

Vom Stückwerk zur Prozesskultur

Gesundheitsamt Saarlouis setzt mit Axians Infoma neues Prozessmanagement auf

Wie können Behörden ihre vielfältigen Aufgaben auch in Krisenzeiten souverän bewältigen?

Das Beispiel des Gesundheitsamts Saarlouis zeigt, wie eine Behörde mit kompetenter externer Unterstützung innerhalb weniger Monate von verstreuten Insellösungen zu einem verbindlichen, transparenten Prozessmanagement gelangen kann – und damit den Grundstein für eine zukunftsfähige digitale Verwaltung legt.

Corona als Weckruf

Das Gesundheitsamt des Landkreises Saarlouis musste in den vergangenen Jahren schmerzlich erfahren, wie rasch außergewöhnliche Situationen feste Routinen ins Wanken bringen können. Während der Corona-Pandemie brachten papiergebundene Abläufe, Excel-Listen und unklare Zuständigkeiten die Belegschaft hier rasch an ihre Grenzen. Im Zuge dessen reifte die Erkenntnis, dass ein professionelles Prozessmanagement kein Luxus, sondern zwingende Voraussetzung für einen resiliентen öffentlichen Gesundheitsdienst ist. Doch: Ohne zusätzliche Mittel war ein solches Vorhaben kaum zu stemmen. Möglich machte den entscheidenden Schritt deshalb erst 2024 die Förderung durch den Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) und die Europäische Union.

„Wir wollten zunächst überhaupt verstehen, welche Prozesse wir im Haus haben und welche Ressourcen wir dafür einsetzen“, erinnert sich Henning Schmitt, der das Projekt auf Seiten des Gesundheitsamts Saarlouis betreute. Die Mitarbeitenden der Behörde bearbeiten vielfältige Aufgaben von der Schuleingangsuntersuchung über Schwangerschaftskonfliktberatung, amtsärztliche Untersuchungen sowie den Hygiene- und Infektionsschutz bis zur AIDS-Prävention. Viele dieser Leistungen erfolgen in enger Abstimmung mit Kliniken, Laboren, Jugend- und Sozialämtern oder anderen Behörden – auch deshalb waren Medienbrüche an der Tagesordnung. Die Pandemie machte dieses Geflecht aus Aktenordnern und verstreuten Dateien deutlich sichtbar und erzeugte Handlungsdruck. Unter diesem Eindruck wurde der Entschluss gefasst, eine belastbare Grundlage für die Zukunft zu schaffen: eine vollständige Prozesslandkarte, die jeden Arbeitsschritt transparent abbildet und Optimierungspotenziale offenlegt.

Externe Kompetenz

Vor dem Hintergrund des ÖGD-Förderprogramms startete das Gesundheitsamt schließlich eine breit angelegte Markterkundung. Hier bewarben sich sowohl klassische große Beratungshäuser als auch spezialisiertere Dienstleister. „Letztlich überzeugte uns Axians Infoma durch die Kombination aus innovativer Methodik, ausgeprägter Verwaltungserfahrung und einem wirtschaftlichen Angebot“, erklärt Schmitt. Entscheidende Pluspunkte waren zudem ein klar strukturierter Beratungsfahrplan und praxiserprobte Templates auf Basis von BPMN 2.0/FIM. Bei BPMN (Business Process Model and Notation) handelt es sich um einen internationalen Standard zur grafischen Beschreibung von



Geschäftsprozessen, FIM (Föderales Informationsmanagement) ermöglicht eine konsistente, modular aufgebaute Struktur von Verwaltungsleistungen.

Drei Monate, 700 Beratungsstunden, 30 Workshops

Nach der Zuschlagserteilung im Frühjahr 2024 begann eine intensive Vorbereitungsphase. Gemeinsam wurden Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektteam definiert und das Datenmodell für die Prozessdokumentation festgelegt. Von Juli bis September fanden schließlich knapp 30 Vor-Ort-Workshops statt, an denen rund 60 Beschäftigte aller Sachgebiete teilnahmen. Zu Beginn stand die Aufnahme sämtlicher Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozesse: von der Terminvergabe für Schuleingangsuntersuchungen über den Ablauf einer Hygienebelehrung bis hin zur Rechnungsbearbeitung. Jedes Team skizzierte seinen Ist-Prozess, identifizierte Medienbrüche und bewertete beispielsweise Zeit- und Kostenaufwände. Die Berater von Axians Infoma moderierten, hinterfragten und überführten die Ergebnisse live in BPMN-Diagramme. Als Ergebnis entstand ein zentraler Prozesskatalog – die künftige Wissensbasis des Amtes. Die Zusammenarbeit verlief dabei laut Schmitt reibungslos: „Nachdem die Ausschreibung erledigt war, ging alles sehr schnell. Die Kolleginnen und Kollegen von Axians Infoma waren top vorbereitet und haben jederzeit gespürt, wo es hakt.“

Dabei war dieser gute Projektablauf nicht selbstverständlich. Denn gerade in öffentlichen Verwaltungen ist Skepsis gegenüber externen Beratern keine Seltenheit. Auch in Saarlouis gab es anfangs Bedenken, doch die pragmatische Herangehensweise seitens Axians Infoma zeigte rasch Wirkung. Schmitt berichtet: „Aus allen Workshops kam durchweg positives Feedback. Die Mitarbeitenden fühlten sich ernst genommen und konnten ihre Erfahrungen und ihr Wissen einbringen. Streitpunkte wurden nicht tabuisiert, sondern sachlich anhand der Prozessmodelle diskutiert.“ Das partizipative Vorgehen verwandelte potenzielle Hürden in Treiber des Kulturwandels – ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer gelebten Prozesskultur.

Greifbare Resultate

Nach Abschluss der Beratungsphase verfügte das Gesundheitsamt erstmals über eine durchgängige, visuell dokumentierte Prozesslandschaft. Die Fachbereiche sprechen seither eine gemeinsame „Prozess-Sprache“, was bereichsübergreifende Abstimmungen vereinfacht. Medienbrüche und redundante Arbeitsschritte sind klar benannt, Prioritäten für Digitalisierungsvorhaben lassen sich objektiv herleiten. Besonders wertvoll ist die neu geschaffene digitale Wissensdatenbank: Prozesssteckbriefe mit Rollen, Dokumentenflüsse und Kennzahlen dienen als Einstieg für neue Mitarbeitende und als Referenz bei Vertretungen. Konflikte zwischen unterschiedlichen Vorgehensweisen können nun anhand der Modellierung gelöst werden, statt auf persönlicher Ebene. Obwohl es noch zu früh ist, harte Zeit- oder Kosteneinsparungen zu bilanzieren, bewerten Leitung und Mitarbeitende den Nutzen hoch: „Der größte Gewinn ist das gemeinsame Verständnis. Wir sehen endlich, wo wir stehen und wohin wir uns entwickeln wollen“, so Schmitt.



Vorreiterrolle im Landkreis

Da das Budget für das Projekt vollständig aus Fördermitteln stammte, sieht Henning Schmitt diese als Türöffner für die Transformation: „Ohne Förderung hätten wir ein solches Projekt in dieser Tiefe nie durchsetzen können. Wir sind das erste Amt innerhalb der Landkreisverwaltung, das Prozessmanagement in diesem Umfang etabliert hat.“ Die Förderphase endet zwar Ende 2025, doch bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die aufgebauten Strukturen bleiben. Zuvor ist noch eine weitere Beratungsrunde für die zweite Jahreshälfte geplant, um zusätzliche Prozesse zu analysieren und die Process-Governance zu festigen.

Parallel zum Beratungsprojekt gewann das Amt über ein weiteres Förderprogramm eine befristete Stelle für Prozessmanagement, die, wenn möglich, im Stellenplan verstetigt werden soll. Die neue Rolle übernimmt künftig die Pflege der Prozesslandkarte, organisiert turnusmäßige und anlassbezogene Reviews entsprechend dem Reifegradmodell für die Unterstützung des Pakts für den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ReDiGe) und begleitet interne Workshops. Langfristig könnte das Modell auch auf andere Bereiche der Kreisverwaltung übertragen werden. „Wenn man einmal erlebt hat, dass Prozessmanagement funktioniert, entsteht automatisch Nachfrage. Unser Ziel war und ist es, verwaltungsintern als Vorreiter und Ansprechpartner für Fragen zur Implementierung von Prozessmanagement zur Verfügung zu stehen. Die gewonnenen Erfahrungen und geschaffenen Strukturen bilden darüber hinaus die Grundlage für eine moderne, serviceorientierte und anpassungsfähige Verwaltung im ganzen Landkreis“, so Schmitt.

Prozessmanagement als Behördenkultur

In wenigen Monaten hat das Gesundheitsamt Saarlouis den Schritt von punktuellen Verbesserungen zu einem ganzheitlichen Prozessmanagement vollzogen. Möglich wurde dies durch umfassende Förderung, eine methodisch stringente Vorgehensweise und vor allem durch die konsequente Einbindung der Mitarbeitenden. Axians Infoma erwies sich dabei als Partner, der Prozess-Know-how und Beratungskompetenz überzeugend verbindet. Das Ergebnis ist ein Gesundheitsamt, das seine Abläufe nicht nur kennt, sondern aktiv gestaltet – eine unverzichtbare Grundlage für Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten und für eine vorausschauende, digitale Verwaltungskultur.