Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage ..... **V**

Vorwort zur 1. Auflage ..... **VI**

Inhaltsverzeichnis ..... **IX**

Abbildungsverzeichnis ..... **XIII**

Tabellenverzeichnis ..... **XVII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XIX**

1 Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung **1**
1.1 Die öffentliche Verwaltung als Gegenstand der Modernisierung 1
1.1.1 Struktur und Aufbau der öffentlichen Verwaltung 1
1.1.2 Aufgaben und Zuständigkeiten der öffentlichen Verwaltung 4
1.1.3 Prinzipien des Verwaltungshandelns in Deutschland 7
1.2 Auslöser und Ziele der Verwaltungsmodernisierung 9
1.2.1 Externe Auslöser: Gesellschaftliche Trends 9
1.2.2 Interne Auslöser: Mängel des bürokratischen Verwaltungsmodells 12
1.2.3 Verwaltungsmodernisierung durch neue Managementkonzepte 15
1.2.4 Verwaltungsmodernisierung durch Informationstechnik 22
1.3 Prozessgestaltung als Kern der Verwaltungsmodernisierung 27
1.3.1 Die aufbauorganisatorische Sicht auf die öffentliche Verwaltung 27
1.3.2 Die prozessorientierte Sicht auf die öffentliche Verwaltung 32
1.3.3 Das klassische Vorgehen zur Prozessgestaltung 42
1.3.4 Die Prozesslandschaft als neues Handlungsfeld der Prozessgestaltung 43

2 Prozessmodellierung als Instrument der Verwaltungsmodernisierung 46
2.1 Grundlagen der Prozessmodellierung 46
2.1.1 Der Modellbegriff und Modelleigenschaften 47
2.1.2 Der Konstruktionsprozess von Modellen 50
2.1.3 Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung 54
2.1.4 Beschreibungsebenen und Informationsinhalte von Prozessmodellen 57
2.1.5 Nutzen der Prozessmodellierung 64
2.2 Klassische Methoden zur Prozessmodellierung 67
2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK) 67
2.2.2 Business Process Modeling Notation (BPMN) 74
2.3 Herausforderungen der Prozessmodellierung in öffentlichen Verwaltungen 80

3 Prozessmodellierung mit der PICTURE-Methode 87
3.1 Die PICTURE-Methode im Überblick 87
3.1.1 Bestandteile der PICTURE-Methode und ihr Zusammenspiel 88
3.1.2 Beispiel zur PICTURE-Methode 95
3.1.3 Eigenschaften der PICTURE-Methode 98
3.2 Prozessbausteine und ihre Attribute 100
3.2.1 Prinzip der Prozessbausteine 100
3.2.2 Prozessbausteine zur fachlichen Beschreibung des Verwaltungshandelns 104
3.2.3 Das Dilemma der Prozessbeschreibung 134
3.3 Ablaufbeschreibung durch Prozesse und Teilprozesse 138
3.3.1 Teilprozesse und ihre Attribute 139
3.3.2 Prozesse und ihre Attribute 143
3.3.3 Darstellung des Kontrollflusses 148
3.3.4 Referenzprozesse und Prozessbeispiele 155
3.4 Weitere Modellsichten und ihre Attribute 165
3.4.1 Das Organisationsmodell 165
3.4.2 Das Ressourcenmodell 171
3.4.3 Das Geschäftsobjektmodell 175
3.5 Prozesskatalog zur Modellverwaltung 179
3.5.1 Prozesstypen 181
3.5.2 Produktbuch 184
3.5.3 Lebenslagen 189
3.6 Werkzeugunterstützung durch die PICTURE-Prozessplattform 191
3.6.1 Prozessregister 192
3.6.2 Prozessmodellierung 194
3.6.3 Prozessvisualisierung 195
3.6.4 Prozessanalyse 196

4 Leitfaden zur Anwendung der PICTURE-Methode 197
4.1 Projektmanagement 197
4.1.1 Projektziele festlegen 198
4.1.2 Handlungsfelder festlegen 202
4.1.3 Projektplan aufstellen 206
4.1.4 Projektorganisation einrichten 208
4.1.5 Projektcontrolling einrichten 211
4.1.6 Kritische Erfolgsfaktoren 214
4.1.7 Checkliste 218
4.2 Vorbereitung der Modellierung 219
4.2.1 Informationsbedarfe zur Zielerreichung festlegen 219
4.2.2 Methode projektspezifisch vorbereiten 221
4.2.3 Information der Projektbeteiligten 226
4.2.4 Checkliste 228
4.3 Modellierung der Prozesslandschaft 229
4.3.1 Prozesse identifizieren 229
4.3.2 Auswahl von Erfassungsszenarien 231
4.3.3 Aufbau von Methodenkompetenz 234
4.3.4 Erfassung der Prozesse 235
4.3.5 Konsolidierung der Prozesse 239
4.3.6 Checkliste 241
4.4 Nutzung und Gestaltung der Prozesslandschaft 242
4.4.1 Direkte Nutzung der Prozesslandschaft 242
4.4.2 Zustandsauswertung 242
4.4.3 Ex-Ante-Potenzialmessung von Reorganisationsmaßnahmen 243
4.4.4 Ex-Post-Erfolgsmessung von Reorganisationsmaßnahmen 244
4.5 Pflege der Prozesslandschaft durch kontinuierliches Prozessmanagement 245
4.5.1 Notwendigkeit eines kontinuierlichen Prozessmanagements 245
4.5.2 Phasen des kontinuierlichen Prozessmanagements 246
4.5.3 Organisatorische Verankerung der Prozessverantwortung 248
4.5.4 Checkliste 251

5 Die PICTURE-Anwendungsgebiete 252
5.1 Schaffung von Transparenz 252
5.1.1 Prozessdokumentation 252
5.1.2 Wissensmanagement 254
5.1.3 Kundentransparenz 256
5.2 Einführung neuer Steuerungsinstrumente 259
5.2.1 Produktbildung 259
5.2.2 Prozesskostenrechnung 265
5.2.3 Qualitätsmanagement 272
5.3 Identifikation von Reorganisationspotenzial 278
5.3.1 Effektivitätspotenzial durch Weglassen von Aufgaben 278
5.3.2 Effizienzpotenzial durch organisatorisches Vereinfachen 280
5.3.3 Effizienzpotenzial durch elektronische Vorgangsbearbeitung 286
5.3.4 Erfolgsauswertung von Reorganisationsmaßnahmen 292
5.4 Verwaltungsübergreifende Anwendungsgebiete 295
5.4.1 Aufbau eines kommunalen Prozessregisters 295
5.4.2 Prozessorientierte Umsetzung der EU-Dienstleistungs-richtlinie 304
5.4.3 Bürokratiekostenmessung mit dem Standardkosten-Modell (SKM) 313
5.5 Weitere Anwendungsmöglichkeiten 324

Literaturverzeichnis 328

Stichwortverzeichnis 336

Autorenverzeichnis 342