

# Prof. Dr. Margrit Falck – Berliner Prozessmanagerin der ersten Stunde

Angela Dovifat

Noch vor wenigen Jahren wurden Experten, die die Vorteile einer systematischen Analyse der Verwaltungsprozesse in den Mittelpunkt rücken wollten, eher belächelt. Wirkliche Modernisierungschancen wurden an anderer Stelle vermutet – beispielhaft genannt seien hierfür das betriebswirtschaftliche Instrumentarium des „Neuen Steuerungsmodells“ oder die zahlreichen Überlegungen zu Aufgabenverlagerungen oder Privatisierungen. Heute ist das anders – das Thema Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung wurde Programm. Integrierte Prozessketten zwischen Wirtschaft und Verwaltung sind z.B. ein Handlungsschwerpunkt im neuen E-Government-Programm der Bundesregierung. Aktuelle Studien zeigen, dass man an den Arbeitsprozessen nicht vorbei kommt, wenn man wirkliche Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen im öffentlichen Sektor erreichen will.

Jedes Thema braucht Promotoren. Eine wichtige Expertin in diesem Feld war Prof. Dr. Margrit Falck. Die von ihr initiierte „Virtual Community: Geschäftsprozessmanagement“ ([www.vc-gpm.de](http://www.vc-gpm.de)) verbindet bundesweit – und mittlerweile auch über die deutschen Landesgrenzen hinaus – Fachleute, die sich mit Projekten im Bereich des Prozessmanagements beschäftigen. Am 1. Oktober 2007 ist Margrit Falck gestorben. In diesem Beitrag werden die Verdienste dieser „Berliner Prozessmanagerin der ersten Stunde“ gewürdigt.

Margrit Falck wurde 1942 in Berlin geboren. Schon früh verfolgte sie das Ziel einer Hochschulkarriere. Sie war sich aber der Schwierigkeiten, als Frau in der Wissenschaft zu bestehen, durchaus bewusst. Ihr Vorbild wurde Marie Curie, und sie begann 1960 ein Physikstudium an der Berliner Humboldt-Universität. Der Mauerbau 1961 verhinderte den bereits in die Wege geleiteten Wechsel an die Pariser Sorbonne. Ihrem Wesen entsprechend verzagte sie jedoch nicht, sondern schloss 1965 ihr Physikstudium in Berlin ab. Bis 1978 war sie dann zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin, später als Leiterin einer wissenschaftlichen Arbeitsgruppe im medizinischen Forschungszentrum der Akademie der Wissenschaften der DDR tätig. In dieser Zeit, in der auch ihre beiden Kinder geboren wurden, wirkte sie an der Nutzbarmachung der Datenverarbeitung für die molekularbiologische Forschung mit und war auch am Aufbau eines Rechenzentrums wesentlich beteiligt.

1979 wechselte Margrit Falck zurück an die Humboldt-Universität Berlin und wurde Oberassistentin und Hochschuldozentin für „Softwaretechnologie und Programmiersprachen“. Ihre Erfahrungen aus der Softwareentwicklung mündeten 1983 in ihre Dissertation zur „Mehrfachnutzung von Anwendungssystemen“. Mehr und mehr verlagerte sie in der Folge ihr Erkenntnisinteresse auf die Frage, wie neue Softwaresysteme zu entwickeln waren. Vor allem Fragen der Anforderungsanalyse und des Entwurfs sozialverträglicher rechnergestützter Anwendungssysteme beschäftigten sie. Die Nutzer, die ein System anwenden oder eben nicht, spielten in ihren Überlegungen eine wichtige Rolle. In ihrer Habilitation (1989) arbeitete sie zur „partizipativen Systemgestaltung in sozialen Organisationen“ und entwickelte ein Vorgehensmodell zur nutzerorientierten Softwareentwicklung. Die Frage

der effektiven Durchführung von „IT-Projekten“ ließ sie fortan nicht mehr los.

Die Wende führte zur entscheidenden Weichenstellung im Leben von Margrit Falck. Es zahlte sich aus, dass sie stets darum bemüht hatte, soweit möglich auch internationale Forschungskontakte wahrzunehmen. Bereits 1989 hielt sie Gastvorlesungen bei Prof. Dr. Ina Wagner am Fachbereich für praktische Informatik der TU Wien. 1990 folgte eine Gastprofessur am Fachbereich Informatik der Universität Bremen bei Prof. Dr. Herbert Kubicek. 1992 erfüllte sich schließlich ihr Lebenstraum: Dem Ruf auf die Professur für Wirtschaftsinformatik an die Berliner Fachhochschule für Wirtschaft folgte 1993 die Berufung als Professorin für Angewandte Informatik an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (FHVR) Berlin.

Margrit Falck war Berlinerin durch und durch. Und es war aus ihrer Sicht eine wichtige Funktion der Wissenschaft, Impulse für die Praxis zu geben. So setzte sie nun alles daran, die Berliner Landesverwaltung bei den schwierigen Umstrukturierungen zu unterstützen, die die deutsche Einigung gerade für die künftige Hauptstadt mit sich brachte. Eine arbeitsfähige öffentliche Verwaltung war für sie eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein funktionierendes Gemeinwesen. Schon frühzeitig warnte Margrit Falck vor einer unreflektierten Elektronifizierung der Verwaltungsprozesse, wies auf die Probleme durch die sich nach und nach durchsetzenden „Fachverfahren“ hin und plädierte für eine systematische Berücksichtigung informationstechnischer Potenziale bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse.

Ihr Mittel der Wahl war das Geschäftsprozessmanagement, von ihr interpretiert als „unternehmerische Methode zur Anpassung einer Organisation an veränderte Bedingungen und



zur Steuerung des Wandels“. Doch hierzu muss man die Prozesse kennen. Also war die Erhebung von Informationen über die Organisation vorhandener Prozesse sowie ihre Dokumentation in Form von Modellen und Beschreibungen notwendig – ein ambitioniertes Unterfangen in der großen Berliner Landesverwaltung, für das eine erhebliche Überzeugungsarbeit erforderlich war.

Überzeugen kann man „von unten“ oder „von oben“. Margrit Falck wählte den Weg über die Beschäftigten und konzipierte gemeinsam mit der Berliner Verwaltungsakademie 1998 Fortbildungskurse zur Geschäftsprozessmodellierung. Einer ihrer Grundsätze war die „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die hierdurch entstehenden „Modellierungskeimzellen“ in den verschiedenen Behörden würden, so hoffte sie, in die gesamte Landesverwaltung ausstrahlen. Zudem trug sie dazu bei, dass das „Geschäftsprozessmanagement“ in den Fächerkanon der FHVR aufgenommen wurde. Prozesswissen und Grundkenntnisse in der Prozessmodellierung waren für sie wichtige Kompetenzen für junge Verwaltungsbedienstete.

Die Erfahrungen der ersten Fortbildungen waren jedoch zwiespältig – die Skepsis der Teilnehmer überwog, wenngleich sie die Chancen der Modellierung durchaus wahrnahmen und auch wichtige Berliner Reformakteure den Nutzen der Modellierungsmethodik erkannten und künftig unterstützen. Auch wurde deutlich, dass die bloße graphische Beschreibung der Prozesse nicht ausreichte, um Prozessveränderungen abschätzen zu können. Schließlich spürte Margrit Falck bei den Teilnehmern den Bedarf nach gegenseitigem Austausch auch nach den Fortbildungstagen.

Ihre Antwort auf diese Fragen war die Auswahl eines Modellierungstools (1999), das fortan für die Berliner Verwaltung zur Verfügung stand und von ihr geschult wurde, gepaart mit der Einrichtung einer Plattform im Intranet der Berliner Verwaltung, auf der die Modellierer Prozessmodelle ablegen und gegenseitig diskutieren konnten (ab 2000). Ab 2002 flankierte der „GPO-Erfahrungsaustausch“ diese Aktivitäten. Dieses regelmäßige Treffen, auf dem Prozessmodellierungsprojekte aus sehr unterschiedlichen Verwaltungsbereichen vorgestellt und diskutiert wurden, wurde schnell zum zentralen Forum der Berliner Prozessorganisatoren.

Ihre Aktivitäten blieben nicht auf das Land Berlin begrenzt: Von 1992 bis 1997 war sie Mitglied des Präsidiums der Gesellschaft für Informatik und vertrat dort die Belange der ostdeutschen Kollegen. Seit 1995 war sie Mitglied in der AG „IT-gestützte Vorgangsbearbeitung“ des KoopA (Kooperationsausschuss Automatisierte Datenverarbeitung Bund/Länder/kommunaler Bereich). Ab 2004 etablierte sie die „virtual community: Geschäftsprozessmanagement“ als Internetplattform und ermöglichte so den überregionalen Austausch für alle mit diesem Thema Beschäftigten im deutschsprachigen Raum. Die Plattform hat heute bereits 70 feste Mitglieder. Sie

ist nicht kostenpflichtig, sondern organisiert nach dem Prinzip „Geben und Nehmen“. Jeder, der seine Erfahrungen mit anderen teilt, kann auch das Wissen der anderen nutzen. Auch diese Organisation entspricht dem Wesen von Margrit Falck, für die Erkenntnisgewinn immer auch den gegenseitigen Austausch voraussetzte. Seit 2005 war sie Mitglied des AK „Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung“ beim DIN e.V. und wirkte maßgeblich an der Formulierung der „PAS 1021“ mit, einer Vorgehensweise zur Durchführung von Projekten der Geschäftsprozessoptimierung.

Margrit Falck wollte jedoch nicht nur im Bereich des Geschäftsprozessmanagements gestalten, sondern hatte ein sehr viel weiterreichenderes Interesse an den gesellschaftlichen Umwälzungen durch die Informationstechnik. Seit Ende der 80er Jahre setzte sie sich vor allem immer wieder mit dem Themenkomplex „Frauen und Computer“ auseinander. Auch arbeitete sie aktiv in verschiedenen Arbeitsgruppen mit, die sich mit der Curriculaentwicklung für die Informatik an Schulen und Universitäten beschäftigten. Ihre eigenen Erfahrungen hatten ihr deutlich gemacht, dass es insbesondere für die IT-Ausbildung von Mädchen und Frauen besondere Ansätze geben muss. Die Chancengleichheit war eines ihrer „Metathemen“, für das sie sich auch ehrenamtlich engagierte, u.a. als Mitglied der Auswahlkommission für das Frauenförderprogramm „Frauenforschung“ der damaligen Berliner Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen in den Jahren 1993 bis 1997.

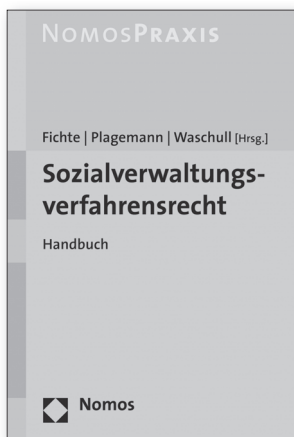
Es ist der Verdienst von Margrit Falck, dass Geschäftsprozessmanagement heute in der Berliner Landesverwaltung und darüber hinaus bekannt ist und in vielen Bereichen nutzbringend eingesetzt wird. Ebenso wichtig ist ihr Beitrag zum gegenseitigen, behördenübergreifenden Austausch. Das von ihr geförderte gegenseitige Lernen, die Weitergabe von guten wie schlechten Projekterfahrungen und die damit verbundene Schaffung von Transparenz im Reformgeschehen hat nicht nur in Berlin viel bewegt und einen Diskussionsprozess in Gang gesetzt.

Margrit Falck liebte ihre Arbeit. Es ist tragisch, dass eine tückische Krankheit es ihr in den letzten Jahren zunehmend erschwert hat, ihre vielen Ideen umzusetzen und voran zu bringen. So mag es für sich selbst sprechen, dass sie genau an ihrem 65. Geburtstag los ließ. Sie ging als Hochschullehrerin. Erinnern wir uns an sie als eine Kollegin, die den Mut hatte, ungewöhnliche Wege zu gehen und „dicke Bretter zu bohren“, die sich auch für kleine Projekte nicht zu schade war, weil es ihr immer um die Sache und nicht um den eigenen Ruhm ging. Das Thema Geschäftsprozessmanagement hat sich auch dank ihrer Beharrlichkeit in der öffentlichen Verwaltung mittlerweile von einer „seltenen Orchidee“ zu einer relativ verbreiteten „Nutzpflanze“ entwickelt. Hegen und pflegen wir diese Pflanze – das wäre in ihrem Sinne.

**Ausgewählte Publikationen von Margrit Falck**

- Falck, M.: Zur Problematik der Mehrfachnutzung von Anwendungsprogrammen der automatisierten Informationsverarbeitung unter besonderer Berücksichtigung der Bedingungen der biomedizinischen Forschung. - Diss. A. HUB Berlin, Juli 1983.
- Falck, M.: Nutzerbezogene Gestaltung von Informations- und Kommunikationssystemen in sozialen Organisationen - Phänomenologische Zusammenhänge, theoretische Bezüge, methodische Elemente und Strukturen, praktische Probleme und Konsequenzen. - Diss. B, HUB Berlin, Mai 1989.
- Falck, M.: Frauen brauchen eigene Räume in den technischen Wissenschaften. - In: Janshen, D. (Hrsg.): Hat die Technik ein Geschlecht? Denkschrift für eine andere Zivilisation, Berlin 1990, S. 40-43.
- Falck, M.: Arbeits- und Technikgestaltung in den neuen Bundesländern. Mit Bezug auf die Aufbausituation der Öffentlichen Verwaltung, Stuttgart 1992.
- Falck, M.: Neue Verwaltungsmuster mit dezentraler Verantwortung für die Arbeitstechnik: Neue Konzepte für Mitwirkung und Mitbestimmung. - In: H. Reinermann (Hrsg.): Neubau der Verwaltung - Informationstechnische Realitäten und Visionen, Heidelberg, 1995.
- Falck, M.: Verwaltung interaktiv, in: Prümm, H.P. (Hrsg.): 25 Jahre Lehre und Forschung für die Verwaltung, Festschrift der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Berlin 1998.
- Falck, M.: Business Process Management – As a Method of Governance, in: Traunmüller, R.; Lenk, K. (ed.): Electronic Government / EGOV 2002 first international conference in Aix-en-Provence, France. Berlin u.a. 2002, S. 137.
- Falck, M.: Potenziale des Geschäftsprozessmanagements für E-Government, in: Reichard, C.; Scheske, M.; Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government. Potenziale – Ansätze – Erfahrungen, Münster 2004, S. 176-187.
- Falck, M.: Der steinige Weg von der Theorie in die Praxis - Ein Bericht aus der Verwaltung des Landes Berlin über die Einführung des Geschäftsprozessmanagements. – In: Klischewski, R.; Wimmer, M. (Hrsg.): Wissensbasiertes Prozessmanagement im E-Government, Münster 2005, S. 207-221 .
- Falck, M.: Voneinander lernen - Vorhandenes nutzen - Umdenken fördern! - Motivationen für den Aufbau einer Prozessbibliothek der öffentlichen Verwaltung. - In: KommunalPraxis spezial „Interkommunale Zusammenarbeit“, Nr. 2/2006.
- Falck, M.: Stand des Prozessmanagements in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland. – In: Newsletter d-nrw 1/2007.

# Die Verfahrensregeln in der Anwendung.



## Sozialverwaltungsverfahrenrecht Handbuch

Herausgegeben von RiBSG Dr. Wolfgang Fichte, Prof. Dr. Hermann Plagemann, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Medizinrecht und Fachanwalt für Sozialrecht und Prof. Dr. Dirk Waschull, Fachhochschule Münster  
2007, ca. 400 S., brosch., ca. 49,- €, ISBN 978-3-8329-2610-6  
Erscheint Dezember 2007

Das neue Handbuch berücksichtigt die verschiedenen Herangehensweisen der Sozialbehörden, Sozialgerichte und der Anwaltschaft. Anhand typischer Anwendungsprobleme stellen die Autoren die Verbindung von Verfahrensrecht und materiellem Recht her. Die Unterschiede zwischen dem Sozialverwaltungsverfahren nach SGB X und dem VwVfG-Verfahren werden verdeutlicht. Zahlreiche Beispiele, Antragsmuster, Gebührenhinweise sowie Ausführungen zum (einstweiligen) Rechtsschutz erhöhen den praktischen Nutzen.

### Aus dem Inhalt:

Verwaltungsverfahren | Rechtskonkretisierung und -gestaltung durch Verwaltungsakt | Rücknahme und Widerruf von Verwaltungsakten | Vertragsrecht | Sozialdatenschutz | Zusammenarbeit und Erstattungsansprüche der Leistungsträger untereinander und gegenüber Dritten

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei Nomos  
Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 | www.nomos.de | sabine.horn@nomos.de



**Nomos**