

Jörg Becker • Lars Algermissen • Thorsten Falk

# Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung

Prozessmanagement im Zeitalter von  
E-Government und New Public Management

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage .....</b>	<b>VI</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Die öffentliche Verwaltung als Gegenstand der Modernisierung .....	1
1.1.1 Struktur und Aufbau der öffentlichen Verwaltung.....	1
1.1.2 Aufgaben und Zuständigkeiten der öffentlichen Verwaltung .....	4
1.1.3 Prinzipien des Verwaltungshandelns in Deutschland.....	7
1.2 Auslöser und Ziele der Verwaltungsmodernisierung .....	9
1.2.1 Externe Auslöser: Gesellschaftliche Trends.....	9
1.2.2 Interne Auslöser: Mängel des bürokratischen Verwaltungsmodells.....	12
1.2.3 Verwaltungsmodernisierung durch neue Managementkonzepte .....	15
1.2.4 Verwaltungsmodernisierung durch Informationstechnik .....	22
1.3 Prozessgestaltung als Kern der Verwaltungsmodernisierung .....	27
1.3.1 Die aufbauorganisatorische Sicht auf die öffentliche Verwaltung.....	27
1.3.2 Die prozessorientierte Sicht auf die öffentliche Verwaltung.....	32
1.3.3 Das klassische Vorgehen zur Prozessgestaltung .....	42
1.3.4 Die Prozesslandschaft als neues Handlungsfeld der Prozessgestaltung .....	43

<b>2</b>	<b>Prozessmodellierung als Instrument der Verwaltungsmodernisierung .....</b>	<b>46</b>
2.1	Grundlagen der Prozessmodellierung .....	46
2.1.1	Der Modellbegriff und Modelleigenschaften .....	47
2.1.2	Der Konstruktionsprozess von Modellen .....	50
2.1.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung .....	54
2.1.4	Beschreibungsebenen und Informationsinhalte von Prozessmodellen.....	57
2.1.5	Nutzen der Prozessmodellierung .....	64
2.2	Klassische Methoden zur Prozessmodellierung .....	67
2.2.1	Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK).....	67
2.2.2	Business Process Modeling Notation (BPMN) .....	74
2.3	Herausforderungen der Prozessmodellierung in öffentlichen Verwaltungen .....	80
<b>3</b>	<b>Prozessmodellierung mit der PICTURE-Methode.....</b>	<b>87</b>
3.1	Die PICTURE-Methode im Überblick.....	87
3.1.1	Bestandteile der PICTURE-Methode und ihr Zusammenspiel ...	88
3.1.2	Beispiel zur PICTURE-Methode.....	95
3.1.3	Eigenschaften der PICTURE-Methode .....	98
3.2	Prozessbausteine und ihre Attribute.....	100
3.2.1	Prinzip der Prozessbausteine .....	100
3.2.2	Prozessbausteine zur fachlichen Beschreibung des Verwaltungshandelns .....	104
3.2.3	Das Dilemma der Prozessbeschreibung .....	134
3.3	Ablaufbeschreibung durch Prozesse und Teilprozesse .....	138
3.3.1	Teilprozesse und ihre Attribute .....	139
3.3.2	Prozesse und ihre Attribute .....	143
3.3.3	Darstellung des Kontrollflusses.....	148
3.3.4	Referenzprozesse und Prozessbeispiele .....	155
3.4	Weitere Modellsichten und ihre Attribute.....	165
3.4.1	Das Organisationsmodell .....	165
3.4.2	Das Ressourcenmodell .....	171
3.4.3	Das Geschäftsobjektmodell.....	175
3.5	Prozesskatalog zur Modellverwaltung .....	179
3.5.1	Prozesstypen.....	181
3.5.2	Produktbuch .....	184
3.5.3	Lebenslagen.....	189
3.6	Werkzeugunterstützung durch die PICTURE-Prozessplattform.....	191
3.6.1	Prozessregister.....	192
3.6.2	Prozessmodellierung .....	194
3.6.3	Prozessvisualisierung .....	195
3.6.4	Prozessanalyse.....	196

---

<b>4</b>	<b>Leitfaden zur Anwendung der PICTURE-Methode .....</b>	<b>197</b>
4.1	Projektmanagement.....	197
4.1.1	Projektziele festlegen .....	198
4.1.2	Handlungsfelder festlegen.....	202
4.1.3	Projektplan aufstellen.....	206
4.1.4	Projektorganisation einrichten.....	208
4.1.5	Projektcontrolling einrichten .....	211
4.1.6	Kritische Erfolgsfaktoren .....	214
4.1.7	Checkliste.....	218
4.2	Vorbereitung der Modellierung .....	219
4.2.1	Informationsbedarfe zur Zielerreichung festlegen .....	219
4.2.2	Methode projektspezifisch vorbereiten .....	221
4.2.3	Information der Projektbeteiligten .....	226
4.2.4	Checkliste.....	228
4.3	Modellierung der Prozesslandschaft .....	229
4.3.1	Prozesse identifizieren.....	229
4.3.2	Auswahl von Erfassungsszenarien .....	231
4.3.3	Aufbau von Methodenkompetenz .....	234
4.3.4	Erfassung der Prozesse.....	235
4.3.5	Konsolidierung der Prozesse .....	239
4.3.6	Checkliste.....	241
4.4	Nutzung und Gestaltung der Prozesslandschaft .....	242
4.4.1	Direkte Nutzung der Prozesslandschaft.....	242
4.4.2	Zustandsauswertung.....	242
4.4.3	Ex-Ante-Potenzialmessung von Reorganisationsmaßnahmen ..	243
4.4.4	Ex-Post-Erfolgsmessung von Reorganisationsmaßnahmen .....	244
4.5	Pflege der Prozesslandschaft durch kontinuierliches Prozess- management .....	245
4.5.1	Notwendigkeit eines kontinuierlichen Prozessmanagements ....	245
4.5.2	Phasen des kontinuierlichen Prozessmanagements .....	246
4.5.3	Organisatorische Verankerung der Prozessverantwortung.....	248
4.5.4	Checkliste.....	251

<b>5</b>	<b>Die PICTURE-Anwendungsgebiete.....</b>	<b>252</b>
5.1	Schaffung von Transparenz .....	252
5.1.1	Prozessdokumentation.....	252
5.1.2	Wissensmanagement .....	254
5.1.3	Kundentransparenz.....	256
5.2	Einführung neuer Steuerungsinstrumente .....	259
5.2.1	Produktbildung .....	259
5.2.2	Prozesskostenrechnung .....	265
5.2.3	Qualitätsmanagement .....	272
5.3	Identifikation von Reorganisationspotenzial.....	278
5.3.1	Effektivitätspotenzial durch Weglassen von Aufgaben.....	278
5.3.2	Effizienzpotenzial durch organisatorisches Vereinfachen.....	280
5.3.3	Effizienzpotenzial durch elektronische Vorgangsbearbeitung ..	286
5.3.4	Erfolgsauswertung von Reorganisationsmaßnahmen.....	292
5.4	Verwaltungsübergreifende Anwendungsgebiete.....	295
5.4.1	Aufbau eines kommunalen Prozessregisters .....	295
5.4.2	Prozessorientierte Umsetzung der EU-Dienstleistungs- richtlinie .....	304
5.4.3	Bürokratiekostenmessung mit dem Standardkosten- Modell (SKM).....	313
5.5	Weitere Anwendungsmöglichkeiten .....	324
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>328</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>336</b>
	<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>342</b>