



Verwaltungsprozesse ganzheitlich managen

UNTERSTÜTZUNG BEI DER GESTALTUNG UND OPTIMIERUNG VON VERWALTUNGSPROZESSEN ÜBER ALLE PHASEN DES PROZESSLEBENSZYKLUS

Knapper werdende Mittel, weniger Mitarbeiter aufgrund des demographischen Wandels und anspruchsvollere Bürger und Unternehmen erfordern von Verwaltungen mehr denn je, auf Effizienz und Effektivität des eigenen Handelns zu achten. Die Informationstechnik (IT) kann bei der Kontrolle der Kosten unterstützen, indem ein ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement zeitnah Einblick in die wirtschaftliche Effizienz und Stellhebel für eine Optimierung der Verwaltungsprozesse liefert.

Der Ansatz einer Kostenoptimierung über Prozesse ist keineswegs neu. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Methoden entwickelt, die den Prozess in den Mittelpunkt der Optimierung rücken. Festzustellen ist dabei ein Trend in Richtung „Anfang-bis-Ende“-Betrachtung der Prozesse. Wurden Kostenanalysen in der Vergangenheit häufig noch nach verursachender Stelle oder Tätigkeit strukturiert, so stehen in Zukunft Fragen nach den Kosten des gesamten Prozesses im Vordergrund. Beispiele dafür sind Kosten für eine Gewerbeanmeldung, die Beantragung eines Anwohnerparkausweises oder die Beantragung von Briefwahlunterlagen.

Soll eine nachhaltige Verbesserung der Prozesse (und damit auch der Kostenstruktur) erreicht werden, so genügt es nicht, Prozesse einmalig auf Ineffizienzen zu untersuchen und neu zu gestalten. Prozesse sollen so gestaltet werden, dass sie verbindlich sind, den Mitarbeiter durch Einbindung der IT in seiner Arbeit unterstützen und regelmäßig überwacht, bewertet und verbessert werden können. An dieser Stelle werden drei wesentliche Problembereiche herkömmlicher Ansätze deutlich:

1. Mangelnde Verstetigung: Eine dauerhafte Verbesserung des Prozesses gelingt nicht, weil die verbindliche Vorgabe einer neuen Prozessstruktur schwer möglich ist und die Mitarbeiter schnell wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen.
2. Unzureichende IT-Umsetzung: Eine ganzheitliche Abbildung eines Verwaltungsprozesses über verschiedene IT-Systeme hinweg gelingt nicht, weil für einzelne Arbeitsschritte immer wieder andere Fachverfahren aufgerufen werden müssen, die nur unzureichend miteinander verbunden sind. Auch folgt der Prozess nicht den fachlichen Vorgaben des Amtes, sondern den Vorgaben der Software,

deren Anpassung zu kostenintensiv und langwierig wäre.

3. Vergangenheitsbezogene Betrachtung: Eine zeitnahe Reaktion auf Kostentreiber gelingt nicht, weil es zu lange dauert, um die relevanten Kennzahlen für Auswertungen bereitzustellen (z.B. zur Verhinderung einer drohenden Genehmigungsfiktion). Als Ursache dafür kommt die verzögerte, nächtliche Befüllung eines zentralen Data Warehouse ebenso in Frage wie die hohe Zahl verwendeter Tools (Datenbank-Abfragen, Excel, Business Intelligence etc.) im Rechenzentrum. Bis die entsprechenden Auswertungen vorliegen, ist es für eine angemessene Reaktion meist zu spät.

GANZHEITLICHES GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT

Als Lösung soll im Folgenden ein Ansatz für ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement vorgestellt werden, der alle Phasen des Prozesslebenszyklus umfasst und auf einem zentralen, ausführbaren Prozessmodell aufbaut. Geschäftsprozessmanagement endet also bewusst nicht bei der Modellierung des Prozesses, sondern schließt speziell die nachgelagerten Phasen

Implementierung, Ausführung und Controlling (Planung, Überwachung und Steuerung) ein. Dabei wird der im zentralen Prozessmodell dokumentierte Arbeitsablauf durch die Verknüpfung der einzelnen Schritte mit Fachverfahren zur Ausführung gebracht und mit Kennzahlen verknüpft, die direkt aus den relevanten IT-Systemen gewonnen werden und für ein prozessbezogenes Controlling in Echtzeit verwendet werden. Dieses prozessbezogene Controlling kann zentral oder durch die jeweilige zuständige Stelle direkt erfolgen. Die Produkte der Software AG für BPM (Business Process Management) und BAM (Business Activity Monitoring) bieten alle dafür notwendigen Funktionen.

MODELLIERUNG

Am Anfang steht die Analyse des aktuellen bzw. zukünftigen Verwaltungsprozesses, die in einer grafischen Darstellung als Prozessmodell, mit den einzelnen Arbeitsschritten sowie deren Abhängigkeiten zueinander, mündet. Neben fachlichen und organisatorischen Aspekten ist hier bereits darauf zu achten, dass eine eindeutige Semantik gewählt wird und die Granularität der Prozessbeschreibung so fein ist, dass später eine leichte technische Umsetzung des Prozesses in der IT ermöglicht wird. Von Anfang an muss also klar sein, dass der Prozess nicht nur erhoben und dokumentiert wird, sondern später genau so auch organisatorisch und technisch umgesetzt wird. Die Darstellung des Prozessmodells kann in einem der bekannten Modellierungswerkzeuge (ARIS, PICTURE, AENEIS o.ä.) oder direkt im BPMS (Business Process Management System) erfolgen.

IMPLEMENTIERUNG UND AUSFÜHRUNG

Die Ausführung des Prozessmodells in der IT erfolgt in einer sogenannten Prozess-Engine, der zentralen Komponente eines BPMS. Das BPMS automatisiert den Geschäftsprozess, in dem die einzelnen Prozessschritte mit IT-Funktionen verbunden werden und die Informationen zwischen den Prozessschritten automatisch weitergereicht werden. Darüber hinaus erfolgt hier die Zuweisung von Arbeitsaufträ-

gen an Mitarbeiter. Über das BPMS erfolgt auch die Verknüpfung von Prozess und Kennzahl, die im BAM-System berechnet wird.

CONTROLLING

Das Controlling des Prozesses kann in dem Moment beginnen, wo der Prozess vom BPMS zur Ausführung gebracht wird und das BAM-System die Berechnung und Anzeige der Kennzahlen vornimmt. Die Controlling-Funktionalitäten des BAM-Systems umfassen die Berechnung der Kennzahlen, die Darstellung als Zahl, in Tabellen, Diagrammen oder konsolidiert und aufbereitet in Berichten und Management-Cockpits, die Analyse von Abhängigkeiten, die Alarmierung bei Über- oder Unterschreitung von Grenzwerten sowie die Prognose zukünftiger Entwicklungen. Damit steht ein umfassendes Set an Instrumentarien für die Analyse, Bewertung, Steuerung und Optimierung der Prozesse in Echtzeit zur Verfügung.

ANWENDUNG UND VORTEILE

Das Anwendungsspektrum für diese umfassende Form des Geschäftsprozessmanagements beschränkt sich nicht auf Verwaltungsprozesse

rund um die Bearbeitung von Anliegen der Bürger und Unternehmen. Auch interne Verwaltungsprozesse, beispielsweise die Versetzung eines Mitarbeiters, können eine Beschleunigung und Vereinfachung erfahren. Darüber hinaus können Prozesse, die sich über verschiedene, örtlich oder sogar zusätzlich organisatorisch getrennte unabhängige Verwaltungen oder externe Dienstleister, wie Rechenzentrum oder Shared Service Center, erstrecken, besser gesteuert werden. Im Rahmen dieser Trennung von Angebot und Nachfrage wird es problemlos möglich, definierte Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreements) zu überwachen und eine gleichbleibende Qualität der Leistungen sicherzustellen.

Daraus resultieren Vorteile für Bürger und Verwaltung gleichermaßen: Anliegen werden schneller bearbeitet, der Status länger laufender Anträge wird transparent und die Verwaltung kann schneller auf unerwartete Entwicklungen reagieren, die Qualität steigt und die internen Bearbeitungskosten sinken.

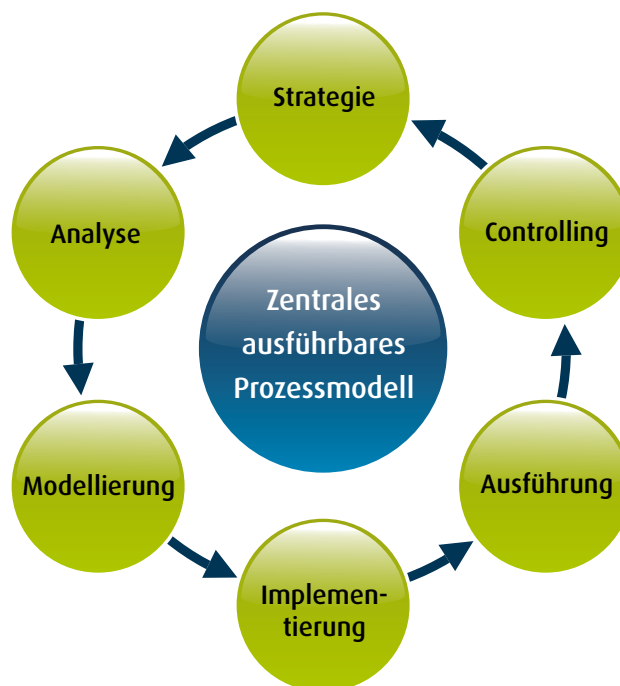


Abbildung: Ganzheitliches Prozessmanagement über alle Phasen des Prozesslebenszyklus (Quelle: Software AG)

UMSETZUNG

Die Hürden für die Einführung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements liegen nicht so hoch wie vielfach angenommen. Nach einer grundsätzlichen Festlegung von Zielen, Anwendungsbereich und Vorgehensweise auf strategischer Ebene kann schnell mit der Analyse, Modellierung und Implementierung eines ersten Prozesses begonnen werden. Bei der Verknüpfung der einzelnen Prozessschritte mit den vorhandenen IT-Systemen werden gleichzeitig erste Kennzahlen definiert und deren Berechnung mit den Daten aus vorhandenen Systemen festgelegt. Basierend auf den so gewonnenen ersten Erfahrungen können dann stufenweise weitere Prozesse und Kennzahlen umgesetzt werden, bis schließlich ein komplettes System automatisierter Verwaltungsprozesse sowie ein korrespondierendes Kennzahlensystem vorliegt. Je nach Anzahl und Komplexität der gewählten Prozesse kann in wenigen Tagen bis Wochen ein erstes Echtzeit-Prozesscontrolling umgesetzt sein, das einen zeitnahen Betrag zur Steigerung der Effizienz der Verwaltung leistet.

PRAXISBEISPIEL

In einem Landesamt mit ca. 1000 Beschäftigten wurde festgestellt, dass viele Arbeitsabläufe ineffizient ablaufen. Speziell in der internen Personalsachbearbeitung wurden Fristen nicht eingehalten, Bearbeitungsstände waren unbekannt und die Unzufriedenheit der beteiligten Mitarbeiter war sehr hoch, da man das Gefühl hatte, teilweise Aufgaben innerhalb einer Bearbeitung mehrfach erledigen zu müssen.

Als Pilotprozess für eine Geschäftsprozessoptimierung wurde der Ablauf einer internen Versetzung ausgewählt. Dieser wurde zunächst als Istprozess in einem Modellierungswerkzeug erfasst, analysiert und anschließend zum Sollprozess optimiert. Zusätzlich wurden die bei einer internen Versetzung beteiligten IT-Verfahren mit erfasst, da eine wesentliche Optimierung darin bestand, Medienbrüche und Mehrfacheingaben in unterschiedlichen IT-Systemen zu vermeiden. Konkret ging es darum, dass es nicht möglich war, den zu versetzenden Mitarbeiter als kompletten Datensatz in einer Maske

aufzurufen und dann alle notwendigen Daten zu ändern. Hierfür mussten nacheinander mehrere Systeme aufgerufen werden: In einem Personalsystem wurde die Organisationsseinheit, im ERP-System die Kostenstelle und in einer Datenbank die Raumnummer gepflegt.

Nach der Automatisierung des Sollprozesses in einem BPMS können nun alle relevanten und datenschutzrechtlich zulässigen Mitarbeiterdaten aus den unterschiedlichen Systemen in einer einzigen Maske angezeigt werden. Die Informationen zwischen den einzelnen Prozessschritten werden automatisch weitergereicht und die jeweiligen Arbeitsaufträge werden dem zuständigen Sachbearbeiter zugewiesen. Durch eine Überwachung der Liegezeiten, die beispielsweise durch Krankheitszeiten auftreten, können Fristüberschreitungen frühzeitig erkannt und wirkungsvoll vermieden werden. So konnte die Bearbeitungszeit für interne Versetzungen zur Zufriedenheit der Sachbearbeiter und der betroffenen Mitarbeiter deutlich reduziert werden.

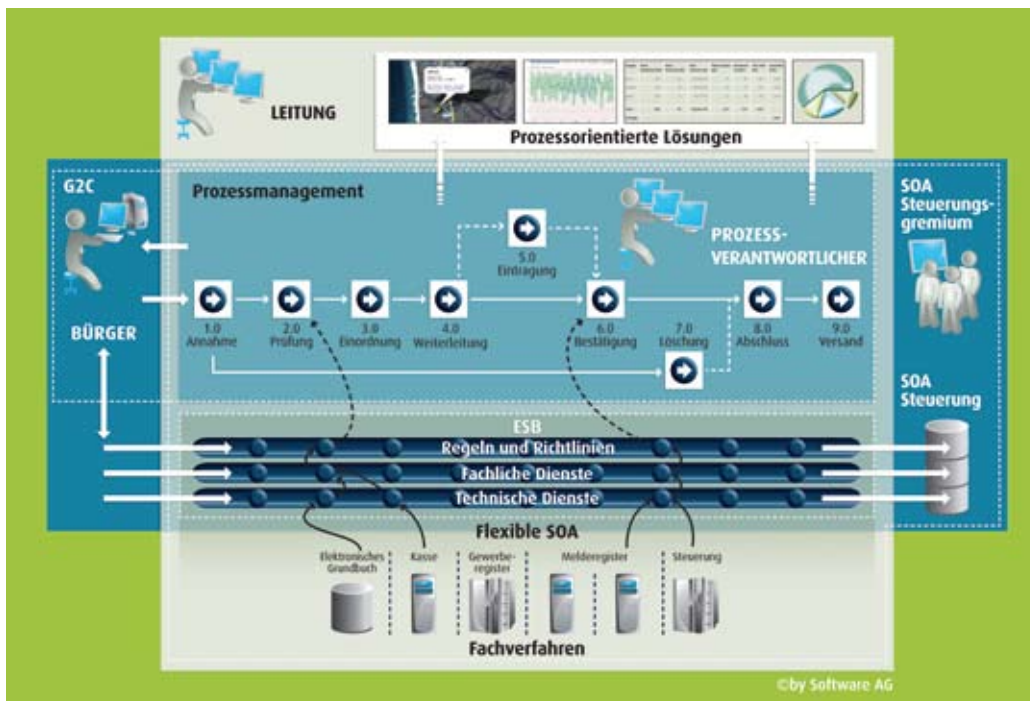


Abbildung: Architekturkonzept für ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement (Quelle: Software AG)

IHR ANSPRECHPARTNER

Sascha Höcherl
Director Public Sector
Software AG
Markgrafenstraße 32
10117 Berlin
Telefon: +49 30 39 09 03-116
Email: sascha.hoecherl@softwareag.com
Internet: www.softwareag.com/gov

Auf unserer Webseite finden Sie eine Niederlassung der Software AG in Ihrer Nähe: www.softwareag.com.

Die Software AG bietet ihren weltweit 4.000 Kunden Infrastruktursoftware für Geschäftsprozesse – zur Flexibilisierung von IT-Infrastrukturen und zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Wir richten die IT an den Unternehmenszielen unserer Kunden aus und unterstützen sie dabei, Kosten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern.

Mit unserer führenden Infrastruktursoftware für Geschäftsprozesse integrieren und modernisieren Unternehmen Daten und IT-Systeme. In serviceorientierten Architekturen (SOA) erreichen sie eine Flexibilität ihrer IT-Systeme, wie sie bislang nicht möglich war; unsere Produkte für Business Process Management (BPM) sorgen für eine zügige Erstellung neuer Geschäftsprozesse.

Seit 40 Jahren sind wir erfolgreich in der IT-Branche tätig und bieten unseren Kunden eine zuverlässige Plattform, damit sie heute und in Zukunft ihre Unternehmensziele schneller erreichen.

Software AG – Get There Faster

© 2009 Software AG
Alle Rechte vorbehalten. Software AG und alle Produkte von Software AG sind Marken oder eingetragene Marken von Software AG. Andere Produkt- und Unternehmensnamen können Marken der jeweiligen Markeninhaber sein.