

Radikale Umstrukturierungen durch Business-Reengineering

Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch
WP/StB Warth & Klein Grant Thornton AG
Dresden
Friedrich.Vogelbusch@wkg.com
www.friedrich-vogelbusch.de

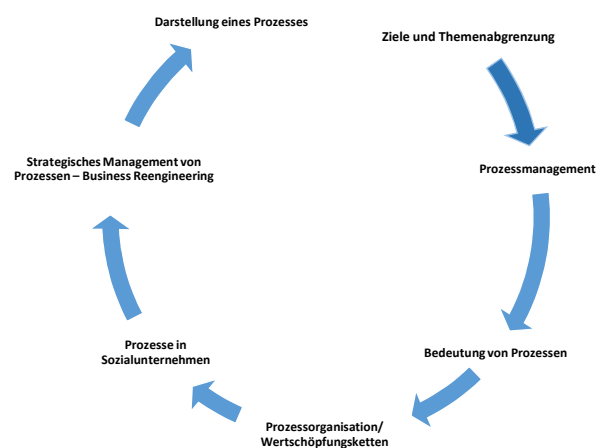
Fachtagung Dienstleistungsmanagement
(Betriebswirtschaft/Hauswirtschaft/
Immobilien) für leitende MitarbeiterInnen
im BeB

19.9.2018

9:00 – 10:30 Uhr

1

Prozesse Agenda



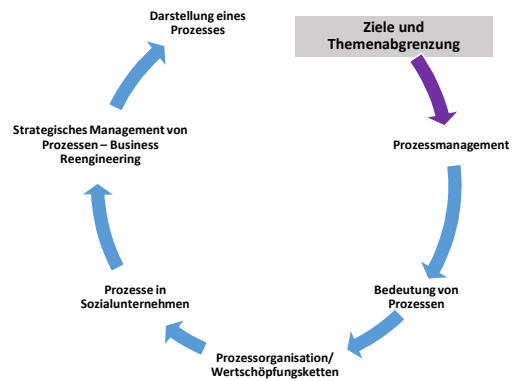
Literatur

Anhang 1: Checklisten zur Prozessmanagement

Anhang 2: Glossar - Begriffe des Prozessmanagements

2

Ziele und Themenabgrenzung



3

Ziel des Vortrags

Radikale Umstrukturierungen durch Business-Reengineering vs. Eingliederungshilfe/Pädagogik?

Thema 1: geht das überhaupt?

- anders als beim Industrieunternehmen
- anders als beim Dienstleistungsunternehmen
- bei beb-Mitgliedern steht der behinderte Mensch (ambulant Betreuer, seine Familienangehörigen, Bewohner, Auszubildender, Beschäftigter) im Vordergrund
- kann es hier eine Effizienzsteigerung geben?
- sollen in einer Werkstatt (WfbM) wie in einem gewerblichen gewinnorientierten Unternehmen alle Strukturen und Prozesse auf die Rentabilität ausgerichtet sein?

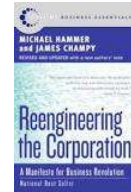
Thema 2: wäre es denn wünschenswert?

andere Sozialunternehmen haben die Prozessbetrachtung genutzt, um Vorteile für die Heimbewohner, Betreuten, Patienten zu generieren

- generell: QM ist als Instrument erkannt worden, um das „nicht Sichtbare“ eines sozialen Dienstleistungsunternehmens zu steuern (Struktur, Prozess, Ergebnis)
- DRG's im Krankenhausbereich haben dazu geführt, dass die Verweildauern radikal gesenkt wurden bei gleichzeitig erhöhter Fallzahl

aktuelle Frage: bietet das neue BTHG Anlass, über den verstärkten Einsatz des Business Reengineering in der Eingliederungshilfe nachzudenken? / sowieso: Digitalisierung als Mega-Trend!

4



Vorab...

Der Vortrag befasst sich mit dem Prozessmanagement - in der Industrie wurde das Managements der Wertschöpfungsketten entwickelt, welche ebenso auf Dienstleistungs- und soziale Unternehmen (außer Eingliederungshilfe?) übertragen werden kann

Als Business-Reengineering wurde von Hammer/Champy die radikale Umgestaltung der Abläufe im Unternehmen im Sinne einer „Rosskur“ bezeichnet

Frage: ob und wie dies auch für Sozialunternehmen der Eingliederungshilfe nutzbar gemacht werden kann

5

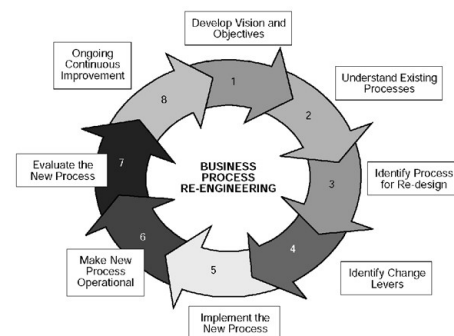
Business Reengineering

Business Reengineering (BR) bedeutet die radikale Umstrukturierung eines Unternehmens

Unternehmensberater haben dieses Konzept entwickelt

seit vielen Jahren ist es ein fester Bestandteil des Change Managements

BR ist mehr als Geschäftsprozessoptimierung und Prozessanalyse

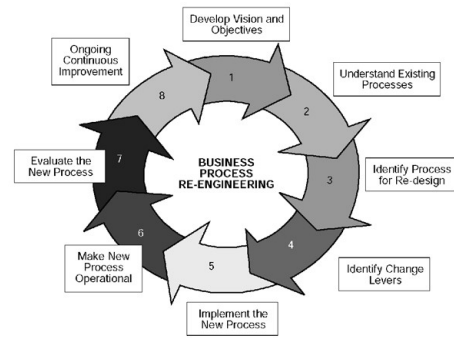


6

Business Reengineering

Abgrenzung Geschäftsprozessoptimierung, Business Reengineering und Prozessorganisation

Bereich	Inhalt
1. Geschäftsprozessoptimierung	<ul style="list-style-type: none"> bisherige Orga bleibt bestehen, es werden die Abläufe optimiert und edv-technisch unterstützt, wird durch das Top Management initiiert, ist damit autokratisch
2. Reengineering	<ul style="list-style-type: none"> die Orga wird verändert, Abläufe werden nach den Prozessen neu gebaut, zentral für die Architektur sind die Bedürfnisse des Kunden, daher können auch neue Produkte/Leistungen entwickelt werden
3. Prozessorganisation i.e.S.	<ul style="list-style-type: none"> statt der klassischen Vorgehensweise in der Organisation (Aufgabenanalyse und Synthese) wird die Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt gerückt, denke das Unternehmen von unten nach oben, die funktionenorientierte Organisation ist zu verändern (Ersatz oder Ergänzung), es ist systemisch zu denken, nicht nur punktuell, zentral ist es, die Kernprozesse zu identifizieren (dies ist komplex, diskutiert wird, ob es branchentypische Prozesse neben ganz individuellen einmaligen Kernprozessen gibt), hier gilt es strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren, Unterstützungsprozesse können dagegen auch mit Dritten (in Kooperation, im Netzwerk) verwirklicht werden. Das Konzept der Prozessorganisation ist ein partizipativ angelegtes Konzept. Die Organisation ist kooperativ zu gestalten (manche nennen das auch virtuelle). Es sind Partner zu finden, die die Lieferanten und Kunden mit in den Blick nehmen, die prozesshafte Perspektive wird über das Unternehmen hinaus erweitert. Es gilt, eine „vorgangsbezogene Aufbauorganisation“ zu kreieren.



7

Zwei Herangehensweisen für die Geschäftsprozessoptimierung

1. Organisationshandbuch des Bundesverwaltungsamtes

1. Business Reengineering nach Michael Hammer und James Champy und
2. evolutionärer Ansatz des "Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses" (KVP), von der japanischen Qualitätsmanagement-Methode "Kaizen" abgeleitet

Business Reengineering verfolgt den Ansatz der radikalen Neugestaltung von Prozessen von Grund auf. Dabei werden vorhandene Prozesse weder detailliert analysiert noch schrittweise verbessert, sondern die Organisation und die zur Erfüllung ihrer Strategie notwendigen Prozesse werden grundlegend neu entwickelt.

In Verbindung mit der Einführung und Nutzung neuer leistungsfähiger IT und der Beachtung weiterer moderner Managementgrundsätze soll das Konzept laut Hammer und Champy markante Verbesserungen bezüglich der Zeit, Kosten und Qualität von Prozessen herbeiführen.



8

Kritik am Business Reengineering

- Business Reengineering stört aufgrund seiner radikalen und weitgreifenden Vorgehensweise und der mangelnden Einbindung der Betroffenen das soziale Gleichgewicht einer Organisation
- der über lange Zeiträume gesammelte Erfahrungsschatz geht verloren
- speziell Sozialunternehmen sind an zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen gebunden, so dass die Spielräume bei der Neugestaltung der Prozesse derartig markante Änderungen nur teilweise zulassen



präferiert wird bei Sozialunternehmen eher der empirische **Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung (KVP)**:

KVP-These zum „Schmusekurs“

Bestehende Prozesse werden im Rahmen einer Organisationsuntersuchung zunächst ermittelt und analysiert. Die Analyse beinhaltet die Untersuchung auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale, welche in Form von optimierten Prozessen in einem Soll-Konzept modelliert und dokumentiert werden. Dabei werden die Erfahrungen und Anregungen der betroffenen Beschäftigten von Beginn an integriert, so dass die Umsetzung der Veränderungen später wesentlich weniger Widerstand ausgesetzt und das soziale Gefüge der Organisation nicht erheblich gestört werden wird.

Denkbar und möglich ist auch eine Vermischung beider Ansätze in der Form, dass durch das Business Reengineering zunächst ein grundsätzliches Überdenken der Prozesse der Organisation stattfinden sollte. Die neu entwickelten Prozesse können anschließend in praktischen Einsatz unter Einbeziehung der Beschäftigten kontinuierlich verbessert und weiterentwickelt werden.

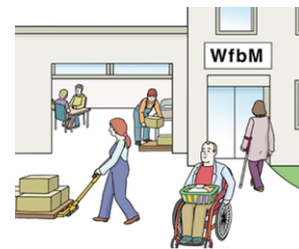
aber: die radikale Umgestaltung soll heute das Thema sein!

9

Business Reengineering in der Eingliederungshilfe

Beobachtungen

- in WfbMen ist das Qualitätsmanagement mit einem Teil Prozessmanagement weitgehend integriert (vgl. z.B. Qualität Plus RAG (2013))
- das BTHG bietet im Bereich der Eingliederungshilfe (EGH) einen Anlass und Bedarf, die eigenen Strukturen und Prozesse zu überdenken



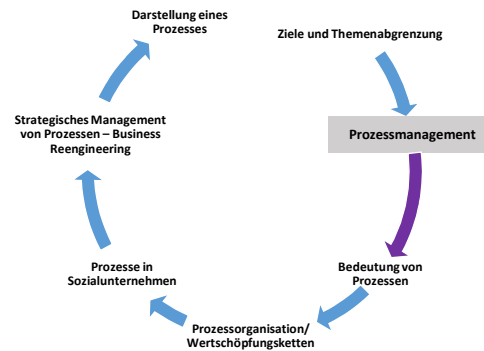
provozierende Thesen:

- „in der Sozialbranche gibt es einen Entwicklungszyklus Krankenhaus -> Altenhilfe -> Kinder- u. Jugendhilfe dann Behindertenhilfe, dieses gilt auch für die Managementmethoden?“
- „Pädagogik in der Behindertenhilfe lebt von der Kontinuität und tut sich daher schwer mit Veränderungen“
- „in der Pädagogik gibt es keinen Bedarf für Fortschritt“
- „Arbeit in der Behindertenhilfe ist geprägt durch eine intensive Beziehungsarbeit zu den Klienten, die alle ganz individuell sind, da kann es kein strukturiertes Reengineering geben“
- „wenn es Verbesserungspotenziale gibt, dann in der Verwaltung“
- „Denken in Bereichen ist einfacher als Denken in Prozessen“
- „das BTHG setzt eine Aufspaltung des gesamten Betreuungsprozess in Teilprozesse (Betreuung, Verpflegung, Unterkunft...) voraus, das schafft die Möglichkeit jeden einzelnen Teilprozess zu optimieren- bisher gab es hierzu keine Notwendigkeit“



10

Prozessmanagement



11

Prozessmanagement

Definition: Ein **Prozess** ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind.

Definition: **Prozessmanagement** auch **Geschäftsprozessmanagement** beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.

Ganzheitliche Ansätze des Geschäftsprozessmanagements adressieren nicht nur technische Fragestellungen, sondern insbesondere auch organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten.

12

Unterschiede / Gemeinsamkeiten in der Industrie / übrige Sozialwirtschaft

Industrie

- in der Industrie bedeutet Prozessmanagement und Business-Reengineering
 - die grundlegende Überprüfung der Strukturen und Prozesse
 - mehr als ein Qualitätsmanagement / mehr als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess
 - meist verbunden mit einem verstärkten Einsatz der IT



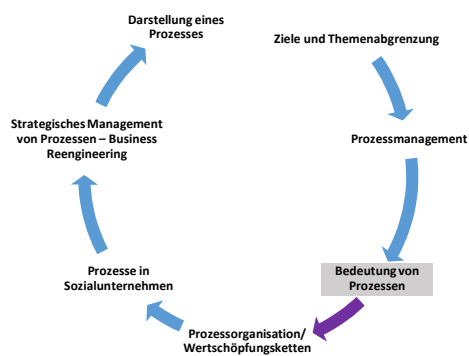
Sozialwirtschaft

- im Bereich der allg. Sozialberatung ist das Case Management ein fester Bestandteil (Denken vom Bedarf des Klienten her)
- Case-Management im Krankenhaus ist weit verbreitet (Entlassmanagement sogar gesetzlich gefordert)
- für Krankenhäuser wird das Entlassmanagement genutzt, um die Wünsche/Bedürfnisse des Patienten nach einem guten Übergang in die häusliche Versorgung / Reha / Anschlussheilbehandlung zu sichern



13

Prozessorganisation Bedeutung



14

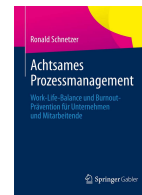
Bedeutung von Prozessen

Achtsames Prozessmanagement

nicht betrachtet wird....

das sog. "achtsame Prozessmanagement" - Work-Life-Balance und Burnout-Prävention

- 70 Prozent der Projekte in Unternehmen scheitern. 85 Prozent der Mitarbeitenden sind nicht engagiert. Nur 7 Prozent der Betriebe haben bereits ein Prozessmanagement und 50 Prozent der Manager sind Burnout-gefährdet. Immer mehr Menschen verbringen die besten Jahre ihres Lebens mit einem Job, den sie nicht mögen, um immer mehr Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchen, um einen Lebensstil zu führen, den sie nicht genießen.
- Ronald Schnetzer zeigt anhand spannender Fakten, einleuchtender Beispiele und nachvollziehbaren Techniken, wie es anders gehen kann. Sein Buch basiert auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus über 20 Jahren Beratung, Coaching und Trainings für Prozessmanagement. Es beleuchtet das Thema unter einem neuen Blickwinkel und zeigt, wie Prozessmanagement, Selbsterkenntnis und Work-Life-Balance zusammenhängen. Anhand von Methoden, Techniken und Beispielen wird gezeigt, wie Achtsames Prozessmanagement in Unternehmen umgesetzt wird, um mit leistungsfähigeren und zufriedeneren Managern und Mitarbeitenden nachhaltigen Erfolg zu haben.



Themenabgrenzung:
dies wird heute nicht
behandelt

Quelle: Schnetzer, Ronald (2014) Achtsames Prozessmanagement - Work-Life-Balance und Burnout-Prävention für Unternehmen und Mitarbeitende, Berlin, Springer Gabler

15

Bedeutung von Prozessen

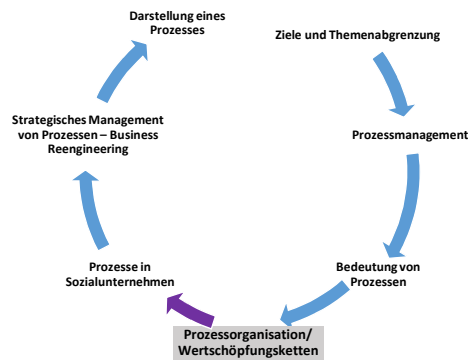
Qualität – Zeit - Kosten

- herausragende Bedeutung: konsequent ablaufbezogenen Analyse und Gestaltung zur Herstellung und zum Absatz von Marktleistungen
- Grund: Unternehmen in vielen Industrie-, Konsumgüter- und auch **Dienstleistungsbranchen** stehen im Wettbewerb
- Ziele der Optimierung der Unternehmensprozesse:
 - Anforderungen der Zielgruppen an die **Qualität** der Produkte erfüllen
 - Marktleistungen **frühzeitig** positionieren bzw. auf Anforderungsveränderungen im Wettbewerb **schnell** zu reagieren
 - aufgrund günstiger Kostenstrukturen Produkte zu **attraktiven Preisen** anbieten
- Erreichen von erforderlicher Geschwindigkeit und Flexibilität in den betrieblichen Abläufen = oft schwieriger Anpassungsvorgang → Konzentration auf die Prozessorientierung (integrativer Ansatz zur Forschungsprogrammatisierung der Betriebswirtschaftslehre)

Quelle: Töpfer (2007) Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. überarb. Aufl., Heidelberg, S. 455-458

16

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten



17

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten

Prozessorganisation:

- dauerhafte Strukturbildung von Arbeitsprozessen
- Ziel: effizientes Verwirklichen des angestrebten Prozessergebnisses
- Weiterentwicklung der traditionellen Ablauforganisation



Michael Porter
(* 23. Mai 1947 in Ann Arbor, Michigan)

Wertschöpfungsketten (Wealth Chain Management):

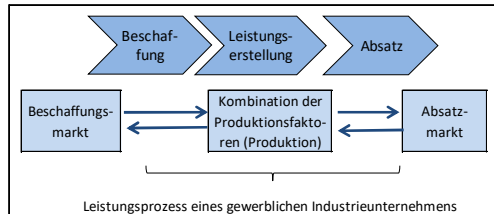
- betrachtet die in einem Betrieb ablaufenden Prozesse
 - schaffen einen neuen Blick auf das unternehmerische Geschehen
- Dieses Konzept wurde vom amerikanischen Betriebswirt Porter entwickelt.

18

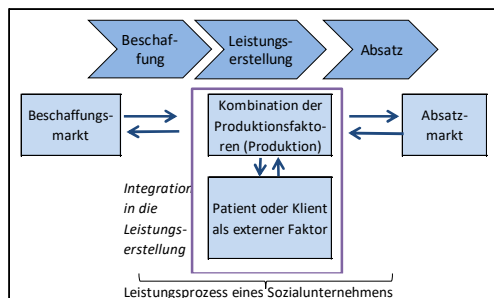
Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungsketten und Leistungserstellung

Wertschöpfungsketten und Leistungserstellung

für den **Industriebetrieb**
-> Prozessdiagramm



für den **Dienstleistungsbetrieb**
-> Prozessdiagramm



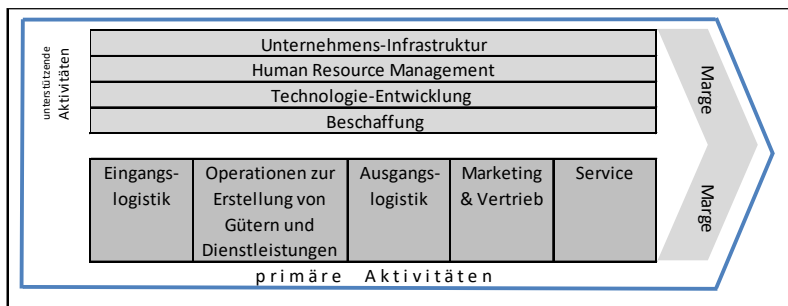
19

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette nach Porter



Porter bezeichnet seine Wertkette als den **Verbund von Tätigkeiten** in einem Unternehmen, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird.

- Sicht auf die Prozesse ist ein neues Konzept in der BWL
- neben Strukturen und Produktionsmitteln werden Prozesse in der Managementlehre thematisiert
- die Abläufe zwischen Beschaffung (den eingebundenen Zuliefern), der Produktion und dem Vertrieb werden betrachtet
- zu unterscheiden sind **Kernprozesse** und **unterstützende Prozesse**
- Ziel des Managements ist es, die Wertschöpfung (Differenz zwischen Umsatzerlös und Kosten) zu maximieren
- die Wertschöpfungskette ist **Analyse- und Gestaltungsinstrument** zur Ableitung einer Wettbewerbsstrategie



20

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Aktivitäten/Prozesse der Wertschöpfungskette

- **Primäraktivitäten (Kernprozesse):** Tätigkeiten mit direktem wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung
 1. Eingangslogistik
 2. Produktion
 3. Ausgangslogistik
 4. Marketing & Vertrieb und
 5. Kundenservice
- **Unterstützungsaktivitäten (Unterstützungsprozesse):** Tätigkeiten mit indirektem Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung, notwendige Voraussetzung für die Ausübung der primären Aktivitäten
 1. Unternehmensinfrastruktur,
 2. Personalwirtschaft,
 3. Technologieentwicklung und
 4. Beschaffung.

Porters **unterstützende Aktivitäten** werden in der BWL als „**dispositiver Produktionsfaktor**“ bezeichnet

Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist mit den Ketten der **Lieferanten** und **Abnehmer** verknüpft. Sie bilden zusammen das Wertschöpfungskettensystem einer Branche.

Durch die Unterscheidung verschiedener wertschöpfender Aktivitätsbereiche wird im Hinblick auf das Erreichen der Erfolgszielsetzung eines Unternehmens ein Grundraster für eine abgestufte, markt- und wettbewerbsbezogene **Steuerung** gebildet.

21

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Aktivitätstypen der Kern- und Unterstützungsprozesse

Jede Kategorie der primären und unterstützenden Prozesse lässt sich unterteilen:

- **direkte Aktivitäten**
- **indirekte Aktivitäten**
- **Qualitätssicherung**

Aktivitätsart	Beschreibung	Beispiele
direkte Aktivitäten	sind unmittelbar an der Bildung von Werten für die Kunden beteiligt	Montage, maschinelle Bearbeitung, Außendienst, Werbung, Produktgestaltung, FuE
indirekte Aktivitäten	sie gewährleisten die kontinuierliche Ausführung von direkten Aktivitäten	Instandhaltung, Terminplanung, Betrieb der Anlagen, Verkaufs- und Forschungsverwaltung
Qualitätssicherungsaktivitäten	sie stellen die Qualität der direkten und indirekten Aktivitäten sicher	Überwachung, Güteprüfung, Tests

22

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Analyse der Wertschöpfung

Analyse der Wertschöpfung für ein konkretes Unternehmen

- ausgehend von seiner Branchensituation kann ein Unternehmen den Rahmen der Wertschöpfungskette von Porter entsprechend ausfüllen
- die einzelnen Aktivitätsfelder sind dann mit den spezifischen Tätigkeiten dieses Unternehmens belegt
- mit einer solchen Wertschöpfungskettenanalyse liegt eine Abbildung vor, auf welche Weise der Prozess der Wertschöpfung für die Abnehmer/ Kunden abläuft

- Bestandsaufnahme ist Ausgangspunkt für das wettbewerbsbezogene Einleiten von Verbesserungen/ Veränderungen
- jede Aktivität ist auf Verbesserungen zu überprüfen

Ergebnis

- Identifizierung der Bereiche und Aktivitäten, von denen ein wichtiger Beitrag zum Erreichen der prozessbezogenen Wertschöpfungsziele ausgeht
- sämtliche Größen, welche intern das Unternehmensergebnis deutlich voranbringen, sind **Werttreiber**

23

Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen Wertschöpfungswerkstatt (Value shop)

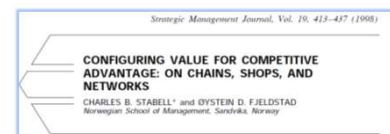
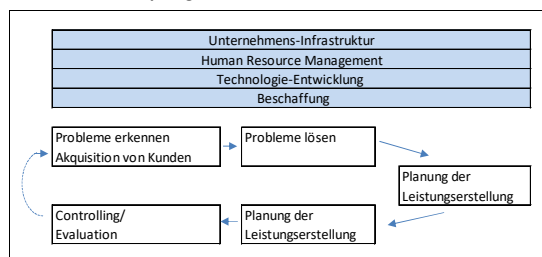
In Erweiterung des Ansatzes von Porter wurden die **Wertschöpfungswerkstatt** (Value Shop) und das **Netzwerk** (Network) konzipiert. (Stabell/Fjeldstad ,1998)

- beschreibt die vielfältigen Aktivitäten, die ein Unternehmen bereit hält, um spezielle Kundenbedürfnisse in einem nicht standardisierten Leistungserstellungsprozess zu erfüllen
- in der Sozialwirtschaft sind mehrfach wiederholbare Verrichtungen eher die Ausnahme (s. Kasten rechts)

routinemäßige Morgentoilette
Standard Mundpflege
Ganzkörperwäsche

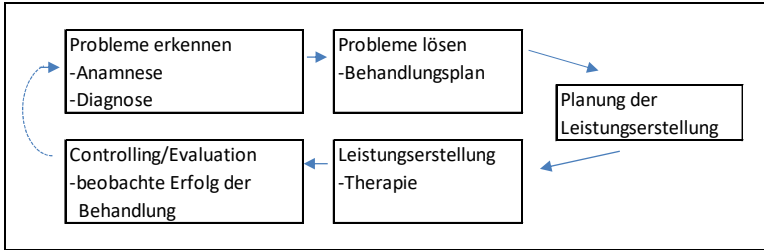
- charakteristisch ist, dass nicht mehrfach wiederholbare Verrichtungen im Vordergrund stehen, sondern Verrichtungen, die individuell auf den Patienten oder Heimbewohner bzw. Klienten bezogen sind
- eine Serviceleistung ist idR individuelle auf den Kunden/Klienten zugeschnitten
-> wird für ihn eine gute Lösung gefunden?

Prozessabläufe in einer **Wertschöpfungs-Werkstatt**



24

Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen Beispiel Arztpraxis als Wertschöpfungswerkstatt



Für eine **Arztpraxis** haben Stabell/Fjeldstadt (1998) ihr Konzept veranschaulicht.

Erkenntnis aus dieser Interpretation des Prozesses:
die **treffende Einschätzung** der individuellen Hilfs-/Unterstützungsbedarfe und die **Kenntnis der eigenen Angebote** bzw. der von einem Kooperationspartner hinzugenommenen Leistungen ist entscheidend das Management strebt an:

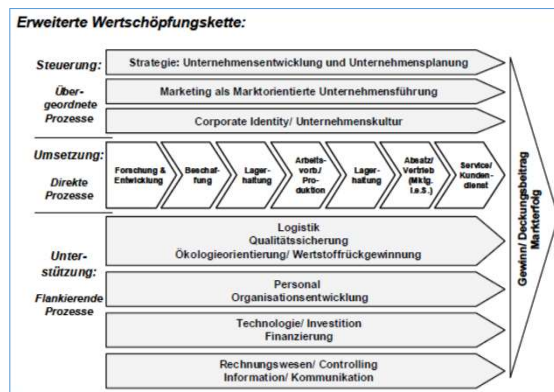
- die Bereitstellung einer entsprechenden Kapazität
- die Steuerung der Dienstleistung und
- eine flexible Einsatzplanung (Wechsel im Personaleinsatz zwischen den verschiedenen Hilfeformen, Sektoren usw.) im Sinne des Patienten bzw. Klienten an.

Beim **Netzwerk** kommt es darauf an, dass alle Leistungserbringer parallel und simultan die Leistungen erbringen (gut geeignet für Telefongesellschaften, Banken, Social Media (Uber, Facebook...))
-> auch: sozial Unternehmen?

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Erweiterte Wertschöpfungskette

Töpfer (2006) erweiterte die Wertschöpfungskette zu einer **Erweiterten Wertschöpfungskette**

Unterstützungsprozesse werden zwischen **übergeordneten** und **flankierenden** primären Prozessen unterschieden



Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungsketten -> Strategie

Porter nutzt die Erkenntnisse aus der neuen Analyse für **strategische Empfehlungen**

- stärke die Kernkompetenzen
- übernehme die Kostenführerschaft
- beziehe vor- und nachgelagerte Produktionsstufen in die Überlegungen ein (bilde Netzwerke) und optimiere die Wertkette
- wähle eine Nischenstrategie
- biete den Kunden einen verbesserten Service an, da die Differenzierung den Kunden Vorteile gegenüber den Mitbewerbern bieten kann.



Porter empfiehlt darüber hinaus, die Wertketten der Konkurrenten zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen für die eigene Organisationen zu ziehen

Organisatorisch benötigt man zwei Typen

- **Prozessmanager:** verantwortlich für den Prozess, kümmert sich um den reibungslosen Ablauf durch die Abteilungen/Stellen/Stationen der Fertigung
- **Prozessowner:** gestaltet die betrieblichen Prozesse (Abläufe, Ablauf Organisation), konzipiert das große Ganze und weist den Prozessmanagement seine Aufgaben und Kompetenzen zu, regelt die Kommunikation zwischen den betroffenen Mitarbeitern

27

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungsketten -> Strategie

Querverweis zu neuen Anforderungen an das Rechnungswesen

In der **Prozesskostenrechnung** werden die direkten, indirekten und qualitätssicherenden Aktivitäten explizit betrachtet.

Unter der Prozessperspektive ist deshalb zu fordern, dass die Unternehmen ein verbessertes Rechnungswesen einführen, welches die hier dargestellten Aspekte abbilden kann.

Für das Management müssen die erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen:

- Die Prozesse selbst und die unterschiedenen Aktivitäten entlang dieser Prozesse werden in der traditionellen Kostenrechnung nicht separat ermittelt. Dies ist bemerkenswert, da die indirekten und die qualitätssicherenden Aktivitäten in vielen Branchen einen erheblichen und steigenden Kostenanteil ausmachen.
- Die ansonsten in den Gemeinkosten untergehenden Kosten der Zusammenarbeit verschiedener über Abteilungen und Stellen verteilten Bearbeiter eines Prozesses rückten in den Mittelpunkt.
- Durchlaufzeiten wurden als zu hoch erkannt.
- Eine Prozesskostenrechnung wurde entwickelt, um festzustellen, an welchen Stellen und für welche Prozesse die Kosten entstehen, welche Gesetzmäßigkeiten für ihre Verursachung bestehen und wie sie beeinflusst werden können sind. Aus diesen Erkenntnissen sollen zutreffende Kalkulationsentscheidungen und die Verursachung von Kosten durch Prozesse, Anzahl der Verrichtungen usw. erkannt werden.

Aus den zusätzlichen Informationen ergibt sich eine Fülle von Anregungen für Reorganisationen.



28

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungsketten -> Strategie

Porter nutzt die Erkenntnisse aus der neuen Analyse für strategische Empfehlungen

Porter empfiehlt eine **strategische Kostenanalyse**

Schritte dieser Analyse

Nr.	Schritte
1	Ermitteln der richtigen Wertkette und Zuordnung von Kosten und Anlagevermögen (Potentialgüter)
2	Diagnose der Kostentreiber insbesondere für die Wertaktivitäten, Ermittlung der Interdependenzen
3	Ermitteln der Wertketten der Konkurrenten, deren Kosten und Quellen für Kostenunterschiede
4	Formulieren einer Strategie zur Verbesserung der Kostenposition (Kontrolle der Kostentreiber und Neustrukturierung der Wertkette)
5	Umsetzen der Kostensenkung und Sicherung der Differenzierungsvorteile
6	Überprüfen der Kostensenkungsstrategie auf Dauerhaftigkeit



29

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette im Sozialunternehmen

Prozesse spielen in Sozialunternehmen, wie **Krankenhäusern, Altenpflegeheimen, Einrichtungen der Eingliederungshilfe** (Werkstatt für behinderte Menschen, stationäre Angebote), Einrichtungen der **Kinder- und Jugendhilfe** oder sozialen **Beratungsstellen** eine große Rolle.

Bei diesen sozialen Dienstleistungsunternehmen steht der Patient, Bewohner, beschäftigte behinderte Mitarbeiter, das Kind oder der Jugendliche **im Mittelpunkt** der Leistungserbringung.

Unterscheide

- stationäre Einrichtungen
- ambulante Einrichtungen

Bei der sozialen Beratung soll die **betreute Person** im Mittelpunkt stehen, sie soll Entscheidungsfreiheit haben.

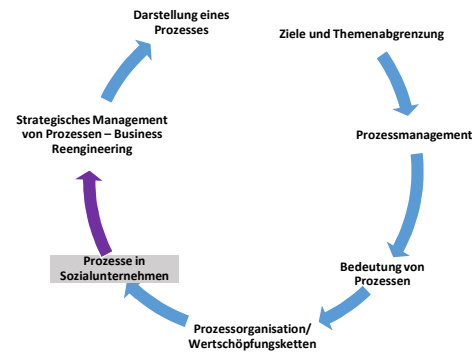
- Der Casemanager wurde als Funktion neu geschaffen.
- Die Verantwortlichkeit auf den betreuten Klienten bekommt eine neue Bedeutung, der Prozess wird an den Bedürfnissen dieses Klienten ausgerichtet.

Feststellung bei der Recherche

- Krankenhausprozesse sind breit und tief erforscht
- andere soziale Hilfebereiche „hinken hinterher“

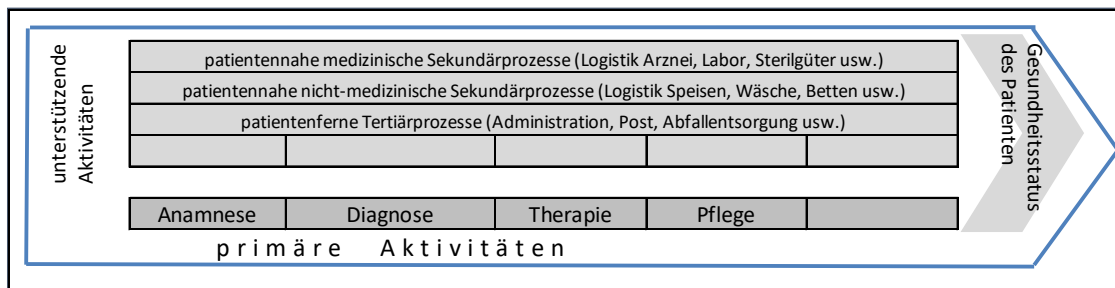
30

Prozesse im Sozialunternehmen



31

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette im Krankenhaus



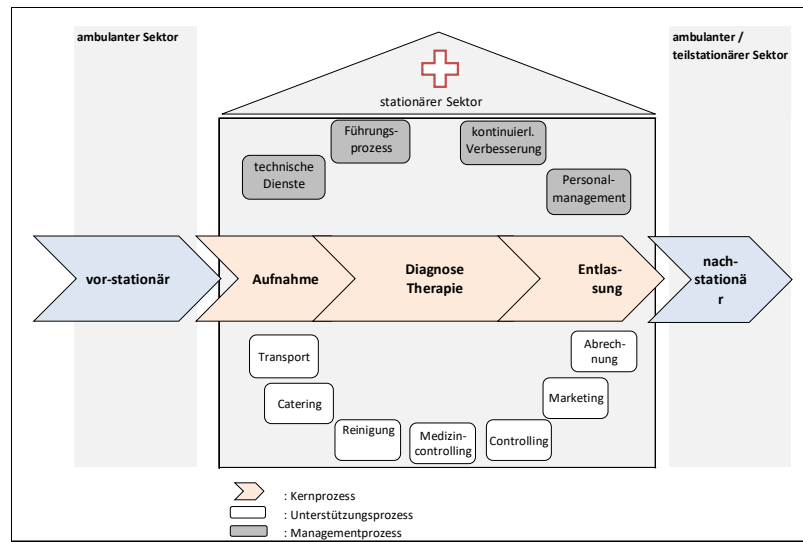
32

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Prozesslandkarte Krankenhaus

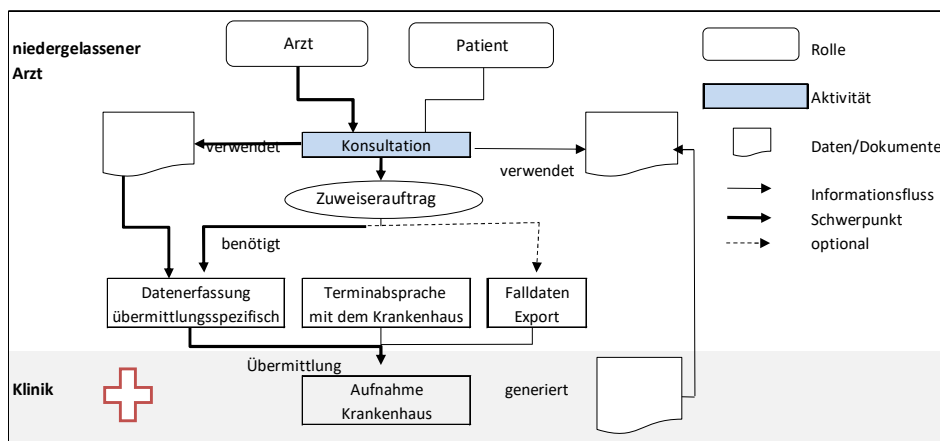
Prozesslandkarte

stellt die verschiedenen Prozessebenen, Schnittstellen und die Akteure dar

hier: komplexe Versorgung von Patienten im Gesundheitssektor

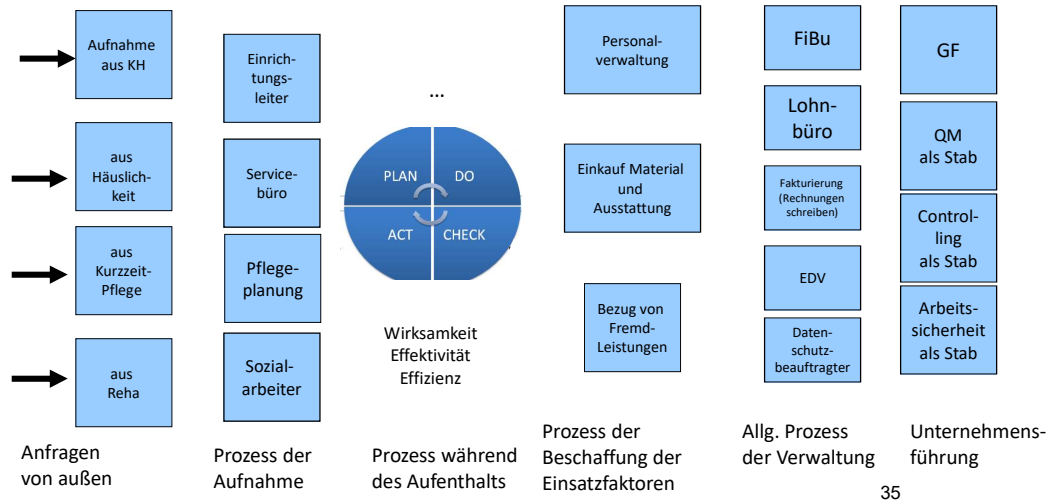


Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Beispiel Prozessfassung: Aufnahme ins Krankenhaus

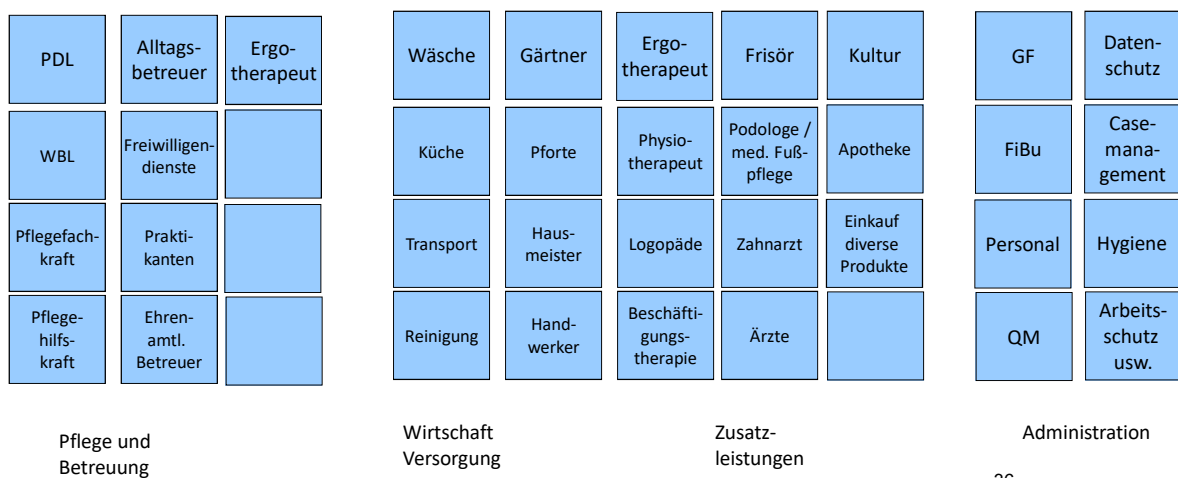


Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Beispiel: Wertschöpfungskette im Pflegeheim

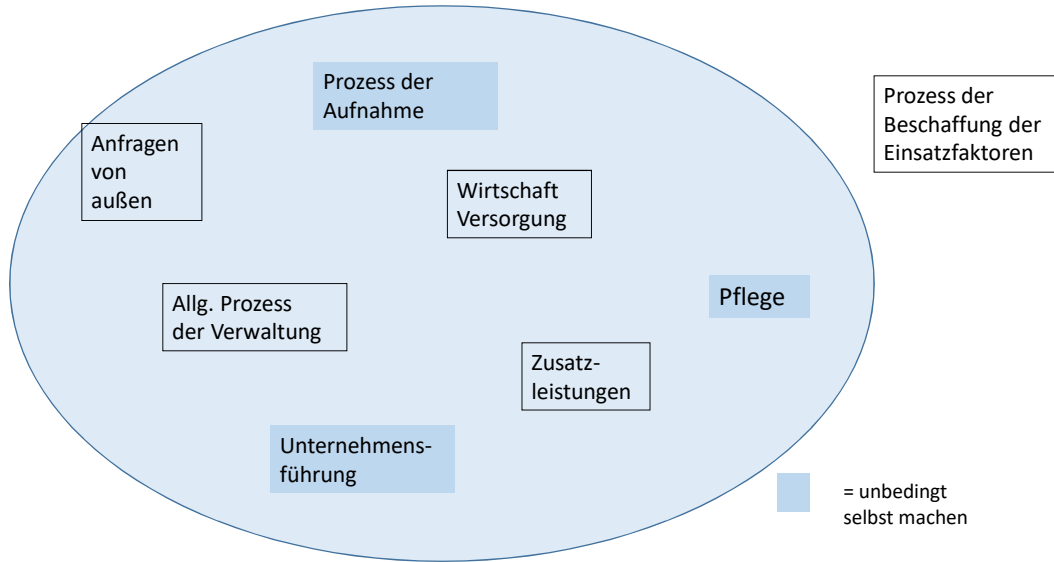
Zerlegung der Tätigkeiten / Aufgaben in einem stationären Pflegeheim mit ausdifferenzierten Zusatzleistungen



Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Beispiel: Akteure im Pflegeheim

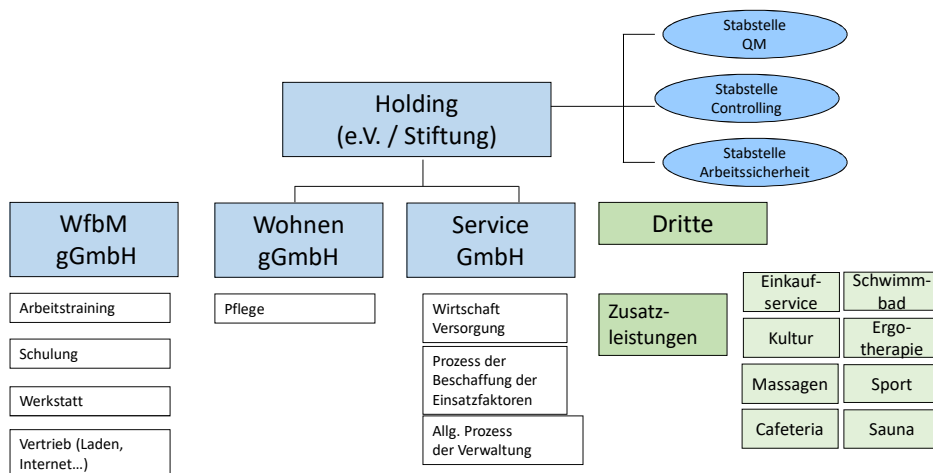


Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten
Beispiel: Aufgaben im Wohnheim



37

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten
idealtypische Aufbauorganisation bei einem Träger der Eingliederungshilfe



38

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette WfbM

primären Aktivitäten: Erstellung und der Vermarktung von aus Holz hergestellten Pflanzkübeln

unterstützenden Aktivitäten:
Produktionsfaktoren (Fachkräfte in der Arbeitsvorbereitung, Anleitung und Betreuung, Betriebsmittel in Form von barrierefreien Gebäuden, Technischen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung und Material und Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (Holz, Leim, Schrauben))

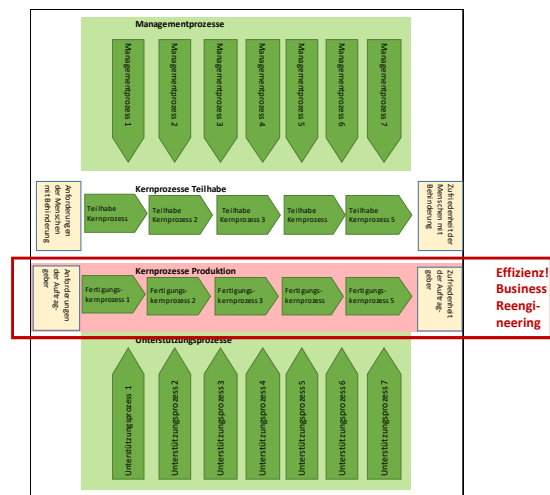
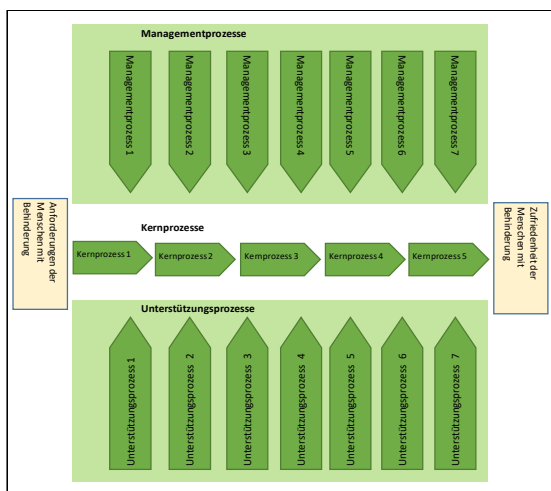
Zusammenführung der Produktionsfaktoren im Rahmen der Leistungserstellung
→ Dienstleistung „Tagesbetreuung behinderter Mitarbeiter“ entsteht

Integration der zu betreuenden Person in den Leistungserstellungsprozess
→ fertiges Produkt entsteht

Besonderheit einer WfbM: neben der Betreuung behinderter Beschäftigter entsteht auch ein echtes physisches Produkt
= hier der fertige Pflanzkübel, der in einem Werkstattladen verkauft werden kann

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der WfbM

gefordert von vielen Auftraggebern – Standard in der WfbM!



dargestellt sind ein Kernprozess (links) und zwei Kernprozesse (rechts)

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der WfbM

Managementanforderungen



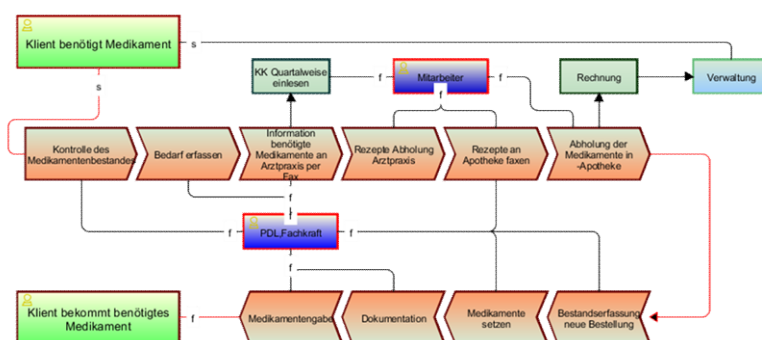
1. Management	
1.1 Teilhabeorientiertes Leitbild	
Kriterium 1.1.1	Das Leitbild ist schriftlich festgelegt und dem Organisationszweck angemessen.
Kriterium 1.1.2	Das Leitbild enthält eine Verpflichtung zur Erfüllung der Erwartungen der Leistungsberechtigten im Sinne der Personenorientierung.
Kriterium 1.1.3	Das Leitbild enthält eine Verpflichtung zur Kooperation mit Betrieben und Organisationen des allgemeinen Arbeitsmarkts.
Kriterium 1.1.4	Das Leitbild enthält eine Verpflichtung zur ständigen Verbesserung der Leistungen der Organisation.
Kriterium 1.1.5	Das Leitbild bietet einen Rahmen zur Formulierung von Organisationszielen.
Kriterium 1.1.6	Die Inhalte des Leitbildes werden in der Organisation vermittelt und nach außen kommuniziert.
Kriterium 1.1.7	Das Leitbild wird regelmäßig auf seine Angemessenheit überprüft und gegebenenfalls fortgeschrieben.

1. Management	
1.2 Organisationsziele	
Kriterium 1.2.1	Die Organisation legt teilhabeorientierte Qualitätsziele fest. Die Qualitätsziele stehen im Einklang mit den Aussagen des Leitbilds.
Kriterium 1.2.2	Die Qualitätsziele sind messbar, für die Organisation erreichbar und terminiert.
Kriterium 1.2.3	Die Verantwortlichkeiten für die Erreichung der Organisationsziele sind definiert.
Kriterium 1.2.4	Zur Zielerreichung notwendige Maßnahmen sind schriftlich festgelegt.
Kriterium 1.2.5	Der Zielerreichungsgrad der Organisationsziele wird überprüft, sich aus der Überprüfung gegebenenfalls ergebende Korrekturmaßnahmen werden festgelegt.
Kriterium 1.2.6	Die Organisation führt Aufzeichnungen über die definierten Ziele und die Zielerreichung.

USW.

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

Dauer-Medikamentation (alt)



Prozessbeschreibung Versorgung Dauemedikation alt

- Darstellung zeigt den enormen Aufwand, der für die verantwortlichen Fachkräfte/PDL sowie für die Mitarbeiter alltäglich war, um die Versorgung mit Medikamenten sicher zu stellen
- hohe Anzahl der Einzelschritte in der Prozesskette
- viele Fahrten
- keine integrierte Qualitätssicherung

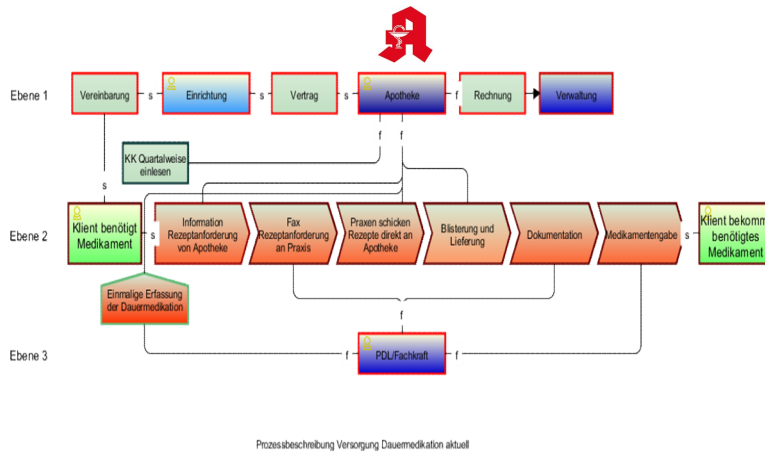
- (Haupt)Akteure = Blau

- Prozessschritte = Rot

Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

Dauer-Medikamentation (neu)



Ebene 1	hier wird die Apotheke zu einem Hauptakteur mit weitreichendem Aufgabenspektrum z. B. durch einen Vertrag mit Einrichtung sowie eine Vereinbarung mit dem Klienten im Vorfeld. Es wird eine grundlegende Versorgung festgelegt und die Verantwortlichkeiten werden klar bestimmt.
Ebene 2	zeigt den Kernprozess mit den einzelnen Schritten von „Bedarf“ bis „Versorgung“ des Klienten mit den benötigten Medikamenten, diese Schritte haben sich um fast 50 Prozent halbiert, Zuordnung der Aufgaben ist klar definiert, durch die Blisterung der Medikamente verschieben sich die Prozessinhalte erheblich
Ebene 3	Aufgaben der Fachkräfte/PDL auf: Diese Akteure stellen nicht mehr die Hauptakteure mit den meisten Aufgaben dar, sondern hat ein stark abgespecktes Aufgabenfeld in der Prozesskette übernommen

Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

43

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – QM in der stationären Eingliederungshilfe

Fazit Dauer-Medikamentation

Vorteile:

- sicheres Handeln durch Vertrag/Vereinbarung definiert
- geringer Personaleinsatz
- durch das Setzen der Medikamente bzw. das Blistern durch die Apotheke werden Fehlerquellen reduziert – Verantwortung liegt bei der Apotheke
- Versorgungswege werden zu großen Teilen von der Apotheke übernommen (z. B. Chipkarten einlesen)
- Fahrtwege stark reduziert
- kein Setzen der Dauermedikamente mehr durch den Mitarbeiter
- platz- und mengensparendes Verfahren, da nur noch der Medikamentenbedarf, wie aktuell benötigt wird, in der Einrichtung vorhanden ist
- es kann über mehrere Wochen sicher geblistert werden
- umweltschonendes Verfahren – Blister biologisch abbaubar
- Reduzierung von Dokumentation

Nachteile:

- bei Dosierungsänderung ist man auf Lieferung der Apotheke angewiesen
- Problem wechselnde Ärzte – diese müssen immer wieder erst in den Prozess eingebunden werden
- bei zu geringer Patientenzahl werden die Versorgungswege nicht von der Apotheke abgesichert – kommt immer auf den Ort der Praxis an
- schnelles Ändern der Medikamente – Versorgung der Rezepte
- Fachkräfte verlieren evtl. den Bezug zu den Medikamenten, da sie selbst keine Medikamente mehr setzen

Hinweis: ab 2018: Datenschutzgrundverordnung, zusätzliche Unterschriften der Angehörigen erforderlich

Quelle: Mike Windisch (2018) Belegarbeit Zertifikatskurs

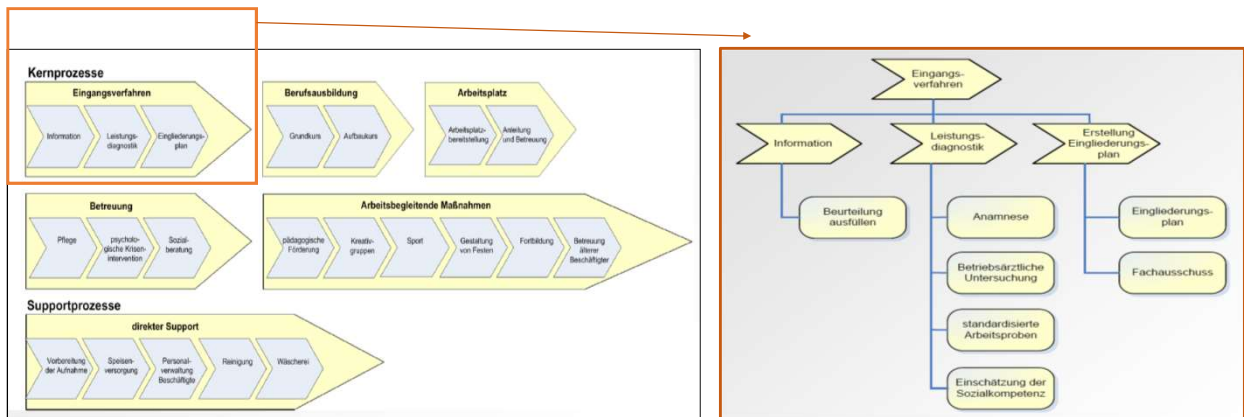
44

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – fachliches Controlling

Vortrag Sprunck (2012) Die pädagogische Arbeit in der WfbM ist nicht messbar! oder doch?

Prozesslandschaft einer WfbM

im Detail: Eingangsverfahren

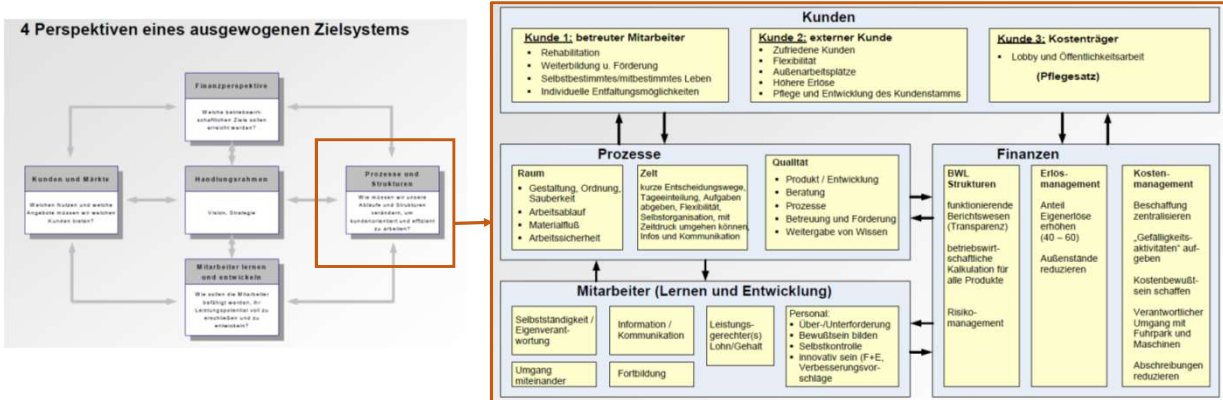


45

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe – fachliches Controlling

Vortrag Sprunck (2012) Die pädagogische Arbeit in der WfbM ist nicht messbar! oder doch?

Prozesse kommen auch bei der BSC vor (eine Dimension)



46

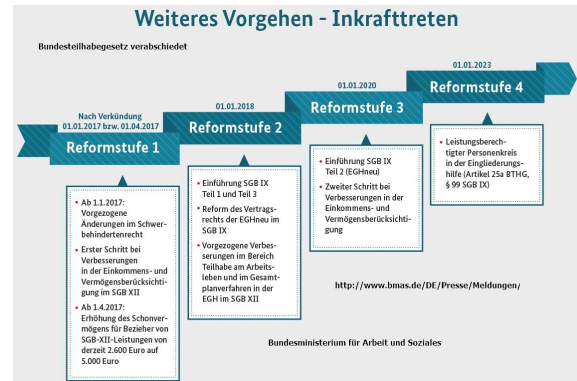
Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe



Bundesteilhabegesetz (BTHG) / Pflegestärkungsgesetze

- verändert die Geschäftsmodelle
- Auswirkungen auf die Strukturen der Versorgung behinderter Menschen
- Leistungserbringung wird kleinteiliger
- ambulante Leistungen der Pflegeversicherung sind zu integrieren
- ambulanter Sektor bietet neue Chancen
- das Management muss frühzeitig strategische und operative Veränderungen einleiten

Forderung, das Unternehmen neu zu erfinden

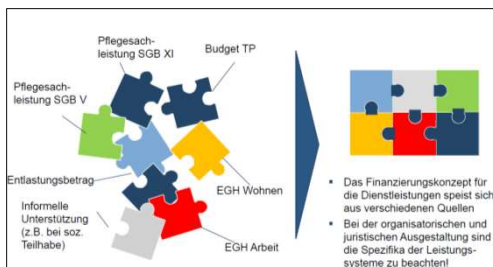


Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette WfbM

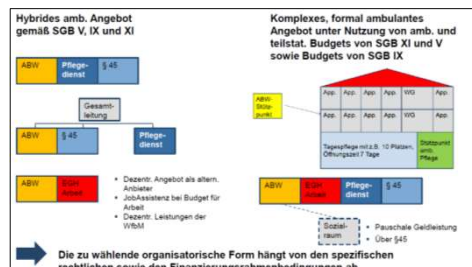
rosenbaum | nagy
unternehmensberatung

Vortrag Unternehmensberater „Die steigende Komplexität in den Griff bekommen – Steuerungsanforderungen für Leistungserbringer nach BTHG beim Deutschen Verein“ (Berlin, 29.11.2017)

Bausteine des neuen Leistungs- und Care-Mixes



neue organisatorische Formen der Versorgung

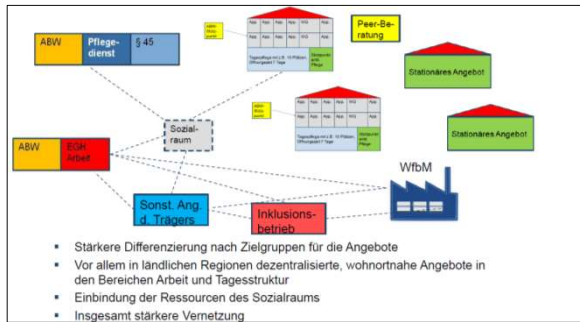


die Finanzierungsbedingungen und rechtlichen Details unterscheiden sich nach Bundesländern! -> hohe Komplexität

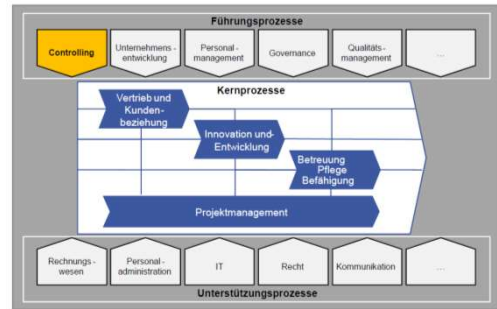
Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette WfbM

rosenbaum | nagy
unternehmensberatung

möglicher zukünftiger Versorgungsmix



Unternehmensprozessmodell: International Group of Controlling



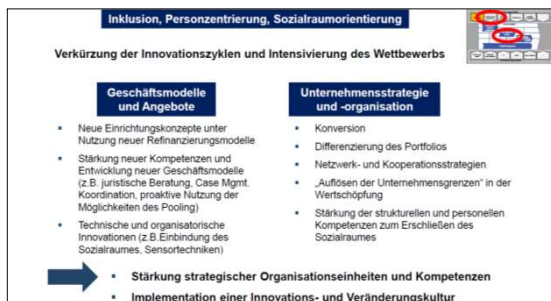
49

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Wertschöpfungskette WfbM

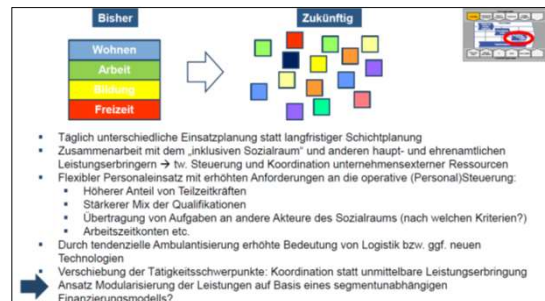
rosenbaum | nagy
unternehmensberatung

Konsequenzen

veränderte Kompetenzen in der Entwicklung neuer Leistungen



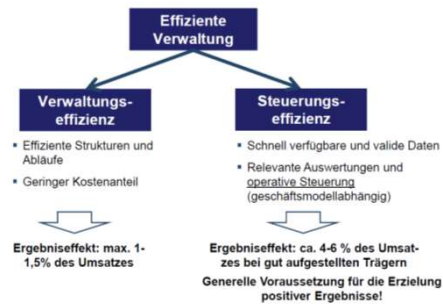
veränderte Kompetenzen in der Leistungserstellung



50

Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten mögliche Themen ...

Steuerung der Produktivität und effizientere Verwaltung



Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten mögliche Themen ...

30.09.2016 10. Jahrgang www.careinvest-online.net

Strategie ausrichten Sozialraum entwickeln

Sozialraumorientierung: Nur wünschenswert oder auch betriebswirtschaftlich sinnvoll? Leistungserbringer richten sich zunehmend sozialräumlich aus. Oft fehlt aber die Refinanzierung ihres Engagements. Wie sich die Strategie langfristig auszahlen kann, erläutert hier **Attila Nagy**.

Die sozialraumorientierte Ausrichtung der Leistungen der Eingliederungshilfe (aber auch anderer Leistungsfelder der Sozialwirtschaft) wird seit Jahren von vielen Leistungsträgern, aber auch von den Leistungsempfängern und -bringern als wichtiges, auch wirtschaftliches Entwicklungsfeld angesehen.

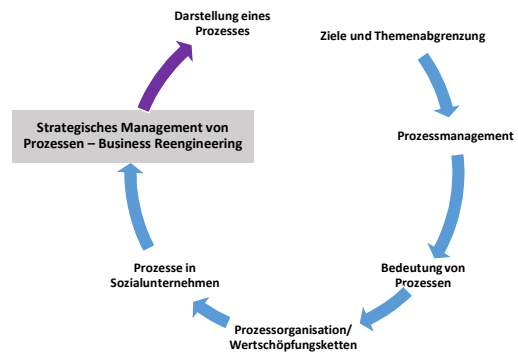
Durch die Einbindung des Sozialraums in die Alltagsgestaltung und -bewegung kann dem Anspruch an Inklusion und dem Normalitätsprinzip Rechnung getragen und die Lebensqualität behinderter Menschen verbessert werden.

Obwohl hinsichtlich der fachlichen Bewertung einer stärkeren Sozialraumorientierung weitestgehend Einigkeit besteht, gibt es bisher nur wenige Beispiele einer erfolgreichen Umsetzung dieses Gestaltungsprinzips. Dies liegt nicht nur daran, dass die Umsetzung anspruchsvoll ist und es oft länger dauert, die Ressourcen des Sozialraumes zu identifizieren und zu aktivieren, sondern auch an einer eingeschränkten betriebswirtschaftlichen Attraktivität dieser Ausrichtung. Denn die nicht-fallspezifische Arbeit wird häufig nicht oder nicht ausreichend finanziert, so dass die Leistungserbringer...

Sozialraum-Projekte: 7 Schritte zum Erfolg.

1. Klären der Spielräume der Finanzierung sozialräumlicher Aktivitäten im Rahmen der bestehenden Refinanzierungsmodelle.
2. Treffen einer grundsätzlichen strategischen Entscheidung hinsichtlich der sozialräumlichen Ausrichtung unter Abwägen der kurz-, mittel- und langfristigen Chancen und Risiken.
3. Bei Bedarf Erarbeitung von Ansatzpunkten für eine Veränderung von Geschäftsmodellen im Dialog mit dem Leistungsträger, um die nicht-fallspezifische Arbeit refinanzieren zu können; hierbei kann ein besonderer Ansatzpunkt in der Integration wirkungsorientierter Finanzierungselemente liegen.
4. Abschluss einer geeigneten Refinanzierungs- und Leistungsvereinbarung, die hinreichend Spielräume für individuelle sozialräumliche Gestaltung lässt.
5. Entwicklung eines Plans zur Erschließung des Sozialraumes mit angemessener Dimensionierung der Anlaufphase sowie der erforderlichen Ressourcen.
6. Definition eines die gesamte Organisation durchdringenden Projektes zur Erarbeitung und Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen (u.a. Erarbeitung von Versorgungs- und Einrichtungskonzepten / „Produkten“; Prozessen, strategischen und operativen Steuerungszielen und Controllinginstrumenten, Klärung von Aufgaben etc.).
7. Erarbeitung eines begleitenden Organisations- und Personalentwicklungsprozesses.

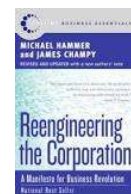
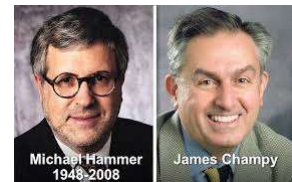
Strategisches Management von Prozessen Business Reengineering



53

Strategisches Management von Prozessen Business Reengineering

→ **Business Reengineering** ist in den angelsächsischen Ländern durch „geschicktes Begriffs-Marketing“ und Unternehmensberatungen populär geworden
Business Reengineering gilt als der Inbegriff des modernen amerikanischen Managements
Hammer/Champy (1994) propagieren die Umgestaltung der betrieblichen Organisationsabläufe unter dem Schlagwort des **Business Reengineering**
Diesem Konzept schließt sich eine ganze Schar von Unternehmensberatern an, die mit weiteren Verfeinerungen Konzepte zur Optimierung der Prozesse in einem Unternehmen anbieten



Literatur (doppelt)

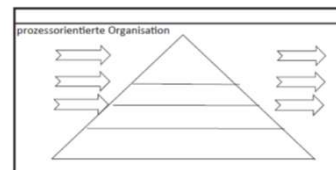
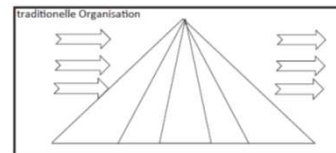
- Gaitanides, Michael (1998) Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen
- Hammer, Michael / Champy, James / Künzel, Patricia (1994) Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen
- Staehle, Wolfgang H./ Conrad, Peter/ Sydow, Jörg (1999) Management

54

Strategisches Management von Prozessen Business Reengineering

- Beim Business Reengineering wird die Organisation verändert, Abläufe werden nach den Prozessen radikal umgestaltet neu gebaut
- Hammer/Champy fordern die Verantwortlichen auf, groß zu denken und dadurch eine wirkliche Neuaufstellung der Kernprozesse zu erreichen
- Konzept bleibt nicht bei der Analyse und Verbesserung der alten Prozesse stehen, stattdessen wird komplett neustrukturiert – wichtig sind dabei ehrgeizige Ziele: Optimierung nicht um 10 % sondern um 300 %

90 Grad-Drehung
gegen die Spezialisierung und Arbeitsteilung



55

Strategisches Management von Prozessen Business Reengineering - Triage

- Hammer/Champy schlagen eine **Triage** oder ABC-Analyse (von A für die wichtigsten bis C für die unwesentlichen Prozesse) der vorhandenen Prozesse, um sich auf die wesentlichen Prozesse und Abläufe zu konzentrieren
- Danach werden die wichtigsten Prozesse bestimmt, die für die Restrukturierung z. B. aufgrund ihres wesentlichen Einflusses auf die Kosten entscheidend sind
- Bewusst wird in Kauf genommen, dass sich bei unwesentlichen Prozessen Fehler und Ungenauigkeiten ergeben können
- Mit dem Konzept wird angestrebt, die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen prozessorientiert zu beschleunigen
- Kosteneinsparung durch unterlassenen Kontrollen bei den C-Prozessen ist höher als die der erwarteten Fehler bei den ungeprüften Abläufen

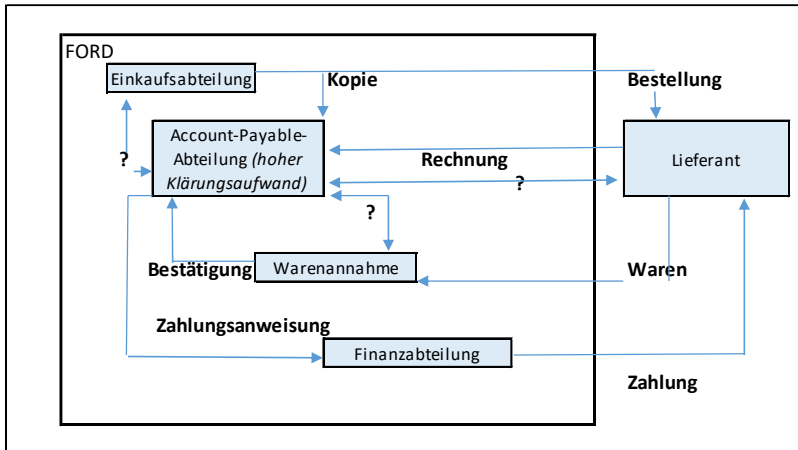
Begriff der **Triage** (französisch vom Verb „trier“ = sortieren) versteht man im deutschen Sprachgebrauch das Sichten und Einteilen bestimmter Sachverhalte nach ihrer Dringlichkeit. Beispielsweise wird das Konzept der Triage in der Notfallmedizin eingesetzt, wenn in einem Katastrophenfall Patienten nach der Schwere ihrer Verletzungen eingeteilt werden. In der Betriebswirtschaft wird das Konzept der Triage vornehmlich in der Wirtschaftsinformatik eingesetzt.

Beispiel zum Einsatz des Triage-Konzepts in der Prozessanalyse: Bei der Bearbeitung und Abwicklung von Kreditanträgen in einer Bank wird zwischen einfachen, durchschnittlichen und komplexen Fällen unterschieden.

Für jede Fallvariante werden bestimmte Anforderungen und eine speziell formulierte Geschäftsprozessvariante bereitgehalten. Insgesamt wird so eine adäquate, aber zügige Bearbeitung der Anträge sichergestellt

56

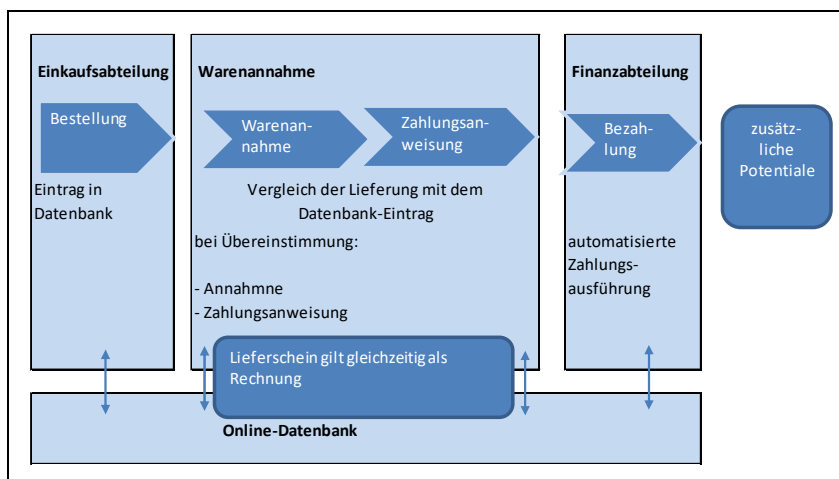
Strategisches Management von Prozessen Beispiel Business Reengineering (1)



vor der Restrukturierung

57

Strategisches Management von Prozessen Beispiel Business Reengineering (2)



nach der Restrukturierung

58

Strategisches Management von Prozessen

Fazit: Business Reengineering

Merkmale erfolgreicher Umgestaltungen im Reengineering

Nr.	Vorteile
1	mehrere Positionen werden zusammengefasst (Generalist oder Team übernimmt den gesamten Prozess)
2	Mitarbeiter fällen Entscheidungen selbst
3	einzelne Prozessschritte werden in eine natürliche Reihenfolge gebracht (künstliche lineare Ablauffolge wird abgeschafft)
4	mehrere Prozessvarianten, unterschiedliche Behandlung je nach einfachen, mittelschweren und schwierigen Prozessen
5	Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist
6	weniger Überwachungs- und Kontrollbedarf (integrierte Kontrollen, schwerpunktmäßig bei komplexen Prozessen, Fehler werden bei unwesentlichen Prozessen in Kauf genommen)
7	Case Manager als Anlaufstelle für den Kunden
8	Mischung aus Zentralisierung und Dezentralisierung

59

Fazit 1

- Definition und Abgrenzung
Reengineering als verschärfte Form des QM/Reorganisation
das Denken und Argumentieren in Prozessen ist die Grundlage
Hammer / Champy als Pioniere
seitdem ist etabliert:
 - flache Hierarchien,
 - Lean Management,
 - Kundennutzen,
 - IT-Unterstützung und Digitalisierung

60

Fazit 2

Reengineering bei Sozialunternehmen

- neue Paradigmen wirken
- statt des Selbstkostendeckungsprinzips: Leistungsorientierung, („Geld folgt Leistung“)

Branchen unterschiedlich betroffen

Pflege

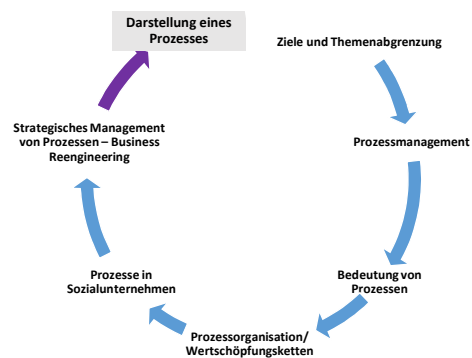
- Einführung der **Pflegeversicherung** sorgt für die Möglichkeit von Gewinnen (prospektive Entgelte, leistungsorientierte Bezahlung)

Krankenhäuser

- **DRG-Einführung** verschärft ökonomischen Druck in der Gesundheitswirtschaft
 - Casemanagement
 - Behandlungspfade
 - interdisziplinäres Denken <-> gegen Autonomie und Selbstbestimmung der Ärzte
 - Zentren
 - Wundmanagement
- - neue Berufsbilder: Codier-Assistenten, Chirurgie-Assistenten
- **Eingliederungshilfe**: bisher weitgehend verschont
- Auswirkungen des BTHG??

61

Aufgabe für die Diskussion



62

Aufgabe:
Stellen Sie einen selbst gewählten Prozess für Ihr Unternehmen dar

Instrument	Erläuterung
Liste	geeignet für die Darstellung linearer Abläufe ohne Alternativenbearbeitung, Schleifen oder Parallelen
Prozessdiagramm	zeigt die Abfolge von Prozessen in Blockpfeilen, in der einfachsten Form werden lineare Prozesse in ihrer Abfolge gezeigt, in verfeinerter Form können parallel verlaufende Prozesse und unterschiedliche Prozessstypen (z.B. Kernprozesse und unterstützende Prozesse) dargestellt werden
Blockschaltbild	in einer Matrix werden Verrichtungen, Stellen und Aufgaben miteinander verknüpft, in den Schnittstellen zwischen Spalten und Zeilen können Aufgaben, Ergebnisdaten und Datenträger angegeben werden, Verfahren ist geeignet für lineare Abläufe, einfache Alternativen und Schleifen können zusätzlich erfasst werden
Ablaufdiagramm	zeigt die Bearbeitungsfolge eines Prozesse über mehrere Stufen und verantwortliche Stellen, ein konkreter Ablauf entspricht einem Pfad durch das Diagramm, ein Symbol im Diagramm stellt einen Zustand oder einen Zustandswechsel dar
Flussdiagramm	spezielle Form des Ablaufdiagramms (Hauptanwendung: IT-Programmbeschreibung), entspricht dem Datenflussplan nach DIN 66001, Alternativen, Schleifen und Parallelen werden berücksichtigt, große Bedeutung in der Praxis

Liste

Lfd. Nr.	Vorgang	Stelle
1	Materialbedarf festlegen	med. Fachangestellte (MFA)
2	Preise vergleichen	med. Fachangestellte (MFA)
3	Auftrag erteilen	med. Fachangestellte (MFA)
4	Materialeingang kontrollieren	med. Fachangestellte (MFA)
5	Überweisung erstellen	Verwaltungsmitarbeiter (Vw.-MA)
6	Überweisung unterschreiben	Arzt
7	Rechnungsbetrag überweisen	Verwaltungsmitarbeiter (Vw.-MA)
8	Rechnung verbuchen	Verwaltungsmitarbeiter (Vw.-MA)

Blockschaltbild

Ablaufdiagramm

Lfd. Nr.	Vorgang	MFA	Arzt	Vw.-MA
1	Materialbedarf festlegen			
2	Preise vergleichen			
3	Auftrag erteilen			
4	Materialeingang kontrollieren			
5	Überweisung erstellen			
6	Überweisung unterschreiben			
7	Rechnungsbetrag überweisen			
8	Rechnung verbuchen			

Flussdiagramm

Aufgabe:
Wo ist Ihr Unternehmen – im Sinne des Business Reengineering – neu zu erfinden?

Infrastruktur, Aufbauorganisation

Prozesse / Ablauforganisation

IT-Digitalisierung

Fragen / Anmerkungen



WP/StB Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch
 Partner
 T+49 351 31821-612
 F+49 351 31821-635
 E: Friedrich.Vogelbusch@wkg.com

Literaturhinweise Thema: Prozesse

internationale Literatur zum Prozessmanagement in der Industrie

- Michael E. Porter (1985) Competitive Advantage, deutsch: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, übers. von A. Jaeger (1986), Frankfurt/M.,
- ders. (1983) Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 1. Aufl., Frankfurt/M.
- Michael E. Porter (1991) Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München
- Michael Hammer/James Champy (2003) Business Reengineering, 7. Aufl., Frankfurt
- Michael Gaitinides (2007) Prozessorganisation, 2. Aufl., München

weitere Literatur zum Prozessmanagement im deutschen Schrifttum

- August-Wilhelm Scheer (1978) Produktionssteuerung, Wiesbaden
- Hartmut F. Binner (2005) Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation, 2. Aufl., München
- Armin Töpfer (2007) Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. überarb. Aufl., Heidelberg
- Guido Fischermanns (2013) Praxishandbuch Prozessmanagement, 11. Aufl., Gießen
- Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.) (2002) Personalmanagement, Führung, Organisation, 3. Aufl., Wien
- Thilo Knuppertz/Frank Ahlrichs (2006) Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, Stuttgart
- Thilo Knuppertz/Uwe Feddern (2011) Prozessorientierte Unternehmensführung. Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern, Stuttgart
- Hermann J. Schmelzer/Wolfgang Sesselmann (2010) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl., München
- Manfred Schulte-Zurhausen (2005) Organisation, 4. Aufl., München
- Rudolf Wilhelm (2007) Prozessorganisation, München.

Anhang: Krankenhausprozesse Kernprozesse im Krankenhaus

Prozess	Aufgabe	Beschreibung
vorstationäre Behandlung	klärt die Erforderlichkeit einer vollstationären Krankenhausbehandlung klären oder bereitet diese vor (§ 115 a SGB V); vollständige Diagnostik zur Aufnahme, Therapievorplanung für alle Fachdisziplinen	maximale Dauer: 3 Behandlungstage innerhalb von 5 Tagen vor der stationären Aufnahme, es erfolgen z.B. Diagnostik, Aufklärungsgespräch des Anästhesisten
Notaufnahme	Entscheidung: stationäre Aufnahme oder ambulante Weiterbehandlung	
Aufnahme	vollständige administrative Aufnahme vor Übernahme auf die Stationen	Aufnahmekategorien: (a) geplante Aufnahme: nach Überweisung aus Arztpraxis oder Ambulanz (b) ungeplante Aufnahme: Notfälle nach Voranmeldung durch Rettungsdienst, Selbsteinweisung, Überweisung aus Arztpraxis oder Ambulanz
Diagnose	genaue Zuordnung von Befunden oder Symptomen zu einer Erkrankung	Methoden: Anamnese, körperliche Untersuchung (Inspektion, Palpation, Perkussion, Auskultation), Labordiagnostik, bildgebende Verfahren (Röntgen, CT, MRT, Endoskopie etc.), Messung der elektrischen Felder des Körpers (z.B. EKG), Funktionsuntersuchung
Therapie	Maßnahmen zur Behandlung von Erkrankungen oder Symptomen	konservativ: Behandlung ohne chirurgische Intervention, medikamentös, aktivierende pflegerische / physiotherapeutische / psychotherapeutische Leistungen bzw. operativ: Eingriff am oder im Körper mit Einverständnis des Patienten (oder eines Vertreters)
Entlassung	Planung der Entlassung beginnt früh (mit der Aufnahme)	Organisation der externen und internen Entlassung in folgenden Hinsichten: (a) administrativ, (b) medizinisch-pflegerisch-therapeutisch und (c) sozialdienstlich
	Entlassmanagement	Hinweis: ein Entlassmanagement ist gesetzlich gefordert seit 2012 (§ 39 Abs. 1 SGB V), rechtzeitiges Entlassungsgespräch mit dem Patienten und den Bezugspersonen/gesetzlicher Betreuer sowie Information an den Hausarzt, dient der auf den Bedarf des Patienten zugeschnittenen Anschlussversorgung, Entlassungsbefund mit folgenden Angaben: - Diagnosen - Therapieempfehlungen incl. Medikation - Heil- und Hilfsmittelversorgung - Häusliche Krankenpflege - Information über Kontrolltermine
nachstationäre Behandlung	Patient wird nach Hause, in Pflegeeinrichtung (Heim, Kurzzeitpflege...) oder Rehabilitationseinrichtung entlassen	der vollstationäre Behandlungserfolg wird gesichert durch koordinierte nachstationäre Behandlung aller Sektoren, (a) Krankenhaus (Verband-, Drainagewechsel), Ziehen von Fäden), (b) Rehabilitation (nach DRG-Einführung wird früher in die Reha verlegt, daher ist eine gesicherte und fortgeführte Behandlung erforderlich (Kooperationen, Integrierte Versorgung ...), (c) niedergelassene Ärzte (Konsultationen beim Hausarzt, Informationen aus Arztbrief), (d) Pflegeeinrichtung, amb. Pflegedienste (Pflegeüberleitungsbericht)

67

Anhang: Krankenhausprozesse Beispiel Prozesserfassung Entlassprozess im Krankenhaus

wer	wohin	womit	wo	was	wann	Dokumentation
Patient	nach Hause, Reha-Einrichtung, Pflegeeinrichtung	privat, Taxi, Kranken-transportwagen	Station		am Entlasstag	
Pflegepersonal			Station	a) Identifikation nachstationärer Versorgungsbedarf b) Anforderung Sozialdienst c) Prüfung Entlassplan / Information an Nachversorger d) Pflegebericht schreiben e) admin. Entlassung	a) nach Aufnahme b) sofort nach Identifikation c) 1-2 Tage vor Entlassung d) spätestens am Entlasstag e) nach Entlassung	Krankenhausinformationssystem (KIS): Pflegebericht; Checkliste Entlassung
Ärzte			Station	a) Anordnung Nachversorgung b) OP-Bericht, Arztbrief, Aufklären des Patienten zu Verhalten und Therapie	a) sobald absehbar b) spätestens am Entlasstag	KIS: OP-Bericht, Arztbrief
Sozialdienst			Büro	a) Prüfung soziales Netz b) Organisation Nachversorger, Unterstützung Antragstellung	a) und b) nach Anforderung durch die Pflegekraft	KIS: Sozialdienstbefund
Sekretariat			Büro	Arztbrief schreiben		

Anhang 1: Strategisches Management von Prozessen – Checklisten „Ziele definieren“; „Ausgangssituation ermitteln“

Checkliste „Ziele definieren“	
<input type="checkbox"/>	Es wurden Grundsatzentscheidungen der Behördenleitung zur Ausrichtung des Prozessmanagements getroffen, z. B. hinsichtlich einer künftigen organisationseinheitenübergreifenden Steuerung von Prozessen.
<input type="checkbox"/>	Alle strategischen Vorgaben wurden hinsichtlich der Vorgaben für das Prozessmanagement analysiert.
<input type="checkbox"/>	Es wurden SMARTe Ziele für die Einführung von strategischem Prozessmanagement in der Behörde formuliert.
<input type="checkbox"/>	Die Stakeholder wurden über die künftige Ausrichtung und die konkreten Ziele zur Einführung des strategischen Prozessmanagements informiert.

Checkliste „Ausgangssituation ermitteln“	
<input type="checkbox"/>	Die Prozessmanagementaktivitäten aller Organisationseinheiten wurden analysiert und dokumentiert.
<input type="checkbox"/>	Die Wissensträger für das Prozessmanagement sind bekannt und dokumentiert.
<input type="checkbox"/>	Die genutzten Standards und Werkzeuge sind festgelegt.
<input type="checkbox"/>	Die wesentlichen Schnittstellen und Abhängigkeiten sind bekannt und dokumentiert.



Einführung in das
strategische Prozessmanagement
der öffentlichen Verwaltung
Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk
Prozessmanagement (2018)
Einführung in das strategische
Prozessmanagement
der öffentlichen Verwaltung,
Autoren: PD – Berater der
öffentlichen Hand GmbH, IMTB
Consulting GmbH

69

Anhang 1: Strategisches Management von Prozessen – Checklisten: „Prozesse erfassen und priorisieren“; „Standards definieren“

Checkliste „Prozesse erfassen und priorisieren“	
<input type="checkbox"/>	Es wurde ein Katalog der Aufgaben der Behörde und der in den jeweiligen Aufgabenbereichen ablaufenden Prozesse erstellt.
<input type="checkbox"/>	Für alle erhobenen Prozesse wurden die Ausprägung der Priorisierungskriterien festgelegt.
<input type="checkbox"/>	Es wurde eine Übersicht erstellt, aus der die Priorisierung der Prozesse erkennbar ist.
<input type="checkbox"/>	Die priorisierten Prozesse wurden in Form von Prozesssteckbriefen beschrieben.
<input type="checkbox"/>	Die Stakeholder sind über das Ergebnis der Priorisierung informiert.

Checkliste „Standards definieren“	
<input type="checkbox"/>	Eine Festlegung der Notation der Prozesse ist erfolgt.
<input type="checkbox"/>	Konventionen zur Modellierung von Prozessen sind definiert.
<input type="checkbox"/>	Die Modellsichten (z. B. Prozesslandkarten, Registerübersichten) für die Prozesslandschaft der Behörde wurden bestimmt.
<input type="checkbox"/>	Ein Vorgehensmodell für die einheitliche Durchführung von Prozessmanagement-Projekten in der Behörde wurde festgelegt.
<input type="checkbox"/>	Es wurde eine Übereinkunft bzgl. des einheitlichen Einsatzes einer Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse getroffen.
<input type="checkbox"/>	Die Software zur Erfassung und Verwaltung der Prozesse wurde bereitgestellt.
<input type="checkbox"/>	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) wurden über die festgelegten Standards informiert.



Einführung in das
strategische Prozessmanagement
der öffentlichen Verwaltung
Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk
Prozessmanagement (2018)
Einführung in das strategische
Prozessmanagement
der öffentlichen Verwaltung,
Autoren: PD – Berater der
öffentlichen Hand GmbH, IMTB
Consulting GmbH

70

Anhang 1: Strategisches Management von Prozessen – Checklisten: „Prozesscontrolling etablieren“; „Organisatorische Grundlagen schaffen“

Checkliste „Prozesscontrolling etablieren“	
	Es sind Kennzahlen für die zu betrachtenden Prozesse festgelegt.
	Es ist definiert, auf Basis welcher Daten die Kennzahlen ermittelt werden und wie die Datenaufbereitung (Berechnung der Kennzahlen) konkret erfolgen soll.
	Die Empfänger der Kennzahlenberichte sind identifiziert.
	Es wurde definiert, welche Berichte für welchen Empfänger in welcher Frequenz (z. B. Monatsbericht für die Hausleitung) zu erstellen sind.
	Es ist geregelt, welche Maßnahmen bei Abweichungen von Zielvorgaben ergriffen werden.
	Die Stakeholder (Mitarbeiter und ggf. auch Partner) sind über Kennzahlen und die Zielvorgaben informiert worden.
	Es ist festgelegt, wie die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) regelmäßig über die Einhaltung der Kennzahlen informiert werden.

Checkliste „Organisatorische Grundlagen schaffen“	
	Die konkrete Ausgestaltung der Prozessmanagement-Rollen ist erfolgt und nachvollziehbar dokumentiert.
	Die verschiedenen Aufgaben im Prozessmanagement wurden den jeweiligen Organisationseinheiten zugeteilt. Dabei wurde die Ausgestaltung der Modellierung geklärt.
	Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die Einführung des strategischen Prozessmanagements sowie der Durchführung erster Prozessmanagementprojekte wurden bereitgestellt.
	Die Prozessmanagement-Rollenträger wurden auf ihre Aufgabe vorbereitet und sind ausreichend qualifiziert.
	Die Stakeholder (Mitarbeitern und ggf. auch Partner) sind über die Ausgestaltung der Prozessmanagementorganisation informiert.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Ablauforganisation	Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenspiel der an der Aufgabenerfüllung beteiligten Menschen und Sachmittel ab und definiert somit Arbeitsprozesse.
Aktivität	Eine Aktivität beschreibt eine in sich abgeschlossene Operation, die zu einem beschreibbaren Ergebnis führt und zur Erfüllung des Teilprozesses beiträgt. Eine Aktivität kann manuell zu erledigen oder durch IT unterstützt (IT-Unterstützung oder automatisiert) sein.
Anwendungssystem (Ebene 3)	Anwendungssysteme beschreiben die Software, die für die Unterstützung der Prozesse eingesetzt wird. Sie konkretisieren den Anwendungssystemtyp. Für den Anwendungssystemtyp MS-Office stellt beispielsweise MS Excel auf der dritten Ebene ein Anwendungssystem dar.
Anwendungssystemklasse (Ebene 1)	Anwendungssystemklassen stellen die oberste Strukturierungsebene der Anwendungssysteme einer Behörde dar. Sie werden abgebildet in der IT-Landkarte.
Anwendungssystemtyp (Ebene 2)	Der Anwendungssystemtyp dient der näheren Beschreibung der Anwendungssystemklasse. Bei der Anwendungssystemklasse Office-Anwendungen (auf Ebene der IT-Landkarte) stellt MS-Office auf der zweiten Ebene einen zugehörigen Anwendungssystemtyp dar.
Anwendungssystemtypdiagramm	Das Anwendungssystemtypdiagramm dient der Abbildung der Applikationslandkarte als Einstiegspunkt in die Dokumentation der IT-Systemarchitektur.
Arbeitsschritt	Ein Arbeitsschritt ist eine thematisch zusammengehörende Teilmenge eines Prozesses und dient der inhaltlich logischen Strukturierung der Prozesse. Jeder Arbeitsschritt endet mit einem definierten Meilenstein, d. h. der Erstellung eines definierten Arbeitsergebnisses. Ein Arbeitsschritt besteht aus einer oder mehreren Aktivitäten.
Attribut	Verbindliches Element, das zur Beschreibung u. a. der Leistungs-, Teil- und Unterprozesse dient.
Aufbauorganisation	Die Aufbauorganisation ordnet die Aufgaben einer Behörde zu verschiedenen organisatorischen Einheiten durch Bildung von Stellen als kleinster organisatorischer Einheit sowie weiterer Organisations- und Hierarchieebenen. Die Aufbauorganisation regelt das Gefüge und Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche (Abteilungen, Referate, Stellen etc.) und Ressourcen.

Begriff	Erläuterung
Aufgabe	Eine Aufgabe ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen.
Aufgabenanalyse	Bei einer Aufgabenanalyse (Aufgabengliederung) werden Aufgaben in Teil- und Unteraufgaben aufgedeutet.
Aufgabengliederung	Eine Aufgabengliederung ist die systematische und übersichtliche Dokumentation der in einem abgegrenzten Untersuchungsbereich (Organisationseinheit, Stelle, Arbeitsplatz) anfallenden Aufgaben. Dabei wird auch die inhaltliche Verknüpfung der einzelnen Teilaufgaben zur Erfüllung der Gesamtaufgabe abgebildet. Zu diesem Zweck werden die Aufgaben in Haupt-, Teil- und Unteraufgaben (Tätigkeiten) zerlegt und gegliedert. Als Unteraufgaben werden diejenigen Tätigkeiten bezeichnet, die nicht weiter sinnvoll zu untergliedern sind. Die Gliederung von Aufgaben kann nach den Merkmalen Objekt- oder Verrichtungsgliederung erfolgen.
Aufgabenkatalog	Der Aufgabenkatalog bildet die Aufgaben eines Arbeitsbereiches vollständig und eindeutig abgegrenzt ab.
Aufgabenpaket	Bei einem Aufgabenpaket handelt es um eine Bündelung von Aufgaben (siehe Aufgabe) ausgerichtet, ein definiertes Ziel zu erreichen.
Aufgabensynthese	Die aufgedeuteten Teil- oder Unteraufgaben aus der Aufgabenanalyse werden zu Aufgabenbündeln zusammengelassen und formal zugewiesen, d. h. zu bereits vorhandenen Stellen oder anderen Organisationseinheiten (ggf. werden diese neu gebildet), die dann mit geeigneten Aufgabenträgern besetzt werden.
Ausführungskompetenz	Das Recht, im Rahmen der übertragenen Teilaufgaben selbstständig tätig zu werden.
Authentifizierung	Authentifizierungen stellen sicher, dass eine Meldung tatsächlich von derjenigen Person oder Institution stammt, die sich als Absender ausgibt. Die Authentifizierung dient dabei der Zuordnung und Identifizierung von Aktivitäten eines Nutzers und zur Bestimmung seiner Nutzerrolle. Dazu werden in der Regel kryptografische Verschlüsselungstechniken nach dem Public-Key-Verfahren eingesetzt.
Autorisierung	Nach erfolgreicher Authentifizierung wird der digitalen Identität der Zugriff auf die Ressourcen, gemäß den im Accessmanagement definierten Zugriffsrechten, erlaubt bzw. verweigert.
Back Office	Oberbegriff für alle Prozesse und Bereiche in einem Unternehmen oder einer Behörde, die für den Bürger oder Kunden im Hintergrund ablaufen und nicht unmittelbar einsehbar sind. Dazu gehört beispielsweise die verwaltungsinterne Weiterbearbeitung von Anträgen, eingängen und Anfragen. In das Back Office gelangen Fragen, die z. B. im Callcenter eines Unternehmens, also bei der Anruferfrage, nicht gelöst werden konnten.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Basisdienste	siehe Basiskomponente
Basiskomponente	Ausgewählte Softwareprodukte, die sowohl grundlegende als auch spezielle Funktionen im Rahmen einer E-Government-Infrastruktur realisieren und zur Schaffung einer ressourcüberflüssig einheitlichen Basis dienen. Über bereitgestellte Schnittstellen der Basiskomponenten lassen sich die fertigen Funktionalitäten z. B. in Fachverfahren integrieren. Als Basisdienste werden verfahrens- und fachunabhängige Systeme und Komponenten verstanden, die Voraussetzung sind, um entsprechende E-Government-Angebote schaffen zu können, z. B. Verzeichnisdienst, Formularserver, Bezahlpattform.
Bearbeitungszeit	Die Zeitdauer, die für die reine Bearbeitung eines einzelnen Vorgangs ohne Verteilzeiten, Liege- oder Transportzeiten benötigt wird.
Benchmarking	engl. Benchmark = Maßstab, steht für eine Bezugs- oder Richtgröße systematischer Vergleich eigener Produkte und Dienstleistungen zum jeweils "Klassenbesten" mit dem Ziel der Verbesserung
Berechtigung	Eine Berechtigung bezeichnet eine Reihe von Attributen, welche Zugriffsrechte für eine authentifizierte digitale Identität festlegen.
Best Practice	Optimale Praktiken, Methoden oder Ansätze, die zu außergewöhnlich guten Ergebnissen führen. Best Practice (optimale Praktiken) ist ein etablierter Begriff, mit dem häufig innovative oder interessante Geschäftspraktiken bezeichnet werden, die in Leistungsvergleichen (Benchmarking) ermittelt werden. In bestimmten Fällen sollte vorzugsweise der Begriff „Good Practice“ verwendet werden, da niemals ausgeschlossen werden kann, dass weitere Steigerungen möglich sind.
Bottom-Up	Eine Planung/eine Betrachtung wird "von unten nach oben" also z. B. vom Speziellen hin zum Allgemeinen durchgeführt.
Business Process Management (BPM)	siehe Prozessmanagement
Business Process Re-engineering (BPR)	BPR verfolgt den Ansatz der radikalen Neugestaltung von Prozessen von Grund auf. Dabei werden vorhandene Prozesse wieder detailliert analysiert noch schrittweise verbessert, sondern die Organisation und die zur Erfüllung ihrer Strategie notwendigen Prozesse werden grundlegend neu entwerfen.
Change Management	Unter dem Begriff Change Management oder auch Veränderungsmanagement versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen in einer Organisation, wobei insbesondere psychologische Aspekte auf die vom Wandel Betroffenen, z. B. die Beschäftigten, berücksichtigt werden.
Common Assessment Framework (CAF)	Die Europäische Union hat mit dem Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem (CAF) ein Selbstbewertungssystem für die öffentlichen Verwaltungen in Europa etabliert, um das Verständ-

Begriff	Erläuterung
	ria und die Anwendung von Qualitätsmanagement in den Behörden zu fördern.
Dienst	Ein Dienst ist eine logische Einheit, die einen definierten Umfang an funktionalen Anforderungen erfüllt. Der Dienst stellt eine Beschreibungseinheit zur Strukturierung der IT-Unterstützung für geschäftliche Anforderungen dar. Ein Dienst besteht aus Funktionalitäten.
Dienstleistungsportal (DLP)	Internetportal einer Verwaltung für die zentrale Bereitstellung von Informationen der Verwaltung und deren Verwaltungsdienstleistungen
Dienstleistungszentrum	Dienstleistungszentren sind interne Organisationseinheiten, die operative, unterstützende Tätigkeiten (nicht Entscheidungsaufgaben) für andere Organisationsbereiche erbringen. Das Entscheidende ist, dass die Aufgaben abgebenden Stellen durch die Beauftragung von Dienstleistungszentren ihre Entscheidungs- und Steuerungskompetenz in vollem Umfang behalten. Die erforderliche strategische Steuerung und die zu treffenden grundsätzlichen Entscheidungen werden vom Dienstleistungszentrum nicht abgenommen. Zwischen der unterstützten Stelle und dem Dienstleistungszentrum besteht ein Auftraggeber-/Auftragnehmer-Verhältnis.
Digitale Identität	Der eindeutige Bezeichner und die beschreibenden Attribute für ein Objekt bilden die digitale Identität. Objekte sind Personen bzw. Benutzer, Gruppen, Geräte oder Dienste.
Digitale Signatur	Der Begriff „digitale Signatur“ bezeichnet eine Klasse von kryptografischen (d. h. mathematischen) Verfahren, während „elektronische Signatur“ ein rein rechtlicher Begriff ist, vgl. auch Elektronische Signatur
Dispositiv-kreative Aufgaben	Dispositiv-kreative Aufgaben sind überwiegend in prozess-schöpfenden und planenden Bereichen zu finden. Es handelt sich häufig um konzeptionelle und gestalterische Aufgaben, die für sich genommen (inhaltlich) einmalig, also nicht wiederkehrend sind. Oder aber: die Bearbeitungsschritte sind so unterschiedlich, dass über den Personalaufwand für die Aufgabenerfüllung der Vergangenheit keine Erkenntnisse über den Aufwand für zukünftige Aufgaben abgeleitet werden können. Dispositiv-kreative Aufgaben sind geprägt von gestalterischer Arbeit, deren Ergebnis in hohem Maß von der Kreativität der Arbeitsplatzinhaber und weniger von der Arbeitsmenge beeinflusst wird.
Dokumentation	Die systematische und einheitliche Nutzungsbarmachung von Informationen zur weiteren, ggf. dauerhaften und elektronischen Vernetzung bezeichnet man als Dokumentation. Ihr Ziel ist es, die dokumentierten Objekte gezielt auffindbar zu machen. Bei den Objekten handelt es sich in der Regel um Dokumente. Hierbei können verschiedene Dokumentationsstrukturen eingesetzt werden: z. B. Aufgabengliederung, Funktionsdiagramm, Mind Mapping, Prozessmodell.
Dokumentenanalyse	Für die Dokumentenanalyse werden Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich in Schriftform oder elektronisch vorliegen, gesammelt und aus-



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerks Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

73

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
	gewertet. Mit ihr wird der dokumentierte organisatorische Sollzustand (Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Arbeitsanweisungen) erhoben.
Dokumentenmanagementsystem (DMS)	IT-System und Basiskomponente zur Pflege, Bereitstellung, Administration und Archivierung von elektronischen Dokumenten
Dokumentensafe/-speicher	geschützter Bereich im Internet, in dem persönliche Dokumente abgelegt und freigegeben werden können
Durchlaufzeit	Die Gesamtdauer für die Erledigung einer Aufgabereise Vorgangs, vom Eingang bis zur abschließenden Erledigung. Die Durchlaufzeit ist die Summe aus Bearbeitungs-, Transport-, Rüst- und Liegezeiten.
eEPK	Bei ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) handelt es sich um eine semiformale Modellierungssprache zur Darstellung von Prozessabläufen. Sie beschreibt Prozesse als Aufeinanderfolge von Ereignissen und Funktionen, wobei für jede Funktion die Start- und Endereignisse angegeben werden. Mit Hilfe von Verknüpfungsooperatoren wird abgebildet, dass Entscheidungen nach Regeln getroffen werden. In erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten (eEPK) können zusätzlich Organisationseinheiten, Anwendungssysteme und weitere Informationen abgebildet werden.
Effektivität	Das Ausmaß, in dem die tatsächlichen Ergebnisse den zuvor definierten Zielen entsprechen (insichtlich Vollständigkeit und Genauigkeit) Maßnahmen und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass sie die richtige Wirkung erzielen (Wirksamkeit: „Die richtigen Dinge tun“).
Effizienz	Maß für die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen zum Erreichen eines Ergebnisses (Kosten-Nutzen-Relation). Maßnahmen und Prozesse müssen so gestaltet sein, dass die Ressourcen angemessen/optimal eingesetzt werden („Die Dinge richtig tun“).
E-Government	Definition des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer: "Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken oder elektronische Medien." E-Government umfasst die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion in und zwischen staatlichen Institutionen sowie zwischen diesen und den Bürgern bzw. Unternehmen, unterstützt durch den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechniken.
Einheitlicher Ansprechpartner (EA)	Eine zentrale Vorgabe der EU-DLR ist die Einrichtung eines EAs. Er soll zum einen Information bereitstellen, die die Aufnahme und Ausübung der Dienstleistung betreffen, zum anderen sollen über ihn alle Verfahren und Formitäten abgewickelt werden können, die mit der Aufnahme und Ausübung der Dienstleistung verbunden sind, siehe One Stop Shop

Begriff	Erläuterung
Elektronische Signatur	Unter einer elektronischen Signatur versteht man mit elektronischen Informationen verknüpfte Daten, mit denen man den Unterzeichner bzw. Signaturssteller identifizieren und die Integrität der signierten elektronischen Informationen prüfen kann. In der Regel handelt es sich bei den elektronischen Informationen um elektronische Dokumente. Die elektronische Signatur erfüllt somit technisch gesehen den gleichen Zweck wie eine eigenhändige Unterschrift auf Papierendokumenten, vgl. auch „Digitale Signatur“
Enterprise Architecture Management (EAM)	Im Enterprise Architecture Management werden nicht nur Anwendungssysteme, sondern auch fachliche und technische Fähigkeiten einer Organisation bzw. Behörde (die als Dienste abgebildet werden können) in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen gebracht.
Enterprise Portal	IT-System zur Bereitstellung von zentralisierten und personalisierten Online-Auftritten
Entscheidungskompetenz	Das Recht, zwischen Handlungsalternativen zu wählen. Dies beinhaltet das Recht zur Willensdurchsetzung.
EPK	siehe eEPK
Ereignis	Ein Ereignis beschreibt einen eingetretenen relevanten Zustand, der eine Folge (z. B. weitere Aktivitäten) bewirkt. In erweiterten ereignisgesteuerten Prozessketten (eEPK) sind Ereignisse Auslöser und Ergebnisse von Funktionen. Die Ereignisse definieren, durch welchen Zustand und welche Bedingung eine Funktion gestartet wird und welcher Zustand den Abschluss einer Funktion definiert. Daher sind Start- und Endknoten einer EPK immer Ereignisse. Ereignisse haben selbst keine Dauer.
Erhebung	Sammlung von Daten zur Gewinnung von Informationen
Evaluierung	Evaluierung steht für Bewertung, Beurteilung und ist ein Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Ihre Durchführung dient dem Ziel der Qualitätsverbesserung von Produkten und Leistungen und soll hierfür die Transparenz von Abläufen verbessern, Zusammenhänge aufzeigen und Wirkungen dokumentieren. Evaluierungen können vor, während (prozessbegleitend) oder nach der Realisierung eines Projektes, Programms oder einer Maßnahme durchgeführt werden.
Formularenagementsystem (FMS)	Ein Formularenagementsystem dient der Verwaltung und Bereitstellung von Online-Formularen. Nutzer können über eine Web-Schnittstelle die angebotenen Formulare ausfüllen. Die eingetragenen Daten werden im Anschluss strukturiert in einer Datenbank gespeichert.
Fragebogen	Ein Fragebogen ist ein Fragenkatalog und ein Mittel für die Datenerhebung. Ein Fragebogen kann in Papierform oder elektronisch ausgefüllt werden. Meist werden mehrere Personen mit dem gleichen Fragebogen befragt und die Antworten statistisch ausgewertet.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerks Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

74

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Front Office	Mit Front Office werden die Bereiche bzw. Prozesse im Unternehmen oder einer Verwaltung bezeichnet, zu denen der Kunde oder Bürger direkten Kontakt hat (Öffentliche Schnittstelle der Verwaltung für den Kunden (Serviceausrichtung)).
Führungsprozess	Führungsprozesse (auch Steuerungsprozesse) sind übergeordnete Prozesse, die für die strategische Ausrichtung der Organisation von zentraler Bedeutung sind. Mit Führungsprozessen werden die Prozessziele festgelegt und gesteuert. Sie legen also den Rahmen für Kern- und Unterstützungsprozesse fest. Im Kontext des Regelkreis sorgen sie für die ständige Optimierung der Prozesse und unterstützen die Prozessorientierung.
Funktion	Eine Funktion ist eine einzelne Aktivität bzw. Tätigkeit innerhalb eines Prozesses. Sie beschreibt die Transformation von einem Eingangs- in einen Ausgangszustand und setzt sich grundsätzlich zusammen aus Objekt und Verrichtung (z. B. Antrag bearbeiten).
Funktionalität	Funktionalitäten stellen den IT-seitig benötigten Beitrag zur Erfüllung einer Funktion eines Prozesses dar.
Funktionsorientierung	Organisatorische Gliederungsform mit starker Hierarchie- und Verrichtungsorientierung, bei der aufbauorganisatorische Aspekte den Rahmen für die Abläufe bilden.
G2B	Abkürzung von „Government to Business“ (deutsch: „Regierung zu Unternehmen“). Kommunikations-/Informationsfluss zwischen Institutionen der Regierung und Unternehmen.
G2C	Abkürzung von „Government to Citizen“ (deutsch: „Regierung zu Bürger“). Beinhaltet alle interaktiven Prozesse und Dienstleistungen, die zwischen Regierungsstellen, Institutionen, Behörden und Bürgern stattfinden.
G2G	Abkürzung von „Government to Government“ (deutsch: „Regierung zu Regierung“). Beinhaltet alle interaktiven Prozesse und Dienstleistungen, die zwischen verschiedenen Ebenen der Regierung stattfinden, geprägt ist durch elektronische Interaktionen der Geschäftsvorgänge.
Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGSO)	Für die Bundesministerien sind in der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) Grundsätze für die Aufbau- und Ablauforganisation geregelt.
Geschäftsprozess	siehe Prozess
Geschäftsprozessanalyse	siehe Prozessanalyse
Geschäftsprozessmanagement	siehe Prozessmanagement
Geschäftsprozessoptimierung	siehe Prozessoptimierung

Begriff	Erläuterung
Hauptprozess	Ein Hauptprozess umfasst die organisations-unabhängige Gesamtheit der fachlichen Abläufe eines Aufgabengebietes (z. B. Personal, Rechnungswesen, Infrastruktur, etc.) einschließlich der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zu anderen Hauptprozessen (Schnittstellen).
Indikator	Indikatoren sind Kenngrößen/Anzeiger, die über einen festgelegten, nicht oder nicht unmittelbar messbaren Teilbestand Auskunft geben sollen.
Input	Produktionsfaktoren/Ressourcen, die aufgewendet werden, um ein Produkt/eine Leistung, den Output, zu erzeugen.
Instanz	Bezeichnung von Leitungseinheiten, die aus einer oder mehreren Leitungsgliedern bestehen können, die entscheidungsbefugt, weisungsbefugt (fachlich und/oder disziplinarisch) und für andere Stellen verantwortlich sind.
Interview	Als Interview wird die mündliche Befragung einer Person bezeichnet. Es dient der zweckgerichteten Informationsgewinnung durch gezielte Fragen und bildet damit eine Grundform der Erhebungstechniken. Das Interview findet als Standard-Erhebungstechnik nahezu in allen Bereichen und Phasen von Organisationsuntersuchungen Anwendung.
Ist-Analyse	In der Ist-Analyse werden die ermittelten Daten aus der Ist-Erhebung einer detaillierten Analyse unterzogen. Sie dient der Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen, dem Erkennen von Mängeln und Schwachstellen in der Organisation und der jeweiligen Ursachenforschung.
Ist-Erhebung	Die Ist-Erhebung dient der Erhebung und Sammlung von Informationen und Daten zum Untersuchungsgegenstand. Die in der Ist-Erhebung erhobenen Daten beschreiben detailliert die Ausgangssituation und liefern die Basis für die spätere Ist-Analyse und Soll-Konzeption.
Ist-Prozess	Ein Ist-Prozess gibt den aktuellen Prozess wieder. Der Ist-Prozess ist i. d. R. noch zu optimieren (vgl. Sollprozess).
Ist-Zustand	aktuelle Situation im Betrachtungsbereich
IT-Landkarte	Die IT-Landkarte skizziert die Anwendungslandschaft einer Behörde in Form von Anwendungssystemklassen. Darüber liegen zwei weitere Strukturierungsebenen: Die Anwendungssystemtypen und die Anwendungssysteme. Somit bildet die IT-Landkarte die Gesamtheit der betrieblichen Informationssysteme ab. Nach Erstellung der IT-Landkarte sind die Stammdaten für die Prozessmodellierung konsistent zu nutzen.
Jahresarbeitszeit	Die Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft charakterisiert die normale zeitliche Verfügbarkeit, das Arbeitszeitangebot von Beschäftigten bezogen auf ein Arbeitsjahr und beschreibt die Zeit, die einer vollzeitschäftigen Person durchschnittlich zur Verfügung steht. Diese Zeit wird in Minuten pro Jahr (Jahresarbeitsminuten) ausgedrückt.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

75

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Kennzahl	Eine Kennzahl ist ein Messwert zur quantitativen, reproduzierbaren und objektiven Messung einer Größe, der Auskunft über die Leistung eines Systems gibt. Systeme können Organisationseinheiten, Projekte, Produkte, Prozesse oder auch Personen sein.
Kernaufgaben	Originäre, wichtigste, tragende Aufgaben einer Organisation (Kernbestand).
Kernprozess	Kernprozesse (auch Leistungserstellungsprozesse) beziehen sich auf die operative Tätigkeit - die eigentliche Leistungserstellung. Sie beinhalten somit die Kernkompetenzen der Organisation. Sie liefern Ergebnisse für externe Abnehmer/ Kunden.
Kompetenz	Damit werden die Handlungsbefugnisse eines Aufgabenträgers zur Erfüllung seiner Aufgaben bezeichnet.
Konfliktmanagement	Konfliktmanagement bedeutet in erster Linie offenkundig lösbarer Konfliktpotenziale durch gezielte Einbindung in die Projektplanungsphase zu vermeiden, auftretende Konflikte frühzeitig wahrzunehmen, zu analysieren und zu behandeln.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bildet die eigentliche Prozesssteuerung und -überwachung ab. Er beachtet den ständigen Abgleich vom Ist- und Soll-Zustand des Prozesses.
Konventionenhandbuch	Im Konventionenhandbuch sind ethische Kriterien für die Ist- und Sollprozessmodellierung von Prozessen hinterlegt. Die Konventionen sind erforderlich, um eine Austauschbarkeit und eine Grundlage für die Möglichkeit des Vergleichens von Modellierungsergebnissen zu gewährleisten.
Kostenstelle	Kostenstellen bezeichnen den Ort der Leistungserstellung und der Entlastung der Kosten innerhalb einer Organisation.
Kostenträger	Der Kostenträger gibt an, für welchen Zweck, also für welches Produkt oder Teilprodukt die Kosten anfallen.
Kunde	Der Nachfrager nach einer Dienstleistung/einem Produkt bzw. der Empfänger eineris Dienstleistung.
Laufzeitverfahren	Das Laufzeitverfahren ist eine prozessbezogene Datenerhebungstechnik, bei der die Beschäftigten begleitend zur Aufgabenerfüllung die Daten eigenständig am Arbeitsplatz erheben (Eigenerhebung). Die Datenerhebung findet im Zusammenhänge mit einem bestimmten Objekt (z. B. Beleg, Vorgang, Akte, Antrag) statt. Dem einzelnen Objekt wird ein Laufzettel beigegeben, auf dem jede beteiligte Person die von ihr geleistete Tätigkeit und die jeweiligen Zeiten mit Name oder Stellenbezeichnung vermerkt.
Leistungsempfänger	Die Adressaten eines Produktes/einer Leistung.
Leistungsprozess	Ein Leistungsprozess umfasst ebenen- und bereichs-übergreifend alle Aktivitäten, die benötigt werden, um Ressourcen (Input) zu einer Leistung/Produkt (Output) zu transformieren. Die zu erbringende Leistung (Output) richtet sich grundsätzlich am Leistungsempfänger

Begriff	Erläuterung
aus.	
Leitbild	Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien. Es formuliert einen Zielzustand und bildet den Orientierungsrahmen für das Handeln und Verhalten aller Beschäftigten in der Organisation.
Leistungsplan	Der Begriff Leistungsplan (auch Kontrollspanne) bezeichnet die Anzahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz unmittelbar unterstellt sind.
Liegezeit	Zeiten, in denen ein Arbeitsgegenstand weder bearbeitet noch transportiert wird.
Management-/Unterstützungsprozess	Stellt Leistungen oder Produkte für andere Leistungsprozesse innerhalb des betrachteten Organisationselements bereit und ermöglicht so deren Durchführung.
Medienbruch	Schnittstellen, die in einem Prozess, an dem Daten von einem Speicher-Medium auf ein anderes übertragen werden. Medienbrüche verringern die Effizienz und erhöhen im Allgemeinen die Durchlaufzeit innerhalb eines Prozesses. Medienbrüche treten insbesondere dann auf, wenn die IT-Unterstützung eines Prozesses nur teilweise realisiert ist. Im Rahmen der Umsetzung von E-Government ist es wichtig, die Anzahl der Medienbrüche zu minimieren.
Metadaten	Angaben über Dokumente innerhalb eines Systems, zum Beispiel Datum, Version, letzte Änderung etc. Die Dokumente können Textdokumente aber auch andere Objekte wie Grafiken oder Sound beschreiben.
Mischaufgaben	Arbeitsplätze mit ausschließlich dispositiv-kreativen Aufgaben sind in der öffentlichen Verwaltung selten. Meist handelt es sich um Mischarbeitsplätze, an denen sowohl dispositiv-kreative als auch quantifizierbare Aufgaben wahrgenommen werden.
Mitarbeiterbefragung	Instrument für die Erhebung tätigkeitsbezogener und individueller Bedürfnisse der Beschäftigten, der Qualität von Führung und Zusammenarbeit sowie der Erfassung von Schwachstellen in der Organisation.
Mittlere Bearbeitungszeit	Die mittlere Bearbeitungszeit setzt sich zusammen aus der Grundzeit je Fall (die zur unmittelbaren Aufgabenerfüllung erforderliche Arbeitszeit (t _{ij})) und der - je nach Erhebungstechnik anzusetzenden - sachlichen (t _s) oder persönlichen Verzögerungen (t _p).
Modularität	Bausteinprinzip oder Baukastenprinzip Aufteilung eines Ganzen in Teile, die als Module, Bauelemente oder Bausteine bezeichnet werden Bei einem modularisierten Aufbau werden Gesamtsysteme aus standardisierten Einzelbauteilen zusammengesetzt.
Neues Steuerungsmodell	Der Begriff Neues Steuerungsmodell stellt in der Organisationslehre offener Verwaltungen ein Modell zur strategischen (betriebswirtschaftlich orientierten) Steuerung von Verwaltungen, insbesondere



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

76

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung	Begriff	Erläuterung
	in kommunalen Bereich, dar:		spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung und dient in der Regel der Konzentration auf das Kerngeschäft.
Notation	Aufzeichnung von Sachverhalten/Abläufen durch das Festhalten von Dingen und Bewegungsverläufen in schriftlicher Form mit vereinbarten symbolischen Zeichen - z. B. eEPK	Pareto-Prinzip	Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis stehen häufig in einem nicht linearen, unausgeglichenen Verhältnis zueinander: 80% einer Aufgabe lassen sich mit 20% des Aufwands erledigen. Um die restlichen 20% der Aufgabe zu erledigen, bedarf es 80% des Gesamtaufwands.
Nutzwertanalyse	Methode, mit der Alternativen anhand mehrerer Kriterien, die insgesamt den Nutzen charakterisieren, bewertet werden können.	Personalentwicklung	Unter dem Begriff Personalentwicklung werden alle Maßnahmen verstanden, die eine Förderung des Personals durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterstützen. Übergeordnetes Ziel ist die Entwicklung der Organisation.
One-Stop-Shop	Als One-Stop-Shop wird die Anlaufstelle bezeichnet, an dem der Bürger alle gewünschten Dienstleistungen – völlig unabhängig von der Zuständigkeit der Verwaltungen – aus einer einzigen Hand erhält. siehe auch "Einheitlicher Ansprechpartner"	Produkt	Eine durch eine Produktbeschreibung definierte Verwaltungsleistung aus Sicht des Leistungsempfängers z. B. Widerspruchsbescheid oder aus Sicht des Auftraggebers (z. B. nach Normzweck). Der Produktkatalog umfasst in der Regel das gesamte Leistungsspektrum einer Verwaltung.
Open Data	Unter Open Data versteht man die Bereitstellung öffentlicher Datenbestände für Bürger und Unternehmen in maschinenlesbaren Formaten über offene Schnittstellen.	Projektorganisation	Die Projektorganisation legt die Projektbeteiligten sowie die aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung des Projektes fest.
Organigramm	Ein Organigramm dient der Beschreibung der Organisationsstrukturen. Es werden Organisationseinheiten und ihre zugehörigen Rollen abgebildet.	Provisioning	Provisioning ist die Bereitstellung von Ressourcen, Applikationen und Services im Rahmen von Prozessen. Das Deprovisioning entfernt diese. Es reduziert die manuellen Vorgänge durch die Automatisierung von Abläufen und macht so Prozesse effizienter und schneller. Provisioning/Deprovisioning ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass die IT angemessen auf die entsprechenden Geschäftsanforderungen reagieren kann.
Organisation	Der Begriff "Organisation" wird in drei, einander verknüpften Bedeutungen verwendet: • eine Institution (Einrichtung) als soziale Gesamtheit • Organisation als Aufgabe, innerhalb des Systems ("Organisieren") • die Struktur eines solchen Systems - Organisationsstruktur	Prozess	Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Das relevante Objekt sowie die daran beteiligten Personen, Ressourcen und Dokumente prägen den Prozess wesentlich. Prozesse stellen die Durchführung von Aufgaben sowie deren Koordination in zeitlicher und räumlicher Hinsicht dar (wer macht was wann und womit). Prozesse - werden über einen Auslöserimpuls (definierter Input) gestartet - bestehen aus zielgerichteten, zeitlich logischen Abläufen von Aktivitäten, die wiederum in Teilprozessen zusammengefasst werden können, - führen zu einem Ergebnis (Leistung/Produkt) (definierter Output), das für die Beteiligten einen Nutzen bringt und - werden häufig arbeitsteilig von mehreren Organisationen oder Organisationseinheiten zurzeit unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ausgeführt.
Organisationseinheit	Eine Organisationseinheit ist ein Element der Aufbauorganisation und wird in der Regel im Organigramm der Organisation dargestellt. Beispiele für Organisationseinheiten sind z. B. Abteilungen oder Referate.	Prozessanalyse	Die Prozessanalyse/-optimierung beschäftigt sich regelmäßig mit der Identifizierung, Untersuchung und Verbesserung der Prozesse einer Organisation.
Organisationsentwicklung	Die Deutsche Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. definiert Organisationsentwicklung als einen "längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen".		
Organisationsuntersuchung	Organisationsuntersuchungen sind systematische Betrachtungen von Organisationen oder Teilen von Organisationen mit dem Ziel, nach einer Analyse ein Optimierungskonzept für die jeweilige Aufgabenerfüllung zu erarbeiten. Gegenstand einer Organisationsuntersuchung sind insbesondere Aufgaben, Prozesse, Strukturen und der Personalbedarf.		
Outcome	Langfristige, strategische, politisch beabsichtigte Wirkung einer Maßnahme.		
Output	Output ist ein direktes, messbares, operatives Ergebnis des Prozesses.		
Outsourcing	Outsourcing (Auslagerung) bezeichnet in der Organisation die Abgabe von Aufgaben an Dritte (z. B. andere Verwaltungsebenen, private Unternehmen). Es ist eine		



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung	Begriff	Erläuterung
Prozessbaustein	Ein Prozessbaustein ist ein wiederverwendbarer Bestandteil eines Prozesses der eine eigenständige Teilleistung innerhalb eines Prozesses erbringt und über definierte Schnittstellen kommuniziert.	Prozessmodell	Auf wesentliche Kerninformationen reduzierte Darstellung von Prozessen und ihren Zusammenhängen, die ausgehend von einer Prozessübersicht (Prozesslandkarte) die dahinter liegenden Prozessdetails, z. B. die zugehörigen Aktivitäten (Ablaufdiagramme), die erforderlichen IT-Verfahren sowie personellen Ressourcen wiedergibt.
Methodenberater	Ein Methodenberater entwickelt Methoden und Werkzeuge weiter (Bsp.: Mitglied im Prozessteam)	Prozessmodellierer	Prozessmodellierer dokumentieren die Prozesse und bilden diese z. B. in einer Modellierungssoftware ab.
Prozessbeschreibung	Die Prozessbeschreibung ist die verbale Darstellung eines Prozesses.	Prozessmodellierung	Prozessmodellierung umfasst die Abbildung der Prozesse sowie ihrer Einzellelemente mit einer standardisierten IT-Unterstützung nach einheitlichen Vorgaben im Rahmen der Prozessgestaltung.
Prozesscontrolling	Kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Prozessorganisation mit dem Ziel der Nachhaltigkeit von Prozessverbesserungen	Prozessoptimierung	Gesamtheit aller Maßnahmen und Entscheidungen zur Verbesserung eines Prozesses in einer Organisation
Prozess-Engine	Eine Prozess-Engine ist für die Steuerung und Durchführung von Prozessen verantwortlich. Prozesse, die in einer maschinenlesbaren Sprache (z. B. BPML) beschrieben sind, können von einer Prozess-Engine ausgeführt werden.	Prozessorientation	Prozessorientierung ist ein organisatorischer Ansatz, der sich von der bisher verbreiteten strukturellen Denkweise in Funktionen und Hierarchien abwendet. Er fokussiert weniger auf aufbauorganisatorische Aspekte, sondern auf die Ausrichtung der Organisation an Prozessen. In der Endstufe bezeichnet die Prozessorientierung die Grundhaltung in einer Behörde, die das gesamte Handeln als Kombination von Prozessen betrachtet.
Prozessexperte	Prozessexperten sind Wissensträger für einen bestimmten Prozess. Das Expertenwissen ist für die Erhebung, Dokumentation und Optimierung von Prozessen besonders wichtig.	Prozesteam	Gruppe, die aus Prozessbeteiligten besteht, die an einem Prozessmanagement/Optimierungsprojekt teilnehmen
Prozessgestaltung	Umfasst die Analyse, transparente Gestaltung, Optimierung und konsistente Dokumentation der Prozesse. Ziel ist die möglichst effiziente Gestaltung der Gesamtheit der Prozesse durch die Prozessverantwortlichen.	Prozessverantwortlicher	Der Prozessverantwortliche ist für die konkrete Steuerung, von der Planung über die Ausgestaltung und das Funktionieren des gesamten Prozesses von Anfang bis Ende verantwortlich. Ebenso ist er für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses verantwortlich.
Prozesskunde	Hierbei handelt es sich um die Empfänger einer (Verwaltungs-)Leistungs/Prozessergebnisses z. B. Bürger, Unternehmen, andere Verwaltungen.	Prüfpunkt	Anhand der Prüfpunkte können Fortschritte in der Prozessoptimierung bzw. der korrekte Prozessablauf ermittelt/geprüft werden. So können an diesen Punkten z. B. die tatsächlichen Liege-, Durchlauf-, Bearbeitungszeiten oder Qualitätsmerkmale gemessen und mit den jeweiligen Zielstellungen/-werten abgeglichen werden. Prüfpunkte sollten daher individuell für verschiedene Stellen des Prozesses festgelegt werden, wobei besonderes Augenmerk auf die notwendige Anzahl zu legen ist. Eine zu große Zahl an Prüfpunkte erhöht den Aufwand ggf. soweit, dass „eingesparte“ Zeiten im (optimierten) Prozess dadurch kompensiert werden könnten.
Prozesslandkarte	In einer Prozesslandkarte werden die relevanten Prozesse einer Organisation/bereiches dargestellt. Die Prozesslandkarte ist somit eine abstrakte, übergeordnete Sicht (Metalebene) auf die Prozesse der Organisation und bildet die obere Ebene in der Prozesshierarchie. Eine Prozesslandkarte kann auch die Schnittstellen der Prozesse nach außen darstellen.	Qualität	Qualität ist ein Merkmal eines Produktes (Ware oder Dienstleistung). Sie lässt sich direkt messen anhand der Einhaltung eines Standards, oder indirekt anhand der Wertschätzung durch die Kunden oder der erzielten Wirkung.
Prozessmanagement	Prozessmanagement ist ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling von Prozessen; ermöglicht die zielgerichtete Steuerung der Prozesse; richtet die Organisation auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen aus. Prozesse sind einem ständigen Wandel unterzogen. Daher ist Prozessmanagement kein einmaliger Vorgang, der mit der Erhebung von Prozessen beendet ist, sondern ein methodisches Vorgehen, das bei kontinuierlicher Anwendung einen Regelkreis darstellt, mit dem langfristige Nutzeneffekte durch Prozessoptimierungen erzielt werden können (vgl. auch Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	Qualitätsmanagement	Qualitätsmanagement als Teilbereich des funktionalen Managements hat zum Ziel, die Effizienz einer Arbeit (Arbeitsqualität) oder
Prozessmanagementmethoden	Die Prozessmanagement-Methoden umfassen eine umfangreiche Sammlung an Werkzeugen, Konzepten, Konventionen, Vorgehensweisen und Richtlinien, die für die Einführung und Umsetzung des Prozessmanagements benötigt werden.		



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
	von Prozessen zu erhöhen. Dabei sind materielle und zeitliche Vorgaben zu berücksichtigen sowie die Qualität von Produkt oder Dienstleistung zu erhalten oder weiterzuentwickeln.
Qualitätssicherung	Ziel der Qualitätssicherung ist es, durch geeignete Maßnahmen die einwandfreie Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung sicherzustellen.
Quantifizierbare Aufgaben	Quantifizierbare Aufgaben sind wiederholt anfallende Aufgaben, die sich auch in der Zukunft mit ähnlichen oder gleichen Bearbeitungsschritten und ähnlichen Bearbeitungszeiten bearbeiten lassen. Erkenntnisse der Vergangenheit können für die Bemessung des Personalbedarfs in der Zukunft genutzt werden. Quantifizierbare Aufgaben lassen sich hinsichtlich der Bearbeitungszeiten und Mengen objektiv und exakt messen.
Querschnittsaufgaben	Der Begriff Querschnittsaufgaben steht für interne Serviceaufgaben, die in der Regel von den Organisationseinheiten der einen Verwaltung oder Verwaltungsservicezentren wahrgenommen werden; Administrative Aufgaben, die nicht unmittelbar der Auftragsbefreiung dienen. - Projektmanagementaufgaben, Qualitätssicherung, Besprechungen, Dokumentation etc. im Zusammenhang mit Organisationsuntersuchungen
Querschnittsprozess	siehe Unterstützungsprozess
Referenzmodell	Ein Referenzmodell ist ein idealtypisches Modell - der Prozesse einer bestimmten Branche (z. B. Statistik, Versicherungen) - der Prozesse eines behördlichen Bereiches (z. B. Buchführung oder Informationsmanagement) oder - der von einem bestimmten Softwaresystem (z. B. dem ERP-System eines bestimmten Herstellers) unterstützten Prozesse. Ein solches Referenzmodell kann als Grundlage für die Entwicklung eines spezifischen Modells dienen, wobei Erweiterungen und Anpassungen an die spezifische Verwaltungssituation erforderlich sind.
Reifegradmodell	Mit Hilfe von Reifegradmodellen wird der Standort der eigenen Leistungsfähigkeit in diversen Reifegraden (z. B. 1 - 5) bestimmt. Im Gegensatz zum Benchmarking wird hier an einem Absolutmaßstab gemessen. Mit der Ermittlung eines Reifegrads werden in diesem Zusammenhang Stärken und Schwächen der Organisation im Bereich des Prozessmanagements festgestellt.
Ressourcen	Geld-, Personal-, Sach- und Organisationsmittel für die Erfüllung einer Aufgabe/für die Erstellung eines Produktes.
Risikomanagement	Risikomanagement beschäftigt sich mit dem systematischen, planvollen Umgang mit Risiken verschiedener Art. Unter einem Risiko wird hierbei ein Problem verstanden, welches noch nicht eingetreten ist. Ziel ist es, entweder zu verhindern, dass Risiken zu Problemen werden oder aber den Schaden beim Eintritt der Risiken zu minimieren. Mit dem Risikomanagement bzw. einer Risikoanalyse sollte möglichst an einem frühen Zeitpunkt begonnen werden. Wenn das Pro-

Begriff	Erläuterung
	jekt bereits in einer Krise steckt, z. B. Budget und / oder Projektplan bereits überschritten sind, ist es eigentlich schon zu spät.
Rolle	Bei einer Rolle handelt es sich um die Typisierung einzelner Personen, die gleiche Eigenschaften (z. B. gleichartige Rechte und Verantwortlichkeiten) aufweisen. Eine Rolle besitzt Berechtigungen und fasst diese zusammen.
Rüstzeit	Ist die Zeit der Vorbereitung eines Arbeitssystems für die Erfüllung einer Aufgabe und das Rückversetzen des Arbeitssystems.
Schnittstellen	Schnittstellen sind Nahtstellen/Berührungspunkte zwischen Organisationseinheiten bzw. Übergabepunkte in Prozessen. Bei der Prozessanalyse stellt ihre Betrachtung einen wichtigen Aspekt dar.
Service Level Agreement	Ein Service Level Agreement ist eine Vereinbarung zwischen Nutzer von IT-Service - also zum Beispiel der jeweiligen Behörde - und dem IT-Dienstleister (auch Provider). Die Vereinbarung beschreibt den jeweiligen IT-Service, dokumentiert Service-Level-Ziele und legt die Verantwortlichkeiten des IT Service Providers und des Kunden fest. Ein einzelnes SLA kann mehrere IT-Services oder mehrere Kunden abdecken.
Service Level Management	Service Level Management ist ein Prozess zur Definition, Überwachung und Optimierung von Service Leistungen.
Service orientierte Architektur (SOA)	Architekturansatz zum Zusammenwirken heterogener Softwaresysteme auf Basis von Diensten
Shared Services	Unter Shared Services wird eine Bündelung von Dienstleistungsprozessen und deren Nutzung durch verschiedene Organisationen oder Organisationseinheiten verstanden. Dabei werden gleichartige Prozesse verschiedener Bereiche eines Unternehmens/einer Organisation zusammengefasst und in Shared Service-Centern zentralisiert. Bei Shared Services handelt es sich um eine spezielle Variante des Outsourings (Ausgliederung), nämlich an interne Dienstleister zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisation. In der öffentlichen Verwaltung zeigen sich Shared Services in der (behördenübergreifenden) Einrichtung von Dienstleistungszentren.
Situativer Ansatz	Der situative Ansatz in der Organisationslehre geht davon aus, dass Organisationsstrukturen und -verhaltensweisen maßgeblich durch die jeweilige Situation der Organisation beeinflusst werden. Diese Situation ergibt sich aus diversen externen und internen Bedingungen der Organisation. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen berücksichtigt der situative Ansatz die nachvollziehbare Abhängigkeit der Handlungsalternativen von der jeweiligen Situation.
Soll-Konzept	Die Soll-Konzeption dient der Entwicklung von umsetzungsfähigen Lösungsalternativen zu den in der Ist-Analyse aufgedeckten Schwachstellen und Problembereichen. Sie orientiert sich an den im (Projekt-)Auftrag definierten Zielen der Untersuchung.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Soll-Prozess	Ein Soll-Prozess ist ein neu entwickelter oder verbesserter Prozess, der eingeführt werden soll, oder das Ergebnis der Prozessplanung widerspiegelt.
Stakeholder	Stakeholder sind Personen oder eine Personengruppe, die direkt an einem Prozess beteiligt sind, ein berechtigtes Interesse an den Ergebnissen eines Prozesses haben bzw. durch die Auswirkungen eines Prozesses betroffen sind.
Steuerung	Steuerung ist zielorientiert und definiert sich als entscheidungsorientiertes, zukunftsbezogenes Handeln, das dem Erreichen vorgegebener operationalisierter Ziele dient.
Steuerungsprozess	siehe Führungsprozess
Stichprobe	Als Stichprobe wird ein ausgewählter Teil der Grundgesamtheit bezeichnet. In die Erhebung der benötigten Daten werden dabei nicht alle möglichen Quellen oder Objekte einbezogen, sondern nur ein Teil (Teilerhebung). Unter einer Grundgesamtheit wird dabei die Menge aller Individuen oder Objekte verstanden, die genau definierte Merkmalskombinationen aufweisen (beispielsweise alle Beschäftigten einer Organisationseinheit, alle Aufgaben im Untersuchungsbereich) und über die eine Aussage getroffen werden soll.
Sitzprozess	siehe Unterstützungsprozess
Supportprozess	siehe Unterstützungsprozess
SWOT-Analyse	S-Strengths = Stärken, W-Weaknesses = Schwächen, O-Opportunities = Chancen, T-Threats = Risiken; Die SWOT-Analyse ist ursprünglich ein Instrument des strategischen Managements und dient dazu, aus den Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) geeignete strategische Lösungsalternativen für die Erreichung der Ziele der Organisation abzuleiten.
Szenario	Ein Szenario beschreibt eine fiktionalisierte, in der ein Prozess ablaufen kann.
Top-Down	"von oben nach unten" bedeutet im Management entweder "vom Allgemeinen zum Detail" oder "von der Leitung an die Basis".
Total Quality Management (TQM)	Definition nach DIN 9402: „eine Führungsmethode einer Organisation, bei welcher Qualität in den Mittelpunkt gestellt wird, welche auf der Mitarbeit aller ihrer Mitglieder beruht und welche auf langfristigen Erfolg durch Zufriedenstellung der Abnehmer und durch Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ TQM ist eine Qualitätsphilosophie, die sich mit zielorientierter Führung und der Schaffung eines entsprechenden Arbeitsumfeldes umfassend an Kundenzufriedenheit orientiert.
Transportzeit	Zeitbedarf für den reinen Transport des einzelnen Vorgangs von der beteiligten Stelle A zur nächsten Stelle B.

Begriff	Erläuterung
Unterstützungsprozess	Unterstützungsprozesse sind Prozesse, die eine Unterstützungsleistung für Kernprozesse erbringen und zum Beispiel Informationstechnik, Kommunikationsmittel oder Personal bereitstellen, aber selbst nur mittelbar einen Beitrag zur Zielerfüllung leisten. Kunden von Unterstützungsprozessen sind innerhalb der Organisation zu finden. Da Unterstützungsprozesse weder Kernkompetenz der Organisation, noch direkter Beitrag zur Zielerfüllung sind, können ihre Leistungen auch von außerhalb bezogen werden (beispielsweise über Dienstleistungszentren des Bundes). Sie unterstützen innerhalb der Organisation die Wertschöpfung und stellen die dafür notwendige Infrastruktur sicher, wie z. B. wirksame, effiziente und zeitnahe Bereitstellung von Personal, Informations- und Kommunikationstechnik.
Verfahrensbeschreibung	Eine allgemeine textliche Beschreibung zur Lebenssituation bzw. aller zur Durchführung eines Verwaltungsdienstes notwendigen Abläufe. Ausgehend von allgemeinen Informationen, den Rechtsgrundlagen, dem Verfahrensablauf, den Fristen, Kosten, benötigten Unterlagen sowie der Funktionen zur Ermittlung der zuständigen Stellen bildet es jeweilige Verwaltungsverfahren vollständig ab.
Verteilzeit	Verteilzeiten beinhalten alle während der Arbeitszeit aufgewendeten Zeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der konkret übertragenen Aufgaben gehören. Unterschieden werden sachliche und persönliche Verteilzeiten.
Vorgangsbearbeitungssystem (VBS)	IT-System, welches Funktionalitäten der IT-gestützten Registrar, des Dokumentenmanagements sowie der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung für Geschäftsgänge mit unterschiedlichem Strukturgrad bündelt und bereitstellt.
Wertschöpfungskette	"Geschlossene" Wertschöpfungskette: Eine Wertschöpfungskette ist eine Funktion und damit eine fachliche Aufgabe bzw. Tätigkeit an einem Objekt zur Unterstützung eines oder mehrerer Unternehmensziele. Die "geschlossene" Wertschöpfungskette wird dann verwendet, wenn das Objekt über keine eingehende Kante verfügt. "Offene" Wertschöpfungskette: Eine Wertschöpfungskette ist eine Funktion und damit eine fachliche Aufgabe bzw. Tätigkeit an einem Objekt zur Unterstützung eines oder mehrerer Unternehmensziele. Die "offene" Wertschöpfungskette wird dann verwendet, wenn das Objekt über eine eingehende Kante verfügt.
Wertschöpfungskettendiagramm	Das Wertschöpfungskettendiagramm (WKD) dient in erster Linie dazu, die Prozesse im Unternehmen auf grober Ebene zu strukturieren. Es zeigt zudem auf grober Ebene den zeitlich logischen Zusammenhang zwischen den Prozessen auf und dient deshalb insbesondere als Schnittstellendiagramm.
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung/-untersuchung	Die öffentliche Verwaltung unterliegt nach § 7 BHO und den hierzu erlassenen Verwaltungsvorschriften dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Demnach müssen für alle finanzwirksamen Maßnahmen in der Bundesverwaltung angemessene Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt werden. Dies sind Verfahren zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen bzw. Investitionen.



Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
Schriftsatz des Netzwerkes Prozessmanagement

Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD - Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

Anhang 2: Strategisches Management von Prozessen - Glossar

Begriff	Erläuterung
Wissensmanagement	Wissensmanagement ist die gezielte Nutzbarmachung und Weiterentwicklung von Wissen in einer Organisation. Die Erfassung, Weiterleitung, Be- und Verarbeitung, Auswertung und Speicherung von Informationen sind Aufgabe des Wissensmanagements. Dabei steht neben der Förderung eines aktiven Informationsaustausches, der Aufbau eines geordneten Wissenstransfers im Fokus.
Workflow	Formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Prozess. Ein Workflow beinhaltet die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen, die für eine automatische Steuerung des Arbeitsablaufes auf der operativen Ebene erforderlich sind. Die hierbei auszuführenden Arbeitsschritte sind durch Mitarbeiter oder Anwendungsprogramme auszuführen. Ein Workflow kann auch Teil eines Prozesses sein.
Workshop	Workshops sind Veranstaltungen, bei denen sich kleinere Personengruppen mit begrenzter Zeitdauer intensiv mit einem Thema auseinandersetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der gemeinsamen Arbeit an einem gemeinsamen Ziel.
Ziel	Ein Ziel bezeichnet einen in der Zukunft liegenden, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderten, erstrebenswerten und angestrebten Zustand (Zielvorgabe). Ein Ziel ist somit ein definierter und angestrebter Endpunkt eines Prozesses.
Zielvereinbarungen	Zielvereinbarungen sind partnerschaftlich und einvernehmlich abgeschlossene Vereinbarungen über qualitative und/oder quantitative Ausprägungen von Ergebnissen. Die Zielvereinbarung ist eines der wichtigsten neuen Führungsinstrumente in der öffentlichen Verwaltung, da sie den Wandel von der input- zur outputbasierten Steuerung maßgeblich beeinflusst.



Quelle: Netzwerk Prozessmanagement (2018) Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung, Autoren: PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, IMTB Consulting GmbH

81

3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Prozesse Behindertenhilfe/Integration

Lay, Waltraud; Müller-Fahnow, Werner; Radoschewski, Friedrich Michael (2006) Der Individuelle Förder- und Integrationsplan als ein Instrument des Empowerments - defizit- und ressourcenorientierte Förderung mit dem IFP

Vortrag auf dem Fünfzehnten Rehabilitationswissenschaftlichen Kolloquium vom 13. bis 15. März 2006 in Bayreuth
in: Deutsche Rentenversicherung, 2006, Sonderausgabe, Seite 81-83, Bad Homburg v. d. H.: wdv Gesellschaft für Medien und Kommunikation

Hintergrund: Mit der Verabschiedung des **SGB IX** hat sich im Bereich der Behindertenpolitik und Rehabilitation ein **Paradigmenwechsel** vollzogen: Die Förderung der Teilhabe und der Selbstbestimmung von behinderten oder von Behinderung bedrohten Menschen werden nicht nur als Ziel von Leistungen zur Teilhabe betrachtet, sondern sollen auch **integrativer Bestandteil** von Leistungen sein. Dies soll sowohl für den privaten, als auch den beruflichen Bereich des Lebens förderbedürftiger Personen zutreffen. Im Konzept des Empowerment ist somit die Unterstützung der Rehabilitanden zur (Wieder)Aneignung von Selbstbestimmung und -gestaltung über die Umstände des eigenen Lebens wesentliches Qualitätsmerkmal, und zwar auch im Bereich der Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben. Mit Hilfe von **Individuellen Förder- und Integrationsplänen (IFP)** soll das individuell orientierte, ganzheitlich und handlungsorientiert angesetzte Konzept umgesetzt werden.

Ziele und Fragestellungen: Im Rahmen des Projektes 'Evaluation des Individuellen Förder- und Integrationsplanes' wurde der IFP im Hinblick auf seinen Beitrag zum Empowerment der Rehabilitanden untersucht und bewertet, mit dem Ziel, aus den gewonnenen Erfahrungen seitens der Nutzer Konsequenzen für eine Optimierung des IFP als Konzept und Instrument abzuleiten.

Methodik und **Studiendesign**: Mittels einer Analyse der Dokumentenstruktur sowie insgesamt 22 qualitativen Experteninterviews wurde untersucht, welchen Beitrag der IFP in seiner konkreten Umsetzung zur Stärkung der Selbstverantwortung und Handlungsfähigkeit der Rehabilitanden leisten beziehungsweise leisten kann. Wesentliche Indikatoren für eine Empowerment-Funktion waren hier unter anderem die Herstellung von Transparenz für die Rehabilitanden, die konzeptionelle Berücksichtigung und Stärkung der Ressourcen der Rehabilitanden sowie ihr aktiver Einbezug in die Prozessplanung und das Prozessmanagement. Befragt wurden Akteure aus den Bereichen der Kostenträger und der BFW sowie Rehabilitanden.

Ergebnisse: Das IFP-Dokument berücksichtigt zwar in seiner Grundstruktur individuelle Stärken und Schwächen der Teilnehmer, bietet jedoch bislang eine nur gering systematisierte Hilfestellung zu einer **Ressourcenanalyse der Rehabilitanden** durch eine zu starke Fokussierung auf eine defizitorientierte Definition von Förderbedarf. Der **Einbezug des Rehabilitanden** in die Maßnahmensteuerung ist durch die notwendige Unterschrift unter die Komponenten des IFP **formal gewährleistet**. In der Praxis dient der **Förderplan** vor allem als Feed-back-Instrument, mit dem eine höhere Verbindlichkeit in der Interaktion zwischen Reha-Team und Rehabilitand erreicht werden kann. Unter dem Aspekt der **Mitgestaltung** der Rehabilitanden zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Berufsförderungswerken, zwischen Ausbildungsgängen sowie im Hinblick auf Selbstmanagement-Potenziale der Rehabilitanden.

Diskussion, Schlussfolgerungen und Ausblick: Mit der Einführung des IFP wurde die **Transparenz des Bildungs- und Förderprozesses** für die Rehabilitanden **verbessert** und damit eine Voraussetzung für ihre aktive Beteiligung und Mitgestaltung geschaffen. Damit hat sich auch die Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen erhöht. Die Wirksamkeit in Bezug auf ein Empowerment der Rehabilitanden und letztlich auf eine handlungsorientierte berufliche Rehabilitation bleibt jedoch ausgesprochen **begrenzt**, solange die aktive Beteiligung der Rehabilitanden nicht konstitutives Merkmal des Förderprozesses ist und die Erfassung und Stärkung der Ressourcen als individuelle Potenziale zur Bewältigung der Herausforderungen im Integrationsprozess nicht systematisch umgesetzt und evaluiert wird. Eine verbindliche sowohl defizit- als auch stärkenorientierte Definition von Förderbedarf sowie die systematische Integration von Indikatoren für Empowerment in die Individuelle Förder- und Integrationsplanung können dazu beitragen, den IFP als **Instrument der Qualitätssicherung** zu optimieren.

82

3. Prozessorganisation/Wertschöpfungsketten Eingliederungshilfe

rosenbaum|nagy
unternehmensberatung

Das Bundesteilhabegesetz verändert in Verbindung mit den Pflegestärkungsgesetzen die Geschäftsmodelle und Strukturen der Versorgung behinderter Menschen. Der Wandel ist bereits in vollem Gange. Wer nicht schnell und konsequent reagiert, könnte von der dynamischen Entwicklung überrollt werden. Daher muss das Management frühzeitig strategische und operative Veränderungen einleiten.

Es gilt, in kurzer Zeit vielfältige Fragestellungen ganzheitlich zu beachten und nicht selten sogar das Unternehmen neu zu erfinden. Neue Versorgungskonzepte erfordern neue vertragliche Grundlagen, einen anderen Personalmix, neue Steuerungsinstrumente und zuweilen auch andere Gebäudestrukturen oder EDV-Instrumente. Die Leistungserbringung wird kleinteiliger und damit die Steuerung deutlich anspruchsvoller – auch weil ambulante Leistungen der Pflegeversicherung zu integrieren sind. Investitionsvorhaben und Bestandsimmobilien müssen im Lichte der veränderten Rahmenbedingungen neu bewertet werden. Die größte Herausforderung bei der erfolgreichen Bewältigung der anstehenden Veränderungen dürfte im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung liegen. Zugleich eröffnen sich insbesondere im Hinblick auf die Ressourcensteuerung anspruchsvollen ambulanten Sektor neue Chancen – teilweise auch in den Grenzbereichen zu anderen Sektoren.

83