

Geschäftsprozessoptimierung bei der Stadtverwaltung Nürnberg

hier: Werkstattbericht über die Einführung des Geschäftsprozessmanagement-Tools „ADONIS“

1. Vorbemerkung

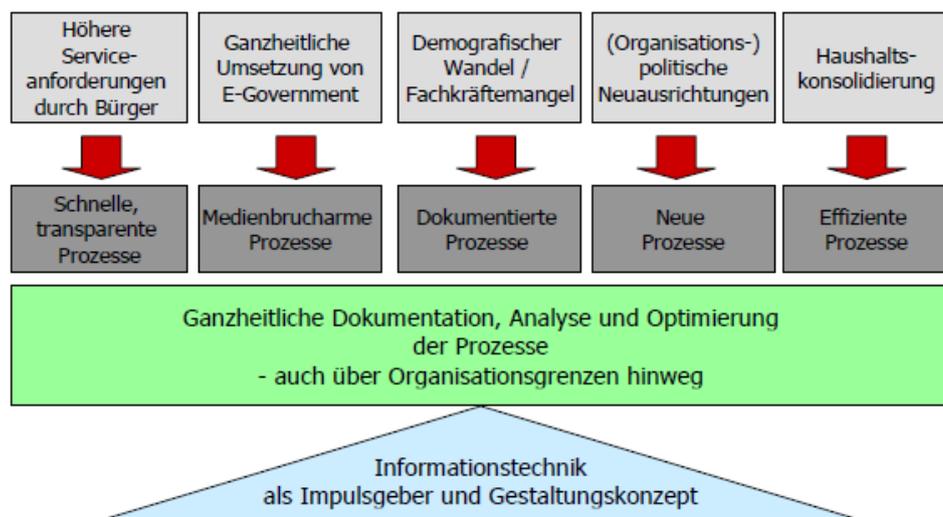
Mit diesem Bericht soll über die derzeit laufende Einführung der Fachanwendung ADONIS zur Unterstützung bei Geschäftsprozessoptimierung bei der Stadtverwaltung Nürnberg berichtet werden. Der bisherige Arbeitsansatz der Abteilung Allgemeine Organisation konzentrierte sich eher auf aufbauorganisatorische Fragestellungen und deren Auswirkungen auf den Stellenplan. Zukünftig wird ein verstärkter Fokus auf notwendige Schnittstellenreduzierungen, evtl. Vereinfachungen und damit Beschleunigung der Arbeitsabläufe innerhalb der Stadtverwaltung gelegt. Damit kann die Organisationsabteilung auf sich verändernde Rahmenbedingungen innerhalb der Stadtverwaltung wie z.B. die Einführung des Produkthaushaltes, die Neuorganisation der Stadtverwaltung und die Umsetzung der Stufe 3 der Haushaltskonsolidierung 2009, in der die prozessorientierte Vorgehensweise einen wesentlichen Baustein darstellen wird, reagieren.

In den letzten Jahren ist unabhängig von genannten konkreten Entwicklungen ein Paradigmenwechsel von der funktionsorientierten zu einer prozessorientierten Organisation innerhalb der deutschen Kommunalverwaltungen zu verzeichnen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen. An dieser Stelle wird auf die aktuellen Berichte der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zu dem Thema hingewiesen:

Nr. 3/2011 „Von der Prozessoptimierung zum Projektmanagement (Teil 1)“ – In sechs Schritten zum optimierten Prozess
Nr. 4/2011 „Von der Prozessoptimierung zum Projektmanagement (Teil 2) – Kommunen auf den Weg zum Prozessmanagement“

Nach einer Wegbeschreibung zur Geschäftsprozessoptimierung aus dem Jahr 1998 (KGSt-Bericht 8/1998) werden mit den beiden kürzlich erschienenen Berichten die praktische Relevanz und das systematische Vorgehen in Prozessoptimierungsprojekten bildlich dargestellt und die Thematik seitens der KGSt wieder aufgegriffen. Dabei wird u.a. die Frage beantwortet, warum zukünftig eine verstärkte Betrachtung der Ablauforganisation sinnvoll und notwendig ist:

Warum beschäftigen sich Kommunen mit Prozessen?



Quelle: KGSt-Bericht 3/2011

Auch bei der Stadt Nürnberg ist es angesichts der derzeitigen Rahmenbedingungen erforderlich, dass zukünftig Prozessbetrachtungen, -dokumentationen und -optimierungen nicht mehr nur in einzelnen Projekten und Organisationsuntersuchungen erfolgen. Die Prozessabläufe sollen als Schwerpunkt der Organisationsarbeit in den nächsten Jahren vor dem Hintergrund der Überlegungen zur Neuorganisation der Stadtverwaltung sowie der notwendigen Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen verstärkt in den Fokus der Betrachtung gestellt werden. Verschiedene Komponenten geben neben den oben genannten Entwicklungen in der Stadtverwaltung Anlass

zu einer zukünftig prozessorientierten Organisationsarbeit:

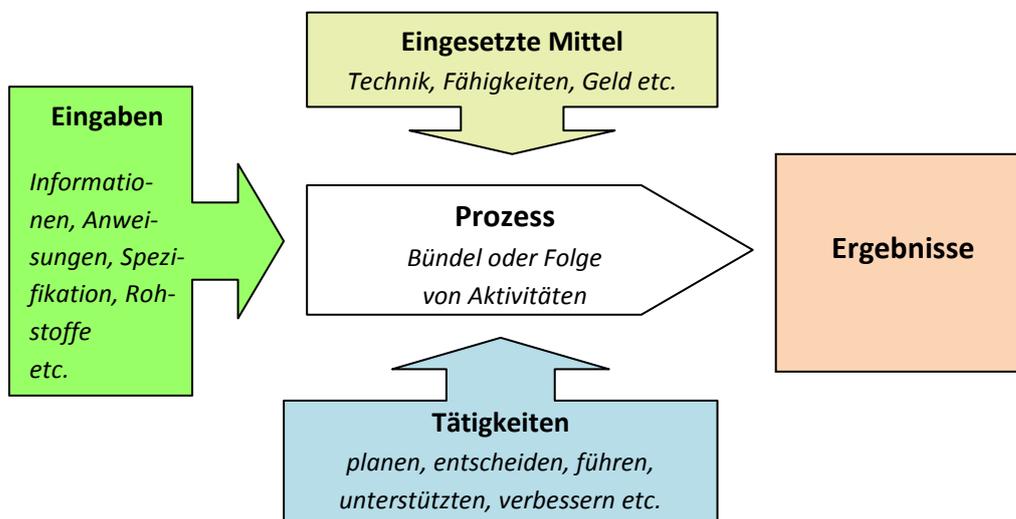
- die verstärkte Einführung von E-Government-Ansätzen bei der Aufgabenerledigung
- der demografische Wandel und die damit verbundene Fluktuation erfahrener Fachkräfte (Aufbau eines Nachschlagewerks zur Sicherung des Wissens)

In diesem Bericht sollen neben der Ausgangslage und den Rahmenbedingungen auch die bisherigen Anstrengungen, die denkbaren Zielsetzungen einer stadtinternen Geschäftsprozessstrategie sowie die sich hieraus ergebenden Umsetzungsanforderungen dargestellt werden. Der Bericht wird als Werkstattbericht bezeichnet, da zwar wesentliche Grundlagen bereits erarbeitet sind, das Instrument und die weitere Vorgehensweise aber noch feinjustiert und hinsichtlich eines generellen Einsatzes abgestimmt werden muss.

2. Erläuterung von Schlüsselbegriffen

Um die Einführung in die Thematik zu erleichtern und die Intention dieses Werkstattberichtes zu verdeutlichen, ist eine Erläuterung von Schlüsselbegriffen erforderlich:

Laut Definition nach DIN EN 9000 ist ein Prozess eine Abfolge von zwangsläufig aufeinander aufbauender Tätigkeiten (Teil- bzw. Unterprozesse), die Eingaben (Inputs) in Ergebnisse (Outputs) umwandeln:



Bei Prozessen werden aufgrund ihrer Bedeutung für die Leistungserstellung folgende Prozessklassen unterschieden:

Steuerungsprozesse	<i>Mit den Steuerungsprozessen werden die strategische und operative Führung, insbesondere durch unternehmensstrategische Vorgaben (Planung, Entscheidung und Schwerpunktsetzung), abgebildet.</i>
Kernprozesse	<i>Der Kernprozess umfasst alle Tätigkeiten, die der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen. Sie bilden in der Regel den Schwerpunkt der Betrachtungen. Eine Leistung (im Sinne des Produkthaushalts) entsteht in einem Prozess und ist eindeutig einem Produkt zuzuordnen. Ein Prozess kann eindeutig einer Leistung zugeordnet werden.</i>
Stützprozesse	<i>Die Stützprozesse dienen der Sicherstellung der Betriebsbereitschaft u.a. durch Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen und Infrastruktur (z.B. DV, Qualifizierung und Information).</i>

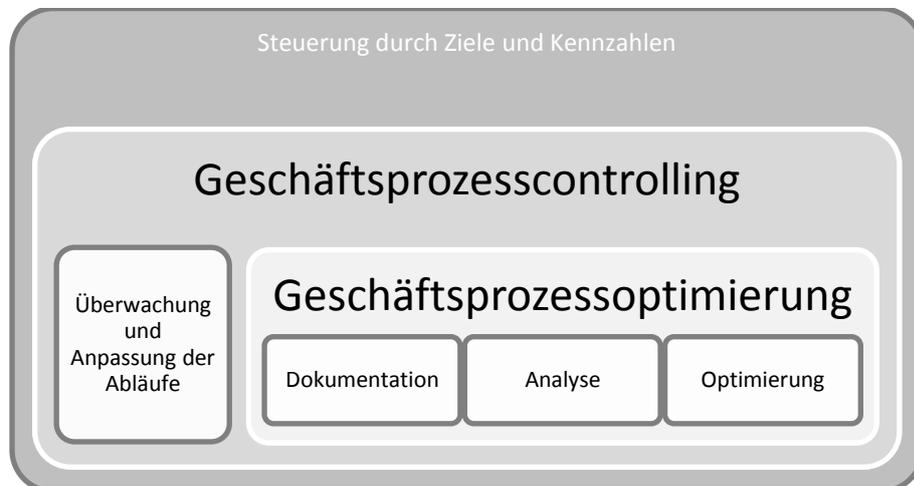
Unter Geschäftsprozessoptimierung ist eine Methode zur Verbesserung der Prozesse einer Organisation zu verstehen. Ziel ist es, durch GPO eine größere Effektivität und Effizienz der Leistungserstellung zu erreichen und Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten sowie die Schnittstellen bei den Abläufen innerhalb der Stadt-

verwaltung erheblich zu reduzieren. Es wird hinterfragt, ob die Leistungserbringung auf die richtige Weise erfolgt (Tun wir die Dinge richtig?). Ansatzpunkte für Prozessoptimierungen bestehen nach der Dokumentation des Ist-Zustandes in der

- Vermeidung unnötiger Prozessschritte
- Zusammenfassung von Prozessschritten
- Parallelisierung bisher sequentiell bearbeiteter Prozessschritte
- eindeutigen Definition oder Bereinigung von Schnittstellen zwischen den Geschäftsbereichen, Dienststellen und Abteilungen
- Beschleunigung oder Vermeidung von Prozessschritten insbesondere durch den Einsatz von geeigneter Informations- und Kommunikationstechnik.

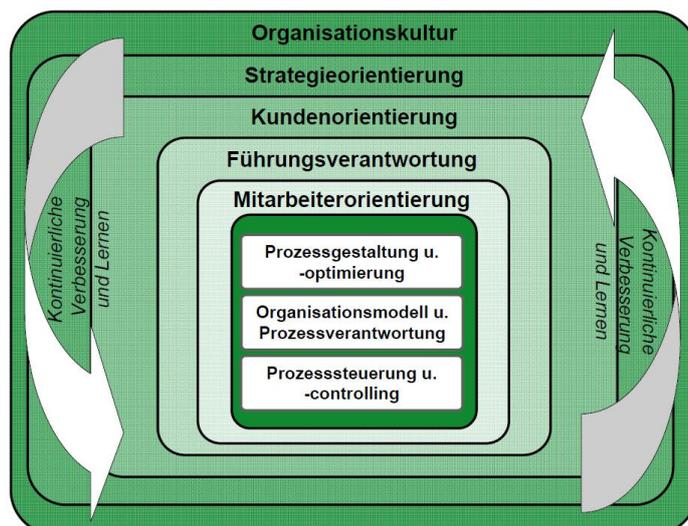
Eine vorherige aufgabenkritische Betrachtung des Leistungsspektrums ist vor einer GPO nicht zwingend erforderlich, aber wünschenswert.

Der Begriff Geschäftsprozessmanagement umfasst hingegen neben den reinen Tätigkeiten der Geschäftsprozessoptimierung (systematische Dokumentation, Analyse, Optimierung der Prozessausgestaltung) auch die Steuerung sowie die Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse (Geschäftsprozesscontrolling):



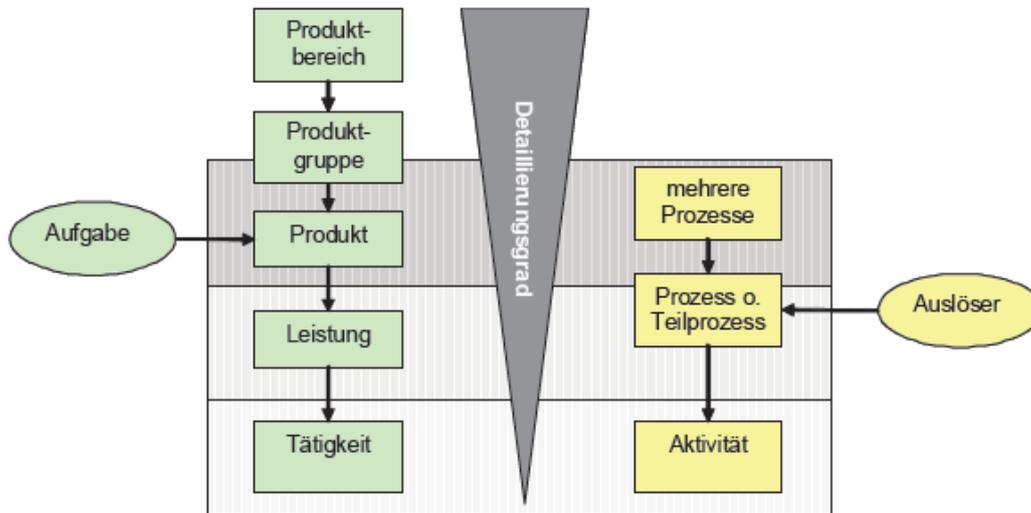
Durch das Prozessmanagement wird eine Verbesserung der Kundenorientierung sowie der Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung begünstigt. Ziel ist es dabei, die Prozesse so auszugestalten, dass die Bedürfnisse der externen Kunden (Bürgerinnen und Bürger), aber auch internen Kunden und Kundinnen (Dienststellen und Eigenbetriebe) sowie anderer zu berücksichtigenden Interessengruppen (z.B. Politik, Stadtspitze, Mitarbeiter/-innen) möglichst wirtschaftlich erfüllt werden. Hierdurch kann eine erhöhte Transparenz, den Abbau von Doppelarbeiten und der Verringerung von Reibungsverlusten begründet.

Die Ausführung des optimierten Prozesses, der durch geeignete Zielvorgaben und geeignete Kennzahlen zu konkretisieren ist, ist darüber hinaus zu überwachen und ggf. unter Beachtung der bestehenden Rahmenbedingungen nach zu justieren.



Quelle: KGSt

Zwischen den Produkten und Leistungen und den zur Erstellung erforderlichen Prozessen besteht ein Zusammenhang: Jedem Produkt bzw. jeder Leistung ist mindestens ein Prozess zuzuordnen, wie die folgende Grafik darstellt:



Quelle: KGSt-Bericht 3/2011 – Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1)

3. Ausgangslage bei der Stadtverwaltung Nürnberg

Die Aufnahme, Analyse und Bewertung von Arbeitsabläufen war schon bisher ein wichtiger Bestandteil von Organisationsuntersuchungen bei der Stadt Nürnberg. Daher war und ist es nach dem Aufgabengliederungsplan gemäß Ziffer 2.1 Kernaufgabe des Amtes für Organisation, Informationsverarbeitung und Zentrale Dienste, im Rahmen von methodischen Organisationsuntersuchungen u.a. Prozessbeschreibungen durchzuführen. Diese Aufgabe wurde in den letzten Jahren im Rahmen verschiedener Projekte und Organisationsuntersuchungen durchgeführt z.B.

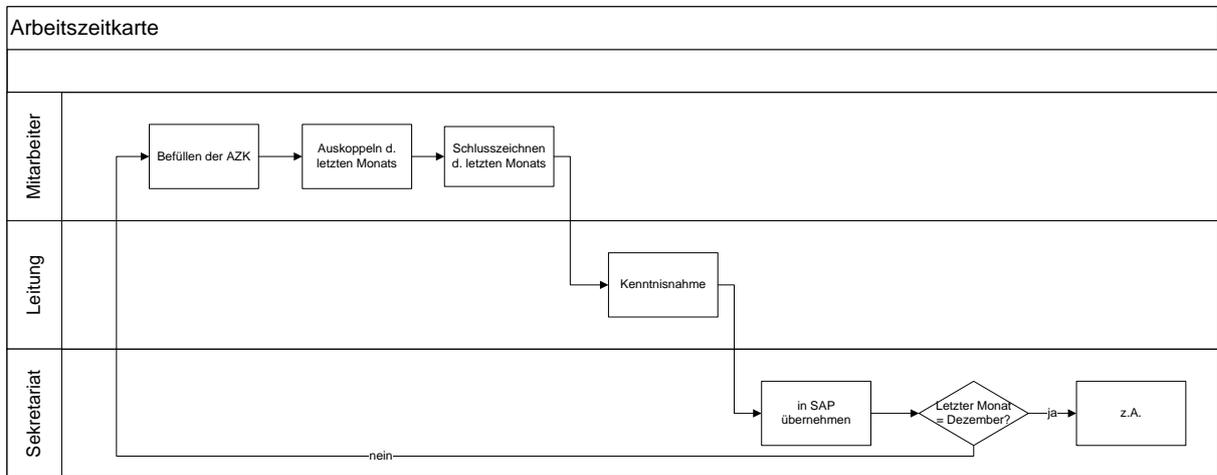
- beim Projekt „Einführung eines einheitlichen Dokumentenmanagementsystems“
- beim Projekt „Personalbemessung der Jugendämter in Bayern (PeB)“
- beim Projekt „Neustrukturierung des Gebäudemanagements“
- bei der Einführung des einheitlichen Ansprechpartners im Rahmen der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie mit Wirkung zum 01.01.2010
- bei der Organisationsuntersuchung der Abteilung „Personalabrechnung (PA/8)“
- bei den bundesweiten Vergleichsringen der KGSt zum Thema Kfz-Zulassungsstelle sowie Fahrerlaubnisbehörde.

Dabei wurde in der Vergangenheit unterschiedliche IT-Unterstützung zur Prozessdarstellung und zur Erarbeitung von optimierten Sollprozessen angewandt. Zur Prozessmodellierung war bereits seit Ende der 90er Jahre das ARIS-Tool-Set-Werkzeug der Firma IDS Scheer AG bei OrgA im Einsatz. Beim Softwareprodukt ARIS Easy Design standen Einarbeitungs- und Pflegeaufwand und tatsächlicher Nutzen in keinem vertretbaren Verhältnis zueinander. Deshalb wurde der Pflegevertrag mit der Firma beendet.

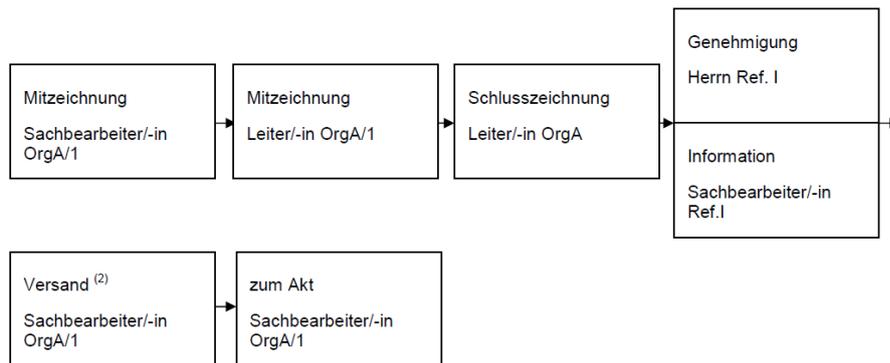
Im Nachfolgenden werden die im Rahmen der Projekte und Organisationsuntersuchungen verwendeten Modelle kurz dargestellt, um die bisher verwendeten unterschiedlichen Werkzeuge der Prozessdarstellung zu verdeutlichen:

a. Darstellung in MS Visio

In den einzelnen Teilprojekten bei der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems wurde die Darstellung der abzubildenden optimierten Laufwege u.a. mittels Standard-IT-Werkzeugen (MS-Word, MS-Excel, MS-Visio usw.) in der Regel wie folgt realisiert: Ausgehend von Flussdiagrammen (dargestellt in MS-Visio) wurden im DMS-Organisationshandbuch der Dienststelle die Verfügungswege mit einzelnen Aktivitäten in MS-Word festgehalten.



Beispielprozess „Arbeitszeitkarte“

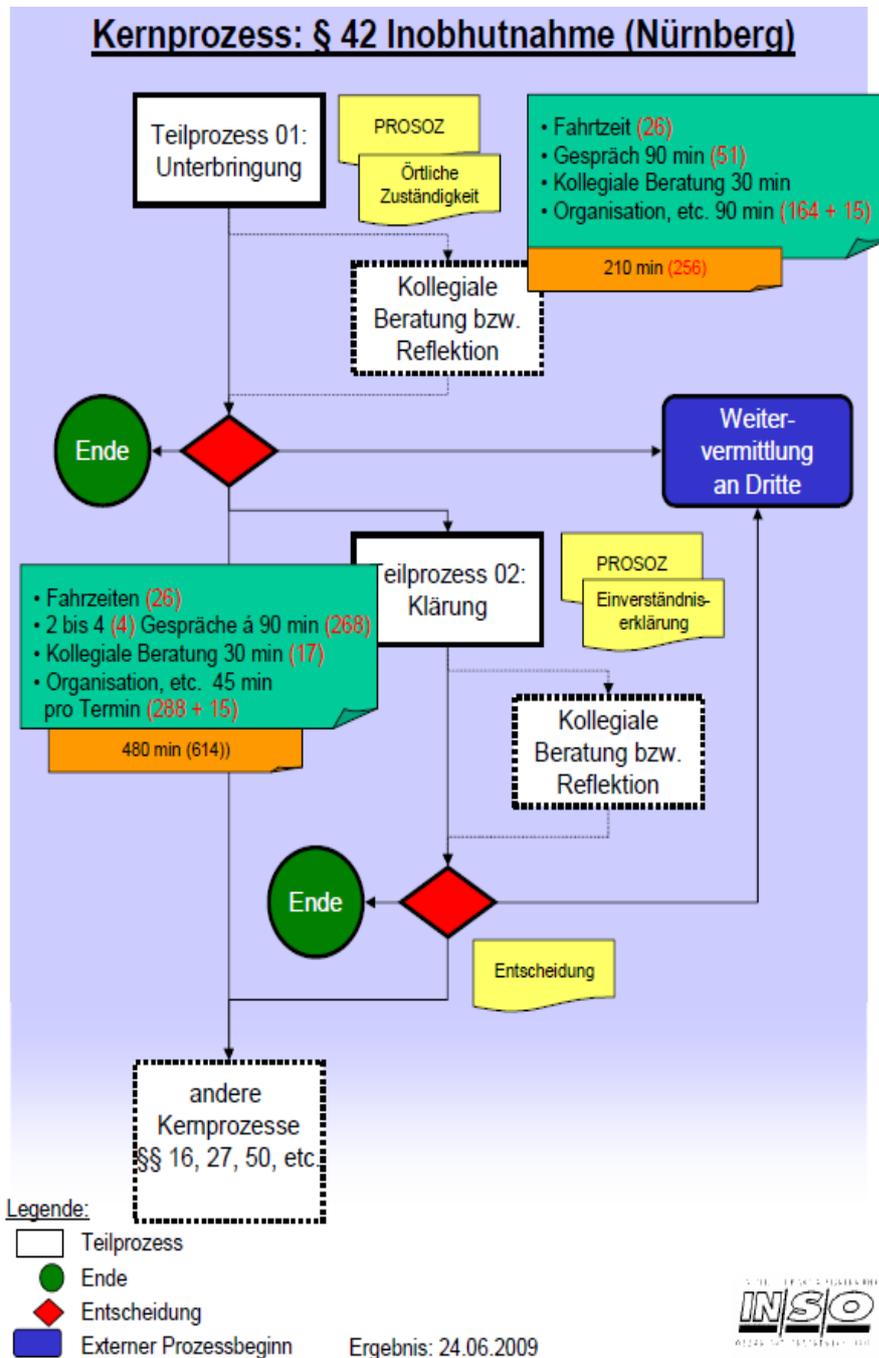


Auszug aus dem DMS-Organisationshandbuch von OrgA/1: Verfügung Begutachtung überplanmäßiger Personalkapazität

Neben den eigentlichen Bearbeitungsschritten wurden im Organisationshandbuch vor allem die handelnden Organisationseinheiten und die einzuhaltenden Festlegungen beschrieben. Weitere Aspekte (wie z.B. verwendete Ressourcen, IT usw.) wurden bei den aufgezeichneten Laufwegen in der Regel nicht dargestellt.

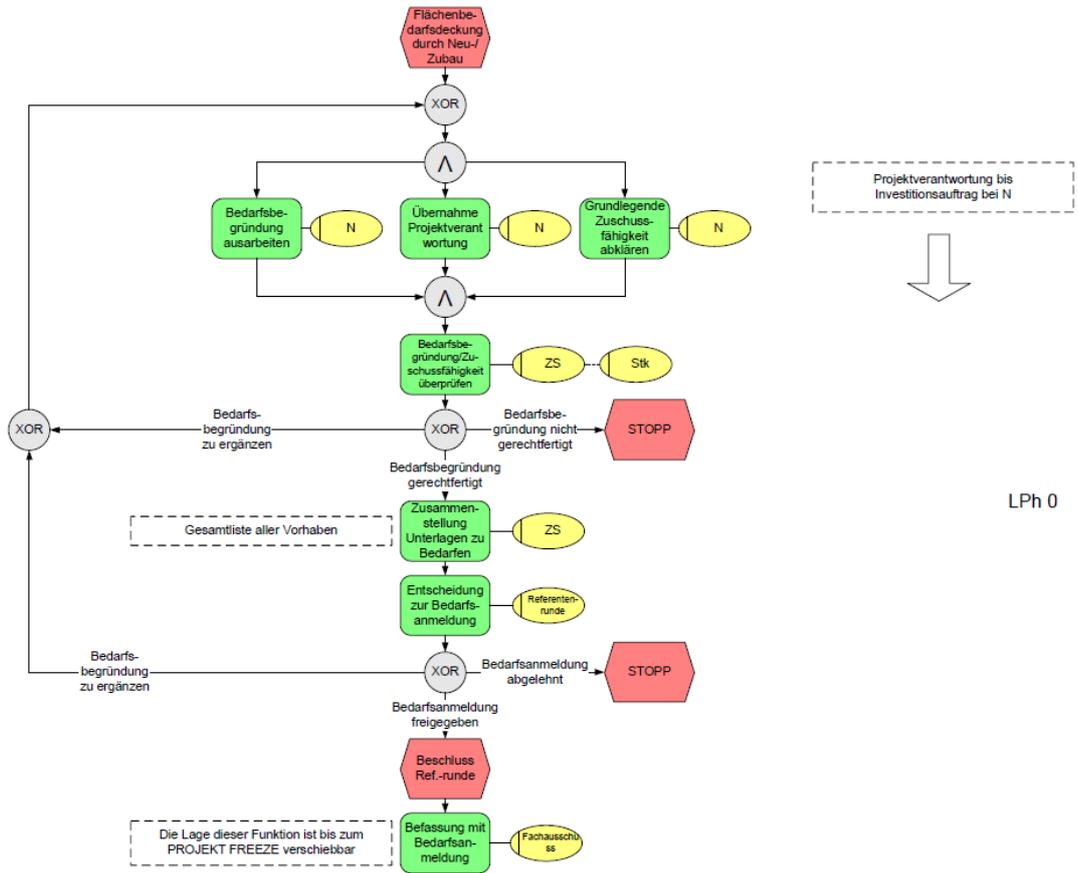
b. Darstellung in MS Visio mit Hinterlegung von Ressourcen

In Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Landesjugendamt im Zentrum Bayern Familie und Soziales wurde in Kooperation mit dem Bayerischen Landkreistag und dem Institut für Sozialplanung und Organisationsentwicklung (INSO) das Projekt „Personalbemessung der Jugendämter in Bayern (PeB)“ durchgeführt. Im Rahmen des Projektes wurden die wesentlichen Prozesse des Sozialen Dienstes in den Jugendämtern beschrieben. Die Kernprozesse wurden durch Teilprozesse dargestellt und jeweils mit Zeiten für fachliche Zusammenhänge (Gespräche, Organisation, Dokumentation, kollegiale Beratung und Fahrten) hinterlegt. Die Darstellung wurde durch die Firma INSO mittels MS-Visio wie folgt realisiert:



- c. Darstellung in MS Visio mit der Methode der ereignisgestützten Prozesskette (EPK)
 Im Rahmen des derzeit noch laufenden Projektes „Neuorganisation des Gebäudemanagements der Stadt Nürnberg“ wurden in Stufe 1 die wichtigsten Kernprozesse mit Hilfe von MS-Visio mit der Methode der ereignisgestützten Prozesskette (EPK) modelliert. Neben den Ereignissen wurden auch die ausführenden Rollen sowie die Ergebnisse abgebildet:

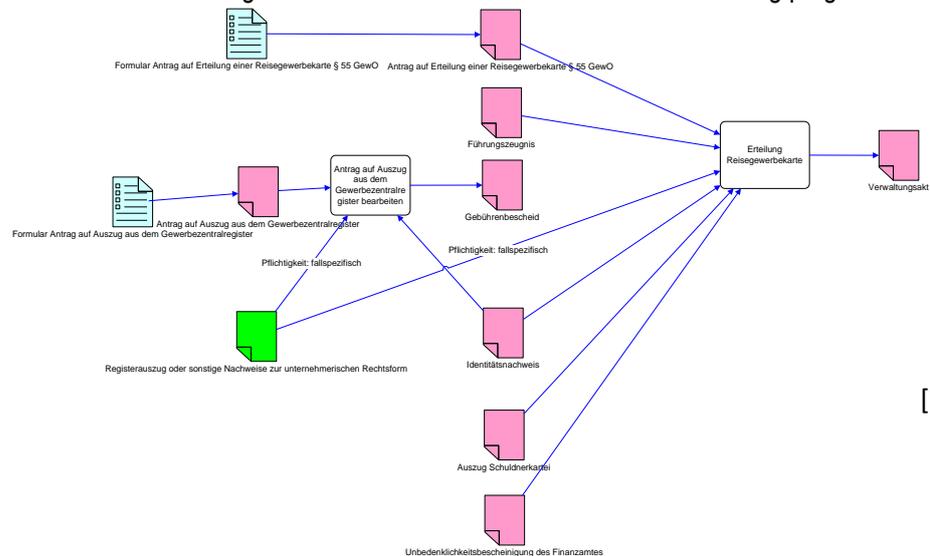
Gebäudemanagement Stadt Nürnberg	Durchführung Baumaßnahme 01	3. Ausgewählte Prozesse
Sondermodell 1	- ENTWURF -	Vers. 2.0



LPh 0

d. Darstellung mit der Fachanwendung Semtalk

Im Vorfeld der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie zum 01.01.2010 wurden die Prozesse möglicher Anwendungsfälle erhoben, Schwachstellen optimiert und anschließend eine Online-Plattform installiert. Die Prozesserhebung erfolgte mittels Erhebungsraster in MS-Word. Die grafische Darstellung der Tätigkeiten, ausführenden Stellen, Rechtsgrundlagen und eingesetzte Formulare sowie IT-Fachverfahren wurden mit der Fachanwendung Semtalk realisiert. Auf der Basis der skizzierten Prozessmodelle wurde die technische Umsetzung der erforderlichen Assistenzfunktion durch OrgA/luK und die Datenzentrale Baden-Württemberg programmiert.



[7]

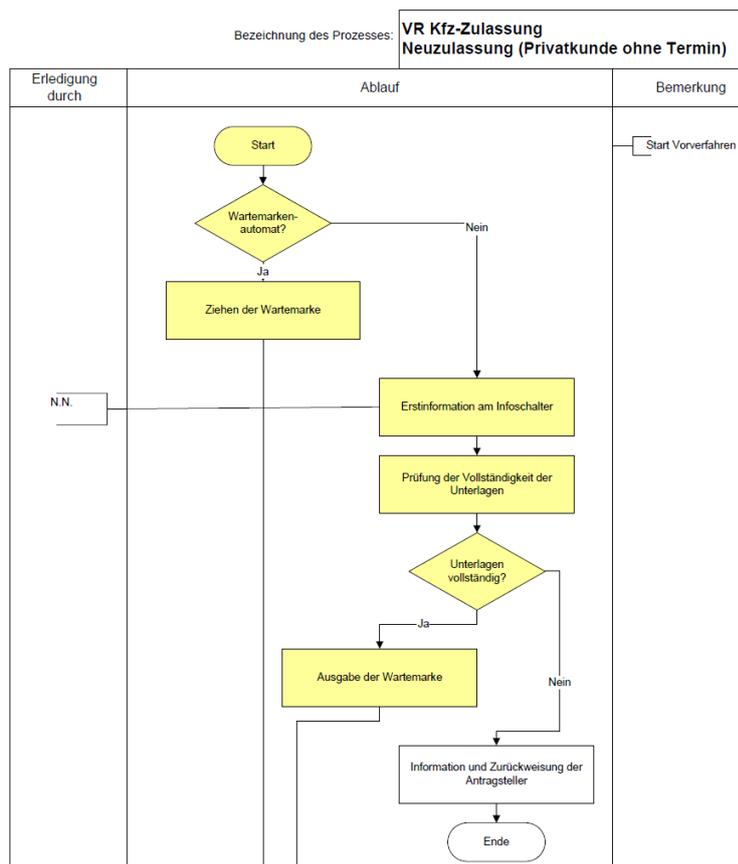
e. Modellierung in MS Excel

Bei der Organisationsuntersuchung der Abteilung „Personalabrechnung (PA/8)“ wurden die Prozesse mit Hilfe von MS-Excel modelliert. Dabei wurden die einzelnen Tätigkeiten in einer Abfolge dargestellt. Zuständigkeiten und Ressourcen (SAP) wurden in einer separaten Spalte parallel zum Ablauf hinzugefügt. In einer weiteren Spalte „Bemerkungen“ wurden zusätzliche Anmerkungen aufgenommen.

Maßnahme 12 Übernahme			
Zuständigkeit	SAP-Maske	Beschreibung der Tätigkeiten	Bemerkungen
PA/...		Anlage der Maßnahme in SAP	
SB	Maßnahmen (IT 0000)	Abgleich der Daten; ggf. Änderung	Name, Geburtsdatum, Adresse, Arbeitszeit, Eingruppierung, kostenmäßige Verrechnung, Tätigkeitskennzeichnung für Sozialversicherung, zuständige Kontenstelle (organisatorische Zuordnung)
SB (VD-1 P)		Weitere Bearbeitungshinweise	z.B. Vorschuss, ausgegebene Unterlagen, ZVK-Pflicht
	Information Abrechnung (IT 9999)	Weitergabe Akte an SGL	angelegter Datensatz wird automatisch gesperrt
SGL		Prüfung rechtliche und technische Erfassung	
		Freigabe Datensatz in SAP	automatische Mail geht an PA/8
		Rückgabe Akte an SB	
SB		ggf. Versand Akte an PA/8	nur bei Übernahme aus Ministamm oder ggf. Praktikanten/Praktikantinnen ohne Bezüge

f. Darstellung in MS Visio als Flussdiagramm

Im Zusammenhang mit den bundesweiten Vergleichsringen der KGSt zum Thema Kfz-Zulassungsstelle sowie Fahrerlaubnisbehörden wurde neben der Grund- und Kennzahlenanalyse und einem intensiven Erfahrungsaustausch zu Best-Practice-Ansätzen auch eine Betrachtung der wichtigsten Kernprozesse der beiden Themenfelder durchgeführt. Dabei wurde die Form von Flussdiagrammen gewählt, bei dem die Funktionsträgersicht zur Vereinfachung der Vergleichsarbeit außer Acht gelassen wurde:



Wie die vorstehend exemplarisch aufgeführten Beispiele zeigen, erfolgte bereits in der Vergangenheit in vielen Fällen eine detaillierte Prozessbetrachtung. Die Prozesserhebung in den einzelnen Projekten wurde jedoch in der Vergangenheit ohne einheitliche Vorgaben an die Modellierung und die Prozessebenen durchgeführt. Auch eine systematische zentrale Bündelung und Dokumentation der erhobenen Prozessmodelle sowie eine Übertragung von standardisierten Prozessbausteinen auf vergleichbare Abläufe innerhalb der Stadtverwaltung wurde bisher nicht vorgenommen.

Für die Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen stehen zwischenzeitlich eine Vielzahl von Softwareprodukten von unterschiedlichsten Herstellern zur Verfügung, die unterstützend bei Geschäftsprozessoptimierungsprojekten eingesetzt werden können. Anfang des Jahres 2010 fiel die Entscheidung, zukünftig ein angemessenes Werkzeug für softwareunterstützte Geschäftsprozessoptimierung einzusetzen und dadurch die Organisationsarbeit zu unterstützen

- bei der Herstellung von Transparenz über Abläufe, Kosten und Personaleinsatz, insbesondere durch Darstellung in Form einer Prozesslandkarte sowie der Visualisierung der wichtigsten Kernprozesse
- bei der Ermittlung von Prozesskennzahlen
- bei der Analyse von Liege-, Bearbeitungs- und Einarbeitungszeiten sowie zur Reduzierung von Durchlauf- und Reaktionszeiten, Produkt- und Prozesskosten und damit letztendlich des Personalbedarfs
- bei Simulationen (Was-wäre-wenn-Betrachtungen).

Für das durchgeführte Produktauswahlverfahren wurden einige wichtige Kriterien für die zu erfüllenden Funktionalitäten formuliert:

a) Möglichkeit zur Visualisierung von Verwaltungsabläufen/Prozessabbildungen, insbesondere hinreichende Grafikkomponenten zur Prozessabbildung (freie Symbolwahl etc.), Strukturierbarkeit der Darstellung von Verwaltungsabläufen durch Einführung von Hierarchieebenen, Darstellung von Prozesslandkarten, Verwendung eines Schichtenkonzepts zur gezielten Informationsaufbereitung sowie Darstellung von Alternativen im Prozessverlauf

b) Übertragbarkeit von Lösungsansätzen, insbesondere Darstellung von Flussdiagrammen zur OE-übergreifenden, schnell erfassbaren Visualisierung von optimierten Prozessabläufen sowie Darstellung von Rollenmodellen (z.B. Funktionsträgerdiagramm) für eine normierte Strukturierung eines Prozesses und den erleichterten Austausch von Prozessmodellen

c) Leichte Verständlichkeit der Software / übersichtliche Gestaltung der Bildschirmoberfläche, insbesondere ein intuitiver Zugang zu Softwarefunktionalitäten, das Angebot von integrierten Hilfsfunktionen (z. B. Tutorial) sowie die Verfügbarkeit von Handbüchern

d) Integrationssicherung, insbesondere die Überprüfung der Modellkonsistenz zur Vermeidung von Modellierungsfehlern, ein Versions- und Variantenmanagement

e) Auswertungen und Simulationen, insbesondere Analysefunktionen, Darstellung von Extremfällen, die grafische Aufbereitung und die Unterstützung objektorientierter Darstellung nach UML-Standard.

Auf Basis der durch das Kompetenzzentrum für Vorgangsbearbeitung, Prozesse und Organisation (CC VBPO), hervorgegangen aus der Initiative BundOnline 2005, veröffentlichten Marktstudie wurden die auf dem Markt verfügbaren Softwareprodukte für Geschäftsprozessmodellierung, -analyse und -optimierung betrachtet. Es wurden schließlich einige Softwareprodukte in die engere Auswahl genommen, die die verwaltungsspezifischen Anforderungen durch ihr Leistungsprofil abdecken, eine hinreichende Marktdurchdringung sowie eine dauerhafte Präsenz im deutschsprachigen Markt aufweisen sowie innerhalb der Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltung bereits einen gewissen Verbreitungsgrad erlangt haben.

Bei einer vertieften Betrachtung ergab sich folgendes Bild: MS-VISIO ist bereits seit Jahren mit einer begrenzten Lizenzanzahl als Standardsoftware bei OrgA, aber auch bei vielen Dienststellen der Stadtverwaltung im Einsatz. Da MS-VISIO ein reines Visualisierungswerkzeug ist, wird die Software nur dort eingesetzt, wo über die Visualisierungsfunktion hinaus keine weiteren Anforderungen einer IT-Unterstützung bestehen. Da nur datenbankgestützte

Geschäftsprozessmanagementwerkzeuge eine Vielzahl von weiteren Funktionalitäten bieten, erfolgte eine Konzentration bei der Produktauswahl auf IT-Anwendungen, die dies ermöglichen. Die Entscheidung fiel auf das Softwareprodukt ADONIS. Die Firma BOC Information Technologies Consulting GmbH, die sich als international tätiges Beratungs- und Softwarehaus etabliert hat, entwickelte das Produkt. ADONIS als spezielles Prozessmodellierungswerkzeug und bereits bei einer Reihe vergleichbarer Kommunen im Einsatz (wie z. B. Aachen, Leipzig, Stuttgart, Bochum) ist. Hierdurch sind gute Voraussetzungen für einen vertieften interkommunalen Erfahrungsaustausch und den Aufbau einer gemeinsamen Prozessbibliothek gegeben. Im Rahmen der in den letzten Jahren entstandenen interkommunalen Zusammenarbeit mit Leipzig und Essen konnten bereits in der Testphase mit der Stadtverwaltung Leipzig verschiedene Teilprozesse ausgetauscht werden.

Wesentliche Vorteile der gewählten Fachanwendung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- a) Der Entwurf und die Veränderung von Modellen ist mit Hilfe eines grafischen Editors (Modelleditor) sowie mit einer tabellarischen Modellierung möglich, so dass auch ungeübten Benutzerinnen und Benutzern eine einfache Prozessdarstellung ohne größeren Aufwand möglich ist.
- b) Während einer zeitlich befristeten Erprobungsphase konnten die Funktionalitäten des IT-Tools getestet werden. ADONIS bietet außerdem die Möglichkeit, Formulare, Gesetzestexte, Richtlinien oder Vorschriften an einzelne Prozessschritte anzuhängen. Dies vervollständigt die abgebildeten Verwaltungsprozesse und bildet einen erheblichen Baustein eines aufzubauenden Wissensmanagements. ADONIS ist zusätzlich wesentlich benutzerfreundlicher als ARIS.
- c) Der Wechsel zwischen unterschiedlichen Modellierungsmodellen (z.B. vom einfachen Ablaufdiagramm hin zu einem Funktionsträgerablaufdiagramm zur Verdeutlichung der verschiedenen Schnittstellen und Medienbrüche) ist bei ADONIS im Gegensatz zu ARIS „auf Knopfdruck“ möglich.

Um aus dem Einsatz des Tools bei der Stadt Nürnberg den vollen Nutzen ausschöpfen zu können, sind folgende Anforderungen unabdingbar:

- Aufgrund der zu erwartenden hohen Anzahl an Prozessen und der damit einhergehenden Datenmenge sind eine Versionenverwaltung sowie ein Versionenvergleich unabdingbar. Da die Erstellung und Fortschreibung der Kernprozesse der Stadtverwaltung in enger Abstimmung mit den Dienststellen erfolgen soll, ist die eindeutige Kennzeichnung des jeweiligen Versions- bzw. Bearbeitungsstandes zwingend notwendig.
- Die zu verwendenden Symbole, Verbindungen und ein einheitliches Layout der Modelle ist als Standard-einstellung im System im Rahmen der Systemanpassung von ADONIS zu hinterlegen. Hierbei sind Festlegungen zu Form und Farbe der Objekt- und Beziehungstypen in den einzelnen Modell- und Diagrammtypen zu treffen. Grundsätzlich soll nahe am Grundstandard der Software gearbeitet werden, um keinen größeren Anpassungsaufwand zu verursachen.
- Durch die GPO können detaillierte fachliche Erkenntnisse zu den wichtigsten Kernprozessen der Stadt gewonnen und dauerhaft dokumentiert werden. Mit Hilfe der grafischen Darstellung kann Transparenz über die fachlichen Abhängigkeiten und Schnittstellen innerhalb der einzelnen Prozesse erreicht sowie eine Optimierung von IT-Anwendungen erleichtert werden. Um jedoch den vollen Nutzen aus der GPO schöpfen zu können, müssen für die Prozessmodellierung und -darstellung innerhalb der Stadtverwaltung zukünftig einheitliche Vorgaben und Richtlinien gelten. Auch muss bei Projekten mit externer Beratung durch entsprechende Vertragsgestaltung festgelegt werden, dass die Prozessmodellierung unter Beachtung der städtischen Standards durchgeführt werden. Die gewonnenen Daten sind zur konsistenten Datenhaltung zwingend in einer zentralen Datenbank abzulegen und zu pflegen. Erst hierdurch wird eine regelmäßige Überprüfung und einheitlichen Anwendung innerhalb der Stadtverwaltung ermöglicht.

Deshalb wird im Modellierungsleitfaden zum Einsatz von ADONIS zukünftig u.a. Folgendes festgelegt:

- allgemeine einzuhaltende Konventionen zur Modellierung
- welche Methoden, Modell- und Objekttypen künftig verwendet werden (Standards)
- wie die Modelle zu benennen und in der ADONIS-Datenbank abzulegen sind
- wie die ADONIS-Datenbank strukturiert ist und wie diese technisch und fachlich administriert wird
- Kriterien zur Optimierung von Prozessen und Datenstrukturen
- die Vorgehensweisen bei der Erfassung und Modellierung von Prozessen und Daten.

Die Software ADONIS ermöglicht neben vielen anderen Standards auch die Nutzung des offenen Standards „Business Process Modelling Notation (BPMN)“ zur grafischen Darstellung von Prozessabläufen. Mit dieser Modellsprache können alle relevanten Aspekte und Dimensionen der Bearbeitungsabläufe visualisiert und fachlich integriert dargestellt werden:

- Auslöser (Wer ist Auftraggeber?)
- Ziele (Was soll erreicht werden?)
- Verantwortlichkeiten (Wer führt was aus?) – Es ist ersichtlich, welche Stellen bei der Leistungserstellung wie beteiligt sind.
- Prozessablauf (Wie wird es ausgeführt?) – Die Abfolge der Aktivitäten sowie die Bearbeitungsübergänge zwischen den beteiligten Akteuren werden im Geschäftsprozessmodelltyp dargestellt.
- In- und Output - Bearbeitungsobjekte (Was wird bearbeitet?)
- Ressourcen (Womit wird etwas ausgeführt oder bearbeitet?) – Die eingesetzten technischen Hilfsmittel, sonstigen Werkzeuge und Infrastrukturen werden im Ressourcenmodell erfasst.

Durch die Nutzung des BPMN-Standards wird der Einsatz von ADONIS für die unterschiedlichsten Anforderungen innerhalb der Stadtverwaltung denkbar. Neben den o.g. Punkten können durch die verschiedenen Modelltypen auch die denkbaren Ebenen der Prozessbetrachtung abgebildet und je nach Anforderung aggregiert werden:

	Gegenstand	Erläuterung
GERING	EBENE 1: Prozesse und deren Wirkungsumfeld	<i>Textliche Darstellung des Prozesssteckbriefs, insbesondere der Prozessgrenzen (Auslöser und Ergebnis); Verknüpfung zu Produkt- und Stellenplan (inkl. Ziele und Kennzahlen) sowie Aufgabengliederungsplan</i>
Detailierungsgrad	EBENE 2: Prozesslandkarte	<i>Grafische Darstellung zur Einordnung des einzelnen Prozesses (oder Prozessgruppe) mit den begleitenden Steuerungs- und Stützprozessen</i>
HOCH	EBENE 3: (Teil-)prozesse	<i>Grafische Darstellung eines (Teil-)Prozesses mit Prozessverantwortlichen, Beteiligten, genutzten Ressourcen und Zwischenergebnissen</i>
	EBENE 4: Aktivitäten und Hilfsmittel	<i>Grafische Darstellung der einzelnen Tätigkeiten und der eingesetzten IT-Systeme und anderer Hilfsmittel</i>

Quelle: Darstellung in Anlehnung an die KGSt

Zur Verdeutlichung der verschiedenen Ebenen ist in der Anlage eine beispielhafte Prozessmodellierung in Form einer Musterprozessbeschreibung abgebildet. I.d.R. werden der Prozesssteckbrief, Prozesslandkarte sowie die grafische Prozessbeschreibung der (Teil-) Prozesse für die Steuerung und Optimierung der Geschäftsprozesse ausreichen. Es kann jedoch im Einzelfall notwendig sein, die Prozessdarstellung auch auf die Ebene 4 auszuweiten, um z.B. bei Einführung einer neuen E-Government-Anwendung auch das IT-Modell, das Dokumentenmodell und die jeweils auszuführenden Tätigkeiten detailliert darzustellen. Vor einer derartigen Entscheidung sind Aufwand und Nutzen sorgfältig abzuwägen, da hierdurch der Erstellungs- und Änderungsaufwand überproportional

ansteigt. Neben der Prozesslandkarte und dem Geschäftsprozess stehen zunächst das Arbeitsumgebungsmodell zur Abbildung der Organisationseinheiten und handelnden Funktionen/Rollen als auch das Ressourcen-, das IT-System- und das Dokumentenmodell bei der Stadt Nürnberg im Vordergrund der Betrachtung:

4. Denkbare Zielsetzungen der künftigen GPO bei der Stadtverwaltung

Wie bisher könnte innerhalb der Stadtverwaltung auch zukünftig die GPO im Bedarfsfall jeweils als isoliert betrachtete Einzelmaßnahme durchgeführt werden. Der Fokus würde sich weiterhin auf die Optimierung der einzelnen Leistungserstellung durch z.B. Verkürzung der Laufzeiten und Verringerung des Aufwands konzentrieren. Die bei den einzelnen Projekten gewonnenen Erkenntnisse werden dabei in der Regel nur auf die untersuchten Organisationseinheiten übertragen. Aufgrund begrenzter Personalkapazitäten ist andererseits eine flächendeckende Erhebung der Prozesse der Stadtverwaltung angesichts des damit verbundenen enormen Erhebungs- und Pflegeaufwands nicht in einem Zug umsetzbar. Es wird dennoch angestrebt, Prozesse vernetzt, d. h. im Hinblick auf vor- und nachgelagerte bzw. parallele Prozesse zu analysieren, um ggf. dadurch bisher nicht zu hebende Optimierungspotenziale zu erschließen. Hierfür ist die schrittweise Erhebung von Prozessen im Zusammenhang mit organisatorischen Maßnahmen notwendig. Zunächst sollen u.a. neben einigen Kernprozessen der Geschäftsbereiche und Dienststellen auch die Stützprozesse untersucht werden.

Ziel der Betrachtung muss es dabei sein, eine Reduzierung der Arbeitsschritte auf nur zwingend erforderliche Aktivitäten anzustreben. Die Ausgestaltung der Aufbauorganisation muss in Konsequenz hieraus stärker als bisher die prozessbezogenen Aspekte berücksichtigen. Im Einzelfall kann es deshalb erforderlich sein, eine Bereinigung der den einzelnen Dienststellen zugewiesenen (Teil-)Aufgaben vorzunehmen, wenn sich hierdurch eine Vereinfachung der Abläufe ergibt, Doppelbearbeitungen vermieden und Fehlerquellen bei der Leistungserstellung minimiert werden können.

Ein weiteres zentrales Handlungsfeld wird es darüber hinaus sein, standardisierte Prozess(bausteine) als anzuwendende Referenzmodelle für die Stadtverwaltung zu erarbeiten. Denkbar sind für die bei vielen Dienststellen notwendigen Abläufe im Bereich der allgemeinen Verwaltung (z. B. Tätigkeiten bei der Posteingangssachbearbeitung, Durchführung von Scan-Vorgängen, Arbeitsschritte bei der Abwicklung von Personalbewirtschaftungsangelegenheiten wie Urlaub- und Gleitzeitanträgen) oder eine standardisierte Filter- und Vorprüfungsfunktion bei Antragsverfahren als verbindliche Festlegungen zu erstellen.

Für jeden (Kern)Prozess sind daneben geeignete Leistungsparameter mit Ziel- und Messgrößen festzulegen. Bei Zielabweichungen sind die Ursachen zu analysieren und Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Den einzelnen Geschäftsbereichen und Dienststellen soll auf Wunsch auch die Möglichkeit eröffnet werden, im Rahmen des Aufbaus bzw. der Weiterentwicklung eines dienststelleninternen Qualitätsmanagementsystems die Prozessmodellierung unter Zuhilfenahme von ADONIS unter Beachtung der stadtweiten Vorgaben selbst vorzunehmen.

Im vorstehend beschriebenen Sinne soll die Prozessbetrachtung zukünftig ein Schwerpunkt der Organisationsarbeit sein. Durch die einheitliche Erfassung von Prozessen innerhalb der Stadt

- wird eine einheitliche Prozessbeschreibung und das Prozessverständnis zwischen den heterogenen Organisationseinheiten gefördert,
- werden Rollenbeschreibungen (Verantwortung, Aufgaben) soweit wie möglich vereinheitlicht,
- wird Transparenz über die Kernprozesse der Stadt (Abläufe, Schnittstellen und Ergebnisse) hergestellt,
- werden Synergien im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes innerhalb der Stadtverwaltung bei vergleichbaren Aufgabenstellungen aufgedeckt, so dass Prozessoptimierungen schneller realisiert werden können.

Eine Verknüpfung der modellierten Prozesse mit den bis 2014 festzulegenden Produkten und Leistungen erscheint sinnvoll und möglich. Nach abgeschlossener Einführung einer aussagefähigen Kostenträgerrechnung kann in einigen Einzelfällen in einigen Jahren auch eine Prozesskostenanalyse ermöglicht werden.

5. Umsetzungsanforderungen zur Einführung von GPO

Folgende Umsetzungsanforderungen bestehen für die Einführung einer GPO

a. Personelle Anforderungen

Eine umfassende Prozessmodellierung aller Prozesse bei der Stadtverwaltung in einem zu bestimmenden Zeitraum ist aufgrund der knappen Personalressourcen bei OrgA/1 nicht möglich. Eine auf die jeweiligen Geschäftsbereiche begrenzte Prozessmodellierung und -optimierung ist jedoch nicht zielführend, da viele Prozesse dienststellen- bzw. referatsübergreifend ausgestaltet sind. Daher ist geplant, die Prozessbeschreibung unter Zuhilfenahme der Fachanwendung ADONIS in den nächsten Jahren zunächst schrittweise und anlassbezogen durchzuführen. Hierdurch kann in kleineren Teilprojekten (siehe auch Ausführungen unter 8.) schneller ein Projekterfolg für den Aufbau einer Referenz-Bibliothek sichtbar gemacht werden. Darüber hinaus sind zukünftig alle Prozessbetrachtungen, sei es durch OrgA, die Fachämter oder externe Berater, in die Prozessbibliothek zu übernehmen.

Zur Einhaltung der festgelegten Modellqualität und der damit verbundenen Kriterien wurde für die Implementierung und fachliche Betreuung von ADONIS ein Kernkompetenzteam bei OrgA/1 gebildet. Folgende Aufgaben obliegen den Mitgliedern des Teams:

- Methodenberatung (u.a. Erarbeitung und Fortschreibung der Modellierungskonventionen, Qualitätssicherung der erstellten Prozessmodelle)
- Beratung zur Durchführung von Geschäftsprozessoptimierung
- Lizenzverwaltung (u.a. Benutzer- und Zugriffsverwaltung)
- Training (u.a. Konzeption und Durchführung von Workshops für die Benutzer/innen)
- Fachadministration (u.a. Konzeption und Durchführung von Auswertungen und Analysen, Bereitstellung von Standardauswertungen in Abstimmung mit den Benutzer/innen)
- Anwenderunterstützung

b. Technische Anforderungen

Alle bei der Stadtverwaltung erstellten Prozessmodelle werden zukünftig in der eingerichteten Datenbank in ADONIS gespeichert. Hierdurch kann die Wiederverwendbarkeit, Auswertbarkeit, Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit der Prozesse erreicht werden. Die datenbankgestützte IT-Anwendung ADONIS, deren Systemdatenbank im Oracle-System durch das städtische Rechenzentrum betreut wird, muss an der ein oder anderen Stelle an die Bedürfnisse der Stadtverwaltung angepasst werden.

c. Organisatorische Anforderungen

Die festzulegenden Konventionen und Vorgaben sind bei der Modellierung einzuhalten. Angestrebt werden sollen lesbare, leicht verständliche und einheitliche Modelle, unabhängig von Personen bzw. persönlichen Vorlieben der Modellierer. Die Modelle sollen auch allgemeinen Qualitätsstandards bzgl. Verständlichkeit, Redundanzfreiheit, Vollständig und Korrektheit erfüllen. Folgendes einheitliches Vorgehen wird für die Erhebung und Beschreibung von Prozessen angestrebt:



Darüber hinaus ist der zu verwendende Detaillierungsgrad bzw. die Anzahl der Prozessebenen festzulegen, der von verschiedenen Faktoren abhängig ist:

- der Aufgabenstellung
- dem zu erwartenden Risiko bei einem nicht oder schlecht funktionierenden Prozess
- der Störungshäufigkeit im Prozess
- der Schnittstellenproblematik
- der zu schaffenden Transparenz

Zeitgleich ist ein verbindlicher Fachbegriffskatalog mit Begrifflichkeiten aufzubauen. Dieser soll bei einer späteren Prozessmodellierung auch externen Dritten helfen, dass nach einer kurzen Einarbeitungszeit auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fachämtern sowie externe Beratungsfirmen ein übergreifendes Glossar zur Verfügung steht.

Die Einhaltung der verbindlichen Modellierungsgrundsätze ist auch im Rahmen von Projekten sicherzustellen, um eine Erhöhung der Qualität der erzeugten Modelle sowie deren Wiederverwendbarkeit zu erreichen. Hierfür soll durch das gebildete Kernkompetenzteam regelmäßig eine noch festzulegende Überprüfungsroutine durchgeführt werden.

Eine erste inhaltliche Abstimmung des Entwurfs der erstellten Modellierungsrichtlinien erfolgte mit Vertreterinnen und Vertretern des GPR, der örtlichen Personalrats PR Ref. I/2. BM und dem DSB. Die sich im Laufe des Erprobungsbetriebes und danach ergebenden Änderungs- bzw. Ergänzungsbedarfe werden in regelmäßigen Abständen nach Rückkoppelung mit den Beteiligten eingearbeitet. Die Konventionen werden in der derzeit laufenden Erprobungsphase auf ihre Praxistauglichkeit überprüft.

Der interkommunale Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Überlassung von Modellen standardisierbarer Prozesse soll darüber hinaus in den nächsten Monaten mit einigen Großstädten vergleichbarer Größe intensiviert werden. Es ist dabei vorgesehen, mit den Organisationsabteilungen der Städte Bochum, Leipzig, Stuttgart und Berlin als ADONIS-Anwender in engeren Kontakt zu treten, um eine fachliche Zusammenarbeit bzgl. Fachadministration und dem Inhalt eines praxismittleren Handlungsleitfadens für GPO zu erarbeiten. Dabei soll eine weitestgehende Übereinstimmung den eingesetzten Modellierungskonventionen bei der Prozessdokumentation erreicht werden, um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen.

d. Finanzielle Anforderungen

Derzeit steht OrgA neben der erforderlichen Oracle-Datenbank-Serverlizenz eine 5 Current-User-Lizenz zur Verfügung. Zunächst soll jedoch zur Vermeidung weiterer Beschaffungskosten die vereinfachte Datenerhebung durch die Fachdienststellen mit Standardwerkzeugen (z.B. EXCEL, VISIO) und Nutzung der Importfunktion mittels der ADONIS-Schnittstelle namens HOMER eingerichtet werden.

Sofern weitere Anpassungen der Software ADONIS (z.B. Einrichtung von erforderlichen Analyse- und Simulationsauswertungen) notwendig werden, wird der jeweilige Mittelbedarf beim jährlichen Haushaltsplanverfahren angemeldet.

6. Anwendungsfelder in den nächsten Monaten

a. Dokumentenmanagementsystem

Im Dezember 2009 wurde die Einführung eines einheitlichen Dokumentenmanagementsystems (DMS) bei der Stadtverwaltung Nürnberg auf Basis des Systems „eGov-Suite“ des Herstellers Fabasoft beschlossen. Seit Mitte 2011 kommt eine an die kommunalen Anforderungen angepasste Version der eGov-Suite in mehreren Pilotdienststellen (OrgA, Av, OA-Kfz-Zulassung, EP/Ausländerabteilung) zum Einsatz. Weitere Teilprojekte wurden bereits begonnen (siehe aktueller Sachstandsbericht – POA vom 05.07.2011).

Bei der Einführung einer elektronischen Vorgangsbearbeitung, Ablage und Archivierung soll u.a. auch die Optimierung von Arbeitsprozessen unterstützt werden. So können z. B. bisherige Laufwege geändert, Unter-

schriftsgewohnheiten überdacht und Genehmigungsprozesse vereinfacht werden. Die Standardisierung und Dokumentation der Prozessabläufe hat für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Vorteil der erleichterten Einarbeitung. Die Prozesse werden in den zu erstellenden DMS-Organisationshandbüchern dargestellt.

b. Weiterentwicklung Haushaltswirtschaft – Einführung des Produkthaushalts

Im Rahmen des Projektes „Weiterentwicklung Haushaltswirtschaft“ soll die Aufbau- und Ablaufstruktur der von der Umstellung betroffenen Organisationseinheiten und Prozesse in die Betrachtung mit einbezogen werden. Insbesondere soll eine Optimierung der Prozessabläufe und der Aufbauorganisation im Rechnungswesen in den Bereichen Bestellwesen (Obligo) erfolgen und Rechnungseingang und der Neuordnung der bisher dezentralen Buchhaltung betrachtet werden. Die Prozessmodellierung und -optimierung soll durch den Einsatz von ADONIS unterstützt werden.

Nach Einführung des Produkthaushalts und dessen Erprobung in der Praxis kann in den nächsten Jahren auf Basis der bis dahin erhobenen Prozessbeschreibungen eine Betrachtung der Prozesskosten und Laufzeitenberechnung durchgeführt werden. Die Verknüpfung zwischen Leistungsdatenblatt und Prozessbeschreibung sowie Produkt(gruppe) und sog. Prozesslandkarte erscheint zur Darstellung der unterschiedlichen Informationen sinnvoll und für die vollständige Darstellung erforderlich. Dies muss im Laufe der nächsten Jahre fachlich geprüft und abgestimmt werden.

c. Stufe 3 der Haushaltskonsolidierung 2009

Im Rahmen der anstehenden Stufe 3 der Haushaltskonsolidierung 2009 mit einem vorgegebenen Einsparvolumen in Höhe von insgesamt 30 Mio. Euro ist aufgrund der Festlegungen im Eckpunktepapier der beiden großen Fraktionen der Blick auf die Prozessausgestaltung und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Verwaltungseinheiten der Stadtverwaltung zu lenken.

d. Umsetzung von weiteren E-Government-Maßnahmen

Im Jahr 1996 wurde mit dem Ausbau der Online-Angebote begonnen. Die Bündelung der entsprechenden Aktivitäten erfolgte durch die Schaffung des E-Governmentbüro im Jahr 2003. In den letzten 15 Jahren wurden vielfältige Maßnahmen ergriffen, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Derzeit werden u.a. im Rahmen des Projektes „Bürgerfreundliche Stadtverwaltung – Serviceoffensive 2010“ verstärkte Anstrengungen zur Verbesserung der Zugangsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger zu Ihrer Stadtverwaltung unternommen. Zum Ausschöpfen aller Nutzenpotentiale von E-Government-Anwendungen sind zukünftig u.a. Prozesse mit hohen Fallzahlen und/oder hoher Ressourcenbindung zu identifizieren, Optimierungspotentiale durch E-Government-Lösungen zu ermitteln und zeitnah umzusetzen. Dies kann nur erfolgreich gelingen, wenn auch zukünftig eine enge Zusammenarbeit zwischen der Abteilung Allgemeine Organisation, dem E-Government-Büro, der IT-Abteilung sowie den beteiligten Fachdienststellen erfolgt. Darüber hinaus soll eine konkrete Zeit- und Maßnahmenplanung für die Umsetzung von wichtigen und zentralen Anwendungen erarbeitet und mit den Beteiligten abgestimmt werden. Zeitgleich sind zur Vermeidung von unnötigen Arbeitsschritten und Medienbrüchen Schnittstellen zwischen dem zentralen Formularserver und wichtigen Fachverfahren zu realisieren.

e. Organisationsuntersuchungen

Wie in der Vergangenheit prägen weiterhin einzelne Organisationsuntersuchungen den Arbeitsalltag bei OrgA/1. Dabei soll in Zukunft auch eine Erhebung der wichtigsten Kernprozesse und darauf aufbauend eine Prozessoptimierung erfolgen. In den nächsten Monaten wird die bei der Zusammenführung der bisher selbstständig geführten Dienststellen OrgA und ZD zum neuen OrgA beschlossene innere Strukturreform weiterverfolgt. Dabei werden Teilbereiche ab Herbst 2011 einer näheren Untersuchung unterzogen. Zur Darstellung der betroffenen Prozesse (z.B. Abwicklung von Beschaffungsvorgängen) soll die Fachanwendung ADONIS eingesetzt werden. Ab Herbst 2011 startet die Prozessaufnahme im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses des Bildungscampus Nürnberg im Bereich Stadtbibliothek mit Unterstützung einer externen Beraterin. Auch hier werden die betroffenen (Teil-)Prozesse und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten sowie die eingesetzten Ressourcen im Fachverfahren abgebildet.

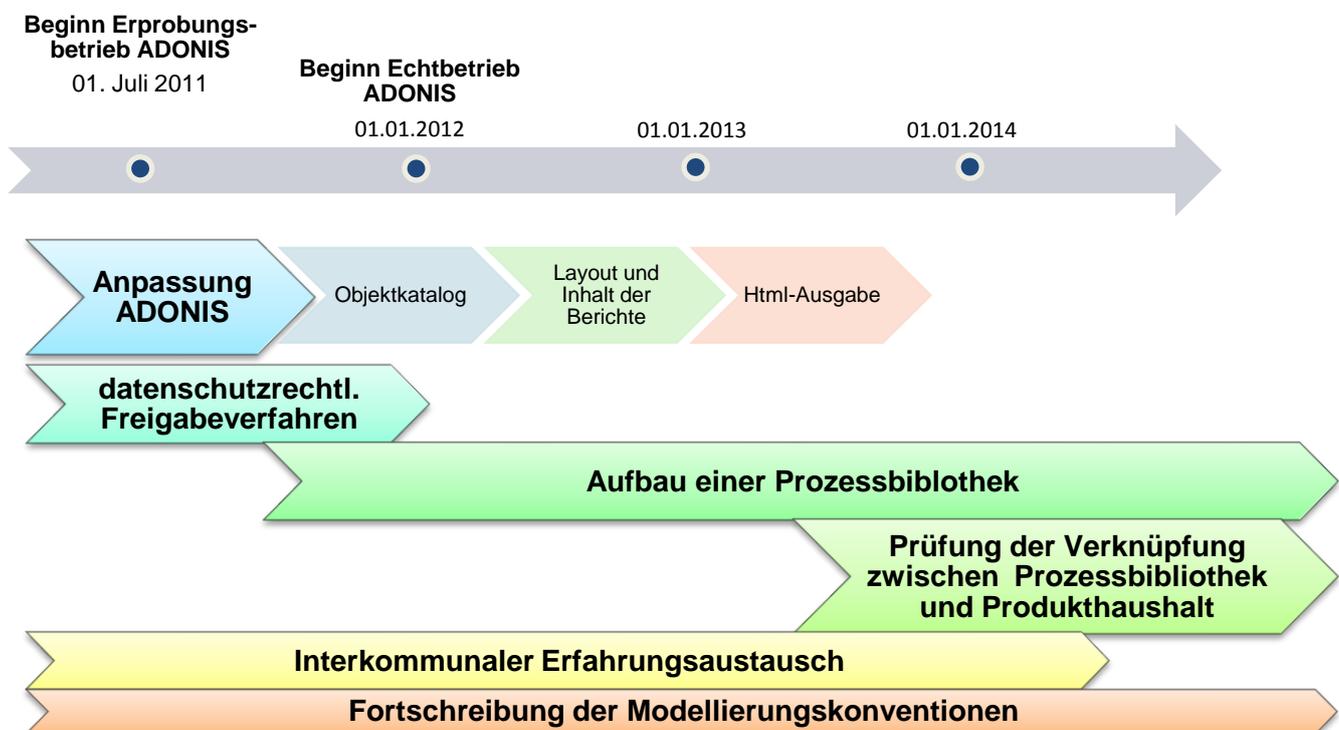
7. **Zeit- und Maßnahmenkatalog**

Nach der Auswahl und erfolgreicher Server-Client-Installation Ende 2010 konnte zwischenzeitlich begonnen werden, in einer Testumgebung die für eine ordnungsgemäße Anwendung notwendigen Modellierungsrichtlinien zu

erarbeiten und deren Anwenderfreundlichkeit im System zu erproben. Nachdem nun Ende Juli ebenfalls die neuen städtischen CD-Vorgaben veröffentlicht wurden, können nun auch Berichts- und Dokumentvorlagen in Abstimmung mit Pr erarbeitet werden. Eine Basisschulung der Anwenderinnen und Anwender bei OrgA/1 wurde Anfang Juli 2011 durch die Fa. BOC durchgeführt. In Abstimmung mit der örtlichen Personalvertretung, dem DSB sowie dem Technologieberater des GPR wurde mit Wirkung zum 01. Juli 2011 mit dem Erprobungsbetrieb der Fachanwendung begonnen. Dies soll zur Weiterentwicklung der Modellierungskonventionen sowie zum Aufbau von Referenzmodellen (z.B. Darstellung der Organisationsstruktur, der zu verwendenden Rollen, des IT-Modells usw.) dienen. Basis hierfür ist der fortzuschreibende Entwurf der Modellierungsrichtlinien für die Prozessdarstellung bei der Stadt Nürnberg. Zeitgleich ist beabsichtigt, bis Ende des Jahres das erforderliche Freigabeverfahren abzuschließen, um ab 01.01.2012 mit dem Echtbetrieb der Anwendung zu starten. Die derzeit als Entwurfsfassung getroffenen Festlegungen werden erstmalig ab Herbst bei der Prozessmodellierung für die interne Strukturreform bei OrgA, beim OE-Prozess „BCN – Stadtbibliothek“, im Rahmen des Projekt Einführung eines Produkthaushaltes sowie bei Teilprojekten bei der Einführung eines einheitlichen Dokumentenmanagementsystems Anwendung finden.

Zwischen den Kosten für die Erstellung von Produkten und Leistungen und der Aufbauorganisation, den Prozessabläufen sowie der IT-Unterstützung bestehen vielfältige Zusammenhänge. Der Aufbau eines wirksamen Prozesscontrollings ist daher ebenfalls notwendig. Die Einzelheiten hierzu sind ebenfalls in den nächsten Monaten zu erarbeiten und mit den beteiligten Stellen abzustimmen.

Die Planungen von OrgA sehen in den nächsten Monaten folgende Aktivitäten vor:



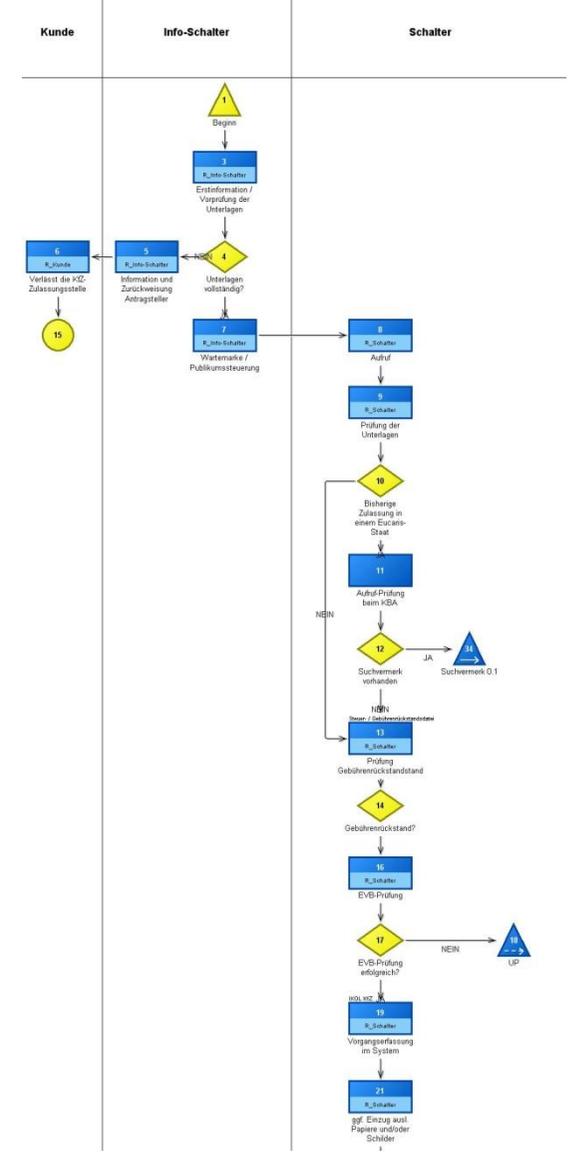
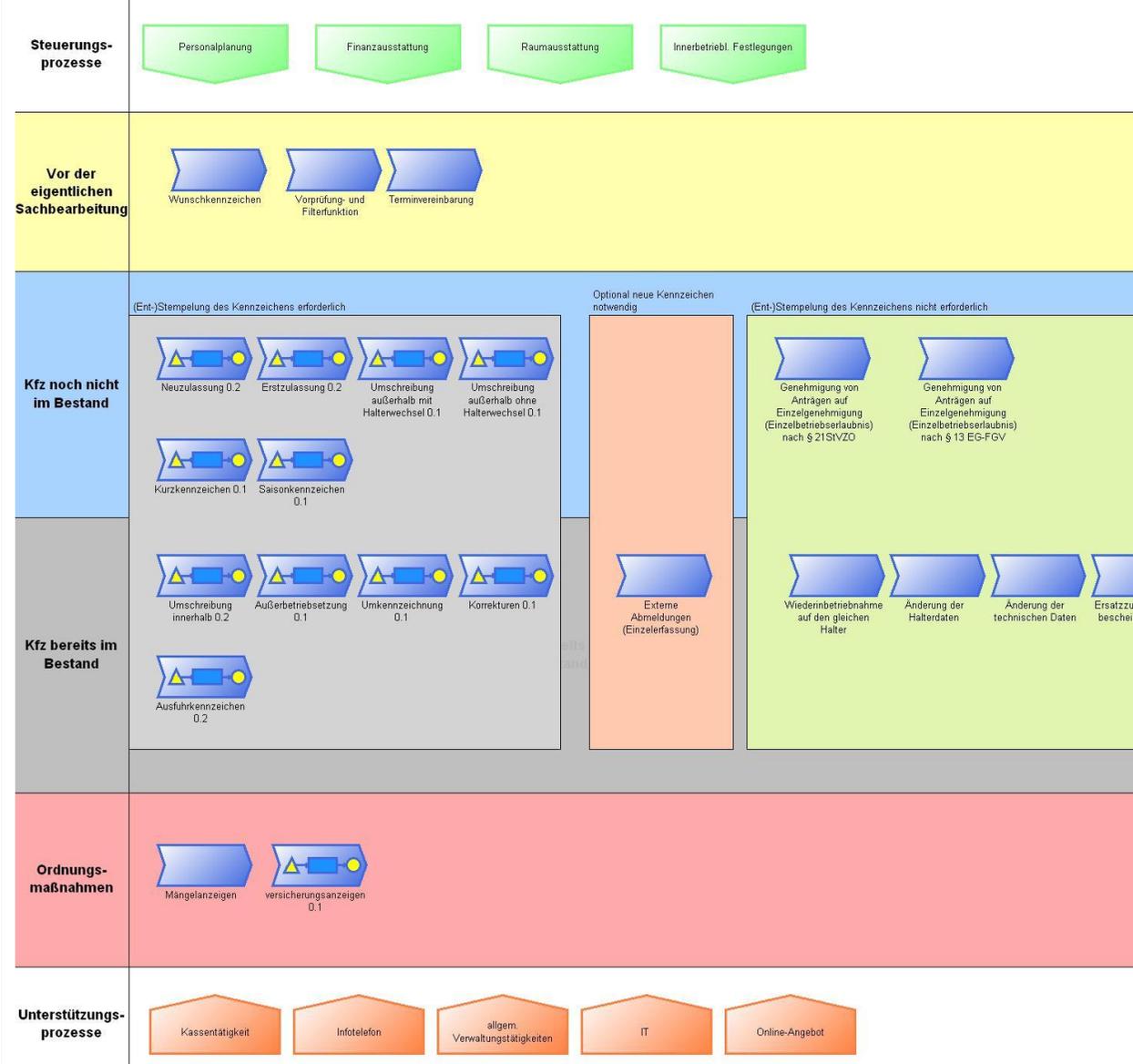
Es ist geplant, dem POA über den Fortgang der Einführung der IT-gestützten Geschäftsprozessmodellierung zu berichten.

II. Ref. I/POA

Nürnberg, den 22.08.2011
 Amt für Organisation,
 Informationsverarbeitung
 und Zentrale Dienste

Beispiel Prozesslandkarte „Kfz-Zulassungsangelegenheiten“

Geschäftsprozess „Zulassung Kfz“



Beispiel Dokumentenübersicht „Kfz-Zulassung“

allgem. Unterlagen



Antragsteller



Besondere Unterlagen je nach Einzelfall



Beispiel Arbeitsumgebungsmodell (OA/1)

