



LANDKREIS LÜNEBURG
DER LANDRAT

Protokollauszug

Sitzung des Ausschusses für Finanzen, Personal, Innere Angelegenheiten und Digitalisierung vom 08.03.2023

**TOP 6. Einführung eines Prozessmanagements beim Landkreis Lüneburg
ungeändert beschlossen
2023/062**



Konzept zur Einführung von Prozessmanagement
für den Landkreis Lüneburg

Ihre Spezialisten für Organisationsgestaltung und
Prozessmanagement im öffentlichen Sektor



2008

Gründung in
Münster

350+

Projekte

50

Mitarbeitende

1000 +

Kunden

**Prozessmanagement.
Einfach. Machen.**

Unser Motto

**Mittelständisch,
unabhängig, inhabergeführt.**

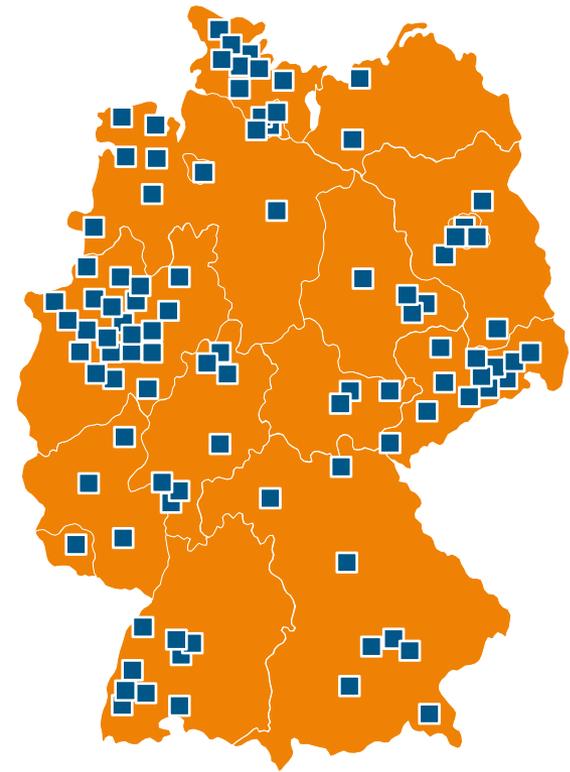
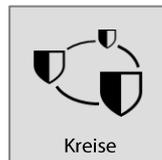
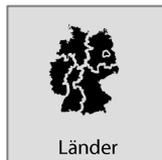
Unser Profil

**Alles aus
einer Hand.**

Unser Portfolio



Willkommen in bester Gesellschaft – wir betreuen über 1000 Kundenverträge im öffentlichen Sektor in Deutschland, darunter >100 Kreisverwaltungen



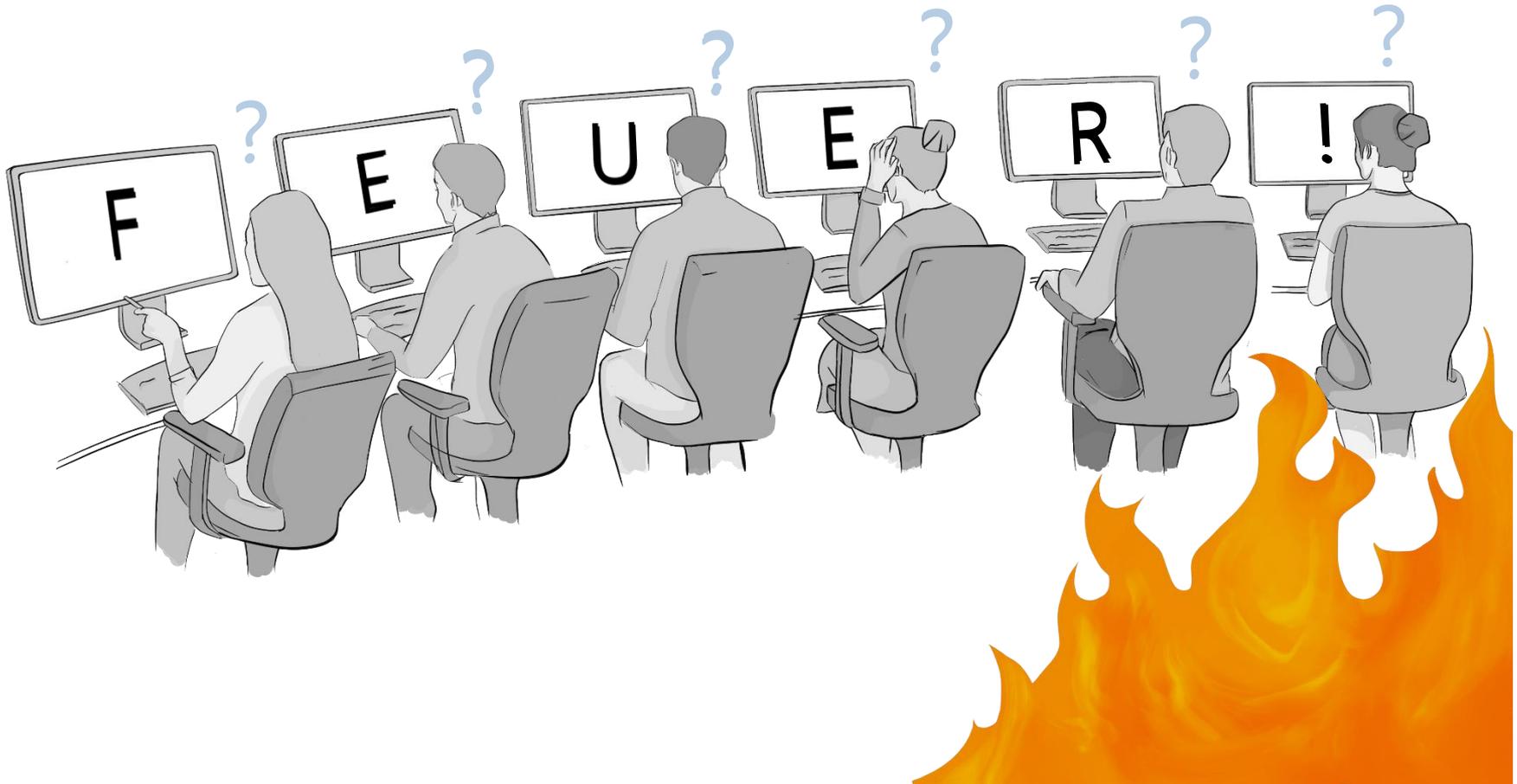
Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

1	Einführung und Zielsetzung	5
2	Überblick über Vorgehen und Phasen	13
3	Ressourcenbedarf	27
4	Offene Fragen und nächste Schritte	32

Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

1	Einführung und Zielsetzung	5
2	Überblick über Vorgehen und Phasen	13
3	Ressourcenbedarf	27
4	Offene Fragen und nächste Schritte	32

Prozessorientierung – Warum? Prozessmanagement schärft den Blick für das Ganze.



Es gibt viele Themen, Projekte und Probleme, zu denen Prozessmanagement einen Lösungsbeitrag leisten kann – was ist Ihr Thema?

Strategische Themen der Organisationsentwicklung

- **Demografischer Wandel & Wissensmanagement**
- Haushaltskonsolidierung
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement & IKS
- Verwaltungsübergreifende Kooperation

Digitalisierung & E-Government

- Strategieentwicklung für Digitalisierung/E-Government
- **Umsetzung OZG**
- Potenzialanalyse, Priorisierung & Umsetzung
- **Einführung der E-Akte & E-Vorgangsbearbeitung**
- Einführung von Online-Verfahren & Bürgerportalen
- IT-Anforderungsmanagement & Softwareauswahl



Organisationsgestaltung

- Durchführung von Organisationsuntersuchungen
- Aufgabenkritik & Einführung neuer Prozesse
- Abbau von Überlastungsanzeigen
- Optimierung einzelner Prozesse nach Zeit, Kosten, Qualität
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Stellenorganisation

www.kasaia.de

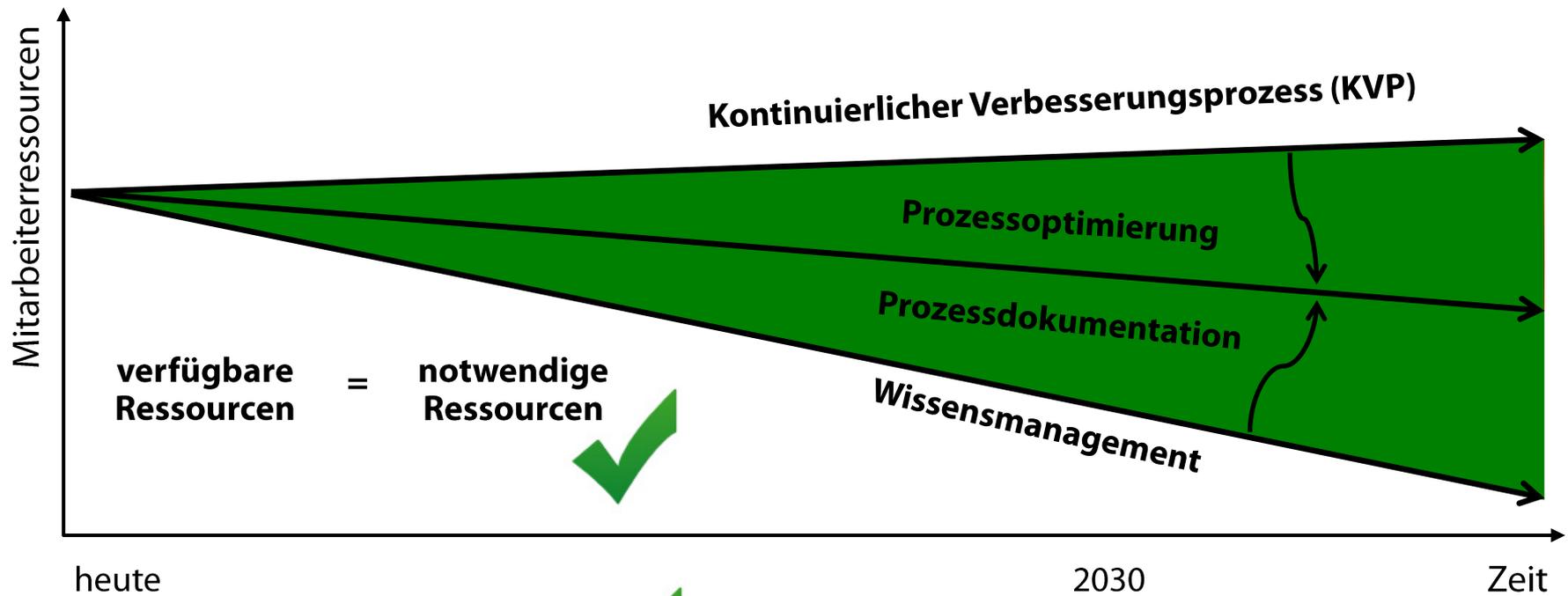
- Stellenbeschreibungen
- Stellenbewertungen
- Stellenbemessungen & Personalbedarfsermittlungen
- Gestaltung von Aufgabengliederungsplänen & Dienstanweisungen
- Klärung von Rollen und Zuständigkeiten



Wissensmanagement



Durch Wissensmanagement und KVP können Sie den demografischen Wandel abmildern und konstruktiv nutzen



Wissensmanagement + KVP = 

Digitalisierung der Verwaltung





Umgesetzt im IT-Verfahren

Gelebter Prozess

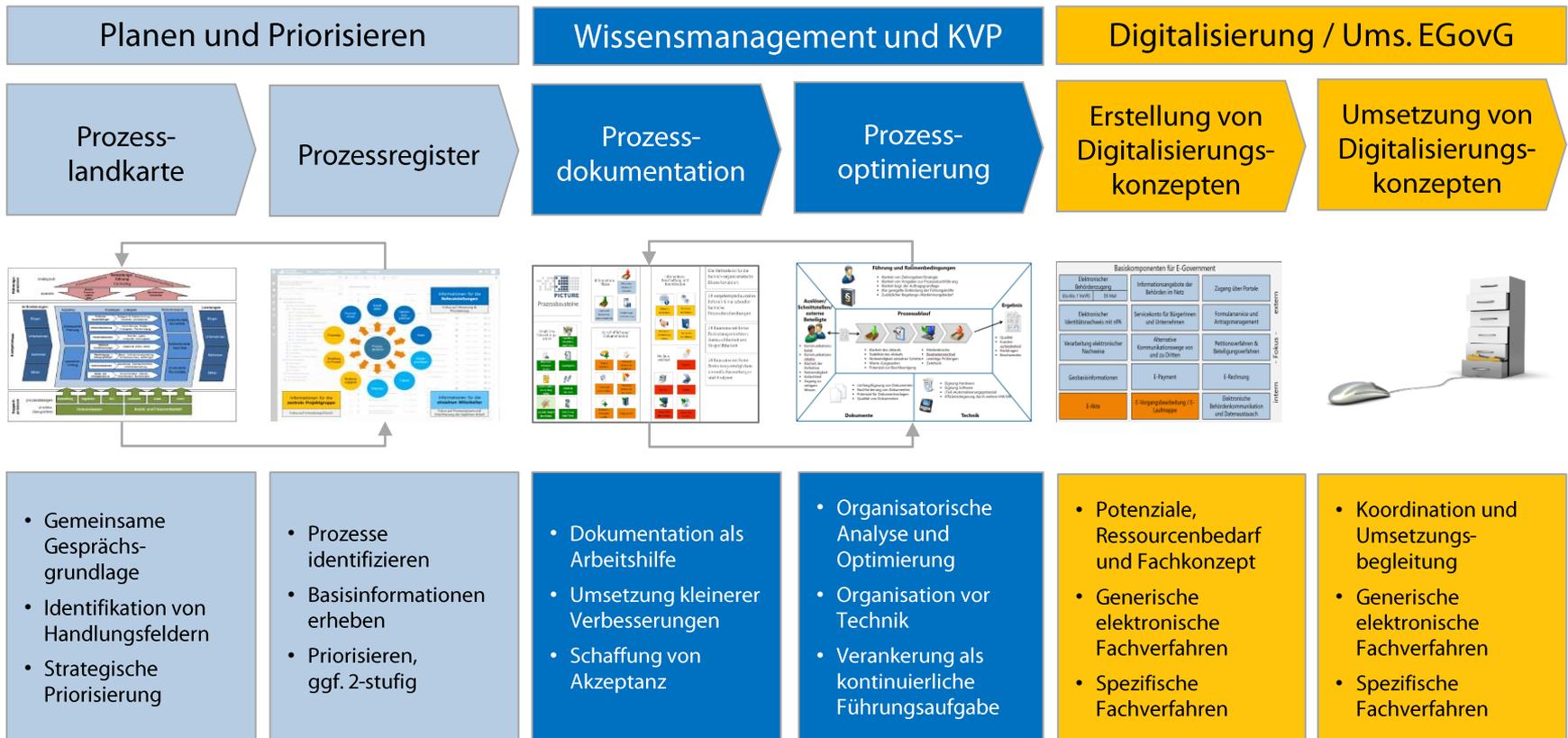
Der Fokus der Digitalisierung soll darauf liegen, Prozesse durchgängig technisch zu unterstützen



Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

1	Einführung und Zielsetzung	5
2	Überblick über Vorgehen und Phasen	13
3	Ressourcenbedarf	27
4	Offene Fragen und nächste Schritte	32

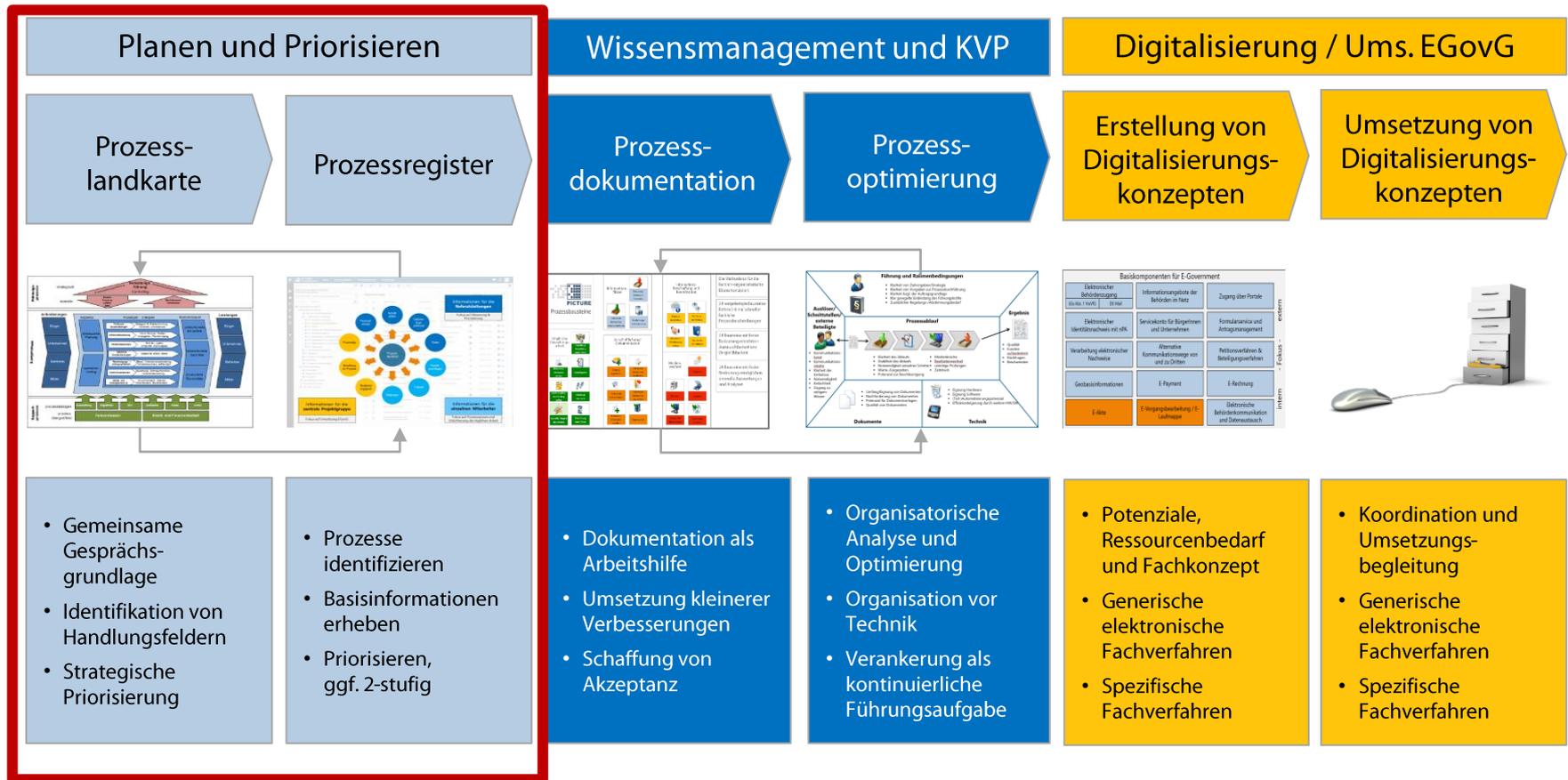
Die Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell



Basiskomponenten für E-Government		
Elektronischer Behördenzugang	Informationsangebote der Behörden im Netz	Zugang über Portal
Elektronischer Identifizierung und eID	Servicecenter für BürgerInnen und Unternehmen	Formularservice und Anlagenmanagement
Verbreitung elektronischer Nachweise	Abgestimmte Kommunikationssysteme von und zu Bürgern	Partizipationsverfahren & Kooperationsverfahren
Geschäftsprozesse	E-Payment	E-Rechnung
E-Info	E-Verfahrenabwicklung / E-Government	Elektronische Behördenkommunikation und Datenmanagement



In der ersten Phase werden die Grundlagen geschaffen für Planung, Steuerung und Priorisierung – Ziel: 20% der Prozesse mit 80% Nutzen finden.

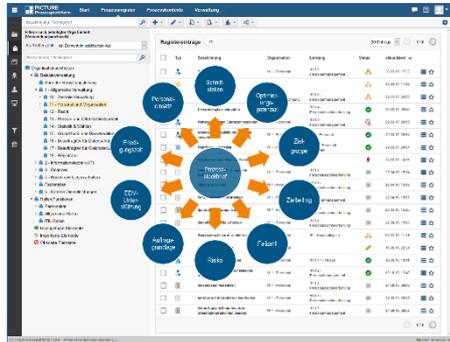


Ein zentrales Prozessregister liefert die Grundlage für Transparenz, strategische Steuerung und Priorisierung auf Führungsebene



Welche Aufgaben gibt es in meinem Bereich?

Wer ist wofür zuständig?



Welche Prozesse erfordern meine Aufmerksamkeit?

An welchen Stellschrauben kann ich drehen?



Bezeichnung / Schlagwort

Filtern nach beteiligter Orga-Einheit (Verwendungsnachweis)

Als Treffer zählt ein Element im selektierten Ast

Bezeichnung / Schlagwort

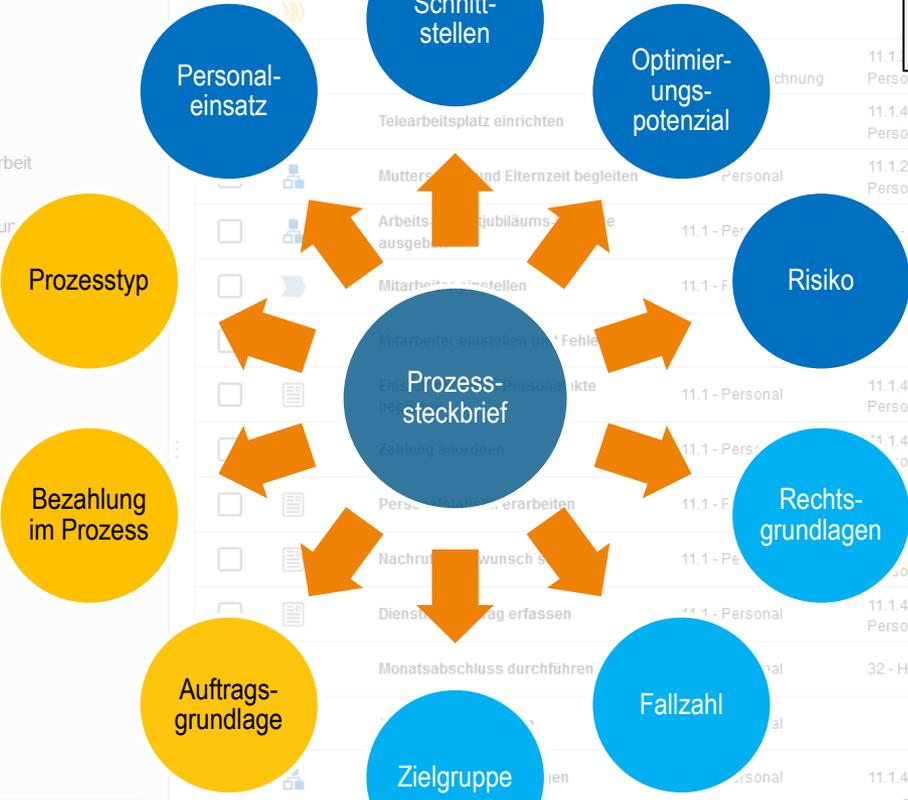
- Organisationseinheiten
 - Beispielverwaltung
 - Büro der Verwaltungsleitung
 - 1 - Allgemeine Verwaltung
 - 10 - Zentrale Verwaltung
 - 11 - Personal und Organisation
 - 12 - Recht
 - 13 - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
 - 14 - Statistik & Wahlen
 - 15 - Grundstück- und Bauverwaltung
 - 16 - Beauftragte/r für Datenschutz
 - 17 - Beauftragte/r für Gleichstellung
 - 18 - Registratur
 - 2 - Informationstechnik (IT)
 - 3 - Finanzen
 - 4 - Bauen und Liegenschaften
 - Fachstellen
 - 5 - Externe Dienstleistungen
 - Rollen/Funktionen
 - Personalrat
 - Allgemeine Rollen
 - ITIL-Rollen
 - Hinzugefügte Elemente
 - Importierte Elemente
 - Obsoleete Elemente

Registereinträge 72

Typ	Bezeichnung	Organisation	Leistungs...	Status	Datum	Icons
<input type="checkbox"/>	Schnittstellen	11.1 - Personal	11.1.1 - Pers...			
<input type="checkbox"/>	Telearbeitsplatz einrichten	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	✓	29.03.17, 20:55	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Mutters- und Elternzeit begleiten	11.1 - Personal	11.1.2 - Personalmanagement	🔍	29.03.17, 20:55	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Arbeitsjubiläumsfeier	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	✓	29.03.17, 20:54	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter einstellen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalmanagement	✓	29.03.17, 20:54	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter einstellen (Fehlbesetzung)	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalmanagement	⚡	24.03.17, 10:36	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Einweisung von Mitarbeitern	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	☀	22.04.16, 15:14	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Zahlung abschließen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	☀	22.04.16, 15:09	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Persönlichkeitsakte erarbeiten	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalmanagement	☀	22.04.16, 15:07	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Nachrichtigungswunsch	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	☀	22.04.16, 15:05	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Dienstleistungsantrag erfassen	11.1 - Personal	11.1.4 - Personalsachbearbeitung	☀	22.04.16, 15:00	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	Monatsabschluss durchführen	11.1 - Personal	32 - Haushaltsplan	📦	02.07.15, 11:41	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	✍	16.06.15, 22:34	☰ ☆
<input type="checkbox"/>	...	11.1.4.1 - Urlaub	...	✓	12.06.15, 10:11	☰ ☆

Informationen für Fachbereiche und Fachdienste

Fokus auf Steuerung & Priorisierung



Informationen für das zentrale Prozessmanagement

Fokus auf Digitalisierung

Informationen für die einzelnen Mitarbeitenden

Fokus auf Prozesswissen und Erleichterung der täglichen Arbeit

Beispiel: Nutzung des Prozessregisters zur Priorisierung von Prozessen mit drei kombinierten Auswahlkriterien

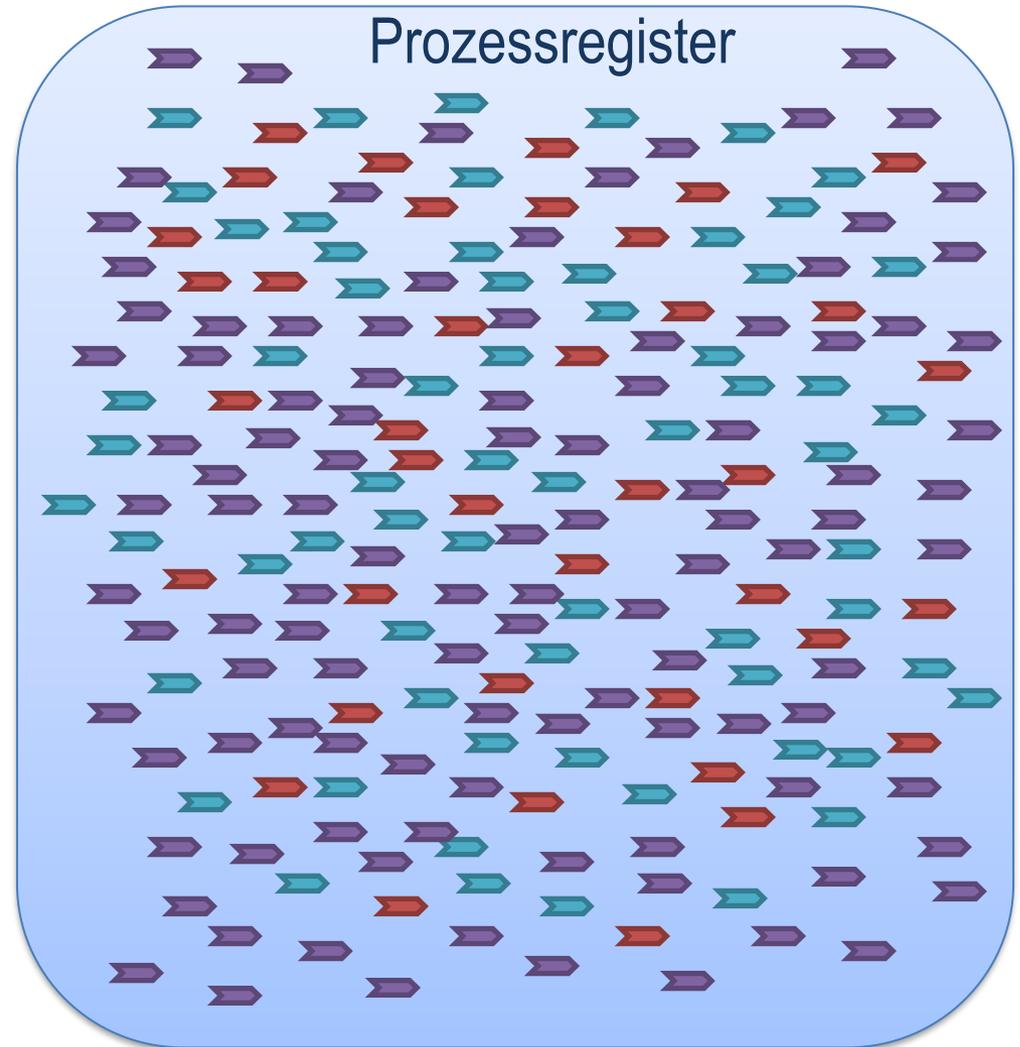
Strukturierte Prozesse

Mit einer Fallzahl > 1000 p.a.

Aus den Bereichen
Meldung/Anzeige

...

Anzahl Prozesse: 541 → 15



Für die verschiedenen Optimierungsthemen (z.B. Einführung E-Akte) sind spezifische Auswertungen zur Priorisierung möglich

Scoring-Schema "E-Akte Potenzialanalyse" bearbeiten

Hinzugefügte Attribute	Gewichtung
Anzahl kopierter und gedruckter Seiten (pro Fall/geschätzt)	25 %
Intensität Medienbrüche (pro Fall/geschätzt)	25 %
Strukturierungsgrad	25 %
Fallzahl pro Jahr	25 %

Auftraggeber: + 100 %

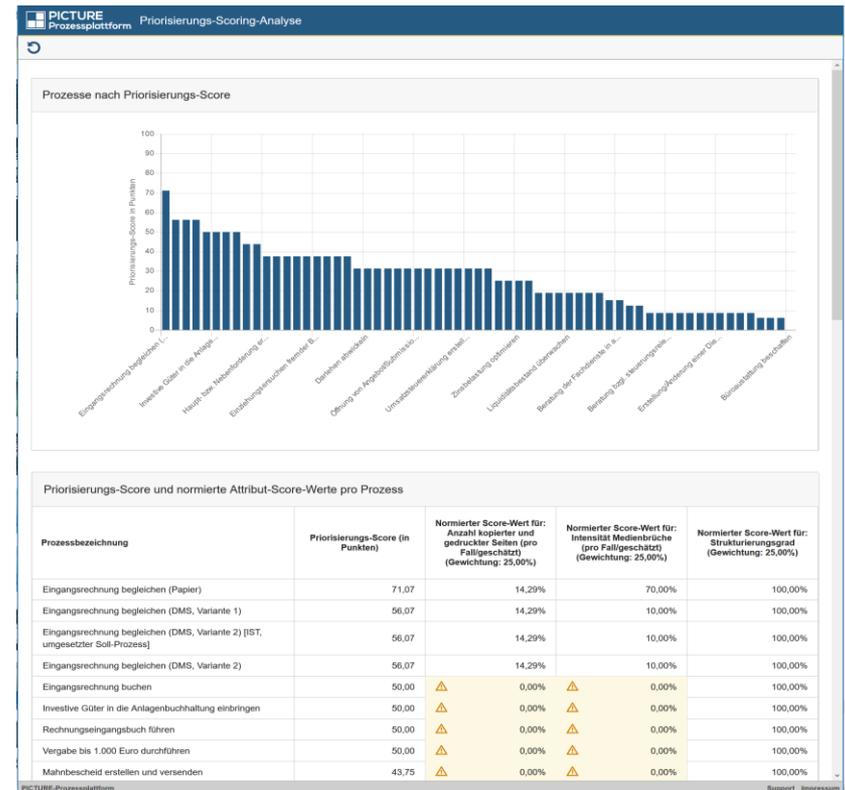
Anzahl kopierter und gedruckter Seiten (pro Fall/geschätzt) in Score-Wert überführen

Ausprägungsabschnitte festlegen und überführen

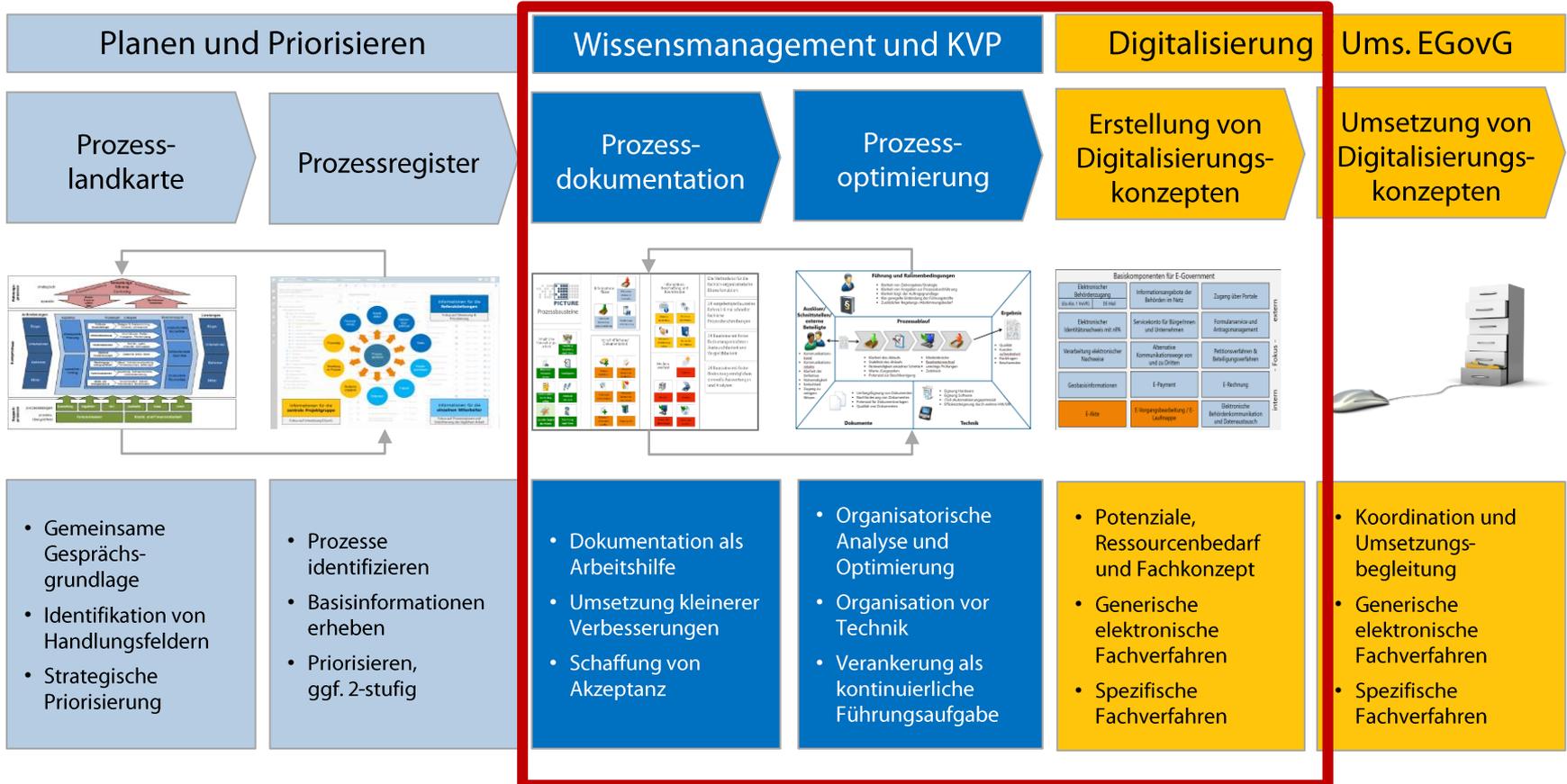
< 5	1 Punkte
< 25	3 Punkte
< 100	5 Punkte
> 100	7 Punkte

Neuen Abschnitt hinzufügen

Schließen Speichern als... Speichern



Auf Basis der Vorarbeiten werden regelmäßig die wichtigsten Prozesse mit dem meisten Nutzen beschrieben, optimiert und digitalisiert – Plan: 50 Prozesse p.a.



Die Prozessmodellierung (Prozessdokumentation) kann mit leicht verständlichen Prozessbausteinen erfolgen



Inhaltliche Verwaltungsarbeit

Formell prüfen		Formell prüfen
Ein-/Auszahlung durchführen		Ein-/Auszahlung durchführen
Arbeitsort wechseln		Arbeitsort wechseln
Berechnung durchführen		Berechnung durchführen
Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen		Inhaltlich prüfen/Entscheidung treffen
Spezielle Tätigkeit durchführen		Spezielle Tätigkeit durchführen
Dokument/Information sichten		Dokument/Information sichten

Verschriftlichung/ Dokumentation

Dokument erstellen		Dokument erstellen
Dokument bearbeiten		Dokument bearbeiten
Dokument aussondern		Dokument aussondern
Vorgang registrieren		Vorgang registrieren
Vorgang zu den Akten		Vorgang zu den Akten

Informationsbeschaffung und Koordination

Recherche durchführen		Recherche durchführen
Rückfrage durchführen		Rückfrage durchführen
Beratung durchführen		Beratung durchführen
Absprache/Vereinbarung treffen		Absprache/Vereinbarung treffen

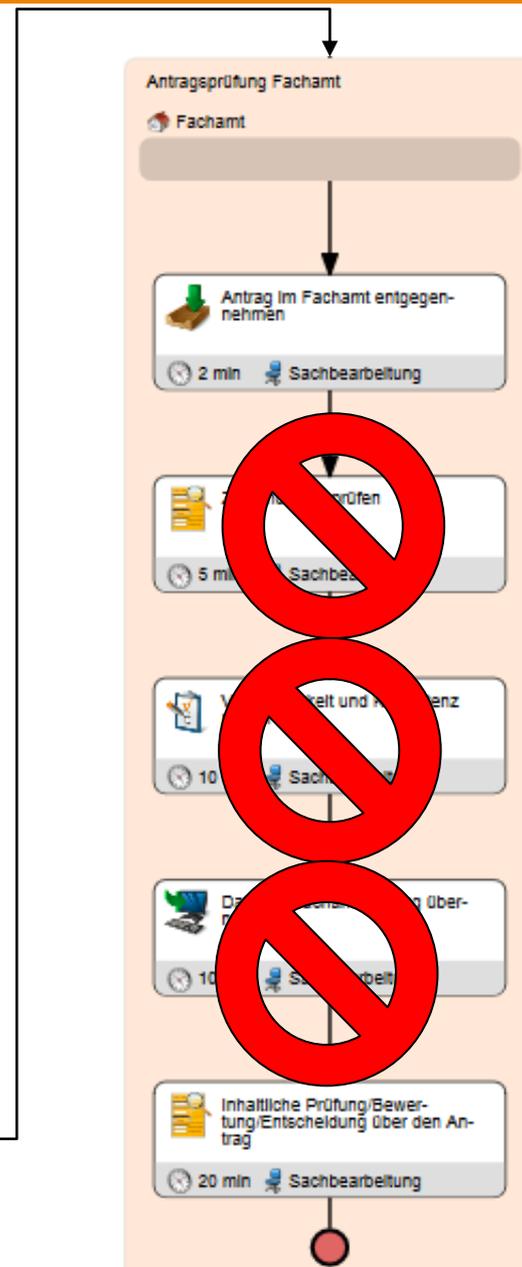
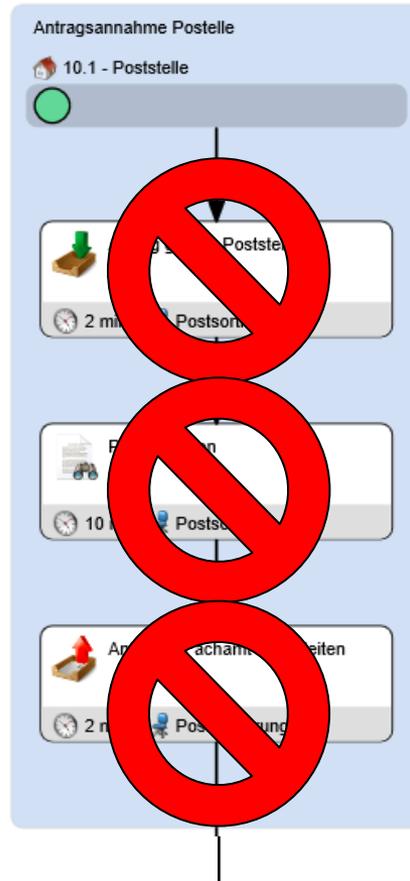
Informationsflüsse

Dokument entgegennehmen		Dokument entgegennehmen
Bearbeitungsunterbrechung		Bearbeitungsunterbrechung
Dokument versenden		Dokument versenden

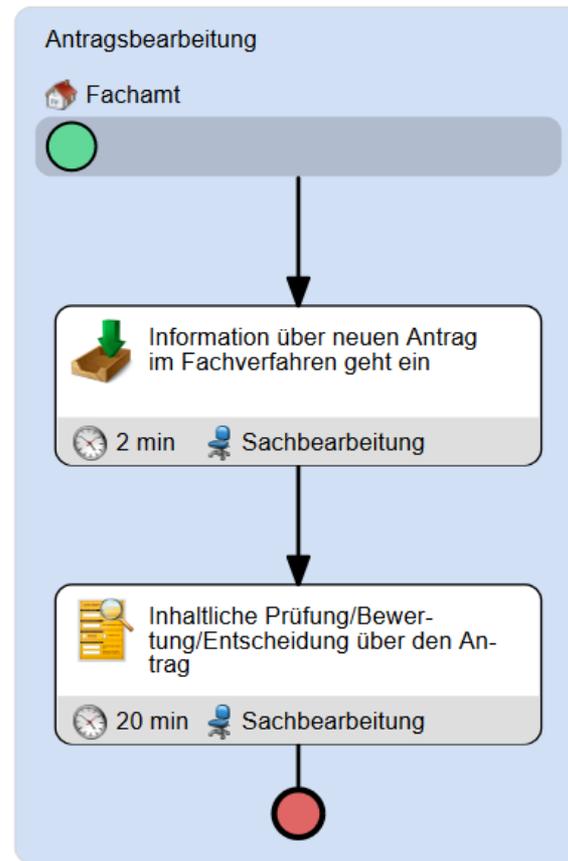
Medienwechsel

Daten in EDV übernehmen		Daten in EDV übernehmen
Drucken		Drucken
Datenträger bespielen		Datenträger bespielen
Kopieren		Kopieren
Scannen		Scannen

Beispiel für den Nutzen von digitalisierten Prozessen



Beispiel für den Nutzen von digitalisierten Prozessen



Mit der PICTURE Prozessplattform lassen sich die Nutzenpotenziale einer Prozessoptimierung auch berechnen

PICTURE-Prozessplattform Bericht über Personalkosten

Stand: 04.02.20

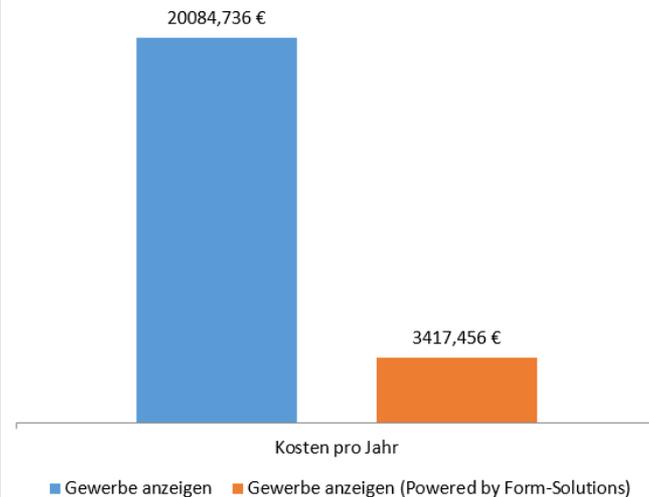
Beschreibung

Ermittlung des Personalbedarfs von einem oder mehreren Prozess(en). Es werden die Prozess separat ausgewiesen. Die Berechnung des Bedarfs erfolgt auf Basis der Einträge einzelner Prozessbausteine sowie der hinterlegten Kostensätze für die ausführenden, die modelliert sind, werden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Hinweis: Dieser Bericht ist ein Detailmodell voll funktionsfähig!

Berechnungsfaktoren

Jahresarbeitszeit	90.000
Aufschlag für Verteilzeiten	12%

Prozess-Personalkosten



Prozess	Gesamtzeit (min) pro Jahr	Bearbeitungszeit (min) pro Jahr	Kap	Ste	Ko	Ersparnis
Gewerbe anzeigen	61500,00	68880,00	0,77	20.084,74 €		
Gewerbe anzeigen (Powered by Form-Solutions)	10500,00	11760,00	0,13	3.417,46 €	16.667,28 €	-83 %

Nutzenbeispiele für Prozessmanagement – Fokus Organisation

- Aufbau eines Prozessregisters und Durchführung einer Aufgabenkritik in einem Kreis
 - Ergebnis: 68 von 800 Prozessen ohne Auftragsgrundlage. Prozesse ausgesetzt → knapp 1 Mio. € Einsparungen p.a.
- Untersuchung Wunschkennzeichenprozess bei der KFZ-Zulassung.
 - Ergebnis: 0,75 VZÄ suchen nach Wunschkennzeichen – Umstellung auf Kiosk / Online-Verfahren → Kapazität frei
- Untersuchung der Prozesse im Immobilienmanagement
 - Ergebnis: unbewirtschaftete Grundstücke im siebenstelligen Bereich identifiziert und der Bewirtschaftung zugeführt
- Untersuchung der Prozesse zwischen „konfliktbeladenen“ Abteilungen
 - Ergebnis: Lösung von Missverständnissen, radikale Vereinfachung des Informationsflusses, Steigerung der Motivation
- Differenzierte Risikoanalyse bei ausgewählten Prozessen „was kann schlimmstenfalls schiefgehen?“
 - Ergebnis: 70% reduzierter Kontroll- und Prüfaufwand, Kapazität frei zur Behebung von Engpässen
- Weniger teure Organisationsuntersuchungen und –analyse durch Externe.
 - Durch die Prozessmanagement-Grundlagen kann die interne Organisation deutlich mehr Projekte selbst stemmen.



Nutzenbeispiele für Prozessmanagement – Fokus IT

- Interkommunaler Vergleich: Wer macht was mit welchem Fachverfahren?
 - Ergebnis: Bei gleichen Lizenzkosten und bestehender IT konnte mehr aus der bestehenden IT „herausgeholt“ werden

- Softwareaustausch zur Behebung von Fehlern und Problemen im Bürgerservice
 - Ergebnis: Probleme organisatorischer Natur gelöst – kein neues Fachverfahren erforderlich

- Erstellung eines Prozessregisters und Aufbau Fachverfahrenskatalog
 - Ergebnis: Knapp 120 Fachverfahren identifiziert. Davon 30 selbsterstellte Verfahren der Mitarbeitenden (Schatten IT) abgelöst/migriert

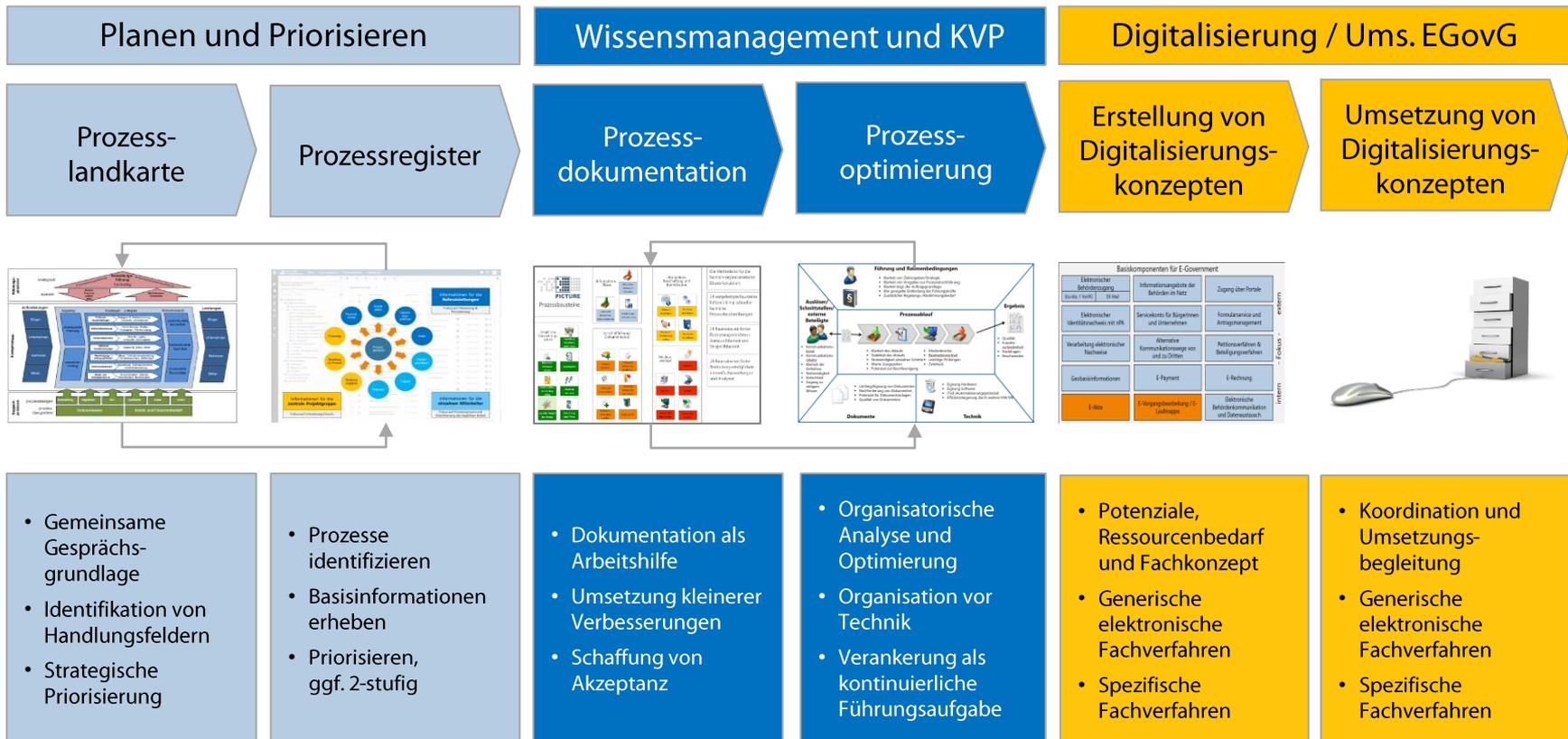
- Teure Basiskomponenten werden beschafft, wenig benutzt (z.B. Formularserver)
 - Ergebnis: Abgleich zwischen Prozessbausteinen und IT-Komponenten steigert die Verbreitung bereits vorhandener IT



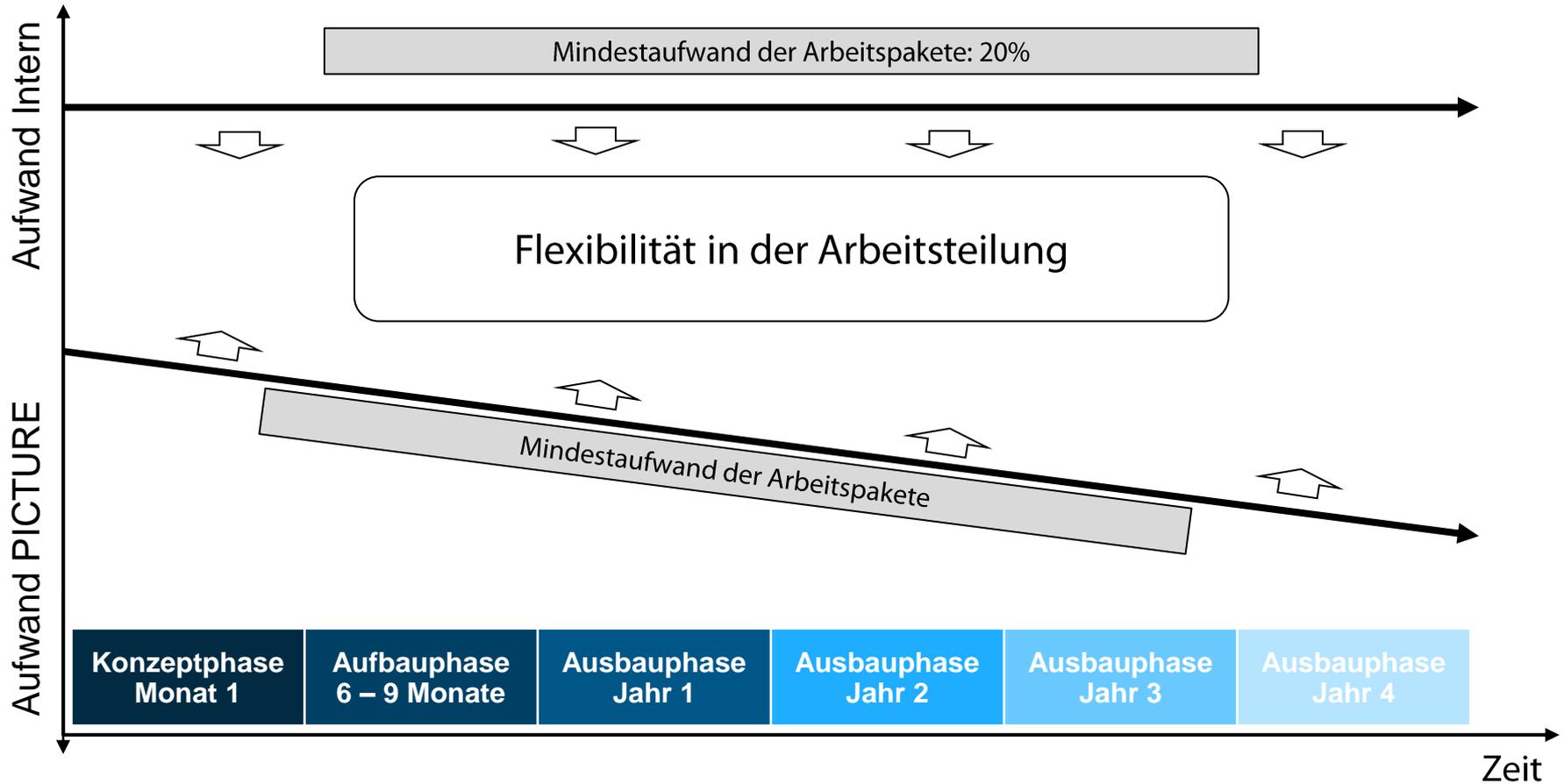
Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

1	Einführung und Zielsetzung	5
2	Überblick über Vorgehen und Phasen	13
3	Ressourcenbedarf	27
4	Offene Fragen und nächste Schritte	32

Die Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg folgt einem aufeinander aufbauenden Phasenmodell



Die Aufwände der externen Unterstützung dienen vor allem Schulung, Coaching und Wissenstransfer und sinken schrittweise über die Laufzeit.



Szenario mit 1 Prozessmanager/in: Gesamtüberblick über den Ressourcenbedarf zur Zielerreichung (netto) **Planungszeitraum: 4 Jahre**

Ressourcenbedarf	Konzeptphase 1 Monat	Aufbauphase 6 - 9 Monate	Ausbauphase Jahr 1	Ausbauphase Jahr 2	Ausbauphase Jahr 3	Ausbauphase Jahr 4
Internes Personal (in Vollzeitäquivalenten)						
Prozessmanager	0,03	0,19	0,96	0,91	0,96	0,89
Multiplikatoren	0,00	0,00	0,11	0,23	0,24	0,38
Prozesseigner und -beteiligte inklusive Pflege der Register	0,00	0,49	1,29	1,29	1,29	1,29
Dienstleistungen						
Beratungsaufwand extern für Prozessmanagementexperten in Personentagen	6	70	71	57	42	28
Beratungsaufwand extern für Prozessmanagementexperten in Euro	8.940 €	103.872 €	105.511 €	84.409 €	63.306 €	42.204 €
Schulungsaufwand in Personentagen	0,00	7,00	7,00	7,00	6,30	0,00
Schulungsaufwand in Euro	0 €	10.430 €	10.430 €	10.430 €	9.387 €	0 €
Summe Dienstleistungen netto	8.940 €	114.302 €	115.941 €	94.839 €	72.693 €	42.204 €
Sachaufwendungen Prozessmanagement						
zusätzlicher Mittelaufwand für Prozessmanagement-Werkzeuge	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Sachkosten für internes Marketing, Website, Druckkosten für Handreichungen usw.	0 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Summe Budgetbedarf netto	8.940 €	115.302 €	116.941 €	95.839 €	73.693 €	43.204 €



Die
auf

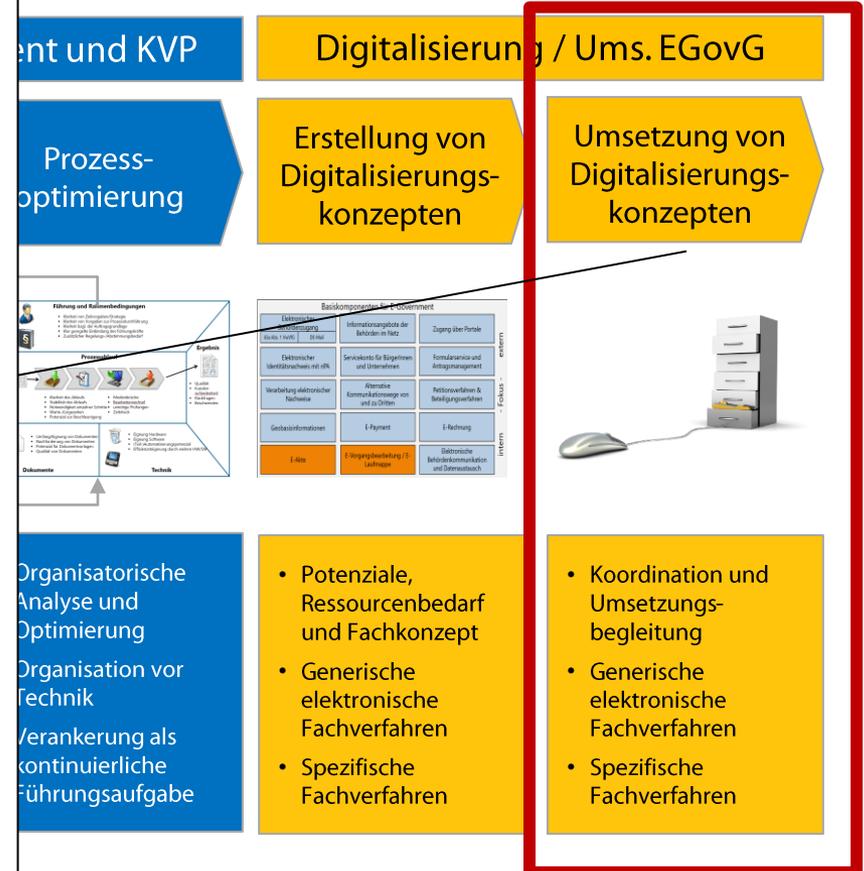
Verantwortliche Akteure:

- Es handelt sich um Projekte zur Umsetzung der Digitalisierungskonzepte
- Eingebunden werden interne und externe Experten (IT-Abteilung, Softwarehersteller, andere Dienstleister,...)
- Intern Verantwortung der IT und nicht mehr der Prozessmanager
- Der Prozessmanager ist hier unterstützend tätig

Vorgehen

- Im Anschluss an die Erstellung von Digitalisierungskonzepten sind diese in Umsetzungsprojekten zu implementieren
- Der Ressourcenbedarf bei der Einführung/Umsetzung von IT-gestützten Prozessen ist primär von der Komplexität des IT-Umfeldes und der eingebundenen Dienstleister abhängig
- Die Umsetzung mit bestehenden Basiskomponenten erfordert regelmäßig einen geringeren Aufwand als die Einführung neuer Spezialsoftware bzw. Fachverfahren
- **Für die Umsetzung von Digitalisierungskonzepten kann regelmäßig mit einem Aufwand gerechnet werden, der mindestens doppelt so hoch wie der Aufwand für die Konzepterstellung ist.**

Im Landkreis Lüneburg folgt einem



Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

1	Einführung und Zielsetzung	5
2	Überblick über Vorgehen und Phasen	13
3	Ressourcenbedarf	27
4	Offene Fragen und nächste Schritte	32

Konzept zur Einführung von Prozessmanagement im Landkreis Lüneburg

Ihr Ansprechpartner
Dr. Lars Algermissen

Geschäftsführer

PICTURE GmbH

algermissen@picture-gmbh.de

(+49) (0) 251-1312379-0

