

Umsetzung des E-Government-Gesetzes

Berlin vom 30. Mai 2016

Einführungskonzept für ein gesamtstädtisches

Geschäftsprozessmanagement

Version 1.1

Inhaltsübersicht

0 Vorbemerkung.....	1
1 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	1
2 Ressourcen.....	3
2.1 Personal und Sachmittel	3
2.1.1 Senatsverwaltungen und Senatskanzlei.....	4
2.1.2 Bezirke.....	6
3 Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten	6
3.1 Zentrale IKT-Steuerung (Gesamtstädtische Steuerung)	7
3.2 Lenkungsrat für IKT, E-Government und Verwaltungsmodernisierung (IKT-Lenkungsrat).....	8
3.3 Senatsverwaltungen und Senatskanzlei (Steuerung im jeweiligen Politikfeld)	8
3.4 Die bezirklichen Rollenträger.....	11
4 Organisatorische Standards für die Geschäftsprozessoptimierung.....	12
4.1 Geschäftsprozessmanagement-Tool zur Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen	12
4.2 Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung.....	13
4.3 Prozessbibliothek	14
5 Ausblick.....	15
6 Anlage.....	16

0 Vorbemerkung

In den Richtlinien der Regierungspolitik für die 18. Legislaturperiode wird ein flächendeckendes und dauerhaftes Geschäftsprozessmanagement zum „Grundstein“ für die Digitalisierung der Berliner Verwaltung erklärt. Eine funktionierende Arbeitsteilung aller Beteiligten, bei der das „Denken in Prozessen“ im Mittelpunkt steht, muss hierfür etabliert werden. Das vorliegende Einführungskonzept ist die Arbeitsgrundlage zur gemeinsamen Umsetzung dieser Aufgabe und soll den Rahmen für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren in der Berliner Verwaltung definieren.

Die praktische Ausgestaltung dieses Rahmens wird die Aufgabe aller Beteiligten in den nächsten Jahren sein. Dabei wird anerkannt, dass in der täglichen Praxis auftretende Herausforderungen und Fragestellungen eine weitere Konkretisierung des vorliegenden Konzepts möglich machen können, deren Bearbeitung und Beantwortung z. B. in themenbezogenen Arbeitsgruppen erfolgen kann.

Das vorliegende Konzept soll der erste Anstoß für einen nachhaltigen Prozess sein, der eine stetige Verbesserung des Konzepts vor dem Hintergrund der zukünftig auftretenden Praxiserfahrungen vorsieht. Leitender Gedanke hierbei ist, den Aufbau der Strukturen zügig zu beginnen, welche diesen Prozess in den nächsten Jahren begleiten können und sollen.

Ziel aller Beteiligten ist es, für die Bürgerinnen und Bürger und für die Wirtschaft einen besseren Service erbringen zu können und hierfür verbindliche landesweite Standards in der Leistungserbringung zu vereinbaren. Das Prozesswissen der zur operativen Umsetzung berufenen Verwaltungen bildet die Grundlage einer gelungenen Geschäftsprozessoptimierung. Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, braucht es aber auch eine zentrale gesamtstädtische Steuerung. Die zentrale IKT-Steuerung setzt hierbei den Rahmen für die Digitalisierung, z. B. durch eine einheitliche IKT-Architektur und verbindliche IKT-Basisdienste. Die Fachsenatsverwaltungen verantworten die verbindliche Rahmensetzung in den Fachprozessen. Hierzu gehört neben der Geschäftsprozessoptimierung auch die Entwicklung des zu den optimierten Prozessen passenden IKT-Fachverfahrens und des rechtlichen Rahmens. Dabei müssen sie das praktische Umsetzungswissen der Behörden vor Ort, in vielen Fällen der Bezirke aber auch der nachgeordneten Einrichtungen, berücksichtigen. Alle Akteure arbeiten hierbei auf Augenhöhe zusammen.

1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Den rechtlichen Rahmen setzt das Berliner E-Government-Gesetz vom 30. Mai 2016. Im Folgenden wird der Name des Artikelgesetzes „Berliner E-Government-Gesetz“ vollständig ausgeschrieben, während der Art. 1 dieses Gesetzes, das E-Government-Gesetz Berlin, in der Abkürzung „EGovG Bln“ zitiert wird.

- Ziel des Gesetzes ist es, die Verwaltungsverfahren und -strukturen aller Verwaltungsebenen und -bereiche der Berliner Verwaltung auf E-Government umzustellen. Die Zusammenarbeit der Verwaltungsebenen und -bereiche der Berliner Verwaltung ist durch medienbruchfreie Prozesse und die gemeinsame Nutzung von zentralen in-

formationstechnischen Strukturen und Organisationen sowie von Informationen und Ressourcen sicherzustellen (§ 2 Absatz 1 und 3 EGovG Bln).

- Nach **§ 4 Absatz 6 EGovG Bln** (i. V. m. Art. 10 Nr. 4 Berliner E-Government-Gesetz) sind Verwaltungsverfahren ab dem **1. Januar 2020** in elektronischer Form abzuwickeln, soweit nicht Rechtsvorschriften entgegenstehen.
Die internen Verwaltungsabläufe sind nach **§ 10 Absatz 1 EGovG Bln** (i. V. m. Art. 10 Nr. 4 Berliner E-Government-Gesetz) ab dem **1. Januar 2020** in elektronischer Form abzuwickeln und in entsprechender Form zu gestalten. Nach **Absatz 2** sollen die Behörden der Berliner Verwaltung Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme unter Nutzung gängiger Methoden dokumentieren, analysieren und optimieren. Diese Vorschrift ist am **10. Juni 2016** in Kraft getreten.
- In der Gesetzesbegründung wird festgestellt, dass die fortschreitende Vernetzung der öffentlichen Verwaltung eine konsequente Ausrichtung auf die Optimierung von Verwaltungsabläufen erfordert. Verwaltungsabläufe im Sinne dieser Vorschrift sind Prozesse, die von bestimmten Personen(gruppen) in einer sich wiederholenden Reihenfolge unter bestimmten Vorgaben (z. B. Gesetze, Verwaltungsvorschriften etc.) und unter Nutzung von Hilfsmitteln (z. B. IT-Unterstützung, Formulare etc.) bearbeitet werden. Damit wird eine bestimmte Aufgabe erfüllt – das Ergebnis ist ein Produkt, eine Leistung oder allgemein ein Arbeitsergebnis („Output“) der Organisation. In Betracht kommen sowohl verwaltungsinterne Prozesse als auch solche mit Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern oder Unternehmen. Der Begriff des Verwaltungsablaufs umfasst zugleich Verwaltungsverfahren gemäß **§ 9 VwVfG**.
- Nach **§ 7 Absatz 1 EGovG Bln** muss die Berliner Verwaltung ihre Akten ab dem **1. Januar 2023** elektronisch führen. Die elektronische Akte ersetzt die Aktenführung auf Papierbasis. Die Behörden sollen für die Aktenführung und für die Vorgangsbearbeitung, soweit nicht Rechtsvorschriften entgegenstehen, elektronische Systeme einsetzen.
- **Hinweis:** Laut der Richtlinien der Regierungspolitik soll das Berliner E-Government-Gesetz auf die Passfähigkeit dieser gesetzlichen Fristen – die Digitalisierung der Verwaltungsverfahren sollte zeitgleich mit der Einführung der elektronischen Aktenführung bis zum 01.01.2023 erfolgen – überprüft werden.

Der Gesetzgeber formuliert damit die Notwendigkeit, **alle** Prozesse zu digitalisieren: die **externen Verwaltungsverfahren** genauso wie die **internen Verwaltungsabläufe**, wobei der Gesetzgeber nicht zwischen Fachprozessen und Querschnittsprozessen unterscheidet. Ausnahmen soll es nach § 10 Absatz 3 EGovG Bln nur geben, soweit hiermit ein nicht vertretbarer wirtschaftlicher Mehraufwand verbunden wäre oder sonstige zwingende Gründe entgegenstehen, die Vorhaben dem Zweck des Verfahrens entgegenstehen oder eine gesetzliche Schutznorm verletzen.

Das vorliegende Einführungskonzept schlägt unter den Gesichtspunkten „bessere Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger bzw. für die Wirtschaft“ und „wirtschaftliche Ressour-

„Prozessensteuerung“ ein gestuftes Vorgehen vor, um das Ziel der Digitalisierung der Prozesse zu erreichen. Dabei stehen die **Fachprozesse**, die sich aus den Fachaufgaben der Senats- und Bezirksverwaltungen ergeben, im Mittelpunkt.

Aber auch die **Querschnittsprozesse**, welche sich in mehreren Verwaltungen wiederfinden (wie z. B. bei den Themen Personal, Haushalt oder Facility Management) sind Gegenstand der Ziele und Vorgaben des EGovG Bln. Da das Querschnittsthema „Haushalt“ zugleich der Fachprozess der Senatsverwaltung für Finanzen ist, gilt hierbei im Wesentlichen das gleiche Vorgehensmodell.

Prozesse lassen sich zusätzlich auch dahingehend entscheiden, ob sie **ebenenübergreifend** (z. B. Senatsverwaltung und Bezirk) sind oder ob sie **innerhalb einer Verwaltungsebene** (z. B. nur in den Sozialämtern der Bezirke) stattfinden (vgl. auch den unter 1. Rechtliche Rahmenbedingungen aufgeführten § 2 Absatz 1 und 3 EGovG Bln).

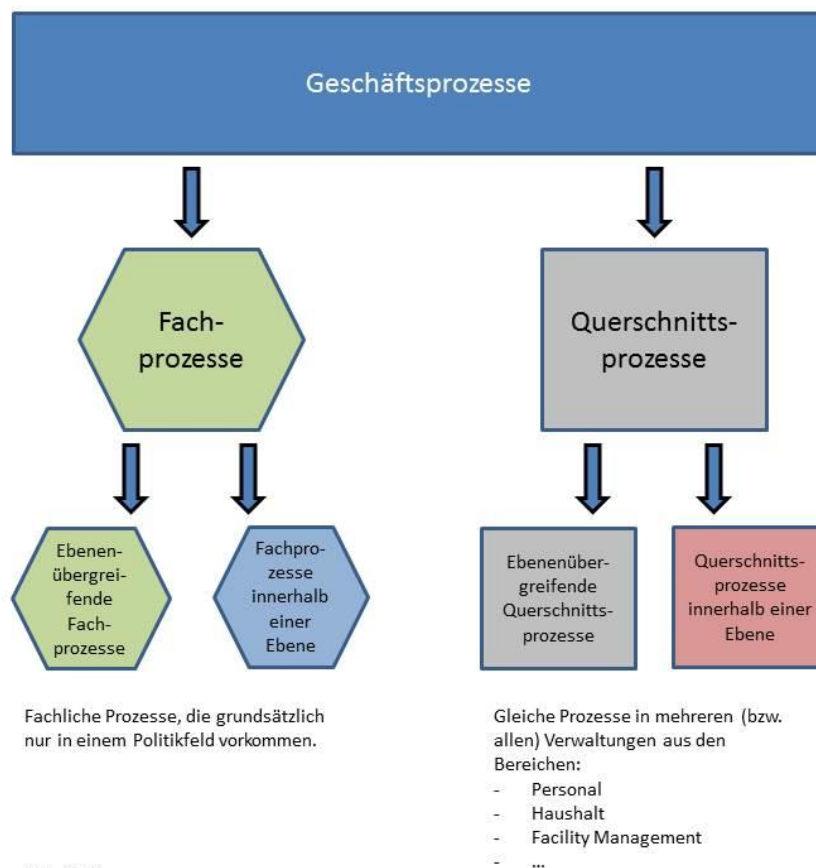


Abb. 1: Prozesse

2 Ressourcen

2.1 Personal und Sachmittel

In nahezu allen Behörden der Berliner Verwaltung fehlt es derzeit an den personellen und organisatorischen Voraussetzungen für die vom Berliner E-Government-Gesetz vorgesehene prozessorientierte Modernisierung der Verwaltungsabläufe.

Das Geschäftsprozessmanagement ist jedoch in den nächsten Jahren der Grundstein für die weitere Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes und damit für die interne und externe Digitalisierung der Berliner Verwaltung. Aus diesem Grunde ist Geschäftsprozessmanagement als Daueraufgabe zu etablieren und es sind **in den nächsten Jahren** die personellen und organisatorischen Voraussetzungen in allen Behörden der Berliner Verwaltung zu schaffen.

Dabei ist folgender Leitgedanke zu berücksichtigen: **Das Berliner E-Government-Gesetz trägt erstmals umfassend der Tatsache Rechnung, dass sich moderne IKT- und E-Governmentstrukturen nicht dem Ressortprinzip unterordnen lassen. Die Personalbemessung muss diesem Querschnittsgedanken Rechnung tragen.**

Die Umsetzung dieses Modernisierungsvorhabens erfolgt **in der Regel in Projektform. Dabei bietet das für das jeweilige Politikfeld durchzuführende Gesamtprojekt „Digitalisierung der Fachprozesse“** den organisatorischen Überbau für das Gesamtvorhaben der Digitalisierung aller Prozesse in dem jeweiligen Bereich. Diese Gesamtprojekte in ihren Politikfeldern wiederum gliedern sich mindestens in die Teilprojekte „Geschäftsprozessoptimierung“ und „Digitalisierung“. Je nach Anzahl der in den verschiedenen Politikfeldern vorhandenen Fachprozesse kann es in dem jeweiligen Gesamtprojekt „Digitalisierung der Fachprozesse“ auch zu mehreren Teilprojekten „Geschäftsprozessoptimierung“ und „Digitalisierung“ kommen. Diese Teilprojektstruktur spiegelt das angestrebte gestufte Vorgehen wider, welches gem. § 10 Absatz 2 EGovG Bln immer eine vorgeschaltete Geschäftsprozessoptimierung vorsieht, bevor im nächsten Schritt an der Digitalisierung der Prozesse selbst gearbeitet wird (allerdings sollte auch das Teilprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ bei der Prozessmodellierung bereits mögliche auftretende Fragestellungen bei der technischen Umsetzung antizipieren; siehe hierzu auch Punkt 4.2).

Nach der Einführung der Modernisierungsverfahren bzw. IT-Verfahren innerhalb der Projekte, erfolgt eine organisatorische Verstetigung als **Regelaufgabe**, die von den jeweils fachlich zuständigen Organisationseinheiten zu verantworten ist. Hierunter fallen auch Aufgaben wie die fortlaufenden Rechts- und Verfahrensänderungen. Die Abstimmung und Koordinierung für die einzelnen Aufgaben- bzw. Politikfelder könnte perspektivisch angelehnt an das Geschäftsprozessanalyseverfahren der Bezirke (siehe Anlage) in Geschäftsprozessmentorengruppen erfolgen.

2.1.1 Senatsverwaltungen und Senatskanzlei

Die Senatsverwaltungen bzw. die Senatskanzlei übernehmen die Steuerung innerhalb ihres jeweiligen Politikfeldes. Ihnen kommt eine tragende Rolle für das Gelingen eines prozessorientierten Modernisierungsansatzes zu.

Die Gesamtprojektleitung für das Projekt „Digitalisierung der Fachprozesse“ wird i. d. R. im zuständigen Fachreferat liegen. Je nach Anzahl der zu digitalisierenden Fachprozesse werden mehrere Digitalisierungsprojekte parallel laufen (müssen).

Das Aufstellungsroundschreiben zum Doppelhaushalt 2018/19 sieht zur Unterstützung der Wahrnehmung dieser Aufgabe für jede Senatsverwaltung und die Senatskanzlei festgelegte Stellenanteile für Prozessmanagerinnen und -manager vor. Als **Mindestausstattung** werden insgesamt je 28 Stellen für die Hauptverwaltung veranschlagt. Hinzu kommt eine „**Anschubfinanzierung**“ bei den Sachmitteln.

Im Aufstellungsroundschreiben 2018/2019 vom 23.12.2016 – SenFin II B – H 1105 – 1/2016 heißt es hierzu:

„Zur Anzahl der für die GPO in Frage kommenden ressortspezifischen Verwaltungsabläufe wie auch zu ihrer Komplexität, Verbreitung sowie Nutzer- und Kundenstrukturen liegen für das Aufstellungsverfahren 2018/2019 noch keine ausreichenden Informationen vor, die eine verlässliche Bestimmung des erforderlichen Personal- und Sachmittelaufwands zulässt. Deshalb werden die ressortspezifischen Budgets für die Maßnahmen der GPO pauschal festgelegt.“

Das Budget je Ressort wird bemessen auf Basis des indizierten (Index: Finanzen = 1) Ist 2015 der Personalausgaben und konsumtive Sachausgaben je Politikfeld sowie der Personal- und Sachkosten je Produktbereich der Bezirke.

Beim pauschal anerkannten personellen Mehrbedarf wird ein Grundbedarf von 2 Stellen mit der Wertigkeit E 11 zu Grunde gelegt. Soweit die in der nachfolgenden Tabelle für Sachausgaben ausgewiesene Pauschale den Betrag von 0,5 Mio. € übersteigt, wird aufgrund der Größe des jeweiligen Hauses ein weiterer personeller Mehrbedarf von einer Stelle mit der Wertigkeit E 11 anerkannt.“

Daraus ergeben sich folgende jährliche Pauschalen und Stellen: Einzelplan	Pauschale (in Tsd. €)	Stellen (VZÄ)
03 Regierende Bürgermeisterin /Regierender Bürgermeister	93	2
05 Inneres und Sport	2.400	3
06 Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung	1.131	3
07 Umwelt, Verkehr und Klimaschutz	1.069	3
08 Kultur und Europa	98	2
09 Gesundheit, Pflege und Gleichstellung	352	2
10 Bildung, Jugend und Familie	3.688	3
11 Integration, Arbeit und Soziales	125	2
12 Stadtentwicklung und Wohnen	745	3
13 Wirtschaft, Energie und Betriebe	169	2
15 Finanzen	581	3
Summe	10.451	28

Diese Prozessmanagerinnen und -manager der Hauptverwaltung sollten eher in zentralen Bereichen angesiedelt werden als in Fachreferaten. Von dort aus unterstützen sie die Fachreferate in den jeweiligen Projekten.

Darüber hinaus bedarf es in den Häusern Erfahrungs- und Fachwissens zu Projektleitung und -steuerung. Hier muss jedes Haus eine Bestandsaufnahme ihres vorhandenen Personals machen und ggf. weitere (über die Mindestausstattung mit Prozessmanagerinnen und -managern hinausgehende) Bedarfe in den Haushaltsanmeldungen begründen und vertreten.

Für spätere Haushaltsplanaufstellungsverfahren wird detailliertes Wissen über die Prozesse in den einzelnen Häusern vorliegen. Die für die Prozesserhebung und -optimierung notwen-

digen Ressourcen müssen auf dieser Grundlage dann mittelfristig – über die jetzt erfolgte „Anschubfinanzierung“ und „Mindestausstattung“ hinaus – weiter ausgebaut werden.

2.1.2 Bezirke

Auch wenn die Senatsverwaltungen und die Senatskanzlei in dem jeweiligen Politikfeld, für das sie nach der Geschäftsverteilung des Senats ministeriell zuständig sind, die Verantwortung für die Digitalisierung der Prozesse und damit für die Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes tragen, ist in den Bezirken zusätzliches Personal erforderlich. Die Ist-Aufnahme und Analyse des Prozesses, das Entwickeln eines Soll-Prozesses sowie die Einführung eines informationstechnischen Systems ist ohne bezirkliche Prozessmanagerinnen und -managern nicht leistbar.

Die Abstimmung über die stellenmäßige Mindestausstattung der Bezirke erfolgte in der AG Ressourcensteuerung im April 2017.

Den Bezirken wurden insgesamt 24 Stellen für die Umsetzung des EGovernment-Gesetzes Berlin zuerkannt; darüber hinaus wurde die Finanzierung der zentralen Geschäftsstelle GPM bis zum 31.12.2018 verlängert. Diese Ressourcen sollten vollumfänglich für die praktische Implementation und theoretische Weiterentwicklung des Einführungskonzeptes eingesetzt werden. Die 24 Stellen sollten die Erstausrüstung für die bezirklichen Organisationseinheiten Geschäftsprozessmanagement bilden (siehe auch „3.4. Die bezirklichen Rollenträger“).

3 Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten

Mit dem EGovG Bln soll nach außen ein nutzerfreundliches und sicheres E-Government für die Bürgerinnen, Bürger und die Wirtschaft aufgebaut bzw. weiterentwickelt und nach innen eine einheitliche IKT-Steuerung eingeführt werden. Grundlage hierfür sind elektronische, ebenenübergreifende und medienbruchfreie Geschäftsprozesse. Die Dokumentation, Analyse und Optimierung von Verwaltungsabläufen muss jeder Einführung eines informationstechnischen Systems vorausgehen (§ 10 Absatz 2 EGovG Bln). Der **Geschäftsprozessoptimierung**¹ kommt damit eine besondere Rolle bei der Umsetzung des EGovG Bln zu.

Ein erfolgreiches **Geschäftsprozessmanagement**² erfordert ein ebenenübergreifendes Denken in Prozessen und eine Mitwirkung aller für den jeweiligen Prozess relevanten Akteure. Für die so entstehenden komplexen und sehr unterschiedlichen Projekte sind klar definierte Rollen und Entscheidungsstrukturen mit jeweils fest zugeordneten Verantwortlichkeiten unabdingbar.

¹ Def.: einzelfallbezogene und selektive Verbesserung von Prozessen

² Def.: kontinuierliche, übergreifende und institutionalisierte Verbesserung von Prozessen; Prozessgestaltung, -optimierung und -steuerung

Mit einer landesweiten Steuerung, einem klar abgestuften Rollen- und Verantwortungskonzept und gemeinsamen Zielen soll die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zum Geschäftsprozessmanagement und zur Digitalisierung vorangebracht werden. Das vorliegende Konzept versteht sich als „lebendes Dokument“, welches einen Handlungskorridor definieren soll. Die inhaltliche Ausgestaltung der verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten in der Praxis anhand von konkret auftretenden Beispielen und Regelungsbedarfen kann eine nachträgliche Konkretisierung der vorgestellten Verantwortlichkeiten erforderlich machen, die dann in einer Fortschreibung des Einführungskonzeptes für ein gesamtstädtisches Geschäftsprozessmanagement aufgenommen werden sollen.

Im Einzelnen werden folgende Verantwortlichkeiten festgelegt:

3.1 Zentrale IKT-Steuerung (Gesamtstädtische Steuerung)

Die IKT-Staatssekretärin fördert und entwickelt E-Government im Sinne des § 2 EGovG Bln und wirkt u. a. auf die Optimierung und Standardisierung der Prozesse sowie auf einen sicheren und wirtschaftlichen IKT-Einsatz und auf eine einheitliche, verfahrensunabhängige IKT-Ausstattung hin (§ 21 EGovG Bln).

Die zentrale IKT-Steuerung setzt für den Einsatz der IKT verbindliche Grundsätze, Standards und Regelungen fest und bewirtschaftet beginnend mit dem Doppelhaushalt 2018/19 die verfahrens- und verbrauchsunabhängigen zentralen IKT-Haushaltsmittel.

Zu den Steuerungsaufgaben im Bereich des Geschäftsprozessmanagements gehört u. a.:

- eine gesamtstädtische Strategie zur Umsetzung des Geschäftsprozessmanagements zu entwickeln,
- die Koordinierung der Akteure und Organisation von regelmäßigen Austauschrunden der für das GPM des Politikfeldes verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- die Erstellung einer Prozesslandkarte,
- Kriterien für die Priorisierung der Prozesse auf der Grundlage der gesamtstädtischen Strategie vorzuschlagen (die Priorisierung selbst verbleibt in der Verantwortung der Fachverwaltung bzw. der Senatskanzlei),
- dem IKT-Lenkungsrat die jeweilige zentrale Fachverantwortung für die einzelnen Querschnittsprozesse vorzuschlagen,
- die landesweite Koordinierung der Optimierung der Querschnittsprozesse,
- eine berlinweite Prozessbibliothek als Plattform und als Grundlage für das einheitliche verwaltungsübergreifende Prozessmanagement aufzubauen,
- das Standardkonzept zur Geschäftsprozessoptimierung (u. a. Vorgehensmodell, Modellierungsstandards) fortzuschreiben,
- gemeinsam mit der VAK ein Qualifizierungskonzept für die Beschäftigten zu entwickeln, welches diese auf die mit der dauerhaften Einführung des Geschäftsprozessmanagements in allen Bereichen der Berliner Verwaltung verbundenen Aufgaben vorbereitet,
- eine Standardsoftware mit Beteiligung interessierter Behörden zur Modellierung der Prozesse als Querschnittsverfahren zur Verfügung zu stellen,
- vor Einführung der informationstechnischen Systeme zu prüfen, ob eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt wurde und in Abstimmung mit dem Architektur-

board, ob die technischen und organisatorischen landesweiten IKT-Basisdienste und Standards berücksichtigt wurden (die Senatsverwaltungen und Bezirke haben generell auch die Möglichkeit Hinweise und Wünsche hinsichtlich der Standards an das Architekturboard zu richten),

- Vorgaben für die Aufstellung der Zeit- und Maßnahmenpläne der jeweiligen prozessverantwortlichen Senatsverwaltungen, damit die Einhaltung der gesetzlichen Fristen bzw. Vorgaben gewährleistet werden können,

3.2 Lenkungsrat für IKT, E-Government und Verwaltungsmodernisierung (IKT-Lenkungsrat)

Der IKT-Lenkungsrat berät die IKT-Staatssekretärin zu strategischen und ressort- und verwaltungsebenen übergreifenden Angelegenheiten des IKT-Einsatzes und des E-Government in der Berliner Verwaltung sowie der Verwaltungsmodernisierung.

Der IKT-Lenkungsrat erörtert in seinen Sitzungen die steuerungsrelevanten Themen der IKT, des E-Government und der Verwaltungsmodernisierung sowie die Auswirkungen auf die Berliner Verwaltung als Ganzes.

Sofern ein informationstechnisches System für Querschnittsprozesse eingeführt oder wesentlich geändert werden soll, legt der IKT-Lenkungsrat auf Vorschlag der zentralen IKT-Steuerung die Zuständigkeit der zentralen Fachverantwortung fest.

Der IKT-Lenkungsrat kann auf Vorschlag der IKT-Staatssekretärin dem Senat Vorschläge für Verwaltungsvorschriften nach § 25 EGovG Bln zur Beschlussfassung und andere Vorschläge unterbreiten. Der IKT-Lenkungsrat kann darüber hinaus in den Bereichen, die unterhalb der Schwelle gesamtstädtischer Bedeutung bleiben und daher nicht in die Regelungszuständigkeit des Senats fallen, bezüglich des IKT-Einsatzes in der Berliner Verwaltung auf Vorschlag der IKT Staatssekretärin Empfehlungen aussprechen, die Förderung von Projekten zur IKT-Entwicklung, zum E-Government und zur Verwaltungsmodernisierung beschließen und damit ein abgestimmtes Vorgehen in der Berliner Verwaltung befördern.

3.3 Senatsverwaltungen und Senatskanzlei (Steuerung im jeweiligen Politikfeld)

Die Senatsverwaltungen und die Senatskanzlei übernehmen analog zur Ausgestaltung des rechtlichen Rahmens die Verantwortung für die in ihrem jeweiligen Politikfeld vorgesehene Digitalisierung der (externen) Verwaltungsverfahren und der internen Verwaltungsabläufe.

Dabei handelt es sich um

- die eigenen externen und internen Prozesse
- die ebenenübergreifenden internen und externen Prozesse (die Haupt- und Bezirksverwaltung betreffen) für welche die jeweilige Senatsverwaltung die Federführung hat
- die in ihrem Politikfeld von den nachgeordneten Behörden und Eigenbetrieben wahrzunehmenden Prozesse
- die in ihrem Politikfeld von den Bezirken für die Digitalisierung vorgesehenen internen und externen Prozesse mit gesamtstädtischer Bedeutung

Sie übernehmen die Ergebnisverantwortung dafür, dass die für die Digitalisierung erforderliche Modellierung der Geschäftsprozesse und damit die vom EGovG Bln vorgesehene Vo-

oraussetzung für die Entwicklung, Einführung und den Betrieb der für die Digitalisierung erforderlichen IT-Fachverfahren erfüllt wird.

Der Gesetzgeber hat in § 2 Absatz 1 und 3 EGovG Bln das Ziel der Zusammenarbeit der Verwaltungsebenen und -bereiche durch medienbruchfreie Prozesse vorgegeben. In der Gesetzesbegründung zu § 20 EGovG Bln wird die Einheitlichkeit der IKT-Steuerung und damit der Geschäftsprozessoptimierung und der Digitalisierung ausdrücklich als gesamtstädtische Aufgabe gesehen. Diese Sicht wurde durch die Richtlinien der Regierungspolitik für die Legislaturperiode 2016 bis 2021 nochmals bestätigt. Damit ist die IKT-Steuerung als Planungs- und Leitungsaufgabe eine Angelegenheit der Senatsverwaltungen (Art. 67 Absatz 1 Satz 2 Nr. 1 VvB, § 3 Nr. 1 AZG). E-Government erfordert einen ganzheitlichen Blick auf die Bereiche Rechtssetzung, IKT und Organisation. Die Rechtssetzung kann nicht mehr in Unkenntnis der Prozesse erfolgen.

In der nachfolgenden Abbildung ist die Rolle und Verantwortung der Senatsverwaltungen bzw. der Senatskanzlei zusammenfassend dargestellt.

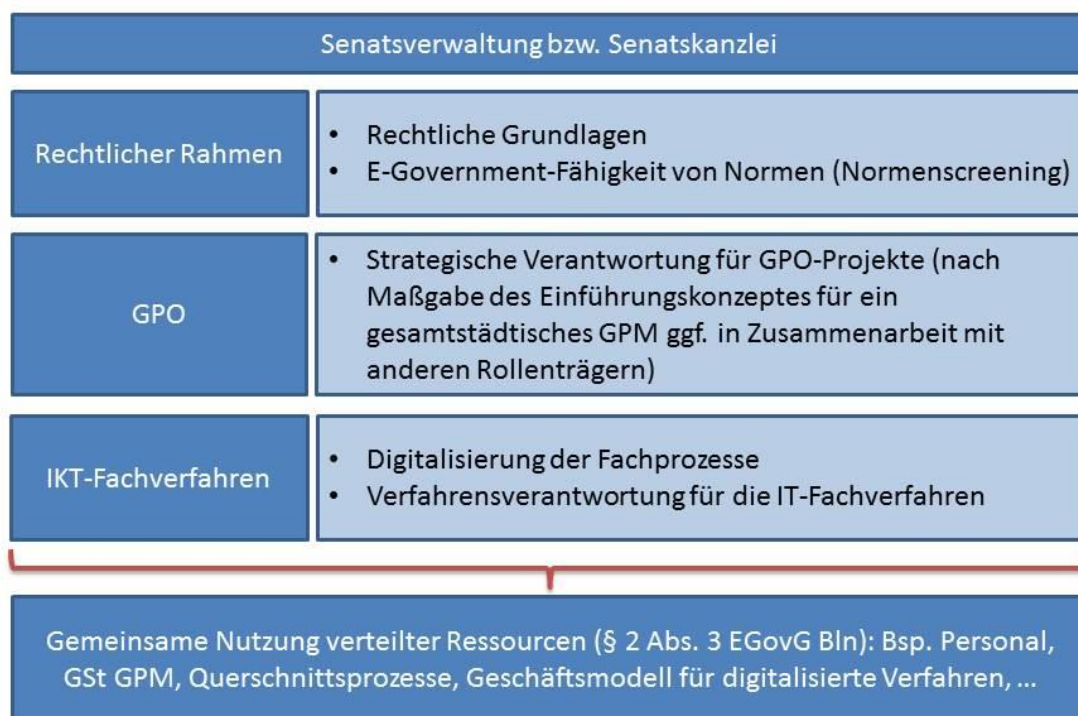


Abb. 2: Senatsverwaltungen: Rollen und Verantwortung

Die operative Umsetzung der dargestellten Aufgaben erfolgt im Rahmen des Gesamtprojekts „Digitalisierung der Fachprozesse“, in welches die relevanten Akteure nach folgendem Modell einzubinden sind. Nach Abschluss des Projekts und erfolgter Implementation des Fachverfahrens erfolgt die weitere Verantwortungswahrnehmung im Rahmen der Linienaufgaben.

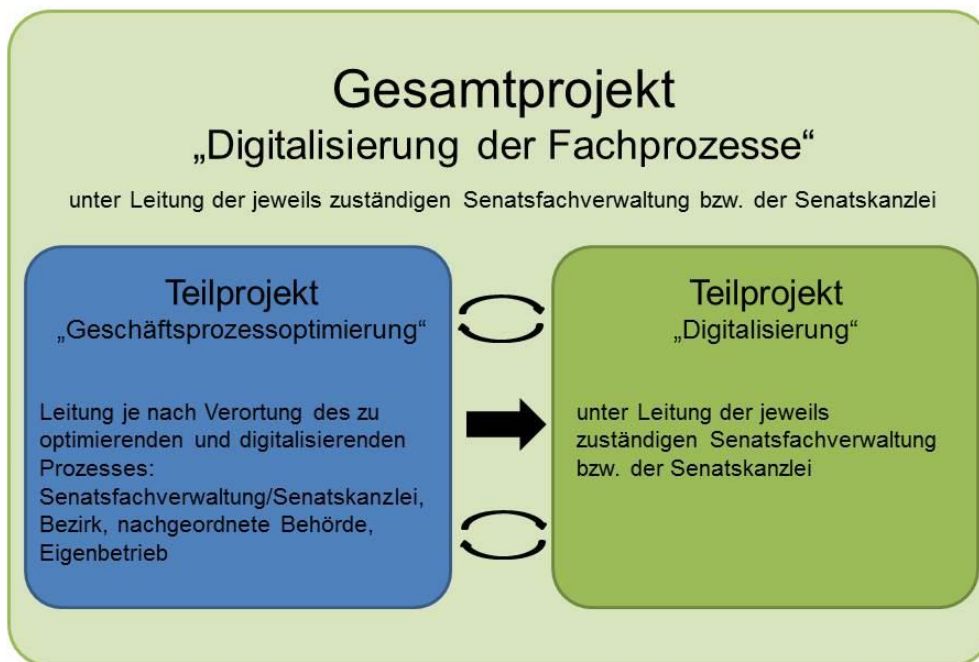


Abb. 3: Exemplarische Projektstruktur

Die Leitung des Gesamtprojektes „Digitalisierung der Fachprozesse“ obliegt der Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei. Das gleiche gilt für das Teilprojekt „Digitalisierung“.

Die Zuordnung der Leitung des Teilprojekts „Geschäftsprozessoptimierung“ hängt von dem zu betrachtenden Prozess ab. Bei Prozessen, die nur auf Hauptverwaltungsebene stattfinden, ist das Teilprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ auch auf Hauptverwaltungsebene anzusiedeln, im Falle eines Prozesses auf Bezirksebene in der thematisch zuständigen Organisationseinheit „Geschäftsprozessmanagement“ in einem der Bezirke (siehe hierzu auch 3.4), im Falle eines Prozesses auf Ebene einer nachgeordneten Behörde direkt in dieser.

Bei ebenenübergreifenden Prozessen, z. B. zwischen einer Senatsfachverwaltung und den Bezirken, entscheiden die betroffenen Verwaltungen im Konsens über die Zuordnung des Teilprojekts „Geschäftsprozessoptimierung“.

Unabhängig von der Zuordnung des Teilprojekts „Geschäftsprozessoptimierung“, muss die für die Gesamtprojektleitung „Digitalisierung der Fachprozesse“ zuständige Senatsverwaltung zwingend mit einer Vertreterin oder einem Vertreter ihres fachlichen zuständigen Referates in dem Teilprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“ beteiligt sein.

Die Auswahl und Festlegung der Reihenfolge der zu digitalisierenden Prozesse erfolgt bei den die Bezirke betreffenden Prozessen in enger Abstimmung zwischen der verantwortlichen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei und der thematisch zuständigen bezirklichen Organisationseinheit „Geschäftsprozessmanagement“. Die Organisationseinheit bezieht hierbei die **bezirklichen Fachämter**, bspw. über die **Amtsleitungsrunden**, mit in den Entscheidungsprozess ein. Der sogenannte Top 100-Katalog der bezirklichen Geschäftsprozesse kann als Orientierung für die ersten auszuwählenden Prozesse dienen. Bei der Auswahl der Prozesse finden gesamtstädtische Erwägungen besondere Beachtung. Der Rat der Bürgermeister ist durch eine entsprechende Vorlage mit in den Prozess einzubeziehen.

Den Senatsverwaltungen bzw. der Senatskanzlei obliegt die Verfahrensverantwortung für die IT-Fachverfahren. Die Verfahrensverantwortung erstreckt sich auch auf die erforderlichen

Schulungsmaßnahmen. Sie können andere verwaltungsinterne oder -externe Stellen mit der Durchführung dieser Aufgabe beauftragen; die Gesamtverantwortung verbleibt bei den Senatsverwaltungen und der Senatskanzlei.

Vor Umsetzung der Digitalisierung eines Prozesses haben sie der IKT-Steuerung darzulegen, dass eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt wurde und die technischen und organisatorischen landesweiten IKT-Basisdienste und Standards berücksichtigt wurden. Hierfür wird von der IKT-Steuerung ein Standard-Formular bereitgestellt.

Für Querschnittsprozesse wird jeweils die zentrale Fachverantwortung auf Vorschlag der zentralen IKT-Steuerung durch den IKT-Lenkungsrat festgelegt. Das oben für die Fachprozesse beschriebene Aufgaben- und Rollenkonzept ist analog anzuwenden.

Im Einzelnen tragen die Senatsverwaltungen bzw. die Senatskanzlei die Verantwortung, dass vor Einführung der informationstechnischen Systeme

- eine Analyse der Prozesse durchgeführt wird, die auch eine Aufgabenkritik umfasst
 - bei ebenenübergreifenden und im jeweiligen Politikfeld von den bezirklichen Fachämtern wahrgenommenen Prozessen unter Einbeziehung des RdB und ggf. der GSt GPM sowie der für die Durchführung der Aufgabe zuständigen Fachämter und der jeweils zuständigen bezirklichen Organisationseinheit „Geschäftsprozessmanagement“ bzw. bei im jeweiligen Politikfeld von den nachgeordneten Behörden wahrgenommenen Prozessen unter deren Einbeziehung,
- Schwachstellen aufgezeigt und
- Optimierungspotentiale erkannt werden,
- der Prozess modelliert und dokumentiert wird und auf dieser Grundlage
- der Rechtsrahmen, z. B. Formerfordernisse, Vorlagepflichten, gegebenenfalls angepasst wird,
- ein IT-Verfahren entwickelt und eingeführt und
- der Betrieb des IT-Verfahrens sichergestellt wird.

3.4 Die bezirklichen Rollenträger

Die Organisationseinheiten der Bezirke sind originäre Trägerinnen des für die Geschäftsprozessoptimierung notwendigen Prozesswissens. Mit diesem Wissen leisten sie unter Mitwirkung der zuständigen Senatsverwaltungen und der Senatskanzlei die Durchführung einer Ist-Analyse und anschließender Modellierung des jeweiligen Geschäftsprozesses.

Zur Wahrnehmung dieser Rolle werden in den Bezirken entsprechend den Richtlinien der Regierungspolitik **zwölf Organisationseinheiten „Geschäftsprozessmanagement“** eingerichtet. Die hierfür notwendige Änderung der Anlage zu § 37 Absatz 1 Satz 1 BezVG befindet sich bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport in der Vorbereitung.

Die operative Einbindung der Bezirke in die Digitalisierungsprojekte der Hauptverwaltung erfolgt über das Teilprojekt „Geschäftsprozessoptimierung“. Für die Koordinierung des bezirklichen Prozesswissens wird jeder der bezirklichen Organisationseinheiten „Geschäftsprozessmanagement“ ein thematischer Schwerpunkt (ein Politikfeld) zugewiesen. Die Zuordnung erfolgt durch den Rat der Bürgermeister. Die **Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement** übernimmt hierbei die Vorbereitung und Koordination zwischen den Bezirken.

Die Aufgabe der Organisationseinheit „Geschäftsprozessmanagement“ liegt somit vorrangig in der Optimierung von Geschäftsprozessen im Rahmen des Gesamtprojekts „Digitalisierung

der Fachprozesse“. D. h., dass die Leitung des Teilprojekts „Geschäftsprozessoptimierung“ und die operative Durchführung der Geschäftsprozessanalyse und -optimierung der Organisationseinheit „Geschäftsprozessmanagement“ unterliegt, die diese in enger Kooperation mit der jeweils zuständigen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei und der dem Rat der Bürgermeister zugeordneten Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement durchführt. Die Federführung für das Gesamtprojekt „Digitalisierung der Fachprozesse“ ist jedoch in der zuständigen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei verortet. Eine periodische Abstimmung zwischen den Teilprojekten stellt sicher, dass in jeder Projektphase die Bereiche Organisation, Technik und Recht integriert bearbeitet werden. In der Anfangsphase der Implementation des gesamtstädtischen Geschäftsprozessmanagements und fortgesetzt in politisch gesetzten Ausnahmefällen übernimmt die zentrale Geschäftsstelle GPM auch die Projektleitung für GPO-Teilprojekte, z.B. auch in Querschnittsbereichen wie dem Bereich des Facility-Managements.

Das gemeinsame Ergebnis ist Grundlage der Neuentwicklung, Überarbeitung oder Anpassung von IT-Fachverfahren, die den Bezirken für die Durchführung ihrer Aufgaben von der zuständigen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei zur Verfügung gestellt werden.

Sollte die Auswahl der nach dem unter 3.3 geschilderten Verfahren zu modellierenden und digitalisierenden Prozesse bestimmte Prozesse nicht berücksichtigen, deren Bearbeitung durch die Bezirke jedoch ausdrücklich erwünscht ist, haben diese die Möglichkeit unter der Koordinierung der Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement eigene Vorschläge über den Rat der Bürgermeister an den Senat zu richten.

4 Organisatorische Standards für die Geschäftsprozessoptimierung

Zur Gewährleistung einer fachlichkeitsübergreifenden und medienbruchfreien Abwicklung von Verwaltungsverfahren (§ 20 Absatz 2 Nr. 5 EGovG Bln) werden von der IKT-Steuerung folgende Standards definiert:

4.1 Geschäftsprozessmanagement-Tool zur Analyse und Modellierung von Geschäftsprozessen

Derzeit stellt das ITDZ Berlin den Behörden das Geschäftsprozessmanagement-Werkzeug ADONIS der Firma BOC kostenpflichtig per Web-Zugriff zur Verfügung. Die Bereitstellung wird über eine standardisierte Terminalserverplattform im ITDZ Berlin realisiert.

Das Geschäftsprozessmanagement-Werkzeug ADONIS stellt insbesondere die Funktionalitäten und die Modellierungsmethode zur Verfügung, um Geschäftsprozesse erheben, modellieren, analysieren, simulieren, bewerten und dokumentieren zu können.

Für die Realisierung eines einheitlichen, landesweiten Geschäftsprozessmanagements ist es unabdingbar, eine Softwarelösung zur Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen als Standard im Land Berlin zu definieren und als Querschnittsverfahren allen Behörden zur Verfügung zu stellen. Die Verantwortung für eine entsprechende Ausschreibung auf Basis der Funktionalitäten von ADONIS liegt bei der IKT-Steuerung, das ITDZ ist weiterhin IT-Verfahrensverantwortlicher.

4.2 Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung und Digitalisierung

Das Vorgehensmodell zur Einführung eines informationstechnischen Systems beschreibt auf der Grundlage des Leitfadens „Standardvorgehen zur Geschäftsprozessanalyse und Entwicklung einer Sollkonzeption“ – Version 2.0 – die notwendigen Schritte hin zur Geschäftsprozessoptimierung und der technischen Umsetzung des modellierten Prozesses.

Das Vorgehensmodell ist in 6 Phasen gegliedert. Diesen ist eine Vorphase vorangestellt.

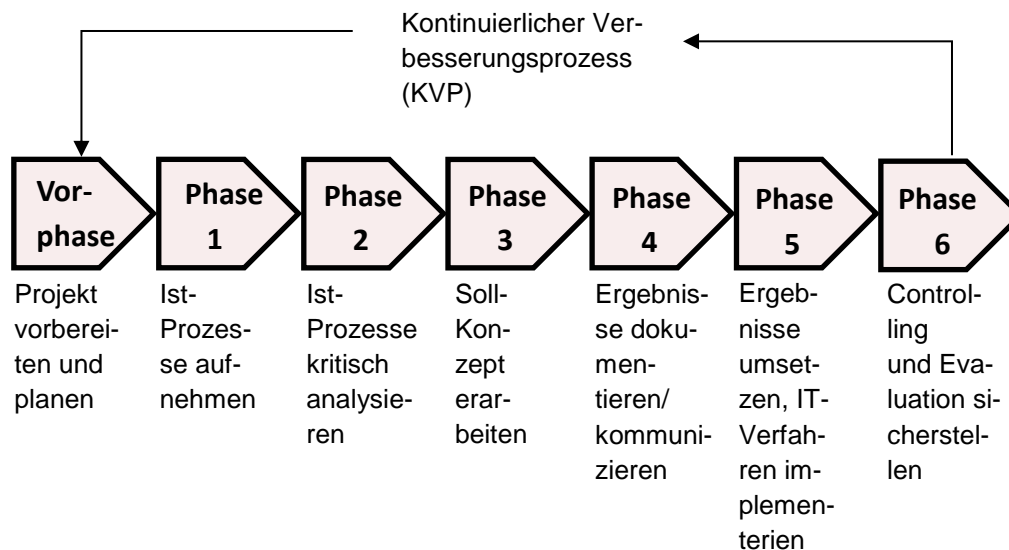


Abb. 4: Phasenmodell im Überblick

In der **Vorphase** müssen die für die Digitalisierung der Verwaltungsabläufe zentral verantwortlichen zuständigen Senatsverwaltungen bzw. die Senatskanzlei folgende Punkte klären bzw. Entscheidungen treffen:

1. Aufsetzen des Vorhabens in der Organisationsform eines Projektes
2. Definition des Untersuchungsgegenstandes
3. Definition der Projektziele
4. Zeitlicher Rahmen des Projektes/Terminierung von Meilensteinen
5. Recherche bundesweiter Vergleichsprozesse (z. B. KGSt-Prozessbibliothek) und am Markt befindlicher IT-Verfahren

In dieser Phase wird zunächst der für den untersuchten Geschäftsprozess relevante fachliche Kontext abgestimmt. Dieser findet sich immer in Dokumenten wieder, die in der Verwaltung zur Steuerung des Prozesses erstellt wurden. Die Dokumente (z. B. Gesetzestexte, verfahrensspezifische Anordnungen, Anweisungen, Satzungen) werden gesammelt und zum Zweck der Beschreibung des groben Prozessablaufes analysiert. Mengengerüste helfen, Untersuchungsergebnisse richtig einzuordnen.

Anhand der analysierten Dokumente werden die erfassten Informationen grafisch modelliert. Die Modelle sind Grundlage für die Abstimmung zwischen den Fachleuten und den Prozessmodelliererinnen und -modellierern. Dabei werden Begriffsdefinitionen und beschriebene Zusammenhänge korrigiert und konkretisiert.

In der **Phase 2** werden die Ist-Prozesse dann kritisch analysiert und Schwachstellen im Prozess identifiziert. Bei allen Prozessen validieren die Fachleute (Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter der Fachabteilung der Senatsverwaltung oder der Senatskanzlei, der Organisationseinheiten der Bezirke oder der nachgeordneten Behörden) und die Modelliererinnen und Modellierer gemeinsam die Ergebnisse der Bewertung des Ist-Prozesses sowie der Optimierungspotenziale.

In der **Phase 3** wird anhand der abgeleiteten organisatorischen und technischen Handlungsfelder ein Soll-Prozess erarbeitet. Bereits an dieser Stelle ist zu gewährleisten, dass die „Digitalisierungsdimension“ in einem verzahnten Ansatz zwischen den Teilprojekten „Geschäftsprozessoptimierung“ und „Digitalisierung“ mitberücksichtigt wird. So soll verhindert werden, dass eine Prozessmodellierung zum Abschluss gebracht wird, ohne später bei der technischen Umsetzung möglicherweise auftretende Fragestellungen mitzudenken und zu antizipieren. Im Rahmen eines Workshops werden die Ergebnisse (Schwachstellen, Handlungsfelder und -empfehlungen, Soll-Prozess) den Fachleuten präsentiert und abgestimmt.

In der **Phase 4** werden die Ergebnisse in strukturierter Form dokumentiert. Besonders wichtig dabei sind die Darstellung der Schwachstellen, der Handlungsfelder und -empfehlungen sowie der abgestimmte Soll-Prozessablauf.

In der **Phase 5** werden die Ergebnisse („Musterprozess“) von der fachlich zuständigen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei technisch umgesetzt. Das bedeutet, dass auf Basis des optimierten Prozesses die Anforderungen an das IT-Fachverfahren zu erarbeiten sind und der Auftrag zur Einführung des informationstechnischen Systems zu erteilen ist. Durch eine verzahnte Zusammenarbeit zwischen den Teilprojekten „Geschäftsprozessoptimierung“ und „Digitalisierung“ bereits in Phase 3, wird verhindert, dass in Phase 5 Digitalisierungspotenziale aufgrund eines fehlerhaften Prozessmodells möglicherweise nicht (ausreichend) realisiert werden können.

Die Verantwortung für die technische Umsetzung schließt ebenfalls den Betrieb und die Weiterentwicklung des IT-Verfahrens ein. Die hierfür erforderliche Finanzierung ist von der fachlich zuständigen Senatsverwaltung bzw. der Senatskanzlei sicherzustellen und der IT-Verfahrensverantwortliche zu beauftragen.

Vor Einführung des informationstechnischen Systems müssen die Senatsverwaltungen bzw. die Senatskanzlei gegenüber der IKT-Steuerung den Nachweis führen, dass eine Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt wurde und die technischen und organisatorischen landesweiten IKT-Basisdienste und Standards berücksichtigt wurden. Hierfür wird von der IKT-Steuerung ein Standard-Formular vorgelegt.

4.3 Prozessbibliothek

Die zentrale Ablage von Geschäftsprozessinformationen spielt bei der Entwicklung eines einheitlichen Geschäftsprozessmanagements eine wesentliche Rolle.

Die Prozessbibliothek macht Prozesswissen übergreifend verfügbar, ermöglicht einen behördenübergreifenden Austausch von Prozessinformationen und fördert damit die Zusammenarbeit. Ein offener Bereich erlaubt den Zugriff auf vorhandene Prozesse, die als Modellierungsgrundlage zur effizienteren Prozessmodellierung oder als Vergleichsmodelle genutzt werden können.

Die Prozessbibliothek wird von der zentralen IKT-Steuerung bereitgestellt. Sie folgt den von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport festzusetzenden Modellierungsstandards.

5 Ausblick

Die Umstellung unseres Verwaltungsdenkens und -handelns auf ein „Denken in Prozessen“ wird uns in den nächsten Jahren begleiten. Die konsequente Umsetzung des Berliner E-Government-Gesetzes ist wesentlich, um die Hauptstadtverwaltung zukunftsfähig aufzustellen und dem Dienstleistungsanspruch der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft aber auch den Ansprüchen künftiger Beschäftigter gerecht zu werden.

„Denken in Prozessen“ heißt auch immer „Denken in Möglichkeiten“: Möglichkeiten sich zu verbessern, Möglichkeiten besserer Zusammenarbeit zu schaffen, Möglichkeiten Know-how zu bündeln, Möglichkeiten gemeinsam Ressourcen zu nutzen, Möglichkeiten gemeinsame Ziele zu erreichen.

Den Einstieg in die Nutzung dieser Möglichkeiten soll das vorliegende Konzept gestalten.

6 Anlage

Organisationsmodell Geschäftsprozessmanagement zum Geschäftsprozessanalyseverfahren der Bezirke (GAV)

in der Fassung des RdB-Beschlusses R-403/2014 vom 23.01.2014

Die Berliner Verwaltung strebt, wie bundesweit eine Vielzahl von Verwaltungen, eine Steuerung über ihre Geschäftsprozesse an. Während Geschäftsprozess*optimierungen*, d.h. anlass- und einzelfallbezogene Maßnahmen, seit vielen Jahren in Berlin etabliert sind, kann von einem Geschäftsprozess*management*, welches systematisch und nach einheitlichen Kriterien vorgeht, bisher kaum die Rede sein. Auch im bundesweiten Vergleich gibt es dafür noch kein realisiertes Beispiel.

Die Voraussetzungen für ein (Verwaltungs-) Geschäftsprozessmanagement in Berlin zu schaffen, ist Aufgabe des landesweiten Organisationsmanagements der Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Dabei liegt der Fokus auf der Bezirksebene.

Nach der Einschätzung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), welche sich intensiv mit dem Thema Geschäftsprozessmanagement beschäftigt, werden in den Kommunen ca. 1.500 bis 3.500 unterschiedliche Geschäftsprozesse betrieben. Unter Effizienzgesichtspunkten empfiehlt die KGSt eine klare Prioritätensetzung bei der Auswahl der zu optimierenden Geschäftsprozesse.

Berlin verfügt – im Vergleich zu anderen Verwaltungen – über „Startvorteile“ bei der Erstellung eines „Kataloges der Geschäftsprozesse“. So gibt es den hochwertigen, für die Zwecke der Kostenrechnung und Budgetierung gelebten, Produktkatalog der Bezirke. Dieser kann als gute Basis für die Bestimmung der Geschäftsprozesse dienen (Produkt = *was* wird erzeugt?; Prozess = *wie* wird es erzeugt?). In Einzelfällen besteht eine Produkterstellung aus *einem* Prozess, in der Regel jedoch aus *vielen* Prozessen.

Im Projekt „Nachhaltige Verfahrensmodernisierung (ProNVM)“ wurde unter Leitung der SenInnDS ein erster Katalog der erfolgskritischen bezirklichen externen Geschäftsprozesse (sog. Top 100-Katalog oder auch Kernportfolio) erarbeitet. Kriterien für die Einstufung als „erfolgskritisch“ waren die *Fallhäufigkeit* (soweit in den Produktmengen abgebildet) und die (auf dem Produkt gebuchten) *direkt zurechenbaren Personalkosten*.

Die Top 100-Prozesse sind somit diejenigen bezirklichen Geschäftsprozesse, deren effizientere Gestaltung den höchsten Gesamtnutzen verspricht. Auf dieses Kernportfolio der bezirklichen externen Geschäftsprozesse hin müssen demzufolge künftig die zentralen Modernisierungsanstrengungen und -ressourcen ausgerichtet sein. Die Reihenfolge der Bearbeitung dieser Prozesse soll unter Einbeziehung aller Prozessbeteiligten, abhängig von einer Vielzahl situativer Faktoren (u. a. IT-Ersatzbeschaffungsabsichten, Ressourcenrelevanz, Kundenorientierung) bestimmt werden.

Mit der Einführung eines nachhaltigen Geschäftsprozessmanagements verbinden sich folgende Ziele:

- a) Auf dezentraler Ebene ein Instrument zu schaffen, um mit immer knapper werdenden Ressourcen durch optimierte Geschäftsprozesse die fachlichen Aufgaben erfüllen zu können,
- b) eine weitere bezirksübergreifende Vereinheitlichung und Standardisierung zu erreichen, die dem Bürger (Einheitlichkeit der Verwaltung) *und* der Verwaltung (Effizienz) nutzt,
- c) zentral die erforderlichen organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen zu schaffen, um dezentral effiziente, IT-gestützte Geschäftsprozesse zu etablieren.

In dem Projekt „Nachhaltige Verfahrensmodernisierung (ProNVM)“ ist unter anderem deutlich geworden, dass die verbindliche Abstimmung von Sollprozessen formal klar definierte Strukturen und Entscheidungswege erfordert, die bis dato in der Berliner Verwaltung für diesen Zweck noch nicht eingeführt sind.

Die Ausarbeitung dieses „**Organisationsmodells Geschäftsprozessmanagement**“ wurde als nächster Meilenstein vom Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung zur Etablierung eines Geschäftsprozessmanagements im Land Berlin gefordert (Beschluss vom 18.06.2012):

- „Die Senatsverwaltung für Inneres und Sport wird gebeten [zu a) und b) gemeinsam mit der AG Organisation der bezirklichen Steuerungsdienste, der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke und soweit zuständig der Senatsverwaltung für Finanzen],*
- a) ein Organisationsmodell für ein bezirkseinheitliches Geschäftsprozessmanagement zu erarbeiten und das Arbeitsergebnis dem Rat der Bürgermeister bis Ende 2012 zur Entscheidung vorzulegen,*
 - b) die erforderlichen Schritte einzuleiten, um das Produkt- und Prozessmanagement sukzessive miteinander zu verbinden,*
 - c) das im Projekt NVM erarbeitete Vorgehensmodell für Geschäftsprozessoptimierungen als Leitfaden zu veröffentlichen.*

Dem Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung ist spätestens im 2. Quartal 2013 das Organisationsmodell vorzustellen und über den aktuellen Sachstand zu berichten.

Bei Modernisierungsentscheidungen im Rahmen der ServiceStadt Berlin soll das Kernportfolio der erfolgskritischen, externen bezirklichen Geschäftsprozesse (Top 100) vorrangig berücksichtigt werden, um so unter Effizienzgesichtspunkten den größtmöglichen Nutzeffekt für die Berliner Verwaltung zu erzielen. Das Kernportfolio (Top 100) verbindet dabei Geschäftsprozessmanagement und IT-Strategie. Das Kernportfolio ist in angemessenen Zeitabständen zu aktualisieren.“

Hiermit wird ein Rollen- und Verfahrensmodell vorgelegt, welches sich eng am bestehenden Produktänderungsverfahren orientiert.

Das **Geschäftsprozessanalyseverfahren der Bezirke (GAV)** ist eine – neu zu installierende - Daueraufgabe der Bezirke, die operativ in einem jährlichen Zeitablauf (01.07. – 30.06. des Folgejahres) organisiert wird. Dabei endet das GAV-Geschäftsjahr im Juni, da die Jahresabschlüsse in der Kameralistik, im Produktänderungsverfahren (PÄV) und in der Kostenrechnung vor allem im 4. Quartal viele Personalressourcen in den Bezirken binden.

Für ein Geschäftsprozessanalyseverfahren neu zu etablieren sind

- die Geschäftsprozessmentorengruppen mit den leitenden Geschäftsprozessmentoren. In der Realität kann eine Personalunion mit Rollenträgern im Produktänderungsverfahren nicht ausgeschlossen werden. Diese wird jedoch nicht erwartet und nur dann begrüßt, wenn dies die Rollenwahrnehmung im Produktänderungsverfahren nicht belastet.
- die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke. Diese würde nach dem Muster der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke eingerichtet und dieser als eigenständiger Bereich zugeordnet werden.
- eine neue Aufgabenausprägung bei der SenInnDS. Diese orientiert sich im Rahmen der rechtlichen Grundlagen an der Rolle der Finanzverwaltung im Produktänderungsverfahren.
- Verstärkt benötigt werden auch wieder organisatorische Fähigkeiten sowohl in den Bezirks- wie in den Senatsverwaltungen.

Bei den Ressourcenüberlegungen ist anzurechnen, dass bereits jetzt Ressourcen für Geschäftsprozessoptimierungen gebunden sind – nur nicht so strukturiert und bisher nicht „nachhaltig“.

Für eine Ressourcenplanung sind drei Phasen zu unterscheiden:

1. Phase: Erarbeitung und Einführung eines Organisationsmodells (Zeitraum: II. Halbjahr 2013 – 30.06.2014)
2. Phase: Betrieb während der Aufbauphase (01.07.2014 – 30.06.2015)
3. Phase: laufender Betrieb ab 01.07.2015

Bei der Ausarbeitung des vorliegenden Organisations- und Rollenmodells wird von einem iterativen Lernprozess ausgegangen, d.h. Ziel ist es nicht, alle Eventualitäten abzubilden sondern vielmehr einen ersten Start zu ermöglichen. Dabei sollen feste Strukturen vorgegeben werden, in denen flexibel agiert werden kann. Zu erwarten steht, dass die Erfordernisse, was Tagungsfrequenzen und Konfliktlösungsanstrengungen angeht, von Geschäftsprozess zu Geschäftsprozess stark variieren werden.

Zeile	Rollen im Verfahren zur Erlangung zertifizierter Prozessbeschreibungen
1.	<u>Strategische Steuerung: Die Rolle der SenInnDS</u>
2.	Als zentraler Verfahrensträgerin im Land Berlin obliegt der SenInnDS die strategische Steuerung der Rahmenbedingungen für das Geschäftsprozessmanagement (GPM) im Land Berlin. Festgestellte Änderungsanforderungen mit grundsätzlicher Bedeutung für das Geschäftsprozessanalyseverfahren (GAV) werden, soweit sie die Bezirke betreffen, dem RdB zur Stellungnahme vorgelegt. Operative Änderungsanforderungen werden der Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke (GstGPM) , siehe Zeile 14 ff.) direkt übergeben. Die Qualitätssicherung durch die SenInnDS findet auf zwei Ebenen statt.
3.	Erstens: Qualitätssicherung der SenInnDS auf der Ebene des GAV
4.	- Die Mitarbeit im laufenden GAV und im Hinblick auf die Vorberatung von RdB-Vorlagen, hierzu wird sie in die Beratung der RdB-Vorlagen zum GAV aktiv einbezogen, insbesondere in den RdB-Ausschüssen oder einer speziell für das GAV vom RdB-Innenausschuss eingerichteten AG-GAV.
5.	- Die problemorientierte Information über den Verfahrensstand im GAV durch die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement.
6.	- Das Instrument der „Schriftlichen Einwendung“ im GAV, wenn aus Sicht der SenInnDS Verfahrensstände und Prozessergebnisse einer Korrektur bedürfen. Diese „Schriftlichen Einwendungen“ haben empfehlenden Charakter.
7.	- Die Teilnahme an den Geschäftsprozessmentorengruppen (siehe Zeile 30 ff.) nach Maßgabe ihrer Ressourcen und Prioritäten.
8.	- Die Einbeziehung der jeweiligen Fachsenatsverwaltungen in das GAV.
9.	Zweitens: Qualitätssicherung auf der Ebene des landesweiten GPM
10.	- Die Wahrnehmung der Rolle als zentrale Verfahrensverantwortliche für den Aufbau und Betrieb der Prozessbibliothek, hier insbesondere durch die Zertifizierung der Standard-Prozesssteckbriefe und die Zertifizierung der Standard-Prozessmodelle.
11.	- Die organisatorisch-technische Veröffentlichung einer neuen „Kernportfolio-Version“.
12.	- Die Vernetzung des GPM, insbesondere der Prozessbibliothek, mit der E-Governmentstrategie, den IT-Organisationsgrundsätzen sowie dem IT-Konsolidierungs-

Zeile	Rollen im Verfahren zur Erlangung zertifizierter Prozessbeschreibungen
	konzept des Landes Berlin.
13	<u>Operative Steuerung</u>
14	Die Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke/GstGPM (neu) ist die <ul style="list-style-type: none"> a) zentrale organisatorische Verfahrensträgerin für die Durchführung der Projekte der Geschäftsprozessanalysen der Berliner Bezirke und b) unterstützt – <u>auf Wunsch des jeweiligen Bezirks</u> - zusammen mit den Geschäftsprozessmentorengruppen die Umsetzung optimierter Geschäftsprozesse in den Bezirken.
15	- Die GstGPM organisiert in Zusammenarbeit mit der SenInnDS den Ablaufplan für das jährliche GAV.
16	- Sie informiert die Geschäftsprozessmentorengruppen über den Stand des Berliner GPM.
17	- Ihr obliegt die Sicherstellung der Einhaltung der konzeptionellen Vorgaben des Berliner GPM auf Bezirksebene.
18	- Die GstGPM trägt die Projektverantwortung für die Durchführung der Geschäftsprozessanalysen mit Hilfe von Geschäftsprozessmentorengruppen.
19	- Ihr obliegt sowohl in Bezug auf die Prozessanalyseergebnisse als auch auf den Prozessverlauf die Qualitätssicherung auf der Bezirksebene; hierzu wird ihr eine Mitzeichnungspflicht (im Produktänderungsverfahren „Vetorecht“) in Bezug auf die Projektergebnisse übertragen, welches auf Bezirksebene (analog zum Produktänderungsverfahren) nur durch den RdB relativiert werden kann.
20	- Sie übernimmt die Prozessdokumentation.
21	- Die für das Verfahren notwendigen RdB-Vorlagen der GstGPM werden über die bzw. den für die Dienstaufsicht der GstGPM zuständige/n Bezirksbürgermeister/in inhaltlich unverändert , aber ggf. kommentiert, eingebracht .
22	- Die GstGPM ist auf der Bezirksebene die zentrale Anwenderin bzw. die Administratorin für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Prozessbibliothek.
23	- Die GstGPM informiert die SenInnDS fortlaufend über Fortschritte und Probleme im GAV.
24	- Die GstGPM gewährleistet die notwendige Abstimmung des GAV mit dem Produktänderungsverfahren.
25	- Zunächst sind die 100 wichtigsten Prozesse der Berliner Bezirksverwaltung (sog. „Kernportfolio“) zu bearbeiten. Die Reihenfolge der Bearbeitung dieser Prozesse soll unter Einbeziehung aller Prozessbeteiligten, abhängig von einer Vielzahl situativer Faktoren (u. A. IT-Ersatzbeschaffungsabsichten, Ressourcenrelevanz, Kundenorientierung), bestimmt werden. Es wird davon ausgegangen, dass diese Arbeit abhängig von der Komplexität der Geschäftsprozesse sowie den Personalressourcen in den Bezirken mit der Einrichtung weniger zeitgleich arbeitender, bezirksübergreifender Geschäftsprozessmentorengruppen, die monatlich tagen, beginnt.
26	- In der Einführungsphase organisiert die GstGPM den für das GPM notwendigen Wissenstransfer durch eigene Schulungsangebote und durch die Wahrnehmung externer Schulungsträger (einschließlich Verwaltungsakademie).

Zeile	Rollen im Verfahren zur Erlangung zertifizierter Prozessbeschreibungen
27	<u>Operatives Geschäft und Qualitätssicherung</u>
28	Die Amtsleitungsrunden der Berliner Bezirke sichern die fachliche Begleitung der Projekte der Geschäftsprozessanalyseverfahren.
29	- Sie besitzen das Erstvorschlagsrecht für die Auswahl der zu analysierenden Geschäftsprozesse (=Zusammensetzung des Kernportfolios für ihren Fachbereich).
30	- Die Amtsleitungsrunden richten in Abstimmung mit der GstGPM für das GAV Arbeitsgruppen, sog. Geschäftsprozessmentorengruppen (neu) ein.
31	- Diesen gehören mindestens zwei Amtsleitungen an, die als Leitende Geschäftsprozessmentoren (neu) die fachliche Durchführung/Begleitung der Geschäftsprozessanalyse-Projekte sichern; die organisatorische Projektverantwortung liegt bei der GstGPM.
32	- Grundsätzlich hat jeder Bezirk seinen personellen Beitrag für die Rollen in den Strukturen des Geschäftsprozessmanagement sicherzustellen. Die Realisierung dieses Grundsatzes obliegt der Abstimmung der Bezirke untereinander.
33	- Die Teilnahme anderer Rollenträger ist mit Unterstützung der GstGPM wie folgt zu gewährleisten: a. Mit der zuständigen Senatsfachverwaltung ist, mit Unterstützung der SenInnDS, eine kontinuierliche Teilnahme zu vereinbaren. b. Die Teilnahme der Geschäftsstelle Geschäftsprozessmanagement der Berliner Bezirke ist verpflichtend; dieser obliegt auch grundsätzlich die Protokollführung. c. Der für das Berliner Geschäftsprozessmanagement federführenden Senatsverwaltung für Inneres und Sport ist die Teilnahme zu ermöglichen.
34	- <u>Idealtypisch</u> setzt sich eine Geschäftsprozessmentorengruppe wie folgt zusammen: a. Aus dem für die Geschäftsprozessanalyse und -prozessdokumentation organisatorisch verantwortlichem Mitglied der Geschäftsstelle GPM, b. leitende/r fachlicher Geschäftsprozessmentor/in und zwei weitere Amtsleitungen, c. drei Mitarbeiter/innen, die in den zu analysierenden Prozesse arbeiten, d. Vertreter/innen der zuständigen Senatsfachverwaltung, e. ein/e bezirkliche/r Organisator/in, soweit hier noch die Ressourcen vorhanden sind, f. SenInnDS.
35	Der Runde der Steuerungsdienstleitungen ist durch die GstGPM sowie durch die SenInnDS in Bezug auf Grundsatzfragen, insbesondere die strategische Ausrichtung des GPM, einzubeziehen.
36	<u>Politische Steuerung</u>
37	Die Rolle des RdB : Der RdB entscheidet im Rahmen seiner verfassungsmäßigen Zuständigkeit für die bezirklichen Belange – möglichst unter Einbeziehung aller tangierten Fachausschüsse - über
38	- den jährlichen Ablaufplan des GAV und
39	- beschließt Empfehlungen für die bezirksübergreifend einheitliche Anwendung der Ergebnisse des GAV; - darüber hinaus vertritt er die Belange der Geschäftsprozessoptimierung gegenüber den beteiligten Senatsfachverwaltungen.

Zeile	Rollen im Verfahren zur Erlangung zertifizierter Prozessbeschreibungen

40	Verfahrensabläufe „Kernportfolio“
41	Einstiegsverfahren 2012/2013:
42	- Die vom Staatssekretärsausschuss zur Verwaltungsmodernisierung im Rahmen der Abnahme der Projektergebnisse des Projektes „Nachhaltige Verfahrensmodernisierung (ProNVM)“ am 18.06.2012 abgenommene Version 1.0 des Kernportfolios wird dem RdB zur Beratung und Bestätigung vorgelegt.
43	- Änderungsvorschläge werden für den Fall, dass die SenInnDS keine Einwendung geltend macht, innerhalb der Struktur des Regelverfahrens (s.u.) bearbeitet.
44	- Für den Fall des Vorliegens einer „Schriftlichen Einwendung“ der SenInnDS entscheidet der Senat im Rahmen der verfassungsrechtlichen Regelungen.
45	Regelverfahren (= Weiterentwicklung des Kernportfolios):
46	- Unterjährige Änderungsvorschläge zum Kernportfolio aus dem GAV (z.B. den Bezirken, den Geschäftsprozessmentorengruppen) werden von der GstGPM protokolliert und für die Berichterstattung in der Runde der Steuerungsdienstleitungen aufbereitet.
47	- Für Kernportfolio-Beratungen der Steuerungsdienstleitungsrunde ist die Teilnahme der SenInnDS, der Leitenden Geschäftsprozessmentoren der betreffenden Geschäftsbereiche sowie der GstGPM obligatorisch.
48	- Besteht zwischen den Rollenträgern des GAV Konsens über die Portfolio-Änderung, so wird diese zum nächstmöglichen Zeitpunkt umgesetzt und dem RdB im Juni eines Jahres durch die GstGPM mitgeteilt.
49	- Der Dissens-Fall wird durch die GstGPM protokolliert und - abhängig von der Dringlichkeit - dem RdB zeitnah oder mit der Regel-RdB-Vorlage im Juni eines Jahres zur Beschlussfassung vorlegt.
50	- Für den Fall des Vorliegens einer „Schriftlichen Einwendung“ der SenInnDS entscheidet der Senat im Rahmen der bestehenden Regelungen.

51	Verfahrensabläufe „Beschluss zum Soll-Prozess“
52	Regelverfahren (= Festlegung eines Prozesses als Soll-Prozess):
53	- Im Geschäftsprozessanalyseverfahren (GPA) werden Geschäftsprozesse aus dem Kernportfolio analysiert und im Hinblick auf die Definition eines berlinweiten Soll-Prozesses optimiert (ggf. unter Einsatz zentraler Mittel aus dem ServiceStadt Berlin-Programm).
54	- Die GstGPM ermöglicht SenInnDS die Mitwirkung in GPA und informiert diese laufend über das Verfahren, insbesondere über Ergebnisse, die dem RdB zur Beratung vorgelegt werden sollen.
55	- Der RdB beschließt – auf Vorlage der GstGPM – <u>die Empfehlung</u> , den optimierten Soll-Prozess in allen Bezirken zu realisieren. Die Empfehlung bezieht gesetzliche Zuständigkeiten der Senatsverwaltungen für die berlinweite Steuerung von Soll-Prozessen ein.
56	- Wird der Empfehlung gefolgt, dann erfolgt die Umsetzung des Soll-Prozesses in den Bezirken mit Unterstützung der GstGPM und der Geschäftsprozessmentorengruppen.