

schritten über einzelne Maßnahmen erscheint daher zielführender.

*Wie geht es im Bereich Qualitätsmanagement und speziell in der Anwendung mit dem CAF in der Stadt Wien weiter?*

**Sejrek:** Die Phase der Umsetzung ist in einem ersten Schritt abgeschlossen – nun steht vor allem die interne Vernetzung im Vordergrund, die aufgrund der Organisationsgröße unabdingbar ist. Das interne Lernen voneinander soll gefördert werden; zur Unterstützung wird eine EDV-Plattform eingerichtet und es soll ein regelmäßiger persönlicher Erfahrungsaustausch über die Anwendung – und ev. damit verbundene – Stolpersteine stattfinden.

*Welche Tipps können Sie ErstanwenderInnen des CAF geben?*

**Sejrek:** Die Führungskräfte der jeweiligen Organisation/Abteilung müssen von der Sinnhaftigkeit der Instrumente überzeugt sein und dies auch kommunizieren. Im Vorfeld sind die Zielsetzungen der Anwendung klar zu definieren und, um den CAF zu verstehen, ist eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Systematik und den Begriffen notwendig – einhergehend mit einer intensiven Schulung bzw. Begleitung durch die QualitätsmanagerInnen der Stadt Wien.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

Frau Eva Sejrek ist in der Magistratsdirektion Wien – Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit tätig und zuständig für Qualitätsmanagement in der Stadt Wien. Das Interview führte Frau Mag. (FH) Christine Mösenbacher (KDZ).

# Erhöhte Wirtschaftlichkeit durch Prozessoptimierung

**Um öffentliche Leistungen in der bestmöglichen Form anbieten zu können, ist es wichtig, regelmäßig den Prozess der Leistungserstellung zu evaluieren. Dafür bietet sich die Geschäftsprozessanalyse als geeignetes Instrument an.**



Alexander Maimer

Gemeinden und Bezirkshauptmannschaften beispielsweise haben als erster Ansprechpartner für BürgerInnen und Wirtschaft viele Aufgaben zu erledigen. Dies sind einerseits Pflichtaufgaben und andererseits „freiwillige“ Aufgaben. Bei „freiwilligen“ Aufgaben kann die Gemeinde selbständig entscheiden, ob sie diese Leistungen erbringen möchte oder nicht bzw. in welcher Form sie diese Leistungen erbringt. Pflichtaufgaben müssen aufgrund von gesetzlichen Vorschriften erbracht werden. Die Frage, ob diese Leistungen erbracht werden sollen, stellt sich somit nicht. Allerdings stellt sich die Frage, ob diese Leistungen wirtschaftlich, kundenorientiert und von den richtigen Personen bzw. Organisationseinheiten erbracht werden.

**Wie ist bei der Geschäftsprozessanalyse vorzugehen?**

Sechs Schritte charakterisieren das Vorgehen:

1. Auswahl der zu analysierenden Geschäftsprozesse
2. Identifikation und Darstellung des Ist-Prozesses
3. Analyse des Ist-Prozesses

4. Konzeption des Sollprozesses
5. Umsetzung der Verbesserungspotenziale
6. Evaluierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Grundlage einer Evaluierung der Geschäftsprozesse ist eine Dokumentation der Geschäftsprozesse einer Organisation. Dafür sind in einem ersten Schritt die Leistungen der Verwaltungseinrichtung zu erfassen, da jede Leistung, die für BürgerInnen und Wirtschaftstreibende angeboten wird, das Ergebnis eines Geschäftsprozesses ist.

Auf dieser Basis werden für sämtliche Leistungen die Geschäftsprozesse dargestellt. In diese Darstellung sollten in jedem Fall der einzelne Prozessschritt, die ausführenden Personen, die Dauer des einzelnen Prozessschrittes, die technischen Hilfsmittel und die Durchlaufzeit des Prozesses einbezogen werden.

Diese Ist-Dokumentation der Prozesse zeigt, wie die Leistungserstellungsprozesse derzeit ablaufen und wer an der Leistungserstellung in welchem Ausmaß beteiligt ist. Sie ist die Basis für die Analyse und in weiterer Folge für die Optimierung der Geschäftsprozesse.

Bei der Analyse werden Geschäftsprozesse aus mehreren Blickwinkeln betrachtet – aus Sicht der Wirtschaft-

lichkeit, der Kundenorientierung und aus Sicht der Organisation.

Bei der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wird untersucht, welche Prozessschritte wesentlich für das Endergebnis sind, welche bei der Erreichung des Endergebnisses einen unterstützenden Beitrag liefern und welche Prozessschritte nicht notwendig für das Endergebnis und damit vermeidbar sind. Beispiele für Prozessschritte, die für das Endergebnis nicht notwendig und damit vermeidbar sind, sind mehrfache Kontrollschleifen, Postläufe zur Genehmigung, Unterschriftenleistungen, die nicht direkt durch den verantwortlichen Bearbeiter erfolgen etc. Bei der Kundenorientierung steht die Sichtweise der KundInnen im Mittelpunkt und wie der Kontakt der KundInnen zur Verwaltung abläuft. Hier wird detailliert analysiert wie der erste Kontakt der KundInnen zur Organisation aussieht, welche Kontakte es im Laufe der Leistungserstellung (mündlich, schriftlich, per Mail) zwischen KundInnen und Organisation gibt und wie der Umgang mit Anliegen und anderen Stellungnahmen der KundInnen aussieht. Bei der organisationsbezogenen Betrachtung stehen die Abläufe innerhalb der Verwaltung und die Schnittstellen im Mittelpunkt. Schnittstellen beinhalten die Gefahr, dass es zu Systembrüchen (z.B. zwischen zwei EDV-Programmen), dass Informationen nur unvollständig weitergegeben werden und, dass es durch verspätete Weitergabe zu Verzögerungen bei der Aufgabenerledigung kommen kann.

Aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungen werden Verbesserungs- und Veränderungspotenziale für Prozesse ermittelt. Verbesserungen können beispielsweise in einem Verzicht auf einzelne Prozessschritte, in einer verstärkten EDV-Nutzung, in einer

Neuorganisation der Prozessabwicklung, in einer Reduktion von Schnittstellen oder in einer Verbesserung der Kundenorientierung liegen.

Projekte im Bereich des Geschäftsprozessmanagements haben gezeigt, dass insbesondere interne Prozesse, wie z.B. der Prozess von der Bestellung von Waren bis zur Zahlung der Rechnung oder interne Postläufe, große Optimierungspotenziale zeigen, da sie im Gegensatz zu Kundenprozessen kein externes Korrektiv bewirken.

In die Analyse der Geschäftsprozesse müssen unbedingt die an der Leistungserstellung beteiligten MitarbeiterInnen einbezogen werden, da diese die Prozesse am besten kennen und im Rahmen ihrer täglichen Arbeit sicher bereits Verbesserungspotenziale erkannt haben. Gleichzeitig ist es wichtig, eine externe ModeratorIn, die die Analyse strukturiert, die bestehenden Prozesse hinterfragt und eine externe Sichtweise bringt, bei zu ziehen.

#### Was bringt das Geschäftsprozessmanagement?

- eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- eine Erhöhung der Kundenorientierung
- eine Optimierung der Organisation insbesondere hinsichtlich der Schnittstellen

Die Verbesserungs- und Veränderungspotenziale sollten hinsichtlich ihres Nutzens und der Umsetzbarkeit bewertet werden. Maßnahmen mit hohem Nutzen und rascher Umsetzbarkeit sollte der Vorrang gegeben werden. Maßnahmen, für die intensive Personal- oder Finanzressourcen (z.B. ein neues EDV-Programm) von Nöten sind, müssen genauer bezüglich ihres Nutzens evaluiert werden.

Diese Verbesserungs- und Veränderungspotenziale müssen im Soll-Prozess festgeschrieben werden. Dieser Soll-Prozess wird dann in der Organisation zu implementieren sein.

Bei der Implementierung der Veränderungen ist es auch wichtig festzulegen, welche Ziele mit der Veränderung im Prozess erzielt werden sollen (z.B. Reduktion der Durchlaufzeit, Senkung der Prozesskosten), um erheben zu können, ob die gesetzten Ziele auch erreicht werden konnten. Nach einer Periode von ca. einem halben Jahr ist es sinnvoll, die einzelnen Prozesse zu evaluieren, um zu sehen, ob die gewünschten Verbesserungen auch eingetreten sind.

#### Was kann das KDZ für Sie tun?

- Wir stellen eine erprobte Prozessanalysemethodik bereit.
- Wir unterstützen bei der Dokumentation.
- Wir moderieren Ihre Analysen.
- Wir haben Prozess-Know-How und kennen somit eine Vielzahl potenzieller Optimierungen.
- Wir verfügen über Referenzen-Prozesse und stellen diese in Projekten zur Verfügung.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Optimierung von Geschäftsprozessen auch in bereits gut organisierten Verwaltungen noch Verbesserungen sowohl im Bereich der Wirtschaftlichkeit, der Kundenorientierung und auch der Organisation bringen kann. Potenziale gibt es insbesondere in den Bereichen Delegation – Neugestaltung von Verfahrensabläufen und bei Approbationsbestätigungen, Struktur –, Veränderung von Schnittstellen, EDV-Einsatz – direkte Übernahme von Kundendaten und verstärkter Datenbankeinsatz – sowie an der Schnittstelle zu den KundInnen. ■