

Prozessmanagement und Aufbauorganisation

Wie passt das zusammen?

München, 05.07.2023

Klaus Stegmiller,
Stabsstelle „Controlling, KLR, Strategisches PM, QM“
Deutsches Patent- und Markenamt

Geschäftsprozessmanagement im DPMA

*Geschäftsprozessmanagement ist ein **integriertes System** aus Führung, Organisation und Controlling, das eine **zielgerichtete Steuerung** der Geschäftsprozesse in Hinblick auf Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Kundenzufriedenheit ermöglicht.*

*Geschäftsprozessmanagement (GPM) heißt die **eigenen Arbeitsprozesse zu kennen, ihre Ausführung zu unterstützen, sie gezielt zu steuern und zu verbessern.***

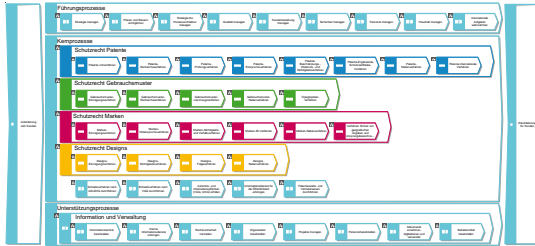
Im DPMA werden mit GPM die folgenden Ziele verfolgt:

- Herstellung von **Transparenz über Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten**
- Bereitstellung einer **einheitlichen Informationsbasis** für das DPMA
- Ermöglichung **zügiger Anpassung** an neue Rahmenbedingungen
- Konsequente Ausrichtung der Prozesse am **Leistungsempfänger**
- **Zielorientierte strategische Steuerung** und kontinuierliche Verbesserung der Abläufe im DPMA

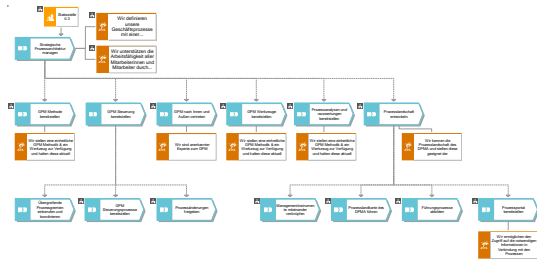


Ebenenkonzept des GPM

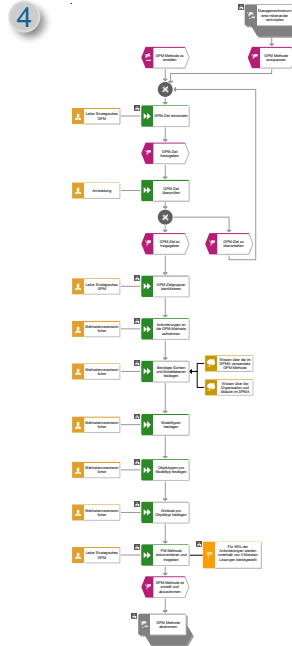
1 Prozesslandschaft des DPMA



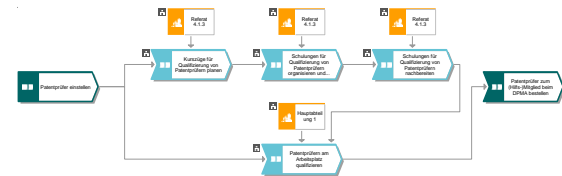
2 Prozesshierarchien und Ziele



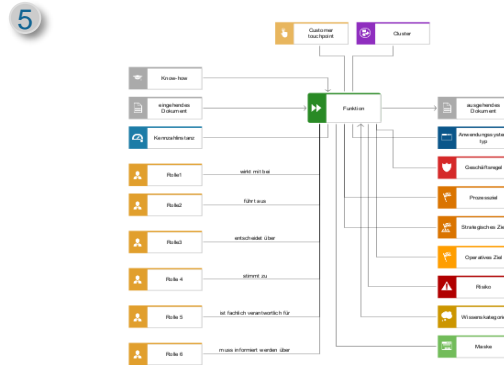
Prozessbeschreibungen



3 Prozessabfolgen mit Zuständigkeiten

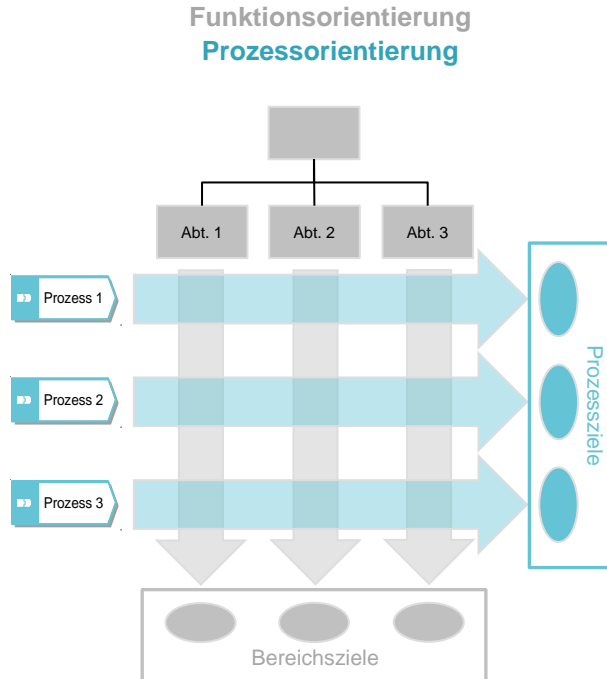


Detailbeschreibungen zu Arbeitsschritten





GPM favorisiert die Prozessorientierung



- vertikale Organisation mit tiefer Hierarchie und starker Arbeitsteilung
- Fokus auf eigener Aufgabe und Zuständigkeit
- Ergebnis der eigenen Organisation im Mittelpunkt
- Macht- und Statusdenken in der Regel im Vordergrund stehen
- Aufgabenerledigung gebündelt, über Organisationseinheiten hinweg in flachen Strukturen
- (gemeinsam definiertes) Endprodukt verbindlich für jeden Beteiligten
- Ergebnis für den Kunden im Mittelpunkt
- Teamarbeit und Teamdenken Vorrang haben



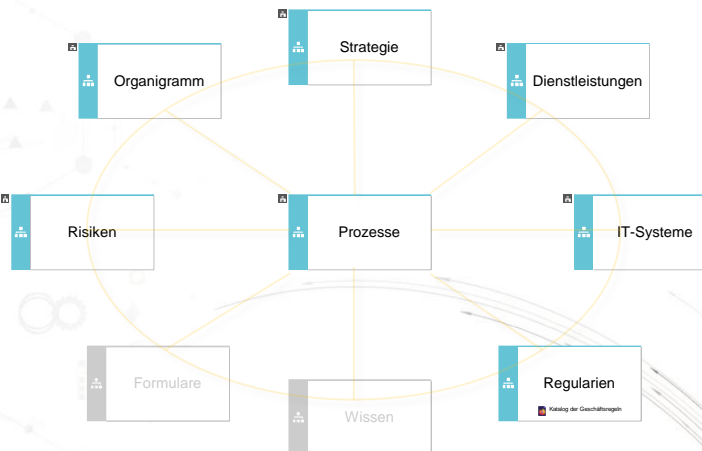
Digitaler Zwilling zur Verknüpfung der Informationen

Abbildung des Amtes in der digitalen Welt

Verknüpfung der wichtigsten Informationen

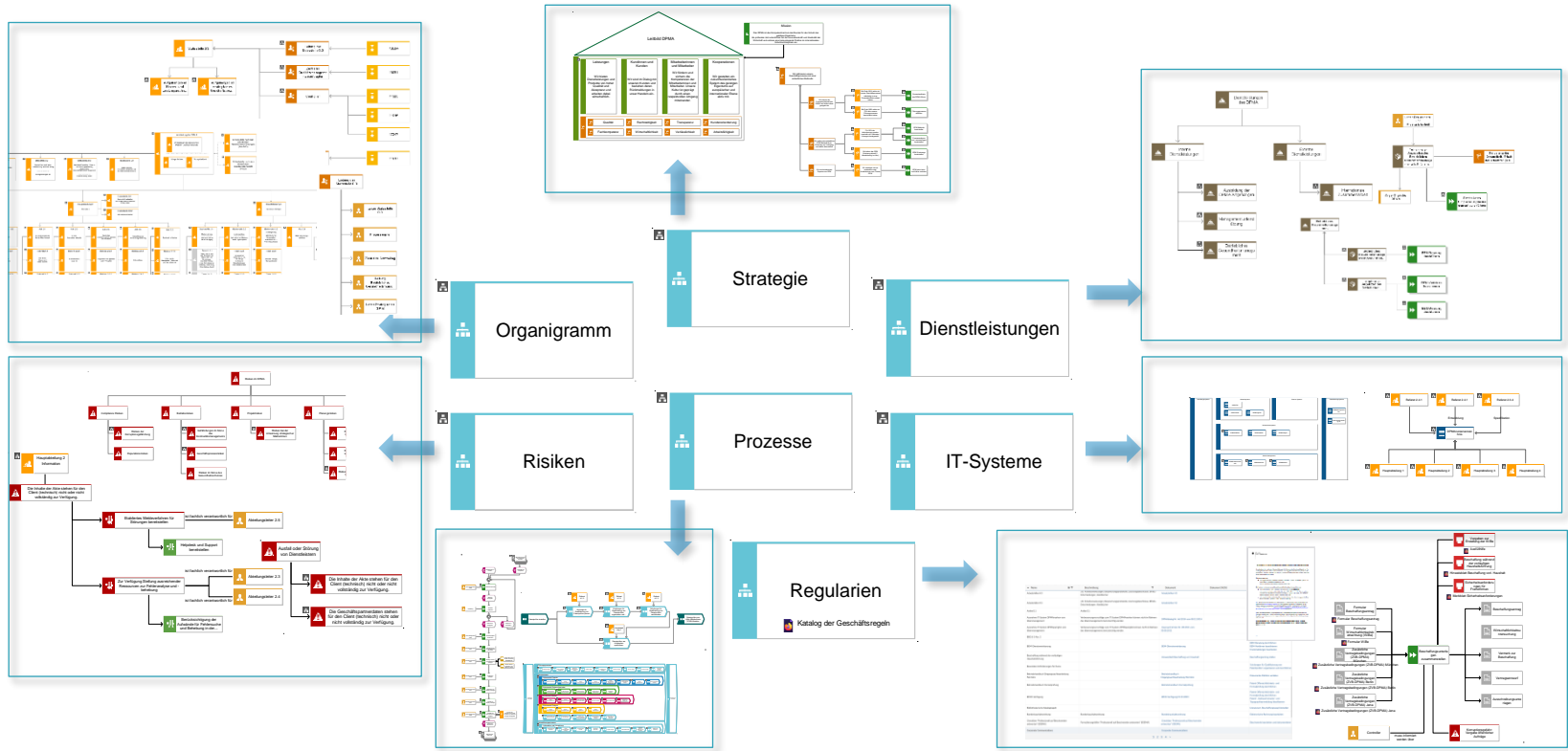
Darstellung von Steuerungsinformationen in Form von Dashboards

Grundlage für fundierte strategische und operative Entscheidungen



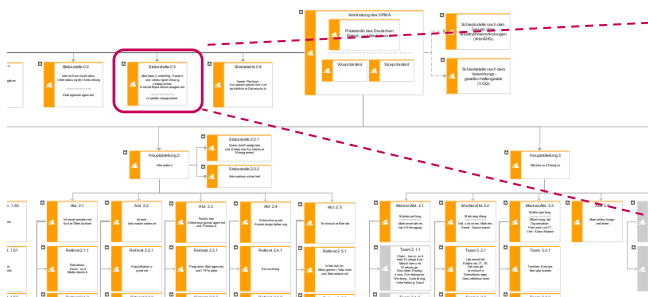


Eigene Modelle für jeden Informationsbereich

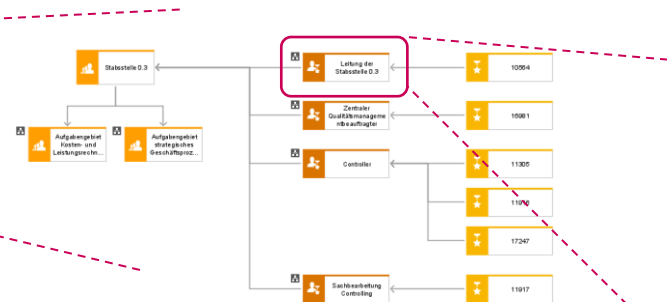


Verknüpfungen Organigramm

Ebenenkonzept Organigramme



Organigramm DPMA



Organigramm Stabsstelle



Hinterlegte Prozessrollen



Verknüpfungen Organigramm

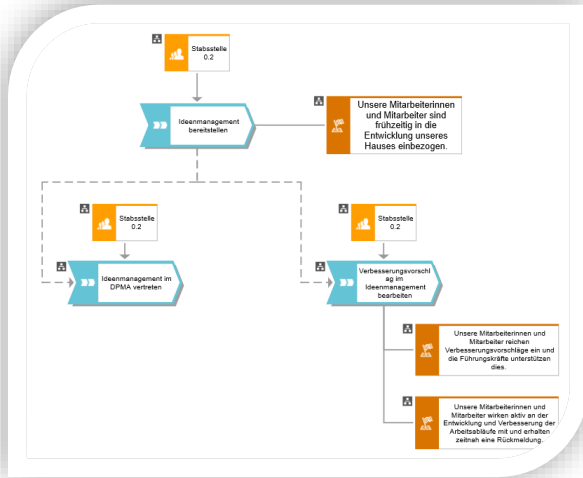
Prozess - Ebene 2-3	Prozess - Ebene 4-5	Name der Aktivität	Beschreibung der Aktivität	Fachbetreuung GPM Bibliotheken (17166) Rolle	Methodenrolle
Planen und Steuern	Prozess steuern	Über Änderungsbedarf am Prozessablauf entscheiden	In regelmäßigen Abständen wird der Prozess auf Änderungsbedarf hin überprüft. Änderungsbedarf kann z.B. entstehen, wenn der Ablauf nicht reibungslos funktioniert oder aufgrund einer Gesetzesänderung der Ablauf angepasst werden muss.		
Strategie operationalisieren (Kurzfristige Planung)				x	
	Operative Ziele setzen	Kennzahlen für Prozessziele festlegen und verorten	Ausgehend von den festgelegten Prozesszielen werden Messgrößen für die Zielerreichung abgeleitet und den jeweiligen Funktionen zugeordnet.	Prozessdesigner	wirkt mit bei
	Umsetzen der operativen Ziele planen	Aktivitäten zur Zielerreichung festlegen	Sind die operativen Ziele für die Prozesse gesetzt, werden Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt. Diese können z.B. eine Änderung oder Priorisierung von Aktivitäten oder auch eine Änderung im Prozessablauf sein. Es ist auch möglich keine gesonderten Aktivitäten zu identifizieren und zu versuchen, die gesetzten Ziele unter Beibehaltung des bisherigen Vorgehens zu erreichen.		
QM-System bereitstellen	QM-Methodik entwickeln	QM-Anforderungen auswählen und Methodik festlegen	Zentrale Anforderungen der ISO 9001 werden für die QM-Methodik verwendet, um eine hohe Konformität mit diesem Standard zu erzielen. Diese Auswahl ist bei der Freigabe von Prozessen als Vorgabe zu verstehen, wobei zwischen Prozesskategorien unterschieden werden muss.		
GPM Methode bereitstellen	GPM Methode abstimmen	GPM-Methodenmeeting durchführen	Im Meeting stellt der Methodenberater geplante Änderungen an der Methode vor. Unter den Teilnehmern wird eine einvernehmliche Lösung gesucht. Sollte keine gemeinsame Lösung erreicht werden, liegt die Entscheidung bei der Leitung des strategischen Prozessmanagements.	hbetreuer GPM-Bibliothe	wirkt mit bei
		GPM-Methodenmeeting vorbereiten	Der Methodenverantwortliche führt in regelmäßigen Abständen ein GPM-		



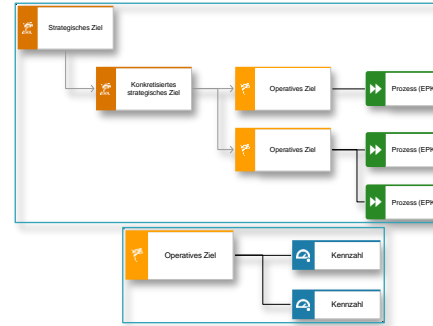
Risikoatlas

Kriterienkatalog zur Feststellung besonders korruptionsgefährdeter Arbeitsplätze im DPMA											
Stabsstelle 0.3			1	2	3	4	5	6	7	8	
Organisationseinheit	Funktion	Arbeitsplatz-Nr.:	Korruptionsgefahr: Vorteilsentscheidung	Korruptionsgefahr: Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln	Korruptionsgefahr: Genehmigungserteilung mit ausschließlicher Zuständigkeit	Korruptionsgefahr: häufige Außenkontakte	Korruptionsgefahr: Kontroll- und Prüftätigkeiten	Korruptionsgefahr: Umgang mit sensiblen Informationen	Korruptionsgefahr: Vergabe öffentlicher Aufträge	Korruptionsgefahr: Vergabe von Subventionen oder Fördermitteln	Ergebnis
Stabsstelle 0.3: Zentraler Qual		16981	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Stabsstelle 0.3: Controller		17247	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Stabsstelle 0.3: Controller		11305	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Stabsstelle 0.3: Leitung der Sta		10564	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
Stabsstelle 0.3: Controller		11916	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Stabsstelle 0.3: Sachbearbeiter		11917	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein

Zielorientierte strategische Steuerung und KVP



Verknüpfung strategischer Ziele mit Wertschöpfungsketten



Ableiten konkreter operativer Ziele für Prozesse

Definition geeigneter Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung

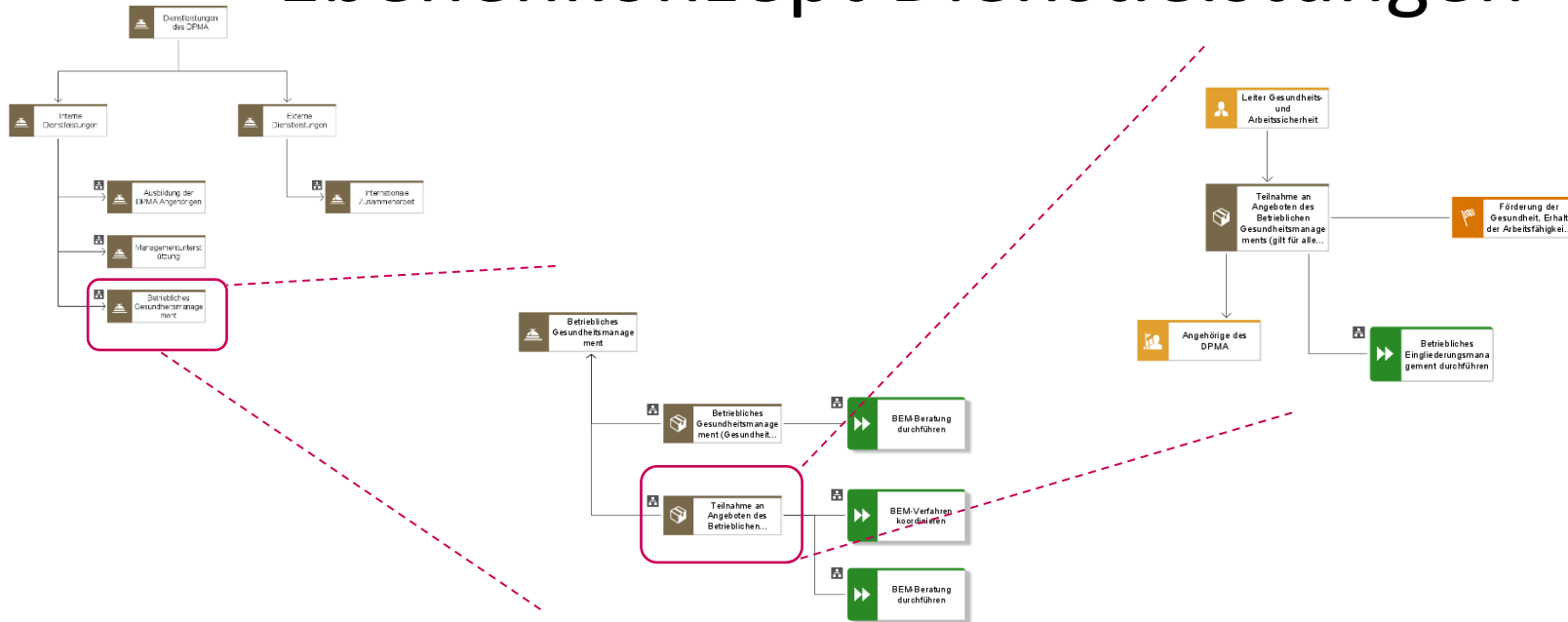


Darstellung der Kennzahlwerte in Form von Dashboards als Steuerungsinformation



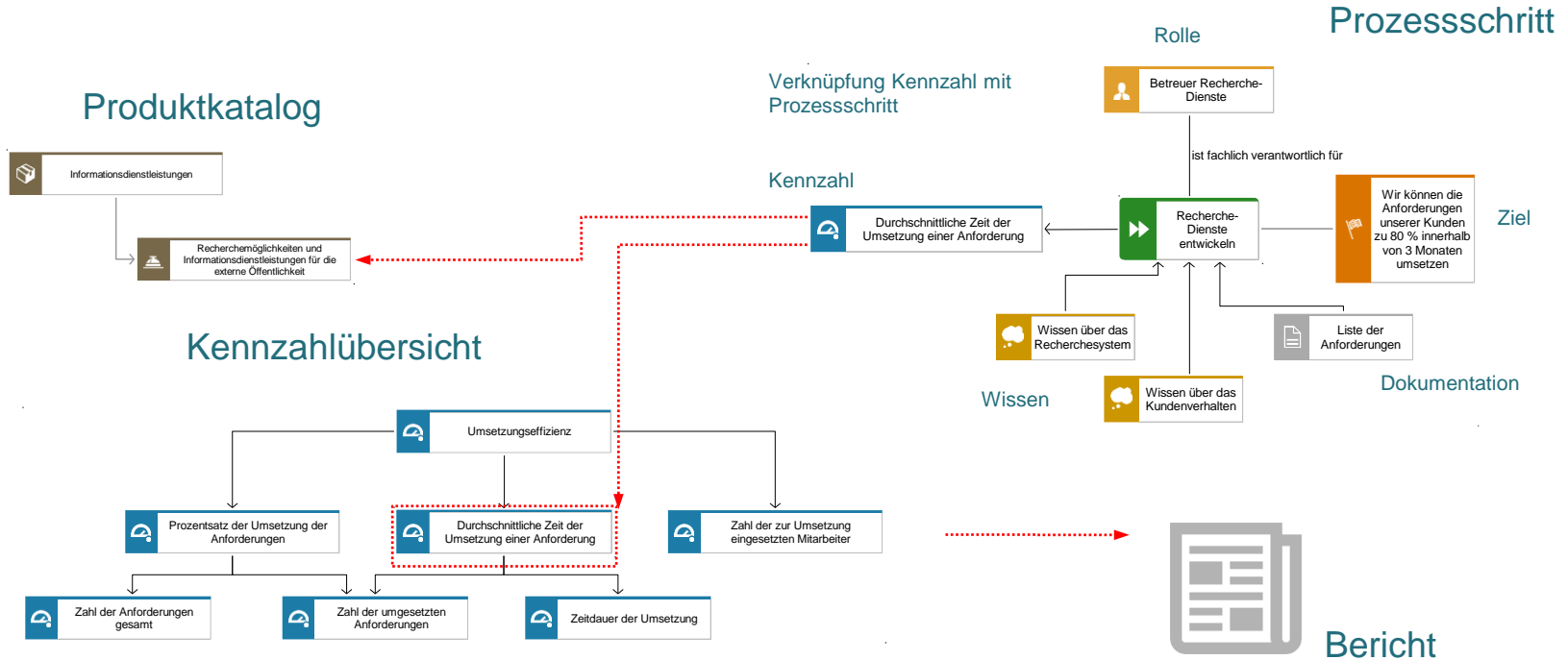
Verknüpfungen Dienstleistungen

Ebenenkonzept Dienstleistungen





Von der Dienstleistung zum Bericht



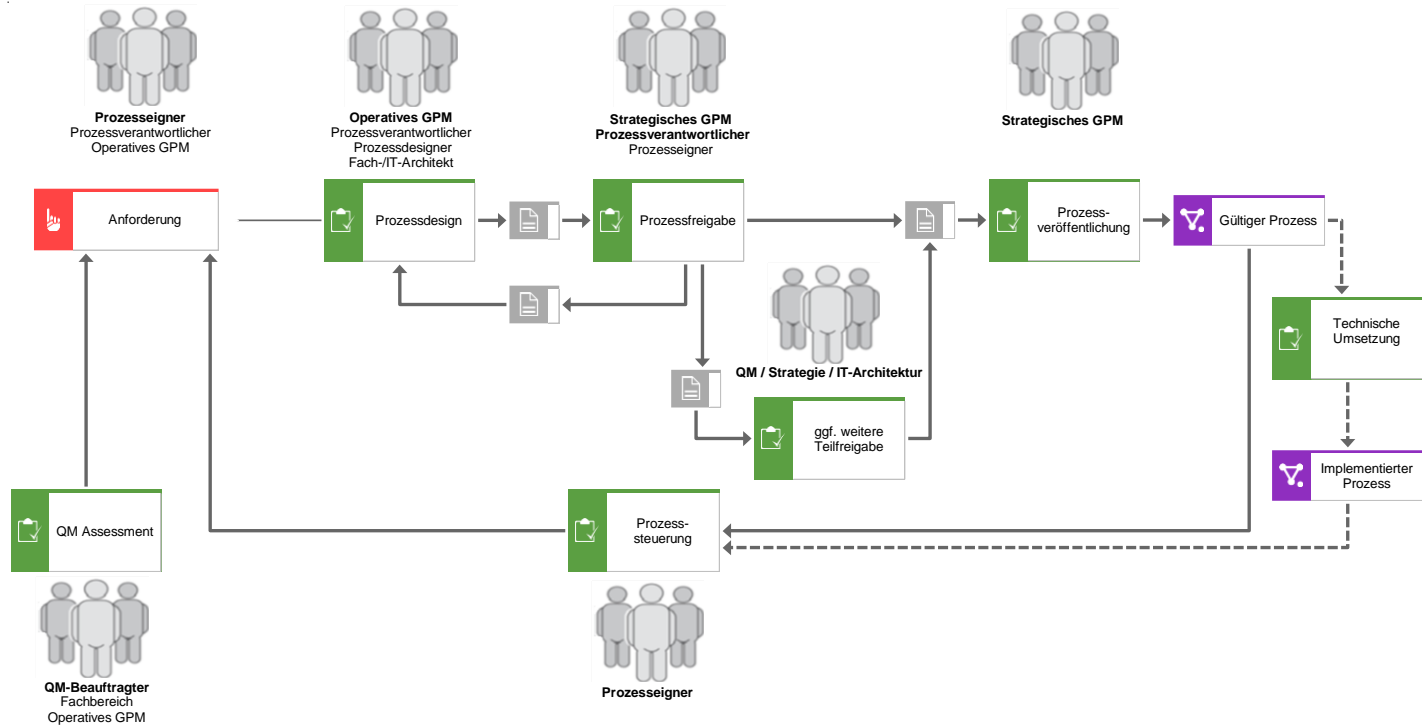
Fiktives Beispiel „Recherchedienst“

Anwendungsgebiete des digitalen Zwillings

- Integriertes Managementsystem – Bereitstellung von Führungsinformationen und Dashboards
- Übersicht über strategische und operative Ziele mit Zuordnung der Verantwortlichkeiten und des Beitrags und des Status der Zielerreichung
- Analyse von Abweichungen gegenüber Planung
- Generierung von Aufgabenkatalogen und Tätigkeitsdarstellungen
- Analyse und Optimierung der Produktstruktur der Kosten- und Leistungsrechnung
- Wissensübertragung und Wissensvermittlung bei Personalabgängen und Neubesetzung von Arbeitsplätzen
- Unterstützung des Risikomanagements und der Sicherstellung der Betriebsfähigkeit
- Nachweis der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben und Regelungen
- Umsetzung und Überwachung von Qualitätsvorgaben
- ...



Lebenszyklus eines Prozesses





Rollen im Prozessmanagement

- **Prozesseigner:** Führungskraft, die für die **korrekte Ausführung** und die **Effizienz** des Prozesses zuständig ist
- **Prozessverantwortliche:** Fachkraft, die für die **korrekte Aufnahme** und **Beschreibung** des Prozesses zuständig ist
- **Prozess(Modelldesigner:** Fachkraft für die Aufnahme und methodengerechte Modellierung der Prozesse und der anderen Modelle
- **Methodenverantwortlicher:** Fachkraft für die Entwicklung und Überprüfung der Einhaltung der Modellierungsvorgaben
- **Fachadministratoren GPM-Tool:** Fachkraft für die Betreuung des Werkzeugs
- Sonstige Beteiligte:
 - Qualitätsmanagementbeauftragter
 - Strategiemangementbeauftragter
 - Leitender IT-Architekt

Aufgaben der Rolle Prozesseigner

- Setzen der Rahmenbedingungen
 - Ausrichtung des Prozesses an der Strategie
 - Festlegung der Prozessziele und des Qualitätsstandards
 - Identifikation und Bewertung der Prozessrisiken
- Festlegung der Vorgehensweise bei der Prozesseinführung
- Prozesssteuerung
 - Analyse der Kennzahlen und Ableiten von Handlungsbedarf
 - Beobachtung der Prozessrisiken und Ableiten von Handlungsbedarf
 - Verantwortung für die Prozessoptimierung (kontinuierliche Prozessverbesserung)
 - Eskalationsinstanz (Vermittlung zwischen den Prozessbeteiligten)

Aufgaben der Rolle Prozessverantwortlicher

- **Prozessaufnahme und -beschreibung**
 - Klärung fachlicher Fragen zum Prozess
 - Einbringen der fachlichen Vorgaben in die Prozessbeschreibung
 - Teilnahme an Prozess Review Meetings
 - Freigabe des Prozesses einschließlich der Dokumentation
- **Laufende Beobachtung des Prozesses und der Wechselwirkung zu anderen Prozessen**
 - Erkennen veränderter Rahmenbedingungen
 - Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten und möglichen Prozessrisiken
 - Bericht an den Prozesseigner

Deutsches Patent- und Markenamt

Stabsstelle „Zentrales Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung,
Qualitätsmanagement, Strategisches Prozessmanagement“

Strategisches Prozessmanagement prozesse@dpma.de