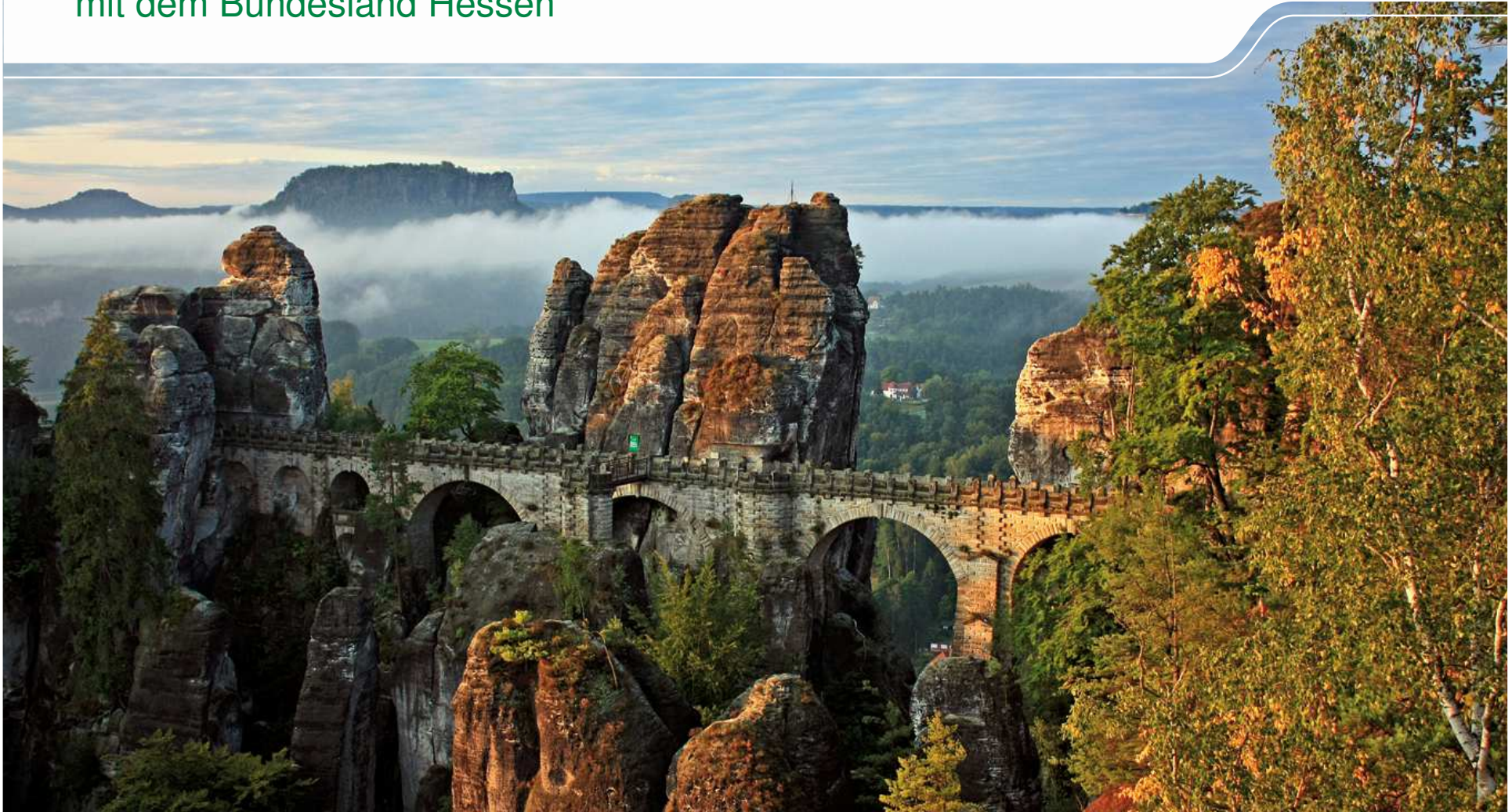


Prozessmanagement im Freistaat Sachsen

Erhebung auf kommunaler Ebene und Vergleich
mit dem Bundesland Hessen



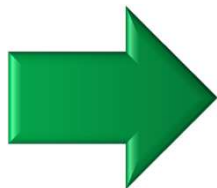
Gliederung

- 1 Relevanz und Forschungsfrage
- 2 Auswertung der Fragenkomplexe
 - 2.1 Konzeption des Fragebogens
 - 2.2 Rücklaufquote
 - 2.3 Kernergebnisse
- 3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen
 - 3.1 Schlüsselerkenntnisse
 - 3.2 Handlungsempfehlungen
- 4 Fazit
 - 4.1 Zusammenfassende Bemerkungen
 - 4.2 Mehrwert für Wissenschaft und Praxis

Literaturangaben (Auswahl)

1 Relevanz und Forschungsfrage

- Prozessmanagement als Ansatz zur verbesserten (bürgerorientierteren, effektiveren, effizienteren) Abwicklung von Verwaltungsverfahren
- Erhebung „Effizientes Prozessmanagement in Hessen“ zum Sachstand der Ausprägung des kommunalen Prozessmanagements im Jahr 2016 durch Prof. Frank Hogrebe
- Fortschrittsbericht des SMI als Dokumentation der zentral koordinierten Prozessmanagementprojekte der staatlichen Ebene → kein belastbares Datenmaterial für den kommunalen Bereich

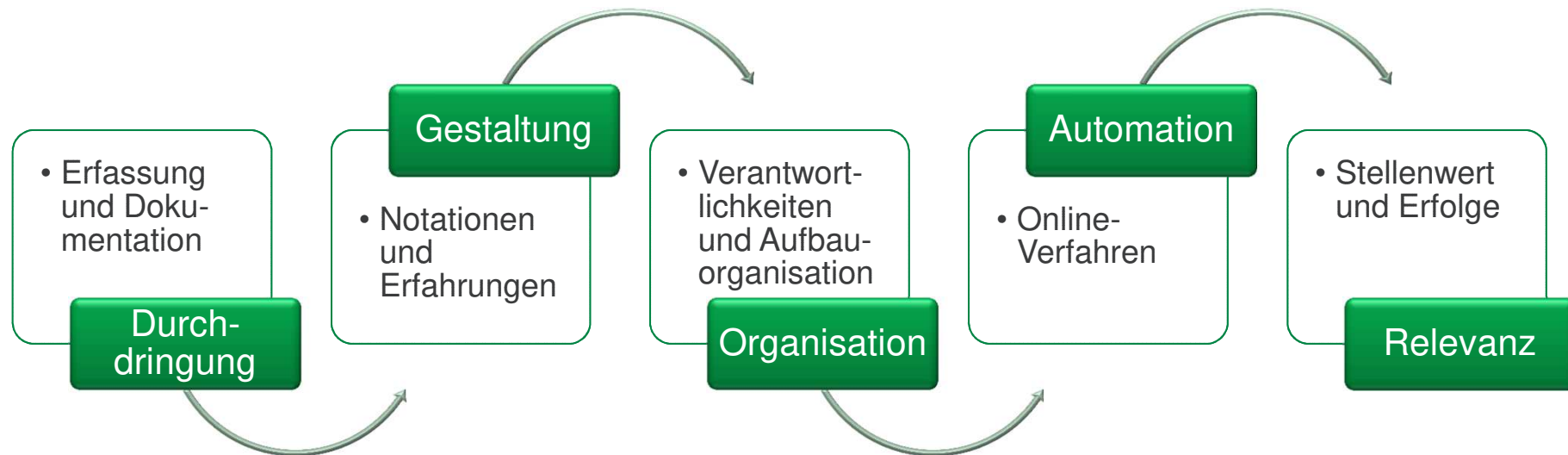


In welchem Ausmaß und Umfang wird Prozessmanagement in den sächsischen Kommunen verfolgt?

2 Auswertung der Fragekomplexe

2.1 Konzeption des Fragebogens

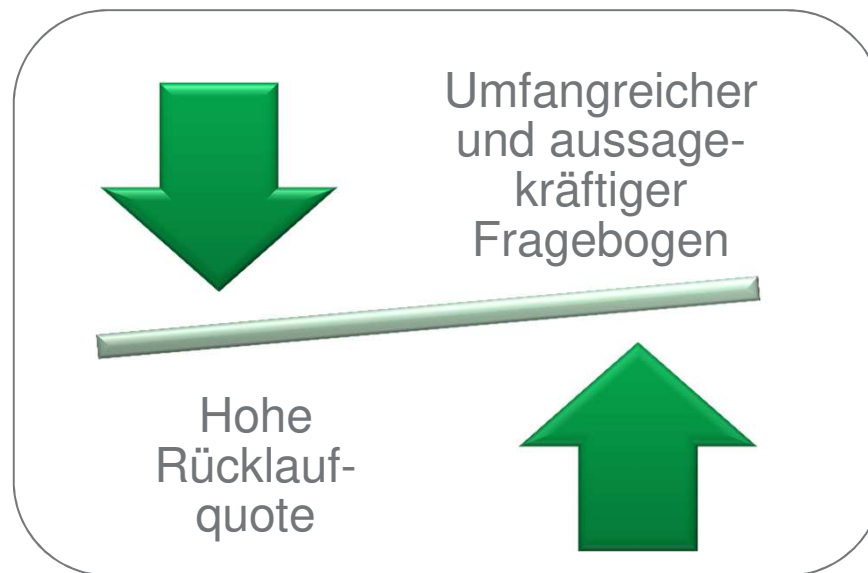
Intention: möglichst hohe Vergleichbarkeit mit der hessischen Studie und Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen in Sachsen sowie Erhebung der empfundenen Relevanz von Prozessmanagement



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.2 Rücklaufquote

- Zielkonflikt des Projektteams



- Beteiligung an der Erhebung

- 421 politisch selbstständige Kommunen (Gebietsstand 01.01.2018)
- angepasste Grundgesamtheit von 310 Kommunalverwaltungen
- 60 Rückmeldungen über Beteiligungsportal → Rücklaufquote von 19,35 %

2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessdurchdringung“

Wie flächendeckend sind Verwaltungsprozesse in den Kommunen erfasst und dokumentiert (horizontaler Überblick)?

- Haben Sie in Ihrer Verwaltung **Produkte** gebildet, die **aus Kundensicht** die Dienstleistungen Ihrer Behörde erkennen lassen?
 - **Sachsen: rund 47 % ja, 24 % nein**
 - **Hessen: rund 60 % ja, 16 % nein**

- Sind zu den gebildeten Produkten **korrespondierend Prozesse** beschrieben, die das Verwaltungsverfahren zur Erstellung des Produktes nachvollziehbar machen?
 - **Sachsen: rund 17 % ja, 57 % nein**
 - **Hessen: rund 25 % ja, 45 % nein**



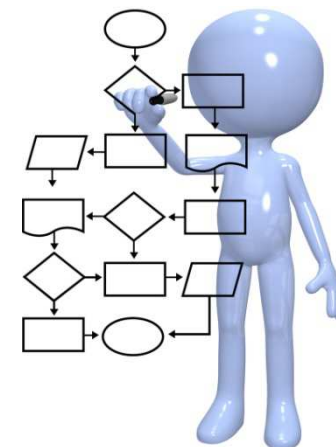
2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessgestaltung“

Welche Darstellungsformen (sog. Modellierungsnotationen) kommen in den Kommunen für die grafische Darstellung von Verwaltungsprozessen zum Einsatz?
Welche Erfahrungen liegen dazu vor Ort vor?

- Sind in Ihrer Behörde **Verwaltungsverfahren grafisch** dokumentiert?
 - **Sachsen: rund 8 % ja, 75 % nein**
 - **Hessen: rund 4 % ja, 80 % nein**

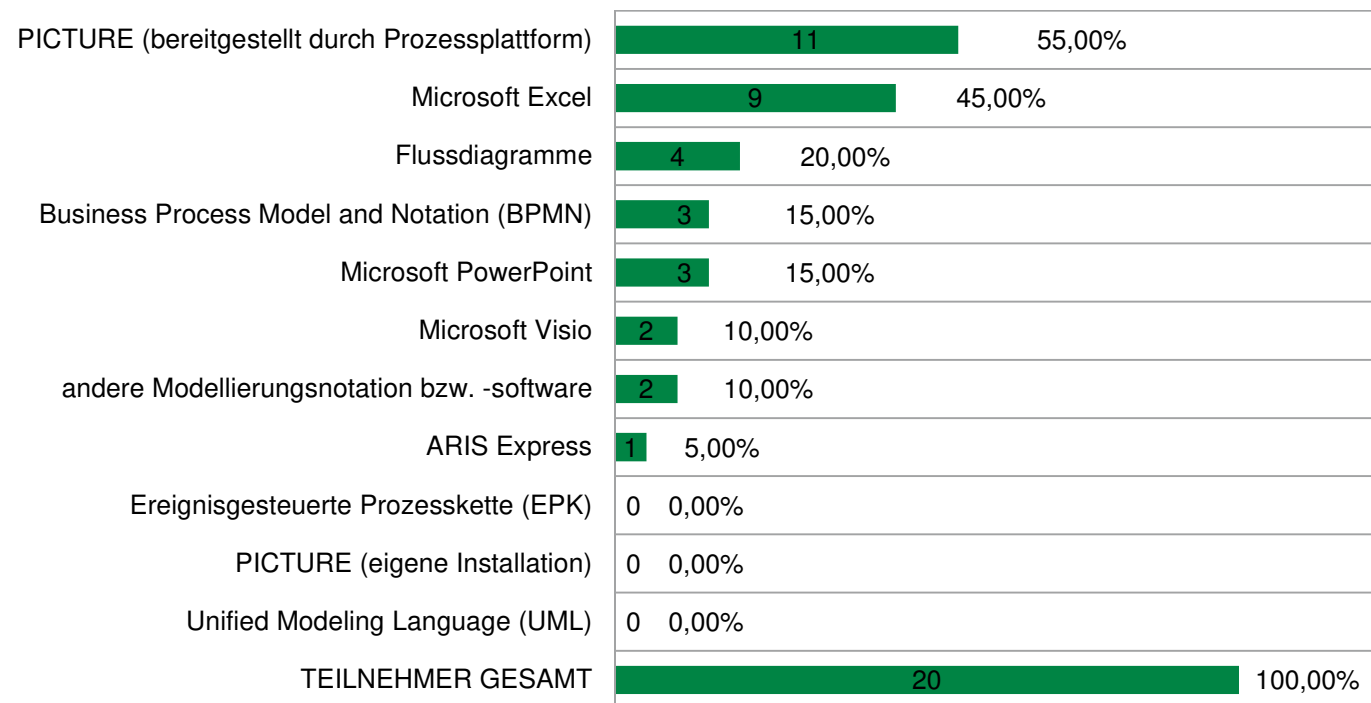
- Welche **Darstellungsform** (sog. Modellierungsnotation) wird zur Erstellung grafischer Prozessdarstellungen in Ihrer Verwaltung verwendet?
 - **Sachsen: siehe nächste Folie**
 - **Hessen: sehr heterogen (Visualisierungs-, Modellierungs-Tabellenkalkulations-, Präsentationsprogramme, GIS, DMS)**



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessgestaltung“

- Welche **Darstellungsform** (sog. Modellierungsnotation) bzw. Software wird zur Erstellung grafischer Prozessdarstellungen in sächsischen Verwaltungen verwendet?



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessorganisation“

Wie wird das Prozessmanagement in den Kommunen organisiert?
Gibt es Prozessverantwortliche oder Prozesscontrolling?

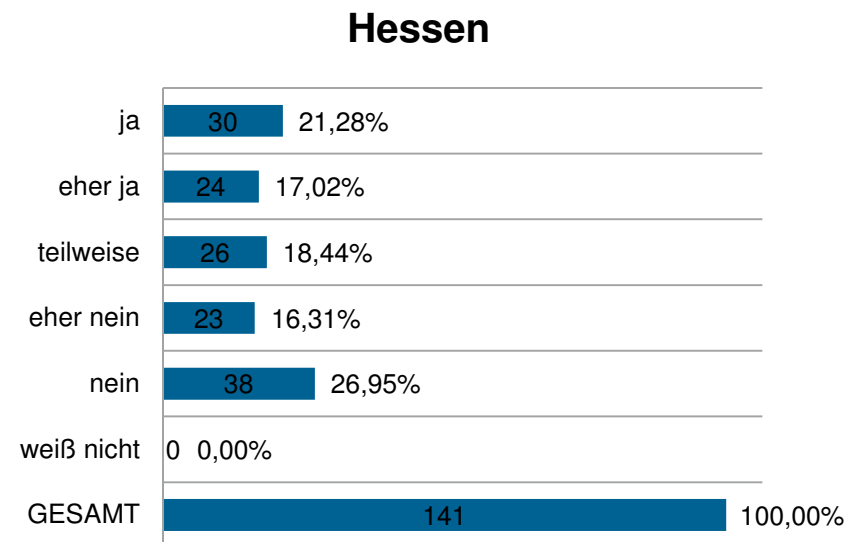
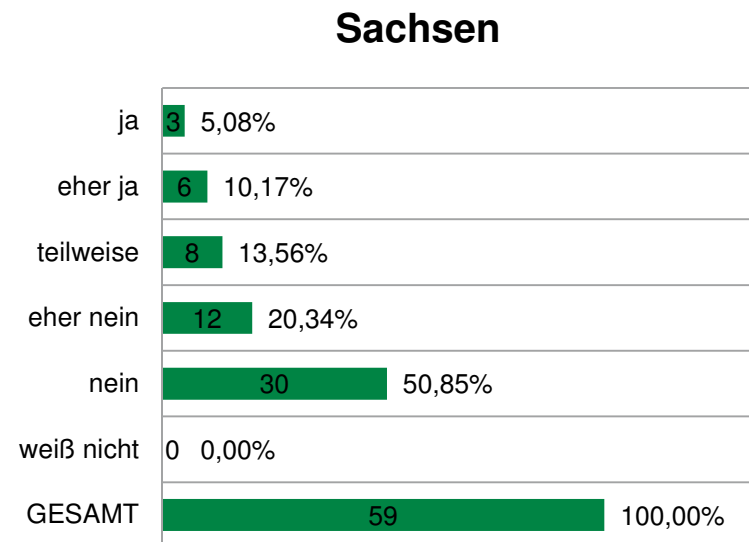
- Ist in Ihrer Behörde ein **Prozessmanagement** organisatorisch eingerichtet?
 - **Sachsen: rund 11 % ja, 69 % nein**
 - **Hessen: rund 6 % ja, 71 % nein**
- Ist in Ihrer Behörde ein **Prozesscontrolling** organisatorisch eingerichtet?
 - **Sachsen: rund 5 % ja, 83 % nein**
 - **Hessen: rund 6 % ja, 74 % nein**



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessorganisation“

- Sind in Ihrer Behörde **Prozessverantwortliche** benannt?



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Prozessautomation“

Welche Verwaltungsleistungen können online abgewickelt werden?
Welche kundenorientierten Antragsverfahren sind medienbruchfrei?

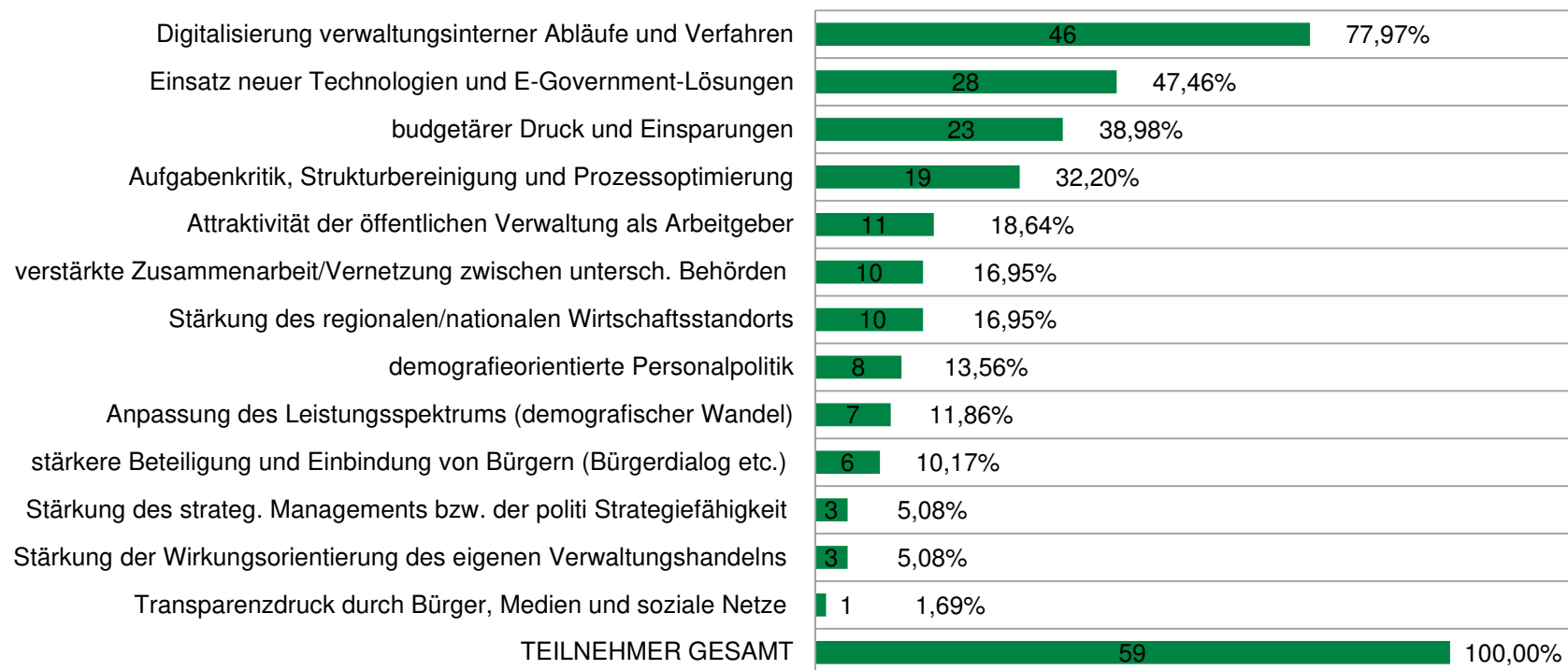
- Können in Ihrer Behörde Verwaltungsleistungen **online beantragt** werden?
 - **Wie viele** Verwaltungsleistungen können online beantragt werden?
 - **Sachsen: rund 22 % ja, 37 % nein (rund 84 % mit weniger als 20 Verfahren)**
 - **Hessen: rund 33 % ja, 24 % nein (rund 79 % mit weniger als 20 Verfahren)**
- Verfügt Ihre Behörde über **medienbruchfreie Antragsverfahren** aus Kundensicht?
 - **Sachsen: rund 3 % ja, 84 % nein**
 - **Hessen: rund 7 % ja, 67 % nein**



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Relevanz von Prozessmanagement“

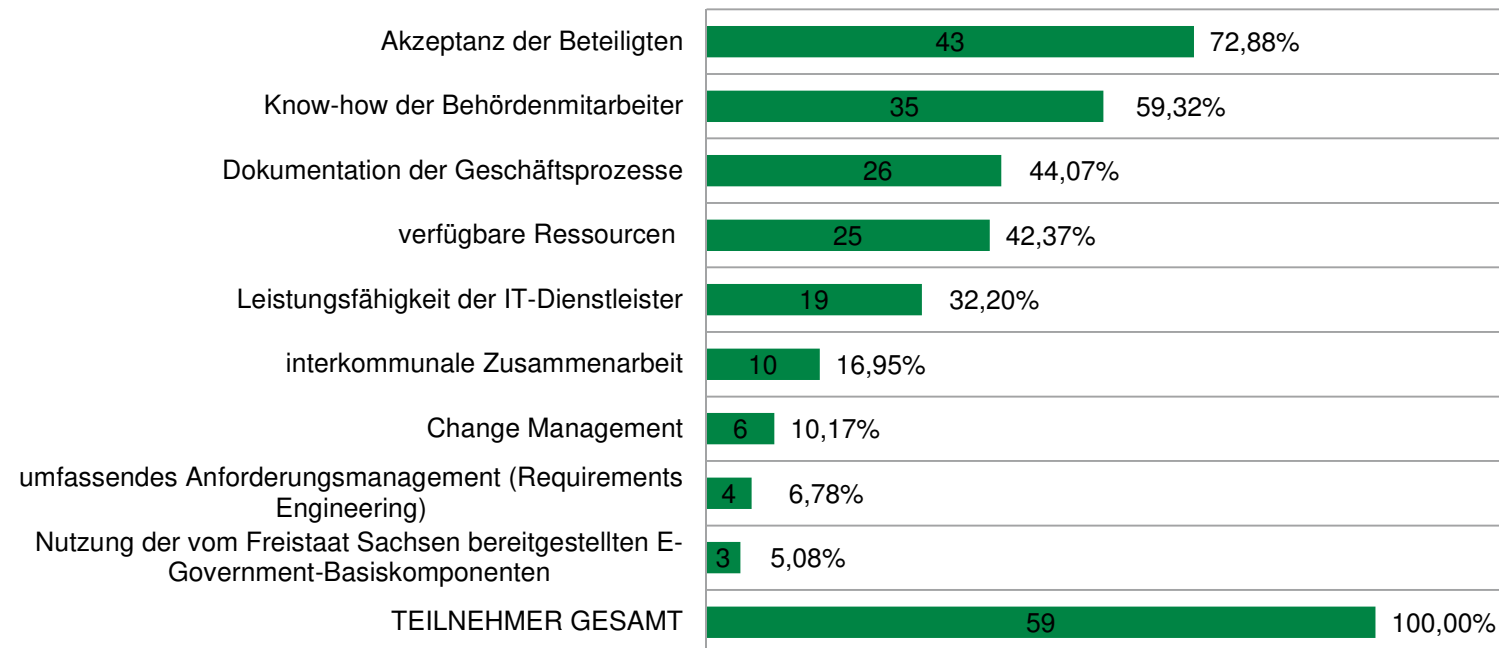
Von welchen der nachfolgenden **Herausforderungen** ist Ihre Behörde **in den nächsten 5 Jahren** am stärksten betroffen? Bitte kreuzen Sie die aus Ihrer Sicht **3 wichtigsten** an.



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Relevanz von Prozessmanagement“

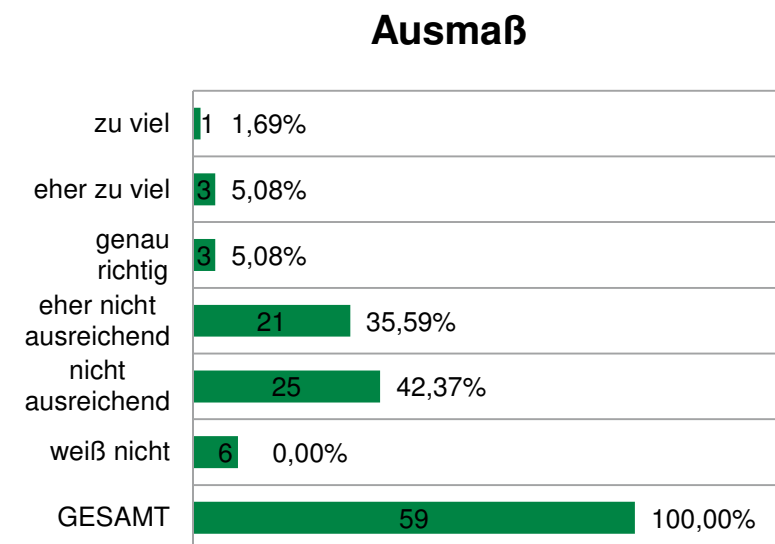
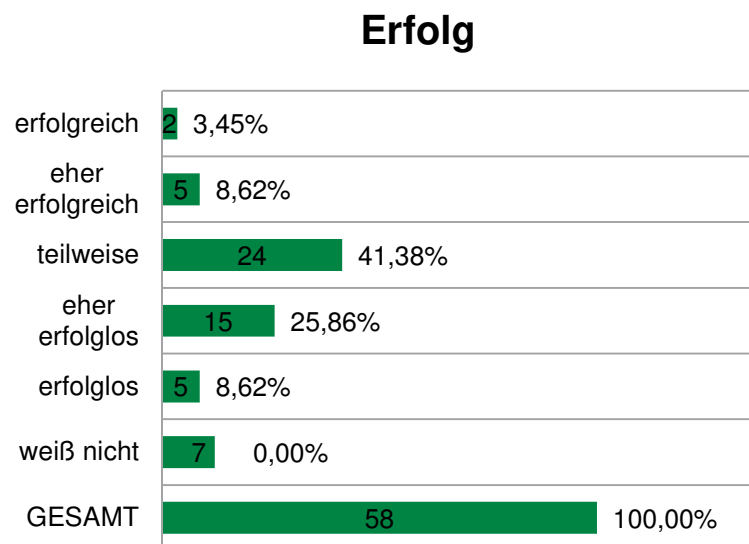
- Was sind die **Erfolgsfaktoren** bei der Implementierung von **E-Government-Lösungen**? Bitte kreuzen Sie die aus Ihrer Sicht **3 wichtigsten** an.



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Fokusfeld „Relevanz von Prozessmanagement“

- Wie stufen Sie den **Erfolg** der bisherigen Maßnahmen des Prozessmanagements in Ihrer Behörde ein?
- Wie stufen Sie das **Ausmaß** der bisherigen Maßnahmen des Prozessmanagements in Ihrer Behörde ein?



2 Auswertung der Fragenkomplexe

2.3 Kernergebnisse – Anregungen der sächsischen Kommunen

Kategorie	Ideen und Hinweise
Finanzausstattung / Förderung	Bereitstellung von Personalressourcen notwendig, Akzeptanz in allen Bereich notwendig, Budgets bereitstellen für externe Projektunterstützung/Beratung
	Das große Problem aus meiner Sicht sind die mangelnden Personalkapazitäten für überhaupt einen Aufbau von Organisationsstrukturen. [...]
	Mit der Bereitstellung von personeller und finanzieller Unterstützung durch die übergeordneten Behörden. [...]
Beratungsleistungen und Qualifizierungsangebote	Hinweis auf die unentgeltlichen Angebote im Freistaat und Präsentation dieser. [...]
	Verpflichtende kostenlose und leicht verständliche Schulungen vor Ort in den Gemeinden, gern gebündelt auf Kreisebene. [...]
Zentrale Kompetenzzentren / Standardisierung	Bereitstellung von Standardlösung für kleine Kommunen, Zentrale Systemadministratoren für mehrere Kommunen [...]
	Es braucht einheitliche und realistische Standards für alle Kommunen. [...]
	Es sollte ein einheitliches Prozessmanagement geben, die Prozesse in den kleineren Kommunen sind weitgehend gleich. [...]
Interkommunaler Erfahrungsaustausch	[...] Eine Weiterführung und Erfahrungsaustausch von AG für die Kommunen mit Unterstützung des SMI sollte weitergeführt werden.
	Das SMI / SSG sollte neben den Prozessmanagementtag (der weitergeführt und ausgebaut werden sollte) den interkommunalen Erfahrungsaustausch befördern.

3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

3.1 Schlüsselerkenntnisse

- Annahme: Ergebnisse sind tendenziell positiver als bei einer Vollerhebung (Stichworte: Soziale Erwünschtheit und Selbstselektion nach Interesse)
- differenzierte Gemengelage ist erkennbar → Prozessmanagement vereinzelt stark ausgeprägt, allerdings flächendeckendes Verbesserungspotenzial vorherrschend
- Ergebnisse sind denen aus Hessen grundsätzlich ähnlich
- keine Korrelation zwischen Verwaltungsgröße und Umfang des Prozessmanagements erkennbar

3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

3.1 Schlüsselerkenntnisse

- etwa 35 % der sächsischen Kommunen dokumentieren weniger als 10 % ihrer Verwaltungsverfahren zentral
- etwa 70 % der sächsischen Kommunen haben kein Prozessmanagement organisatorisch verankert
- weniger als 9 % der sächsischen Kommunen dokumentieren ihre Prozesse grafisch



3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

3.1 Schlüsselerkenntnisse

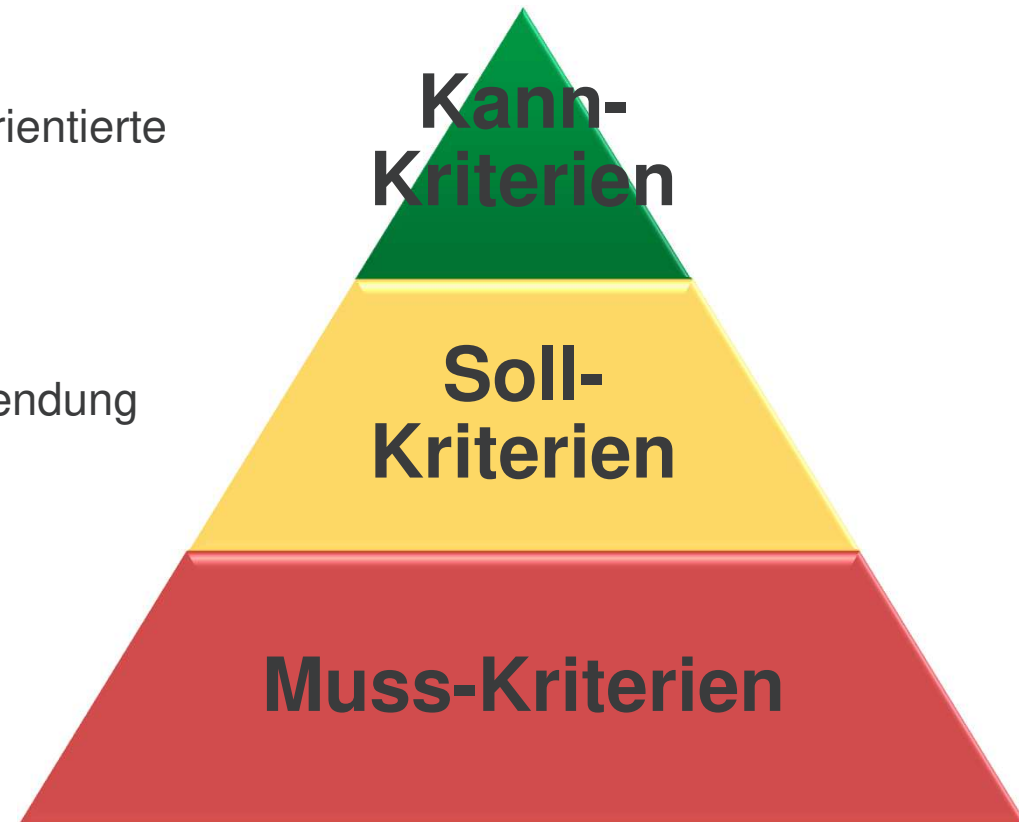


- Digitalisierung von Geschäftsprozessen (ca. 78 %) und die damit einhergehende Aufgabenkritik und Prozessoptimierung (ca. 32 %) werden als größte Herausforderungen erachtet.

3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

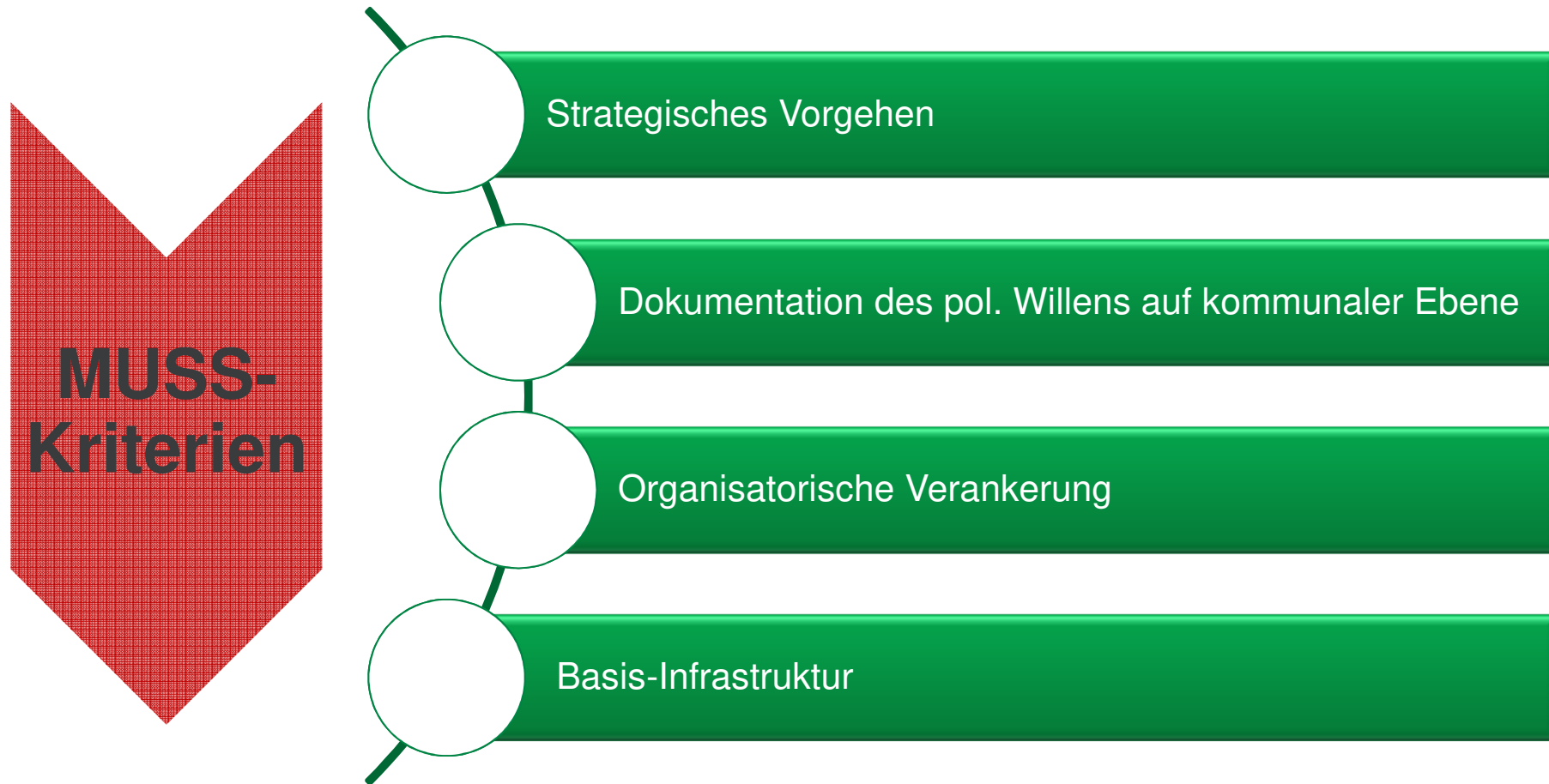
3.2 Handlungsempfehlungen

- Intention: praktikable und lösungsorientierte Handlungsempfehlungen zur
- Stärkung des kommunalen Prozessmanagements und
- Forcierung einer adäquateren Anwendung



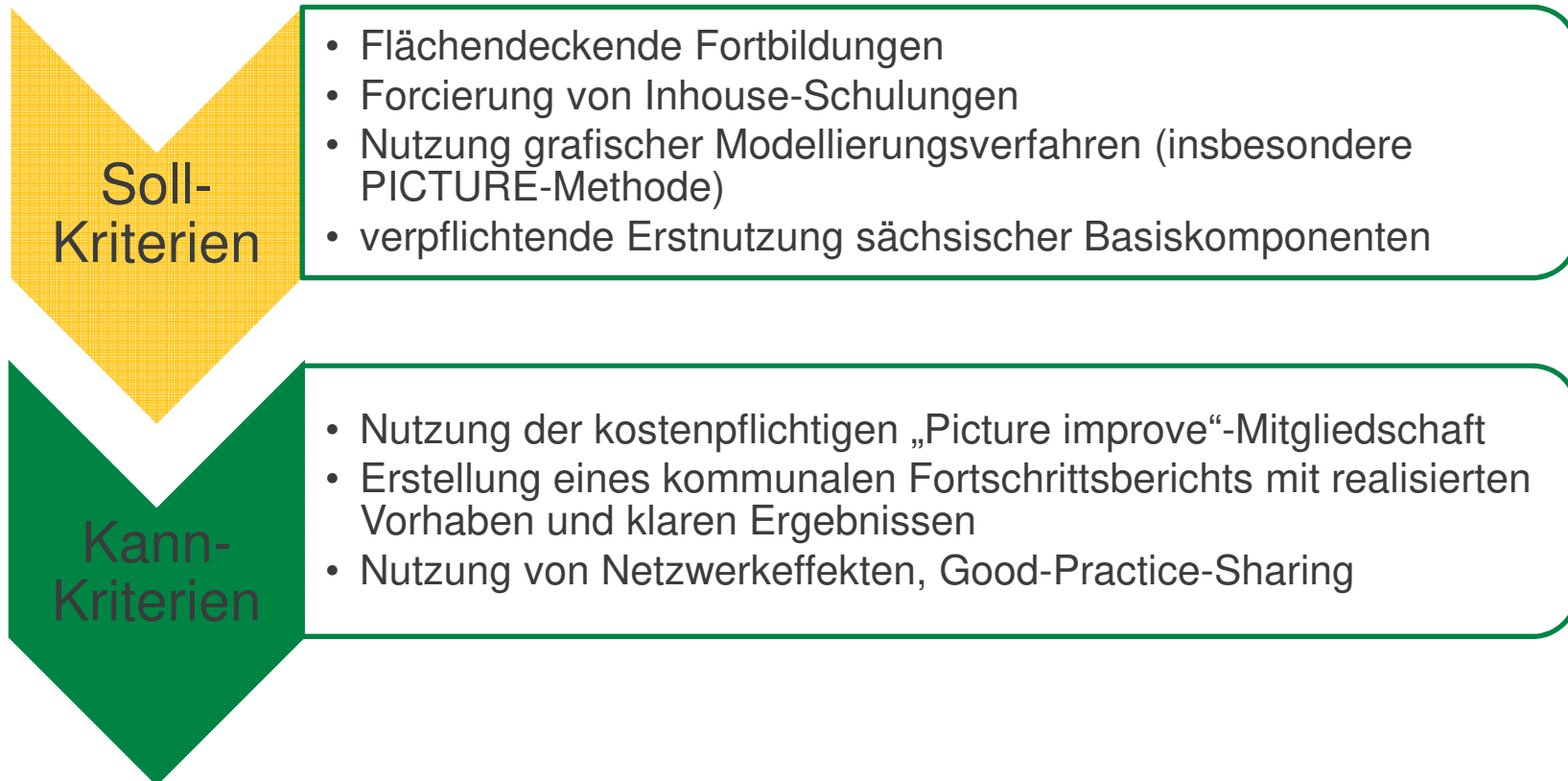
3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

3.2 Handlungsempfehlungen



3 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

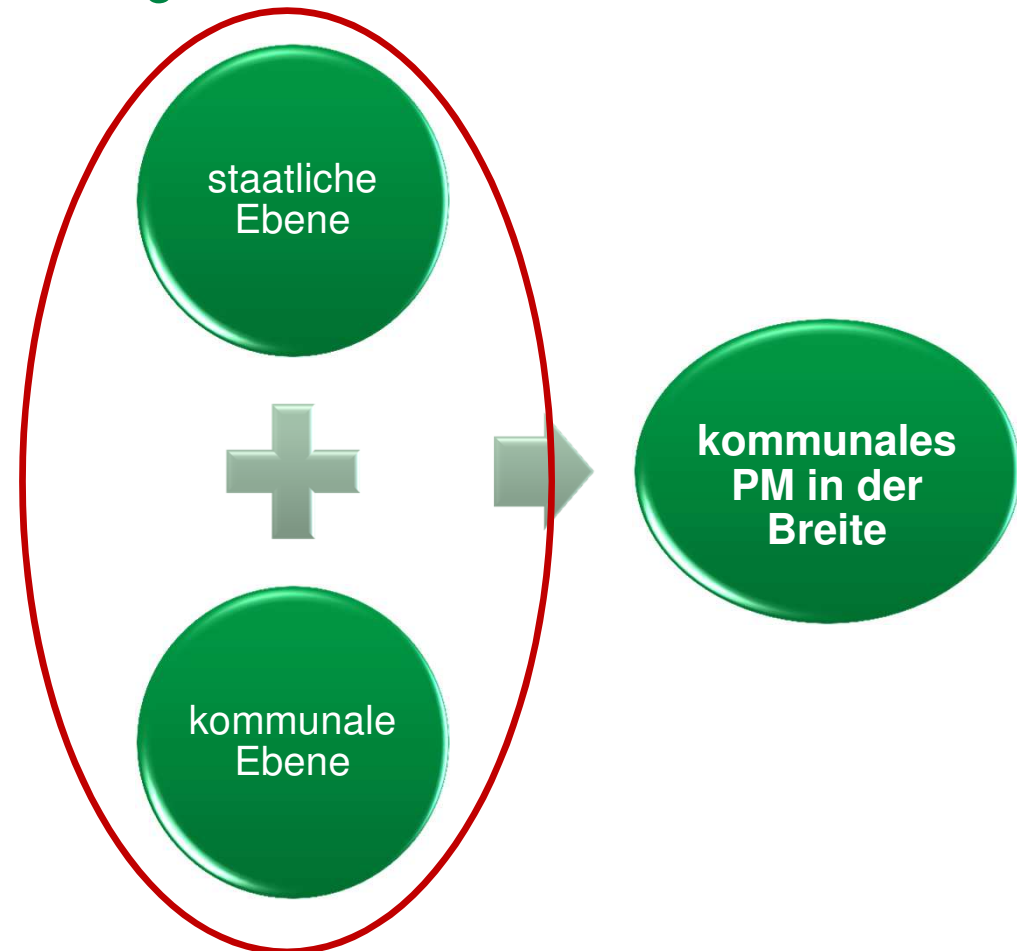
3.2 Handlungsempfehlungen



4 Fazit

4.1 Zusammenfassende Bemerkungen

- stellt Infrastruktur sowie Komponenten zum Einstieg in das Prozessmanagement zur Verfügung
- verstärkte Betonung und Bewerbung der bisherigen Möglichkeiten und des damit einhergehenden Nutzenpotenzials
- flächendeckendes Optimierungspotenzial
- Intensivierung der konkreten Umsetzung von Prozessmanagement



4 Fazit

4.2 Mehrwert für Wissenschaft und Praxis

Wissenschaft

- erstmalige Sachstandserhebung zur Thematik
- Grundlage für weitere Studien, z. B.:
 - Ermittlung, welche Kommunen gut aufgestellt sind und welche Verbesserungspotenzial aufweisen
 - Möglichkeit zur Bestimmung von Reifegraden
 - qualitative Studien zur Erhebung von Erfolgsfaktoren

Praxis

- Belastbares Datenmaterial
- Möglichkeit des Benchmarkings mit anderen Bundesländern
- Grundlage für konzeptionelle Ansätze

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Literaturangaben (Auswahl)

- Becker, Jörg/Algermissen, Lars/Falk, Thorsten: Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Dordrecht/Heidelberg/London/New York 2009.
- Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7., korrigierte und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg 2012.
- Hammerschmid, Gerhard/Holler, Franziska/Löffler, Lorenz/Schuster, Ferdinand: Kommunen der Zukunft – Zukunft der Kommunen. Studie zu aktuellen Herausforderungen, konkreten Reform Erfahrungen und Zukunftsperspektiven, Berlin 2016.
- Hoguebe, Frank: Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Überblick – Bewertung – Handlungsempfehlungen, Frankfurt am Main 2017.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2008.
- Sächsisches Staatsministerium des Innern (Hrsg.): Prozessmanagement. Fortschrittsbericht 2014/2015, Dresden 2016.
- Sächsisches Staatsministerium des Innern/Abteilung 6 – IT und E-Government in der Staatsverwaltung/Referat 63 – E-Government-Projekte, elektronische Vorgangsbearbeitung, Prozessmanagement, Bürgerservices (Hrsg.): Handbuch Prozessmanagement. Version 3.0, Dresden 2015.
- Scheer, August-Wilhelm/Kruppke, Helmut/Heib, Ralf: E-Government. Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung, Berlin/Heidelberg/New York 2003.