

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis



## 2. Kommunales Forum

Wilsdruff, 2. September 2020

Ullrich Prax, M.Sc.  
Eckart Hagenloch

**B & P Management- und Kommunalberatung GmbH**  
Ihr Spezialist für die öffentliche Verwaltung!

Wir beraten Sie bundesweit zu den Themen  
*Organisation und Personalwirtschaft, Haushalt und Controlling,  
Rechnungswesen und Kalkulation sowie Kultur und Tourismus.*

[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- Wandel im Bürgerbüro
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Agenda

- **Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt**
- Herausforderung heute
- Wandel im Bürgerbüro
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt



- Organisationsansatz aus den 80'ern zur effizienten und kundenorientierten Gestaltung von Verwaltungsdienstleistungen
- v. a. in den 1990'ern und 2000'ern beliebtes Organisationsprojekt
- Konzept der Bündelung aufkommensstarker Verwaltungsleistungen mit kurzer bis mittlerer Bearbeitungszeit in einem räumlichen und personellen Umfeld als zentraler Anlaufstelle mit erweiterten Öffnungszeiten
- klassische Aufgabenfelder
  - ✓ Information / Auskunft / Mängelmelder
  - ✓ Pass- / Meldeangelegenheiten
  - ✓ Gewerbe
  - ✓ Wohngeld
  - ✓ (Standesamt / Urkunden)

Bürgerbüro Stadt Weilheim an der Teck

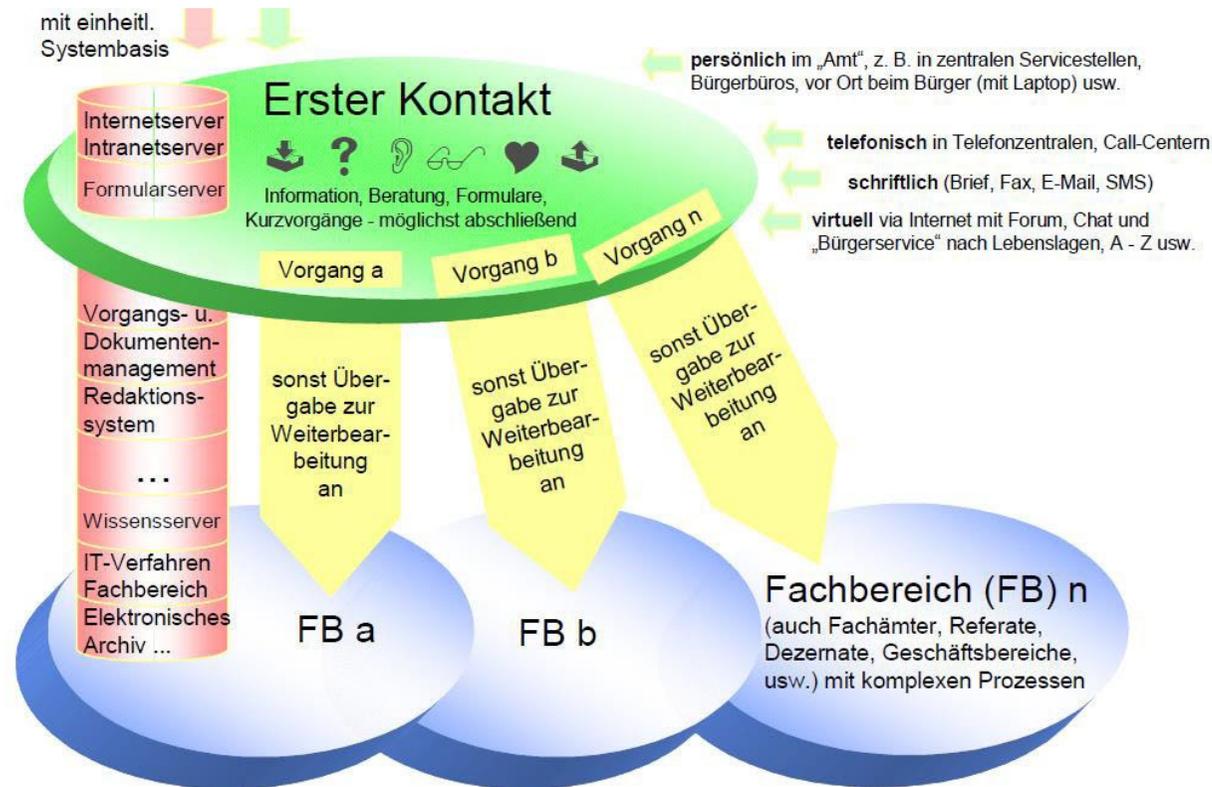
# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt

- Interkommunal sehr differenziert gestaltet und auf die lokalen Bedürfnisse angepasst
- Gemeinsamkeiten:
  - Bürgerbüro als „Tor“ der Bürger in die Verwaltung (zentrale Anlaufstelle für kommunale Dienstleistungen)
  - Direkterledigung von Kurzkontakten
  - aufwendigere Prozesse werden im Backoffice „hinter den Kulissen“ weiter bearbeitet
  - Fachspezifische Aufgaben werden an Fachbereiche / Ämter weiter gegeben.
  - Überwiegend persönlicher und telefonischer Kontakt
  - Backoffice als „Personalpuffer“ für Lastspitzen im Frontoffice
- Unterschiede:
  - Aufgabenzuordnung (im engeren / weiteren Sinne),
  - räumliche Ausgestaltung in Großraum, Mehrpersonen oder Einzelbüro

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt



[KGSt 08/2005]

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

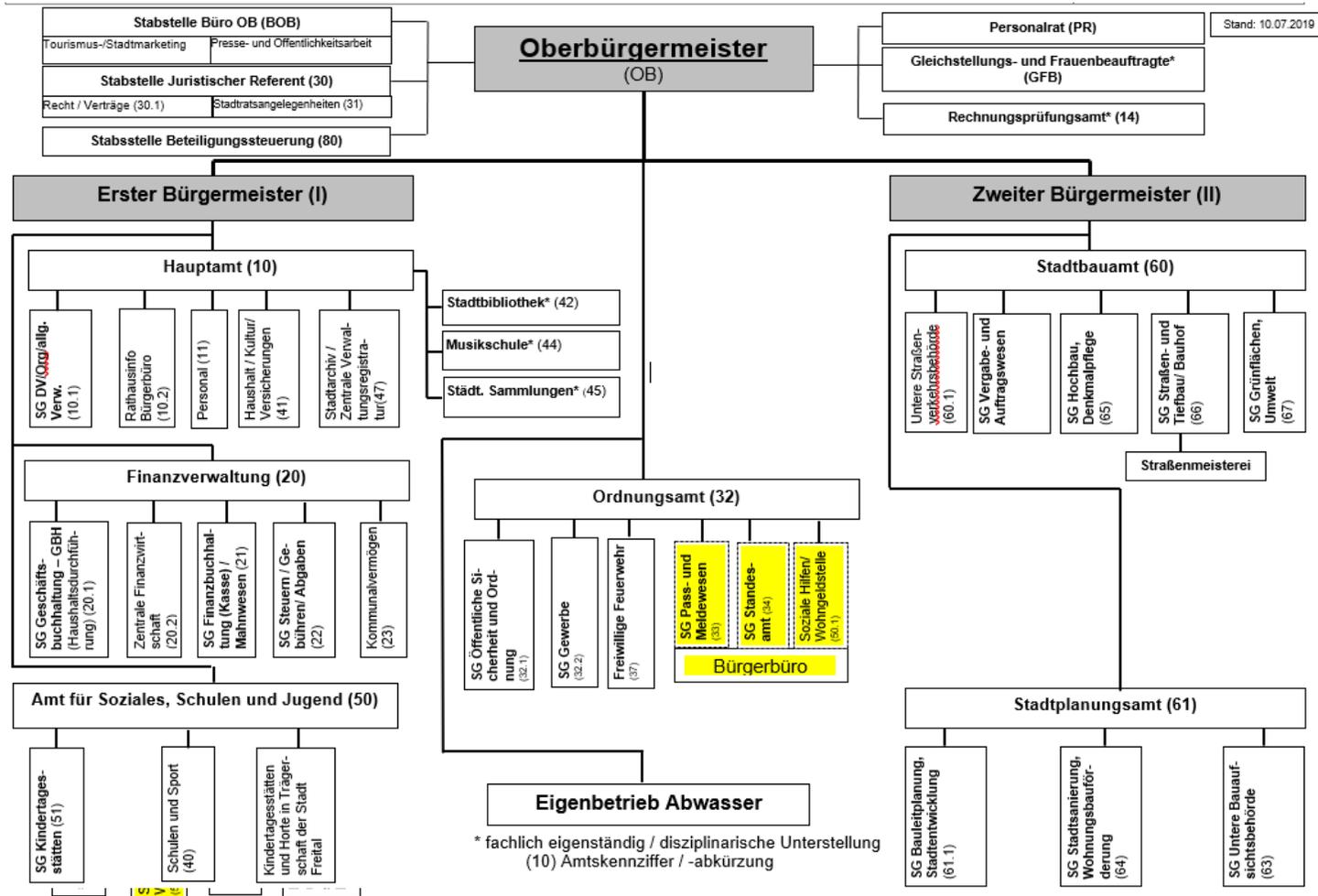
## Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt

- Beispiel Stadtverwaltung Freital
  - Organisationsuntersuchung im Zuge Neubezug Verwaltungsgebäude
  - Zeitraum: 2016 bis 2019
  - Ziel: Bürgerbüro als zentrale Anlaufstelle
  - Untersuchung von Aufgabenportfolio, Fall- und Kennzahlen, Personalbedarfsermittlung
  - Gliederung in Infothek, Front und Backoffice
  - Zusammenführen von ehem. 3 Sachgebieten
  - Übertragung zusätzlicher Aufgaben
  - Umsetzung Lebenslagenprinzip



# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt



# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Frontoffice der Verwaltung (-en) - Zusammenfassung

Funktionen des Bürgerbüros als Frontoffice:

- Koordinierungsfunktion: Bündelung differenzierter Zuständigkeiten
- Entlastungsfunktion: des Backoffices und der Fachbereiche von Spontan- bzw. Erstkontakten  
Vermeidung des Sägezahn-Effekts (Effizienzsteigerung)
- Servicefunktion: Eingangs- / Vollständigkeitskontrollen  
Erweiterung der Kontaktzeiten

Ziele:

- bessere (zeitgemäße) Bürger- und Kundenorientierung
- aktuelle Kommunikations- und Transaktionskanäle
- ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot
- Warte-, Wege- und Bearbeitungszeiten reduzieren oder vermeiden
- intelligente Vernetzung von physischen und digitalen Dienstleistungen
- neue Formen der Prozessgestaltung nutzen

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- **Herausforderung heute**
- Wandel im Bürgerbüro
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

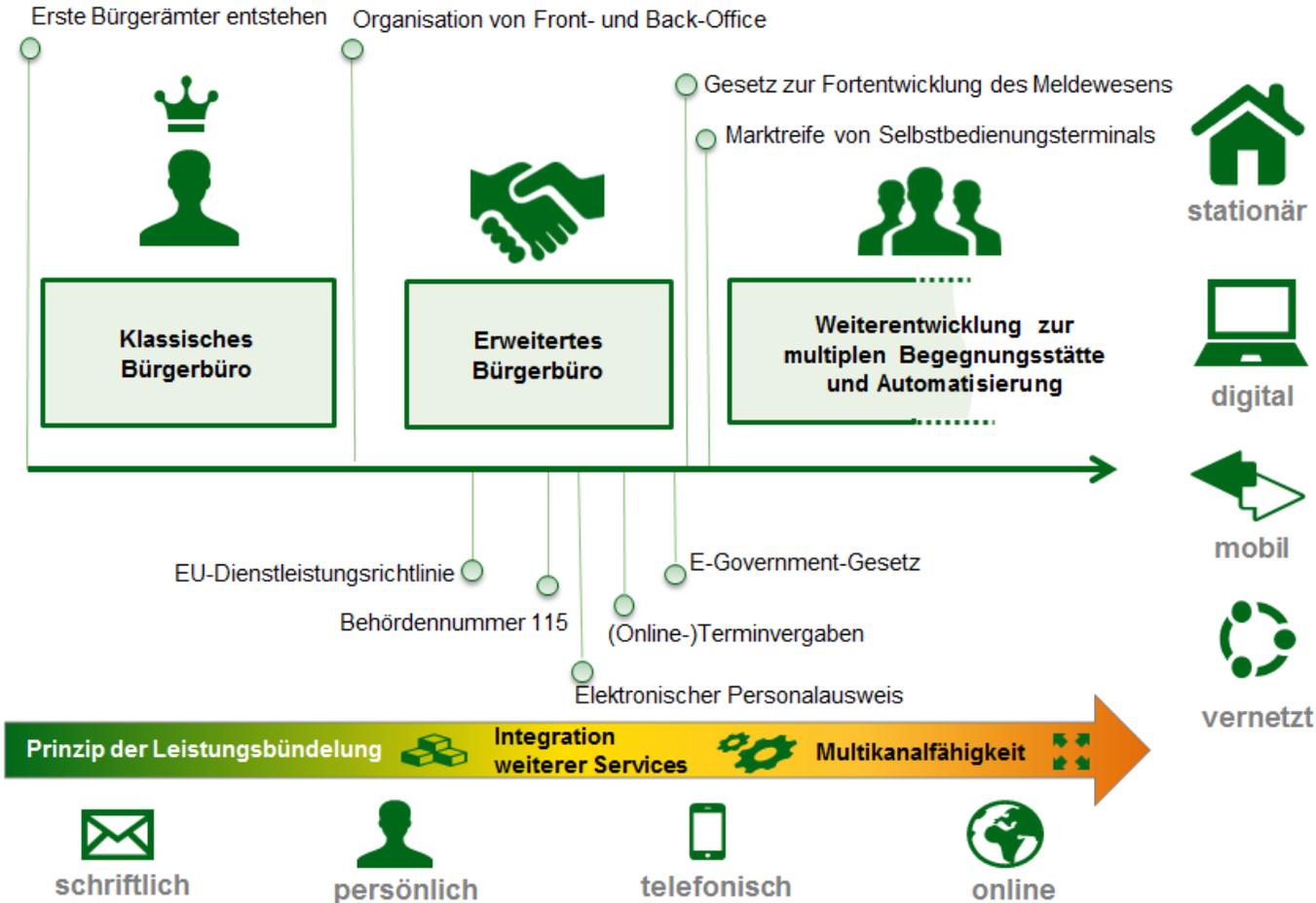
## Herausforderungen heute

- Technologische und gesellschaftliche Entwicklung, insbes. Entwicklung des Internet als Kommunikations- und Absatzinstrument (schneller, leichter, transparenter, individueller und kooperativer)
- OZG mit neuen, digitalen Kommunikationsprozessen
- One-Stop-Government-Ansätze für schnelle Bearbeitungen im 1. Anlauf
- Proaktive Verwaltungsservices
- Mehrkanalzugang, vgl. § 1 (1) OZG: „auch elektronisch“
- Personalgewinnung und –bindung durch qualitativ hochwertige Arbeitsplätze
- Effizienzsteigerung zur Kostensenkung

Ergo: „Kommunalverwaltungen sollten die beschriebenen Herausforderungen zum Anlass nehmen, um die Organisation ihres Services im Sinne ihrer Bürger zu überprüfen, weiter zu denken und neu auszurichten.“ [KGST 09/2017]

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Herausforderungen heute



[KGSt 09/2017

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- **Wandel im Bürgerbüro**
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- **Wandel im Bürgerbüro**
  - **Prozessmanagement**
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

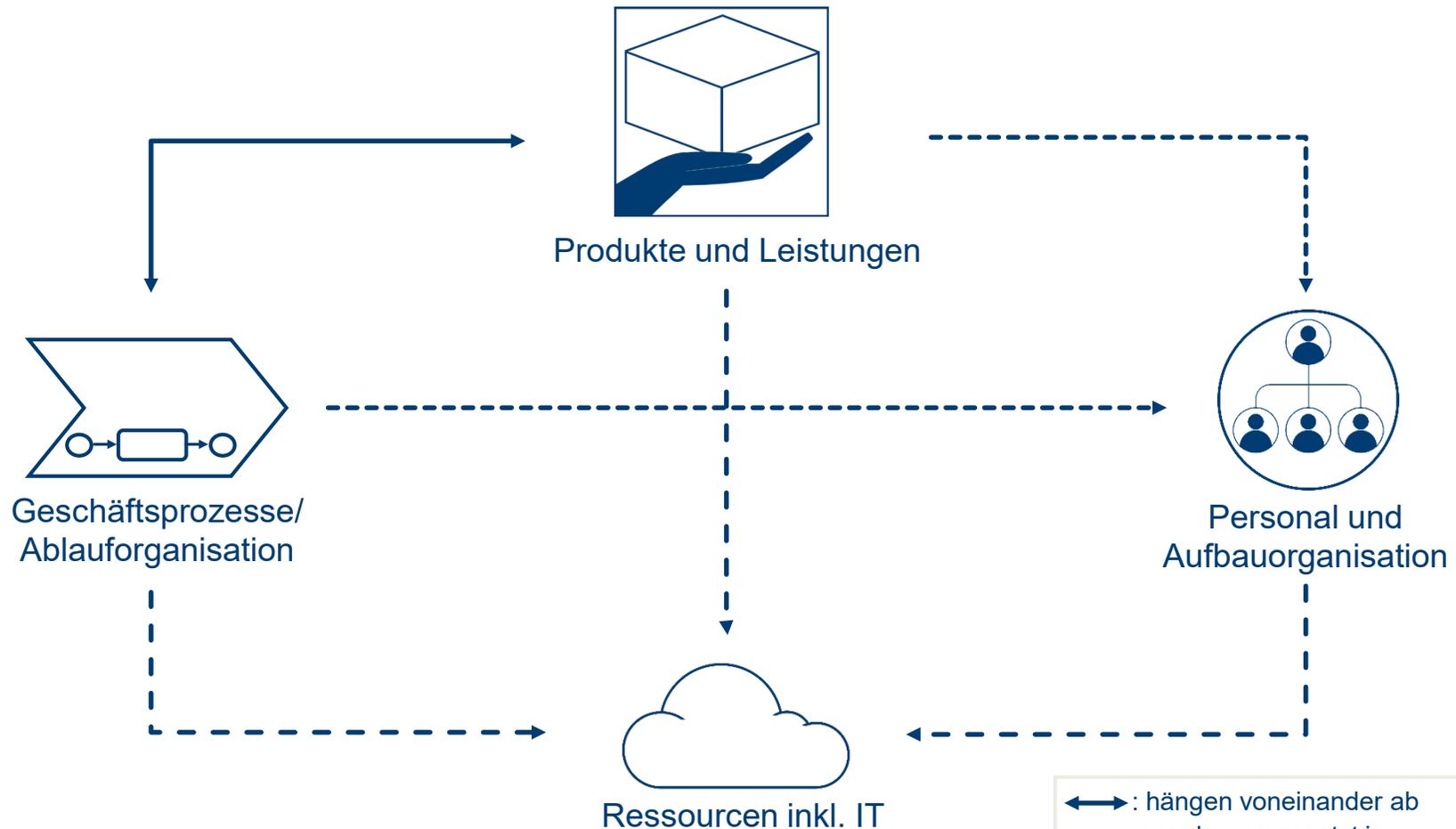
## Begriffsdefinitionen: Beispielszenario Digitalisierung

- Das Verständnis von Prozessen ist in den einzelnen Fachstrukturen sehr unterschiedlich.
- Abhängig vom Standpunkt des Akteurs sind es unterschiedliche Informationen, die im Zuge des Prozessgedankens von Bedeutung sind.



# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

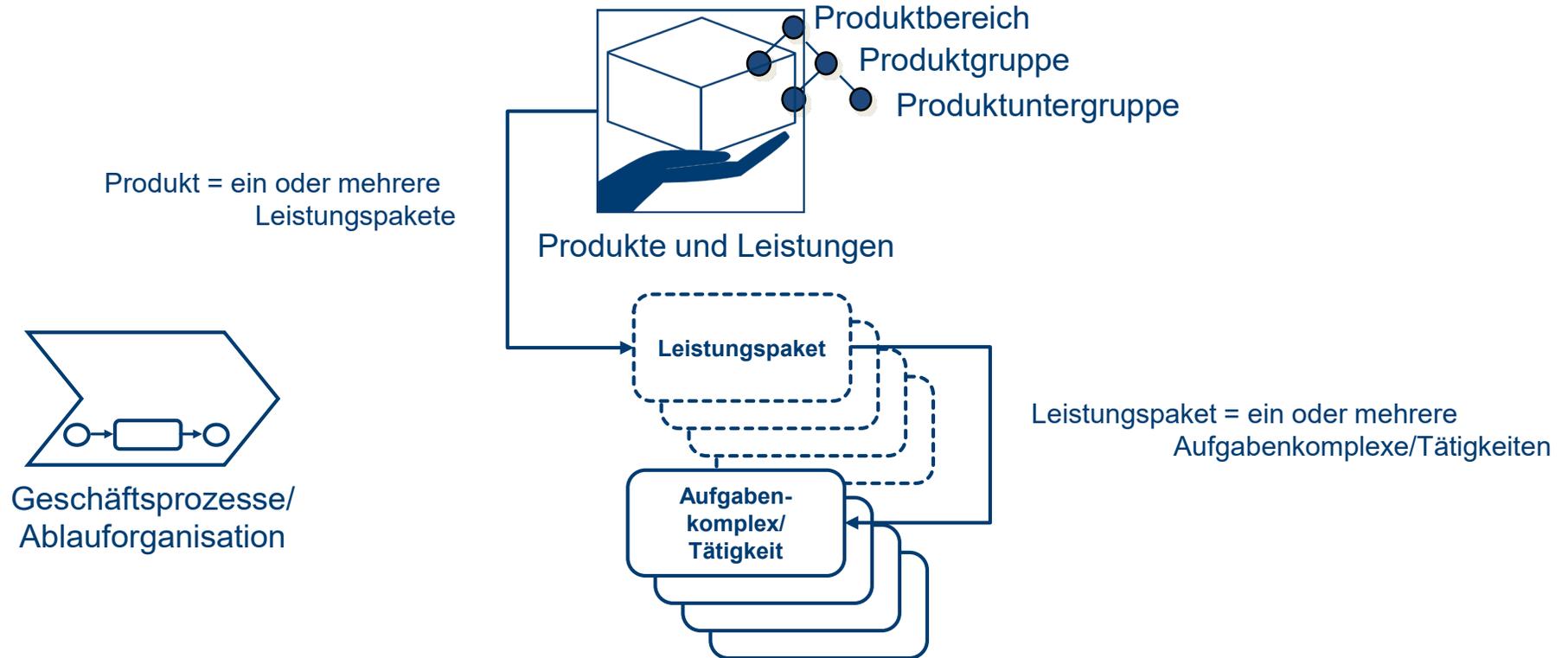
## Die vier Kernelemente einer Organisation



↔ : hängen voneinander ab  
- - -> : werden umgesetzt in  
- -> : beeinflusst die Gestaltung

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

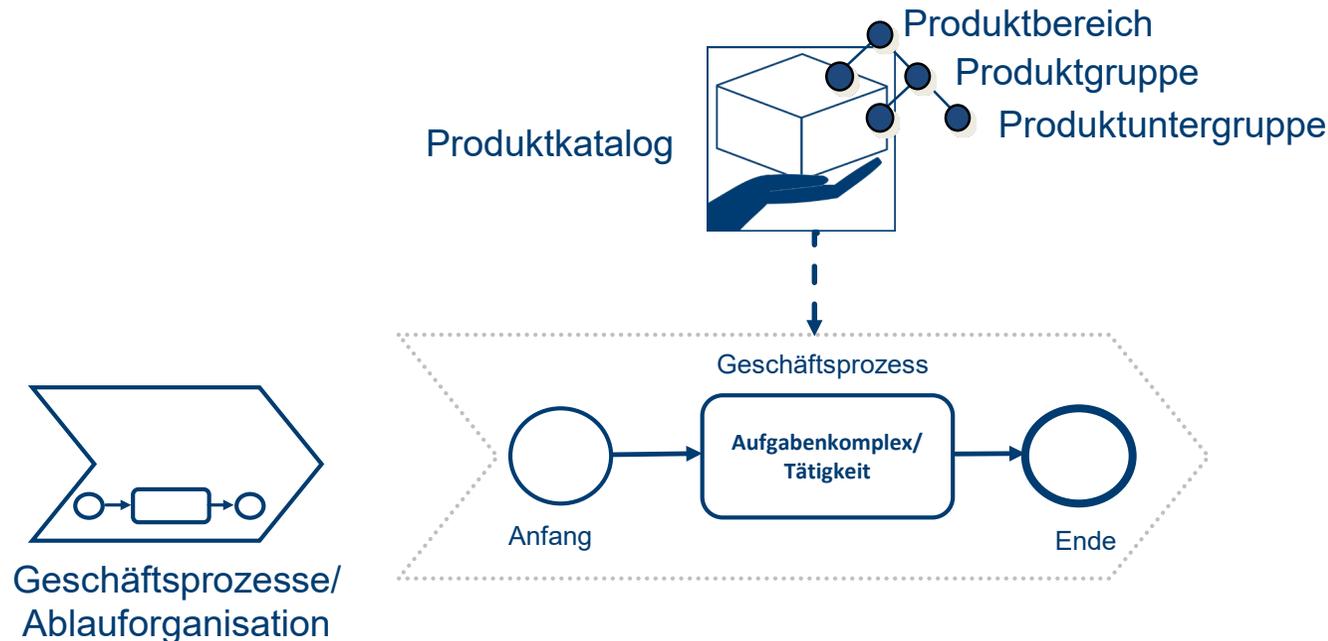
## Produkte und Leistungen



- Zu erbringende Verwaltungsleistungen werden in Produkten definiert ...
- ... in Leistungspakete gegliedert und ...
- ... durch Aufgabenbeschreibungen (Aufgabenkomplexe/Tätigkeiten) beschrieben

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Geschäftsprozesse/Ablauforganisation

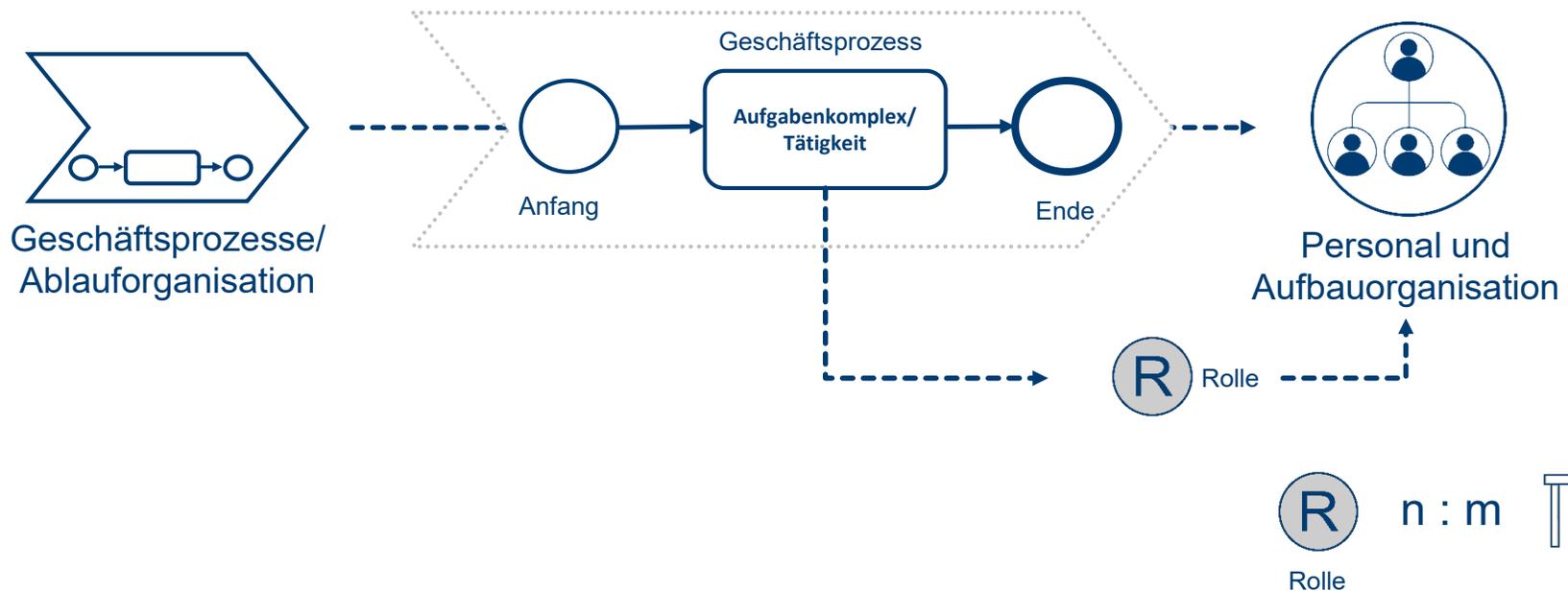


- 1) Grobe Erfassung aller Geschäftsprozesse in einer Prozesslandkarte als Navigationshilfe
- 2) Priorisierung anhand von...
  - a) ... definierten Zielen
  - b) ... und Kennzahlen (Fallzahlen, Anzahl der Beteiligten und finanzielle und/oder strategische Relevanz)
- 3) Detaillierte Erhebung, Analyse und Optimierung

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Personal und Aufbauorganisation

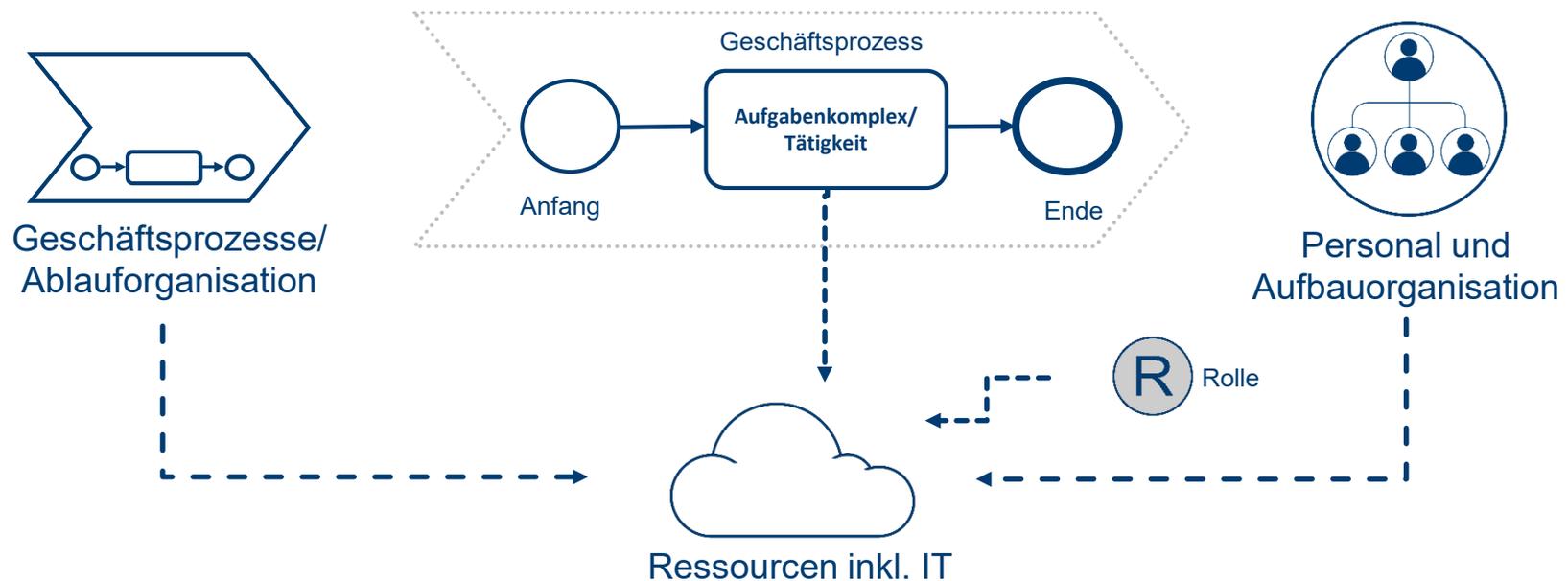
- 1) Ableitung von quantitativen und qualitativen Erfordernissen an Personal in Form von neutralen Rollen
- 2) Zuordnung von Rollen auf Stellen (inkl. Aufgabenkomplex/Tätigkeit)
- 3) Entwicklung sinnvoller Organisationsstrukturen und Personalentwicklungskonzept (quantitativ und qualitativ)



# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Ressourcen inkl. IT

- 1) Ableitung von prozessorientierten Anforderungen an ein IT-Fachverfahren
- 2) Beschaffung und Implementierung einer wirtschaftlichen IT-Lösung
- 3) Umsetzung notwendiger Änderungen am Soll-Geschäftsprozess
- 4) Implementierung des rollenbezogenen Berechtigungskonzeptes



# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

- Für die Gestaltung von Wandel wird in den Verwaltungen neben dem „Was?“ vor allem das „Wie?“ immer bedeutender:
- Das „Was?“ wird über Prozessmanagement definiert,
- Die Organisation muss von den bestehenden Prozessen zu den neuen Prozessen transformiert werden.
- Für die praktische Umsetzung neu definierter Prozesse sind Methoden und Führungsfertigkeiten gefragt:
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- **Wandel im Bürgerbüro**
  - Prozessmanagement
  - **PDCA oder Projekt?**
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### PDCA oder Projekt

#### Kurze Synopse

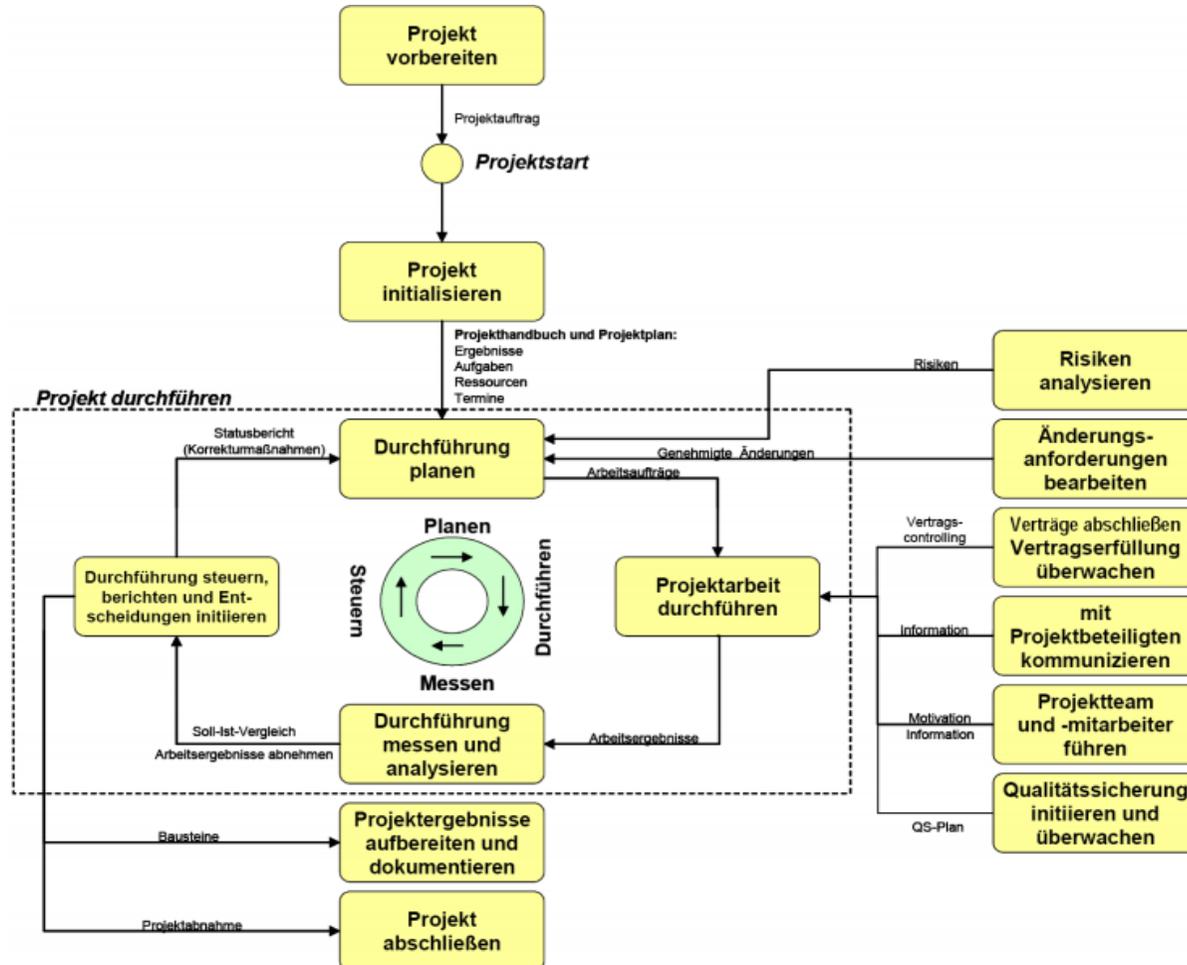
PDCA*	Projekt
Kreislauf	Einmalig
„allgemeine“ Ziele / Iteration	Klar definiertes Ziel
Für Bestandsverbesserung	Neuartig
Auf Dauer angelegt	Zeitlich begrenzt (A/E)
Im Rahmen der Ressourcen	Begrenzte Ressourcen
Einfache bis hohe Komplexität	Best. Komplexität
i.d.R.: Bestandsorganisation	Bestimmte (eigene) Organisationsform

\* Plan-Do-Check-Act, Kreislauf-Organisationsmodell nach Shewhart/Deming für stetige, iterative Verbesserung

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### PDCA oder Projekt

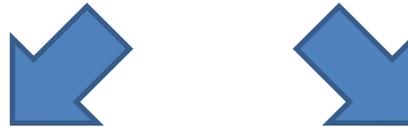


# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### PDCA oder Projekt

Für erfolgreiches Prozessmanagement in der Praxis  
sind beide Methoden wichtig!



PDCA-Zyklen	Projektmanagement
...als kontinuierlicher Verbesserungskreislauf für schleichende Prozessanpassung	...für umfassende Änderungen an etablierten Prozessen

# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- **Wandel im Bürgerbüro**
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - **relevante Aspekte des Projektmanagement**
  - relevante Aspekte des Change-Management
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### relevante Aspekte des Projektmanagement

#### Warum Projektmanagement?

„Sage mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage Dir, wie es endet!“ Hansel, J./Lomnitz, G. (1987)

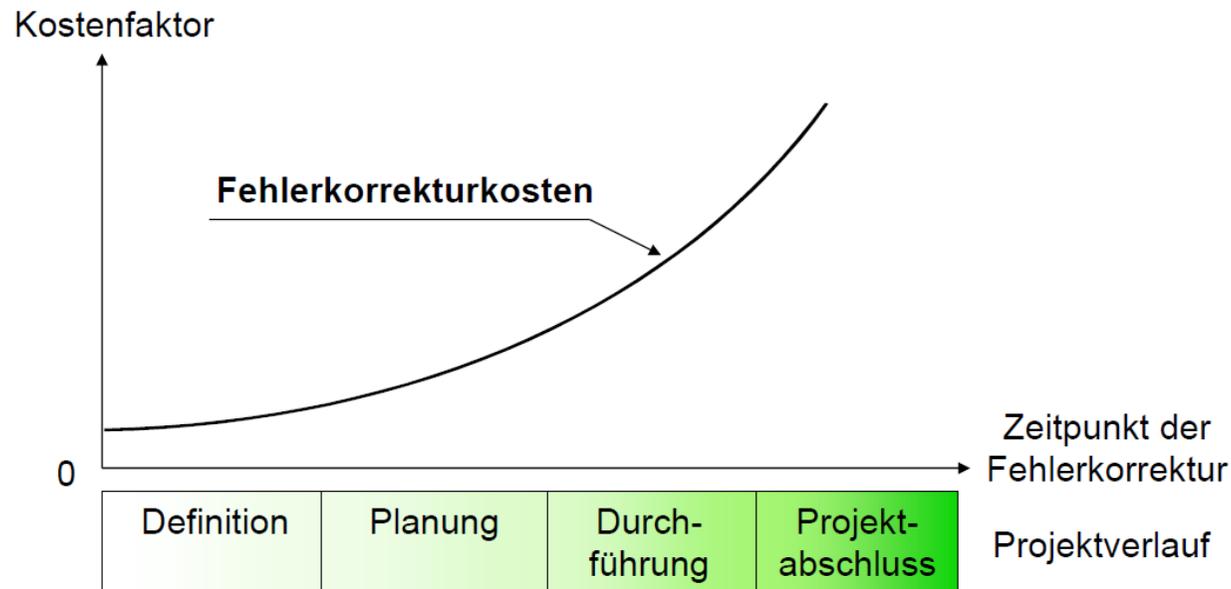
- Projektmanagement ist ein umfassendes Führungs- und Organisationskonzept, um komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität durchzuführen,
- Planvolle, vorgedachte Herangehensweise mit Problemidentifikation und Lösungsalternativen,
- Abwägung der Zielkonflikte: Qualität – Kosten – Termin,
- Identifikation und Umgang mit Risiken,
- Dokumentation [Personalratsbeteiligung!] über langen Zeitraum (z. T. Jahre) als aktueller Statusbericht und zur Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen,

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### relevante Aspekte des Projektmanagement

#### Warum Projektmanagement?

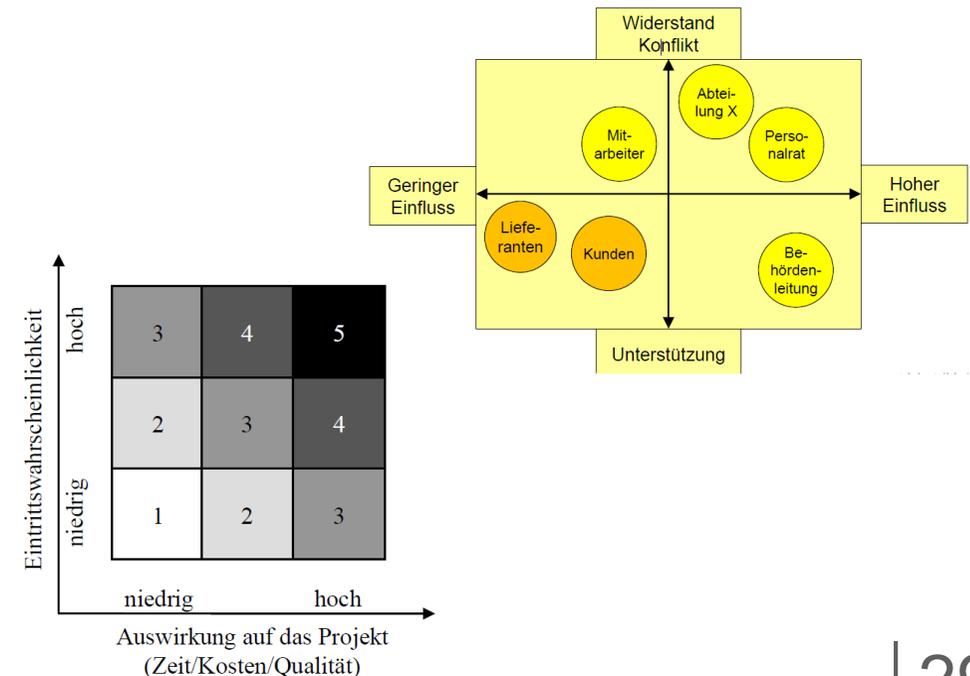
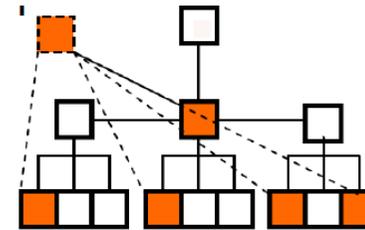


# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### relevante Aspekte des Projektmanagement

- Standard-Vorgehensmodell in 4 Phasen
  1. Projektdefinition
  2. Projektplanung
  3. Durchführung
  4. Abschluss
- Projektorganisation, meist Matrix
- Stakeholder- / Kräftefeldanalyse
- Risikomatrix
- Kreativitätsmethoden
- Bildung Arbeitspakete
- Projektstrukturplan
- Projektablaufplanung
- .....



# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- **Wandel im Bürgerbüro**
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - **relevante Aspekte des Change-Management**
- Konklusion

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

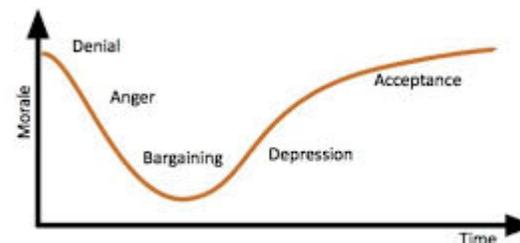
### relevante Aspekte des Change-Management

#### Warum Change-Management?

- Organisation ist ein soziotechnisches System
- „Veränderung“ folgt der Struktur- und Prozessmuster der Systemgeschichte [Luhmann]

#### wichtige Aspekte des Change-Management in Verwaltungsmodernisierung

- Zielidentifikation und –(er)klärung
- Ziel als sich entwickelnder Prozess verstehen
- Anwenden verschiedene Change-Modelle, u.a. 3-, 8-Phasen- oder Core-Essentials-Modell
- Führungskräfteunterstützung
- Adaption der Kübler-Ross Change-Kurve
- T+T+T



# Agenda

- Das Bürgerbüro – der klassische Ansatz als Ausgangspunkt
- Herausforderung heute
- Wandel im Bürgerbüro
  - Prozessmanagement
  - PDCA oder Projekt?
  - relevante Aspekte des Projektmanagement
  - relevante Aspekte des Change-Management
- **Konklusion**

# Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

## Wandel im Bürgerbüro

### Konklusion

- Aktuell große Herausforderungen:
  - „Bürgerbüro“ als Konzept der 80‘ger (ohne Internet) nur bedingt für aktuelle Anforderungen geeignet
  - Durch externe Effekte indizierte Umbrüche der Verwaltungsorganisation (bisher „undenkbares“ geht wg. Corona doch)
  - Geänderte Nutzungsgewohnheiten der Bürger/Kunden (→ Internet/OneStopShop, Schnelligkeit)
- Prozess-, Projekt- und Change-Management als Werkzeuge der strukturierten, dokumentierten und v. a. MITARBEITERORIENTIERTEN (Beachte: Personalmangel) Verwaltungsmodernisierung verstehen
- Kommunikative Fertigkeiten spezialisierter Veränderungsmanager sind in der Öffentlichen Verwaltung nötig!

## Vielen Dank für Ihr Interesse!

**Ullrich Prax, M.Sc.**

Referent

Zentrum für Informationstechnologie

HOCHSCHULE MEISSEN (FH) UND FORTBILDUNGSZENTRUM

Herbert-Böhme-Str. 11 | 01662 Meißen

Tel.: +49 3521 473-671 | Fax: +49 3521 473-100

[ullrich.prax@hsf.sachsen.de](mailto:ullrich.prax@hsf.sachsen.de) | [www.hsf.sachsen.de](http://www.hsf.sachsen.de)





**Management- und  
Kommunalberatung**

**in Zusammenarbeit mit**



**Steuerberatung**



**Wirtschaftsprüfung**

## **Problemlösung durch Kompetenz!**

**B & P Management- und Kommunalberatung GmbH**  
Franklinstraße 22  
01069 Dresden

**Tel.: 0351/ 47 93 30 30**  
**E-Mail: [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)**  
**[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)**