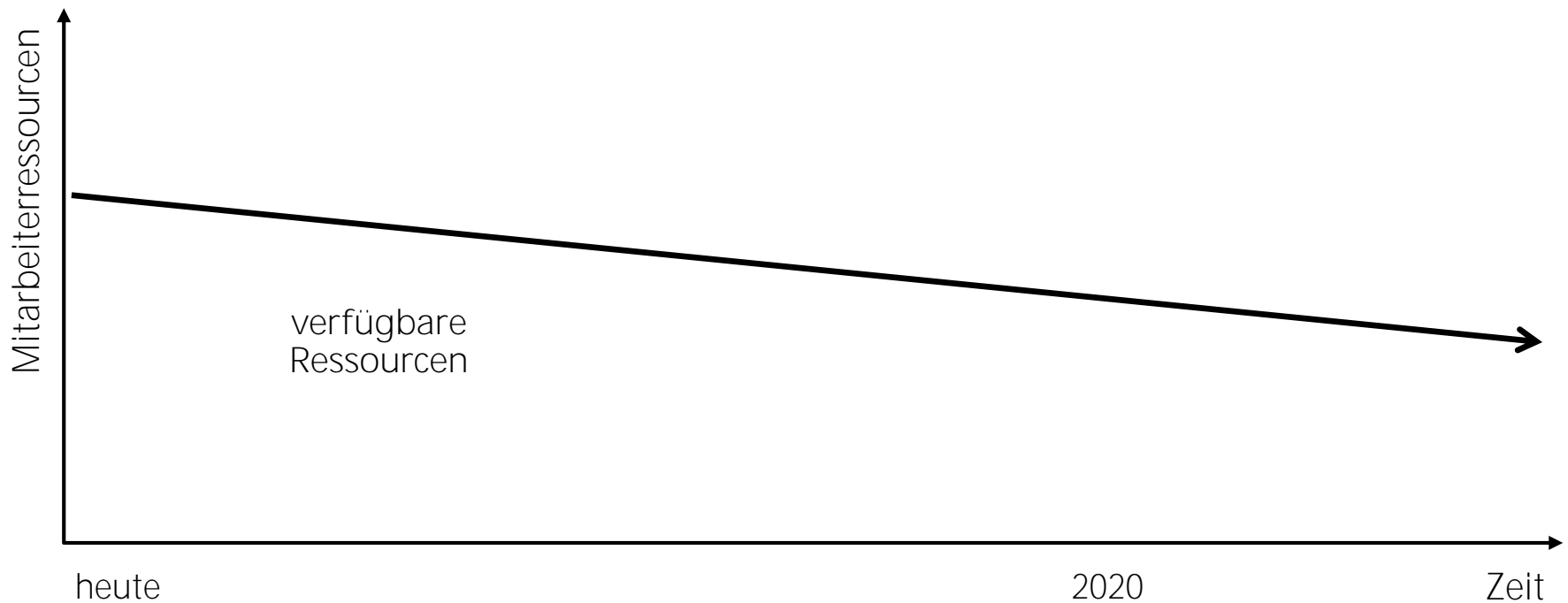
Anteil der über 55-Jährigen an allen Beschäftigten in ausgewählten Aufgabenbereichen



1) ohne Personal in Ausbildung. 2) ohne Berufs- und Zeitsoldaten  
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: BiB



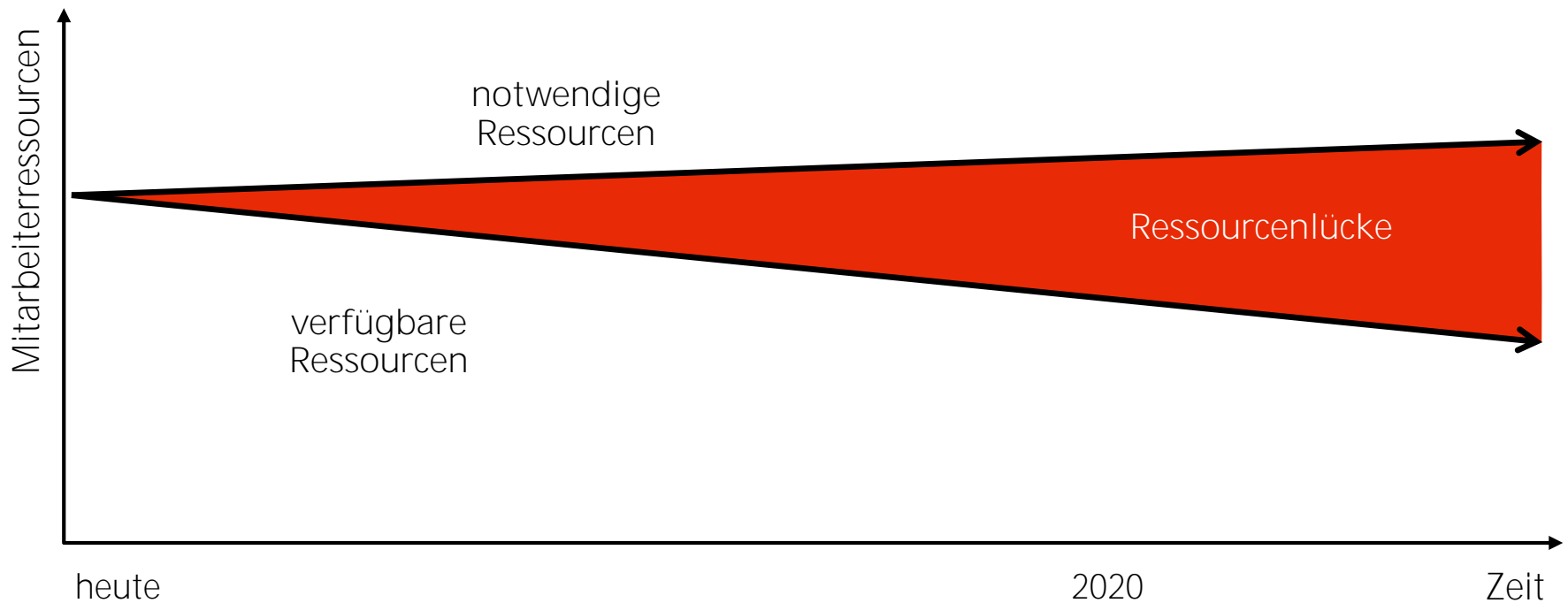
Der demografische Wandel führt zu einem kontinuierlichen Ausscheiden älterer Mitarbeiter – Konsolidierungsmaßnahmen und Personalkürzungen verstärken diesen Trend



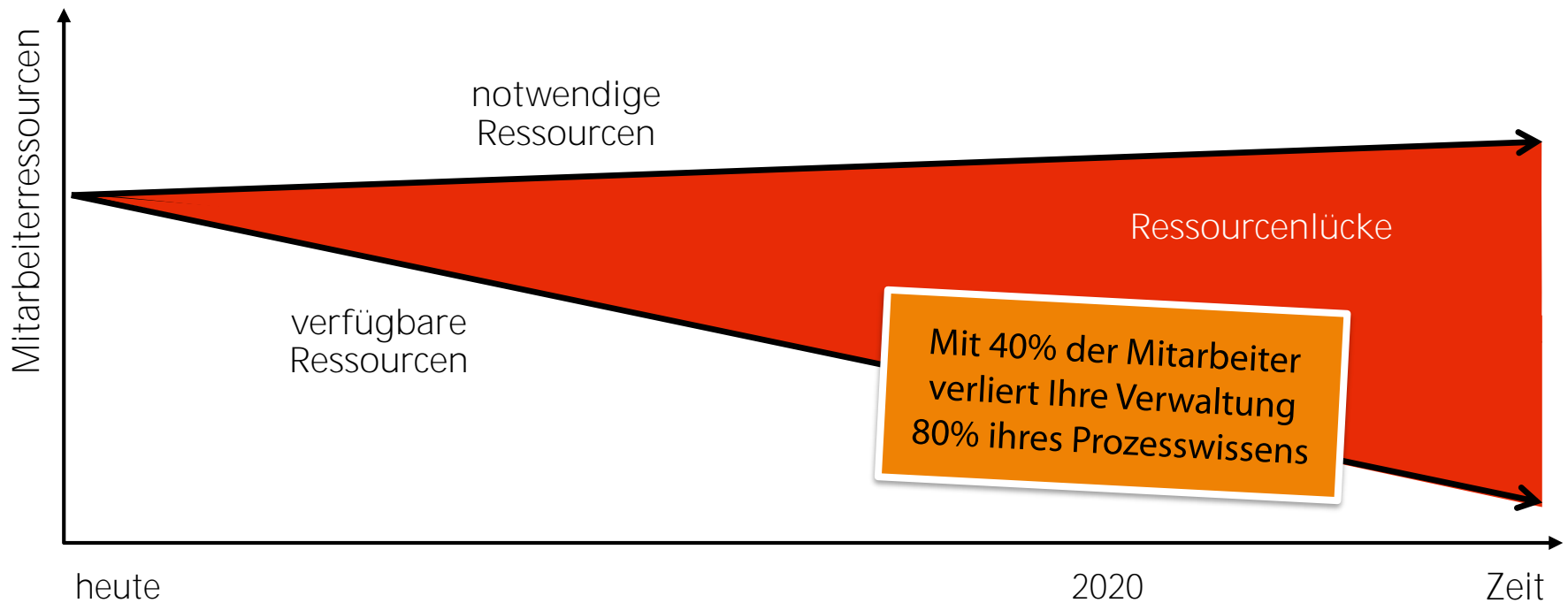
Sowohl Konsolidierungsziele als auch der positive Arbeitsmarkt lassen umfangreiche Neubesetzungen nur bedingt zu



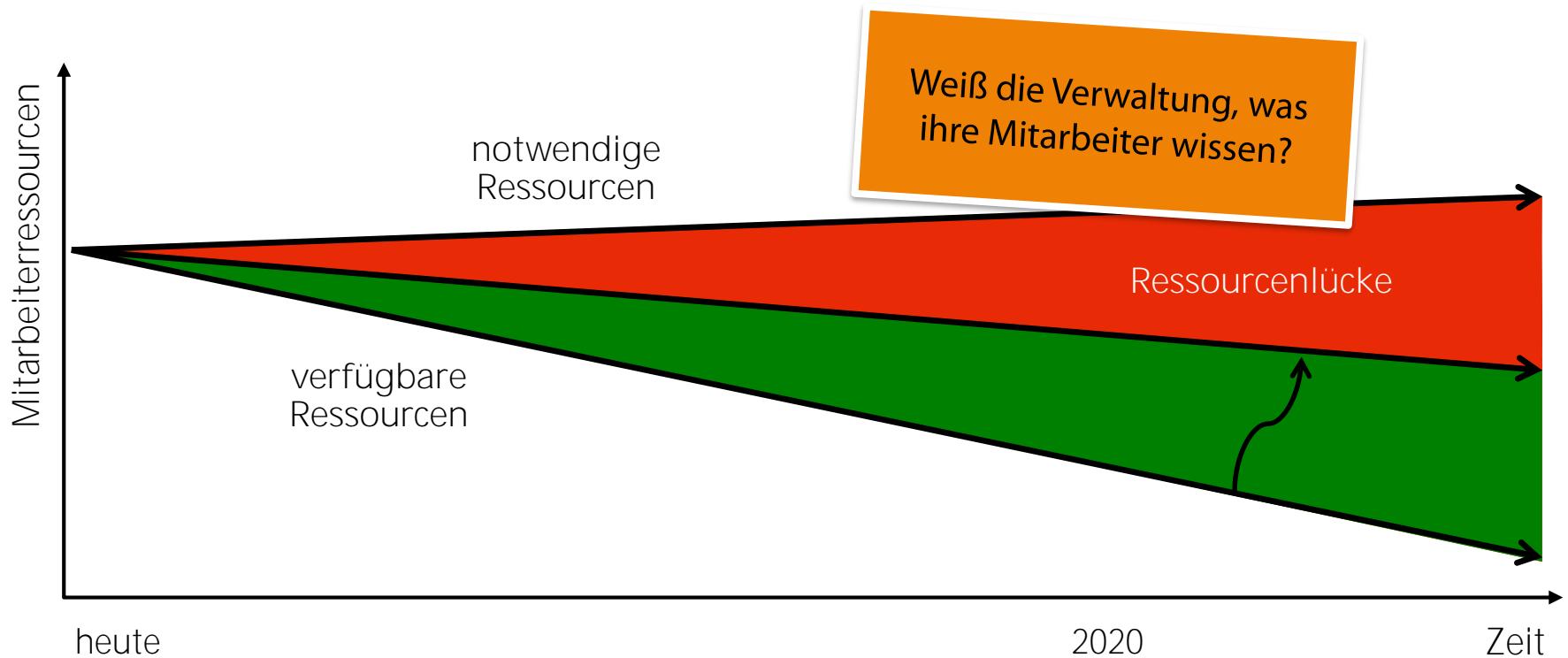
Gleichzeitig bleibt der Umfang der zu erledigenden Aufgaben gleich oder steigt sogar



Das Problem verschärft sich dadurch, dass gerade die älteren Mitarbeiter am meisten Erfahrung haben

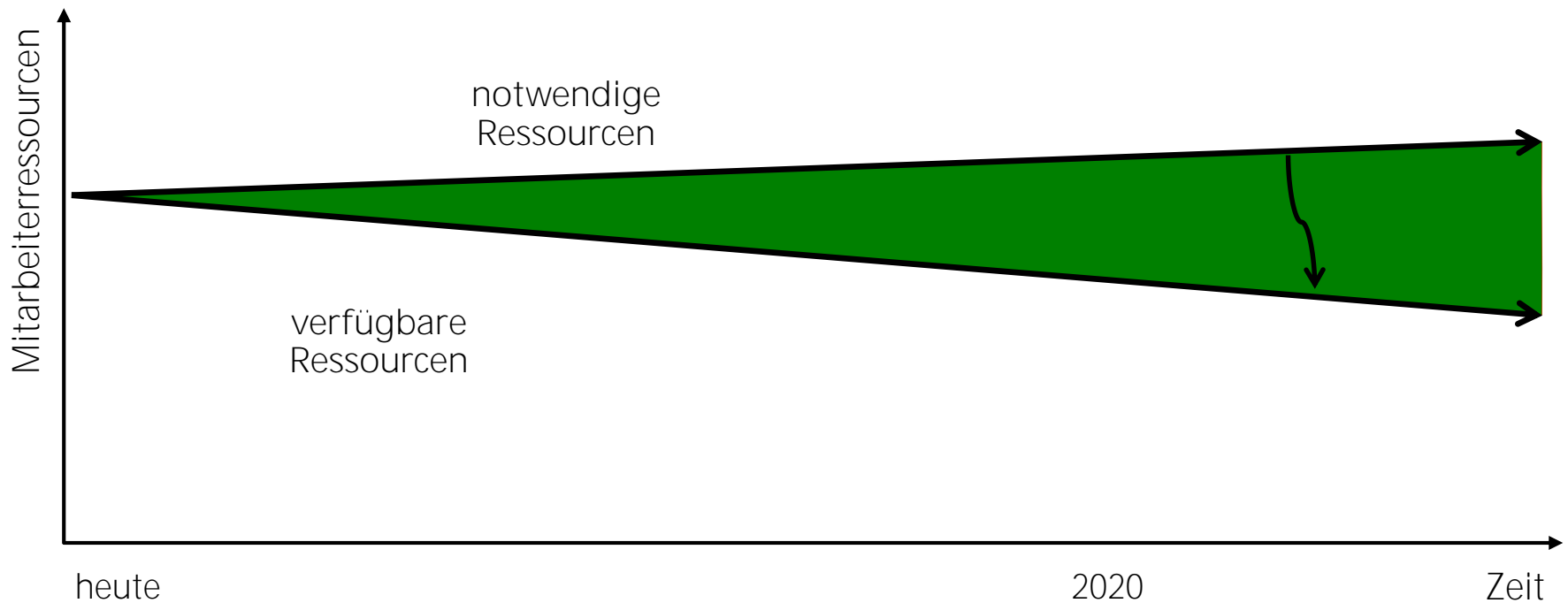


## Die Dokumentation der Geschäftsprozesse bewahrt Expertenwissen

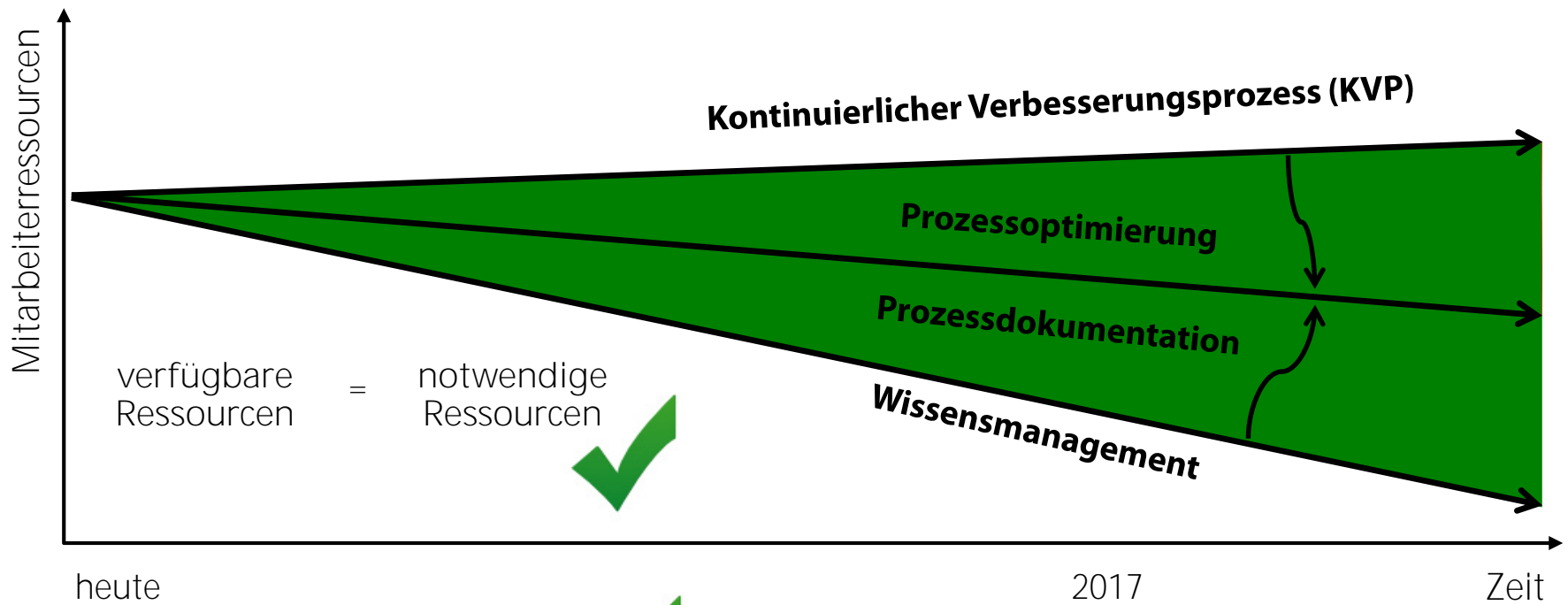




Die kontinuierliche Verbesserung & Optimierung der Geschäftsprozesse schafft den nötigen Freiraum, um auch mit weniger Personal handlungsfähig zu bleiben



Durch Wissensmanagement und KVP können Sie den demografischen Wandel abmildern und konstruktiv nutzen



Wissensmanagement + KVP = 



# Studie zum Wissensmanagement der Stadt Gütersloh und der FH für öffentliche Verwaltung NRW

BEISPIEL

## Kernergebnisse

- 92% der befragten Mitarbeiter wünschen sich ein Wissensmanagement in ihrer Abteilung
- Es ist bereits deutlich mehr Wissen in der Stadt vorhanden, als erwartet
- Große Offenheit und positive Einstellung zum Thema
- Wunsch nach Prozessmanagement-Software mit grafischer Darstellung
  - Möglichkeit, bestehendes Wissen zu hinterlegen
  - 3 Produkte getestet, PICTURE mit höchstem Punktwert
- Wunsch nach einheitlicher Struktur und einheitlichem Vorgehen
- Wunsch nach möglichst geringem Aufbau- und Pflegeaufwand



# Digitalisierung der Verwaltung

Prozessmanagement als Projekt



Das E-Government-Gesetz NRW schafft einen Rahmen, der eine inhaltliche und zeitliche Struktur als Leitlinie bietet

## EGovG NRW

Verfahren Digitalisieren  
(bis 2025)\*

Verfahren Optimieren (bis 2022)

Verfahren Priorisieren (in 2018)

Verfahren Identifizieren (in 2018)

Digitalisierung erfordert  
vorherige Optimierung  
→ Organisation vor Technik

Optimierung erfordert  
Priorisierung  
→ Nur dort optimieren, wo es  
sich lohnt

Priorisierung  
erfordert  
Identifikation  
→ Nur was man  
kennt, kann man  
verbessern

Digitalisierung im Sinne des EGovG bedeutet, modulare und wiederverwendbare Basiskomponenten von zentraler Stelle zur Prozessunterstützung einzusetzen

### Basiskomponenten für E-Government

Elektronischer Behördenzugang		Informationsangebote der Behörden im Netz	Zugang über Bürgerportale	extern	
§3a Abs. 1 VwVfG	DE-Mail				
Elektronischer Identitätsnachweis mit nPA		Servicekonto für BürgerInnen und Unternehmen	Formularservice und Antragsmanagement		
Verarbeitung elektronischer Nachweise		Alternative Kommunikationswege von und zu Dritten	Petitionsverfahren & Beteiligungsverfahren		- Fokus -
Geobasisinformationen		E-Payment	E-Rechnung		intern
E-Akte		E-Vorgangsbearbeitung / E-Laufmappe	Elektronische Behördenkommunikation und Datenaustausch		



Der Fokus der Digitalisierung soll darauf liegen, Prozesse durchgängig technisch zu unterstützen



Lösung



**PICTURE**  
PROMPT

Die Prozessmanagement-  
Potenzialanalyse

Klarheit über  
Themen und Ziele

Phasenplan zur Zielerreichung

Benötigte  
Personal-  
kapazität

Benötigte  
Fähigkeiten

Benötigtes  
Budget

Benötigte  
Werkzeuge

Benötigte  
Akzeptanz

Rollenkonzept

Schulungs- und  
Ausbildungs-  
konzept

Zeit- und  
Projektplanung

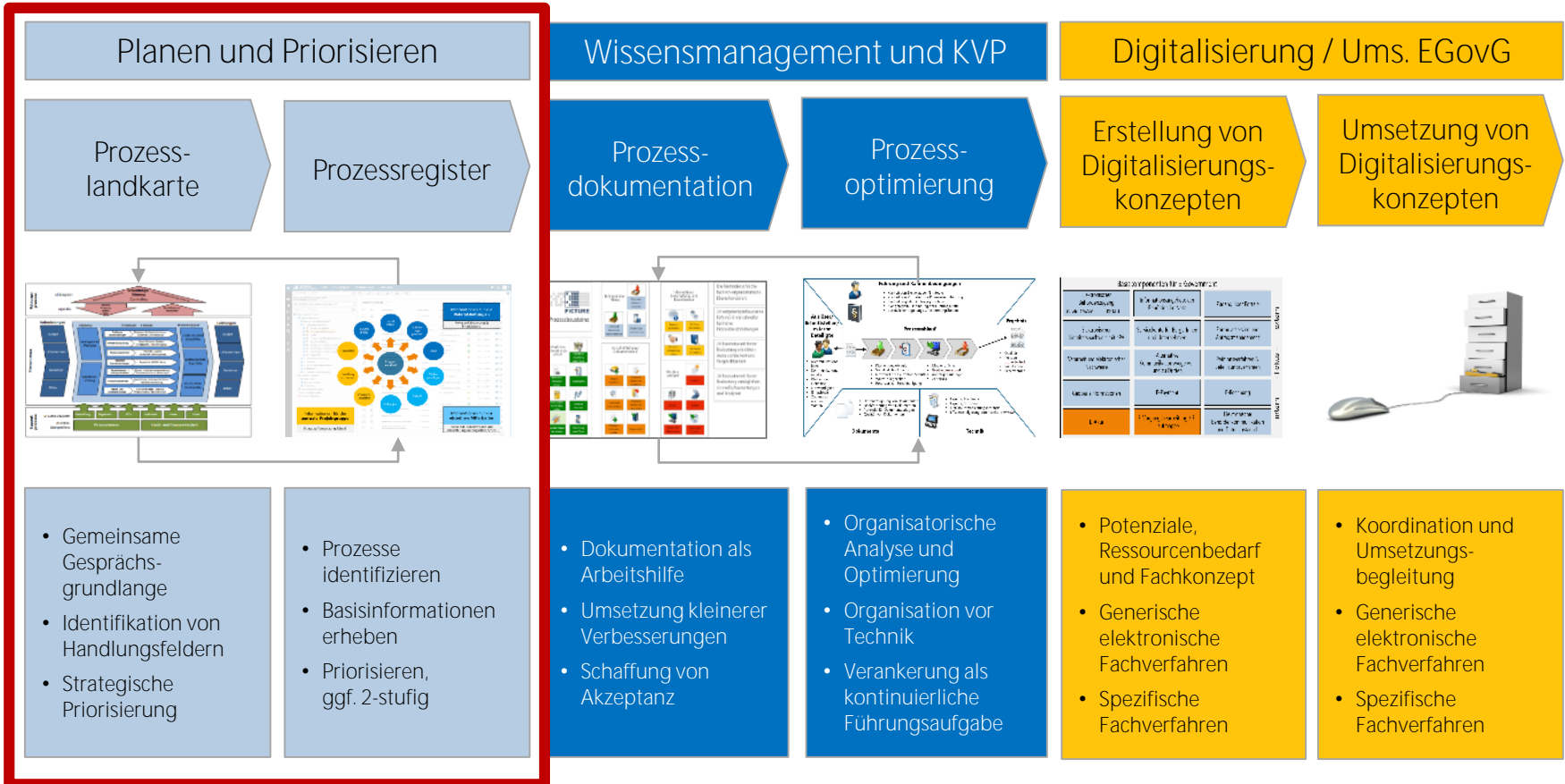
Softwarebedarf

Kommunikations-  
konzept

Alternative Szenarien mit Maßnahmenplanung

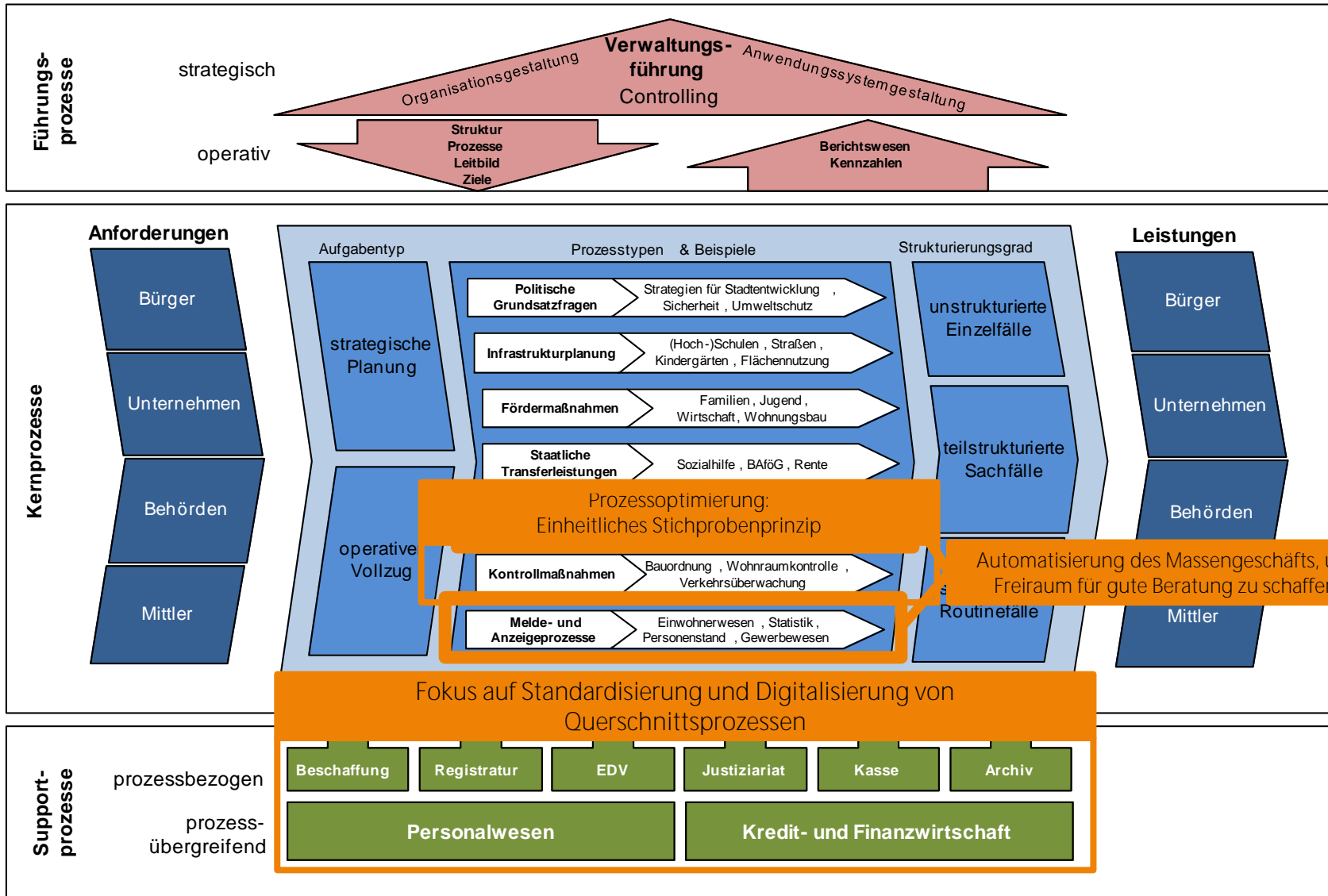


# Die Einführung von Prozessmanagement folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell



# Eine Prozesslandkarte erlaubt der Führung, konkrete Zielvorgaben für Prozessdokumentation und -optimierung zu geben

BEISPIEL



... aus den Zielen ergibt sich ein Informationsbedarf über die bestehenden Geschäftsprozesse – um **Potenziale** zu finden und zu **priorisieren** nach Nutzen

Einführung von  
Wissensmanagement und KVP  
auf Basis des demografischen Wandels

Prozessmanagement im Regelbetrieb

Digitalisierung der Verwaltung

Prozessmanagement als Projekt

Das Potenzial für Wissensmanagement und KVP ergibt sich aus den Eigenschaften der Geschäftsprozesse:

- Regelmäßige Gesetzesänderungen  
→ Hoher Nutzen von Dokumentation
- Häufige/anstehende Personalwechsel  
→ Hoher Nutzen von Dokumentation
- Großer Schaden bei Fehlern  
→ Hoher Nutzen von Dokumentation

Das Potenzial für Basiskomponenten ergibt sich aus den Eigenschaften der Geschäftsprozesse:

- Fälligkeit einer Gebühr → E-Payment
- Antragsverfahren →  
Formularmanagementsystem
- Fallzahl → Wirtschaftlichkeit

Wir haben einen Katalog von über 40 Attributen für Prozesssteckbriefe entwickelt, die jeweils für unterschiedliche Zielgruppen von Nutzen sind

Informationen für das zentrale Prozessmanagement

Fokus auf Digitalisierung

Informationen für die Führungsebene

Fokus auf Steuerung & Priorisierung

Informationen für die einzelnen Mitarbeiter

Fokus auf Prozesswissen und Erleichterung der täglichen Arbeit

Kriterium	Nutzen des Kriteriums: für die Referatsleitung (RL), für das Gesamtprojekt - (GP)	Allgemeingültig oder individuell?	Ausprägung	Verwendungszweck	Themenbezug	Quelle
Wird in dem Prozess eine Zahlung fällig?	GP	A	Ja Nein	Komplexität einschätzen Potenzial für landesweite Basiskomponente "ePayment" abschätzen	Digitalisierung	Koalitionsvertrag, Seite 34 Handlungsfeld V - Masterplan: :E-Payment
Identitätsnachweis erforderlich	GP	A	Ja Nein	Komplexität einschätzen Potenzial für landesweite Basiskomponente "eID" abschätzen bzw. für den elektronischen Identitätsnachweis	Digitalisierung	Koalitionsvertrag, Seite 34 §3 EGOVG NRW (3)
Wird ein Fachverfahren eingesetzt, was ausschließlich die digitale Einreichung von Unterlagen vorsieht?	GP	A	Ja Nein	Wenn es eins gibt und ausschließlich online-angenommen wird, ist keine DE-Mail-Adresse erforderlich	Digitalisierung	§3 EGOVG NRW (2)
Welche (elektronischen) Zugänge bestehen zu dem Prozess?	GP	I	Post Fax Telefon E-Mail/De-Mail Fachverfahren Portal Online-Formular	Prüfen, ob im Rahmen der Digitalisierung Kommunikationskanäle gebündelt/reduziert/vereinheitlicht werden können	Digitalisierung	III.3 - Masterplan
Strukturierungsgrad	RL/GP	A	HOCH - Nutzung von Standardformularen Mittel - läuft immer ähnlich, aber formlose Kommunikation Gering - große Abweichungen in einzelnen Durchläufen	Prüfen auf Potenziale der Basiskomponente "Formularmanagement-System" Prüfen auf Potenziale der "Elektronischen Laufmappe" für unstrukturierte Vorgangsbearbeitung nach §12 EGOVG	Digitalisierung	1.C.3 - Masterplan Masterplan II - Elektronische Laufmappe
Aktenführung - Sonderformate?	GP	A	nein, Ja - dann nennen; z.B. A0, Pläne, Urkunden, Ausweise...	Komplexität der E-Akte-Umsetzung einschätzen	Digitalisierung	Masterplan I - Elektronische Akte
Aktenführung - Umfang pro Fall?	GP	A	Viele Fälle - wenig Blatt Wenig Fälle - viele Blätter	Komplexität der E-Akte-Umsetzung einschätzen	Digitalisierung	
Wird ein EGVP eingesetzt?	GP	A	JA Nein	Wenn es eingesetzt wird, ist keine Zugangseröffnung über DE-Mail-Adresse erforderlich	Digitalisierung	§3 EGOVG NRW (2)



# Ohne passende Werkzeugunterstützung droht die Komplexitätsfalle

Informationen für die zentrale Projektgruppe

Fokus auf Umsetzung EGovG

Informationen für die Führungsebene

Fokus auf Steuerung & Priorisierung

Informationen für die einzelnen Mitarbeiter

Fokus auf Prozesswissen und Erleichterung der täglichen Arbeit

- > 40 Kriterien
- > bis zu 2500-3000 Prozesse in kreisfreien Städten
- > 100-5000 Mitarbeitende je nach Größenordnung



- Verschiedene Zielgruppen der Daten
- Verschiedene Fragestellungen, die mit den Daten beantwortet werden sollen
- Verschiedene Datenquellen

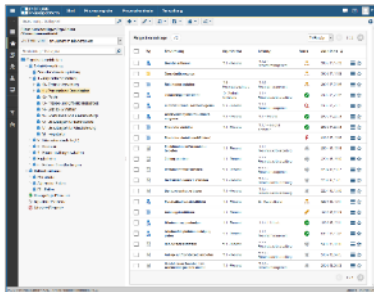


- Komplexitätsfalle**
- Datensammlung?
  - Datenkonsistenz?
  - Datenverteilung?
  - Datenpflege?
  - Nachhaltigkeit?
  - Erhebungsaufwand?

		Allgemeingültig oder individuell?		Komponente		Digitalisierung	
Welche (elektronischen) Zugänge bestehen zu dem Prozess?	GP	I	E-Mail/De-Mail Fachverfahren Portal Online-Formular	Prüfen, ob im Rahmen der Digitalisierung Kommunikationskanäle gebündelt/reduziert/vereinheitlicht werden können	Digitalisierung	III.3 - Masterplan	
Strukturierungsgrad	RL/GP	A	HOCH - Nutzung von Standardformularen Mittel - läuft immer ähnlich, aber formlose Kommunikation Gering - große Abweichungen in einzelnen Durchläufen	Prüfen auf Potenziale der Basiskomponente "Formularmanagement-System" Prüfen auf Potenziale der "Elektronischen Laufmappe" für unstrukturierte Vorgangsbearbeitung nach §12 EGovG	Digitalisierung	1.C.3 - Masterplan Masterplan II - Elektronische Laufmappe	
Aktenführung - Sonderformate?	GP	A	nein, Ja - dann nennen; z.B. A0, Pläne, Urkunden, Ausweise...	Komplexität der E-Akte - Umsetzung einschätzen	Digitalisierung	Masterplan I - Elektronische Akte	
Aktenführung - Umfang pro Fall?	GP	A	Viele Fälle - wenig Blatt Wenig Fälle - viele Blätter	Komplexität der E-Akte - Umsetzung einschätzen	Digitalisierung		
Wird ein EGVP eingesetzt?	GP	A	JA Nein	Wenn es eingesetzt wird, ist keine Zugangseröffnung über DE-Mail-Adresse erforderlich	Digitalisierung	§3 EGOVG NRW (2)	

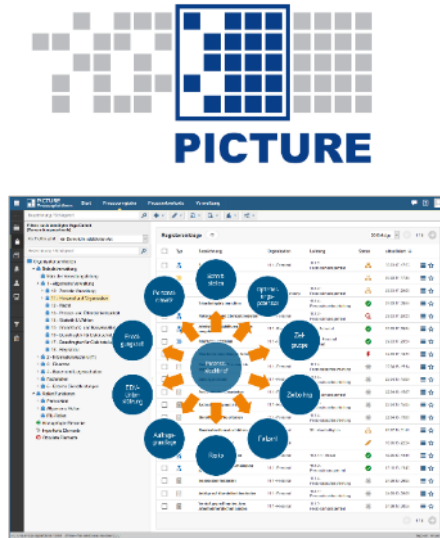


# Lösung: Nutzen Sie ein datenbankgestütztes Prozessregister, um die Komplexität zu beherrschen und die Basis für Prozessmanagement zu schaffen



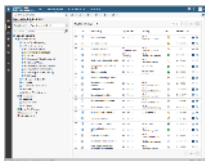
Zentraler Katalog aller Geschäftsprozesse

- webbasiert
- datenbankgestützt
- mandantenfähig



Pflege von Prozesssteckbriefen

- mit Standardfeldern (Konsistenz)
- wiederverwendbar
- Dokumente, Links und Verknüpfungen hinterlegbar



Excel-import und Export zur Datenpflege und zum Informationsaustausch



Angedocktes Prozessnetzwerk

- Austausch mit anderen Verwaltungen
- Wiederverwendung von Informationen
- Nutzung der größten, deutschlandweit bestehenden Prozessbibliothek als Basis

Bezeichnung / Schlagwort

Filtern nach beteiligter Orga-Einheit (Verwendungsnachweis)

Als Treffer zählt ein Element im selektierten Ast

Bezeichnung / Schlagwort

- Organisationseinheiten
  - Beispielverwaltung
    - Büro der Verwaltungsleitung
  - 1 - Allgemeine Verwaltung
    - 10 - Zentrale Verwaltung
      - 11 - Personal und Organisation
      - 12 - Recht
      - 13 - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
      - 14 - Statistik & Wahlen
      - 15 - Grundstück- und Bauverwaltung
      - 16 - Beauftragte/r für Datenschutz
      - 17 - Beauftragte/r für Gleichstellung
      - 18 - Registratur
    - 2 - Informationstechnik (IT)
    - 3 - Finanzen
    - 4 - Bauen und Liegenschaften
      - Fachstellen
      - 5 - Externe Dienstleistungen
  - Rollen/Funktionen
    - Personalrat
    - Allgemeine Rollen
    - ITIL-Rollen
  - Hinzugefügte Elemente
  - Importierte Elemente
  - Obsoleete Elemente

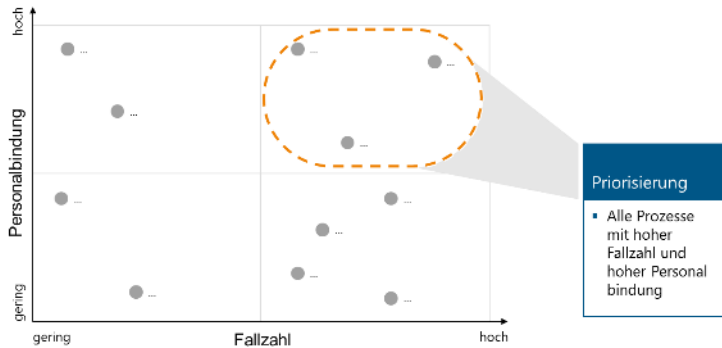
Strukturierte Navigation und Filterung

Registereinträge 72 Kurzbeschreibung 20 Einträge 1/4

<input type="checkbox"/>	Typ	Bezeichnung	Organisation	Leistung	Status	aktualisiert ↓	
<input type="checkbox"/>		Beamten entlassen	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement		2.03.17, 17:33	
<input type="checkbox"/>		Querschnittsprozesse				2.03.17, 17:33	
<input type="checkbox"/>		Reisekosten erstatten	11.2 - Personalabrechnung	11.1.2 - Personalmanagement		2.9.03.17, 20:56	
<input type="checkbox"/>		Telearbeitsplatz einrichten	10 - Zentrale Verwaltung	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.9.03.17, 20:55	
<input type="checkbox"/>		Mutterschutz und Elternzeit begleiten	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement		2.9.03.17, 20:55	
<input type="checkbox"/>		Arbeits-/Dienstjubiläums-Urkunde ausgeben	11.1 - Personal	11.1 - Personal		2.9.03.17, 20:54	
<input type="checkbox"/>		Mitarbeiter einstellen	11.1 - Personal	11.1.1 - Personal einstellen		2.9.03.17, 20:54	
<input type="checkbox"/>		Mitarbeiter einstellen (mit Fehlern)				2.4.03.17, 10:36	
<input type="checkbox"/>		Einsichtnahme in Personalakte begleiten	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.2.04.16, 15:14	
<input type="checkbox"/>		Zahlung anordnen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.2.04.16, 15:09	
<input type="checkbox"/>		Personalstatistik erarbeiten	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement		2.2.04.16, 15:07	
<input type="checkbox"/>		Nachruf/Glückwunsch schreiben	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.2.04.16, 15:05	
<input type="checkbox"/>		Dienstreiseantrag erfassen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.2.04.16, 15:00	
<input type="checkbox"/>		Monatsabschluss durchführen	11.1 - Personal	32 - Haushaltsplan		2.2.07.15, 11:41	
<input type="checkbox"/>		Schulung durchführen	11.1 - Personal			2.6.06.15, 22:34	
<input type="checkbox"/>		Urlaubsantrag genehmigen	11.1 - Personal	11.1.4.1 - Urlaub		2.2.06.15, 10:11	
<input type="checkbox"/>		Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung prüfen	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement		2.3.10.13, 13:43	
<input type="checkbox"/>		Reisekosten festsetzen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.4.09.13, 09:08	
<input type="checkbox"/>		Anträge auf Altersteilzeit bearbeiten	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung		2.4.09.13, 09:05	
<input type="checkbox"/>		Verstoß gegen Beamten- bzw. Arbeitnehmerpflichten ahnden	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement		2.4.09.13, 08:58	

Statusverfolgung

# Das Prozessregister liefert Daten für unterschiedliche Arten von Auswertungen, die der Priorisierung und Steuerung dienen

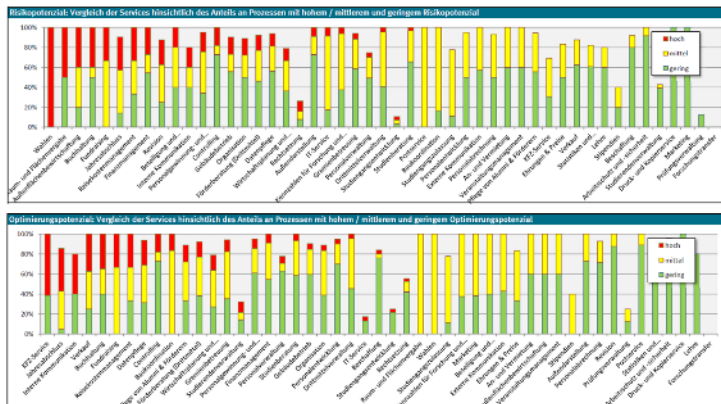


Paarweiser Vergleich von Kriterien in einer Portfolioanalyse

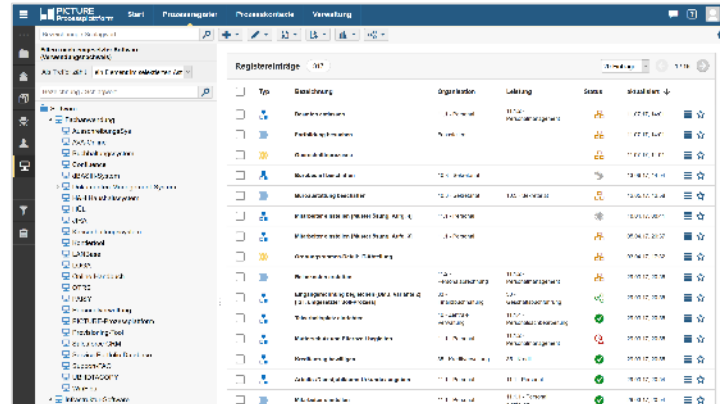
Prozess	E-Government-Score	Wissensmanagement & KVP-Score
Reisekosten	★★★★★	★★★★★
Personaleinstellung	★★★★☆	★★★★☆
Dienstjubiläum	★★★☆☆	★★★☆☆
Strahlenpässe ausgeben	★★☆☆☆	★★☆☆☆
...		
...		

☆☆☆☆☆ Kein Potenzial   ★☆☆☆☆ Wenig Potenzial   ★★★★★ Sehr hohes Potenzial

Gewichtung und Verdichtung von Kriteriengruppen in einem Scoringmodell



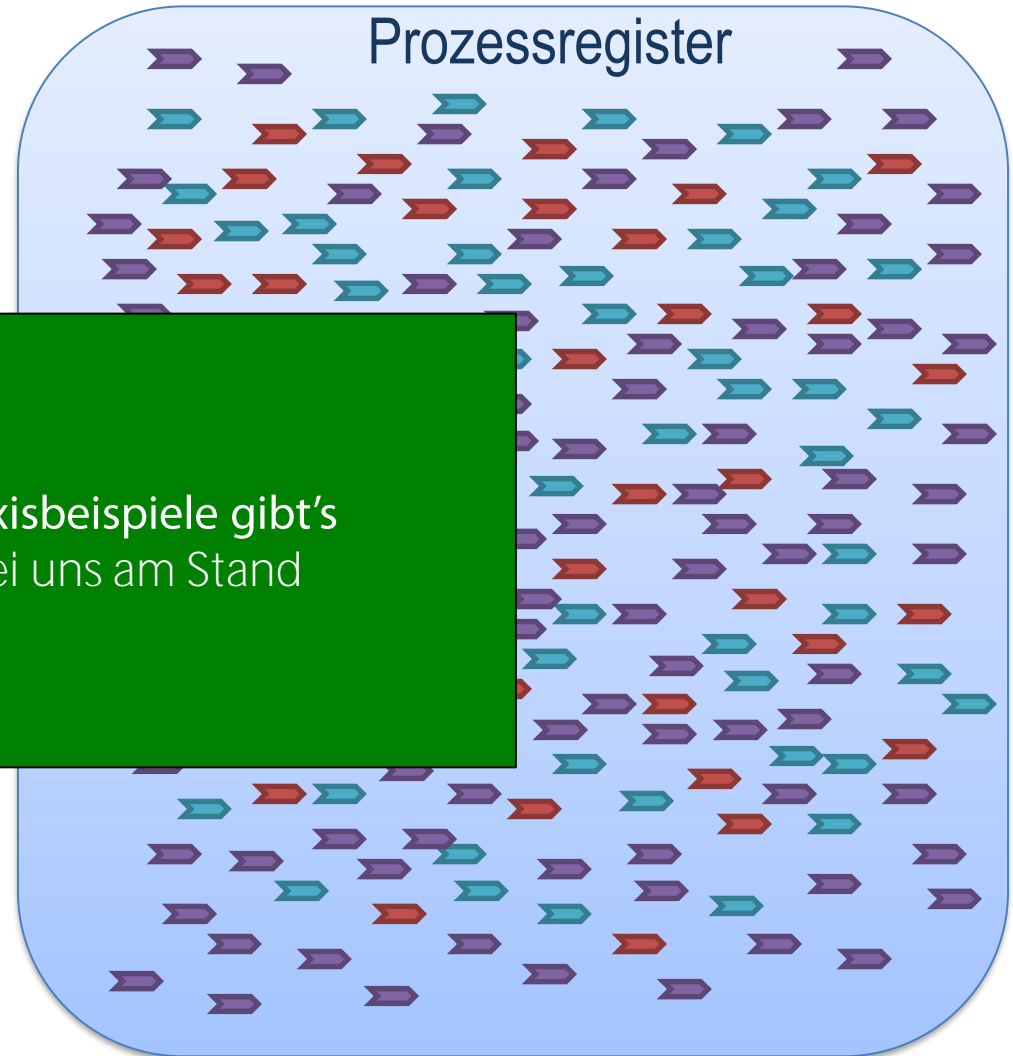
Fachdienstbezogene Strukturanalysen von Einzelkriterien (z.B. Risiko, Optimierungspotenzial etc.).



Flexible Filterung und Analyse aller Kriterien im interaktiven Prozessregister



# Beispiel: Nutzung des Prozessregisters zur Priorisierung von Prozessen für E-Government-Umsetzung



Strukturierte Prozesse

Mit einer Fallzahl > 100

Aus den Bereichen  
Meldung/Anzeige

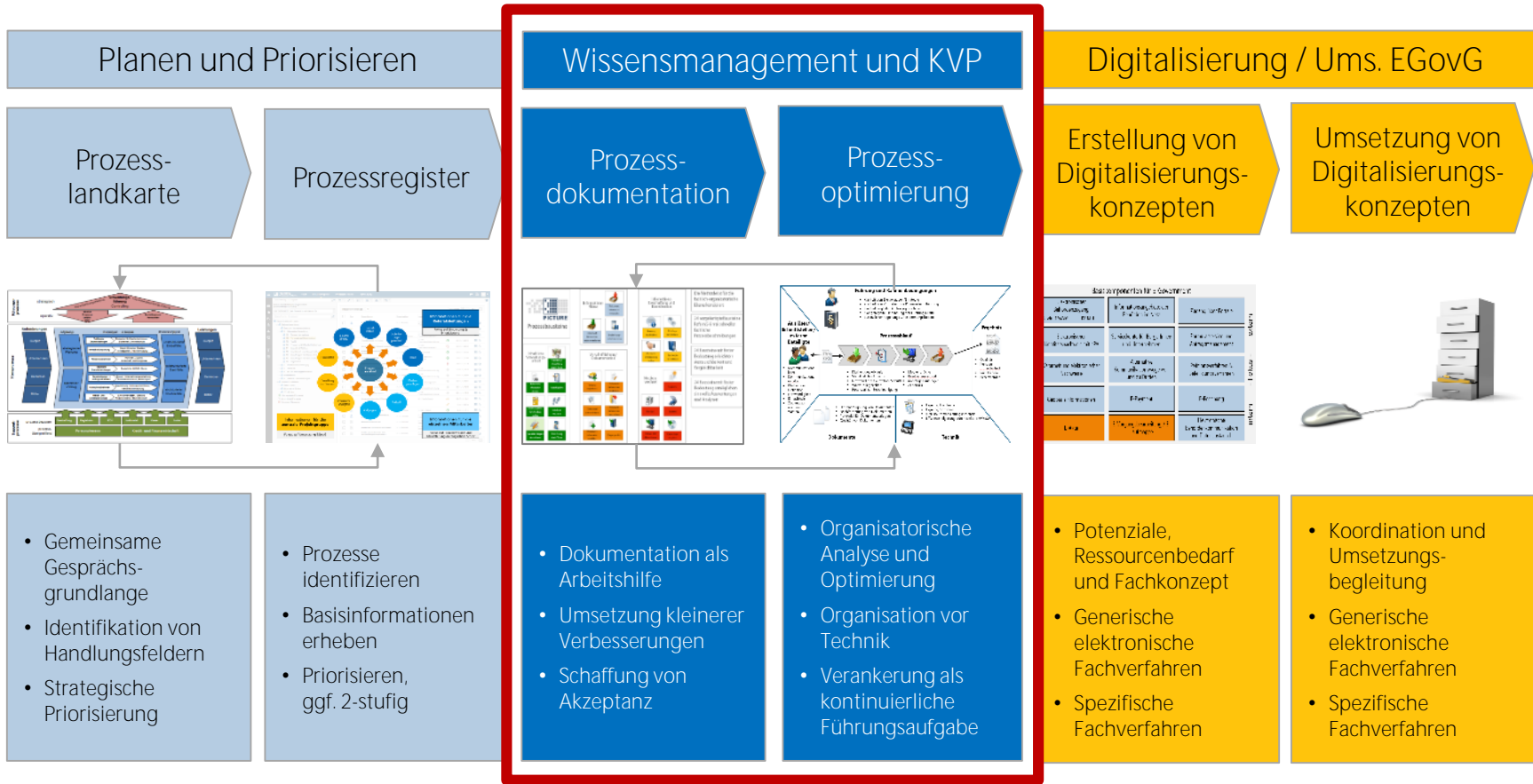
...


Praxisbeispiele gibt's  
bei uns am Stand

Anzahl Prozesse: 



# Die Einführung von Prozessmanagement folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell





Wozu soll  
das gut  
sein?

Das bringt  
mir nichts!

Das ist ja  
total  
kompliziert!

Da habe ich  
keine Zeit  
für!



Für manche Dinge braucht es kein Akzeptanzmanagement

# Lösung:

## Prozessmodellierung mit leicht verständlichen Prozessbausteinen



### Inhaltliche Verwaltungsarbeit

Berechnung durchführen		Berechnung durchführen
Formell prüfen		Formell prüfen
Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen		Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen
Ein-/Auszahlung durchführen		Ein-/Auszahlung durchführen
Spezielle Tätigkeit durchführen		Spezielle Tätigkeit durchführen
Arbeitsort wechseln		Arbeitsort wechseln
Dokument/Information sichten		Dokument/Information sichten

### Verschriftlichung/ Dokumentation

Dokument erstellen		Dokument erstellen
Dokument bearbeiten		Dokument bearbeiten
Dokument aussondern		Dokument aussondern
Vorgang registrieren		Vorgang registrieren
Vorgang zu den Akten		Vorgang zu den Akten

### Informationsflüsse

Dokument entgegennehmen		Dokument entgegennehmen
Bearbeitungsunterbrechung		Bearbeitungsunterbrechung
Dokument versenden		Dokument versenden

### Informationsbeschaffung und Koordination

Recherche durchführen		Recherche durchführen
Rückfrage durchführen		Rückfrage durchführen
Beratung durchführen		Beratung durchführen
Absprache/Vereinbarung treffen		Absprache/Vereinbarung treffen

### Medienwechsel

Daten in EDV übernehmen		Daten in EDV übernehmen
Drucken		Drucken
Datenträger bespielen		Datenträger bespielen
Kopieren		Kopieren
Scannen		Scannen



**PICTURE**  
*cards*



Gang z. d. A.

Dokument unterzeichnen

Dokument unterzeichnen

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

Dokument/Information aussondern

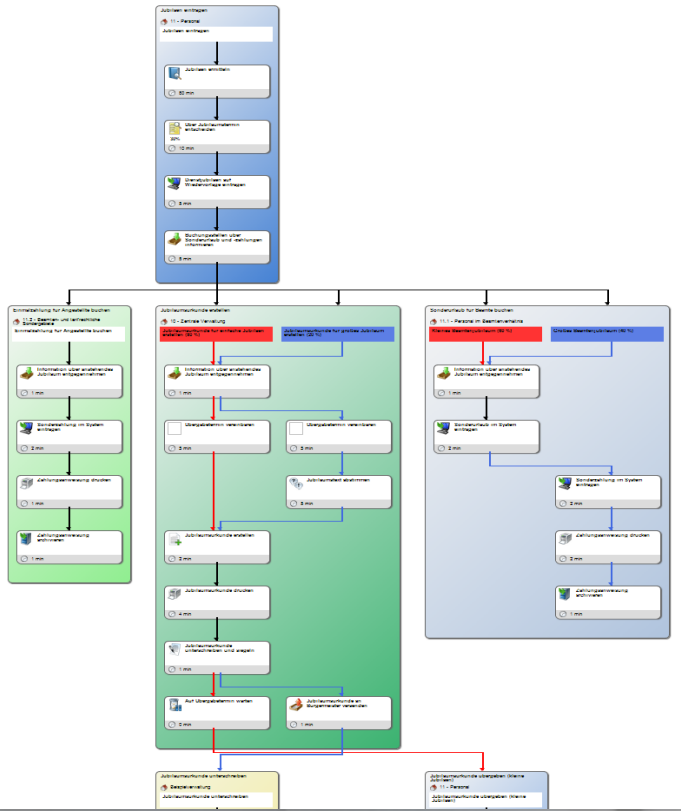


Prozessmanagement, Circle  
24 PROZESSBAUSTEINE SORGEN FÜR VE...



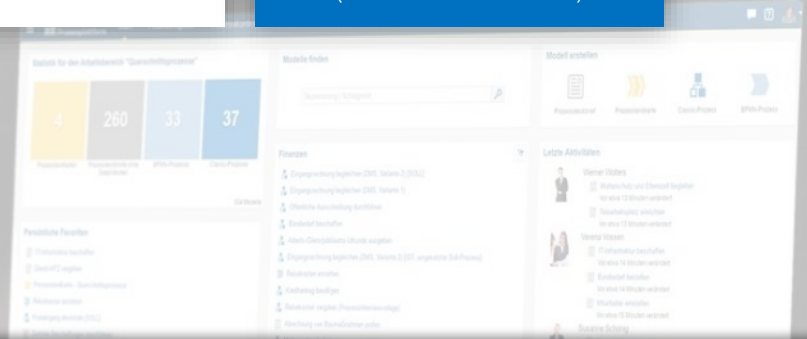
Rückfrage durchführen  
Rückfrage durchführen  
Rückfrage durchführen  
Rückfrage durchführen  
Rückfrage durchführen

Arbeits-/Dienstjubiläums-Urkunde ausgeben



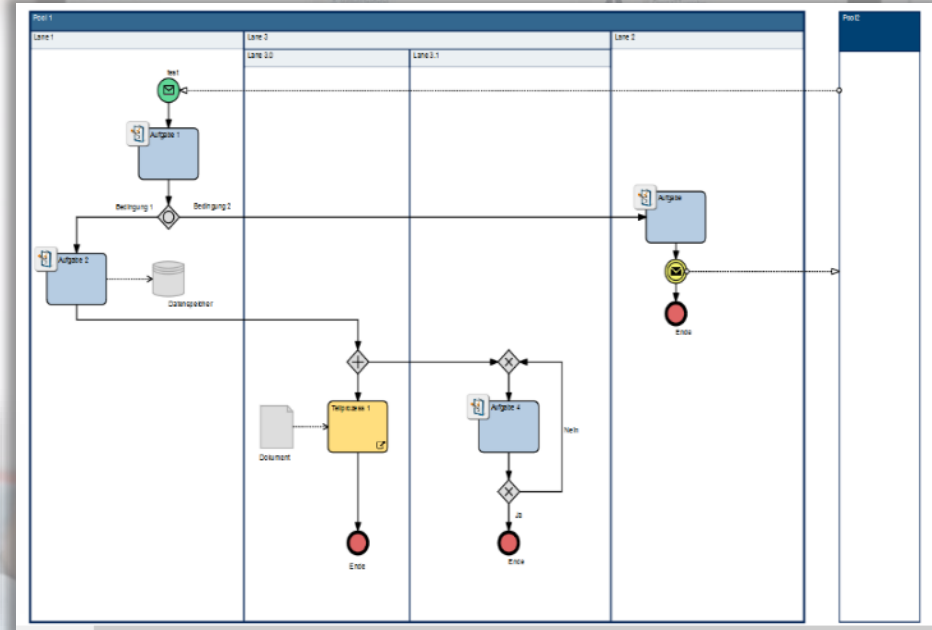
 **PICTURE Classic**

Optimal für  
Wissensmanagement &  
KVP in der Breite  
(überführbar in BPMN)



Optimal für  
Digitalisierungs-  
konzepte in der Tiefe

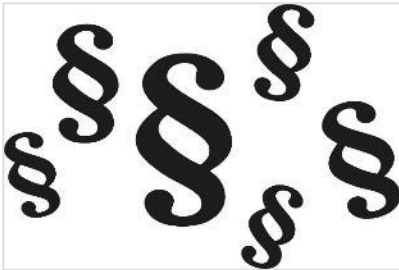
 **PICTURE BPMN**



# Mitarbeiter profitieren in erster Linie von Informationen, die in der täglichen Arbeit bei der Ausführung von Prozessen von Nutzen sind



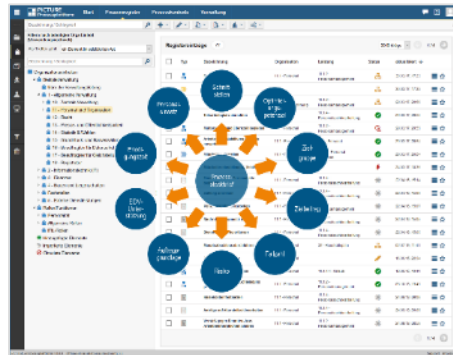
Notwendige Formulare



Rechtsvorschriften



Fachverfahren



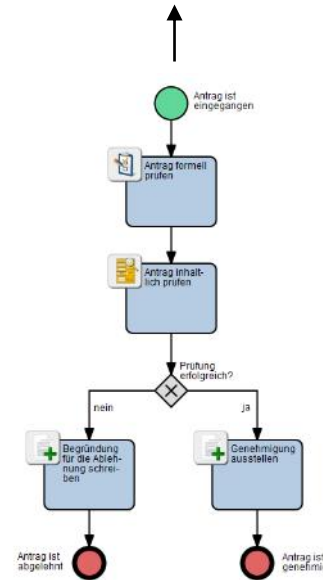
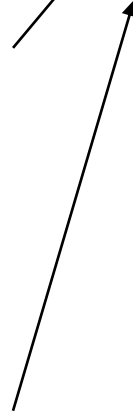
Prozessregister mit  
Prozesssteckbriefen



Checklisten



Ansprechpartner



Grafisches Prozessmodell



Hyperlinks



Das ergibt  
Sinn!

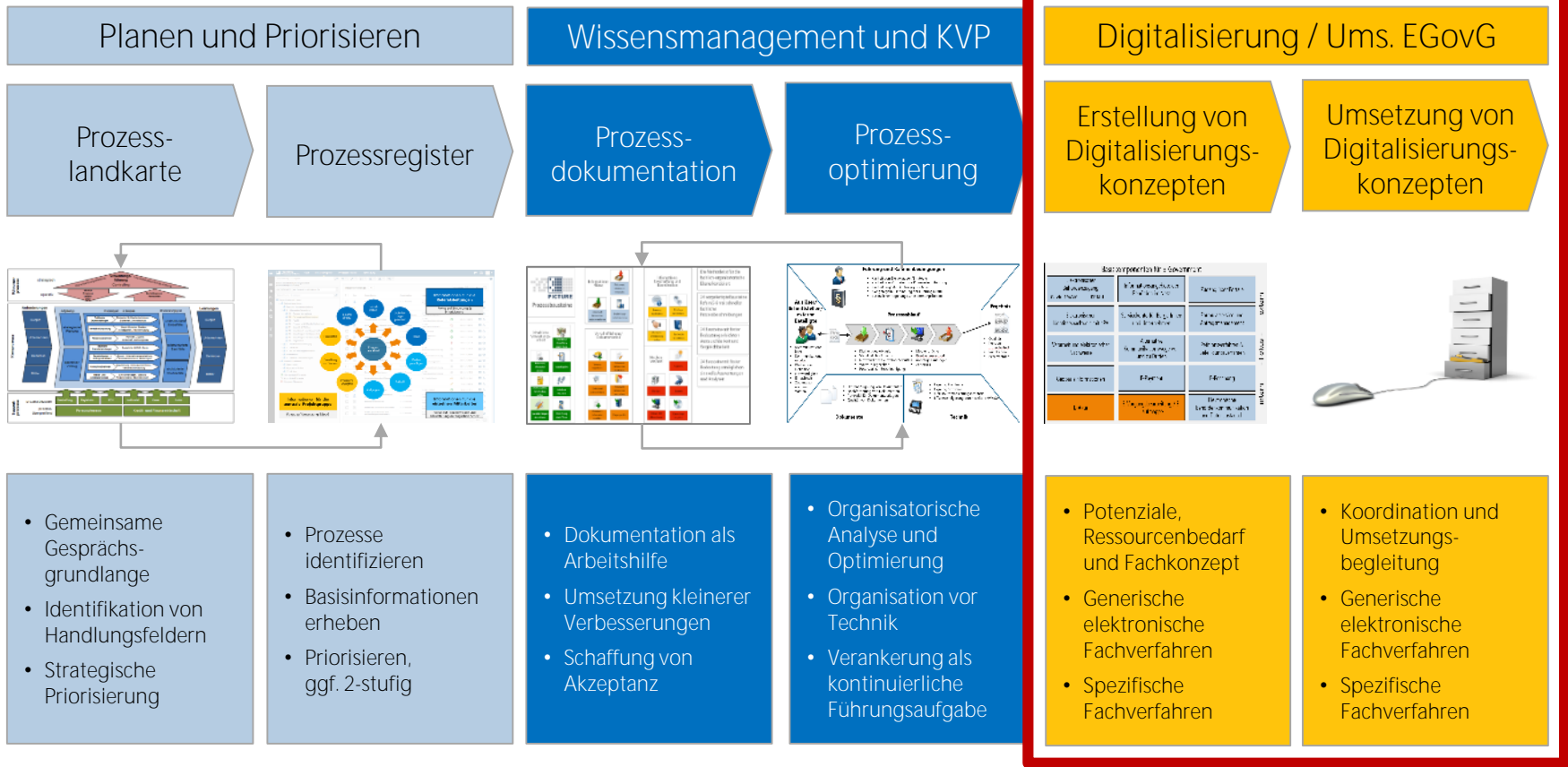
Endlich  
passiert was!



Das nützt  
auch mir!

Das ist ja  
relativ  
einfach!

# Die Einführung von Prozessmanagement folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell



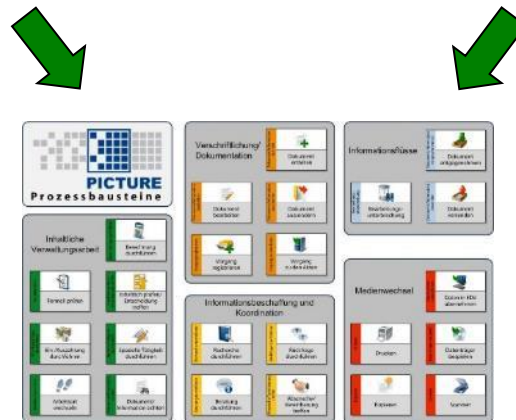
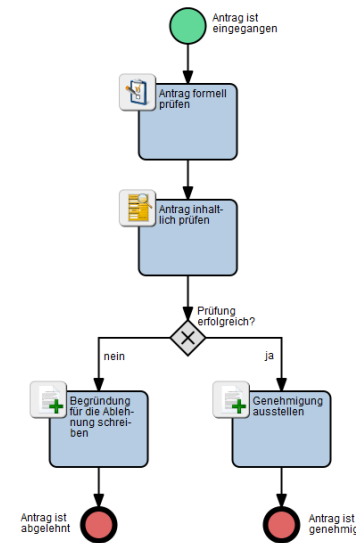
# Digitalisierung im Sinne des EGovG bedeutet, modulare und wiederverwendbare Basiskomponenten von zentraler Stelle zur Prozessunterstützung einzusetzen

Welche Basiskomponenten...

... helfen an welchen Stellen in den Fachprozessen?

Basiskomponenten für E-Government		
Elektronischer Behördenzugang §3a Abs. 1 VwVfG   DE-Mail	Informationsangebote der Behörden im Netz	Zugang über Portale
Elektronischer Identitätsnachweis mit nPA	Servicekonto für BürgerInnen und Unternehmen	Formularservice und Antragsmanagement
Verarbeitung elektronischer Nachweise	Alternative Kommunikationswege von und zu Dritten	Petitionsverfahren & Beteiligungsverfahren
Geobasisinformationen	E-Payment	E-Rechnung
E-Akte	E-Vorgangsbearbeitung / E-Laufmappe	Elektronische Behördenkommunikation und Datenaustausch

extern  
- Fokus -  
intern



Antwort: Verknüpfung über modulare Prozessbausteine

# Fachliche Prozessbausteine geben direkte Hinweise auf die Basiskomponenten

## Elektronischer Behördenzugang

§3a Abs. 1 VwVfG DE-Mail

**Informationsflüsse**

- Dokument entgegennehmen
- Dokument erstellen
- Bearbeitungsunterbrechung
- Dokument versenden

**Medienwechsel**

- Daten in EDV übernehmen
- Drucken
- Datenträger bespielen
- Kopieren
- Scannen



**Verschriftlichung/ Dokumentation**

- Dokument erstellen
- Dokument bearbeiten
- Dokument aussondern
- Vorgang registrieren
- Vorgang zu den Akten

**Informationsbeschaffung und Koordination**

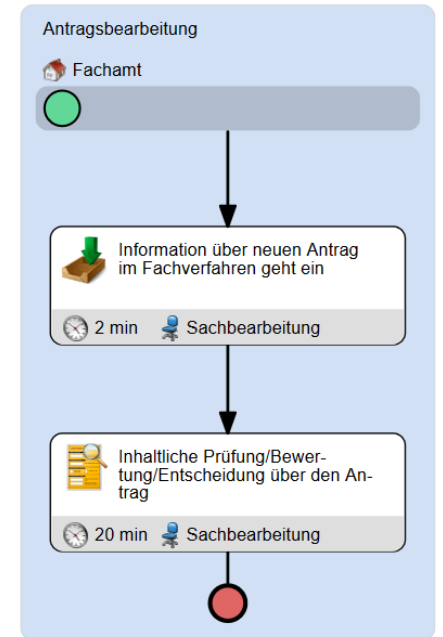
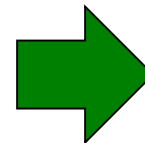
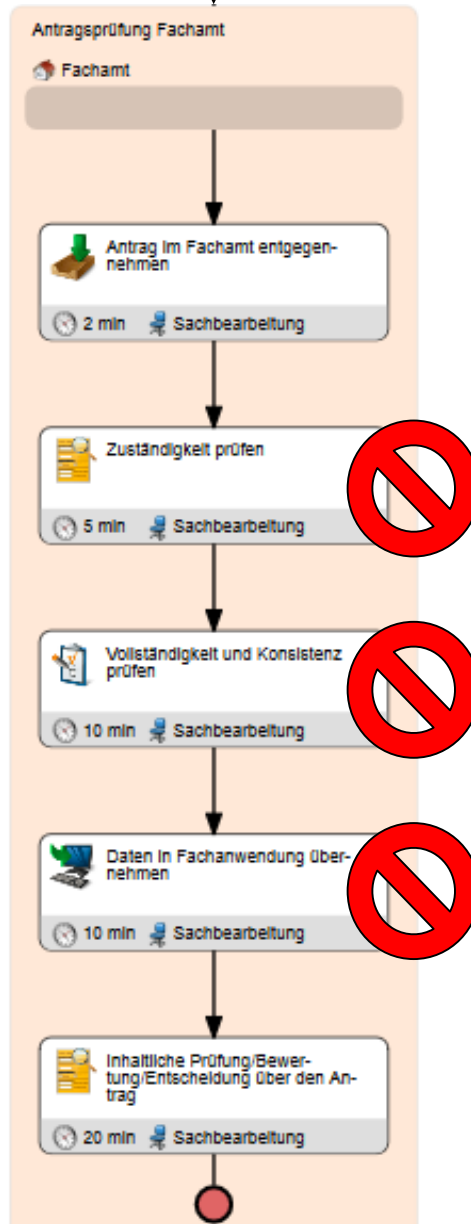
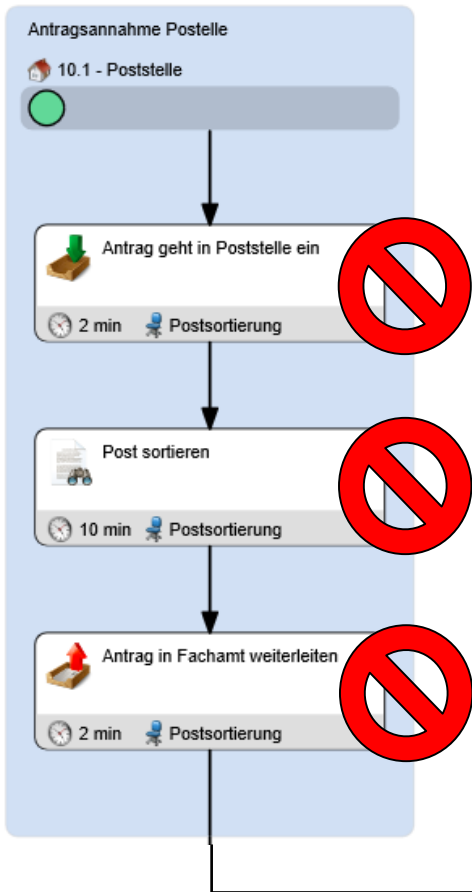
- Recherche durchführen
- Rückfrage durchführen

**Inhaltliche Verwaltungsarbeit**

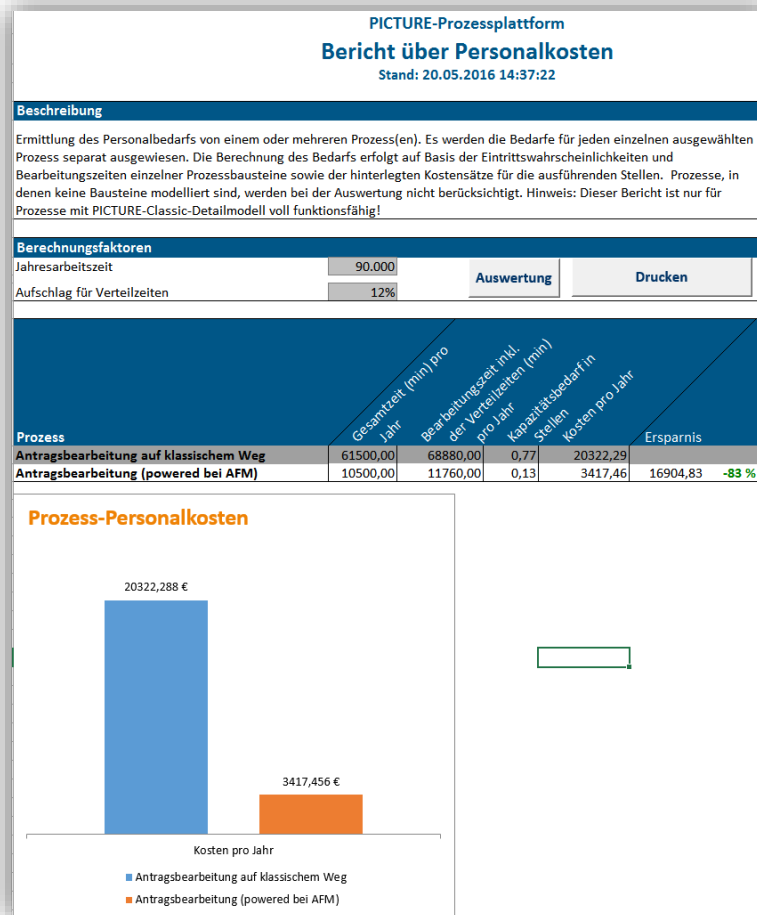
- Berechnung durchführen
- Entscheidung treffen
- Ein-/Auszahlung durchführen
- Spezielle Tätigkeit durchführen
- Arbeitsort wechseln
- Dokument/Information sichten

E-Payment

E-Akte



## Mit den passenden Werkzeugen lassen sich die Nutzenpotenziale einer Basiskomponente auch berechnen



- Analyseberichte in Excel – anschaulich und einfach weiter zu nutzen
- Fachlicher Soll-Ist-Vergleich – visualisiert Veränderungen und macht sie messbar





**PICTURE**  
PROMPT

Lösung

Die Prozessmanagement-  
Potenzialanalyse

Klarheit über  
Themen und Ziele

Phasenplan zur Zielerreichung

Benötigte  
Personal-  
kapazität

Benötigte  
Fähigkeiten

Benötigtes  
Budget

Benötigte  
Werkzeuge

Benötigte  
Akzeptanz

Rollenkonzept

Schulungs- und  
Ausbildungs-  
konzept

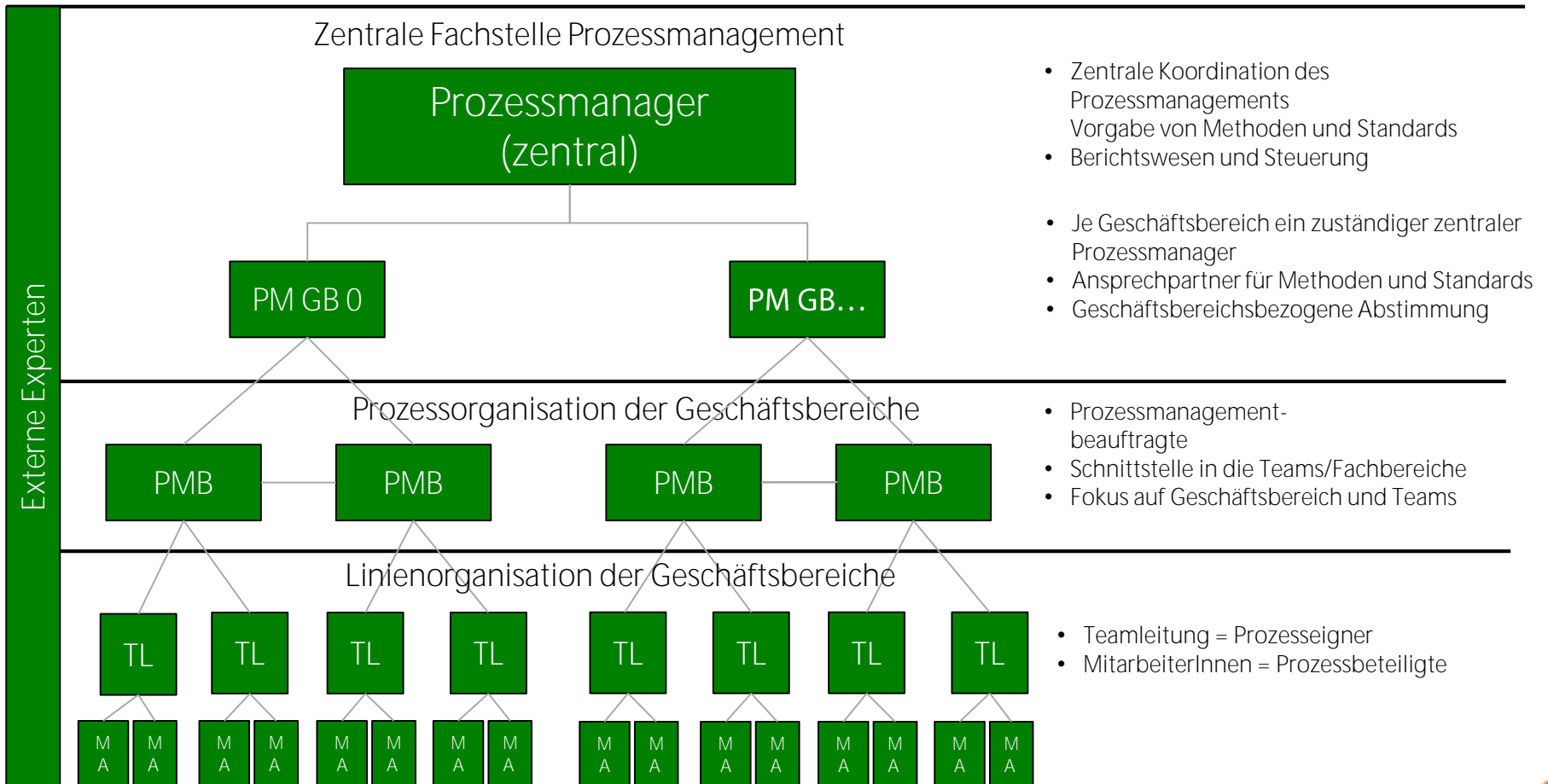
Zeit- und  
Projektplanung

Softwarebedarf

Kommunikations-  
konzept

Alternative Szenarien mit Maßnahmenplanung

## Erfolgreiches Prozessmanagement erfordert ein abgestimmtes Rollenkonzept





# Unser Schulungskonzept vermittelt den Prozessmanagement-Beauftragten die notwendigen Fähigkeiten eines Prozessmanagers

BEISPIEL

Prozessmanagement für Prozessmanager und Prozessmanagementbeauftragte

- 2 x 3 Tage Schulung und praktische Übung in Gruppen bis zu 10 Personen
  - Methoden und Grundlagen des Prozessmanagements
  - Aufbau u. Pflege von Prozessregistern zur E-Governmentpotenzialanalyse
  - Einsatz von Softwarewerkzeugen des Prozessmanagements
  - Dokumentation und Optimierung von Prozessen mit BPMN 2.0
  - Weiterverwendung und Adaption von Referenzprozessen
  - Methoden zur Datenerhebung und Wirtschaftlichkeitsanalyse
  - Projektmanagement nach PRINCE 2 für Prozessmanagement
  - Changemanagement in Prozessmanagementprojekten
  - Organisatorische Verankerung von Prozessmanagement und Wissensmanagement
- Weitere Zielgruppenspezifische Schulungen für Führungskräfte und Prozessbeteiligte



## Abschätzung des Umfangs an Prozessuntersuchungen

Anzahl von Prozessuntersuchungen nach Untersuchungsvariante in Aufbau- und Ausbauphase	Aufbauphase 2018			Ausbauphase 2019 bis 2022 (jährlich)		
	Anzahl (min)	Anzahl (mittel)	Anzahl (max)	Anzahl (min)	Anzahl (mittel)	Anzahl (max)
Prozessdokumentation	5	8	10	10	15	20
Prozessoptimierung organisatorisch	5	8	10	10	15	20
Prozessoptimierung und Fachkonzepterstellung für Basiskomponenten	5	8	10	10	15	20
Prozessoptimierung und Fachkonzepterstellung für neue Fachverfahren	5	8	10	5	10	15
<b>Summe</b>	20	32	40	35	55	75



# Verteilung der Personalaufwände auf Projektbeteiligte

BEISPIEL

Prozentuale Arbeitsteilung auf Rollen	Konzeptphase (2018)	Aufbauphase 2018	Ausbauphase 2019	Ausbauphase 2020	Ausbauphase 2021	Ausbauphase 2022
<b>Gesamter Personalaufwand</b>	100	100	100	100	100	100
Anteil Stadtverwaltung	100	100	100	100	100	100
Davon zentrale Fachstelle Prozessmanagement	100	100	100	100	100	100
Davon dezentrale Prozessmanagementbeauftragte	100	100	100	100	100	100
Anteil PICTURE	100	100	100	100	100	100

Arbeitsaufwand pro Rolle und Phase in Personentagen	Personentage in Konzeptphase (2018)	Personentage in Aufbauphase 2018	Personentage in Ausbauphase 2019	Personentage in Ausbauphase 2020	Personentage in Ausbauphase 2021	Personentage in Ausbauphase 2022
Zentrale Fachstelle Prozessmanagement	5	100	100	100	100	100
Prozessmanagementbeauftragte der Geschäftsbereiche	5	100	100	100	100	100
Prozessmanagementexperten (PICTURE)	5	100	100	100	100	100
<b>Summe</b>	15	300	300	300	300	300
Prozesseigner und -beteiligte inklusive Pflege der Register (ohne Projektmanagement)		100	100	100	100	100
Aufwand je Organisationseinheit in Personentagen pro Jahr		100	100	100	100	100



# Gesamtüberblick über den Ressourcenbedarf zur Zielerreichung in den kommenden 5 Jahren

BEISPIEL

## Ressourcenbedarf zur Zielerreichung

Ressourcenbedarf	2018 Konzepterstellung	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Personal (in Vollzeitäquivalenten)</b>						
Zentrale Fachstelle Prozessmanagement	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Prozessmanagementbeauftragte der Geschäftsbereiche	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Prozesseigner und -beteiligte inklusive Pflege der Register	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Dienstleistungen</b>						
Beratungsaufwand extern für Prozessmanagementexperten in Personentagen	5	5	5	5	5	5
<b>Sachaufwendungen</b>						
Benötigte Schulungstage	100	100	100	100	100	100
Mittelwafwand für Softwarewerkzeuge	10	1000	1000	1000	1000	1000
Sachkosten für internes Marketing, Website, Druckkosten für Handreichungen usw.	10	1000	1000	1000	1000	1000



## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?
- 3 WAS steckt genau dahinter?
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?





1

VORGESPRÄCH

- Klärung des Verfahrens
- Identifikation von Treiberthemen
- Erhebung von Basisdaten

2

DATENERHEBUNG

- Sammlung relevanter Dokumente
- Identifikation der Projektakteure
- Strukturierten Fragebogen bearbeiten

3

WORKSHOP VOR ORT

- Herausforderungen und Ziele definieren
- Identifikation von Ressourcen & Potenzialen
- Offene Fragen klären und Aufgaben festlegen

4

ANALYSE & AUSWERTUNG

- Datenauswertung und Potenzialanalyse
- Entwicklung von Szenarien
- Erstellung einer Roadmap

5

ERGEBNISPRÄSENTATION

- Vorstellung Ihrer Potenziale und Szenarien
- Darstellung von Nutzen & Ressourcenbedarf
- Festlegung der nächsten Schritte

A

B

C

Umsetzbare Szenarien



## Wir erfassen relevante Dokumente und bestehende Arbeitsergebnisse

Dokumente				
<p>Bitte stellen Sie uns die im Folgenden aufgeführten Dokumente elektronisch zur Verfügung. Bitte verwenden Sie sprechende Dateinamen und kennzeichnen die Dokumente entsprechend der im folgenden angegebenen Numerierung, um die Zuordnung und Wiederauffindung zu erleichtern.            Beispiel: 2_Organigramm IM NRW.PDF            Bei mehreren Dokumenten eines gleichen Typs verwenden Sie bitte 2a_, 2b, etc...            In der Spalte "Im Haus vorhanden" tragen Sie bitte ja/nein ein, je nachdem, ob es in Ihrem Haus so ein Dokument gibt (nicht jedes Haus hat z.B. einen Produktplan). Im Kommentarfeld können Sie Stichworte zu den benannten Dokumenten aufführen, z.B. "veraltet, ein Neues ist in Arbeit", oder "bitte absolut vertraulich behandeln".</p>				
#	Dokument	Zweck	Im Haus vorhanden?	Kommentar
1	Logo Ihrer Organisation	Verwendung in internen Präsentationen sowie zur Aufbereitung von Berichten.		
2	Aktuelles Organigramm	Identifikation von Ansprechpartnern, Vorstrukturierung von Fragenkatalogen, Einschätzung von Größe und Komplexität.		
3	Produktplan	Identifikation von Prozessgruppen, Input zum Aufbau des Prozessregisters.		
4	Geschäftsverteilungsplan	Einschätzung des Aufgabenprofils einzelner Organisationseinheiten (z.B. Projektarbeit, Führungsarbeit, Prozessarbeit...).		
5	Relevante Erlasse/Dienstanweisungen/Geschäftsordnung mit Bezug zu Organisationsgestaltung und Prozessmanagement	Identifikation von bestehenden Rahmenbedingungen, um sie entweder zu berücksichtigen, oder notwendige Anpassungen im Rahmen des Konzeptes vorzuschlagen.		
6	Relevante Strategiepapiere (z.B. Masterplan)	Identifikation bestehender Festlegungen und Rahmenbedingungen, zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten sowie möglichen Synergieeffekten mit anderen Aktivitäten.		
		Wenn Befragungen regelmäßig durchgeführt werden, können diese zur Messung des Umsetzungserfolgs unseres Projekts herangezogen werden.		



# Wir klären systematisch und präzise Ihre Situation und Potenziale anhand eines Fragenkatalogs mit über 140 Fragen

## Allgemeine Fragen

- Stammdaten
- politische Rahmenbedingungen
- Treiber des Prozessmanagements
- Ausgangssituation des Prozessmanagements
- Führungsstruktur
- Akteure des Prozessmanagements
- Ressourcen für Prozessmanagement
- Zusammenarbeit mit externen Akteuren
- Projektmanagement-Strukturen

## Themenspezifische Fragen (Beispiele)

- Treiberthema IT, Digitalisierung und E-Government
- Treiberthema Demografischer Wandel, Wissensmanagement und KVP
- Treiberthema Haushaltskonsolidierung

...

## Beispiel

D Ausgangssituation des Prozessmanagements	
#	Frage
1	Ist der Begriff Prozessmanagement in Ihrer Organisation bereits bekannt und mit Bedeutung belegt? Wenn ja, wie?
2	Taucht der Begriff Prozessmanagement im Organigramm / Geschäftsverteilungsplan / Stellenbeschreibungen auf?
3	Wie würden Sie Ihr Haus insgesamt beschreiben hinsichtlich der Verteilung von Projekten/Prozessen/ad-hoc-Aufgaben?
4	In welchen Abteilungen/Referaten wird eher in (teil-)strukturierten Prozessen gearbeitet, in welchen eher mit ad-hoc Anfragen bzw. projektorientiert?
5	Wurden im Haus bereits Prozesse beschrieben? Wenn ja zu welchem Zweck? Mit welchem Ergebnis?
6	Welche Notationen und Softwareprodukte zum Prozessmanagement kennen Sie und wie sind ihre Erfahrungen?
7	Werden Prozessbeschreibungen aktuell im Haus genutzt? Wenn ja, durch wen?
8	Haben Sie Prozessmodellierungswerkzeuge im Einsatz? Wenn ja, in welchem Umfang?
9	Welche Festlegungen hinsichtlich Methoden und Werkzeugen gibt es, die berücksichtigt werden sollten?
10	Haben Sie ein Handbuch/Richtlinien/Konventionen für Prozessmanagement?
11	Gibt es eine Prozesslandkarte?
12	Gibt es einen Prozessmanager im Haus? (zumindest inoffiziell?)
13	Was sind Faktoren im Haus, die aus Ihrer Sicht die Einführung von Prozessmanagement erleichtern?
14	Was sind Faktoren im Haus, die aus Ihrer Sicht die Einführung von Prozessmanagement erschweren?
15	Gibt es parallel laufende Projekte (intern oder extern), die Einfluss haben auf die Einführung von Prozessmanagement im Haus?





## Beispiel zu themenspezifischen Fragen: Demografischer Wandel und Wissensmanagement

### ■ Fragen

- Wie viele Mitarbeiter haben Sie in welcher Altersgruppe?
- Wieviel % davon gehen in den nächsten 1 / 3 / 5 Jahren in den Ruhestand?
- In welchen Bereichen sind diese Mitarbeiter beschäftigt?
- Mit welchen Aufgaben/Produkten/Prozessen sind diese Mitarbeiter betraut?

### ■ Potenziale

- Erstellung einer verständlichen Aufgaben- und Prozessdokumentation
  - Umfassende Dokumentation der Hilfsmittel, Wissensquellen, FAQ etc.
  - Transfer von Spezialwissen aus den Köpfen in die Dokumentation
  - Prozessanalyse und Optimierung des bestehenden Ablaufs → weniger Personalbedarf bei Wiederbesetzung (bis hin zu kw)
  - Ableitung von aktualisierten Stellenbeschreibungen für Nachfolger
  - Ableitung von Stellenausschreibungen für Nachfolger
- Verkürzung der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter
  - Sicherung der Qualität
  - verändertes Anforderungsprofil (Eingruppierung)
  - passgenauere Kandidaten
  - schnellere Kandidatenfindung



### ■ Vorschlag mit Maßnahmenplan

- Erstellung einer Übersicht über die demografische Struktur (in ausgewählten Bereichen)
- Pilotweise Dokumentation und Analyse von 5 Geschäftsprozessen in Bereichen mit ausscheidenden Mitarbeitern



## Eine erfolgreiche Abwicklung basiert auf Ihrer Mitwirkung

### Personal

- Wir bitten um einen internen Ansprechpartner auf Ihrer Seite, der die Auftragsabwicklung und Terminorganisation koordiniert
- Ein Mitglied der Leitungsebene für die Formulierung der strategischen Zielvorstellungen im Workshop
- Eine Führungskraft aus dem Bereich Organisation zur Beantwortung von Detailfragen
- Optional können Mitarbeiter aus dem Bereich Organisation, Personal und IT mit einbezogen werden.

### Zeit

- Vorgespräch: ca. 2 Stunden
- Interne Datenerhebung: ca. 8 Stunden (verteilt auf verschiedene Personen)
- Workshop: ca. 4-6 Stunden
- Nachlieferung von Informationen: ca. 2 Stunden
- Teilnahme an der Ergebnispräsentation: ca. 2-3 Stunden
- Gesamtprojektdauer von Auftrag bis Ergebnispräsentation: ca. 4-6 Wochen

### Budget

- ...das verraten wir Ihnen an unserem Stand.

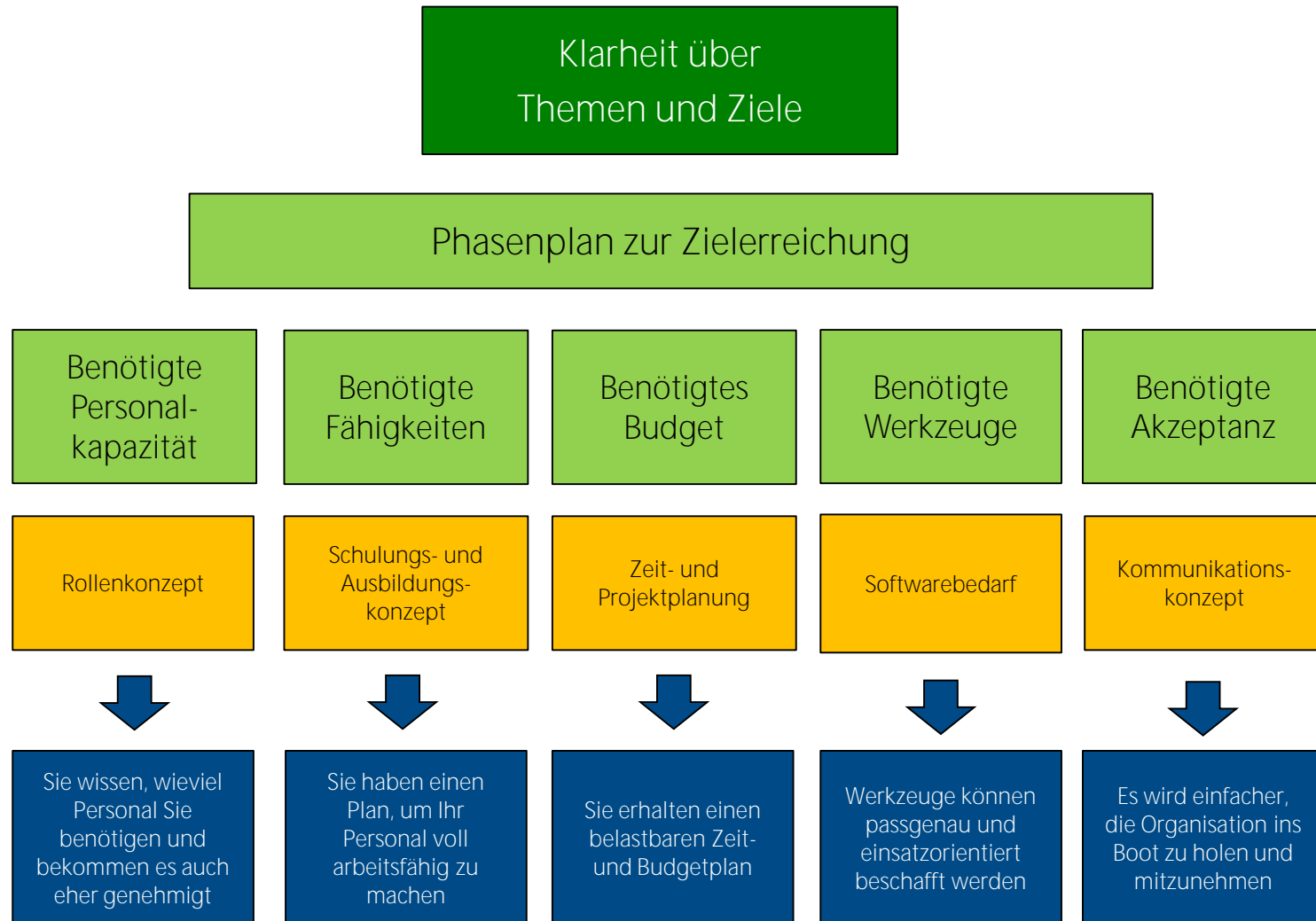


## Agenda

- 1 WER steht hier vor Ihnen?
- 2 WARUM ist eine Potenzialanalyse sinnvoll?
- 3 WAS steckt genau dahinter?
- 4 WIE wird die Analyse durchgeführt?
- 5 WOZU können die Ergebnisse verwendet werden?



# Ihr Nutzen aus der Potenzialanalyse: ein belastbares, nachhaltiges Konzept, welches Klarheit schafft und im Aufbau beschlussfähig ist



## PROMPT trägt dazu bei, dass Klarheit herrscht zur Erreichung Ihrer Ziele und die Erwartungen und die Ressourcen zusammenpassen



### Strategische Themen der Organisationsentwicklung

- Demografischer Wandel & Wissensmanagement
- Haushaltskonsolidierung
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Verwaltungsübergreifende Kooperation, arbeitsteilige Services

### Digitalisierung & E-Government

- E-Government: Strategie, Priorisierung & Umsetzung
- Einführung der E-Akte (interner Fokus)
- Einführung von Online-Verfahren (externer Fokus)
- IT-Anforderungsmanagement & Softwareauswahl
- IT-Servicemanagement & IT-Sicherheit

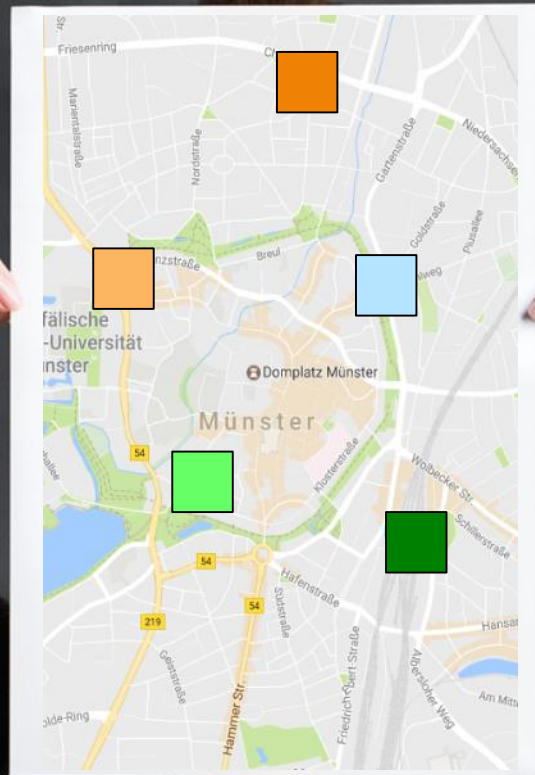
### Stellenmanagement & Organisationsgestaltung

- Stellenbeschreibungen
- Stellenbewertungen
- Stellenbemessungen / Personalbedarfsermittlungen
- Gestaltung von Aufgabengliederungsplan & Dienstabweisungen
- Aufgabenkritik & Einführung neuer Prozesse
- KVP

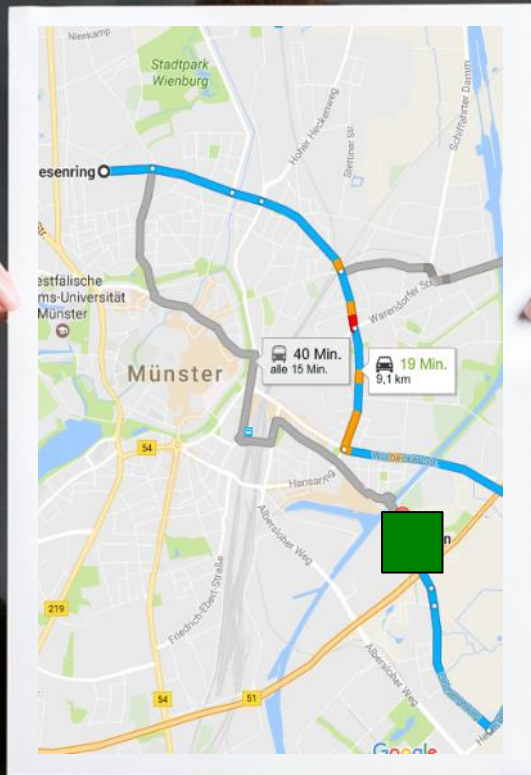




Erkennen Sie Ihre Rahmenbedingungen...



Entdecken Sie Ihre Potenziale...



Planen Sie Ihren Weg...



**Gehen Sie Ihren Weg...motiviert und zielgerichtet...**



# Vielen Dank

**... und erreichen Sie Ihr Ziel!**

## **... zu unserem Workshop...**

Die größten Herausforderungen des Prozessmanagements und wie man sie mit den passenden Werkzeugen meistert  
Dienstag, 14.30, Leo 11.3

## **... zu unserem Stand...**

Prozessplattform, Stellenbewertung, Projektbeispiele  
Informationen, gute Gespräche plus Überraschung...

## **... nutzen Sie unsere Methoden und Werkzeuge...**

Potenzialanalyse & Roadmap  
Prozessbibliothek  
Prozessplattform & PICTURE-Methode  
Einführung von Prozessmanagement  
Eingruppierungsassistenz Kasala  
Projektbegleitung und Umsetzung

**Dr. Lars Algermissen**

- Geschäftsführender Gesellschafter
- PICTURE GmbH
- [algermissen@picture-gmbh.de](mailto:algermissen@picture-gmbh.de)
- (+49) (0) 251/1312379-0