

# Prozessmanagement und Digitalisierung – Herausforderungen für Forschung, Lehre und Verwaltungspraxis

Frank Hogrebe<sup>1</sup>

Der Beitrag geht der These nach, ob durch Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung noch erhebliches Optimierungspotenzial zu heben ist. Zur systematischen Untersuchung solch möglicher Potenziale wurde Ende 2016 ein Forschungsprojekt zum „Prozessmanagement in Hessen“ durchgeführt. Grundlage für die Untersuchung und die gewonnenen Erkenntnisse war eine flächendeckende Befragung aller Städte und Gemeinden im Bundesland Hessen. Die Beteiligungsquote lag bei knapp 40 Prozent. Es gab vier Teilzielsetzungen, deren Fokus auf „Prozessdurchdringung, -gestaltung, -organisation und -automation“ lag. Für jeden dieser Blickwinkel wurden charakterisierende Fragestellungen entwickelt. Der Betrag stellt Kernerkenntnisse dieser umfassenden Untersuchung heraus. Er fokussiert wichtige Aktionsfelder zum Prozessmanagement im Kontext der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung und schließt ab mit Handlungsempfehlungen zu resultierenden Herausforderungen für die Forschung, Lehre und Verwaltungspraxis, indem er die Bedeutung der Erkenntnisse auch über Hessen hinaus interpretiert.

## Problemstellung und Motivation<sup>1</sup>

Die andauernd hohe Finanznot der öffentlichen Hand<sup>2</sup> fordert einen ressourcenschonenden Einsatz von immer knapper werdenden Haushaltsmitteln. Die immer noch nachwirkende Haushalts- und Schuldenkrise verstärkt dieses Erfordernis weiter. Wurde in der Vergangenheit Haushaltskonsolidierung primär über die Verminderung von Personaleinstellungen

oder die Einschränkung öffentlicher Aufgaben zu erreichen versucht, so liegt ein vielversprechender Ansatz in einer verbesserten – und letztlich kostenminimalen – Abwicklung der unternehmens- und bürgerbezogenen Verwaltungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung. Die zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung bieten eine Vielzahl von Potenzialen in diesem Feld.

Zwar ist der Markt voll von Vorschlägen zur Modellierung und Organisation von Prozessen, gleichwohl liegt hier auch die wissenschaftliche Gestaltungslücke. Denn belastbare Untersuchungen und Erkenntnisse zur Gebrauchstauglichkeit und Produktivität von Verwaltungsprozessmodellen, zu den Anforderungen der Adressaten und damit den Nutzern von Prozessmodellen sowie zum korrespondie-

renden Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltungspraxis fehlen vielerorts.

## Zielsetzungen und Forschungsfokus

Das Forschungsvorhaben verfolgt vier Teilzielsetzungen, die mit folgenden Fokusteilbereichen korrespondieren: „Prozessdurchdringung, -gestaltung, -organisation und -automation“. Jeder Fokusteilbereich wird durch charakterisierende Fragestellungen flankiert:

- **Forschungsfokus „Prozessdurchdringung“:** Wie flächendeckend sind Verwaltungsprozesse in Hessischen Kommunen erfasst und dokumentiert (horizontaler und vertikaler Überblick)?
- **Forschungsfokus „Prozessgestaltung“:** Welche Darstellungsformen (sog. Notationen) kommen für die Abbildung öffentlicher Vorgänge zum Einsatz? Welche Erfahrungen liegen dazu vor Ort vor?
- **Forschungsfokus „Prozessorganisation“:** Wie wird Prozessmanagement – soweit vorhanden – in Hessischen Kommunen organisiert? Gibt es Prozessverantwortliche oder ein Prozesscontrolling?
- **Forschungsfokus „Prozessautomation“:** Welche Verwaltungsleistungen



**Prof. Dr. Frank Hogrebe**

Forschungsdirektor und Professor für Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre im Fachbereich Verwaltung an der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung (HfPV).

<sup>1</sup> Der Betrag ist eine für das 28. Glienicker Gespräch modifizierte und erweiterte Kurzfassung der Publikation: Hogrebe, F. (2017a): Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Überblick, Bewertung und Handlungsempfehlungen, Schriftenreihe der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung „Forschung und Lehre für die Verwaltungspraxis“, herausgegeben von Hermann Groß, Frank Hogrebe, Jens Löcher, Band 12, ISBN 978-3-942731-62-1.

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt 2016.

können online abgewickelt werden? Welche kundenorientierten Antragsverfahren sind medienbruchfrei?

Ziel ist es, mit den Forschungsergebnissen einen substanziellen Beitrag zur Effizienzsteigerung in der Verwaltungspraxis zu leisten. So sollen sie dazu dienen, den Hessischen Kommunalverwaltungen und darüber hinaus einen Überblick zur Prozessthematik zu verschaffen, Vergleichsmöglichkeiten zu eröffnen und Handlungsempfehlungen zu generieren, die einen Mehrwert für die kommunale Verwaltungspraxis darstellen und die öffentlichen Verwaltungen insgesamt in der Prozessthematik unterstützen. Zudem werden die Erkenntnisse direkt in Lehre und Forschung Eingang finden sowie insgesamt in öffentlichen Verwaltungen bundesweit einen bedeutenden Mehrwert generieren können.

Zur Einordnung dieser Arbeit in die hochschulische Forschungslandschaft: Das Forschungsvorhaben „Prozessmanagement in Hessen“ hat Anknüpfungspunkte zum in den Jahren 2012 bis 2015 vom Senat der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung mit Forschungsgeldern finanziell unterstützen und in Kooperation mit der Universität Hamburg, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Prof. Dr. Markus Nüttgens, sowie der Westsächsischen Hochschule Zwickau, Prof. Dr. Ralf Laue, durchgeführten Forschungsvorhaben „Gebrauchstauglichkeit und Produktivität von Verwaltungsprozessmodellen“. Es erweitert und verbreitert die erzielten Forschungsergebnisse.

### Zeit- und Aktivitätenplanung

Geplant wurde das Forschungsvorhaben in zwei Phasen:

- Phase 1 – Feinkonzeption des Untersuchungsdesigns: Erstellung und Durchführung der Befragungsaktion
- Phase 2 – Auswertung und Bewertung der Befragungsergebnisse: Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Hessische Verwaltungspraxis sowie Aufbereitung und Veröffentlichung der zentralen Erkenntnisse.

Die Durchführung erfolgte im Rahmen eines Forschungssemesters und wurde insofern durch das Hessische Ministerium des

	ANZAHL	PROZENT	
KGSt Größenklasse Kommune 1-3 (≥ 100.000 Einwohner) (1)	5	3.01%	
KGSt Größenklasse Kommune 4 (50.000 bis 100.000 Einwohner) (2)	4	2.41%	
KGSt Größenklasse Kommune 5 (25.000 bis 50.000 Einwohner) (3)	12	7.23%	
KGSt Größenklasse Kommune 6 (10.000 bis 25.000 Einwohner) (4)	55	33.13%	
KGSt Größenklasse Kommune 7 (weniger als 10.000 Einwohner) (5)	90	54.22%	
GESAMT	166		

Abb. 1: Teilnehmer verteilt nach Größenklassen

Innern und für Sport sowie die Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung (HfPV) unterstützt.

### Untersuchungsgang und Methodik

Die folgende Darstellung ist wie folgt aufgebaut: Nachdem im ersten Abschnitt das grundlegende Vorgehen sowie die Methodik der Untersuchung beschrieben wurde, werden im folgenden Abschnitt Kernergebnisse zum Fokusfeld „Prozessdurchdringung“ vorgestellt und diskutiert. Analog erfolgt dies für die drei weiteren Fokusfelder „Prozessgestaltung, -organisation und -automation“.

### Grundlegendes Vorgehen und Eckdaten

#### Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung erfolgte als Vollerhebung, indem allen Hessischen Kommunen die Teilnahme an dieser Studie ermöglicht wurde. Insgesamt wurden 426 Städte und Gemeinden in Hessen angefragt. Die Untersuchung erfolgte im Zeitraum 04.10.2016 bis 25.11.2016 (rd. acht Wochen). Dabei wurde der ursprünglich angelegte sechswöchige Untersuchungszeitraum auf mehrfache Bitten verschiedener Hessischer Kommunen um zwei Wochen verlängert. Der Grund lag darin, dass die Beantwortung der Fragen teilweise mehrere Organisationseinheiten einer Kommune betraf, so dass sich vor Ort Informationsprozesse in Teilen zeitintensiver darstellten, als zunächst zeitlich prognostiziert.

Adressiert wurden jeweils die obersten kommunalen Verwaltungsleitungen (Oberbürgermeisterin und Oberbürgermeister, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister). Der Teilnahmelink wurde als Teil einer Email versandt, die jeweils direkt an das persönliche Funktionspostfach der Verwaltungsleitung – wie dieses auf der offiziellen Homepage der Kommune an-

gegeben war – geschickt wurde. An die Teilnahmemöglichkeit wurde zweimal erinnert, ein erstes Mal acht Tage nach Start der Aktion und ein zweites Mal neun Tage vor Ende der Befragungsaktion. Schließlich erfolgte noch ein Hinweis auf die zweiwöchige Verlängerung der Teilnahmemöglichkeit.

### Ergebnisse Grunddaten

Die Untersuchung wurde in einem hohen Maße von den adressierten Städten und Gemeinden angenommen. Die Beteiligungsquote an dieser Studie liegt bei für eine Vollerhebung sehr erfreulichen 38,96 Prozent (166/426\*100).

Insgesamt 165 der 166 Teilnehmer haben zu ihren Funktionen Angaben gemacht. Die Teilnehmer an der Studie verteilen sich auf folgende Funktionen (s. Abb. 1):

- 66,67 Prozent: Oberbürgermeisterin/ Oberbürgermeister bzw. Bürgermeisterinnen/Bürgermeister oder Vertreter (110 Teilnehmer),
- 21,81 Prozent: Leiterin/Leiter Informationstechnik, Organisation oder Kämmeri (36 Teilnehmer, davon 30 Leiterin/Leiter Organisation),
- 11,52 Prozent: Andere Funktion wie Fachbereichsleiter Allgemeine Verwaltung oder Zentrale Steuerung, Leitung Haupt- oder Personalamt, Referenten des Bürgermeisters (19 Teilnehmer).

Im Weiteren werden entlang der vier Fokusfelder ausgewählte Ergebnisse vorgestellt.

### Ergebnisse zum Fokusfeld „Prozessdurchdringung“

Folgende Fragen sind in diesem Fokusfeld gebündelt. Zwei von vier Fragen werden hier betrachtet:

1. Haben Sie in Ihrer Verwaltung Produkte gebildet, die aus Kundensicht die

	ANZAHL	PROZENT	
ja (1)	51	31.10%	
eher ja (2)	47	28.66%	
teilweise (3)	37	22.56%	
eher nein (4)	15	9.15%	
nein (5)	11	6.71%	
weiß nicht (6)	3	1.83%	
<b>GESAMT</b>	<b>164</b>		

Abb. 2: Ergebnisse „Produktbildung aus Kundensicht“

	ANZAHL	PROZENT	
ja (1)	23	15.33%	
eher ja (2)	15	10.00%	
teilweise (3)	38	25.33%	
eher nein (4)	44	29.33%	
nein (5)	24	16.00%	
weiß nicht (6)	6	4.00%	
<b>GESAMT</b>	<b>150</b>		

Abb. 3: Ergebnisse „Produkt korrespondierende Prozesse“

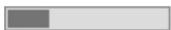
	ANZAHL	PROZENT	
ja (1)	3	1.96%	
eher ja (2)	3	1.96%	
teilweise (3)	22	14.38%	
eher nein (4)	42	27.45%	
nein (5)	80	52.29%	
weiß nicht (6)	3	1.96%	
<b>GESAMT</b>	<b>153</b>		

Abb. 4: Ergebnisse „Grafische Verfahrensdokumentation“

Dienstleistungen Ihrer Behörde erkennen lassen?

2. Sind zu den gebildeten Produkten korrespondierend Prozesse beschrieben, die das Verwaltungsverfahren zur Erstellung des Produktes nachvollziehbar machen?

**Ergebnisse zur Frage 1**

Rund 60 Prozent der Hessischen Kommunen (31,10 % + 28,66 % = 59,76 %) haben bei der Produktbildung die Kundensicht mit im Blick. Dies ist ein erfreuliches Ergebnis, besonders vor dem Hintergrund, dass die Dienstleistungen der steuerfinanzierten, öffentlichen Verwaltung regelmäßig für die Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen eine Hilfestellung bieten sollen. Eine besondere Fokussierung auf die Belange der Adressaten von Verwal-

tungsleistungen erscheint vor diesem Hintergrund erforderlich. Dies soll jedoch nicht darüber hinweg sehen lassen, dass mehr als 15 Prozent der Hessischen Kommunen (9,15 % + 6,71 % = 15,86 %) Produkte definiert haben, die ihre Dienstleistungen nicht aus Kundensicht gebildet haben (Abb. 2).

**Ergebnisse zur Frage 2**

Nur rund 25 Prozent der Hessischen Kommunen (15,33 % + 10,00 % = 25,33 %) haben zu den gebildeten Produkten korrespondierend Prozesse beschrieben. Dies bietet insoweit Potenzial, da durch die Beschreibung korrespondierender Prozesse nicht nur ein Prozessverständnis innerhalb und außerhalb der Behörde erzielt werden kann, sondern auch prozessbezogene Optimierungspotenziale dann

effizient gehoben werden können, wenn bekannt und transparent ist, wie ein Verfahren, mit welchen Zuständigkeiten und Aktivitäten ausgestaltet ist. Weitere 25 % (25,33 %) stimmen der Frage teilweise zu (s. Abb. 3).

Mit rund 45 Prozent (29,33 % + 16 % = 45,33 %) beantwortet aber die größte Anzahl der Teilnehmer die Frage danach, ob zu den gebildeten Produkten korrespondierend Prozesse beschrieben sind, die das Verwaltungsverfahren zur Erstellung des Produktes nachvollziehbar machen, mit „nein“ oder „eher nein“. Diese Zahl sollte deutlich erhöht werden, denn ohne Kenntnis der Prozesse kann die Erstellung und Abwicklung von Kundenprodukten kaum effizient realisiert werden.

**Ergebnisse zum Fokusfeld „Prozessgestaltung“**

Vier Fragen sind in diesem Fokusfeld gebündelt, von denen eine hier thematisiert wird: Sind in Ihrer Behörde Verwaltungsverfahren grafisch dokumentiert?

**Ergebnisse zur Frage**

Nur rund vier Prozent der Hessischen Kommunen (3,92 %) haben ihre Verwaltungsverfahren grafisch dokumentiert; weiter 14 Prozent zumindest in Teilen (14,38 %).

Mit „nein“ oder „eher nein“ beantworten fast 80 Prozent der Hessischen Kommunen die Frage nach der grafischen Dokumentation ihrer Verwaltungsverfahren (27,45 % + 52,29 % = 79,74 %). Diese Werte sind insoweit bemerkenswert, als durch die grafische Darstellung von Verfahren Optimierungspotenziale deutlich schneller erkannt werden als bei rein textlicher Beschreibung. Weitere Vorteile liegen in der Hinzuziehung bei der Einarbeitung neuen Personals oder übergreifender Prozessvergleiche (s. Abb. 4).

**Ergebnisse zum Fokusfeld „Prozessorganisation“**

Drei Fragen sind in diesem Fokusfeld gebündelt, von denen zwei hier thematisiert werden:

1. Ist in Ihrer Behörde ein Prozessmanagement organisatorisch eingerichtet?

	ANZAHL	PROZENT	
ja (1)	5	3.60%	
eher ja (2)	4	2.88%	
teilweise (3)	32	23.02%	
eher nein (4)	28	20.14%	
nein (5)	70	50.36%	
weiß nicht (6)	0	0.00%	
<b>GESAMT</b>	<b>139</b>		

Abb. 5: Ergebnisse „Prozessmanagement organisatorisch“

	ANZAHL	PROZENT	
a (1)	5	3.55%	
eher ja (2)	3	2.13%	
teilweise (3)	29	20.57%	
eher nein (4)	30	21.28%	
nein (5)	74	52.48%	
weiß nicht (6)	0	0.00%	
<b>GESAMT</b>	<b>141</b>		

Abb. 6: Ergebnisse „Prozesscontrolling organisatorisch“

2. Ist in Ihrer Behörde ein Prozesscontrolling organisatorisch eingerichtet?

**Ergebnisse zur Frage 1**

Die Frage ist bereits insoweit als relevant einzustufen, als keiner der Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Auswahlfeld „weiß nicht“ gewählt hat und sich insoweit klar positionieren konnte.

Auch hinsichtlich des Antwortverhaltens zeigt sich zur Frage, ob in der Behörde ein Prozessmanagement organisatorisch eingerichtet wurde, ein eindeutiges Bild: Nur rund sechs Prozent der Befragten beantworten diese Frage mit „ja“ oder „eher ja“ (3,60 % + 2,88 % = 6,48 %).

Bemerkenswerte rund 70 Prozent beantworten diese Frage mit „nein“ oder „eher nein“ (20,14 % + 50,36 % = 70,50 %). Damit zeigt sich, dass das Prozessmanagement in Hessischen Kommunen noch keine organisatorische Verankerung hat. Diese ist jedoch zu empfehlen, da ohne systematische Erfassung und Bündelung von Verwaltungsprozessen in einer Behörde keine effizienzsteigernde Vereinheitlichung oder Standardisierung von Prozesselementen möglich ist, gleiches gilt für die Nutzung von Prozesserkennnissen über den ersten Anwendungsfall hinaus. Ansonsten blieben wesentliche Vorteile der

Prozessmodellierung ungenutzt (s. Abb. 5).

**Ergebnisse zur Frage 2**

Auch hinsichtlich des Antwortverhaltens zum Prozesscontrolling zeigt sich ein eindeutiges Bild: Nur rund fünf Prozent der Befragten beantworten diese Frage mit „ja“ oder „eher ja“ (3,55 % + 2,13 % = 5,68 %). Rund 73 Prozent beantworten diese Frage mit „nein“ oder „eher nein“ (21,28 % + 52,48 % = 73,76 %) (s. Abb. 6).

Damit zeigt sich – vergleichbar dem Prozessmanagement –, dass auch das Prozesscontrolling in Hessischen Kommunen noch keine organisatorische Verankerung gefunden hat. Diese ist jedoch zu empfehlen, da ohne Prozesse in einer Verwaltung inhaltlich zu hinterfragen, zu bewerten, darüber zu berichten und ggf. Optimierungen vorzuschlagen kaum effiziente Prozessstrukturen zu erwarten bzw. zu erreichen sind. Damit blieben wesentliche Vorteile der Prozessmodellierung ungenutzt.

**Ergebnisse zum Fokusfeld „Prozessautomation“**

Sieben Fragen sind in diesem Fokusfeld gebündelt, von denen nur die folgende

hier thematisiert wird: Können in Ihrer Behörde Verwaltungsleistungen online beantragt werden?

**Ergebnisse zur Frage**

In einem Drittel der Hessischen Kommunen (28,37 % + 4,96 % = 33,33 %) können Verwaltungsleistungen online beantragt werden. 42,55 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben hierzu „teilweise“ an.

Diese grundsätzliche Aussage gewinnt jedoch erst dadurch Konturen, in dem man diese Aussage mit Anzahl und Anteil zu den gesamten Verwaltungsleistungen der Behörde in Beziehung setzt. Da rund 65 Prozent der Befragten zudem angaben, nur bis zu zehn Antragsverfahren online verfügbar zu haben und weitere 14,63 Prozent bis zu 20 Online-Verfahren, bietet sich hier erhebliches Potenzial.

Werden in einer Kommunenverwaltung zwischen 100 und 300 Verwaltungsverfahren bearbeitet, kann dieses Ergebnis als eher gering bewertet werden und sollte mit Blick auf eine Bürger- und Unternehmensorientierung bei der Onlinestellung von öffentlichen Verwaltungsleistungen überdacht und erweitert werden (s. Abb. 7).

**Handlungsempfehlungen**

Entlang der vier Fokusfelder werden in diesem Abschnitt aus der Ergebnissen abgeleitete Handlungsempfehlungen (HE) vorgestellt. Der Aufbau erfolgt analog der vorherigen Abschnitte.

**Fokusfeld „Prozessdurchdringung“**

Rund 60 Prozent der Hessischen Kommunen haben bei der Produktbildung den Kunden mit im Blick.

- **HE:** Es sollte versucht werden, diesen Wert zu steigern. Die Sensibilisierung und das Verständnis dafür, dass interne „Produkte“ für den Kunden i.d.R. ohne ziel- und anlassbegleitende Relevanz sind, können hierbei helfen.

Nur rund 25 Prozent der Hessischen Kommunen haben zu den Produkten korrespondierend Prozesse beschrieben (Antwortverhalten „ja“ und „eher ja“). Mit

	ANZAHL	PROZENT	
ja (1)	40	28.37%	
eher ja (2)	7	4.96%	
teilweise (3)	60	42.55%	
eher nein (4)	13	9.22%	
nein (5)	21	14.89%	
weiß nicht (6)	0	0.00%	
<b>GESAMT</b>	<b>141</b>		

Abb. 7: Ergebnisse „Verwaltungsleistungen online“

rund 45 Prozent beantwortet die größte Anzahl der Teilnehmer die Frage danach, ob zu den gebildeten Produkten korrespondierend Prozesse beschrieben sind, mit „nein“ oder „eher nein“.

- **HE:** Diese Zahlen sollten deutlich erhöht werden, denn ohne Kenntnis der Prozesse kann die Abwicklung von Kundenprodukten kaum effizient realisiert werden. Dies bietet zudem Potenzial, da durch die Beschreibung korrespondierender Prozesse nicht nur ein Prozessverständnis innerhalb und außerhalb der Behörde erzielt werden kann, sondern auch prozessbezogene Optimierungspotenziale gehoben werden können, wenn bekannt und transparent ist, wie ein Verfahren, mit welchen Zuständigkeiten und Aktivitäten ausgestaltet ist.

**Fokusfeld „Prozessgestaltung“**

Nur rund vier Prozent der Hessischen Kommunen haben ihre Verwaltungsverfahren grafisch dokumentiert; weitere 14 Prozent zumindest in Teilen. Mit „nein“ oder „eher nein“ beantworten fast 80 Prozent der Hessischen Kommunen die Frage nach der grafischen Dokumentation ihrer Verwaltungsverfahren.

- **HE:** Diese Werte sind insoweit bemerkenswert, als die grafische Darstellung von Verfahren Optimierungspotenziale deutlich schneller erkannt lassen als bei rein textlicher Beschreibung. Dies sollte deutlich bewusster werden.<sup>3</sup>
- **HE:** Die bisher geringe Nutzung grafischer Mittel bei der Verfahrensdokumentation lassen ein erhöhtes Optimierungspotenzial für Hessische Kommunen erkennen. Dies sollte Motivation sein, die kommunale Verwaltungspraxis verstärkt zu unterstützen.

Die große Bandbreite eingesetzter Prozessdarstellungsformen lässt keine Aussage zur Präferenzen zu. Vielmehr kann geschlussfolgert werden, dass wesentlich mit in der Verwaltung vorhandener Standardsoftware versucht wird, Verfahrensabläufe in der Behörde grafisch zu modellieren.

- **HE:** Dies ist einerseits verständlich – werden doch keine (zusätzlichen) Kosten für Modellierungssoftware o.ä. verursacht. Andererseits liegt aber auch die Vermutung nahe, dass vielerorts auch notwendiges Wissen über Darstellungsalternativen fehlt, das es zu schaffen gilt.
- **HE:** Hierzu sollten den Hessischen Kommunen – aber auch darüber hinaus – möglichst unabhängige Informationsangebote unterbreitet werden (bspw. in Form von Seminaren).

**Fokusfeld „Prozessorganisation“**

Hinsichtlich des Antwortverhaltens zur Frage, ob in der Behörde ein Prozessmanagement organisatorisch eingerichtet wurde, zeigt sich ein eindeutiges Bild: Nur rund sechs Prozent der Befragten beantworten diese Frage mit „ja“ oder „eher ja“. Bemerkenswerte runde 70 Prozent beantworten diese Frage mit „nein“ oder „eher nein“.

- **HE:** Damit zeigt sich, dass das Prozessmanagement in Hessischen Kommunen noch keine organisatorische Verankerung gefunden hat. Dies mit Überzeugung und Augenmaß zu forcieren, ist eine der Kernaufgaben der Gegenwart und Zukunft zur Digitalisierung.
- **HE:** Dies ist besonders aus wirtschaftlicher Sicht zu empfehlen, da ohne systematische Erfassung und Bündelung von Verwaltungsprozessen in einer Behörde kaum eine effizienzsteigernde

Vereinheitlichung oder Standardisierung von Prozesselementen möglich ist. Damit blieben wesentliche Vorteile der Prozessmodellierung in der Verwaltung ungenutzt – dies sollte vermieden werden.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich beim Antwortverhalten zur Frage, ob in der Behörde ein Prozesscontrolling organisatorisch eingerichtet wurde: Nur rund fünf Prozent der Befragten beantworten diese Frage mit „ja“ oder „eher ja“. Rund 73 Prozent beantworten diese Frage mit „nein“ oder „eher nein“.

- **HE:** Damit zeigt sich, dass auch das Prozesscontrolling in Hessischen Kommunen noch keine organisatorische Verankerung gefunden hat (vgl. oben). Diese ist gleichwohl zu empfehlen, da ohne Prozesse in einer Verwaltung inhaltlich zu hinterfragen, zu bewerten, darüber zu berichten und ggf. Optimierungen vorzuschlagen kaum effiziente Prozessstrukturen zu erwarten sind. Damit blieben – vergleichbar dem Prozessmanagement – weitere wesentliche Vorteile der Prozessmodellierung ungenutzt (vgl. oben).

**Fokusfeld „Prozessautomation“**

In einem Drittel der Hessischen Kommunen können Verwaltungsleistungen online beantragt werden. Die Antworten zeigen aber weiter, dass rund 65 Prozent der Befragten angeben, nur bis zu zehn Antragsverfahren online verfügbar zu haben. Weitere 14,63 Prozent zumindest bis zu 20 Onlineverfahren.

- **HE:** Werden in einer Kommunenverwaltung i.d.R. zwischen 100 und 300 Verwaltungsverfahren bearbeitet, ist dieses Ergebnis als eher gering zu bewerten und sollte mit Blick auf eine Bürger- und Unternehmensorientierung überdacht und erweitert werden.
- **HE:** Hervorzuheben ist ferner, dass primär Bürgerdienstleistungen im Fokus der wenigen Online-Verwaltungsleistungen stehen. Auch wenn mit der Gewerbemeldung die Leistung jene ist mit den meisten Nennungen, so bleibt diese doch für die Unternehmen auch nahezu

3 Hogrebe, 2017b.

die einzige Online-Verwaltungsleistung in Hessischen Kommunen. Die sollte mit Blick auf die wirtschaftliche Bedeutung verstärkt werden.

- **HE:** Hier sollten Kommunen auch gezielt überprüfen, welche Leistungen aus IT-Sicht gleiche oder ähnliche Strukturen aufweisen, so dass diese mit geringem Aufwand auch für weitere Online-Verwaltungsleistungen der Behörde genutzt werden können.

## Zusammenfassung und Ausblick

Die Forschungsergebnisse sind aufgrund ihrer hochrelevanten Thematik und durch ihren großen Datenumfang geeignet, eine Vielzahl weiterer Fragestellungen aus Wissenschaft und Verwaltungspraxis zu be-

- Wie sind die dort Curricula heute ausgestaltet? Sind Anpassungen notwendig<sup>4</sup>? (Impuls 1)
- Welche Kenntnisse (Breite/Tiefe) sollten vermittelt werden<sup>5</sup>? (Impuls 2)

## Verwaltungspraxis

Die Verwaltungspraxis sollte um die Potenziale (und Grenzen!) von Prozessoptimierung und -management wissen.

- Wie kann eine „Prozesssensibilisierung“ geschaffen bzw. gesteigert werden? (Impuls 1)
- Wie können Projekte zur Prozess-thematik unterstützt werden? (Impuls 2)

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die Digitalisierung von Pro-

## Literatur

Gesellschaft für Informatik, Fachgruppe Verwaltungsinformatik (2015a): Stellungnahme zur am 23.10.2014 vom IfG.CC herausgegebenen Wissenschaftlichen Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“, November 2015. Online unter: [https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fg-vi/GI\\_FGVI\\_Papier\\_HS-Ausb\\_151210mLogo.pdf](https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fg-vi/GI_FGVI_Papier_HS-Ausb_151210mLogo.pdf) (Abruf am 23.07.2017).

Gesellschaft für Informatik, Fachgruppe Verwaltungsinformatik (2015b): Stellungnahme zur Ausbildung für den allgemeinen Verwaltungsdienst an Hochschulen, November 2015. Online unter: [https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fg-vi/GI\\_FGVI\\_Kom\\_WisStudieAusb\\_151210mLogo.pdf](https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fg-vi/GI_FGVI_Kom_WisStudieAusb_151210mLogo.pdf) (Abruf am 23.07.2017).

Hogrebe, F. (2017a): Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Überblick, Bewertung und Handlungsempfehlungen, Schriftenreihe der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung „Forschung und Lehre für die Verwaltungspraxis“, herausgegeben von Hermann Groß, Frank Hogrebe, Jens Löcher, Band 12, ISBN 978-3-942731-62-1, Frankfurt.

Hogrebe, F. (2017b): Prozessmodellierung in der öffentlichen Verwaltung – Prozesse darstellen, verstehen und verbessern, Schriftenreihe der Hessischen Hochschule für Polizei und Verwaltung „Forschung und Lehre für die Verwaltungspraxis“, herausgegeben von Hermann Groß, Frank Hogrebe, Jens Löcher, Band 13, ISBN 978-3-942731-63-8, Frankfurt.

ifG.CC (2014): Wissenschaftliche Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“, The Potsdam Institute for eGovernment.

Statistisches Bundesamt (2017): Schuldenstatistik, Wiesbaden, 2016. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicheHaushalte/Schulden/FlyerSchuldenstatistik0140004157004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicheHaushalte/Schulden/FlyerSchuldenstatistik0140004157004.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf am 23.07.2017).

# »Die Verwaltungspraxis sollte um die Potenziale und Grenzen von Prozessoptimierung und -management wissen!«

antworten und zu unterstützen. Folgende Impulse sollen abgeleitet werden:

## Forschung

Die Ergebnisse deuten an, dass in der öffentlichen Verwaltungspraxis „Prozessmanagement“ weder flächendeckend noch umfassend verankert ist. Dies eröffnet wissenschaftliche Fragestellungen:

- Was sind die Gründe für diese geringe Prozessfokussierung? (Impuls 1)
- Welche Rahmenbedingungen und Konzepte fehlen (noch)? (Impuls 2)

## Lehre

Die Verwaltungspraxis erwartet, dass Absolventinnen und Absolventen von wissenschaftlichen Hochschulen, insbesondere jene mit verwaltungswissenschaftlichem Fokus, Kenntnisse zur „Prozess-thematik“ vermittelt bekommen haben.

zessen in der öffentlichen Verwaltung kaum effizient erreicht werden kann, wenn nicht im Vorfeld die notwendige Basis durch das Prozessmanagement gelegt wurde.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass in den erhobenen Fokusfeldern teilweise noch erhebliches Potenzial liegt, dass durch systematische Ausgestaltung gewonnen werden kann. Hier gilt es gleichwohl Strategien zu entwickeln, die einen effizienten Ressourceneinsatz mit im Blick haben.

4 Vgl. im Weiteren auch dazu: ifG.CC (2014) nebst Stellungnahme dazu von GI-FG VI (2015a).

5 Vgl. hier zu ersten Anregungen: GI-FG VI (2015b).