



Die
Bundesregierung

Regierungsprogramm Vernetzte und transparente Verwaltung

Projekt Prozessmanagement

Projekt Prozessmanagement

Reifegradanalyse



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Management Summary | 6 |
| 1 Einleitung | 8 |
| Zielsetzung der Studie | 9 |
| Methodisches Vorgehen | 9 |
| Aufbau des Reifegradmodells | 10 |
| 2 Befragungsergebnisse | 12 |
| Statistische Daten zu den Befragten | 12 |
| Ergebnisse zur Dimension „Strategie und Ziele“ | 13 |
| Ergebnisse zur Dimension „Organisation und Personalwesen“ | 17 |
| Ergebnisse zur Dimension „Prozessoptimierung“ | 19 |
| Ergebnisse zur Dimension „Verwaltungskultur“ | 22 |
| Ergebnisse zur Dimension „Informations- und Kommunikationstechnologie“ | 24 |
| Ergebnisse zur Dimension „Methoden und Werkzeugen“ | 26 |
| Ergebnisse zur Dimension „Dokumentation und Standardisierung“ | 28 |
| Ergebnisse zur Dimension „Controlling und Leistungsmessung“ | 31 |
| Ergebnisse zur Dimension „Kundenorientierung“ | 33 |
| 3 Handlungsempfehlungen | 36 |
| 4 Resümee und Ausblick | 39 |
| Impressum | 41 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Gesamtergebnisse der Reifegraderreichung des Prozessmanagements | 6 |
| Abb. 2: Aufbau des Reifegradmodells | 11 |
| Abb. 3: Integration von Prozessmanagement in die Strategie der Organisation | 13 |
| Abb. 4: Aktueller Status von Prozessmanagement sowie dessen zukünftige Bedeutung | 15 |
| Abb. 5: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Strategie und Ziele“ | 16 |
| Abb. 6: Schulungsumfang der Mitarbeiter in Prozessmanagement | 18 |
| Abb. 7: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Organisation und Personalwesen“ | 18 |
| Abb. 8: Derzeitige Prozessmanagementinitiativen der Verwaltungen | 20 |
| Abb. 9: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Prozessoptimierung“ | 21 |
| Abb. 10: Hindernisse bei der Verbreitung der Akzeptanz von Prozessmanagement unter Führungskräften | 22 |
| Abb. 11: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Verwaltungskultur“ | 23 |
| Abb. 12: Geplante IT-Maßnahmen der befragten Verwaltungen in den nächsten 12 Monaten | 24 |
| Abb. 13: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Informations- und Kommunikationstechnologie“ | 25 |
| Abb. 14: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Methoden und Werkzeuge“ | 27 |
| Abb. 15: Stand der Prozesserhebung in Verwaltungsbereichen | 28 |
| Abb. 16: Menge dokumentierter Prozesse | 29 |
| Abb. 17: Dokumentationsstand der Informationsobjekte | 30 |
| Abb. 18: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Dokumentation und Standardisierung“ | 30 |
| Abb. 19: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Controlling und Leistungsmessung“ | 32 |
| Abb. 20: Die Rolle des Kunden im Leitbild der Verwaltungen | 33 |
| Abb. 21: Teilnahme der Mitarbeiter an Kommunikationsschulungen | 34 |
| Abb. 22: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Kundenorientierung“ | 35 |
| Abb. 23: Gesamtergebnisse der Reifegraderreichung des Prozessmanagements | 39 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Rolle von Prozessmanagement in der Gesamtstrategie | 14 |
| Tabelle 2: Projektplanung mit Prozessmanagementbezug | 19 |
| Tabelle 3: Analyse der Antworten bzgl. des Leitbilds in verschiedenen Verwaltungsebenen | 34 |

Management Summary

Im Rahmen des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hat sich die Bundesregierung mit dem Modernisierungsprojekt „Prozessmanagement“ zum Ziel gesetzt, den ressortübergreifenden Erfahrungsaustausch zu fördern und das große Potenzial des Prozessmanagements für die Bundesverwaltung zu erschließen und nutzbar zu machen. Zu diesem Zweck wurde unter der Projektleitung des Bundesministeriums des Innern vom Kompetenzzentrum E-Government der Universität Münster gemeinsam mit der PICTURE GmbH ein Forschungsprojekt durchgeführt. Mit dem Projekt wurde das Ziel verfolgt, den aktuellen Status der Prozessorientierung in deutschen Verwaltungen festzustellen und

die damit verbundenen Stärken und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Zudem wurde bezweckt, auf Basis eines fünfstufigen Modells die Reife von Prozessmanagement im öffentlichen Sektor transparent zu machen und konkrete Handlungsempfehlungen zu dessen Ausbau abzuleiten.

Die einzelnen Untersuchungskategorien und die jeweils erreichten Stufen sind in der folgenden Grafik dargestellt.

Die einzelnen Untersuchungskategorien sind in der folgenden Grafik dargestellt.

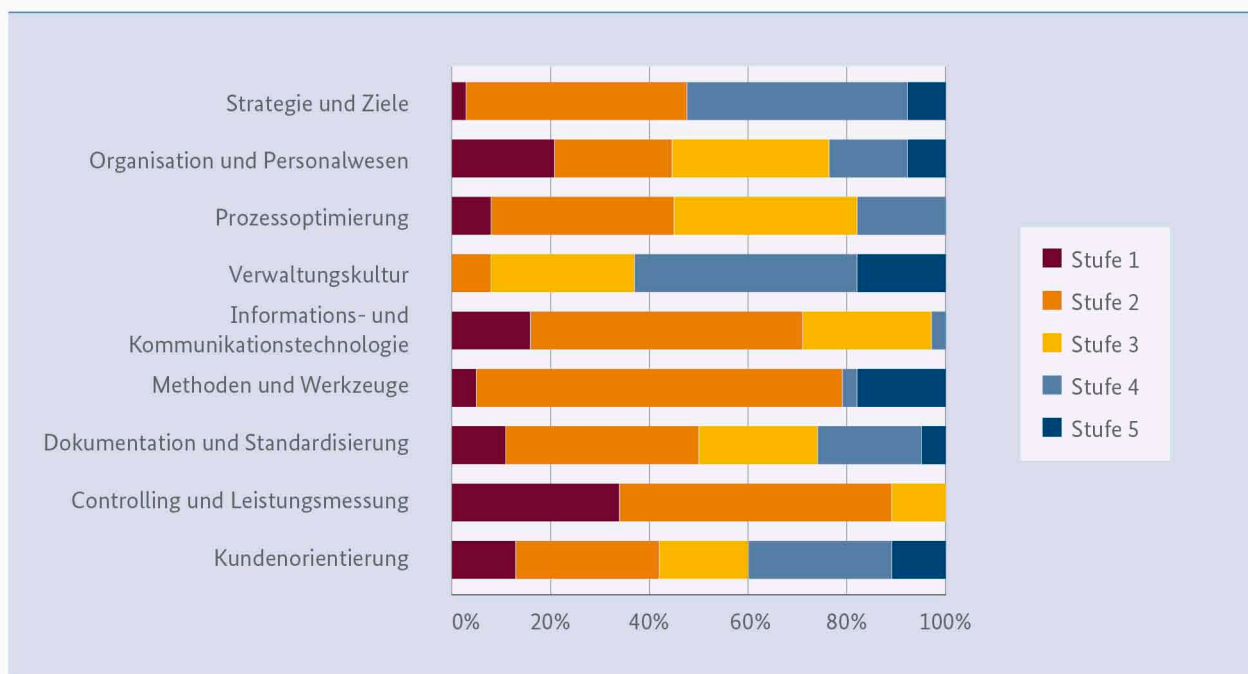


Abb. 1: Gesamtergebnisse der Reifegraderreichung des Prozessmanagements

Grob verallgemeinernd zeigen die Ergebnisse der durchgeführten Studie, dass der Entwicklungsstand des öffentlichen Sektors in Bezug auf Prozessmanagement erst in der Anfangsphase ist. Die Reife der untersuchten Verwaltungen ist noch überwiegend auf dem niedrigsten Level in Bereichen „Controlling und Leistungsmessung“, „Organisation und Personalwesen“, und „Informations- und Kommunikationstechnologie“.

Diese Ergebnisse lassen sich darauf zurückführen, dass in über der Hälfte der teilnehmenden Organisationen keine Prozessüberwachung etabliert ist. Die Organisationen, welche ihre Prozesse überwachen, betrachten zumeist nur ein bis zwei Kenngrößen. Daher können keine Daten zur Unterstützung der Entscheidungsfindung bereitgestellt werden. Darüber hinaus benutzen lediglich 16 Prozent der Organisationen Benchmarking, um ihre Prozesse zu vergleichen, was die Annahme befürwortet, dass dieses Thema im Bereich der öffentlichen Verwaltung noch neu ist.

Auch ist in den meisten Verwaltungen die Prozessverantwortlichkeit nicht definiert. In der Hälfte der Verwaltungen beschäftigen sich ausgewählte Mitarbeiter mit Prozessmanagement. Auch wird externes Know-how für Prozessmanagementaktivitäten in den meisten Organisationen nicht in Anspruch genommen und es wurden bisher keine ausreichenden Maßnahmen ergriffen, um die Qualifikation des Personals im Bereich Prozessmanagement zu verbessern. Auf der anderen Seite wird als positives Untersuchungsergebnis ersichtlich, dass einzelne Verwaltungen schon so weit gegangen sind, dass sie ein Kompetenzzentrum für Prozessmanagement eingeführt haben.

Was die Verknüpfung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und Geschäftsprozessen angeht, stellt die Abstimmung der IT-Systeme hinsichtlich der Anforderungen aus den Geschäftsprozessen sowie die Integration mehrerer IT-Systeme in eine einheitliche Infrastruktur sehr hohe Herausforderungen dar. Auffällig ist an dieser Stelle auch, dass die Teilnehmer weniger auf individuelle Neuentwicklungen setzen und immer mehr den Einsatz von Standardsoftware in Erwägung ziehen.

Im Bereich Strategie und Ziele befinden sich gleich viele Verwaltungen auf den Stufen 2 und 4. In fast der Hälfte der Verwaltungen ist Prozessmanagement mit der Gesamtstrategie der Organisation abgestimmt. Allerdings hat jede dritte Verwaltung immer noch gar keine Strategie formuliert. Die Verwaltungen haben aber überwiegend ein hohes Interesse an der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, der Konsolidierung des Haushalts und der Modernisierung des Personalmanagements.

In den Bereichen „Dokumentation und Standardisierung“ sowie „Methoden und Werkzeuge“ sind die Verwaltungen im Durchschnitt auf der Reifegradstufe 2. Die meisten Verwaltungen setzen zur Abbildung von Prozessmodellen einfache Software zur grafischen Visualisierung wie MS Visio oder aber auch integrierte Prozessmanagementwerkzeuge ein. Allerdings gibt es immer noch Verwaltungen, die dafür vor allem Microsofts Büroprogramme wie Word oder Excel verwenden oder gar keine Software nutzen. Bei einer großen Zahl von Verwaltungen ist der Einsatz von Modellierungswerkzeugen sehr heterogen, d. h. es wird keine Standard-Modellierungssprache verwendet.

Was die Entwicklung konsistenter, organisationsweiter Prozessdefinitionen angeht, so haben fast 30 Prozent der befragten Verwaltungen ihre Prozesse definiert und ganz oder teilweise zugänglich gemacht. Auf der anderen Seite hat bis zum heutigen Tage noch immer jede zehnte Verwaltung ihre Prozessabläufe nicht dokumentiert. Des Weiteren sind Verantwortlichkeiten im Rahmen des Prozessmanagements (z. B. Prozessverantwortliche) meistens nicht oder nur in Teilen der Organisationseinheiten benannt. Jede fünfte Verwaltung gab an, keine Pläne für prozessmanagementbezogene Projekte zu haben. Die Herausforderung gegenüber der Führungsebene ist es, die Kernprozesse mit dem höchsten Änderungspotenzial systematisch aufzubereiten und das Augenmerk der Führungskräfte darauf zu lenken.

Wenn man also über die aktuelle Situation in öffentlichen Verwaltungen spricht, machen sie nur langsam Fortschritte in der Prozessoptimierung und es gibt in nicht ausreichend vielen Fällen organisationsweite Aktionspläne oder Richtlinien für eben solche Bemühungen.

In der Dimension „Kundenorientierung“ liegen die Verwaltungen überwiegend im mittleren Bereich des Reifegradmodells, also meistens auf den Stufen 2 bis 4. 60 Prozent der Verwaltungen besitzen ein Leitbild, in dem Kundenanforderungen und -zufriedenheit eine wichtige Rolle spielen. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern zu wenige Kommunikationsschulungen angeboten und in den meisten Verwaltungen existieren immer noch keine standardisierten Vorgehensweisen zur Bearbeitung von Kundenbeschwerden.

Am besten abgeschnitten haben die Organisationen im Bereich „Verwaltungskultur“. Die meisten Verwaltungen befinden sich hier auf den Reifegradstufen 4 und 5. Projektziele sind den Mitarbeitern zumeist klar verständlich und es steht ausreichend Prozesswissen zur Verfügung. Auf das Thema Prozessmanagement wirkt auch die Haltung der Führungsebene überwiegend positiv.

1 Einleitung

Seit Beginn der 90er Jahre hat die Diskussion über die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland nicht aufgehört. In diesem Rahmen wurden unter anderem Modernisierungskonzepte wie z. B. Aufgabenkritik, Privatisierung, Qualitätsmanagement, Prozessoptimierung mit IKT oder Personalentwicklung auf die öffentlichen Verwaltungen angewandt. Ergebnisse dieser Aktivitäten lassen erkennen, dass die Modernisierung des öffentlichen Sektors als langfristiger, nachhaltiger Prozess angelegt werden muss. Diesem Prozess der Verwaltungsmodernisierung kommt in den letzten Jahren immer größere Bedeutung zu. Davon sind sowohl die Gesamtorganisation als auch die internen Dienstleistungen öffentlicher Einrichtungen betroffen.

Viele Verbesserungsbemühungen und Modernisierungsansätze beeinflussen die Organisationsstruktur und den Führungsprozess innerhalb der Behörden. Ausgehend von der Annahme, dass erfolgreiche Führungsprozesse zu größerem Erfolg der Verwaltung führen, müssen diese Prozesse verbessert werden. In den letzten Jahren haben öffentliche Verwaltungen die Idee des Prozessmanagements erfolgreich als Mittel für Modernisierung übernommen, nicht zuletzt weil Prozessmanagementansätze ein großes Potenzial zur Kostenreduktion besitzen.

Zur systematischen Identifikation von Stärken und Schwächen von Personal, Prozessen sowie eingesetzten Methoden, Techniken und Werkzeugen, können Reifegradmodelle für das Prozessmanagement herangezogen werden. Durch deren Anwendung können der aktuelle Entwicklungsstand des Prozessmanagements sowie Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Gleichzeitig ist es einer Organisation möglich, den Reifegrad und die Kompetenzen einzelner Bereiche oder Ressourcen zu bestimmen. Damit werden verschiedene interne Bereiche einer Organisation vergleichbar.

Im Rahmen des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung“ hat sich die Bundesregierung mit dem Modernisierungsprojekt „Prozessmanagement“ zum Ziel gesetzt, den ressortübergreifenden Erfahrungsaustausch zu fördern und das große Potenzial des Prozessmanagements für die Bundesverwaltung zu erschließen und nutzbar zu machen. Nach Maßgabe des Regierungsprogramms ist als erster Meilenstein des Projektes eine Bestandsaufnahme zum Reifegrad des Prozessmanagements in der Bundesverwaltung vorgesehen. Zu diesem Thema wurde vom Kompetenzzentrum E-Government der Universität Münster gemeinsam mit der PICTURE GmbH eine Studie durchgeführt, um den aktuellen Reifegrad des Prozessmanagements transparent zu machen und konkrete Handlungsempfehlungen zu geben.

Als Ergebnis der Prozessanalyse liegt ein Überblick über die Stärken und Schwächen der deutschen Verwaltungen in den einzelnen Bereichen vor. So wird es möglich, einheitliche und überprüfbare Aussagen zum Status der Prozesse und zur Qualität ihrer Durchführung zu machen. Ausgehend von der ermittelten Ist-Situation lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, wie und mit welchen Maßnahmen jede einzelne Verwaltung Fortschritte erzielen kann.

Die Studie adressiert Führungskräfte und Geschäftsprozessanalytiker von Verwaltungen, die daran interessiert sind, die Stärken und Schwächen ihrer Geschäftsabläufe herauszufinden, Verbesserungspotenziale zu identifizieren, Handlungsempfehlungen zu erhalten und den Erfolg ihrer Prozessmanagementbemühungen zu überwachen.

Zielsetzung der Studie

Im Rahmen dieser Untersuchung werden anhand einer empirischen Studie der aktuelle Stand des Prozessmanagements sowie die Veränderungsbemühungen und Trends bei der Gestaltung von Verwaltungsprozessen dargestellt. Dabei werden alle Bereiche und erfolgskritische Faktoren einer Verwaltung berücksichtigt.

Der für die empirische Untersuchung erarbeitete Fragebogen beinhaltet neun Fragenblöcke, die jeweils einen Bereich des Reifegradmodells adressieren. Die Themenblöcke umfassen die strategische Entwicklung einer Verwaltung, die Fähigkeiten und Rollen der Mitarbeiter, Optimierungs-, Dokumentations- und Standardisierungsvorhaben der Prozesse, die Verwaltungskultur bezüglich Prozessmanagement, IKT-Belange, Leistungsmessung der Prozesse sowie Kundenorientierung der Verwaltungen. Diese Themenblöcke bilden die neun Dimensionen des Reifegradmodells.

Die Schwerpunkte der Studie liegen darin, herauszufinden,

- mit welchen Prozessmanagementaktivitäten sich die öffentlichen Verwaltungen derzeit beschäftigen;
- welche Aktivitäten sie für die nähere Zukunft geplant haben;
- welche Hemmnisse für eine effiziente Gestaltung von Prozessen in Form von technischen, organisatorischen oder verwaltungskulturellen Randbedingungen derzeit herrschen;
- welches Potenzial bei den öffentlichen Verwaltungen vorhanden ist, Geschäftsprozesse weiterhin zu verbessern.

Methodisches Vorgehen

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie sind die öffentlichen Verwaltungen auf Bundesebene in Deutschland. Eine vorläufige Meinungsstudie legt nahe, dass die IT- und Organisationsleiter einer Verwaltung die am meisten geeigneten Informationsträger sind. Personen in diesen funktionellen Positionen sind insbesondere deswegen gut geeignet an der Umfrage teilzunehmen, weil sie breite Kenntnis von den für Prozessmanagement relevanten Bereichen in ihrer jeweiligen Organisation haben. Die Befragung wurde als Online-Studie basierend auf einem Fragebogen unter ca. 126 Bundesbehörden im Zeitraum von April bis Mitte August 2011 durchgeführt.

Insgesamt 38 Verwaltungen haben auf die Einladung per E-Mail-Verteiler reagiert und den Fragebogen ausgefüllt, was eine Rücklaufquote von 30 Prozent darstellt. Eine Gesamtsumme von 2.050 auswertbaren Datensätzen stand

nach einer Datenbereinigung zur Verfügung. Es gab, wie üblich bei Online-Befragungen, zusätzliche Antworten von Teilnehmern, die sich die Studie ansahen und nur einige Fragen beantworteten. Diese teilweise abgeschlossenen Fragebögen wurden für die vorliegende Analyse nicht berücksichtigt und ausschließlich vollständig beantwortete wurden ausgewertet. Zu Beginn jedes Themenblocks wurde den Teilnehmern erläutert, worauf die folgenden Fragen Bezug nehmen und wie bzw. in welchem Rahmen diese auszulegen sind.

Im Weiteren folgt eine detaillierte Analyse der Umfrageergebnisse, die zunächst mit näheren Informationen über die Umfrageteilnehmer in einen genaueren Kontext gebracht werden. Es folgt eine Darstellung der Gesamtergebnisse sowie eine tiefer gehende Betrachtung der einzelnen Kategorien des zugrunde liegenden Reifegradmodells.

Aufbau des Reifegradmodells

Bei der Vorgehensweise, die im Folgenden näher erläutert wird, handelt es sich um ein bereits in der Praxis bewährtes Verfahren, das an die spezifischen Anforderungen der öffentlichen Verwaltungen angepasst wurde.

Das entwickelte Reifegradmodell beinhaltet die Bewertung der Fähigkeiten der öffentlichen Verwaltungen in den neun wesentlichen Dimensionen: Strategie und Ziele, Organisation und Personalwesen, Prozessoptimierung, Verwaltungskultur, Informations- und Kommunikationstechnologie, Methoden und Werkzeuge, Dokumentation und Standardisierung, Controlling und Leistungsmessung sowie Kundenorientierung.

Jede der Dimensionen wird mittels fünf Reifegradstadien auf der Skala 1–5 eingestuft. Die Reifegradstufen stellen die verschiedenen Status dar, die eine Organisation erreichen kann, wenn sie ihre Prozesse und Fähigkeiten verbessert. Der individuelle Reifegrad spiegelt die aktuelle Entwicklungsstufe der Organisation in einer Dimension wider.

Eine Verwaltung muss alle definierten Kriterien jeder Dimension einer Reifestufe erfüllen, um die jeweilige Stufe zu erreichen. Das Gesamtergebnis der Verwaltung wird durch eine Reifegradnote angegeben (z. B. 2,3). Die Vorkommastelle gibt an, dass 100 Prozent aller Kriterien der Stufe 2 erfüllt sind (der Engpass ist der tiefste Reifegrad in einer der Dimensionen). Die Zahl nach dem Komma gibt

| | |
|------------------------------------|--|
| Strategie und Ziele | Fähigkeit der Organisation, ihre Ziele klar zu artikulieren; Einbindung des Prozessmanagements in die Gesamtstrategie der Organisation |
| Organisation und Personalwesen | Fähigkeiten und Rollen der am Prozessmanagement beteiligten Verwaltungsmitarbeiter |
| Prozessoptimierung | Auswahl, Beurteilung und Priorisierung von Prozessen, die analysiert und optimiert werden müssen |
| Verwaltungskultur | Einstellung und Verhaltensweisen sowie Führungspraktiken und Richtlinien für das Zusammenleben in einer Organisation |
| IKT | IKT, die in einer Verwaltung vorhanden sind, wie sie Prozessmanagement unterstützen sowie diesbezügliche Planungen |
| Methoden und Werkzeuge | Bereitstellung von standardisierten Methoden und Werkzeugen, die für die Durchführung von Prozessmanagement benötigt werden |
| Dokumentation und Standardisierung | Entwicklung von konsistenten und organisationsweit gültigen Prozessdefinitionen sowie Prozessstandardisierungen |
| Controlling und Leistungsmessung | Verfolgen, Bewerten und Steuern der Prozessleistungen |
| Kundenorientierung | Vereinbarung von Verwaltungsaktivitäten mit den Forderungen der Bürger nach erhöhter Dienstleistungsorientierung |

den Prozentsatz von erfüllten Kriterien der darauffolgenden Stufe (z. B. 30 Prozent der Stufe 3) an. Das Erreichen einer höheren Stufe (z. B. die Stufe 4) wird nicht in der Gesamtnote reflektiert. Die Reifegradstufen des Modells werden in folgender Grafik dargestellt.

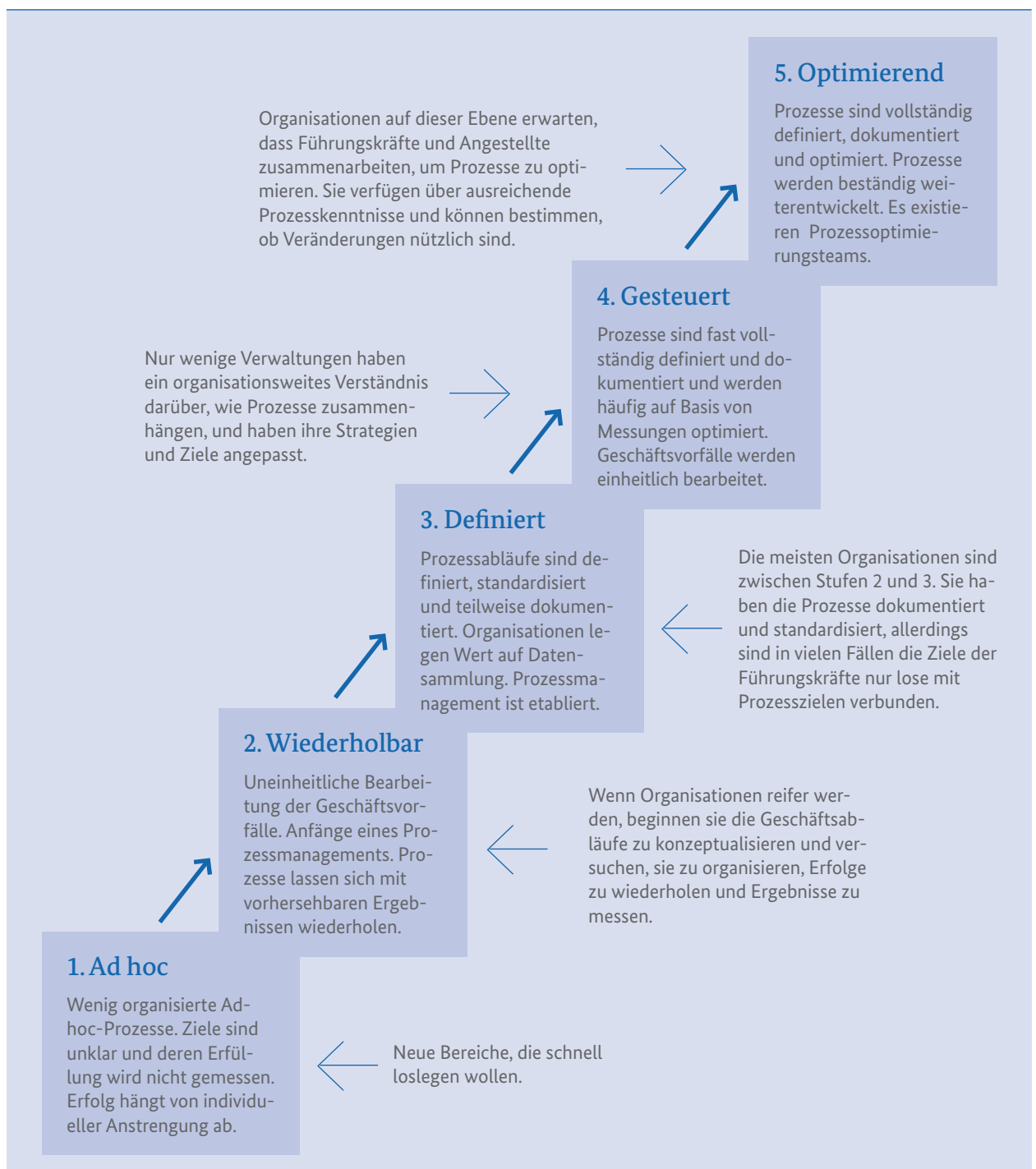


Abb. 2: Aufbau des Reifegradmodells

2 Befragungsergebnisse

Statistische Daten zu den Befragten

Befragt wurden Mitarbeiter von Bundesverwaltungen in ganz Deutschland. Jeder Befragte wurde gebeten, den Bereich der Verwaltung zu beschreiben, in dem er zum Zeitpunkt der Umfrage beschäftigt war. Die deutliche Mehrheit der Befragten (79 Prozent) sind im Personal- und/oder Organisationsbereich tätig, zu gleichen Anteilen (jeweils 5,3 Prozent) bezeichnen ihren Tätigkeitsbereich als IT-Abteilung oder Fachabteilung. Eine kleinere Anzahl arbeitet in der Behördenleitung (2,63 Prozent) oder sonstigen Tätigkeitsbereichen (7,9 Prozent).

Als nächstes wurden die Befragten gebeten anzugeben, ob sich ihre Antworten auf die Gesamtorganisation oder einen Teilbereich einer größeren Verwaltung beziehen. Eine deutliche Mehrheit (65,8 Prozent) gab an, dass sie die ganze Organisation repräsentieren. Diese Ergebnisse

entsprechen der Tatsache, dass sehr viele der Befragten (60,5 Prozent) auf der Führungsebene tätig sind. Zusätzlich deutet dies darauf hin, dass eine wachsende Zahl von Verwaltungen Interesse an organisationsweiten Prozessthemen hat und sich die Mitarbeiter darüber bewusst sind, wie Prozesse durch ihre gesamte Organisation gehandhabt werden. Des Weiteren kann dies ein Hinweis darauf sein, dass, da sich Verwaltungen immer stärker auf ihre Prozesse konzentrieren, sie dazu neigen, einen größeren Fokus auf die Schnittstellen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten zu legen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse in den verschiedenen Dimensionen des entwickelten Reifegradmodells im Detail dargestellt.

Ergebnisse zur Dimension „Strategie und Ziele“

Die Dimension „Strategie und Ziele“ repräsentiert die Fähigkeit der Organisation, ihre definierten Zwecke und Ziele klar zu artikulieren und diese ihren Bestrebungen hinsichtlich des Prozessmanagements zuzuordnen. „Strategie“ bedeutet die Festlegung von langfristigen Zielen und Vorgaben einer Organisation, die Vorgehensweise sowie die Pläne, diese Ziele unter Abwägung von Aspekten aus der Organisationsumwelt zu erreichen.

Das Ergebnis strategischer Planung ist üblicherweise ein Dokument, ein strategischer Plan, der eine Strategie auf grober Ebene darlegt und die diese beeinflussenden Elemente ausformuliert. Die Strategie ist von richtungsgebender Natur: Obwohl sie Beschreibungen und Analysen der gegenwärtigen Situation umfasst, leitet sie die Organisation in Richtung der formulierten Ergebnisse und des damit verbundenen Nutzens für die beteiligten Interessenvertreter. Der Hauptzweck ist das Erreichen einer stärkeren Angleichung von funktionalen Aktivitäten und Zielen der Organisation. Die strategische Ausrichtung schafft eine Beziehung zwischen der Strategie und den Geschäftsprozessen einer Organisation.

Prozessmanagement ist meistens mit Verwaltungsstrategie abgestimmt

Die Teilnehmer wurden als erstes gefragt, ob ihre Organisation eine abgestimmte Gesamtstrategie formuliert hat und, falls das der Fall ist, ob Prozessmanagement ein Teil davon ist (vgl. Abb. 3). Die Mehrheit (63,2 Prozent) gab an, dass sie eine Gesamtstrategie hätten und davon wiederum 78,8 Prozent sagten, dass Prozessmanagement eine (geringe oder wichtige) Rolle in der Strategie spielen würde. 12,5 Prozent antworteten, dass sie zwar eine Gesamtstrategie hätten, aber Prozessmanagement nicht in ihr enthalten ist. Bei 36,8 Prozent der Organisationen ist laut der Umfrage keine Strategie vorhanden.

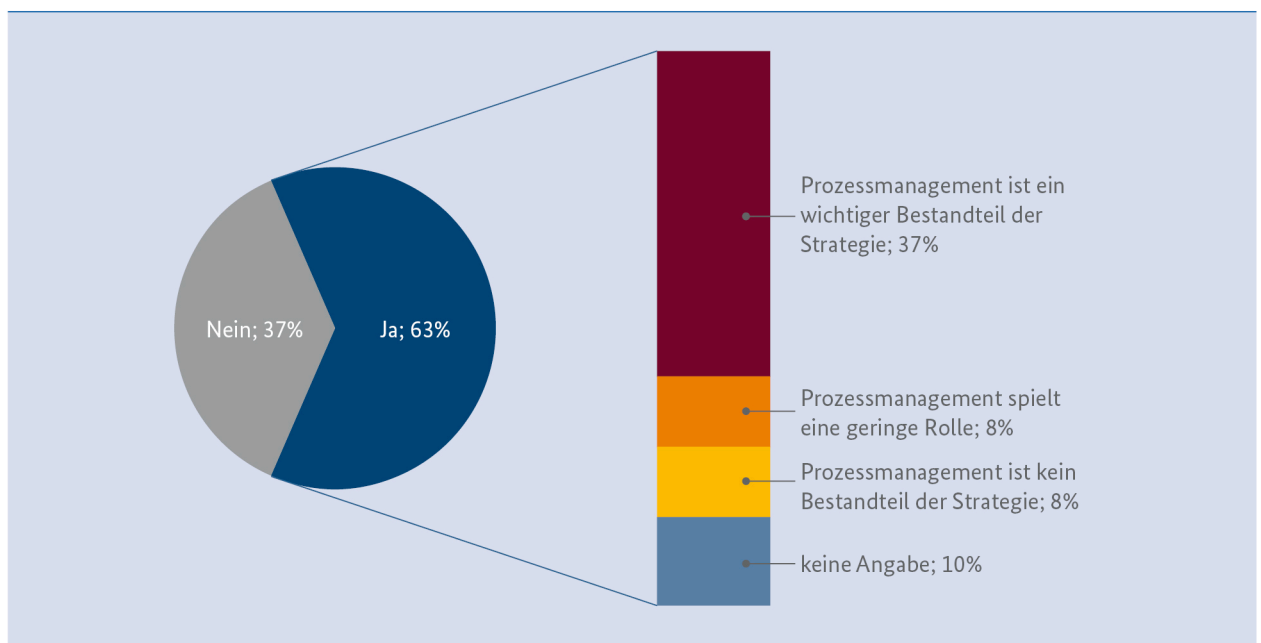


Abb. 3: Integration von Prozessmanagement in die Strategie der Organisation

Inwieweit nimmt Prozessmanagement in der Strategie Ihrer Organisation eine Rolle ein?

| | Kommunen | Bund |
|---|----------|------|
| Prozessmanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie. | 18 % | 36 % |
| Prozessmanagement spielt eine geringe Rolle. | 16 % | 8 % |
| Prozessmanagement ist kein Bestandteil der Strategie. | 5 % | 8 % |
| Unsere Organisation hat keine abgestimmte Gesamtstrategie formuliert. | 60 % | 37 % |
| keine Angabe | 1 % | 11 % |

Tabelle 1: Rolle von Prozessmanagement in der Gesamtstrategie

Bei dieser Frage scheinen die Bundesverwaltungen wesentlich reifer zu sein als dies bei den deutschen Kommunen der Fall ist, da im Vergleich zu den kommunalen Verwaltungen eine höhere Anzahl von Organisationen eine ausformulierte Gesamtstrategie haben, in der auch Prozessmanagement eine Rolle spielt. (vgl. Tabelle 1).

Um den Nutzen von Prozessoptimierung zu maximieren, ist es wichtig, den strategischen Kontext eines Prozessmanagementprojektes zu verstehen. Proaktive Implementierung von Prozessmanagement als Teil der Strategie einer Organisation ist daher ein bedeutender Erfolgsfaktor für Prozessmanagement. Die schwache Verbindung zwischen der Strategie einer Organisation und ihren Prozessmanagementprojekten wird als einer der wichtigsten Gründe für Misserfolge genannt. Das Ausformulieren der Strategie auf eine Weise, die klar definierte Ziele und Vorgaben bis auf die Arbeitsebene bietet und Einzelpersonen in ihrer täglichen Arbeit anleitet, stellt die strategische Ausrichtung der gesamten Organisation sicher.

Geschäftsprozessoptimierung und Haushaltskonsolidierung sind die Hauptziele

Als nächstes wurden die teilnehmenden Verwaltungen aufgefordert, die Bedeutung der klassischen Optimierungsziele einer Organisation in Bezug auf ihre eigene Verwaltung zu beurteilen. Die größte Anzahl der Befragten gab an, dass ihre Organisation hohes Interesse an (1) Optimierung von Geschäftsprozessen, (2) Konsolidierung des Haushalts, (3) Optimierung der IT-Software (4) Modernisierung des Personalmanagements und (5) Verbesserung des Kundenservice hat. Auf der anderen Seite haben weniger Befragte Ziele wie (6) Einführung eines Qualitätsmanagements, (7) Steuerung mit Kennzahlensystemen oder (8) Reduktion von Liege- und Transportzeiten als wichtig geschätzt.

Die o. g. Ziele können als die wichtigsten Modernisierungstreiber für die Bundesverwaltungen angesehen werden. Sie motivieren die Organisationen und deren Führungsebene, Änderungen in den aktuellen Geschäftsprozessen vorzunehmen und ins Prozessmanagement zu investieren.

Die nächste Frage war, ob die Organisationen bereits einmal ihre Prozesse beschrieben haben und wenn ja, wie die Prozessmanagementprojekte hauptsächlich ausgelöst wurden. Die große Mehrheit der Befragten (92,1 Prozent) sagte, dass sie bereits einige Prozesse beschrieben hat. Von diesen gaben 40 Prozent an, dass die bisherigen Prozessmanagementprojekte vor allem durch eine Querschnittsabteilung (z. B. IT, Organisation) initiiert wurden. Etwas weniger Projekte (28,6 Prozent) wurden auf der obersten Führungsebene angestoßen (z. B. Ministerium) oder durch die Stabstelle der Führungsebene (22,7 Prozent) eingeleitet.

tet. Am wenigsten Projekte wurden durch eine Fachabteilung (5,71 Prozent) eingeleitet.

Alle Befragten wurden gebeten, den aktuellen Stand von Prozessmanagement in ihrer Organisation sowie die zukünftige Bedeutung zu beschreiben. Wie in Abb. 4 prozentual dargestellt, sagte die größte Zahl der Befragten, dass sich ihre Organisation derzeit aktiv mit (1) der Erstellung eines Handlungsplans für die Strategieumsetzung, (2) der Optimierung der IT-Unterstützung, (3) der Verbesserung der Kundenorientierung, (4) der Einführung einer Prozesskostenrechnung, (5) der Ermittlung kostenkritischer Arbeitsschritte beschäftigt. Auch die zukünftige Bedeutung der erwähnten Aspekte von Prozessmanagement ist hoch. Zusätzlich liegt der Fokus des zukünftigen Interesses der Organisationen auf (1) der Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren, (2) der Verringerung der Kosten, (3) der Erstellung von Stellen-/Mitarbeiterprofilen sowie (4) der Einbindung des Prozessmanagements in die Verwaltungsstrategie. Vermutlich haben viele Organisationen in den vergangenen Jahren die Thematik erforscht und setzen sich erst seit kurzem mit dem Thema Prozessmanagement auseinander.

kostenrechnung und (5) der Ermittlung kostenkritischer Arbeitsschritte beschäftigt. Auch die zukünftige Bedeutung der erwähnten Aspekte von Prozessmanagement ist hoch. Zusätzlich liegt der Fokus des zukünftigen Interesses der Organisationen auf (1) der Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren, (2) der Verringerung der Kosten, (3) der Erstellung von Stellen-/Mitarbeiterprofilen sowie (4) der Einbindung des Prozessmanagements in die Verwaltungsstrategie. Vermutlich haben viele Organisationen in den vergangenen Jahren die Thematik erforscht und setzen sich erst seit kurzem mit dem Thema Prozessmanagement auseinander.

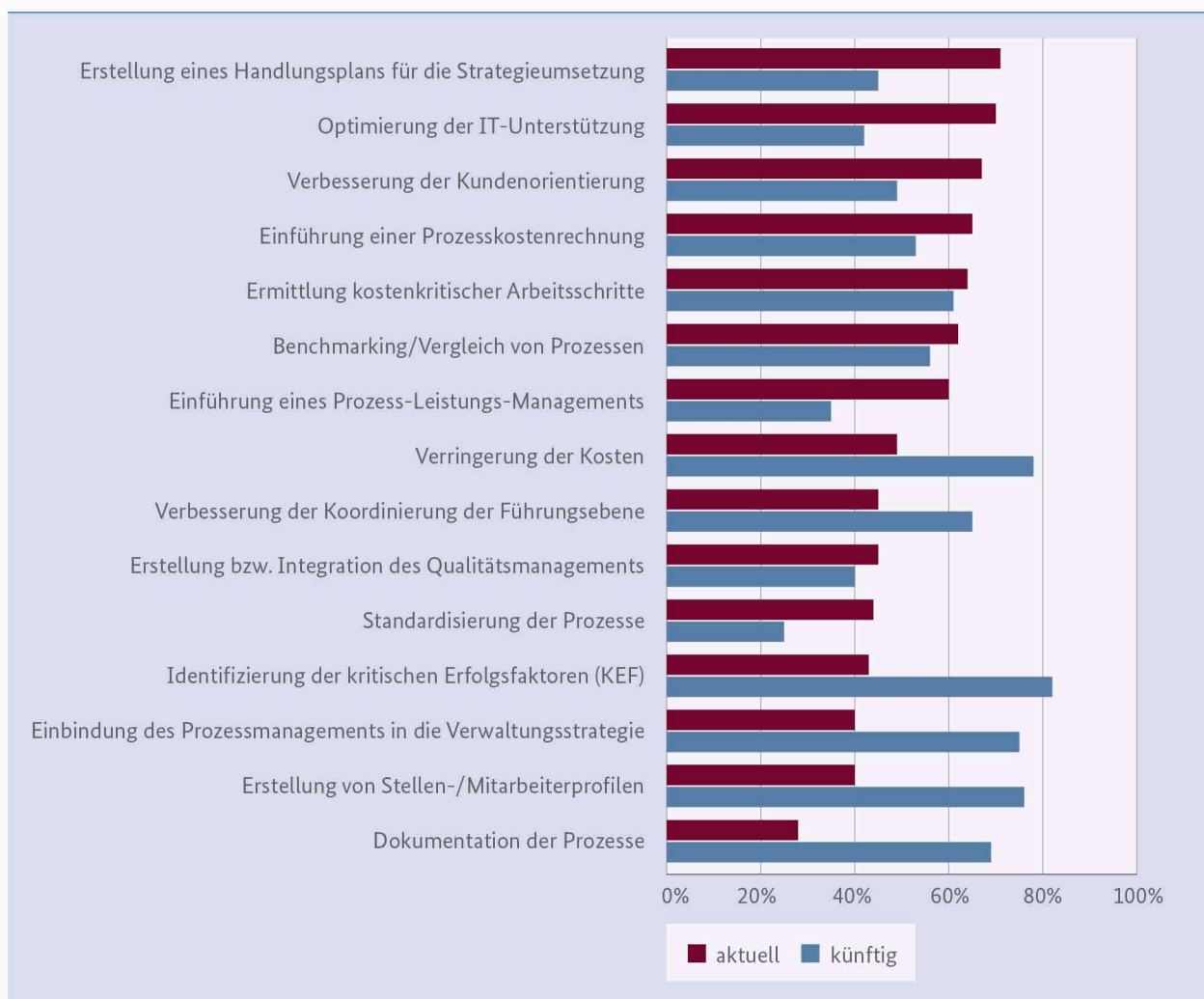


Abb. 4: Aktueller Status von Prozessmanagement sowie dessen zukünftige Bedeutung

Die Antworten auf diese Frage stehen im Einklang mit den Ergebnissen der kommunalen Studie, bis auf die Tatsache, dass kommunale Organisationen weniger Interesse an der Erstellung eines Strategieumsetzungsplans haben und sich derzeit intensiver mit der Verringerung der Kosten beschäftigen. Weiterhin liegt der künftige Fokus im kommunalen Bereich stärker auf der Optimierung der IT-Unterstützung.

In der öffentlichen Verwaltung werden Strategien aus politischen Vorgaben hergeleitet und sind an das Gemeinwohl gebunden. Die Strategie muss mit politisch legitimierten Richtlinien in Einklang gebracht werden und den Gesetzen, Vorschriften und Regeln der Verwaltung genügen. Aspekte wie zunehmende Dienstleistungsorientierung, gesetzliche Vorgaben und Richtlinien, die Vielfalt an Interessenvertretern, insbesondere Bürger und Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Anliegen, die Heterogenität des Dienstleistungsportfolios und die horizontal und vertikal segmentierte Struktur der Organisation müssen berücksichtigt werden. Das kann ein Grund sein, warum die Reife der Verwaltungen in dieser Dimension eher niedrig ist.

Übertragen auf das entwickelte Reifegradmodell, befinden sich gleich viele Verwaltungen auf den Stufen 2 und 4 (45 Prozent). Auf der untersten Stufe sind noch 3 Prozent der befragten Verwaltungen, auf der Stufe 3 keine. Immerhin 8 Prozent der Verwaltungen sind auf Stufe 5, was bedeutet, dass in diesen Organisationen Prozessmanagement in die Gesamtstrategie der Verwaltung integriert ist, ein ausreichendes Budget für prozessmanagementbezogene Aktivitäten verfügbar ist und Prozessmanagement als ganzheitlich verstanden wird. (vgl. Abb. 5).

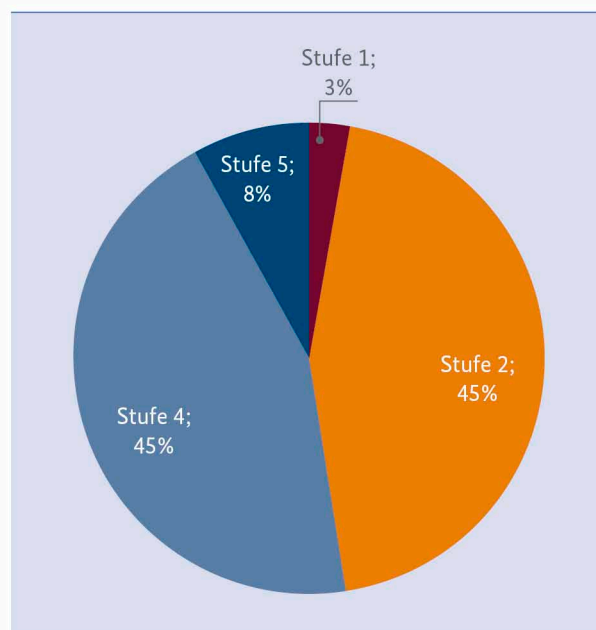


Abb. 5: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Strategie und Ziele“

Ergebnisse zur Dimension „Organisation und Personalwesen“

Menschen sind ein wichtiger Faktor bei der Einführung von effizientem Prozessmanagement. In öffentlichen Verwaltungen ist Prozesswissen wegen des hohen Maßes an Arbeitsteilung und Spezialisierung häufig auf eine kleine Zahl von Mitarbeitern konzentriert. Deshalb ist eine erheblich stärkere Beteiligung der Mitarbeiter erforderlich, um das Prozesswissen zu ermitteln und den Ist-Zustand der Arbeitsvorgänge im Detail zu bestimmen. Darüber hinaus sind wegen fehlender Kompetenzen spezielle Schulungen und, im Vergleich mit dem privaten Sektor, intensivere Methoden für die Entwicklung von erforderlichem Wissen unumgänglich, bevor Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet werden können. Die verantwortlichen Personen müssen von den Vorteilen stärkerer Prozessorientierung überzeugt sein. Und zuletzt ist es wegen der dezentralisierten Organisation von Verwaltungen schwierig, verantwortliche Personen für Prozesse zu identifizieren.

Prozessverantwortlichkeiten nur selten zugewiesen

Als erstes in diesem Abschnitt wurden Fragen über die Verankerung von Prozessverantwortung gestellt. Ähnlich wie bei kommunalen Verwaltungen ist in den meisten Verwaltungen die Prozessverantwortlichkeit nicht definiert. In der Hälfte der teilnehmenden Verwaltungen beschäftigen sich ausgewählte Mitarbeiter mit Prozessmanagement, in fast jeder fünften Verwaltung gibt es ein internes Team dafür. Wenige Verwaltungen sind sogar so weit gegangen, dass sie ein Kompetenzzentrum für Prozessmanagement eingeführt haben (7,9 Prozent). Interessantes Ergebnis ist, dass anders als bei Kommunen, bei denen fast die Hälfte an gab, dass sie kein bestimmtes Team für Prozessmanagement hätten und dessen Einführung auch nicht geplant wäre, dieser Anteil hier lediglich 18,4 Prozent beträgt.

Viele Anbieter von Business Process Management Software (BPMS) konzentrieren sich auf die Unterstützung von Organisationen, um verteilte Geschäftsprozesse zu

identifizieren und zu standardisieren. Auf die Frage, wie stark sich verschiedene Personenkreise mit Prozessmanagement in den Verwaltungen beschäftigen, haben die meisten Organisationen geantwortet, dass externe Unterstützung anhand von Prozessexperten überhaupt nicht oder nur wenig in Prozessmanagementaktivitäten in Anspruch genommen wird. Zum großen Teil werden die eigenen Mitarbeiter mit praktischer Erfahrung (60 Prozent) oder Schulung (66 Prozent) in Prozessmanagement beteiligt. Bemerkenswert ist auch, dass 34 Prozent der Teilnehmer erwähnten, die eigenen Mitarbeiter ohne Schulung in Prozessmanagement beschäftigten sich in ihrer Organisation mit diesem Thema.

Mangelnde Schulungsmaßnahmen

Laut der Umfrageergebnisse wurden in den teilnehmenden Organisationen bisher keine ausreichenden Maßnahmen ergriffen, um die Qualifikation des Personals im Bereich Prozessmanagement zu verbessern. In nur wenigen Fällen wurden die Ist- (7,9 Prozent) und etwas öfter die Soll-Kompetenzprofile (21,1 Prozent) der Mitarbeiter hinreichend beschrieben. Eine Weiterbildung zur Schließung der Lücke zwischen Ist- und Soll-Kompetenzen der Mitarbeiter ist bei 36,8 Prozent der teilnehmenden Verwaltungen nicht geplant.

Des Weiteren wurde beim Großteil der Verwaltungen die Führungsebene (55,3 Prozent) und die Mitarbeiter aus den Fachbereichen (52,6 Prozent) gar nicht oder nur wenig in Prozessmanagement geschult (vgl. Abb. 6). Positiv war die Tendenz allerdings im Bereich Organisation, in dem die Mitarbeiter bei jeder dritten Verwaltung eine Schulung im Umfang von fünf bis sieben Tagen abgeschlossen haben.

Aus den Umfrageergebnissen wird ersichtlich, dass es offenbar einen Mangel an Schulungsmaßnahmen in Prozessgestaltung und -management für das Personal gibt, und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen notwendig sind.

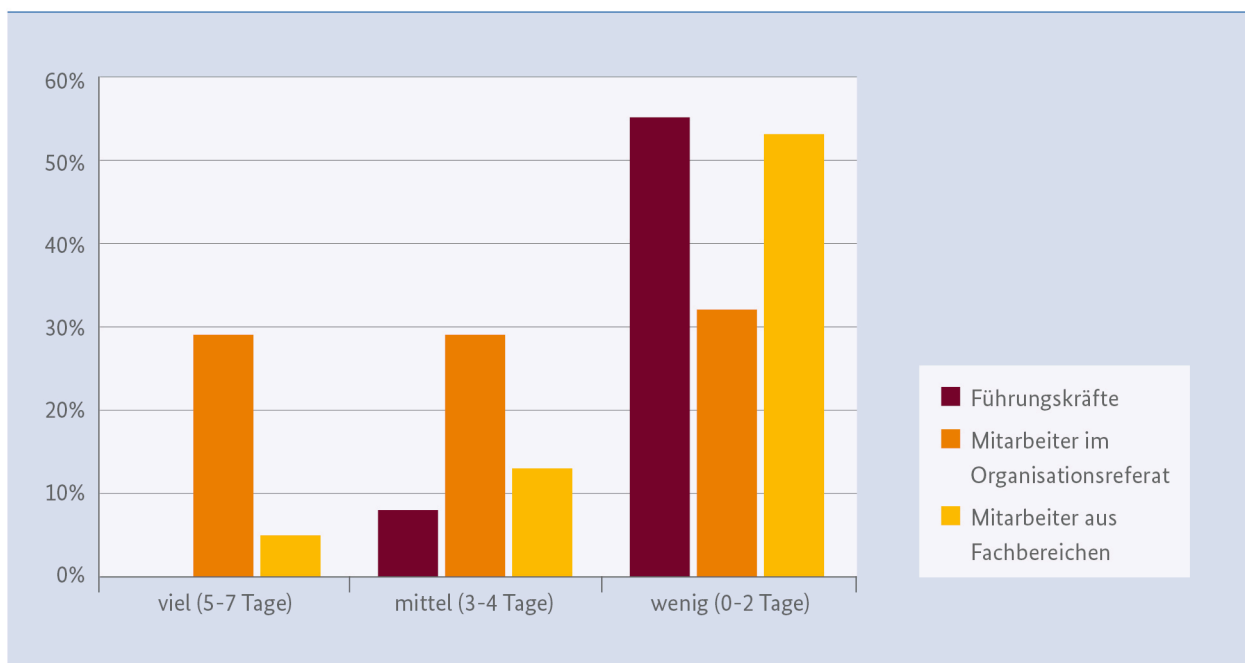


Abb. 6: Schulungsumfang der Mitarbeiter in Prozessmanagement

Prozessmanagement impliziert eine umfassende Analyse der Organisation und häufige Veränderungen in der Organisationsstruktur. Unabhängig von der Prozessperspektive verlangt ein umfassender Prozessmanagementansatz eine Integration verschiedener Ressourcen, unter anderem der Organisation und ihrer Mitarbeiter. Im öffentlichen Sektor sind Organisationsstrukturen oft starr, Projektressourcen begrenzt, die Unterstützung von Führungskräften für Veränderungen in den Geschäftsprozessen schwierig zu gewinnen, ein großer Teil der Prozesse ist überwiegend intrafunktional und die Organisationskultur stützt den gegenwärtigen Stand. All diese Aspekte bekräftigen die Ansicht, dass tief greifende Veränderungen hohe Risiken bergen. Wegen der gesetzlichen Richtlinien und der festen hierarchischen Struktur öffentlicher Verwaltungen hat die Dimension „Organisation und Personalwesen“ besonders hohe Anforderungen. Eine Etablierung geeigneter Rollen und Gruppen, wie z. B. Prozessverantwortlicher, sowie eine Orientierung in Richtung einer Prozessorganisation und -kultur sind notwendig. Aber durch gesetzliche Regelungen sind bei Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten oft klare Richtlinien zu beachten, z. B. erlauben die Datenschutzbestimmungen im sozialen Sektor in Deutschland den Zugriff auf bestimmte personenbezogene Daten nur von Amts wegen. Dies macht Veränderungen in den Geschäftsprozessen komplizierter.

Laut der Studie hat die aktuelle Situation in dieser Dimension in vielen Verwaltungen noch hohes Optimierungspotenzial (vgl. Abb. 7). 45 Prozent der Teilnehmer sind auf Stufe 1 oder 2 des Reifegradmodells. Die Stufe 3 haben 32 Prozent erreicht, immerhin knapp ein Viertel der Verwaltungen Stufe 4 oder 5.

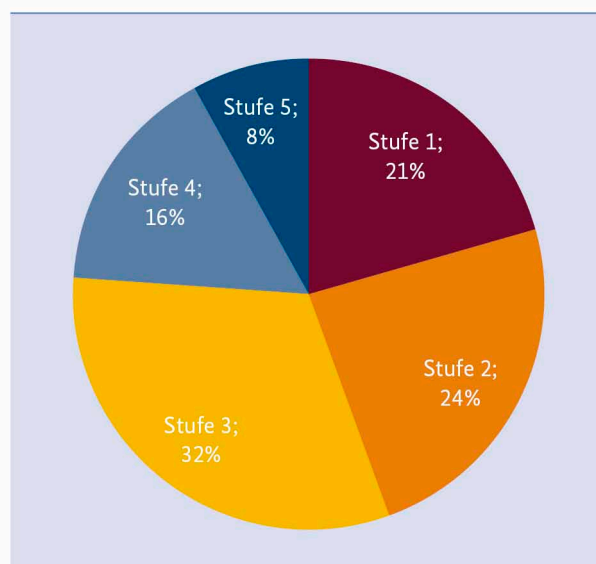


Abb. 7: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Organisation und Personalwesen“

Ergebnisse zur Dimension „Prozessoptimierung“

Prozesse sind hier als Methoden und Praktiken, einschließlich Richtlinien und Verfahrensweisen, definiert, die festlegen, wie Aktivitäten durchgeführt werden, um vorgegebene Zwecke zu erfüllen. Aktivitäten können iterativ, wiederholend und/oder zeitgleich ausgeführt werden, jeweils beschränkt durch die Verfügbarkeit eingehender Arbeitsergebnisse und Ressourcen sowie durch die Kontrolle der Führungsebene.

In den öffentlichen Verwaltungen in Deutschland sind Prozesse zumeist gut strukturiert, viele sind auch durch Gesetze geregelt. Dennoch ist eine Vielzahl der Prozesse teil- oder gar nicht strukturiert und sie variieren stark im Vergleich mit Prozessen im privaten Sektor.

Fokus liegt auf Verbesserung mehrerer Organisationseinheiten

Die Teilnehmer der Umfrage wurden gebeten, das aktuelle Interesse ihrer Organisationen am Prozessmanagement zu beschreiben. Die größte Anzahl der Befragten gab an, dass

für die (Stabstelle der) Top-Führungsebene (71,1 Prozent) und für die mittlere Führungsebene (68,4 Prozent) das Thema Prozessmanagement von großem Interesse ist. Auf die Frage, in welchem Umfang die Organisationen bereits Prozesse erhoben haben, antworteten 26,3 Prozent, dass der Schwerpunkt auf einer Organisationseinheit lag, bei 36,8 Prozent auf mehreren Organisationseinheiten und in 29 Prozent der Fälle sogar auf der gesamten Verwaltung.

Von den letzten beiden Antworten lässt sich ableiten, dass auf der Führungsebene das Bewusstsein für Prozesse in den letzten Jahren stark zugenommen und die Organisationen gerade begonnen haben, Prozessmanagement abteilungsübergreifend einzuführen.

Dieses Ergebnis wird untermauert durch die folgenden Erkenntnisse. Um einen Überblick über die Prozessmanagementinitiativen in den teilnehmenden Organisationen zu schaffen und um festzustellen, wie sich bestimmte Trends in einer Zeitperiode entwickeln, wurden die Befragten gebeten, die aktuelle Situation ihrer Verwaltung bezogen auf Prozessmanagementprojekte zu beschreiben. Die Ergebnisse sind zusammen mit den kommunalen Ergebnissen in Tabelle 2 dargestellt.

| Wie sieht in Ihrer Organisation die aktuelle Situation bezogen auf Prozessmanagementprojekte aus? | | |
|---|----------|------|
| | Kommunen | Bund |
| Erste Projekte wurden abgeschlossen. | 38 % | 66 % |
| Ein konkretes Projekt steht kurz bevor oder läuft bereits. | 26 % | 37 % |
| Wir planen ein Projekt in 6 bis 12 Monaten. | 10 % | 13 % |
| Wir planen ein Projekt in 12 bis 18 Monaten. | 6 % | 5 % |
| Es gibt Überlegungen für ein Projekt – voraussichtlich konkrete Projektphase in 24 Monaten. | 15 % | 3 % |
| Wir haben keine Pläne für Projekte. | 35 % | 21 % |

Tabelle 2: Projektplanung mit Prozessmanagementbezug

Das Gesamtbild entspricht den Erwartungen. Bei der großen Mehrheit der Bundesverwaltungen (67,6 Prozent) wurden erste Prozessmanagementprojekte bereits abgeschlossen und/oder ein konkretes Projekt läuft derzeit (37,8 Prozent), was ein klares Zeichen in Richtung etablierter Prozessorientierung ist. Obwohl das grobe Muster das gleiche ist, beschäftigen sich die Bundesverwaltungen wesentlich intensiver mit Prozessmanagementprojekten als dies im kommunalen Bereich der Fall ist. Dennoch gab jede fünfte Bundesverwaltung an, keine Pläne für Projekte dieser Art zu haben. Meistens waren es die großen (über 500 Mitarbeiter) und mittelgroßen (101–500 Mitarbeiter) Verwaltungen, in denen bereits erste Projekte abgeschlossen wurden oder konkrete Projekte geplant sind. Verwaltungen mit bis zu 100 Mitarbeitern gaben am häufigsten an, keine Projektpläne zu haben.

Kaum Interesse an Prozessautomatisierung und -überwachung

Als nächstes waren wir daran interessiert, genauer zu wissen, mit welchen Prozessmanagementprojekten oder -initiativen die Verwaltungen sich aktuell beschäftigen. Auffällig ist, dass die befragten Organisationen die Prozessautomatisierung mithilfe einer Business Process Management Software (18,9 Prozent) und die Lieferung von Prozessleistungsdaten an Führungskräfte (21,6 Prozent) vergleichsweise selten in Erwägung ziehen (vgl. Abb. 8). Die meisten Antworten entfallen auf die fortlaufende (75,7 Prozent) oder Ad-hoc-Verbesserung (62,2 Prozent) bestehender Prozesse. Darüber hinaus liegt der Fokus auf klarer Bestimmung der Prozessverantwortlichkeiten (54,1 Prozent).



Abb. 8: Derzeitige Prozessmanagementinitiativen der Verwaltungen

Anschließend wurden die Befragten gebeten, aus einer Vielzahl von Effekten jene auszuwählen, die ihre Organisation bereits mit Prozessmanagement erreichen konnte. Die Vorteile, für die die meisten Antworten abgegeben wurden, waren ein (1) besseres Verständnis der bereichsübergreifenden Zusammenhänge, (2) gesteigerte Prozessqualität und (3) kürzere Durchlaufzeiten. Weitere wichtige Vorteile, die genannt wurden, sind eine (4) bessere IT-Unterstützung, (5) bessere Zusammenarbeit zwischen Teams und (6) höhere Kundenzufriedenheit.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass in einer hohen Anzahl von Verwaltungen der Schwerpunkt auf Projekten liegt, die schnelle und leicht erkennbare Ergebnisse liefern. Daraus kann man schließen, dass die Mehrheit der Verwaltungen eher pragmatischer mit dem Thema Prozessmanagement umgeht, ohne dass die Arbeit der Organisation beeinträchtigt würde.

Die verschiedenen Teile einer Verwaltung sind so zu organisieren, dass sie im Einklang miteinander stehen und gemeinsame organisatorische Ziele verfolgen, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Prozesse, welche einer Standardisierung und Optimierung bedürfen, müssen ausgewählt, beurteilt und priorisiert werden. Die Standards müssen definiert und Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Eine klare Bestimmung von Prioritäten in einer Organisation, so dass laufende Projekte nicht um gemeinsame Ressourcen kämpfen müssen, erleichtert die Durchführung von Geschäftsprozessveränderungen.

In der Dimension „Prozessoptimierung“ befinden sich die meisten Verwaltungen auf der Reifegradstufe 1 (8 Prozent) oder 2 (37 Prozent) (vgl. Abb. 9). Zwischen den Stufen 3 und 4 sind 37 Prozent der Befragten, Stufe 4 haben 18 Prozent erreicht. Die Stufe 5 hat niemand erreicht.

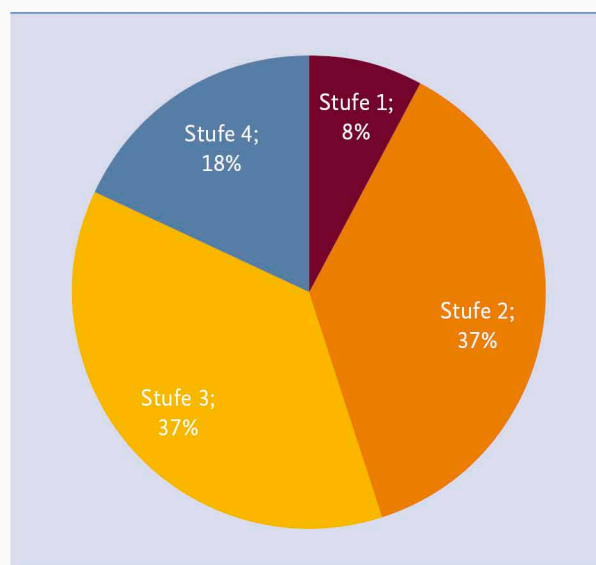


Abb. 9: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Prozessoptimierung“

Ergebnisse zur Dimension „Verwaltungskultur“

Kultur konzentriert sich auf etwas, das man die „Verhaltensseite“ des Managements und der Organisation nennen könnte. Darunter versteht man die Werte und Ansichten, die gemeinsamen Einstellungen, Prinzipien und Verhaltensweisen von Menschen, sowie die Managementpraktiken und Verhaltensweisen, die diese Prinzipien veranschaulichen und bekräftigen. Die Kultur einer Organisation stellt ungeschriebene und oft unausgesprochene Richtlinien für das Zusammenleben in einer Organisation bereit.

Führungskräfte sind anderweitig fokussiert

Dieser Abschnitt beginnt mit der Frage nach Herausforderungen und Hindernissen, wenn die Verwaltungen eine breitere Akzeptanz des Prozessmanagements unter den Führungskräften zu gewinnen versuchen (vgl. Abb. 10).

40,6 Prozent der Befragten gaben als Haupthindernis an, dass mehrere Änderungsprozesse gleichzeitig laufen, die um die Aufmerksamkeit der Führungsebene konkurrieren. Gleich oft wurde erwähnt, dass das Potenzial für Optimierung zwar gesehen, allerdings nicht systematisch adressiert wird. In jeder vierten Verwaltung sind die Führungskräfte nicht interessiert oder anderweitig beschäftigt. In Zeiten der Finanzkrise ist es wenig überraschend, dass die Führungskräfte anders fokussiert sind, dies erklärt aber nicht das mangelnde Interesse der Führungsebene. Das notwendige Engagement des höheren Managements für die Unterstützung des Veränderungsprogrammes ist ein Schlüsselement für den Organisationserfolg.

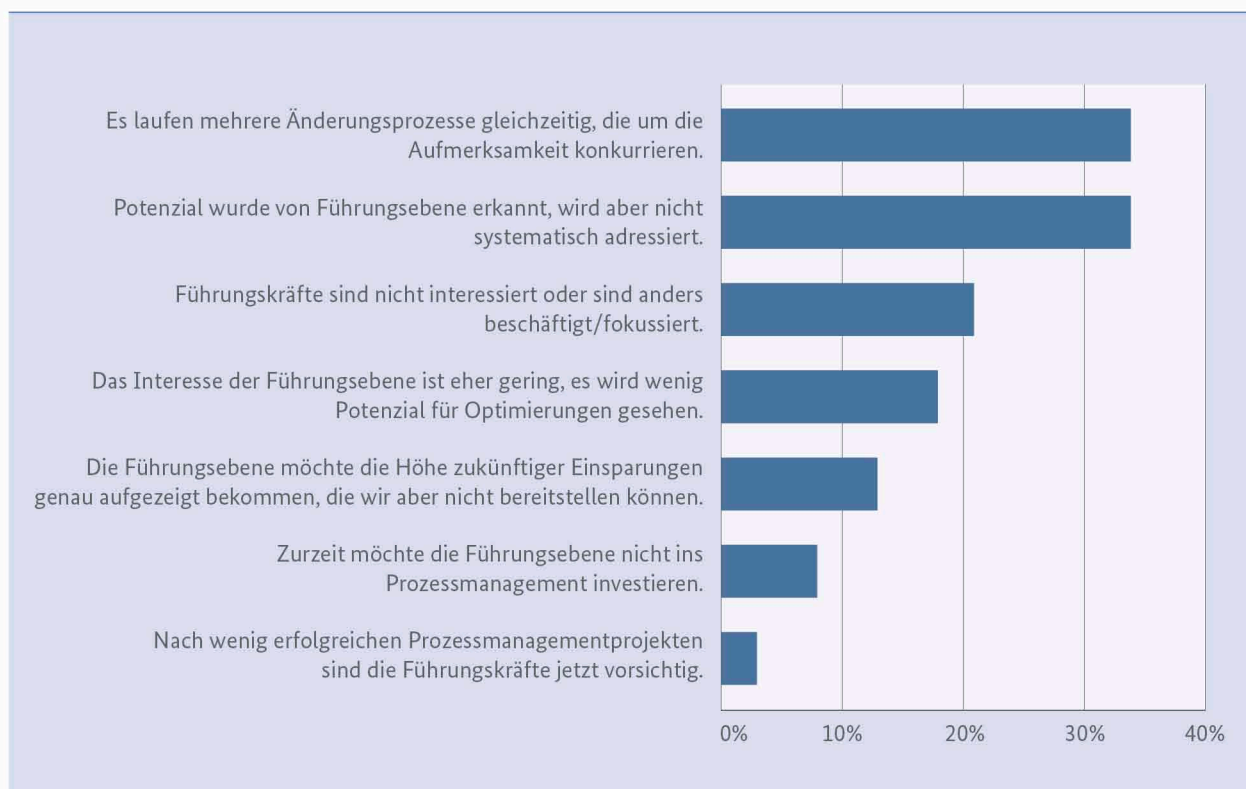


Abb. 10: Hindernisse bei der Verbreitung der Akzeptanz von Prozessmanagement unter Führungskräften

Personelle Ressourcen und das Know-how fehlen

Als Gründe für den Verzicht auf Prozessmanagement in den beteiligten Verwaltungen wurden am häufigsten fehlendes Personal (34,2 Prozent) und der nicht gesehene Nutzen (31,6 Prozent) genannt. Weiterhin wurde oft die Aussage getroffen, dass kein ausreichendes Know-how zur Verfügung steht (29 Prozent). Da dies die größten Herausforderungen sind, denen die Verwaltungen gegenüberstehen, kann davon ausgegangen werden, dass Prozessmanagement oft nicht auf die Strategie der Organisation ausgerichtet ist. Keinen Bedarf an Prozessmanagement sehen 15,8 Prozent der Teilnehmer.

Als nächstes wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie sich verschiedene Faktoren in ihrer Verwaltung auf das Thema Prozessmanagement auswirken. Als Faktoren, die eine positive Wirkung haben, wurden am häufigsten (1) angebotene Schulungen zum Prozessmanagement, (2) die Haltung der Führungsebene und (3) die Bereitstellung von Prozesswissen genannt. Kleinere Organisationen haben zusätzlich die Kundenorientierung und die klare Definition der Projektziele als positiv eingeschätzt. Als eher negativ wahrgenommen wurden Faktoren wie (4) die Verfügbarkeit personeller Ressourcen, (5) die Haltung der Mitarbeiter und (7) die Verwaltungskultur. Kleinere Verwaltungen mit unter 100 Mitarbeitern haben als ein großes Hindernis zusätzlich (8) den fehlenden Einsatz des Veränderungsmanagements und (9) die Messung der Leistung angegeben. Sehr große Verwaltungen mit über 1.000 Mitarbeitern im Kernbereich gaben eine nicht verfügbare prozessmanagementbezogene IT-Kompetenz und eine negative Verwaltungskultur als größte Hindernisse an.

Prozessmanagement als eine Form der organisatorischen Veränderung bedarf der Unterstützung der oberen Führungsebene. Wenn in der betrieblichen Situation einer Organisation eine offene und transparente Kultur vorhanden ist, in der gegenseitiger Austausch gefördert wird, kann dies Prozessmanagementprojekten zum Erfolg verhelfen. Die Kultur einer öffentlichen Verwaltung ist besonders durch ihre Hierarchien beeinflusst.

Trotzdem ist in dieser Hinsicht die Reife der Organisationskultur bei den Befragten im Allgemeinen relativ hoch (vgl. Abb. 11). 92 Prozent der Verwaltungen sind auf Stufe 3 oder höher. Keine der Teilnehmer befindet sich auf Stufe 1.

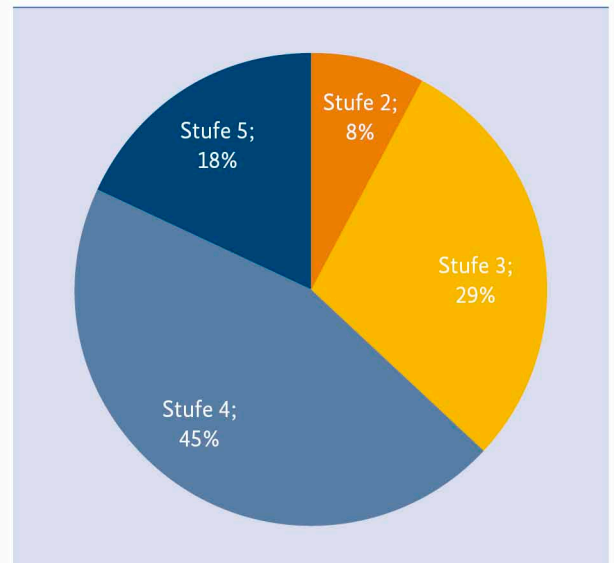


Abb. 11: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Verwaltungskultur“

Ergebnisse zur Dimension „Informations- und Kommunikationstechnologie“

Auch die Verknüpfung von IKT und Geschäftsprozessen wurden in dieser Studie untersucht, da IKT ein wichtiger Förderer von Veränderungen ist, die mit Prozessmanagementprojekten erzielt werden. Die IKT einer Verwaltung unterstützt sowohl das standardisierte Massengeschäft als auch die Serviceprozesse. In diesem Bereich hat die öffentliche Verwaltung mehrere spezielle Eigenschaften im Vergleich mit dem privaten Sektor, da die IKT oft heterogen und veraltet ist. Ferner, aufgrund stark fragmentierter Infrastruktur in öffentlichen Verwaltungen, die aus der Trennung von Verwaltungsbehörden in den Bundesländern resultiert, müssen zusätzliche Besonderheiten von und Anforderungen an die IKT bei Prozessmanagementprojekten beachtet werden.

Weniger Eigenentwicklungen

Als erstes in diesem Bereich wurden die Teilnehmer gefragt, inwieweit verschiedene Aspekte der IT Herausforderungen im Hinblick auf das Leistungsniveau ihrer Prozesse darstellen. Aspekte wie (1) die Abstimmung der IT-Systeme hinsichtlich der Anforderungen aus den Geschäftsprozessen, (2) die Integration mehrerer IT-Systeme in eine einheitliche Infrastruktur und (3) die Anpassung von IT-Systemen hinsichtlich der verwaltungsvorschriftlichen Anforderungen wurden am häufigsten als sehr hohe Herausforderung genannt. Als weniger herausfordernd wurde (4) die Verbesserung der IT-Anwendungskompetenz der Mitarbeiter wahrgenommen.

Beim geplanten zusätzlichen Einsatz von IT zur Prozessoptimierung ergibt sich folgendes Bild:



Abb. 12: Geplante IT-Maßnahmen der befragten Verwaltungen in den nächsten 12 Monaten

Besonders auffällig ist, dass die Teilnehmer individuelle Neuentwicklungen (21,9 Prozent) vergleichsweise selten in Erwägung ziehen. Vermutlich erkennen die Verwaltungen, die bisher auf Eigenentwicklungen gesetzt haben, zunehmend, dass diese Anwendungen finanziell nicht mehr tragfähig sind und setzen deshalb vermehrt auf den Einsatz von Standardsoftware. Die Mehrheit der Verwaltungen plant, ihre vorhandenen Anwendungen neu zu gestalten (68,8 Prozent) sowie elektronische Schnittstellen zwischen Systemen umzusetzen (53,1 Prozent). Die Nennung „Aufbau von Wissensmanagement“ ist überraschend hoch (46,9 Prozent); daraus kann geschlossen werden, dass öffentliche Verwaltungen die systematische Verankerung von individuellem Wissen und Fähigkeiten auf verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur und somit das Verständnis von Wissen als Erfolgsfaktor verstärkt wahrnehmen.

Künftig vermehrt Schulungen und Prozessanalyse

Bei der Frage nach bereits vorhandenen IT-Produkten oder geplanten Anschaffungen in den nächsten zwölf Monaten haben alle Verwaltungen ein Werkzeug für Prozessdokumentation und -analyse genannt. 37 Prozent der Verwaltungen verfügen bereits über ein Werkzeug zur Prozessoptimierung oder planen eines zu erwerben. Weniger Interesse weckten Werkzeuge für Prozessausführung (25,9 Prozent) sowie für Prozessüberwachung (14,8 Prozent).

Als bereits in Anspruch genommene oder in den nächsten zwölf Monaten zu erwerbende IT-Dienstleistungen haben die Befragten am häufigsten Schulung in Prozessmanagement (71,4 Prozent), externe Unterstützung zur Prozessserhebung (71,4 Prozent) sowie -analyse (60,7 Prozent) genannt. Kaum Interesse besteht an einem Prozessaudit zur Prüfung der Wirksamkeit von Prozessmanagement (17,9 Prozent) und an der Etablierung einer Qualitätszertifizierung (10,7 Prozent).

Eine prozessorientierte Perspektive auf IKT ermöglicht eine bessere Identifikation von Wegen, um mit IKT Geschäftsnutzen zu liefern. Deshalb sollte der Wert von IKT auf Prozess-/Aktivitätsebene gemessen werden, wo erwartungsgemäß die Haupteffekte erzielt werden. IKT kann die internen Betriebsabläufe einer Verwaltung verbessern und transformieren, bei Veränderungen der Belegschaft helfen, Verwaltungen und Bürger näher zusammenbringen und zusätzliche Wege in der Bereitstellung öffentlicher

Dienstleistungen ermöglichen. Da jedoch Technologie nur ein Werkzeug ist, ist es wichtig, den weitergehenden Kontext zu betrachten und dabei Kosteneffektivität, Effizienz, Personalentwicklung und verlässliche Bereitstellung von Dienstleistungen zu berücksichtigen und strategisch zu nutzen.

Übertragen auf das Reifegradmodell ist der aktuelle Entwicklungsstand in dieser Dimension erst in der Anfangsphase (vgl. Abb. 13). Die große Mehrheit (71 Prozent) der teilnehmenden Verwaltungen befindet sich auf Stufe 1 oder 2, auf Stufe 3 hat es ca. ein Viertel geschafft, auf Stufe 4 sind es lediglich 3 Prozent. Stufe 5 hat in dieser Dimension kein Teilnehmer erreicht.

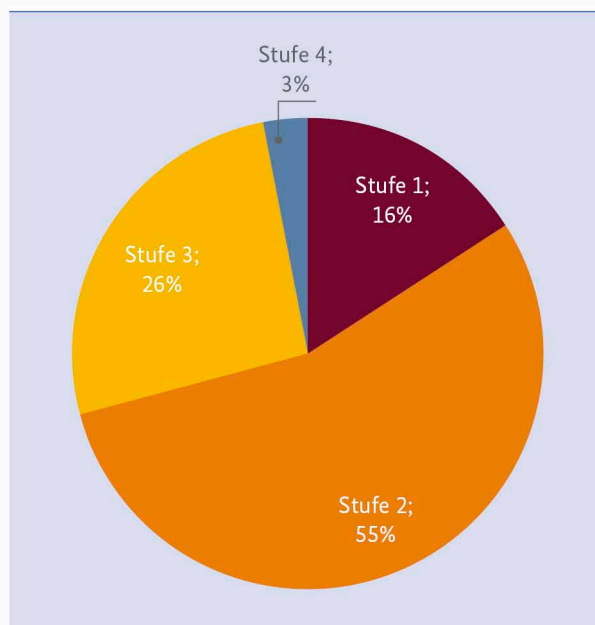


Abb. 13: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Informations- und Kommunikationstechnologie“

Ergebnisse zur Dimension „Methoden und Werkzeugen“

Hier geht es um die Bereitstellung von standardisierten Methoden und Werkzeugen, die für die Durchführung von Prozessmanagement benötigt werden. Methoden stehen für Herangehensweisen und Techniken, die konsistente, prozessbezogene Tätigkeiten und Ergebnisse unterstützen und ermöglichen.

Es gibt eine Vielzahl an Methoden, die speziell auf öffentliche Verwaltungen oder E-Government ausgerichtet sind. Die komplexe Natur der Prozesse und Organisationsstrukturen in öffentlichen Verwaltungen macht spezielle Ansätze und Modellierungswerkzeuge für Verwaltungsprozesse erforderlich. Methoden, die eine elektronische Implementierung von Prozesskonzepten ermöglichen, z. B. für E-Government, müssen infrastrukturelle Bedingungen beachten. In öffentlichen Verwaltungen macht allerdings die hohe Dichte von Entscheidungen das Fortführen manueller Prozesse notwendig, weshalb in vielen Fällen eine elektronische Umsetzung von Prozessen auf eine Rolle der elektronischen Unterstützung reduziert werden muss, während der Prozess selbst manuell durchgeführt wird.

Heterogener Einsatz von Modellierungswerkzeugen

Zu Beginn wurden die Teilnehmer gefragt, welche Modellierungssprachen ihnen bekannt sind und welche von diesen aktuell in ihrer Organisation für Prozessmodellierung verwendet werden. Als bekannteste Modellierungssprachen unter Verwaltungsmitarbeitern wurden Flussdiagramme nach DIN ISO 66001 (47,4 Prozent), Petri-Netze (39,5 Prozent), PICTURE (36,8 Prozent) und BPMN (26,3 Prozent) genannt. Am häufigsten verwendet wird EPK (55,3 Prozent), Flussdiagramme (36,8 Prozent), eigene Modellierungskonventionen (29 Prozent) und BPMN (21,1 Prozent). Eine hohe Anzahl an Verwaltungen verwendet mehrere Modellierungssprachen gleichzeitig, was auch bedeutet, dass in den meisten Fällen keine einheitliche oder Standard-Modellierungssprache innerhalb der gesamten Organisation verwendet wird.

Die gleiche Frage wurde zu den Modellierungswerkzeugen gestellt, die derzeit in den Organisationen für Prozessmodellierung eingesetzt werden. Hier war eine Mehrfachnennung möglich. Die meisten aufgelisteten Modellierungswerkzeuge waren den Teilnehmern nicht bekannt. Am häufigs-

ten genannt wurden Adonis (BOC) (59,4 Prozent), Prometheus (IBO Software GmbH) (56,3 Prozent), ARISToolset (IDS Scheer/Software AG) (46,9 Prozent) und die PICTURE-Prozessplattform (PICTURE GmbH) (26,7 Prozent). Zusätzlich zu den oben genannten Werkzeugen wird laut der Studie Visio (Microsoft) (53,1 Prozent) am häufigsten verwendet.

Bei der nächsten Frage mussten die Teilnehmer die Erfahrung der Mitarbeiter ihrer Organisationen mit Prozessmodellierung bewerten. Hier sehen die Ergebnisse recht ernüchternd aus: Lediglich 2,6 Prozent aller Befragten gaben an, dass die Prozessmodelle von den Mitarbeitern „sehr gut“ angenommen wurden. Als „gut“ bewertete immerhin ein Drittel der Befragten die Erfüllung des erwarteten Nutzens durch die Modelle. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Prozessmodellierung wurde meistens mit „gut“ (26,3 Prozent) oder „mittelmäßig“ (34,2 Prozent) bewertet.

Ungeeignete Software verschenkt Optimierungspotenziale

Integrierte Prozessmanagementwerkzeuge (z. B. ADONIS, ARIS, PICTURE) ermöglichen es den Benutzern, Prozessmodelle zu speichern, anzusammeln, zu vergleichen und zu analysieren. Allerdings machen von dieser Möglichkeit nur 44,7 Prozent der Verwaltungen Gebrauch. Ein Drittel der Verwaltungen verwendet hauptsächlich einfache Software zur grafischen Visualisierung von Prozessen (z. B. Visio), andere nutzen Software zur rein textuellen Beschreibung (z. B. Word) (5,3 Prozent). Damit wird großes Potenzial verschenkt. Der Einsatz ungeeigneter Software ist auch ein entscheidender Grund, warum die meisten Verwaltungen in dieser Dimension immer noch auf Reifegradstufe 2 stehen geblieben sind.

Organisationen, die derzeit keine Software zur Erstellung von Prozessmodellen haben, wurden gefragt, was die Gründe dafür sind und ob sie daran denken, in den nächsten zwölf Monaten ein Werkzeug zu erwerben. Als Hauptgründe für den bisherigen Verzicht auf ein Modellierungswerkzeug wurden zur Verfügung stehende alternative Möglichkeiten zum Prozessmanagement und kein wahrgenommener Nutzen von Prozessmanagement genannt. Über die Pläne für die nächsten zwölf Monate hat keine Organisation gesagt, sie hätten bereits ein Werkzeug ausgewählt und würde planen, es zu erwerben.

Aus den Ergebnissen lässt sich erkennen, dass öffentliche Verwaltungen langsam weg von textuellen oder grafischen Modellierungswerkzeugen kommen und in Richtung integrierter Lösungen gehen. Der aktuelle Entwicklungsstand in dieser Dimension des Reifegradmodells ist eher positiv (vgl. Abb. 14). Drei Viertel der Verwaltungen befinden sich zwischen Stufen 2 und 3, nur 5 Prozent sind immer noch auf Stufe 1. Die höchste Stufe des Reifegradmodells hat sogar fast jede 5. Verwaltung erreicht.

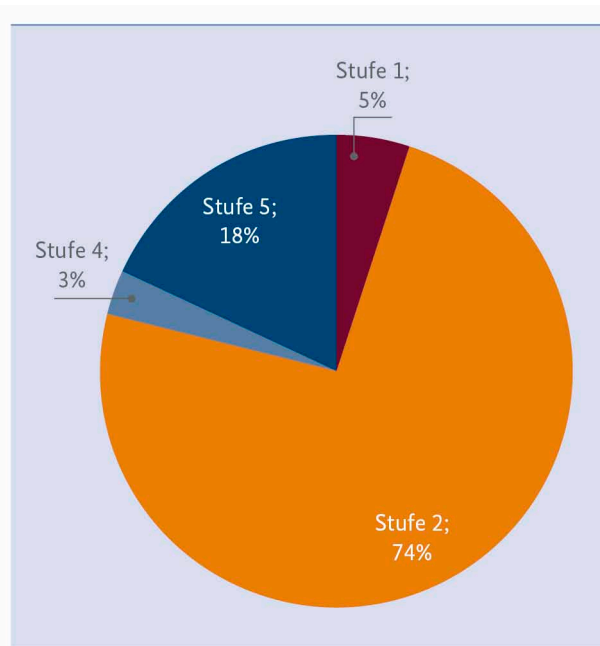


Abb. 14: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Methoden und Werkzeuge“

Ergebnisse zur Dimension „Dokumentation und Standardisierung“

Prozessstandardisierung ist besonders in öffentlichen Verwaltungen erstrebenswert, weil sie technische Austauschbarkeit, Einhaltung von Regelungen und verbessertes Kundenvertrauen bietet. Standardisierte Prozesse garantieren standardisierte Aufgaben, die durch geeignete technische Lösungen unterstützt werden können. Alle prozessrelevanten Aspekte müssen systematisch modelliert und kommuniziert werden. Es ist wichtig für Organisationen, konsistente und organisationsweit gültige Prozessdefinitionen zu entwickeln.

In öffentlichen Verwaltungen werden oft identische Prozesse an verschiedenen Stellen auf unterschiedliche Art ausgeführt. Die Häufigkeit solcher Spiegelprozesse mit unterschiedlicher Ausprägung ist ein wichtiger Indikator für die Verbesserung von Standards und Angleichung von Geschäftsprozessen. Hier ist die Visualisierung von Ist-Prozessen, die Ableitung von Verbesserungspotenzialen und -maßnahmen sowie das Design und die Implementierung von Soll-Prozessen relevant. Alle Mitarbeiter sollten Zugang zu den ihre Tätigkeit betreffenden Ist-Modellen sowie zu den Modellen vorgelagerter und nachfolgender Aktivitäten haben.

Fokus der Prozesserhebung auf Fach- und Servicebereiche

Die Teilnehmer wurden gefragt, in welchen Bereichen ihrer Organisation schon Prozesse erhoben wurden (vgl. Abb. 15).

Hierbei ist interessant, dass weniger Fokus auf den politischen Bereich sowie Eigenbetriebe gelegt wurde und diese vermutlich nicht in erster Linie Gegenstand von Optimierung sind. In Fach- und Servicebereichen sind Prozesse häufig stärker strukturiert, einfacher zu optimieren und anschließend die Optimierungen zu implementieren, daher investieren Verwaltungen hier schwerpunktmäßig. Viele Verwaltungen haben auch im IT-Bereich bereits Prozesse erhoben. In diesen Bereichen scheint es auch insgesamt ein hohes Potenzial für Kostensenkungsmaßnahmen zu geben, jedoch ist auch in anderen Bereichen weiteres Potenzial zu vermuten. Bevor Neugestaltungsmaßnahmen starten können, muss jedoch zunächst die Erfassung der Ist-Situation erfolgen.

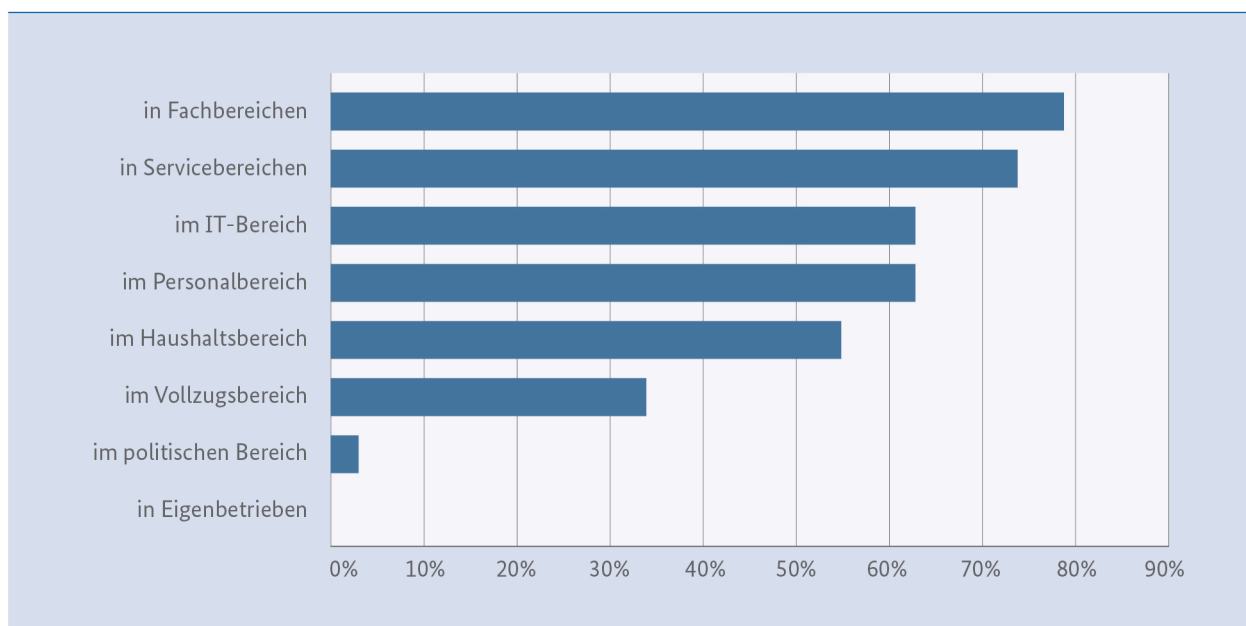


Abb. 15: Stand der Prozesserhebung in Verwaltungsbereichen

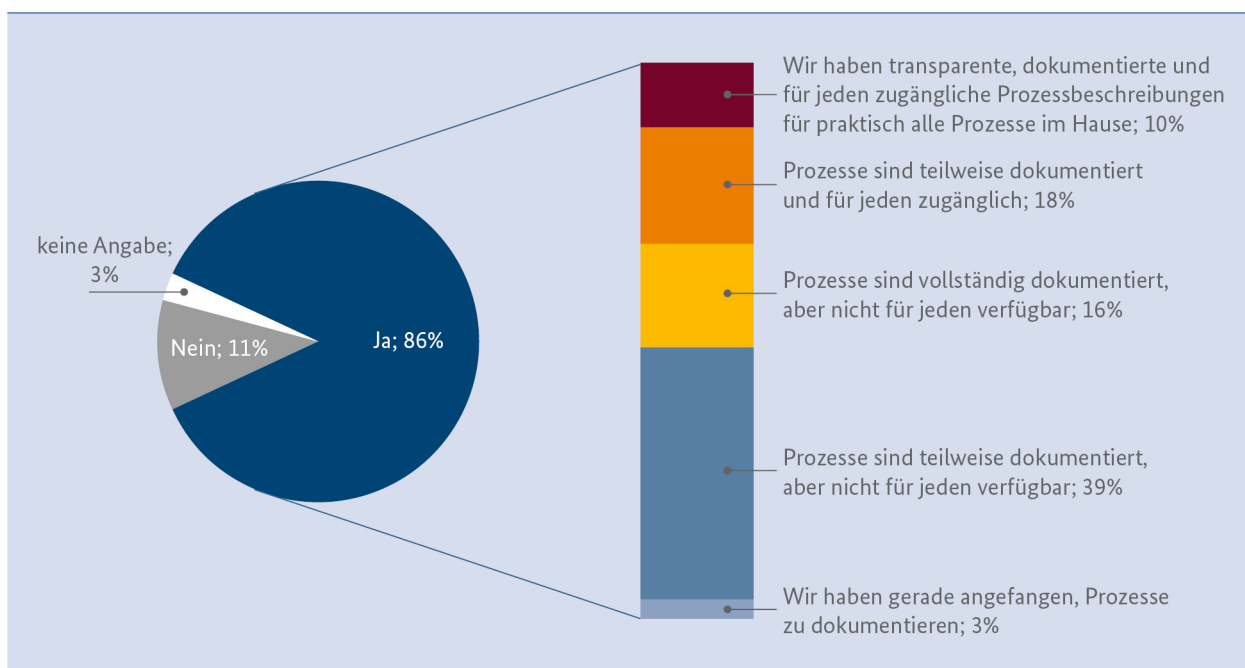


Abb. 16: Menge dokumentierter Prozesse

Weiter wurde gefragt, ob in den befragten Organisationen die Prozesse dokumentiert sind:

Lediglich 10,5 Prozent der Befragten antworteten, dass praktisch keine Prozessdokumentation existiert, während 26,3 Prozent angaben, die Prozesse wären schon vollständig dokumentiert und teilweise auch für jeden im Hause zugänglich (10,5 Prozent). 60,5 Prozent der Verwaltungen sagten, sie hätten die Prozesse teilweise dokumentiert oder gerade erst begonnen, diese zu dokumentieren. Der Großteil der Verwaltungen, die sich nicht mit Prozessdokumentation beschäftigen, hat eine Größe von bis zu 500 Mitarbeitern. Eine Organisation, die Prozesse optimieren möchte, schafft in der Regel eine Art von Prozessdokumentation. Größere Verwaltungen verfügen häufig über zumindest teilweise oder sogar vollständige Dokumentation. Falls keine Dokumentation vorhanden ist, kann man davon ausgehen, dass keine echten Schritte in Richtung Prozessverbesserung gemacht worden sind oder, wenn doch, es kein organisationsweit geltendes Programm oder Konsistenz gibt. Übertragen auf das Reifegradmodell befinden sich diese Organisationen noch auf Stufe 1.

Externen Partnern wird die Prozessdokumentation zur besseren Abstimmung laut der Umfrage bei über der Hälfte der Verwaltungen teilweise (44,1 Prozent) oder sogar komplett (8,8 Prozent) zur Verfügung gestellt. 17,7 Prozent der Befragten gaben an, sie stellten derzeit keine Dokumentation extern zur Verfügung und dies sei auch nicht geplant.

Kernprozesse am besten dokumentiert

Als dokumentierte Informationsobjekte oder -ebenen wurden hauptsächlich (1) Kernprozesse, (2) Teil- und Subprozesse sowie (3) Prozessverantwortliche genannt (vgl. Abb. 17). Weiterhin haben viele Verwaltungen bereits angefangen, (4) Kundenanforderungen, (5) Problembereiche und Möglichkeiten zur Optimierung und (6) Berichtswesen zu dokumentieren. Auffällig ist auch, dass ein Drittel der Verwaltungen die (7) Leistungsziele nicht dokumentiert hat und dies auch nicht plant. Das gleiche gilt bei jeder vierten Verwaltung für Kundenanforderungen. Die Mehrheit jener Verwaltungen, die angaben, dass sie dokumentierte Prozesse und Informationsobjekte haben, sagte auch, dass Prozessmanagement in die Gesamtstrategie der Organisation integriert ist.

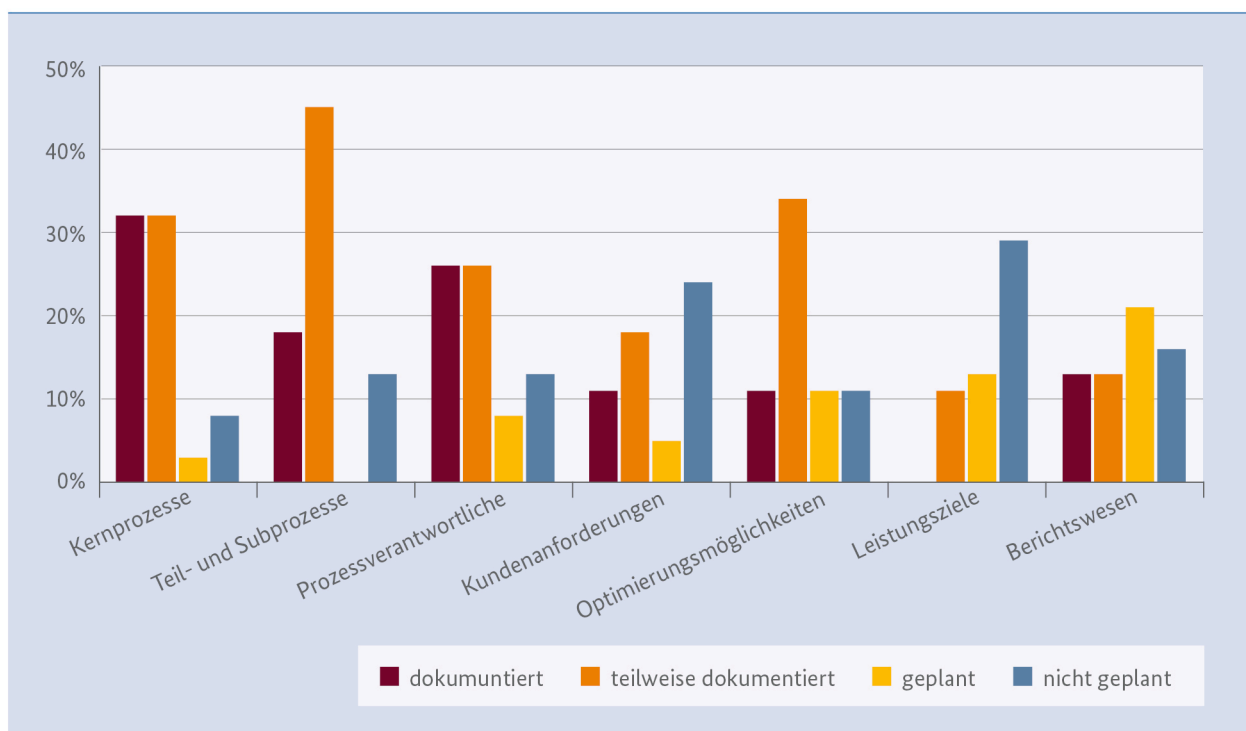


Abb. 17: Dokumentationsstand der Informationsobjekte

Bei der Beurteilung der Gesamtleistung der Organisation gaben die wenigsten Teilnehmer der Studie an, dass die Kennzahlen wichtiger Prozesse und Teilprozesse zur Messung des Erfolgs definiert sind. Auch werden in einigen Verwaltungen die Geschäftsabläufe nur manchmal (26,3 Prozent) oder nie (13,2 Prozent) erfasst, bevor Verbesserungsinitiativen eingeführt werden. 13,2 Prozent der Befragten sagten sogar, dass ihre Prozessdokumentation nicht bei Änderungen am tatsächlichen Prozess aktualisiert wird. Diese Antworten bekräftigen umso mehr die Aussage, dass die Verwaltungen nicht organisationsweit denken oder kaum Schritte unternehmen, wenn es um standardisierte Prozesse oder das Halten der Dokumentationen auf dem neuesten Stand geht.

Positiv war, dass bei 42,1 Prozent der teilnehmenden Verwaltungen Prozessmanagementteams meistens einen einheitlichen Ansatz verwenden, um das Prozessanalyse-Design zu steuern. Auch ist in den meisten Fällen (47,4 Prozent) für die Prozessdokumentation eine Prozessmanagement-Software eingeführt. Die erforderlichen Fähigkeiten, um die Aufgaben in den wichtigsten Prozessen durchzuführen, sind bei 57,8 Prozent Verwaltungen meistens definiert und dokumentiert. Bei der Frage, ob bei Organisationseinheiten, die ähnliche Aktivitäten ausführen, Standardprozesse verwendet werden, haben 44,7 Prozent der Teilnehmer behauptet, dass es (oft) so ist, bei 21,1 Prozent nur manchmal und lediglich bei 13,2 Prozent der Verwaltungen nie.

Nach einer Analyse der Zwischenergebnisse sollte es nicht überraschen, dass das Gesamtbild in dieser Dimension eher ernüchtert (vgl. Abb. 18): Die Hälfte der Verwaltungen befinden sich auf den Stufen 1 und 2. 24 Prozent erfüllen die Anforderungen für die Stufe 3 des Reifegradmodells. Eine höhere Stufe haben 26 Prozent der Teilnehmer erreicht.

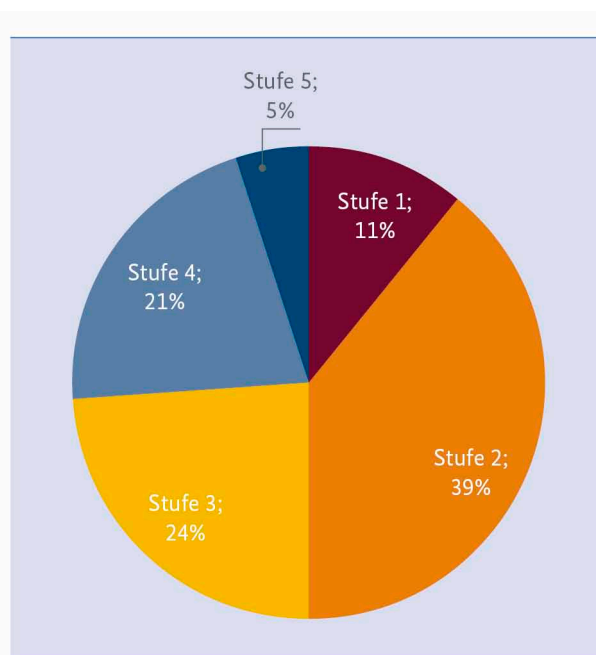


Abb. 18: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Dokumentation und Standardisierung“

Ergebnisse zur Dimension „Controlling und Leistungsmessung“

Prozessleistung muss nachverfolgt und gesteuert und Prozessergebnisse gemessen werden, um die Strategie einer Organisation und ihre Zielerreichung zu evaluieren. In öffentlichen Verwaltungen ist dies schwieriger, weil dort keine allgemein akzeptierten Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) existieren. Messungen aus dem privaten Sektor sind hier ungeeignet, da diese auf Profitmaximierung abzielen und nicht die Steigerung des öffentlichen Gemeinwohls berücksichtigen. Die Messung der Leistung der öffentlichen Verwaltungen ist eine zentrale Komponente der Verwaltungsmodernisierung, da dies Effektivität und Effizienz von Verwaltungstätigkeiten ermöglicht, die dann operationalisiert und verbessert werden können.

Des Weiteren muss, um erfolgreich zu sein, ein Prozessverantwortlicher die Verantwortung für und die Kontrolle über die Ausgestaltung des Prozesses, die Messung der Prozessleistung und die Schulung der den Prozess ausführenden Mitarbeiter haben. Zusätzlich sollte kontinuierliches Überprüfen und Nachpflegen des Leistungsmessungssystems als Prozess mit einem eindeutigen und definierten Prozessverantwortlichen etabliert werden.

Prozessüberwachung weiterhin uninteressant

In dieser Dimension war es zunächst notwendig herauszufinden, ob die Organisationen Systeme zur Geschäftsprozessüberwachung nutzen. Die Studienergebnisse zeigen, dass in den meisten Verwaltungen (42,1 Prozent) eine Prozessüberwachung nicht erfolgt. 15,8 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass sie manuelle Überwachungssysteme nutzen, die Kennzahlen manuell erfassen oder bei Mitarbeitern abfragen. 13,2 Prozent der Verwaltungen pflegen aktiv Listen zum Prozessstatus und lediglich 5,3 Prozent der Verwaltungen gaben an, dass sie ihre Prozesse auf Basis der gewonnenen Kennzahlen des Prozesscontrollings optimieren. Implizit führt dies zu der Annahme, dass die Prozesse in einer Weise überwacht und die daraus resultierenden Daten organisiert werden, dass sie keine Entscheidungsunterstützung bei der Bewertung des Erfolgs oder Misserfolgs der Prozesse leisten.

Als wesentliche Kennzahlen, die derzeit bei der Prozesssteuerung eingesetzt werden, wurden überwiegend (1) die

Bearbeitungszeit und (2) die Mitarbeiterzufriedenheit genannt. Auch (3) die Auslastungsquote und (4) Mitarbeiterfähigkeiten werden oft genutzt. Viele Verwaltungen planen, künftig auch (5) die Kundenzufriedenheit sowie (6) die Ergebnisqualität zu berücksichtigen. Keine Verwendung beim Großteil der Befragten finden Kenngrößen wie (7) Prozesskosten und (6) Auslastungsquote.

Benchmarking wird immer attraktiver

Ein weiteres wichtiges Thema, das in der Studie untersucht wurde, ist Benchmarking (Leistungsvergleichstests). In der kommunalen Prozessmanagementstudie gab jede vierte Verwaltung an, dass sie Benchmarking für Prozesse einsetzt. Im Gegensatz dazu antworteten lediglich 15,8 Prozent der Bundesverwaltungen auf die gleiche Weise. Zumeist werden (1) Prozessleistung und (2) -qualität verglichen. Als Benchmarkingverfahren werden am häufigsten interne Leistungskennzahlen der Prozesse verglichen. Jede dritte Verwaltung, die Benchmarking einsetzt, vergleicht die eigenen Prozesse mit den Referenzwerten von Best-Practice-Prozessen. In 16,7 Prozent der Bundesorganisationen wird die Leistung der eigenen Prozesse mit der von Kooperationspartnern verglichen.

Anschließend wurden die Befragten gebeten anzugeben, ob sie im Vorfeld von Reorganisationsprojekten den potenziellen Effekt der erzielten Prozessoptimierung betrachten. Bei nur 7,9 Prozent wird der Effekt kontinuierlich betrachtet. Der Großteil der Teilnehmer antwortete, der Effekt werde im Vorhinein betrachtet (31,6 Prozent), bei 5,3 Prozent erst im Nachhinein. Die übrigen Verwaltungen betrachten den Effekt nicht.

Ein weiteres positiv überraschendes Ergebnis der Studie war, dass in jeder zweiten Verwaltung Prozessverantwortliche regelmäßig Prozessmaßzahlen und kontinuierliche Optimierungsbemühungen überwachen. Die genutzten Prozesskennzahlen basieren meistens sowohl auf Anforderungen der Führungsebene als auch auf Kundenanforderungen. Was die Messung der Prozessleistung betrifft, wird sie bei einem Drittel der Verwaltungen auf Personen-, Prozess- und Verwaltungsebene gemessen. Die Prozessziele sind in messbaren Kategorien wie Kosten, Zeitbezug auf Zielerreichung, Qualität und Wirkung, in 36,8 Prozent

der Verwaltungen meistens angegeben worden. Allerdings sind die Ziele der Verwaltung nur bei 18,4 Prozent der Teilnehmer auf Grundlage einer sorgfältigen, tatsachenbasierten Analyse der Prozessleistung und -umgebung entwickelt worden.

Wie in der Dimension „Informations- und Kommunikationstechnologie“ befinden sich auch hier die Organisationen vor allem auf den Ebenen 1 (34 Prozent) und 2 (55 Prozent) (vgl. Abb. 19). Auf Stufe 3 sind laut der Studie 11 Prozent der Verwaltungen. Eine höhere Stufe hat keine Verwaltung erreicht.

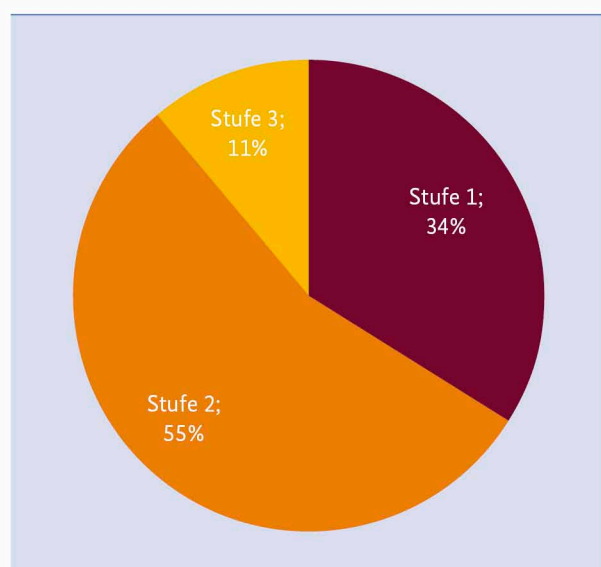


Abb. 19: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Controlling und Leistungsmessung“

Ergebnisse zur Dimension „Kundenorientierung“

Kundenorientierung ist sicherlich der Kern von prozessorientierter Modernisierung. Sie leitete bereits im privaten Sektor einen ähnlichen Trend ein, zum Beispiel Qualitätsmanagementinitiativen. Kundenfokussierung wird derzeit im öffentlichen Sektor stärker hervorgehoben als in der Vergangenheit und sie ist häufig das Hauptmotiv für Geschäftsprozessveränderungen. Um Verwaltungsaktivitäten mit den Forderungen der Bürger nach besserer Dienstleistungsorientierung zu vereinbaren, werden in öffentlichen Verwaltungen hauptsächlich spezielle Schulungen für Mitarbeiter durchgeführt und Vorgangsabläufe vereinfacht. Dies hilft, Interessenvertreter aus den Bereichen Politik, öffentliche Verwaltung, Bürgerschaft und Privatwirtschaft zufriedenzustellen.

Wenn die Beschäftigten in der Verwaltung kundenorientiert arbeiten und gewohnt sind, Anliegen im Sinne der Kunden zu behandeln, sind Bestrebungen zur Geschäftsprozessverbesserungen einfacher umzusetzen.

Kundenorientierung bleibt ein wichtiges Thema

Zunächst wollten wir wissen, ob die Organisationen ein Leitbild haben und ob Kundenorientierung ein Teil davon ist (vgl. Abb. 20).

Wie in Abb. 20 zu sehen ist, gaben 79 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisation ein Leitbild hat. Von diesen Befragten gab 73,3 Prozent an, dass Kundenanforderungen und -erwartungen ein Teil davon sind. Bei den restlichen Verwaltungen spielt die Kundenorientierung lediglich eine geringe Rolle.

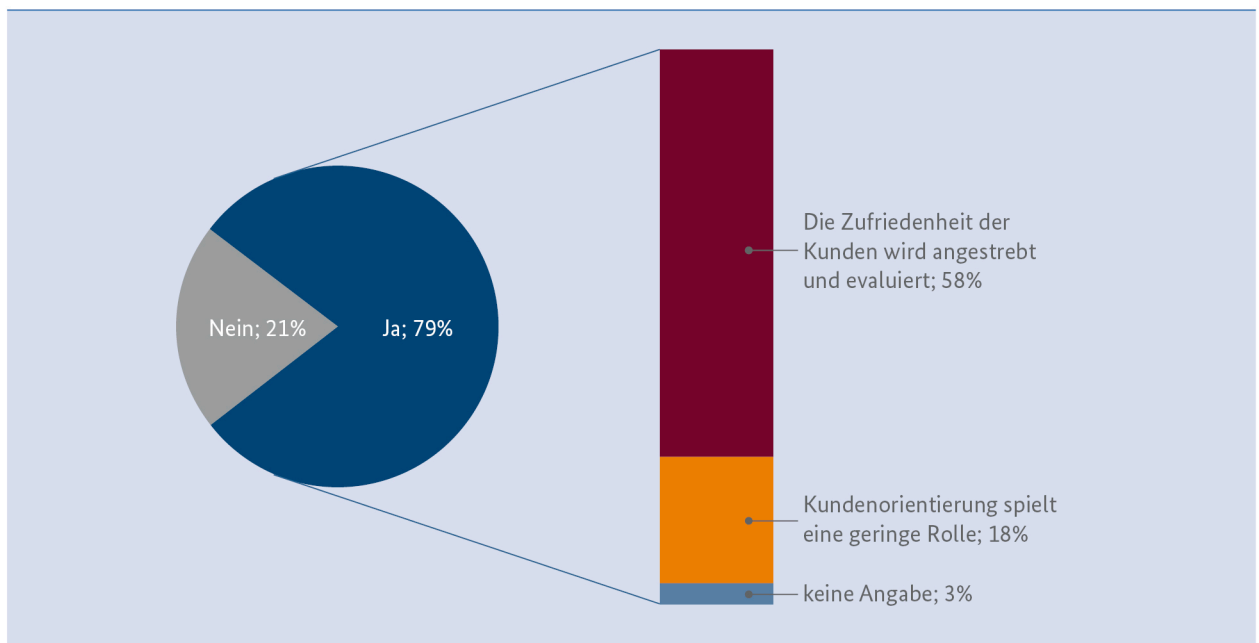


Abb. 20: Die Rolle des Kunden im Leitbild der Verwaltungen

Ein Vergleich mit den Studienergebnissen der kommunalen Verwaltungen zeigt, dass in dieser Hinsicht die Bundesorganisationen wesentlich reifer sind (vgl. Tabelle 3). Lediglich jede fünfte Bundesverwaltung hat kein Leitbild. Im Gegensatz dazu gab fast die Hälfte der Kommunen diese Antwort.

Inwieweit nimmt Prozessmanagement in der Strategie Ihrer Organisation eine Rolle ein?

| | Kommunen | Bund |
|---|----------|------|
| Die Zufriedenheit der Kunden wird angestrebt und evaluiert. | 43 % | 58 % |
| Die Kundenorientierung spielt eine geringe Rolle. | 6 % | 18 % |
| Die Kundenorientierung ist kein Bestandteil des Leitbilds. | 3 % | 0 % |
| Unsere Organisation hat kein Leitbild. | 46 % | 21 % |
| keine Angabe | 2 % | 3 % |

Tabelle 3: Analyse der Antworten bzgl. des Leitbilds in verschiedenen Verwaltungsebenen

Auch spielt laut der Studie die Kundenorientierung im Leitbild der kommunalen Verwaltungen wesentlich seltener eine Rolle als dies in den Bundesverwaltungen der Fall ist.

Jede fünfte Verwaltung ohne Kommunikationsschulungen

Mit der nächsten Frage wurde geprüft, inwieweit die Mitarbeiter der teilnehmenden Verwaltungen geschult sind, mit den Kunden zu kommunizieren (vgl. Abb. 21).

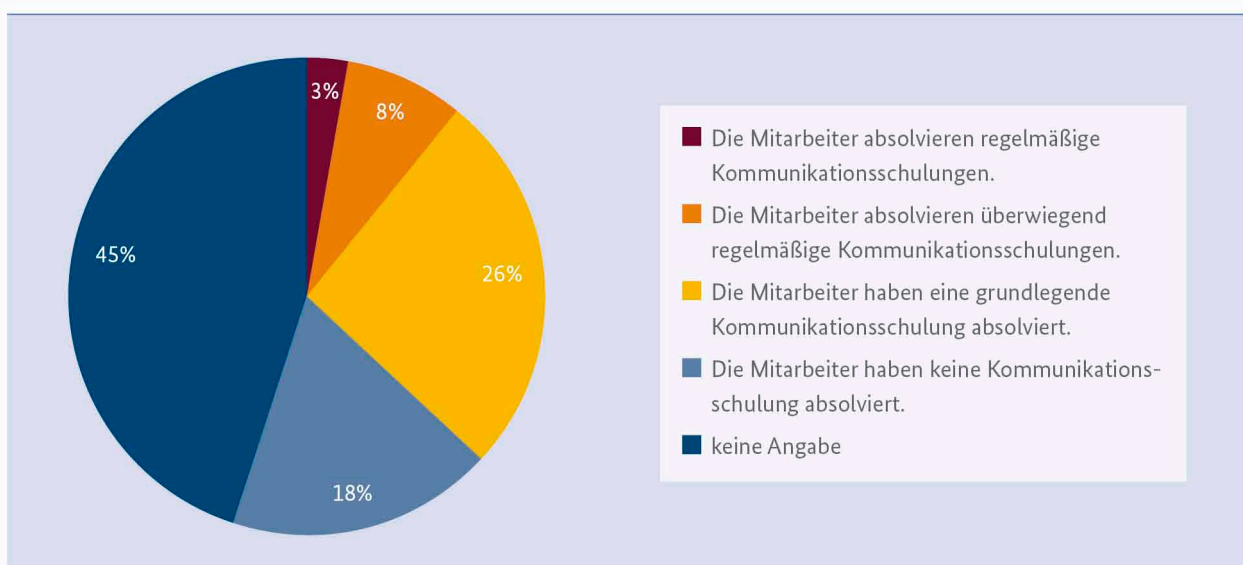


Abb. 21: Teilnahme der Mitarbeiter an Kommunikationsschulungen

36,8 Prozent der Befragten gaben an, die Mitarbeiter in ihren Organisationen hätten eine Form von Kommunikationsschulung absolviert (mit unterschiedlichen Häufigkeiten). Überwiegend regelmäßige Schulungen bieten zu meist die großen Verwaltungen mit über 500 Mitarbeitern an. Nur grundlegende oder keine Kommunikationsschulungen (44,7 Prozent) wurden meistens in Organisationen mit einer Mitarbeiterzahl bis 500 angeboten.

Die Befragten wurden außerdem gebeten anzugeben, inwieweit ihre Verwaltungen auskunftsfähig in Bezug auf ihre Prozesse sind. Darüber hinaus wollten wir wissen, ob im Falle von Problemen oder Verzögerungen die Kunden aktiv über den Status ihres Anliegens informiert werden. Zwei Drittel der Befragten erwähnten, dass alle (10,5 Prozent) oder einige (57,9 Prozent) Prozesse einen definierten Status haben, den man den Kunden mitteilen könnte. In jeder zehnten Organisation können keine Informationen über den Prozessstatus gegeben werden. Eine große Mehrheit der Befragten sagte, die Kunden würden im Falle von Problemen oder Verzögerungen aktiv informiert (23,7 Prozent) oder nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums angesprochen (34,2 Prozent). In 13,2 Prozent der Fälle werden die Kunden überhaupt nicht informiert. Das bedeutet, dass es immer noch viele Verwaltungen gibt, bei denen die Kunden aus eigener Initiative anrufen müssen, um Informationen über den Status ihres Anliegens und über mögliche Verspätungen zu bekommen. Außerdem können, wenn sie die Verwaltung anrufen, wie oben erwähnt, in 10 Prozent der Fälle keine Statusinformationen gegeben werden. Dies deutet auf eine unzureichende Kundenorientierung der Verwaltungen hin.

Zum Abschluss haben die Teilnehmer die Handhabung von Kundenbeschwerden in ihren Organisationen beschrieben. Hier sagte die Hälfte der Befragten, dass es ein Standardverfahren für die Bearbeitung der Kundenbeschwerden in der gesamten Verwaltung (15,8 Prozent) oder in einigen Organisationseinheiten (36,8 Prozent) gibt. Jede fünfte Verwaltung jedoch gab an, dass keine klaren Vorgaben für die Bearbeitung von Beschwerden existieren.

Es ist schwer, ein deutliches Bild von dieser Dimension zu bekommen, weil die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausgefallen sind (vgl. Abb. 22). Gleich viele Verwaltungen befinden sich auf den Reifegradstufen 2 und 4 (29 Prozent). Auf Stufe 1 befinden sich 13 Prozent und auf Stufe 3 18 Prozent der Verwaltungen. Stufe 5 haben sogar 11 Prozent der Organisationen erreicht.

Zusammenfassend ist es wichtig zu bemerken, dass nur wenn alle diese Dimensionen einer Verwaltung koordi-

niert, geplant und zu einem gewissen Grade umgesetzt werden, die notwendigen Effekte für den Erfolg der Gesamtorganisation erzielt werden können. Eine isolierte Behandlung der oben genannten Dimensionen wird zu suboptimalen Resultaten führen und ist einer der Hauptgründe für das Scheitern von Prozessmanagement. Deswegen ist es wichtig, die Erkenntnisse und kritischen Erfolgsfaktoren eingehend als ein untereinander verbundenes Set zu untersuchen.

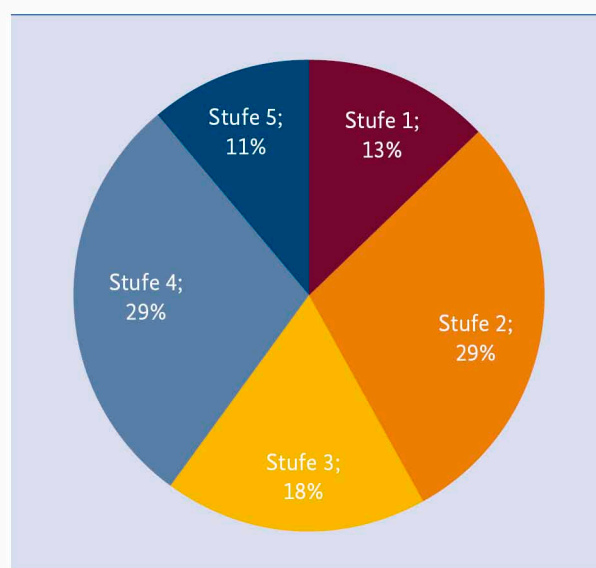


Abb. 22: Erreichung der Reifegradstufen in der Dimension „Kundenorientierung“

3 Handlungsempfehlungen

Den Kern des strategischen Prozessmanagements bildet die sich wandelnde Sichtweise auf die Verwaltungsorganisation. Der Fokus richtet sich nicht weiter auf die horizontale Struktur und aufgaben- und funktionsbezogene Aufteilung der Hierarchie, sondern auf die Prozesse innerhalb der Verwaltung. Prozessmanagement beabsichtigt eine ganzheitliche Sichtweise auf die Geschäftsprozesse. Die strukturelle Organisation tritt in den Hintergrund der Prozessorganisation und organisatorische Strukturen werden den Prozessen untergeordnet.

Ausgehend von den Erkenntnissen, die in der Umfrage gewonnen wurden, und den Stärken und Schwächen der Organisationen in ihren unterschiedlichen Bereichen, lassen sich bestimmte Handlungsempfehlungen ableiten, von denen die Nutzer des Reifegradmodells profitieren könnten. Zum Beispiel:

- **Prozessdenken in den Köpfen der Führungskräfte verankern.** Ein typischer Stolperstein im Prozessmanagement ist, dass ein unterschiedliches Verständnis von Prozessmanagement zwischen Fachabteilungen und IT besteht und Prozessmanagement als Einzelprojekt der IT-Abteilung gesehen wird. Aufgrund der Komplexität sowie der Auswirkungen auf die Interessenvertreter und die von Prozessveränderungen betroffenen Personen erfordert Geschäftsprozessoptimierung die uneingeschränkte Unterstützung der führenden Verantwortlichen der Verwaltung. Eine Möglichkeit dies umzusetzen ist, Prozessmanagement in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte zu verankern.
- **Beziehe die Mitarbeiter mit ein.** Die Ziele des Projektmanagements und der Mitarbeiter müssen in Einklang gebracht werden. Die Mitarbeiter müssen gefördert und in Entscheidungen mit einbezogen werden, indem ein partizipativer Führungsstil gelebt wird, sowie die Kolleginnen und Kollegen für eine Prozessorientierung sensibilisiert werden. Wenn das Personal nicht ermutigt wird oder es die Veränderungen nicht befürwortet, kann sich Widerstand entwickeln, der zum Scheitern des Prozessmanagementprojektes führen kann. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter lernen, über ihre funktionalen Grenzen hinweg zu blicken und ihre Prozessver-

antwortlichkeiten zu akzeptieren. Wissen über die Ziele eines Projektes sowie umfassende Kommunikation müssen vorbereitet werden, um mit organisatorischem Widerstand während der Projektdurchführung zurechtzukommen. Wenn es bis hierhin erforderlich war, sich an Hierarchien zu orientieren, bedingt die Prozesssicht eine Orientierung an den gewünschten Ergebnissen der Verwaltungshandlungen und den Bedürfnissen der Kunden. Dies steigert die Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter.

- **Integriere Prozessmanagement in die Strategie.** Wenn das Prozessmanagement nicht auf die Strategie der Organisation ausgerichtet wird, bringt die Prozessperspektive in den meisten Fällen nur kurzfristigen Nutzen und lediglich minderwertige Verbesserungen können erreicht werden. In der Formulierung der Organisationsstrategie sollten die Fähigkeiten der Prozesse beachtet und Geschäftsprozesse mit den strategischen Zielen der Verwaltung abgestimmt werden. Aus der Strategie müssen dann messbare Ziele abgeleitet werden, um kurz- und langfristige Aufgaben zu identifizieren und damit die Produkte und Prozesse für ihre Durchführung zu bestimmen. Die Ergebnisse der Prozessmanagementprojekte und ihre Meilensteine sollten in Hinsicht auf die strategischen Ziele der Organisation evaluiert werden.
- **Identifiziere, analysiere und optimiere Geschäftsprozesse mithilfe von IT.** Anfangs sollten Kernprozesse, die die Zwecke und Ziele der Organisation unterstützen, identifiziert werden, anschließend in die Prozesslandkarte der Behörden integriert und schließlich priorisiert werden. Die Anforderungen der Interessenvertreter und Kunden sollten bei der Priorisierung der Prozesse beachtet werden. Die Modellierung der Prozesse sollte auf höchster Ebene beginnen, gefolgt von der Beschreibung der Teilprozesse bis hin zu möglichen unterschiedlichen Repräsentationen der Teilprozessvarianten. Dies bildet die Basis für eine systematische Analyse der Schwächen. Darüber hinaus erleichtert das Modellieren der vor- und nachgelagerten Prozesse das Verständnis des Gesamtbildes. Eine Software, die auf Abbildung von Prozessen spezialisiert ist, kann Vorteile

über konventionelle Bürosoftware bieten und zusätzlich mittels Dokumentenmanagementsystemen (DMS) oder Workflow-Management-Systemen (WfMS) die Effizienz von Prozessen zusätzlich unterstützen.

■ **Dokumentiere Prozesse und miss ihre Leistung.**

Wichtiges Element eines kontinuierlichen Prozessmanagements ist Prozessdokumentation, die der Koordination von Aufgaben, Abläufen und Verantwortlichkeiten dienen und die Basis für Prozessverbesserungen bilden. Des Weiteren dient die Dokumentation der Prozesse dem Aufbau eines Informations- und Wissensmanagements in der Verwaltung und somit auch der Einführung neuer Mitarbeiter. Wichtig ist es, funktional getrennte, aber im Ablauf zusammenhängende Aufgaben als solche darzustellen, um den beteiligten Mitarbeitern das Verständnis der vor- und nachgelagerten Bereiche ihrer Aktivitäten zu erleichtern. Die Dokumentation sollte konsistent, nicht redundant, vollständig, aktuell und zu jeder Zeit für alle zugänglich sein. Bei der Bereitstellung und Nutzung von Informationen müssen die Datenschutzregelungen berücksichtigt werden. Aus den Zielen und der Strategie einer Organisation müssen Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) abgeleitet und eine kontinuierliche kennzahlenbasierte Leistungsmessung und Bewertung der Prozesse durchgeführt werden. Hochrangige quantitative und qualitative Kriterien sollten in den Auswertungen der Prozessleistung genutzt werden, um eine effektive Kontrolle der Prozesse und damit verbundener Produkte zu erreichen. Bei der Messung von Verbesserungen der Leistung der Prozesse können verschiedene Faktoren wie Kosten, Fallzahlen, Bearbeitungs- und Transportzeiten, Leerlauf- und Wartezeiten sowie Fehlerquoten zweckmäßige Kontrollinformationen liefern. Außerdem sollten die Organisationskultur, verfügbare IT-Ressourcen, Schwierigkeitsgrade und Risiken von Änderungen bei der Evaluation von Prozessen beachtet sowie potenzielle Auswirkungen von Prozessumgestaltungen auf die Leistungsmessung der Behörde analysiert werden. Die Ziele der Dienstleistungsbereitstellung sollten gemessen oder, bei Vorhandensein von Standards, die eine gleichartige Qualität von Dienstleistungen oder IT-Support für Kunden und interne Benutzer sicherstellen, überprüft werden. An dieser Stelle ist es wichtig, Kontakt zu Personalvertretungen zu führen und mit dem Personalrat Dienstvereinbarungen zu schließen. Es muss sichergestellt werden, dass eine individuelle Leistungskontrolle ausgeschlossen ist und die gemessenen Kennzahlen an Prozessen und nicht an Personen hängen.

■ **Kooperative Prozessvergleiche für Prozesse einsetzen.**

Die Qualität der Prozesse kann wesentlich objektiver beurteilt werden, wenn sie den Leistungen vergleichbarer Behörden/Unternehmen gegenübergestellt wird. Besonders der aufbau- und ablauforientierte Vergleich mit anderen Institutionen liefert Erkenntnisse, Erfahrungswerte und Lösungsvorschläge, die ggf. Einfluss auf die Optimierung der Prozesse haben können. Definierte Kennzahlen und Referenzwerte bilden die Grundlage für einen quantitativen und qualitativen Vergleich mit anderen Institutionen (typische Kennzahlen sind bspw. ablauf- (z. B. Durchlauf-, Bearbeitungs- und Liegezeiten) oder ressourcenbezogen (z. B. Personalbedarf).

■ **Stelle geeignete Schulungen zum Prozessmanagement bereit.**

Die Realisierung von Prozessmanagement hängt von der Qualität, Sachkompetenz und Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter einer Verwaltung ab. Bei der Veränderung von Prozessen oder bei der Einführung neuer Formen der Kooperation zwischen Verwaltungen sollten Führungskräfte an Schulungen zum Aufbau von Führungsfähigkeiten teilnehmen, die zur Realisierung von Veränderungen benötigt werden. Deshalb muss das Projektmanagement bei der zukünftigen Einführung neuer Prozesse Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation einbeziehen. Durch eine Prozessschicht müssen die Verwaltungen deutlich mehr Informationen handhaben als bisher. Themen wie das Verstehen von Konzepten des Geschäftsprozessmanagements und der Prozessoptimierung, Faktoren für Erfolg und Scheitern, Potenziale für Prozessmanagementinitiativen, Organisationsentwicklung und Bereitschaft zur Veränderung sind essenziell. Während die Werkzeuge für die Planung und Bewertung potenzielle Integratoren sind, sind sie selbst oft Bereiche, in denen Verwaltungen neue Kompetenzen entwickeln müssen. Deswegen sind Schulungen der IT-Fähigkeiten im Umgang mit neuen Anwendungen und der Vorgehensweisen in neuen Prozessen erforderlich. Allgemeine Fähigkeiten wie Problemlösung, Teamarbeit, Kommunikation und Kundenorientierung sollten bei allen Mitarbeitern sichergestellt werden. Des Weiteren sollte mithilfe eines Kompetenzmessverfahrens festgestellt werden, welche Fähigkeiten an welcher Stelle in der Organisation notwendig sind und welche Veränderungen für eine Optimierung der Kompetenzverteilung stattfinden müssen.

■ **Kundenanforderungen erkennen.**

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur nächsthöheren Reifegradstufe ist das Erkennen von Kundenanforderungen. Die Bedürfnisse, Erwartungen, Einschränkungen und Schnittstellen müssen erfasst, analysiert, bewertet, entschieden und

umgesetzt werden; Widersprüche zu Projektplänen und Arbeitsergebnissen müssen identifiziert werden.

- **Stelle ein ganzheitliches, kontinuierliches und nachhaltiges Prozessmanagement sicher.** Über die normalen Prozessverantwortlichkeiten hinaus sollte jedem Geschäftsprozess ein Prozessmanager (bevorzugt aus der Führungsebene) zugeordnet werden. Auf diese Weise kann der Prozesserfolg klar personellen Verantwortlichkeiten zugeordnet und die Nachhaltigkeit von erreichter Optimierung sichergestellt werden. Geschäftsprozessmanagement ist im ständigen Zusammenspiel mit anderen Instrumenten wie Controlling, Qualitätsmanagement oder Wissensmanagement. Erfolg kann nur erreicht werden, wenn alle relevanten Instrumente ganzheitlich verstanden und genutzt werden und keine unkoordinierte Koexistenz der verschiedenen Kontrollsysteme erlaubt wird.

Bei der Umsetzung konkreter Handlungsempfehlungen sind die Aufgaben und Strukturen verschiedener Behörden zu berücksichtigen. So lässt sich nicht in jeder Organisation durch die Einführung von Prozessmanagement die gleichen Effekte erzielen. In Organisationen mit überwiegend repetitiven Verrichtungen – und somit strukturierten Prozessen – können durch Prozessmanagement größere Vorteile erzielt werden als z. B. in Ministerien, deren Aufgaben überwiegend dispositiv-kreativ ausgerichtet sind, d. h. der Aufgabenerledigung liegen meist unstrukturierte oder teilstrukturierte Prozesse zu Grunde.

Für den letztgenannten Bereich kann eine mögliche Zielstellung sein, nicht in der Gesamtorganisation Prozessmanagement einzuführen, sondern insbesondere diejenigen Teilbereiche zu identifizieren, die in das Prozessmanagement sinnvollerweise einbezogen werden können.

4 Resümee und Ausblick

Der vorliegende Abschlussbericht bietet einen Überblick darüber, wie öffentliche Verwaltungen Prozessmanagement verstehen, mit welchen Aktivitäten in diesem Bereich sie sich derzeit befassen und wie die Pläne und Trends für die nahe Zukunft aussehen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Studie zeigen, dass der Entwicklungsstand des öffentlichen Sektors in Bezug auf Prozessmanagement noch am Anfang steht. In fast allen Dimensionen befindet sich der jeweils größte Anteil der Verwaltungen in der Stufe 2. Bei den Dimensionen Strategie und Ziele, Verwaltungskultur und auch Kundenorientierung erreichen die Behörden mit einem hohen Anteil die Stufe 4.

durchzuführen, Prozesse zu dokumentieren und externe Unterstützung zur Prozesserhebung und -analyse hinzuzuziehen.

Vermutlich bleiben die meisten Organisationen zunächst im Wesentlichen auf das Dokumentieren, Analysieren und Verbessern ihrer Prozesse in nur wenigen Organisationseinheiten fokussiert. Des Weiteren werden vor allem Projekte und Initiativen gewählt, die sofortige Ergebnisse versprechen, ohne die Arbeit der Organisation zu beeinträchtigen. Aber wegen komplexer und umfangreicher Anforderungen an die Aufgabenerfüllung greifen immer mehr öffentliche Organisationen das Konzept des strate-

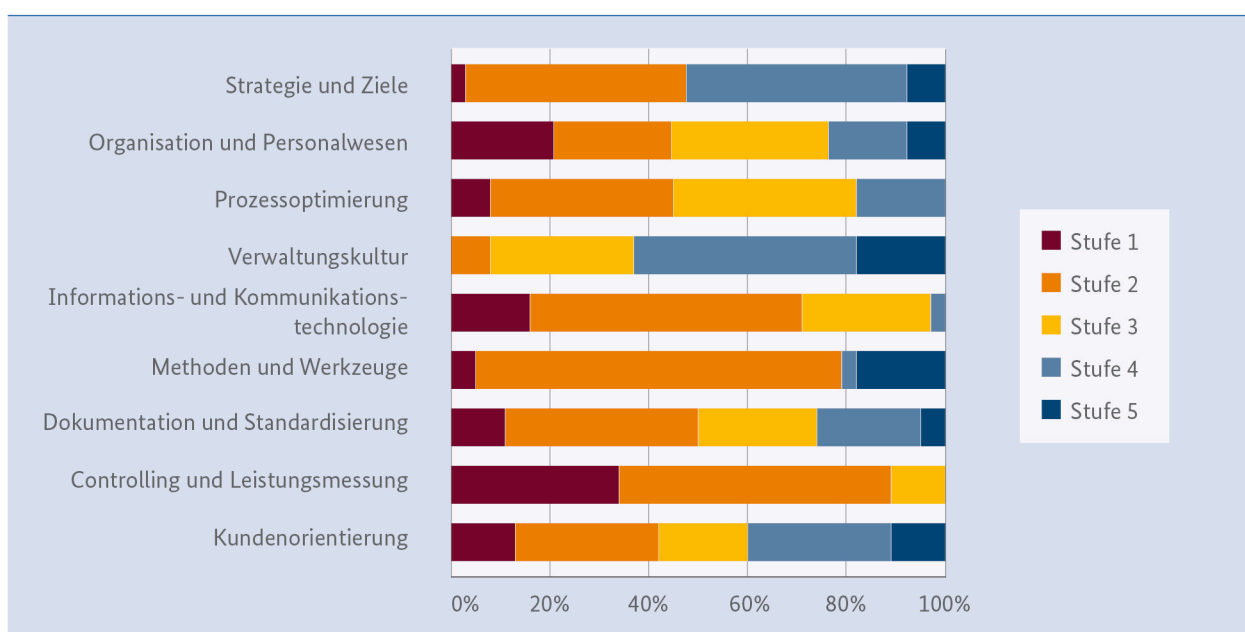


Abb. 23: Gesamtergebnisse der Reifegraderreichung des Prozessmanagements

Immerhin sieht die zukünftige Planung positiv aus: Obwohl, insbesondere wegen der Finanzkrise in 2009, Budgetkürzungen in öffentlichen Verwaltungen erforderlich waren, wurden in den meisten Organisationen bereits einige Prozessmanagementprojekte durchgeführt. Auch haben sich die meisten öffentlichen Organisationen von textbasierten Modellierungswerkzeugen verabschiedet und setzen vermehrt auf integrierte Lösungen.

In vielen Fällen ist es geplant, kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren, Schulungen zum Prozessmanagement

gischen Prozessmanagements auf. Sie beginnen, Prozessmanagement in ihre Strategie zu integrieren und sind zunehmend an Anwendungen interessiert, die Prozessmanagement und -messung organisationsweit ermöglichen.

Wir wünschen uns, dass alle Verwaltungen diese Studie nutzen, um ihren aktuellen Reifegrad zu reflektieren und auf Basis der geschilderten Handlungsempfehlungen mit Prozessmanagement einen Schritt weiter zu kommen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Verwaltungsmodernisierung.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium des Innern
Alt-Moabit 101D
10559 Berlin
Tel.: +49 (0) 3018 681-0
Fax: +49 (0) 3018 681-2926
E-Mail: O5@bmi.bund.de
Website: <http://www.bmi.bund.de>

Mitverfasser

Bundesministerium der Finanzen
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Bundesministerium der Verteidigung
Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Kooperationspartner und Kontaktperson

PICTURE GmbH
Fr. Meeli Laid
Friesenring 32
D-48147 Münster
Tel.: +49 251 1312379-0
Fax: +49 251 1312379-90
E-Mail: laid@picture-gmbh.de
Website: www.picture-gmbh.de

Copyright

Externe Veröffentlichung von PICTURE GmbH-Informationen und -Daten in Anzeigen, Pressemitteilungen oder anderen Werbematerialien bedarf der schriftlichen Genehmigung des zuständigen Geschäftsführers der PICTURE GmbH. Diesbezügliche Anfragen müssen gemeinsam mit einem Entwurf des betreffenden Dokuments eingereicht werden. PICTURE GmbH behält sich das Recht vor, die Veröffentlichung solcher Daten ohne Angabe von Gründen abzulehnen.
Copyright 2011 PICTURE GmbH. Eine Reproduktion ist ausdrücklich untersagt.

Gestaltung

MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

