



**IfG.CC**  
Institute for eGovernment  
Am Neuen Markt 9c  
14467 Potsdam



## Forschungs- und Entwicklungsprojekt PROKETTA - Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung - Projektbrief 4 (November 2014)

- eGovernment ist mehr als nur IT in der öffentlichen Verwaltung -

### Überblick

Mit diesem Projektbrief, der den Zeitraum von **Mai bis Oktober 2014** umfasst, möchten wir Sie wieder über

den aktuellen Stand des Forschungsprojektes „PROKETTA – Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung“ und die bis heute erzielten Arbeitsergebnisse informieren.

In den letzten Monaten lag der Schwerpunkt bei der Prozesserhebung und -modellierung u.a. auf den komplexen Prozessen zu **Genehmigungsverfahren von öffentlichen Großveranstaltungen**. Zur besseren Koordinierung der Vielzahl der Akteure, die an diesen Verfahren beteiligt sind, wurden bereits in einigen Stadtverwaltungen organisatorische Maßnahmen getroffen bzw. entsprechende IT-Systeme eingeführt, welche jedoch noch ausbaufähig sind.

Ein weiterer Schwerpunkt der Projektarbeit war die **Optimierung** von erhobenen Ist-Prozessen. Hierzu wurde im Projekt eine innovative Vorgehensweise entwickelt, mit der anhand von Geschäftsprozessphasen modular

Schwachstellen analysiert, Verbesserungsvorschläge

identifiziert und Optimierungsmaßnahmen erarbeitet wurden.

Ebenfalls im Fokus der Projektarbeit steht die Weiterentwicklung des **Geschäftsprozessmanagers**, der als prozessorientiertes Wissensmanagementtool konzipiert ist und in anschaulicher Form Informationen zu den erhobenen Prozessen bereitstellt und visualisiert.

Seit September sind Mitarbeiter des PROKETTA-Teams deutschlandweit unterwegs um im Rahmen einer **Roadshow** die Relevanz des Themas Geschäftsprozessmanagement in öffentlichen Verwaltungen und mittelständischen Unternehmen aufzuzeigen. Die Teilnehmer der Roadshow können sich informieren, wie Fachwissen entlang von Arbeitsabläufen erhoben und dokumentiert werden kann. Das Wissen um die eigenen Prozesse bildet die Grundlage, um beispielsweise Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, neue Mitarbeiter einzuarbeiten oder um das Fachwissen von Mitarbeiter zu sichern, die in den Ruhestand gehen.

### Inhaltsverzeichnis

- |   |    |
|---|----|
| • Ergebnisse aus der Prozesserhebung  | 2  |
| • Vorgehensweise: Geschäftsprozessmanagement—von der Prozesserhebung bis zur Prozessimplementierung | 3  |
| • Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagers  | 4  |
| • Transfer der Projektergebnisse  | 6  |
| • Ausblick: Entwicklung eines Vorgangsbegleiters  | 8  |
| • Projektvorstellung  | 11 |
| • Workshops am IfG.CC   | 12 |

### Prozessketten

Im PROKETTA-Projekt werden überwiegend Geschäftsprozesse zu **komplexen Antrags- und Genehmigungsverfahren** analysiert. Dies sind Verfahren, bei denen eine Vielzahl von Akteuren auf verschiedenen Verwaltungsebenen, teilweise auch die Öffentlichkeit, zu beteiligen sind. Dies gestaltet sich im Verfahrensablauf als sehr aufwändig und zeitintensiv. In den beiden letzten Projektbriefen wurden die Ergebnisse aus der Erhebung von Geschäftsprozessen zu Genehmigungs- und Antragsver-

fahren nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG) und zur Genehmigung von Großraum- und Schwerlasttransporten in der Metropolregion Rhein-Neckar dargestellt.

In dieser Ausgabe des Projektbriefes stellen wir das komplexe Verfahren zur Planung und Durchführung von öffentlichen Großveranstaltungen vor, für das eine Vielzahl von einzelnen Genehmigungen beantragt werden muss.

### Genehmigungsverfahren zu öffentlichen Großveranstaltungen



In den vergangenen Monaten war die Erhebung von Prozessketten zu Genehmigungsverfahren von öffentlichen Großveranstaltungen ein zentraler Schwerpunkt. Hintergrund ist, dass diese Genehmigungsverfahren sehr häufig vorkommen (bspw. für Wochenmärkte, Kinderfeste, Weihnachtsmärkte oder große Stadtfeste) und eine hohe Komplexität aufweisen, da sowohl unternehmens- als auch verwaltungsseitig eine **Vielzahl verschiedener Akteure** einzubeziehen bzw. zu beteiligen sind. Behördenintern beteiligt sind u.a. die Straßenverkehrsbehörde, das Umweltamt und die Lebensmittelüberwachung. Darüber hinaus zählen u.a. Rettungsdienste, Polizei und Feuerwehr, Veranstaltungsagenturen, Versicherungen sowie Sicherheitsagenturen zu weiteren wichtigen Akteuren im Verfahren. Die Koordinierung und Abstimmung der Vielzahl der Akteure im Genehmigungsverfahren ist schwierig und langwierig. Zudem sind im behördlichen Genehmigungsverfahren **strenge Auflagen** zu berücksichtigen, da es für Kommunen von besonderem Interesse ist, dass Denkmäler und Grünflächen nicht beschädigt, unbeteiligte Verkehrsteilnehmer nicht behindert und Anwohner keinen übermäßigen Lärmbelastigungen ausgesetzt werden.

Der Antragsteller muss in den **umfangreichen Antragsunterlagen**, u.a. bestehend aus einem Veranstaltungskonzept, einem Sicherheitskonzept, Versicherungsnachweisen etc., nachweisen, dass die Veranstaltung mit den Interessen der Kommune und den Interessen der Anlieger vereinbar ist. Im Zusammenhang mit der Veranstal-

tungsgenehmigung sind parallel zudem eine Menge verschiedener Anträge bei unterschiedlichen Fachbehörden zu stellen. Um diesen Abstimmungs- und Planungsaufwand zu minimieren, wurden bereits in einigen Städten so genannte **Koordinierungsgremien** eingerichtet. Sie fungieren als „Mittler“ zwischen dem Veranstalter und den fachlich zuständigen (Genehmigungs-)Behörden. In der Regel sind sie dafür zuständig, zu informieren und Anliegen gegenüber den zuständigen Behörden zu koordinieren. Diese Koordinationsaufgabe schließt insbesondere die Entgegennahme und Weiterleitung der gesamten Verfahrenskorrespondenz (z.B. Anträge, Unterlagen, Anfragen, Erklärungen, Bescheide) ein. Der Veranstalter muss sich so nicht mehr selbst an jede einzelne Behörde wenden und kann sich auf die Organisation und Durchführung der Veranstaltung konzentrieren. Jedoch sind diese Koordinierungsgremien unterschiedlich ausgestaltet. Während sie in einigen Städten recht weit ausgebaut sind, dort als umfassender **One-Stop-Shop** fungieren und die gesamte Kommunikation im Verfahren über diese zentrale Anlaufstelle erfolgt, haben andere Städte solche Konzepte erst ansatzweise umgesetzt. Hier bilden diese Stellen zum Teil nur einen weiteren Anlaufpunkt für den Antragsteller, der sich zwar informieren und seine Antragsunterlagen abgeben kann, aber darüber hinaus nicht weiter betreut wird, weil die Kommunikation zwischen dem Antragsteller, der zentralen Anlaufstelle und den beteiligten Behörden/Stellen (noch) nicht elektronisch unterstützt wird, sondern nach wie vor papierbasiert erfolgt. Hinzu kommt, dass die Koordinierungsstelle als Vermittler im weiteren Verfahren „umgangen“ wird, weil Antragsteller und antragsbearbeitende Fachbehör-

de direkt miteinander kommunizieren.

Ein IT-gestütztes Verfahren zur Antragstellung und Koordinierung der Akteure analog zum Programm „ELIA“ im Bereich immissionsschutzrechtlicher Verfahren gibt es für dieses Genehmigungsverfahren bisher nicht. Erstrebenswert ist es, zu hinterfragen, ob und welche Funktionalitäten dieses Verfahrens für den Bereich „(Groß-) Veranstaltungen“ übernommen werden können. Bislang

sind die Koordinierungs- und Kooperationsbemühungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen noch ausbaufähig. Das führt zu kostspieligen Insellösungen, bei denen jeder seine eigenen technischen und prozessualen Wege verfolgt. Gemeinsame strategische Konzeptionen und einheitliche IT-Standards würden dagegen die entscheidende Kooperation fördern und die Effizienz sowie die Umsetzungsgeschwindigkeit von Projekten erhöhen.

## Vorgehensweise: Geschäftsprozessmanagement - Von der Prozesserhebung bis zur -implementation

### Vorgehensweise

Unter Geschäftsprozessmanagement verstehen wir alle Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Arbeitsabläufe einer Organisation zielgerichtet zu gestalten, zu steuern und fortlaufend zu verbessern. Im PROKETTA-Projekt wurde vom IfG.CC eine eigene innovative Vorgehensweise entwickelt, die standardisierte Arbeitsschritte – beginnend bei der Prozesserhebung bis zur Implementierung der verbesserten Prozesse – umfasst.

In Vorbereitung auf die Prozesserhebung beim Interviewpartner wird nach einer eingehenden Recherche über den Prozess und deren gesetzlichen Grundlagen ein so genannter **Normprozess erstellt**. In diesem wesentlichen Arbeitsschritt werden aus dem Spezialgesetz zur entsprechenden Informations- und Meldepflicht (z.B. Bundes-Immissionsschutzgesetz, Baugesetzbuch, Straßenverkehrs-Ordnung) der Prozessablauf mit seinen gesetzlichen Anforderungen extrahiert. Aus den allgemeinen Verwaltungsvorschriften (z.B. Verwaltungsverfahrensgesetz, Verwaltungsvorschrift zur Straßenverkehrs-Ordnung) und ggf. Richtlinien zu den Spezialgesetzen werden weitere Anforderungen an den Prozess abgeleitet (z.B. Übermittlung elektronischer Dokumente, § 3a VwVfG).

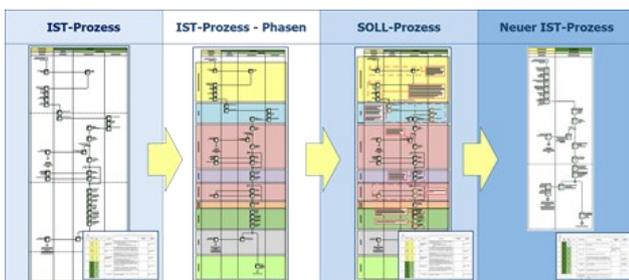
Im nächsten Schritt wird der **Prozess beim Interviewpartner vor Ort erhoben**. Hierzu befragen Mitarbeiter des IfG.CC in einem Workshop die Sachbearbeiter, die täglich in den Prozessen arbeiten, zu Arbeitsschritten, beteiligten Akteuren und notwendigen Ressourcen. Gleichzeitig wird mittels vordefinierter Bausteine (Bildkarten) der Prozessablauf gemeinsam mit den Sachbearbeitern gelegt. Bereits während des Workshops entsteht so ein sichtbares und greifbares Modell des *Ist-Prozesses* auf dem Tisch. Mit dieser Vorgehensweise wird das gemeinsame Verständnis des Prozessablaufs verbes-

sert. Anschließend werden die im Workshop erfassten Informationen textlich und grafisch aufbereitet. Die Ist-Prozesse werden notationsoffen modelliert, bzw. entsprechend den Bedarfen (z.B. bereits genutzte Modellierungssoftware) der Interviewpartner.

Nach der Prozesserhebung schließt sich die **Phase der Prozessanalyse und -optimierung** an. Beide Arbeitsschritte sind wesentliche Bestandteile des Prozessmanagements und verfolgen das Ziel, die Effizienz bestehender Geschäftsprozesse in einer Organisation sowie den Einsatz der dafür benötigten Ressourcen zu analysieren und zu verbessern. Ausgangspunkt ist dabei immer der bei dem Interviewpartner vor Ort erhobene Ist-Prozess. Um das Vorgehen zu standardisieren und den Prozess zudem zu strukturieren, wurden *standardisierte Geschäftsprozessphasen* definiert – wie z.B. Posteingang, formelle und inhaltliche Prüfung, Beteiligung, Bekanntmachung, Zahlung und Postausgang. Dabei wird unterschieden zwischen so genannten *Vor-, Begleit- und Nach-Prozessen*, welche sich nahezu in allen Genehmigungsverfahren wiederfinden und nahezu standardisiert ablaufen. Der *Kernprozess* ist die inhaltliche Bearbeitung der Informations- und Meldepflicht. Insbesondere auf Verwaltungsseite gibt es dabei teilweise große Unterschiede zwischen den Behörden, obwohl der Ablauf nahezu identisch mit dem Norm-Prozess sein sollte. Bei einem Vergleich des Kern- mit dem Norm-Prozess (als Benchmark) wird deutlich, wie nah die Verwaltung bei der Bearbeitung des Prozesses die gesetzlichen Anforderungen erfüllt und welche Prozessschritte lediglich „gelebte Praxis“ oder „Ausformungen des Alltagsgeschäfts“ und damit ggf. gar nicht erforderlich sind. Die Strukturierung in Geschäftsprozessphasen und den jeweiligen Prozesstypen (Vor-, Begleit-, Kern- oder Nach-Prozess) ermöglicht eine modulare Analyse von Prozes-

sen hinsichtlich ihrer Schwachstellen und Optimierungspotenziale. Bei der Schwachstellenanalyse werden sowohl die Prozess- und Organisationsstruktur als auch die Nutzung von Informationstechnik und deren Potenziale betrachtet.

Wurden die Schwachstellen des Ist-Prozesses identifiziert und analysiert, werden diesen **Verbesserungsvorschläge gegenübergestellt** (z.B. Prozessschritte weglassen, auslagern oder zusammenfassen, elektronische Antragstellung, Einsatz von Datenbanken/Registern, Einführung eines Dokumentenmanagementsystems/E-Akte oder Kooperationsplattformen, um die Beteiligung weiterer Akteure zu ermöglichen). Durch die modulare Vorgehensweise ist es möglich, zwischen Verbesserungsvorschlägen zu unterscheiden, die nur den Kernprozess betreffen, und Maßnahmen, die nahezu auf die gesamte Organisation übertragen werden können und somit die Standardisierung von Prozessabläufen unterstützen.



Darst. 1: Grober Überblick über die Phasen der Prozessoptimierung

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Schwachstellenanalyse und der erarbeiteten Verbesserungsvorschlägen und -maßnahmen wird im nächsten Schritt ein *Soll-Prozessmodell* erarbeitet. Soll-Prozessmodelle sind dadurch gekennzeichnet, dass die darin formulierten Empfehlungen zur Neugestaltung der Prozesse kurz- oder mittelfristig umsetzbar sein sollten. Idealerweise wird der Soll-Prozess anschließend in der Organisation umgesetzt (optimierter Prozess). Dieser wird zum neuen

Ist-Prozess, der dann erneut kontinuierlich hinsichtlich Optimierungspotenzialen überprüft wird. Ergebnisse aus einem Vergleich eines simulierten Ist- mit einem Soll-Prozess haben gezeigt, dass besonders durch die Einführung einer vollständig elektronischen Vorgangsbearbeitung (inkl. Antragsassistent) die Prozesse erheblich verschlankt und verkürzt werden können. Dies kann zu einer Zeitersparnis von fast 40 Prozent führen, was zur Folge hat, dass sich bspw. Kommunikationswege zwischen Antragsteller, Verwaltung und extern beteiligten Behörden/Stellen verkürzen. So können Effizienzsteigerungen, Verbesserungen in der Prozessqualität und im Ressourceneinsatz erzielt werden.

Liegen der Normprozess und der optimierte Prozess vor, wird aus dem Vergleich dieser Prozesse ein so genannter *Referenzprozess* extrahiert, d.h. sämtliche Schwachstellen werden unabhängig von verwaltungs- oder unternehmensspezifischen Gegebenheiten eliminiert. Referenzprozesse zeichnen sich durch einen hohen Abstraktionsgrad und ihre Wiederverwendbarkeit aus. Referenzprozessmodelle haben einen allgemeingültigen Charakter und bilden Sachverhalte ab, die organisationsübergreifend Gültigkeit besitzen. Referenzprozesse lassen sich sowohl als Grundlage und damit als Benchmark für die Modellierung der vorhandenen Prozesse (Ist) als auch zur Gestaltung der gewünschten Prozesse (Soll) heranziehen.

Damit der Soll-Prozess auch im „Alltagsgeschäft“ umgesetzt und „gelebt“ wird (optimierter Prozess), ist besonderes Augenmerk auf die *Mitarbeiter* zu legen. Erforderlich ist von Beginn an eine individuelle Umsetzungsstrategie, um die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erhöhen und nachhaltig die neuen Prozesse in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.

## Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagers



In den letzten Monaten wurde der vom IfG.CC konzipierte Geschäftsprozessmanager (GPM) weiterentwickelt und verbessert. Der GPM ist ein prozessorientiertes Wissensmanagementtool, der in anschaulicher Form Informationen zu den erhobenen Prozessen und Prozessketten zwischen Behörden und Unternehmen bereitstellt und visualisiert. Während im letzten Projektbrief

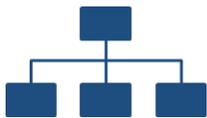
die Funktionalitäten des Menü- und Navigationsbereichs mit einheitlichen Navigationselementen beschrieben wurden, möchten wir Ihnen nun die konkreten Inhalte des Geschäftsprozessmanagers vorstellen. Den Einstieg bilden die drei Hauptbereiche „Organizer“ (Zugang zu den Prozessmodellen über das Organigramm oder die Prozesslandkarte), „Navigator“ (Zugang zu den grafischen Prozessmodellen über Listen) und



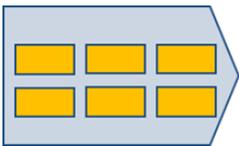
„Browser“ (Zugang zu den Prozessmodellen über Leistungs- und Prozesssteckbriefe) sowie die direkten Zugängen zum Glossar und dem Handbuch des GPM.

Die Struktur des GPM ist so angelegt, dass der Nutzer über jeden dieser Navigationspfade zu den eigentlichen Prozessketten und allen mit ihnen im Zusammenhang stehenden Informationen gelangt.

Folgende Inhalte umfasst der GPM:



Im Hauptbereich „Organizer“ befindet sich eine Übersicht über den Aufbau der Organisation, das *Organigramm*. Hier kann der Nutzer zwischen einer gesamten Übersicht oder einer Teilübersicht der Organisation wählen. Die Teilübersicht umfasst den entsprechenden Organisationsbereich, der mit den entsprechenden Prozessmodellen verknüpft ist.



Die *Prozesslandkarte* hingegen zeigt die entsprechenden Prozesse im Kontext anderer Leistungsprozesse. Eine Prozesslandkarte stellt den Zusammenhang zwischen den einzelnen Geschäftsprozessen (Leistungsprozesse) einer Organisation und ihren dazugehörigen Führungs- (z.B. Mitzeichnung des Vorgesetzten) und Unterstützungsprozessen (z.B. Zahlungsabwicklung oder Posteingang/ -ausgang) grafisch dar. Die Prozesslandkarte dient vor allem dazu, Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Prozessen zu visualisieren. Sie ermöglicht einen direkten Zugang zu den entsprechend hinterlegten (Leistungs-)Prozessen.

Wählt der Nutzer in der Prozesslandkarte, im Organigramm oder in den alphabetischen Listen einen Prozess aus, wird ihm die grafische Darstellung des erhobenen und modellierten Ist-Prozesses angezeigt. Der Ist-Prozess ist ein Abbild des zum Erhebungszeitpunkt implementierten Geschäftsprozesses. Alle Prozessschritte sind anklickbar und mit weiterführenden Informationen zum Prozess (z.B. erforderliche Ressourcen, Gesetzesgrundlagen, notwendige Formulare/Dokumente) angereichert.

Der *Phasenprozess* umfasst den Ist-Prozess, gliedert in standardisierte *Geschäftsprozessphasen*. Die Geschäftsprozessphasen, wie z.B. Posteingang, formelle und inhaltliche

Prüfung, Postausgang und Archivierung, dienen der Strukturierung und ermöglichen eine modulare Analyse des Prozesses. Die farblich voneinander abgegrenzten Phasen sind anklickbar, angezeigt werden dann die identifizierten Schwachstellen sowie die dazugehörigen Verbesserungsvorschläge.

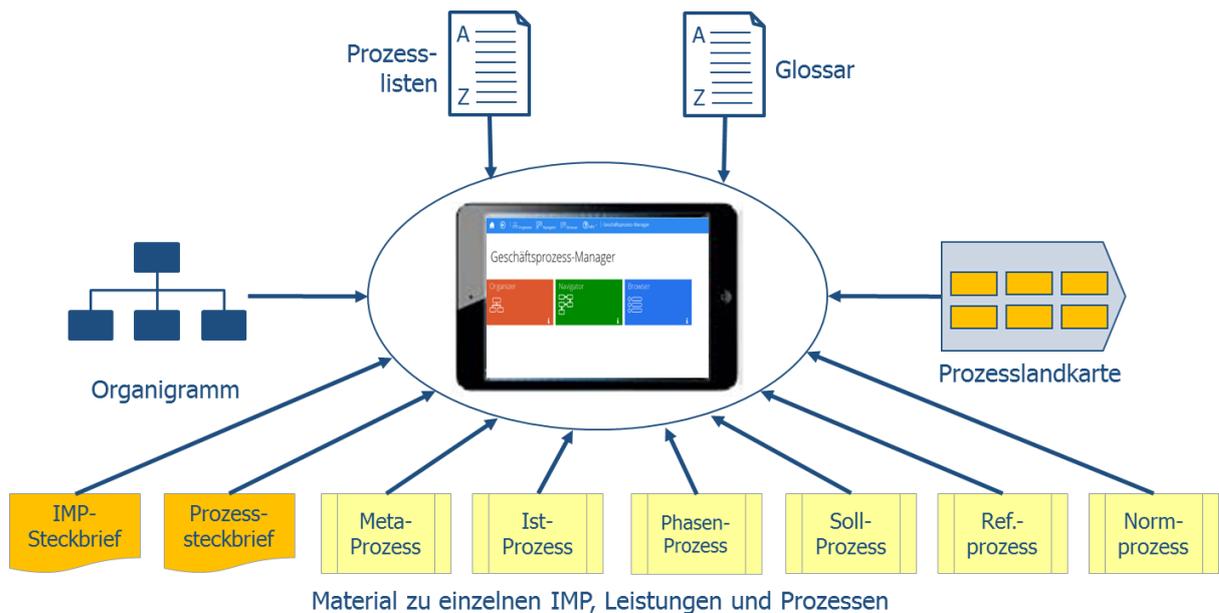
**Soll-Prozess** Neben dem Ist- und Analyse-Prozess enthält der GPM auch den *Soll-Prozess*. Auf Grundlage der identifizierten Schwachstellen wurde ein Modell des Soll-Prozesses erstellt, das als „Idealmodell“ den kurz- bis mittelfristig gewünschten Zustand (als Neugestaltung) des derzeitigen Ist-Prozesses abbildet. Die grafische Darstellung des Soll-Prozesses umfasst - analog zum Ist-Prozess - anklickbare Prozessschritte, zu denen Detailinformationen hinterlegt sind.

**Ref.-prozess** Der *Referenzprozess* bildet den gesamten Prozessablauf auf einer abstrakteren Ebene ab. Daher haben Referenzprozesse einen allgemeingültigen Charakter und besitzen organisationsübergreifend Gültigkeit. Sie zeichnen sich durch ihre Wiederverwendbarkeit aus, d.h. Aufgaben, Anwendungen und Objekte werden soweit abstrahiert und Schwachstellen eliminiert, dass eine allgemeingültige Verwendung möglich ist. Referenzprozesse können als Grundlage und damit als Benchmark für die Modellierung der vorhandenen Prozesse (Ist) als auch zur Gestaltung der gewünschten Prozesse (Soll) dienen.

**Prozesssteckbrief** Der direkte Zugang zu den *Prozesssteckbriefen* ist über den „Browser“ möglich. In einem Prozesssteckbrief sind alle wesentlichen Eigenschaften eines Geschäftsprozesses zusammengefasst. Der Steckbrief enthält u.a. Informationen zu den rechtlichen Grundlagen, dem Verfahrensablauf sowie zu allen am Prozess beteiligten Akteuren.

**Kompetenzsteckbrief** Neben den Prozesssteckbriefen enthält der GPM *Kompetenzsteckbriefe*. Die Kompetenzsteckbriefe enthalten allgemeine Mindestvoraussetzungen, die eine Person erfüllen sollte, um in diesem Bereich tätig zu werden. Zu den Informationen gehören u.a. die fachliche Mindestanforderung oder erforderliche Mindestqualifikation.

Die folgende Grafik fasst die Inhalte des Geschäftsprozessmanagers zusammen:



Darst. 2: Elemente des Geschäftsprozessmanagers

## Transfer der Projektergebnisse

### Erfolgreicher Start der Roadshow-Veranstaltungen



Erfahrungen aus Prozesserhebungen haben gezeigt, dass sich vor allem kleine und mittlere Unternehmen nur vereinzelt mit ihren Geschäftsprozessen beschäftigen.

Dabei bildet das Wissen um diese Prozesse die wichtigste Grundlage, um beispielsweise Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, neue Mitarbeiter einzuarbeiten, das Fachwissen ausscheidender Mitarbeiter zu sichern oder neue IT-Anwendungen einzuführen. Diese Gründe waren Anlass, im Projekt eine Roadshow zum Thema „Erhalt von Fachwissen“ zu konzipieren. Seit September 2014 sind Mitarbeiter des PROKETTA-Teams mit dieser Roadshow deutschlandweit unterwegs. Ziel ist es, den Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen die Relevanz des Themas Geschäftsprozessmanagement aufzuzeigen und entsprechende Methoden vorzustellen.

Erste Veranstaltungen fanden in Kooperation mit der IHK Potsdam sowie mit dem eBusiness-Lotsen Potsdam statt. Besonders die Nachfolge im Unternehmen und die Schwierigkeiten bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in die Organisationsstrukturen waren für viele Teilnehmer unserer Roadshow Gründe, sich intensiver über Geschäftsprozessmanagement zu informieren. Bei der Veranstaltung, die Anfang November in Zusammenarbeit mit dem eBusiness-Lotsen Berlin stattfand, stand mehr



Darst. 3: Übersicht über Veranstaltungsorte der Roadshow

die Vorgehensweise bei der Erhebung und Dokumentation von Arbeitsabläufen im Mittelpunkt.

Die Roadshow-Veranstaltungen sind als Workshops angelegt. Ausgangspunkt bilden dabei immer die Arbeitsabläufe (Prozesse) bei der Erbringung von Leistungen sowie die Personen (Wissensträger), die diese Arbeitsabläufe ausführen. Denn diese Wissensträger wenden ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten in den Arbeitsabläufen an und ermöglichen damit die Aufgabenbearbeitung in der Organisation. Anhand von Fallbeispielen und unter Anleitung des PROKETTA-Teams erproben die Teilnehmer verschiedene Methoden, um Fachwissen zu erheben und zu dokumentieren. Sie erhalten so „Handwerkszeug“, welches sie in ihrer Organisation

selbst anwenden können.

Sind die Arbeitsabläufe erfasst und dokumentiert, müssen diese Informationen den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Eine Möglichkeit, Wissen in einer Organisation zugänglich zu machen, ist die Nutzung des oben beschriebenen IfG-Geschäftsprozessmanagers (GPM).

Die bundesweite Roadshow wird in Kooperation mit verschiedenen Industrie- und Handelskammern sowie eBusiness-Lotsen aus dem eKompetenz-Netzwerk der BMWi

-Initiative „Mittelstand Digital“ und Kommunen durchgeführt. Weitere Veranstaltungen finden in Saarbrücken, Würzburg, Potsdam, Paderborn, Berlin, Kassel und Dortmund statt.

Wenn auch Sie an einer dieser Veranstaltungen teilnehmen möchten oder Interesse an der Durchführung einer Roadshow-Veranstaltung bei Ihnen vor Ort haben, melden Sie sich bitte bei unserer Projektmitarbeiterin Sabina Mucha (smucha@ifg.cc).

## Ausbau der Kooperation mit den eBusiness-Lotsen



**eBUSINESSLOTSE**  
INFOBÜRO FÜR UNTERNEHMEN

In der bisherigen Projektlaufzeit haben uns Kammern, Verbände und kom-

munale Spitzenverbände unterstützt, die erarbeiteten Erkenntnisse, Ergebnisse und Methoden in die Praxis zu transferieren. Insbesondere mit der Industrie- und Handelskammer Potsdam, die uns vor allem bei der Organisation von Veranstaltungen, Workshops und Vorträgen unterstützt, können wir auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit zurückblicken.

In den letzten Monaten haben wir die Zusammenarbeit mit den eBusiness-Lotsen intensiviert. Die eBusiness-Lotsen sind Teil der Förderinitiative „eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert werden. Bundesweit vernetzt bieten 38 regionale Anlaufstellen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Unterstützungsleistungen an. Durch ihr Netzwerk und ihre Kontakte unterstützen die eBusiness-Lotsen uns vor allem bei der Planung und Durchführung unserer Roadshow zum Thema „Sicherung von Fachwissen“.

Zu diesem Thema veröffentlichte das PROKETTA-Team auch in der ersten Ausgabe des Magazins „WEBverständlich“ 2014 des eBusiness-Lotsen Potsdam einen Beitrag zur Sicherung von Fachwissen in Organisationen. Im Beitrag wird verdeutlicht, dass keine komplexen technischen Systeme erforderlich sind, um Fachwissen zu sichern, sondern dass es im ersten Schritt wichtig ist, sich mit den Arbeitsabläufen im Unternehmen zu befassen.

Den Artikel mit dem Titel – "Wenn Sie wüssten, was Sie wissen" - Wissenssicherung und die Dokumentation von Arbeitsabläufen im Unternehmen – können Sie auf der Homepage des eBusiness-Lotsen Potsdam ([http://ebusinesslotse-potsdam.de/fileadmin/Daten/eLotse/Publikationen/WEBverstaendlich\\_eBusiness-Journal\\_Potsdam.pdf](http://ebusinesslotse-potsdam.de/fileadmin/Daten/eLotse/Publikationen/WEBverstaendlich_eBusiness-Journal_Potsdam.pdf)) abrufen.

Um einen kontinuierlichen Austausch von Informationen und Erfahrungen sowie einen qualifizierten Technologietransfer zu gewährleisten, haben sich verschiedene eBusiness-Lotsen zu themenspezifischen Clustern zusammengeschlossen. Eines dieser Cluster ist das Cluster „Prozessmanagement und ERP“. Aufgabe des Clusters ist es, tieferegreifende Informationen zum Thema zu erschließen, um auf dieser Grundlage konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln. Das PROKETTA-Team arbeitet seit Juli 2014 in diesem Cluster mit und trägt auf diese Weise dazu bei, in den Projekten gewonnene Erfahrungen auszutauschen und zu vermitteln.

Das PROKETTA-Team ist außerdem Partner bei den geplanten „eBusiness-Tagen“, die ab Januar 2015 in mehreren Städten zu Themen wie Grundlagen des Prozessmanagements, Regional Internetmarketing (Online-marketing), E-Rechnung, Mobile Service, Kundenbeziehungsmanagement (CRM) und Ressourcenmanagement (ERP) organisiert werden. Zielgruppe dieser Veranstaltungsreihe sind insbesondere Unternehmen, die sich bereits mit ihren Geschäftsprozessen beschäftigen und eine Einführung eines ERP-Systems beabsichtigen.

## Mai 2014: Vorstellung des Projektes PROKETTA auf der Messe „M-Days“ in Frankfurt/Main

Mitarbeiter des PROKETTA-Teams haben am 13. und 14. Mai 2014 auf der Mittelstand-Digital-Kongressmesse M-Days 2014 das Projekt „PROKETTA – Prozessketten zwischen Unternehmen und Verwaltung“ gemeinsam mit allen Projekten des Förderschwerpunktes Mittelstand-Digital ([www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)) präsentiert. Ziel der Kongressmesse war es, die Ergebnisse der verschiedenen Projekte einer breiteren Fachöffentlichkeit vorzustellen und den Austausch zwischen den Projekten über die bereits bestehenden Aktivitäten hinaus zu fördern. Auf der Messe wurde ein Video über das Projekt gedreht, das Sie unter folgendem Link abrufen können: [http://www.proketta.ifg.cc/\\_media/20140912\\_estandards\\_proketta.webm](http://www.proketta.ifg.cc/_media/20140912_estandards_proketta.webm)

## September 2014: Treffen des Arbeitsforums „eStandards“ in Bochum

 Auf Einladung des Forschungsprojektes eBauen und des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering an der Ruhr-Universität Bochum fand vom 17. bis 18. September das 4. Treffen des Arbeitsforums eStandards in Bochum statt. In diesem Arbeitsforum sind alle Projekte zusammengeschlossen, die im Rahmen des Förderschwerpunktes „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert werden. Ziel des Arbeitsforums ist es, projektübergreifend Themen wie Geschäftsprozessmanagement und die Vernetzung von eStandards zu bearbeiten. Das IfG.CC bearbeitet zusammen mit den Projekten SMART SC, EXPORT, BIMiD und eStep das Thema Prozessmanagement. Bei diesem 4. Treffen stand vor allem die Frage im Mittelpunkt, wie die Erkenntnisse aus den verschiedenen Arbeitsgruppen an die Zielgruppen – v.a. klein- und mittelständische Unternehmen sowie Behörden – vermittelt werden können. Professor Zülch von der Ruhr-Universität Bochum eröffnete die Veranstaltung mit einem Vortrag zum Thema Akzeptanz- und Changemanagement. Anhand von verschiedenen Akzeptanzmodellen und Beispielen aus der Kommunikationswissenschaft erläuterte er u.a., dass befürchtete Machtverluste meistens die Ursache für Widerstände gegen Veränderungen sind. Für die Einführung neuer Standards, technischer Lösungen und Arbeitsabläufe bedeutet das, dass es nicht nur um inhaltliche Fragen geht, sondern auch Akteurskonstellationen, Machtverhältnisse, Informationsbedarfe etc. berücksichtigt werden müssen. Am 2. Workshoptag hielt Professor Thiessen vom eBusiness-Lotsen Potsdam einen Vortrag zum Change-Management bei KMU aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Dabei hob er hervor, dass es alle Projekte im Förderschwerpunkt mit einer Vielfalt an Unternehmen zu tun haben – Unternehmen, die sich mit dem Thema Digitalisierung intensiv auseinandersetzen und Neuem aufgeschlossen gegenüberstehen sowie Unternehmen mit niedrigem Digitalisierungsgrad. Alle beschäftigen sich mit der Wechselwirkung zwischen Erleben und Verhalten im digitalen Alltag und haben dabei mehr oder weniger Erfolg. Alle Arbeitsgruppen planen, ihre Ergebnisse mit Praxisbeispielen aufzubereiten und darüber grundlegendes Wissen zu vermitteln. Die entstehenden Broschüren und Leitfäden sollen keine wissenschaftlichen Abhandlungen sein, sondern den Unternehmen konkrete Hilfestellung im Arbeitsalltag bieten.

## November 2014: Evaluierungsworkshop der eStandards-Projekte in Bonn

 Am 4. und 5.11. fand in Bonn der diesjährige Evaluierungsworkshop für alle Projekte, die über das eStandards-Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert werden, statt. Dr. Manfred J. Suhr, Projektleiter und Geschäftsführer des IfG.CC, und Friederike Thessel, wissenschaftliche Mitarbeiterin des IfG.CC, stellten den aktuellen Projektstand des Projektes „PROKETTA – Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung“ sowie die geplanten Vorhaben zur Verwertung und zum Transfer der Projektergebnisse vor. Daneben wurde dieser Workshop auch genutzt, um sich mit den Mitarbeitern

der anderen Projekte zu Schwerpunkten und Herausforderungen v.a. bezüglich der Vermarktung der Methoden und Lösungen, die in den Projekten entwickelt wurden, auszutauschen. Diesem Thema ist verstärkt Aufmerksamkeit zu widmen, weil die meisten der Projekte im eStandards-Netzwerk in den ersten Monaten des kommenden Jahres 2015 auslaufen werden.

### Ankündigung: 3. Treffen der Projektpartner in Potsdam



#### Projekt-treffen

Bereits zum dritten Mal organisiert das PROKETTA-Team in Potsdam ein Treffen der Partner und Unterstützer des Projektes. Am 21. November 2014 können sich Mitarbeiter von Behörden und Unternehmen über die bisher erzielten Ergebnisse informieren.

Bei den voran gegangenen Projektpartner-Treffen lagen die Schwerpunkte auf der Vorstellung und der Diskussion unserer Vorgehensweise bei der Erhebung und Modellierung von Prozessketten. Bei diesem Treffen steht nun die Analyse und Optimierung der Prozessketten im Mittelpunkt. Die dazu im Projekt neu entwickelte Vorgehensweise umfasst neben dem Vergleich von Prozessen eine modulare Analyse der Prozesse hinsichtlich ihrer Optimierungspotenziale. Diese erfolgt phasenweise, d.h. es wird Prozessphase für Prozessphase analy-

siert, wie die Prozesse verbessert, neu gestaltet und durch den Einsatz von IT unterstützt werden können. Auf der Grundlage der Analyseergebnisse werden für die erhobenen Prozesse und Prozessketten verschiedene Optimierungspotenziale abgeleitet und an die Kommunen als Handlungsempfehlungen weitergegeben. In einigen Kommunen werden derzeit Prozessprojekte geplant oder umgesetzt, um einerseits den Zugang zu Verwaltungsleistungen speziell für Unternehmen und andererseits den Verfahrensablauf insgesamt zu verbessern. Mitarbeiter aus verschiedenen Kommunen werden beim Projektpartner-treffen von ihren Erfahrungen bei der Umsetzung ihrer Projekte berichten. Wenn auch Sie an dieser Veranstaltung teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte per eMail: [proketta@ifg.cc](mailto:proketta@ifg.cc).

### Ausblick: Entwicklung eines Vorgangsbegleiters

Die bisherigen Erhebungen, Modellierungen und Optimierungen von Prozessketten berücksichtigten die einzelnen Prozessschritte sowie die beteiligten Akteure. Insbesondere bei der Optimierung spielen die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Akteuren und die Übergänge zwischen den Prozessschritten eine wichtige Rolle. Bisher konnten dabei Zeiten der einzelnen Prozessschritte und deren Übergänge nicht berücksichtigt werden. Grund hierfür ist, dass in den meisten Fällen kaum oder gar keine Informationen über Zeiten vorliegen. Dabei haben Bearbeitungs-, Warte- und Liegezeiten sowie Transportzeiten einen großen Einfluss auf den Verfahrensablauf.

Aus diesem Grund wird im Projekt ein "Vorgangsbegleiter" entwickelt. Der Vorgangsbegleiter ist als mobile Anwendung konzipiert, die auf einem Tablet lauffähig ist und stichprobenartig einzelne Vorgänge eines Pro-

zesses begleitet. Ziele des Vorgangsbegleiters sind es, einerseits den bereits in der Organisation erhobenen IST-Prozess zu validieren und andererseits das dokumentierte Prozesswissen um weitere wertvolle Informationen zu Transport-, Liege- und Wartezeiten sowie zu den eigentlichen Bearbeitungszeiten zu erweitern.

Da Arbeitsabläufe häufig Änderungen unterliegen (z.B. durch Änderungen von gesetzlichen Regelungen), können einmal erfasste Modelle und damit auch die davon abgeleiteten Optimierungsvorschläge schnell überholt sein. Eine Evaluierung der Modelle während des Prozessablaufs ermöglicht es, den realen Prozessablauf mit dem Modell zu vergleichen und Abweichungen zu erfassen. Der Sachbearbeiter hat dazu die Möglichkeit, direkt im „Vorgangsbegleiter“ Anmerkungen und Änderungshinweise zum Prozessmodell einzugeben.

Die Ergebnisse können als Grundlage dienen, um die Vorgangsbearbeitung zu vereinheitlichen oder gar Bemühungen zur Standardisierung voranzutreiben. Auf diesem Wege liefern sie auch einen wichtigen Beitrag zum Qualitätsmanagement. Die Auswertungen geben außerdem Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten und erlauben es, Optimierungsansätze besser zu priorisieren. Darüber hinaus werden positive Veränderungen zwischen bestehenden Ist-Prozessen und den Soll-Prozessen messbar und bewertbar.

Der Vorgangsbegleiter lässt sich intuitiv bedienen. Über die Startseite gelangt der Nutzer zur Auswahlliste der

hinterlegten Prozesse. Nach der Auswahl eines Prozesses, der begleitet werden soll, hat der Nutzer die Möglichkeit, sich über den Prozess und deren Ablauf zu informieren, in dem er sich beispielsweise das Prozessmodell anzeigen lässt. Von hier aus kann die Begleitung gestartet werden. Zur Auswertung werden die erfassten Daten an das IfG.CC übermittelt. Dort werden die Daten analysiert, aufbereitet und fließen in die erarbeiteten Optimierungsvorschläge ein, um deren Qualität zu erhöhen.

In der folgenden Abbildung werden die Funktionalitäten des Vorgangsbegleiters grafisch zusammengefasst:



Darst. 4: Funktionalitäten des Vorgangsbegleiters

Der Vorgangsbegleiter sieht eine mehrmalige Begleitung eines Prozesses vor, um eine empirisch relevante Menge von Daten zu erreichen. Die Prozessbegleitung kann sich dabei nur auf einen Sachbearbeiter beschränken, aber ist es auch möglich, die Prozessbegleitung durch die Weitergabe des Vorgangsbegleiters zusammen mit der Papierakte auf ausgewählte Akteure zu erweitern.

Um dieses Vorhaben im Rahmen des Projektes erfolgreich durchzuführen, möchte das IfG.CC gezielt auf be-

reits vorliegende Erhebungen aufsetzen und aus diesem Grund erneut mit Projektpartnern zusammenarbeiten. Wenn Sie Interesse an der Validierung Ihrer erhobenen Prozesse haben oder an der Entwicklung und Erprobung des Vorgangsbegleiters mitarbeiten möchten, dann melden Sie sich bitte bei unserem Projektmitarbeiter Nico Necklau (nhecklau@ifg.cc).

## Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „PROKETTA - Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung“



Das Forschungsprojekt PROKETTA hat zum Ziel, die Abwicklung der Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung im Bereich der gesetzlichen Informations- und Meldepflichten (IMP), die Unternehmen gegenüber staatlichen Stellen zu erfüllen haben, zu vereinfachen und zu beschleunigen. Insbesondere sollen die entsprechenden Geschäftsprozesse und der Datenaustausch zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Unternehmen optimiert und standardisiert werden. Durch die Standardisierung soll der Aufwand für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bei der Erfüllung bzw. Bearbeitung von IMP reduziert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Prozessketten, die hohe Bürokratielasten verursachen, identifiziert und bundesweit in Behörden und Unternehmen erhoben. Aus den erhobenen Geschäftsprozessen werden gleiche, wiederkehrende Prozesselemente identifiziert und zu Referenzmodellen zusammengefasst. Auf diese Weise erhalten Unternehmen und Verwaltungen einen ganzheitlichen Blick auf die Arbeitsabläufe. Die Geschäftsprozesse werden nach einheitlichem Muster auf der Basis einer vom IfG.CC entwickelten Modellierungssprache GPMN (Government Process Management Notation) ist besonders gut geeignet, um intuitiv und Schritt für Schritt zusammen mit den Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung und Unternehmen Geschäftsprozesse zu erheben.

Nach und nach entsteht so ein umfangreicher Prozesskatalog, der sich insbesondere durch eine einheitliche Notation und eine einheitliche Erhebungstiefe der in ihm erfassten Prozesse auszeichnet. Mittlerweile liegen mehr als 200 Prozesse vor.

Darüber hinaus enthält der Prozesskatalog ca. 500 weitere Geschäftsprozesse in unterschiedlichen Notationen. Der Prozesskatalog umfasst jedoch nicht nur einheitlich

modellierte Geschäftsprozesse aus der öffentlichen Verwaltung und von Unternehmen, sondern auch die Prozessketten zwischen den beteiligten Organisationen sowie Prozessteckbriefe und Meta-Prozesssichten. Komplettiert wird der Katalog durch mehr als 700 identifizierte kommunale Prozesse mit Kundenkontakt. Diese bilden auch die Grundlage für die Priorisierung der im Rahmen von PROKETTA zu erhebenden IMP. Damit verfügt das IfG.CC schon jetzt über eine der größten Prozessbibliotheken Deutschlands.

Während Prozessprojekte i.d.R. mit der Ablage der erhobenen Prozesse in Ordnern und Dateien enden, schließen sich im PROKETTA-Projekt an die Erhebungs- und Modellierungsphase eine Prozessoptimierung und die Bildung von Referenz- und Meta-Prozessen an. Das im Rahmen des Projektes vom IfG.CC angewendete Vorgehen, die Methoden und Tools zur Identifizierung, Priorisierung, Erhebung, Modellierung, Optimierung und Implementierung von Geschäftsprozessen werden darüber hinaus in Hands-on- Workshops vermittelt.

**Kurzum: IfG.CC macht Geschäftsprozesse sichtbar und handhabbar. Wir unterstützen bei der Optimierung, Standardisierung und Verschlinkung von Geschäftsprozessen.**

PROKETTA wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Rahmen der Förderinitiative „Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern - e-Standards in digitalen Geschäftsprozessen helfen kleinen und mittleren Unternehmen“ gefördert.

Start des Projektes war im April 2012; es hat eine Laufzeit von drei Jahren. Kooperationspartner sind u.a. Verwaltungen der kommunalen und Landesebene, kommunale Spitzenverbände, öffentliche IT-Dienstleister, Unternehmen und Kammern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Über das IfG.CC



Das Potsdam Institute for eGovernment (IfG.CC) arbeitet als verwaltungswissenschaftlich orientiertes „eGovernment Competence Center“ an der Schnittstelle zwischen Informationstechnik und Verwaltungsmodernisierung. Neben eGovernment gehören weitere Themen verschiedener Politikfelder zum Arbeitsfeld des Instituts, z.B. Gesundheit, Bildung, Demografie und Sicherheit. Es geht darum, Informationstechnik (IT) nutzenbringend

einzusetzen. Damit stehen neue, durch IT ermöglichte Organisations- bzw. Governance-Formen im Mittelpunkt der Institutsarbeit.

Die Mitarbeiter des IfG.CC verfügen über ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Geschäftsprozessmanagement, insbesondere hinsichtlich Prozessstandardisierung und -optimierung. Diese Kompetenzen wurden bereits in zahlreichen Prozessprojekten angewendet.

Hands-on-Workshop

Mitarbeiter des IfG.CC veranstalten regelmäßig themenspezifische Hands-on-Workshops. Die Teilnahme an den Workshops ist nach vorheriger Anmeldung für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung bzw. öffentliche Unternehmen kostenlos. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Bitte melden Sie sich an unter [forum@ifg.cc](mailto:forum@ifg.cc). Wir freuen uns, Sie in Potsdam zu begrüßen.



### **Geschäftsprozessmanagement: Workshop I „Priorisierung von Geschäftsprozessen“**

Steht in einer Organisation ein Projekt zur technischen und/oder organisatorischen Umgestaltung an, müssen i.d.R. die Geschäftsprozesse ausgewählt werden, die vorrangig reorganisiert und optimiert werden sollten. Die Teilnehmer werden unter dem Motto „Prozess-Potenzial-Screening“ aktiv in die strategische Prozesspriorisierung und -auswahl anhand von Beispielen aus der öffentlichen Verwaltung eingebunden. Ziel ist es, im Vorfeld

von Optimierungs- und Reorganisationsvorhaben Prozesse nach ihrer strategischen Bedeutung sowie dem Dringlichkeitsgrad ihrer Optimierung zu priorisieren.

Die Mitarbeiter des IfG.CC verfügen über ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Geschäftsprozessmanagement, insbesondere hinsichtlich Prozessstandardisierung und -optimierung. Diese Kompetenzen wurden bereits in zahlreichen Prozessprojekten angewendet.

### **Geschäftsprozessmanagement: Workshop II „Geschäftsprozessmodellierung“**

Gemeinsam mit den Mitarbeitern des IfG.CC identifizieren und modellieren die Teilnehmer beispielhaft Geschäftsprozesse und lernen, welche Möglichkeiten es gibt, Ist-Prozesse zu erheben und zu optimieren. Die Vor-

gehensweise, die am IfG.CC entwickelt wurde und genutzt wird, ist besonders gut geeignet, um zusammen mit den Mitarbeitern Prozesse in der öffentlichen Verwaltung zu erheben.

### **Workshop „Entwicklung und Einführung von mobilen Services“**

In kleiner Runde können sich die Workshop-Teilnehmer über Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsperspektiven von mobilen Dienstleistungen informieren. Sie erfahren, welche Komponenten erforderlich und welche Leistungen für einen mobilen Service geeignet sind und be-

kommen Hinweise für die Umsetzung (z.B. technische und organisatorische Anforderungen) und Bereitstellung von Leistungen über das mobile „Bürgerbüro“. Erfahrungen aus bereits umgesetzten Projekten runden die Veranstaltung ab.

### **Workshop „Konzeption und Umsetzung von Shared Services“**

Im Workshop erfahren die Teilnehmer, was z.B. die Unterschiede zwischen Shared Services und Querschnittsamt sind, was Outsourcing bedeutet und welche Bereiche der öffentlichen Verwaltung für Shared Services geeignet sind. Zudem werden Erfahrungen aus Projekten

weltweit dargestellt und daraus Anforderungen an die Umsetzung abgeleitet. Darüber hinaus wird auf Kompetenzen eingegangen, die Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen, um in den neu entstehenden Strukturen wie einem Shared Service Center zu arbeiten.