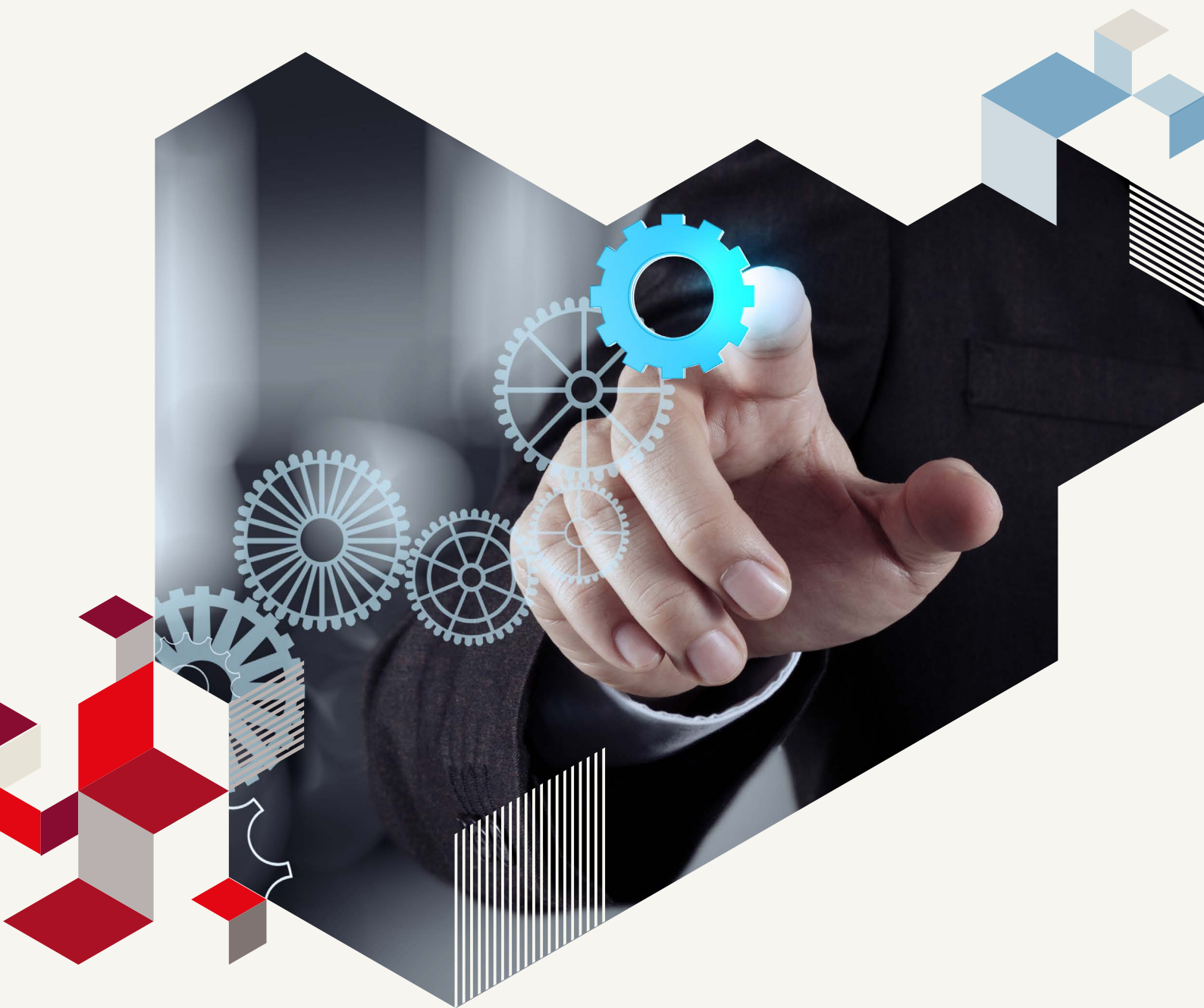


# Geschäftsprozessmanagement in der Öffentlichen Verwaltung – nachhaltig, digital, ganzheitlich



Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist für drei Viertel der Behörden der Öffentlichen Verwaltung bereits heute ein (sehr) wichtiges Thema und die Bedeutung wird in Zukunft weiter steigen – so das Ergebnis der neuen Studie von BearingPoint & BPMSO zum Thema Geschäftsprozessmanagement. Aktuell ist jedoch nur die Hälfte der Behörden zufrieden mit ihrem GPM-Ansatz. Die Top 3 Ziele des GPM „Erhöhung der Transparenz“, „Einsparung von Kosten“ und „Verbesserung von Qualität“ werden selten erreicht. Meist überwiegt noch die punktuelle Optimierung einzelner Abläufe statt der Einführung eines ganzheitliches GPM, das die Prozesse dauerhaft weiterentwickelt und verbessert.

## Mit Geschäftsprozessmanagement (GPM) fit für die digitale Zukunft



Behörden, die die Chancen des digitalen Wandels nutzen wollen, müssen ihre Strukturen, Prozesse und Dienstleistungen kennen und erfolgreich weiterentwickeln.



Die aktive Gestaltung, Steuerung und Messung von Prozessen schafft die Grundlagen für die Digitalisierung.

**GPM bietet hier die Lösung!**

### Bedeutung

Für fast **3/4** ist GPM ein wichtiges oder sehr wichtiges Thema

**62 %** der Befragten gehen von einer Zunahme der Bedeutung aus

Nur **17 %** der Organisationen haben bereits ein gesteuertes bzw. durchgängiges GPM

**36 %** der Teilnehmer verfügen über einen Gesamtverantwortlichen für GPM (Chief Process Officer (CPO))

### Top 5 Ziele von GPM

Welche Ziele werden mit GPM verfolgt?

- Transparenz (70 %)
- Kostenersparnis (68 %)
- Qualitätssteigerung (66 %)
- Kundenzufriedenheit (57 %)
- Prozessharmonisierung (53 %)

Wird das Ziel zufriedenstellend erreicht?

Kundenzufriedenheit zu 15 %  
Qualitätssteigerung zu 13 %  
Transparenz zu 12 %  
Prozessharmonisierung zu 12 %

**Kostenersparnis zu 6 %**

Die Studie zeigt: Die Zielerreichung bleibt weit hinter den Zielsetzungen zurück!

**51 %** der Befragten sind noch nicht zufrieden mit ihrem GPM-Ansatz.

### Nachholbedarf bei Prozessmessung und -management

**79 %** messen keine prozessspezifischen Kennzahlen

**74 %** berichten keine Kennzahlen

**87 %** stellen keine Verknüpfung zwischen den Kennzahlen her



Eine systematische Messung zeigt laut Studie jedoch den Nutzen von GPM auf!

### GPM-Erfolgsfaktoren



Wer mit GPM nachhaltig erfolgreich sein möchte, muss zentrale Faktoren beachten: Dazu zählen zu allererst die Einbindung der IT und der wichtigen Stakeholder aus den Fachbereichen sowie die Unterstützung der Leitungsebene. Zudem gilt es, klare Ziele und Verantwortlichkeiten zu definieren sowie den Nutzen von GPM zu messen. Aber vor allem sollte der Kunde im Fokus stehen.

GPM-Studie 2015

Ergebnisse für die Öffentliche Verwaltung  
Weitere Informationen finden Sie unter:  
<http://www.bearingpoint.com>



**BearingPoint.**

## Ihre Herausforderung

Behörden stehen aktuell vor den Herausforderungen des Fachkräftemangels in Folge grundlegender demografischer Veränderungen, des stetig wachsenden Kostendrucks aufgrund zunehmend begrenzter finanzieller Mittel und der veränderten und gestiegenen Anforderungen der Kunden an Service und Leistungserbringung der Behörden.

Hinzu kommen neue Themen wie Digitalisierung, Agile Organisation, Mobile Solutions, Cloud Computing oder Big Data, die Lösungsansätze erfordern.

Darüber hinaus hat der Gesetzgeber in § 9 des E-Government-Gesetzes explizit geregelt, dass Verwaltungsabläufe, vor Einführung der informationstechnischen Systeme, unter Nutzung gängiger Methoden zu dokumentieren, analysieren und optimieren sind. Dies gilt auch bei wesentlichen Änderungen der Verwaltungsabläufe oder der eingesetzten informationstechnischen Systeme.

Nur eine Behörde, die sich intensiv mit ihren Strukturen, Prozessen und Dienstleistungen beschäftigt, wird diese Herausforderungen und den digitalen Wandel erfolgreich meistern können. Wichtige Fragestellungen im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung sind:

- Welches sind die Kernprozesse und kritischen Prozesse meiner Behörde?
- Wie können Bearbeitungs- und Prozessdurchlaufzeiten verkürzt und zugleich die Prozessqualität verbessert werden?
- Wie kann der Wissenstransfer an die Mitarbeiter verbessert werden?
- Wie kann der Personaleinsatz optimiert werden?
- Welche Anforderungen haben meine Kunden und wie können die Prozesse besser auf diese Kundenanforderungen ausgerichtet werden?
- Wie kann die Einführung neuer IT-Systeme besser unterstützt werden?
- Wie kann Prozessleistung besser gemessen und wie können Prozesse besser gesteuert werden?

GPM richtet die Prozesse auf den Kunden aus und ermöglicht ein besseres Verständnis der Anforderungen an die eigenen Geschäftsprozesse. Der Aufbau eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements kann natürlich nicht von heute auf morgen erfolgen, aber fangen Sie jetzt mit ersten Aktivitäten an.

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist die aktive Gestaltung, Steuerung und Messung von Prozessen. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht allein auf Kostensenkungen durch Prozessoptimierungen. Vielmehr verbessert ein nachhaltiges GPM die Transparenz über die Abläufe der Behörde und die Anpassungsfähigkeit der Organisation bei neuen Herausforderungen deutlich.

## Unser Lösungsansatz

Unser Beratungsansatz zum Thema Geschäftsprozessmanagement rückt die Aspekte Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Ganzheitlichkeit in den Mittelpunkt. Statt zeitlich begrenzter Einzelprozessoptimierungen werden eine übergreifende, fortlaufende Erfassung, Analyse, Messung, Überwachung, Steuerung, ein umfassendes Design und eine nachhaltige Verbesserung der Prozesse der Behörde etabliert. Die Prozessziele stehen mit der Behördenstrategie im Einklang und interne oder externe Kunden als Empfänger von Prozessergebnissen im Fokus.



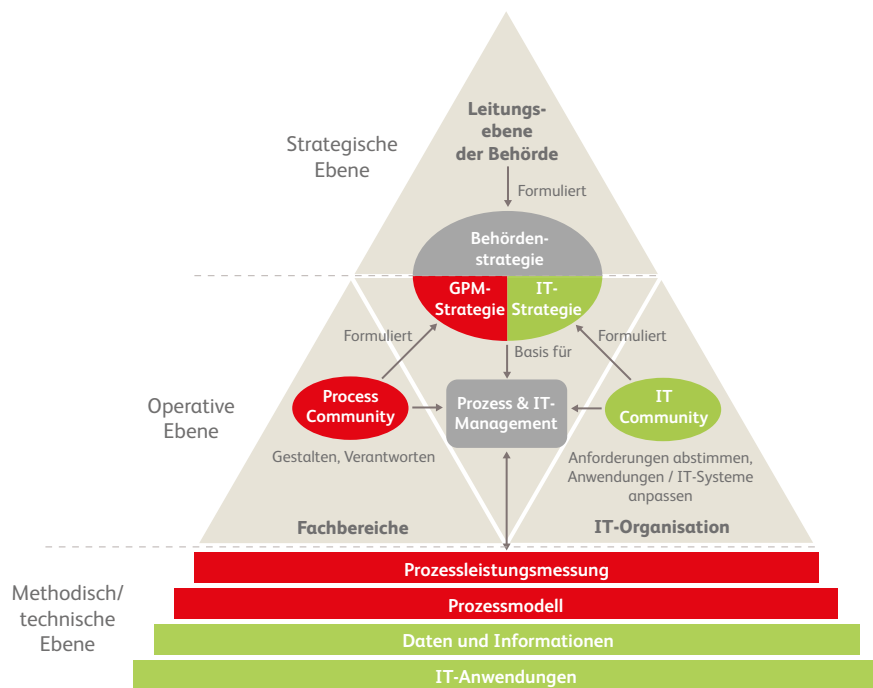
Für die erfolgreiche Umsetzung von GPM in der Behörde sind unterschiedliche Dimensionen zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen.

Damit ein nachhaltiger Nutzen entstehen kann, sollte das Geschäftsprozessmanagement auf drei Ebenen adressiert werden:

1. Auf **strategischer Ebene** ermöglichen unsere Methoden eine zielgerichtete, nachhaltige und wertorientierte Steuerung der Geschäftsprozesse über die Definition einer GPM-Strategie und den Aufbau einer Prozess-Community.
2. Auf **operativer Ebene** unterstützen wir Sie bei der Durchführung Ihrer Prozessoptimierungs-Initiativen. Durch die Etablierung eines ganzheitlichen GPM fördern wir den Austausch zwischen Fachbereichen und der IT und optimieren die Prozesse sowie die IT-Unterstützung im Einklang mit der Behördenstrategie.
3. Auf **methodischer Ebene** helfen wir bei der Auswahl und Einführung geeigneter GPM-Methoden und -Tools und der transparenten Darstellung Ihrer Geschäftsprozesse. Unsere Methoden zielen darauf ab, mittels GPM die Agilität, Effektivität und Effizienz Ihrer Geschäftsprozesse nachhaltig und messbar zu verbessern.

Unser integrierter Lösungsansatz zum Thema Geschäftsprozessmanagement unterstützt Behörden bei der Umsetzung einer prozessorientierten Organisation im Dreiklang von Leitungsebene, der Fachebene und der IT.

## Unsere Vorgehensweise



Wir empfehlen eine ganzheitliche Einführung von Geschäftsprozessmanagement entlang von vier Phasen:

1. **Strategiephase:** Gemeinsam werden die Ausgangssituation analysiert, Strategie und Ziele des Geschäftsprozessmanagements entwickelt, die GPM-Organisation (Rollen und Verantwortlichkeiten) definiert sowie Methoden und Werkzeuge des GPM festgelegt. Über die Prozessbewertung und -priorisierung erfolgen die Identifizierung der zu untersuchenden Prozesse und die Abgrenzung des Untersuchungsbereiches. Die nachfolgende Entwicklung eines Prozessmodells (zum Beispiel Prozesslandkarte) dient der Gewinnung eines einheitlichen Verständnisses über die zu betrachtenden Prozessebenen und die fachliche Prozesseinordnung. Als Entscheidungsvorlage für das weitere Projektvorgehen wird gemeinsam eine GPM Roadmap erarbeitet. Des Weiteren wird ein begleitendes Projekt- und Veränderungsmanagement aufgesetzt, das die geplanten GPM-Maßnahmen in allen Phasen unterstützt.



2. **Designphase:** Für die zu untersuchenden Prozesse werden Prozessziele definiert sowie die IST-Abläufe erhoben, modelliert und im Hinblick auf Prozessoptimierungspotenziale analysiert. Auf dieser Basis werden die Soll-Prozesse entwickelt, abgestimmt und die Umsetzungsplanung für die Prozesseinführung erarbeitet.
3. **Implementierungsphase:** Die Soll-Prozesse werden eingeführt und gegebenenfalls notwendige Anpassungen an IT- und Anwendungssystemen vorgenommen. Durch den Aufbau eines Prozess- und IT-Portfoliomanagement wird eine permanente Planung und Steuerung der laufenden GPM-Projekte sichergestellt und die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT gestärkt.
4. **Nachhaltige Etablierung:** Die GPM-Organisation wird weiter in der Behörde verankert. Der Aufbau und die Einführung eines Prozesscontrollings ermöglichen die fortlaufende Messung, Analyse und Bewertung der Prozessleistung unter Verwendung geeigneter Kennzahlen. Dies dient der aktiven Prozesssteuerung und weiteren Identifizierung von Verbesserungspotenzialen im Sinne einer kontinuierlichen und nachhaltigen Prozessverbesserung (KVP).

## Unsere Beratungsleistungen

BearingPoint unterstützt Sie in allen Phasen des Geschäftsprozessmanagements, von der Entwicklung der Prozessstrategie, der Prozessoptimierung, der Prozesseinführung bis zur nachhaltigen Etablierung des Geschäftsprozessmanagements mit umfassenden Beratungsleistungen:

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Behördenstrategie</li> <li>• Umsetzung der Behördenstrategie über die Prozesse</li> <li>• Entwicklung der GPM-Strategie</li> </ul>	
<b>Organisation &amp; Führung</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der prozessorientierten Organisation               <ul style="list-style-type: none"> <li>– GPM Governance</li> <li>– GPM-Organisation (Rollen und Gremien)</li> <li>– Methodenframework</li> <li>– GPM Roadmap</li> </ul> </li> <li>• Prozessorientierte Organisationsentwicklung</li> <li>• Konzeption/Einführung Veränderungsmanagement</li> <li>• Reifegradanalysen GPM</li> <li>• Coaching der Leitungsebene</li> <li>• Aufbau Prozess- und Projekt-Portfolio-Management</li> </ul>	
<b>Prozesse</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsprozesserhebung, -modellierung, -analyse und -optimierung</li> <li>• Prozessbewertung und -auswahl</li> <li>• Definition Prozessziele</li> <li>• Prozessuale Reifegradanalysen</li> <li>• Aufbau und Einführung von Prozessmodellen</li> <li>• (Prozessorientierte) Personalbedarfsbemessung</li> <li>• Aufbau und Etablierung des Prozesscontrollings</li> <li>• Anforderungsanalysen</li> <li>• Erarbeitung von Sollkonzeptionen</li> <li>• Begleitung der Prozessimplementierung/Umsetzung der Sollkonzepte</li> <li>• Prozessbenchmarking</li> </ul>	
<b>IT</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• GPM-Toolauswahl und Einführung</li> <li>• Unterstützung bei der Einführung prozessunterstützender IT-Systeme</li> <li>• Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie</li> <li>• Enterprise Architecture Management</li> <li>• IT Service Management</li> <li>• Business &amp; IT Alignment</li> <li>• Kennzahlen-Monitoring &amp; Cockpits</li> </ul>	



## Ihr Nutzen

Ihr Nutzen durch GPM ist unser Anliegen. Ihre Ausgangssituation entscheidet darüber, welche Ziele und welcher Nutzen angestrebt werden sollen:

- **Erhöhung der Transparenz:** GPM schafft einen Überblick über alle Prozesse der Behörde beziehungsweise des Organisationsbereiches und ein besseres Verständnis über die Kernprozesse, deren Leistungsfähigkeit sowie die erfolgskritischen Prozesse der Behörde.
- **Kontinuierliche Steigerung der Effektivität und Effizienz der Prozesse:** mit GPM werden Optimierungsmöglichkeiten der Prozesse ermittelt und umgesetzt (zum Beispiel Beschleunigung der Prozessdurchlaufzeit, Reduzierung der Fehlerquote, (Prozess-)Kosteneinsparungen). Die Etablierung eines Prozesscontrollings macht eine gezielte Prozesssteuerung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse möglich.
- **Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter:** GPM optimiert das Rollen- und Aufgabenverständnis der Mitarbeiter, Aufgabenabgrenzungen werden deutlich, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert, die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt.
- **Verbessertes Wissensmanagement:** GPM schafft Strukturen für die Wissensbewahrung, den Wissensaustausch und die Informationsverfügbarkeit, Aspekte, die insbesondere im Zuge des demografischen Wandels von essenzieller Bedeutung sind.
- **Verbessertes Personalmanagement:** GPM zeigt Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten entlang der Prozesse klar auf; eine wesentliche Grundlage für eine effektive Personalentwicklung.
- **Stärkung der Kunden- und Serviceorientierung:** GPM berücksichtigt explizit die an die Prozesse gestellten Kundenanforderungen; über Prozessziele für die Serviceerbringung wird die Kunden- und Serviceorientierung gestärkt.
- **Förderung der Standardisierung:** mit GPM können ausgewählte Methoden und Abläufe standardisiert und für alle Mitarbeiter der Behörde nutzbar gemacht werden. Die zentrale Bereitstellung von Prozessen entlastet Mitarbeiter in der Ausführung der fachlichen Aufgaben.
- **Verbessertes Zusammenspiel zwischen Organisation und IT:** mit GPM können Änderungen an Geschäftsprozessen und IT-Anwendungen strukturiert bewertet und schneller umgesetzt sowie eine passgenaue IT-Unterstützung für die Geschäftsprozesse geplant und eingeführt werden.
- **Agile prozessorientierte Organisation:** GPM ist die notwendige Grundlage für die Entwicklung einer prozessorientierten und agilen Organisation.

## Unsere Erfahrung

Seit dem Jahr 2002 haben wir in verschiedenen Rahmenverträgen des Bundes allein über 400 Projekte im Bereich der Organisations- und Prozessberatung in der Öffentlichen Verwaltung durchgeführt und Behörden erfolgreich unterstützt. Diese langjährigen und thematisch vielfältigen Erfahrungen sind für den Projekterfolg in Prozessprojekten entscheidend:

- Wir kennen die einschlägigen Problemfelder und Risiken in Projekten zum Geschäftsprozessmanagement beziehungsweise bei der Durchführung von Prozessprojekten.
- Wir verfügen über ein fundiertes, umfassendes Fach- und Methodenwissen zum Thema GPM und kennen die einschlägigen Modellierungssprachen und -werkzeuge.
- Wir können auf zahlreiche in der Praxis bewährten Instrumente und Vorgehensmodelle zurückgreifen, die speziell auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Öffentlichen Verwaltung zugeschnitten sind.
- Wir kennen die Anforderungen, Strukturen und Prozesse der Öffentlichen Verwaltung.
- Wir begleiten Projekte von der fachlichen Prozessmodellierung bis zur IT-Umsetzung und sind auf die Umsetzung fachlicher Anforderungen in IT-Systeme spezialisiert.
- Wir sind aktiv an der Weiterentwicklung von Standards beteiligt und bringen neueste Kenntnisse in Ihre Projekte ein. Beispielsweise sind wir Mitglied im DIN-Arbeitskreis für Geschäftsprozessmanagement in der Öffentlichen Verwaltung.

Ob Sie erste Schritte im Geschäftsprozessmanagement unternehmen, Ihre aktuelle GPM-Strategie überprüfen, oder die Prozesse Ihrer Behörde agil und prozessorientiert optimieren möchten, BearingPoint ist Ihr verlässlicher Partner.

## Kontakt

Jon Abele  
Partner  
[jon.abele@bearingpoint.com](mailto:jon.abele@bearingpoint.com)

## Über BearingPoint

BearingPoint Berater haben immer im Blick, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen permanent verändern und die daraus entstehenden komplexen Systeme flexible, fokussierte und individuelle Lösungswege erfordern. Unsere Kunden, ob aus Industrie und Handel, der Finanz- und Versicherungswirtschaft oder aus der öffentlichen Verwaltung, profitieren von messbaren Ergebnissen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten. Wir kombinieren branchenspezifische Management- und Fachkompetenz mit neuen technischen Möglichkeiten und eigenen Produkt-Entwicklungen, um unsere Lösungen an die individuellen Fragestellungen unserer Kunden anzupassen. Dieser partnerschaftliche, ergebnisorientierte Ansatz bildet das Herz unserer Unternehmenskultur und hat zu nachhaltigen Beziehungen mit vielen der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen geführt. Unsere 3.500 Mitarbeiter unterstützen zusammen mit unserem globalen Beratungs-Netzwerk Kunden in über 70 Ländern und engagieren sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

