



Bundesverwaltungsamt



beratung.bund

Leitfaden für die Auswahl von Geschäftsprozessen

im Bundesministerium des Innern und für Heimat
und seinen nachgeordneten Behörden

Version 1.1

Schriftenreihe des
Kompetenzzentrums Prozessmanagement

BERLIN, 2023

IMPRESSUM

Herausgeber:

Bundesverwaltungsamt
– Kompetenzzentrum Prozessmanagement –
50728 Köln

Telefon: +49 (0) 221 358-4842
Telefax: +49 (0) 221 358-2808
E-Mail: prozessmanagement@bva.bund.de

Nachdruck und Vervielfältigungen jeglicher Art sind für gewerbliche Zwecke nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Veröffentlichungen jeglicher Art sind nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

BIC ist eingetragene Marke der GBTEC Software + Consulting AG, Bochum.
Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Hersteller.

© Bundesverwaltungsamt, Köln 2023

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Gründe für die Prozessauswahl/-priorisierung	3
3. Sammlung möglicher Auswahlkriterien	4
3.1 Hinweise zur Sammlung von Auswahlkriterien.....	4
3.2 Ausschlusskriterien.....	5
4. Entscheidung für Auswahlkriterien und Gewichtung	6
4.1 Vorbereitung	6
4.2 Vorgehen	7
5. Prozessauswahl	8
5.1 Grundlagen des Vorgehens.....	8
5.2 Anwendung der Kriterien zur Prozessauswahl	9
5.3 Gewichtungsansatz	9
6. Fazit	11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Die Phasen im Prozessmanagement..... 1

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Beispiel für die Kriterientabelle (ausführliches Beispiel in den Anlagen)..... 6

Tabelle 2 - Gewichtung der Kriterien..... 8

Tabelle 3 - Übertrag der Kriterien und Gewichtungen zur Prozessauswahl..... 9

Tabelle 4 - Auszug aus einer gefüllten Auswahltable..... 10

Abkürzungsverzeichnis

Begriff	Definition
BRH	Bundesrechnungshof
CC PM	Kompetenzzentrum Prozessmanagement
NWA	Nutzwertanalyse
OrgU	Organisationsuntersuchung
WS	Workshop

1. Einleitung

Dieser Leitfaden soll die Organisatoren bei der Auswahl bzw. Priorisierung von Prozessen unterstützen.

Im Rahmen eines Projekts zur Geschäftsprozessoptimierung werden folgende Phasen durchlaufen:

- Identifikation und Auswahl der zu erhebenden Prozesse,
- Dokumentation (Ist-Erhebung),
- Ist-Analyse,
- Optimierung (mit Soll-Konzeption),
- Umsetzung,
- Steuerung und Überwachung sowie
- Weiterentwicklung.

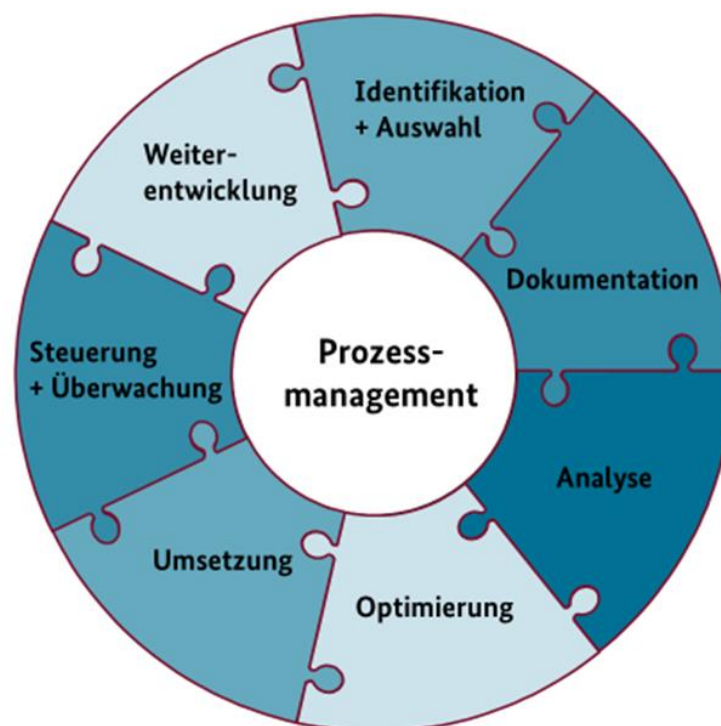


Abbildung 1 - Die Phasen im Prozessmanagement

Die vorliegende Arbeitshilfe beschreibt anhand eines Beispiels ein mögliches Vorgehen während der Identifikations- und Auswahlphase.

Folgende optische Orientierungshilfen werden verwendet:



Hinweise

Hier werden wichtige Informationen vermittelt.



Tipps

Hier werden Tipps zur Arbeitserleichterung beschrieben.



Beispiel

Hier wird das Vorgehen anhand eines Beispiels aus der Praxis erklärt.

Dieser Leitfaden ist ein fortlaufendes Dokument, welches regelmäßig bei neuen Erkenntnissen weiterentwickelt wird. Verantwortlich für die Weiterentwicklung und Pflege ist das Kompetenzzentrum Prozessmanagement (CC PM) im Bundesverwaltungsamt (BVA).

Kontakt:

Bundesverwaltungsamt

- Kompetenzzentrum Prozessmanagement -

10365 Berlin

prozessmanagement@bva.bund.de

2. Gründe für die Prozessauswahl/-priorisierung

Die vorliegende Arbeitshilfe beschreibt beispielhaft ein Vorgehen zur Auswahl bzw. Priorisierung von Prozessen.

Ist die Aufnahme aller Prozesse der Behörde/des ausgewählten Bereichs aufgrund begrenzter personeller und zeitlicher Ressourcen nicht möglich, müssen die Auswahl und die Reihenfolge der zu erhebenden Prozesse bestimmt und festgelegt werden.

In Organisationen existieren neben einer Vielzahl von Prozessen auch vielfältige Ansprüche von Interessengruppen an die Prozessauswahl. Dies hat Auswirkungen auf die Auswahl und Festlegung einer Reihenfolge der Prozesserhebung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit ein transparentes und standardisiertes Verfahren zur Prozessauswahl zu entwickeln, das es der Organisation ermöglicht möglichst objektiv, d. h. im Sinne der Organisation, bei der Prozessauswahl vorzugehen.

In den nachfolgenden Abschnitten wird ein Vorgehen zur Prozessauswahl und -priorisierung beschrieben und anhand eines Beispiels konkretisiert. Dazu werden mögliche Prozessauswahlkriterien und deren Quellen aufgezeigt. Anschließend wird der Entscheidungsprozess für bestimmte Kriterien und Prozesse dargestellt. Als Ergebnis steht die mögliche Reihenfolge der zu erhebenden und analysierenden Prozesse fest.

3. Sammlung möglicher Auswahlkriterien

Zunächst müssen Kriterien zur Priorisierung der wesentlichen Geschäftsprozesse bestimmt werden. Mögliche Kriterien können der Umfang der eingesetzten personellen oder finanziellen Ressourcen, eine politisch-strategische Bedeutung, vermutete Schwachstellen oder eine Vielzahl von Schnittstellen oder sonstige Kriterien bzw. Kombinationen sein.

3.1 Hinweise zur Sammlung von Auswahlkriterien

Die Kriterien, die für die Priorisierung von Prozessen herangezogen werden können, sind vielfältig und können aus unterschiedlichsten Quellen abgeleitet werden. Es wird empfohlen, folgende **Quellen** zu berücksichtigen:

Organisationsuntersuchungen (OrgU) im Allgemeinen und Prozessoptimierungen im Speziellen sollten immer mit der Formulierung von Zielen begonnen werden. Diese Dokumentation von Zielsetzungen einer OrgU können wertvolle Hinweise auf Auswahlkriterien liefern. Wird eine OrgU unter der Prämisse effektiver und effizienter Prozesse aufgelegt, so könnten als Kriterien die wirtschaftliche Ausführung oder die Ressourcenbindung herangezogen werden. Werden hingegen zu lange Durchlaufzeiten bemängelt, so sollte der Fokus der Kriterien auf der Anzahl von Medienbrüchen und Schnittstellen liegen.

Berichte des Bundesrechnungshofes (BRH) können sowohl selbst als Kriterium dienen als auch Kriterien benennen. Taucht ein Prozess bzw. eine Aufgabe vermehrt in der Kritik des BRH auf, kann z. B. die Anzahl der Kritikpunkte oder deren Wichtigkeit ein Kriterium sein. Auch wenn der BRH die Anzahl von Schnittstellen bemängelt, sollte dies in die Auswahl der Kriterien einfließen.

Können einzelnen Prozessen bereits Ressourcen zugeordnet werden, können diese ebenfalls als Kriterium herangezogen werden, z. B. werden nur Prozesse untersucht, die bestimmte Ressourcen oder eine bestimmte Mindestmenge an Ressourcen binden.

Weiterhin können das Auftragsklärungsgespräch oder die ersten Ergebnisse der Voruntersuchung Kriterien liefern. Wird bspw. die Qualität einer Dienstleistung bemängelt, so können Kundenbeschwerden ein Kriterium darstellen.

Ein besonderes Augenmerk ist auf die Wirtschaftlichkeit, also das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen, zu legen. Stehen mehrere Prozesse mit gleichem zu erwartenden Aufwand zur Auswahl, so sollten die Prozesse erhoben werden, von denen auch der größte Nutzen bei einer Optimierung erwartet wird.

Ein weiteres Kriterium kann natürlich die zeitliche Verfügbarkeit des Untersuchungsbereiches darstellen. Möchte man innerhalb eines bestimmten Zeitfensters Ergebnisse hervorbringen, ist es

nicht sinnvoll diejenigen Prozesse zu wählen, deren Prozessverantwortliche bzw. Wissensträger innerhalb dieses Zeitfensters nicht verfügbar sind.

3.2 Ausschlusskriterien

Während die oben genannten Kriterien genutzt werden sollten, um Prozesse zu priorisieren, gibt es andererseits ebenso Kriterien, die dazu führen, dass ein Prozess nicht detailliert analysiert werden sollte.

Beispiele für solche Ausschlusskriterien sind:

- Geringes Optimierungspotenzial (bspw., wenn der Prozessablauf gesetzlich vorgeschrieben ist oder sich aufgrund gesetzlicher/technischer Änderungen kurzfristig ändern wird)
- Geringer Ressourceneinsatz
- Optimaler Ablauf ist bereits bekannt (bspw., wenn der Prozess bereits analysiert ist, aber die Optimierungsvorschläge noch nicht umgesetzt sind)
- Geringe strategische Bedeutung (bspw. in Kürze wegfallende Prozesse).

4. Entscheidung für Auswahlkriterien und Gewichtung

In einem ersten Schritt sollten die Auswahlkriterien durch die Leitungsebene des Untersuchungsbereichs im Rahmen eines Workshops (WS) diskutiert, festgelegt und gewichtet werden. Zur Vorbereitung auf den WS sollte eine Liste möglicher Kriterien als Vorschlag vorbereitet werden.

4.1 Vorbereitung

Zur Vorbereitung einer Kriterienliste kann zunächst ein Brainstorming zur Sammlung von Vorschlägen durchgeführt werden. Diese Vorschläge sollten anschließend diskutiert und – ggf. durch eine Abstimmung – auf ein für die Auswahl im Workshop handhabbares Maß (max. 15 Kriterien) reduziert werden. Es ist sinnvoll, sich auf wenige prägnante Kriterien zu konzentrieren, da sich bei steigender Kriterienanzahl der Aufwand erhöht und der Vergleich untereinander erschwert wird.

Die so ausgewählten Kriterien werden in einer Kriterientabelle näher beschrieben. Dabei werden die einzelnen Kriterien beschrieben, Schlagworten zugeordnet, kategorisiert (qualitativ oder quantitativ und strategisch oder operativ), deren Datenbasis dargestellt und festgehalten, ob diese bereits vorhanden ist (ermöglicht eine bessere Schätzung des Erhebungsaufwandes). Im letzten Schritt können zur besseren Argumentation für oder gegen ein Kriterium die Vor- und Nachteile dokumentiert werden (vgl. Tabellenkopf in Tabelle 1).

Nr.	Kriterium	Kategorie				Notwendige Voraussetzung (Datenbasis; Zielformulierung)	Datenbasis vorhanden			Hinweis Datenbasis	Vorteile	Nachteile	
		Schlagwort	quantitativ / hart	qualitativ / weich	strategisch		operativ	ja	teilweise				nein
2	Der Prozess zeichnet sich durch viele Beschwerden/eine hohe Fehlerrate aus.	Kunden	x			x	Zahlen zu Beschwerden, Fehlerstatistik	ja	x		BRH-Berichte	Kundenorientierung; Einbezug der BRH Problemstellungen möglich	hoher Zeitaufwand durch Auswertung von Beschwerden, Kundenbefragung; Übervorteilung von OE'en ohne Beschwerdestatistik

Tabelle 1 - Beispiel für die Kriterientabelle (ausführliches Beispiel in den Anlagen)

4.2 Vorgehen

Zunächst sollten die vorgeschlagenen Kriterien erläutert und offene Fragen dazu geklärt werden. Weitere Kriterienvorschläge der WS-Teilnehmenden können noch in die Liste aufgenommen werden.

Danach bewerten die Workshop-Teilnehmenden die Kriterien mittels einer Mehr-Punkt-Abfrage (Moderationstechnik).



Praxisbeispiel

Im beigefügten Beispiel (siehe Anlage) konnten sechs Stimmberechtigte jeweils sechs Punkte vergeben. Für die TOP 6 Kriterien wurden anhand der vergebenen Punkte Gewichtungen berechnet. Bei der Bestimmung der Kriterien für die Prozessauswahl sollte man sich aus oben genannten Gründen ebenfalls auf die wesentlichen Kriterien beschränken. Die sich anschließende Prozessauswahl anhand von maximal sechs Kriterien hat sich als praktikabel erwiesen.

5. Prozessauswahl

Zur Prozessauswahl (unter Anwendung der Auswahlkriterien) wird ein Vorgehen angewandt, das sich an der Nutzwertanalyse orientiert.¹ Dieses Vorgehen eignet sich besonders zur Bewertung von qualitativen (weich/subjektiv) nicht messbaren Kriterien, um so eine Entscheidung zwischen mehreren Alternativen treffen zu können. Zur Prozessauswahl wird ein zweiter WS mit dem gleichen Personenkreis wie bei der Bestimmung der Auswahlkriterien empfohlen.

5.1 Grundlagen des Vorgehens

Ausgangspunkt des Verfahrens bilden die unter Kapitel 4.2 ausgewählten und gewichteten Kriterien (siehe hierzu auch Anlage - Kriterienauswahl im WS treffen).

Nr.	Kriterium	Workshop- ergebnis/ Punkte	Gewichtung
10	Der Prozess ist politisch-strategisch bedeutsam.	9	28,1%
8	Der Prozess bindet einen hohen Anteil der Personalressourcen.	6	18,8%
4	Der gleiche oder gleichartige Prozess wird in mindestens fünf OE'en wahrgenommen.	5	15,6%
1	Für den Prozess wird eine lange Bearbeitungszeit / Durchlaufzeit vermutet (benannte Schwachstelle).	4	12,5%
3	Der Prozess zeichnet sich durch eine starke Bund- / Länderbeteiligung bzw. Beteiligung Dritter aus.	4	12,5%
6	Am Prozess sind mindestens drei Abteilungen beteiligt (Schnittstellen).	4	12,5%

Tabelle 2 - Gewichtung der Kriterien

Die Kriterien und dazugehörigen Gewichtungen werden dabei in die Tabelle zur Prozessauswahl übertragen (siehe Anlage - Prozess bewerten).

¹ Vgl.: <http://www.orghandbuch.de>.

Nr.	Kriterium	Qualitative Kriterien				Quantitative Kriterien							
j	politisch-strategisch bedeutsam	Qualitative Kriterien				Quantitative Kriterien							
k	hoher Anteil an Personalressourcen												
l	in mind. 5 OE'en wahrgenommen												
m	lange Bearbeitungs-/Durchlaufzeit *												
n	starke Bund-/Länder-/Dritte-Beteiligung												
o	mind. 3 Abteilungen beteiligt	Qualitative Kriterien				Quantitative Kriterien							
OrdNr	Prozess												
		Kriterium				Gewichtung							
		j	k	m	n	j	k	m	n	l	o	l	o
						28,1%	18,8%	12,5%	12,5%			15,6%	12,5%

Tabelle 3 - Übertrag der Kriterien und Gewichtungen zur Prozessauswahl

5.2 Anwendung der Kriterien zur Prozessauswahl

Die unter Kapitel 4 ausgewählten Kriterien lassen sich in *qualitative* (weich/subjektiv) und *quantitative* (messbar/objektiv) Kriterien unterteilen. Für die Abstimmungsberechtigten steht dabei die Frage im Mittelpunkt, welcher der zur Auswahl stehenden Prozesse erfüllt das zur Abstimmung stehende Kriterium mehr als ein anderer Prozess?

Die Bewertung anhand der *qualitativen* Kriterien erfolgt erneut mittels einer Mehr-Punkt-Abfrage. Hierbei erhält jeder am Workshop Beteiligter pro qualitativem Kriterium sieben Klebepunkte. Als Faustformel für die Anzahl der Klebepunkte je Kriterium gilt je stimmberechtigtem Teilnehmenden ein Klebepunkt. Er/sie darf je Prozess maximal zwei Punkte kleben und somit vier bis sieben Prozesse aus 15 Prozessen priorisieren.



Praxisbeispiel

Im beigefügten Beispiel (siehe Anlage - Stimmberechtigte festlegen) konnten somit sieben Stimmberechtigte jeweils sieben Punkte pro Kriterium vergeben (Gesamtpunktzahl 49 je Kriterium).

Die Beurteilung der quantitativen Kriterien (im Beispiel: trifft zu=1 bzw. trifft nicht zu=0) kann bereits im Vorfeld des Workshops durch den Untersuchungsbereich an Hand erhobener Daten und Fakten erfolgen.

5.3 Gewichtungsansatz

Anhand der gewichteten Kriterien und der vergebenen Punkte wird die Rangfolge der Prozesse festgelegt.

Prozess	Kriterium				Gewichtung				Kriterium				Gewichtung		Σ	Ran-king
	j	k	m	n	j	k	m	n	l	o	l	o				
Behörde XY-Prozess					28,1%	18,8%	12,5%	12,5%								
Führungsprozess wahrnehmen																
Strategie bearbeiten	7	0	10	7	0,141	0,000	0,089	0,063	1	1	0,156	0,125	0,573	3		
Monitoring durchführen	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0	1	0,000	0,125	0,125	14		
Steuerung durchführen	0	0	2	0	0,000	0,000	0,018	0,000	1	0	0,156	0,000	0,174	13		

Tabelle 4 - Auszug aus einer gefüllten Auswahltabelle

Nachfolgend die Berechnung der rot umrandeten Zeile der Tabelle 4:

$$[(7 \text{ Punkte} \times 28,1\% \div 14 \text{ Maximalpunktzahl}) + (0 \times 18,8\% \div 14) + (10 \times 12,5\% \div 14) + (7 \times 12,5\% \div 14)] + (1 \times 15,6\% + 1 \times 12,5\%) = 0,573$$

Zur Gewährleistung einer gleichberechtigten Gewichtung von qualitativen und quantitativen Kriterien wurde in der beigefügten Beispieltabelle wie folgt vorgegangen:

Im Registerblatt 3a 'Stimmberechtigte festlegen' wurden anhand der Festlegung (7 stimmberechtigte Personen mit jeweils 7 Punkten pro Kriterium) die Gesamtpunkte (49), die Anzahl der Stimmberechtigten und die maximal möglichen Punkte pro Kriterium (14) berechnet. Sollte ein Stimmberechtigter nicht anwesend sein, musste zur Anpassung der Berechnung nur der/die Fehlende/-r in der Spalte A gelöscht werden.

Den Stimmberechtigten war es in dem Beispiel möglich je qualitativen Kriterium und Prozess keinen, ein oder zwei Punkte zu kleben. Rechnerisch ergibt sich somit die Möglichkeit, dass ein qualitatives Kriterium durch die Stimmberechtigten mit 14 Punkten je Prozess bewertet werden kann. Bei den quantitativen Kriterien konnten die Stimmberechtigten keine Punkte kleben, hier wurde im Vorfeld des WS anhand der Fakten- und Datenlage ein oder kein Punkt vergeben (vgl. Kapitel 5.2). Im Gegensatz zu den qualitativen Kriterien kann ein quantitatives Kriterium per se maximal einen Punkt erreichen. Als Korrektiv hierzu wurde die erreichte Punktzahl eines qualitativen Kriteriums durch 14 dividiert.

Als Ergebnis erhält man einen Vorschlag zur Reihenfolge der zu erhebenden und zu optimierenden Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse. Solch ein formalisiertes Vorgehen bietet den Vorteil ein über Organisationsgrenzen hinweg gemeinsam erarbeitetes und somit akzeptiertes Ergebnis zu erzielen.

6. Fazit

Das vorgestellte Vorgehen beruht einerseits auf bewährten Methoden (NWA und Mehr-Punkt-Abfrage) und bietet andererseits genügend Möglichkeiten, um es an die spezifischen Gegebenheiten des zu untersuchenden Bereiches anzupassen. Es ist bspw. möglich den Kreis der Stimmberechtigten, die Zahl der Kriterien oder die Zahl der zu vergebenden Maximalpunkte auszuweiten oder einzuschränken.