

Landesweites Prozessmanagement in Sachsen als Säule des Bürokratieabbaus

Zur Senkung des Bürokratieaufwandes für Bürger, Unternehmen und Verwaltung ist es erforderlich, die Art und Weise der Erbringung von Verwaltungsleistungen grundlegend zu überdenken. Die sächsische E-Governmentstrategie macht daher mit Prozessmanagement die stetige Verbesserung aller Verwaltungsprozesse zu einem entscheidenden Baustein: „Die Mitarbeiter der Verwaltung müssen nicht nur lernen, mit den neuen Möglichkeiten der Kommunikation [...] umzugehen, sondern sie müssen sich auch grundlegenden Änderungen der Arbeitsinstrumente und -prozesse stellen.“¹ Ziel des landesweiten Prozessmanagements ist dabei die Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Verwaltungsabläufen, die Schaffung von Transparenz und der Bürokratieabbau. Als übergeordnetes strategisches Ziel wird die Schaffung einer landesweiten Kultur des Prozessmanagements in möglichst vielen Behörden und Einrichtungen des Freistaates verfolgt.²

Sachsen hat sich zur Etablierung dieser Kultur für einen Ansatz entschieden, der sich an den Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement orientiert. Es existieren vielfältige Studien für die Bestimmung der Erfolgsfaktoren in großen Projekten und speziell zur Etablierung von Prozessmanagement. Exemplarisch sei

hierbei auf die Studien „Stand und Trend von Projektmanagement in Deutschland“ der Volkswagen Coaching GmbH³ und die Studie „Prozessmanagement notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung“ von IMTB und PWC⁴ verwiesen. Alle diese und vielfältige weitere Studien und erprobte Praxisvorgehen betonen dabei die gleichen wesentlichen Erfolgsfaktoren:

- Auswahl von geeigneten Methoden und Vorgehensweisen
- Nutzung eines passenden Werkzeuges
- Gewährleistung einer ausreichenden Qualifizierung der Mitarbeitenden
- Aufbau einer passenden Organisationsstruktur zur Gewährleistung von Wissenstransfer,
- Vernetzungen und Austausch zwischen den Akteuren im Prozessmanagement
- Unterstützung in der operativen und strategischen Durchführung sowie Führungscommitment

Um den Erfolg des Prozessmanagements langfristig sicherstellen zu können, hat der Freistaat Sachsen die E-Government Basiskomponente „Prozessplattform

Sachsen“ entwickelt. Die verschiedenen inhaltlichen Säulen der Basiskomponente sind dabei direkt auf die Erfolgsfaktoren für die Einführung von Prozessmanagement abgestimmt.

Methoden und Vorgehensweisen

Zur fachlichen Prozessmodellierung setzt der Freistaat Sachsen auf die PICTURE-Methode⁵. Zur technischen Verfeinerung (z. B. im Rahmen von IT-Projekten) wird die PICTURE-BPMN-Sprache eingesetzt. Die PICTURE-Methode wurde speziell für die Beschreibung, Analyse und Verbesserung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung ausgelegt und berücksichtigt daher in hohem Maße fachliche Besonderheiten des Verwaltungshandelns. Die PICTURE-Methode ist ca. 5- bis 6-mal schneller als klassische Methoden bei der Aufnahme und Beschreibung von Prozessen. Sie ist die am meiste genutzte Modellierungsmethode für den öffentlichen Sektor und in Deutschland in mehr als 250 Verwaltungen im Einsatz.⁶

Zur Prozessbeschreibung werden vordefinierte Prozessbausteine⁷ verwendet, welche eindeutige Begriffe aus dem Verwaltungsalltag verwenden und von Mitarbeitenden direkt verstanden werden können, wie z. B. „Formelle

1 Strategie für IT und E-Government des Freistaates Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium des Innern, 2014, S. 37.

2 Vgl. Fortschrittsbericht Prozessmanagement im Freistaat Sachsen, hrsg. vom Sächsischen Staatsministerium des Innern, 2015, S. 8.

3 Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland: Eine Studie der Volkswagen Coaching GmbH. Wolfsburg: Volkswagen, 2002.

4 Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung. Status quo und Handlungsempfehlungen. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mai 2014.

5 Becker, Algermissen, Falk (2009): „Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung“. 2. Auflage.

6 Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung. Status quo und Handlungsempfehlungen. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mai 2014.

7 Weitere Informationen unter: www.picture-methode.de

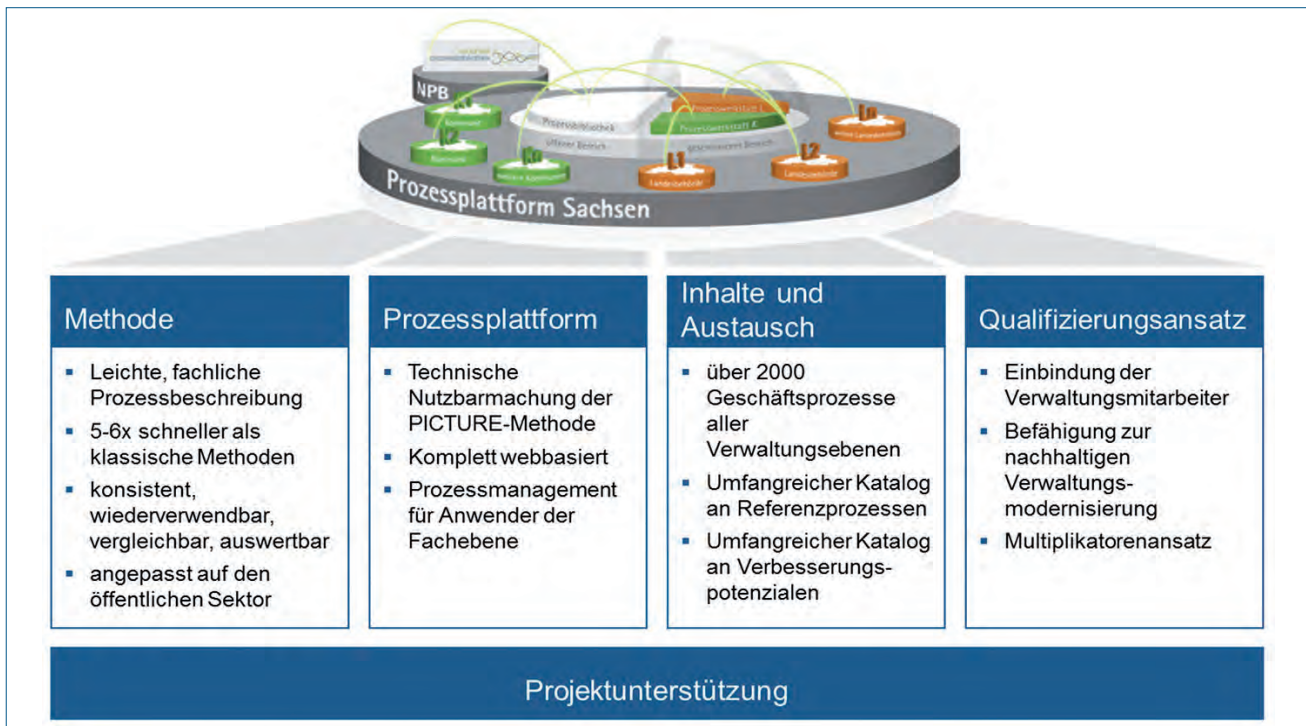


Abb. 1: Bestandteile der Prozessplattform Sachsen

Prüfung“, „Vorgang zu den Akten nehmen“ oder „Rückfrage durchführen“. Mithilfe dieser Bausteine können die Verwaltungsprozesse nach dem „Lego-Prinzip“ zusammengesteckt werden. Die Modellerstellung wird hierdurch einfach und verständlich.

Zur Unterstützung des Methodeneinsatzes hat der Freistaat Sachsen ein individuelles Prozessmanagementhandbuch, das mittlerweile in der Version 3.0 erschienen ist, entwickeln lassen.⁸ Im Handbuch werden erprobte Vorgehensweisen im Rahmen der Projektdurchführung,

Checklisten und Methoden sowie Beispiele und Begriffserklärung als Hinweise zur praktischen Arbeit in einer anwendungsorientierten Art dargestellt.

Werkzeugunterstützung

Technisches Kernstück des Prozessmanagements in Sachsen ist die PICTURE-Prozessplattform, die für den Freistaat als Prozessplattform Sachsen allen öffentlichen Behörden und Einrichtungen zur Verfügung steht. Mehr als 82 Verwaltungen in Sachsen arbeiten bereits mit der Prozessplattform Sachsen (Landes- und Kommunalebene), allein auf kommunaler Ebene sind über 11.000 Nutzerlizenzen im Einsatz.

Vorteil der zentralen Bereitstellung ist dabei, dass jede Einrichtung bei Bedarf eine eigene Instanz der Prozessplattform bekommt, die mitgelieferte fachliche Standardkonfiguration jedoch auf die Besonderheiten und Bedürfnisse

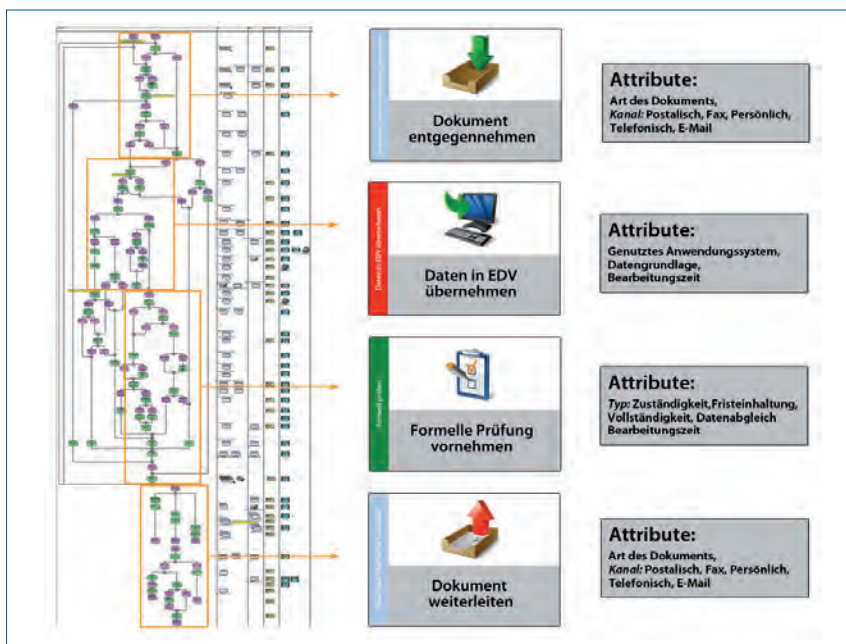


Abb. 2: Die PICTURE-Methode verwendet Bausteine und ist damit deutlich einfacher anzuwenden als klassische Modellierungssprachen

⁸ Handbuch Prozessmanagement Version 3.0, Sächsisches Staatsministerium des Inneren, 2015. Download unter <http://prozessplattform.sachsen.de>

im Freistaat angepasst wurde. Somit ist sichergestellt, dass die wichtigsten Attribute eines Geschäftsprozesses (wie bspw. Fallzahl, E-Governmentfähigkeit, Personalbindung) und die zu verwendenden Prozessbausteine einheitlich definiert und verwendet werden.

Diese Standardkonfiguration erleichtert die Prozesserhebung und die Durchführung bestimmter Fachprojekte für eine Einzelbehörde und schafft gleichzeitig die Basis für einen ebenenübergreifenden Austausch von Prozesswissen über die Prozessbibliothek Sachsen.

Qualifizierungsansatz

Die Festlegung von Standards und Methoden muss, damit sie erfolgreich eingesetzt werden können, durch ein passendes Schulungskonzept begleitet werden. Das auf die Methoden und Werkzeuge des Freistaates speziell abgestimmte Schulungsprogramm ist daher zentraler Bestandteil der erfolgreichen Prozessmanagementstrategie in Sachsen.

Das Schulungskonzept besteht aus mehreren aufeinander aufbauenden Bausteinen. So werden regelmäßige Grundlagenschulungen zum Prozessmanagement angeboten. Darauf aufbauend werden Vertiefungsschulungen durchgeführt, die spezielle Aspekte der Anwendung von Methode und Software hinsichtlich gesteigerter Nutzungsanforderungen behandeln. Abgerundet werden diese Schulungen durch die Möglichkeit von individualisierten Coachingpaketen. Das Qualifizierungskonzept des Freistaates zeichnet sich besonders dadurch aus, dass sämtliche Dozenten erfahrene Berater sind, die zugleich in den Projekten des Freistaates arbeiten. Fachliche Expertise und Erfahrung können so direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden.

Wissenstransfer und Vernetzung

Damit Methode, Werkzeuge und Vorgehensweisen effektiv eingesetzt werden, ist es erforderlich, Strukturen aufzubauen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen effizient teilen können, um somit von den Erfahrungen und Lösungen anderer Behörden zu lernen.

Die Prozessbibliothek Sachsen ist derjenige Bestandteil der Prozessplattform Sachsen, in den einzelne Behörden ihre Prozessmodelle (vollständig oder auf Wunsch auch anonymisiert) hochladen und anderen Verwaltungen zur Verfügung stellen können, die diese im Umkehrschluss dann herunterladen und verwenden können. Dies funktioniert, da durch die PICTURE-Methode und -Standardkonfiguration die Weiternutzung optimal methodisch und technisch unterstützt wird. Zum aktuellen Zeitpunkt sind bereits ca. 800 Prozessmodelle und Steckbriefe von 1.900 Prozessen aller Ebenen zur Nachnutzung bereitgestellt.

Unterstützung im operativen und strategischen Prozessmanagement

Die Einführung von Prozessmanagement in Behörden und Einrichtungen des Freistaates Sachsen ist ein politischer Auftrag, mit dem die Bestrebungen zur Modernisierung und Optimierung unterstützt werden. Der hohe Rückhalt, den das Prozessmanagement in diesem Kontext von Seiten der höchsten Führungskräfte erhält, zeigt sich unter anderem darin, dass der Freistaat die Einzelbemühungen und Vorhaben der Behörden und Einrichtungen in einen übergreifenden Kontext stellt und unterstützt.

Zu diesem Zweck hat der Freistaat einen Rahmenvertrag für Bera-

tungsleistungen rund ums Prozessmanagement abgeschlossen, um das Thema auch langfristig voranzutreiben. Alle Projekte und Vorhaben zum Prozessmanagement werden dabei an den strategischen Zielen des Freistaates orientiert und zentral koordiniert und unterstützt. Mehr als 60 Projekte – von der Untersuchung einzelner Prozesse im Rahmen der Sprengstoffverordnung bei der Landesdirektion Sachsen bis hin zur Einführung von ITIL® beim Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste (SID) – konnten somit durch zentrale Unterstützung vorangetrieben werden.

Fazit

Das Beispiel des Freistaates Sachsen zeigt, wie durch eine überlegte Einführungsstrategie, die alle Erfolgsfaktoren berücksichtigt, und einen abgestimmten methodischen Werkzeugkasten die erfolgreiche Implementierung von Prozessmanagement möglich ist. Durch die bereitgestellten Methoden, das passende Werkzeug, ein funktionierendes Qualifizierungskonzept, eine institutionalisierte Möglichkeit zum Wissenstransfer und die finanzielle und organisatorische Unterstützung durch den Freistaat sind alle Behörden und Einrichtungen des Landes in der Lage, ihre Prozesse effizient und effektiv zu gestalten und damit die Bürokratiekosten für Bürger, Unternehmen und Verwaltung nachhaltig zu senken.

Dr. Lars Algermissen ist geschäftsführender Gesellschafter der PICTURE GmbH und Entwickler der PICTURE Methode.

Martin Instinsky leitet das Beratungsteam der PICTURE GmbH und ist Koordinator der sächsischen Projekte zur Einführung von Prozessmanagement.

Hr. Tobias Frick ist Leiter des Referats 63 E-Government-Projekte, Elektronische Vorgangsbearbeitung, Prozessmanagement, Bürgerservices des Sächsischen Staatsministeriums des Inneren.