

ZUM THEMA VERWALTUNGSREFORM

Erhöhte Wirtschaftlichkeit und mehr Leistungsqualität durch Optimierung von Verwaltungsabläufen

Gründe, über eine Optimierung von Verwaltungsabläufen nachzudenken, gibt es viele:

- **Haushaltskonsolidierung:** Wenn es darum geht, Wirtschaftlichkeitsreserven in einer Verwaltung zu finden, rücken vielfach auch die Verwaltungsabläufe ins Zentrum der Interessen.
- **Einführen des ELAK:** Die Einführung eines elektronischen Aktes erfordert in der Regel zuvor eine konsequente Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung von Verfahrensabläufen.
- **Qualitätsoffensive:** Auch Reformprogramme von Gemeinden, die Leistungsverbesserungen für Bürgerinnen und Bürger zum Ziel haben, müssen sich fast zwangsläufig auch mit den Abläufen hinter den Leistungen auseinandersetzen.

Wie ist bei der Geschäftsprozessanalyse vorzugehen?

Typischerweise erfolgt eine Geschäftsprozessanalyse in 6 Schritten:

1. **Auswahl der zu analysierenden Geschäftsprozesse:** Zunächst gilt es zu entscheiden, welche Abläufe überprüft und optimiert werden sollen. Kriterien für die Auswahl können sein der Ressourcenaufwand, die Fallzahlen, die politische Bedeutung.
2. **Identifikation und Darstellung des Istprozesses:** Im Mittelpunkt des zweiten Schritts steht dann eine detaillierte (grafische und/oder textliche) Darstellung der derzeitigen Abläufe. 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.
3. **Analyse des Istprozesses:** Bei der Untersuchung der Abläufe ging es darum, Möglichkeiten der Verbesserung zu erkennen. Hierfür bieten sich mehrere Analyseperspektiven an:
 - die **Wertschöpfungsanalyse** betrachtet jeden Prozessschritt hinsichtlich des Beitrags für das Endergebnis und fragt gleichzeitig, welche Prozessschritte nicht notwendig und somit vermeidbar sind (z. B. mehrfache Kontrollschleifen, Postläufe zur Genehmigung, Unterschriftenleistungen, die nicht direkt durch den verantwortlichen Bearbeiter erfolgen);
 - die **Schnittstellenanalyse** wiederum prüft Art und Anzahl der Schnittstellen in jedem Prozess, denn jede Schnittstelle erhöht die Gefahr, dass es zu Systembrüchen (z. B. zwischen zwei EDV-Programmen) kommt, dass Informationen nur unvollständig weitergegeben werden und dass es durch verspätete Weitergabe zu Verzögerungen bei der Aufgabenerledigung kommen kann;
 - die **Kundenanalyse** widmet sich der Frage, wie der Prozess für die Leistungsabnehmer vereinfacht, kostengünstiger und bequemer gemacht werden kann. Untersucht wird etwa, wie der erste Kontakt zur Organisation aussieht, welche Kontakte es im Laufe der Leistungserstellung (mündlich, schriftlich, per Mail) zwischen Kundinnen/Kunden und Organisation gibt und

wie der Umgang mit Anliegen und anderen Stellungnahmen der Kundinnen und Kunden aussieht.

Wichtig hierbei ist aber auch, die Vorschläge vor einer späteren Umsetzung bezüglich Kosten und Nutzen zu bewerten. 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) vonnöten sind, müssen genauer bezüglich ihres Nutzens evaluiert werden.

4. **Konzeption des Sollprozesses:** Sind die Verbesserungsmöglichkeiten erkannt – so etwa der Verzicht auf einzelne Prozessschritte, eine verstärkte EDV-Nutzung, die Neuorganisation der Prozessabwicklung, die Reduktion von Schnittstellen –, geht es darum, den optimierten neuen Ablauf zu definieren. Nur selten ist es dabei notwendig, einen Ablauf völlig neu zu konzipieren; meist reicht es aus, einzelne Schritte zu verändern.
5. **Umsetzung der Verbesserungspotenziale:** Bei der Implementierung der Veränderungen ist es 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 erreicht werden konnten.
6. **Evaluierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Wie die nachfolgenden Beispiele zeigen, ist es erforderlich, die Prozessoptimierungen nach einer gewissen Zeit (ca. 6 Monate) zu evaluieren und zu prüfen, ob die Erwartungen hinsichtlich der Optimierungen auch wirklich eingetreten sind.

Die Ergebnisse können sich in jedem Fall sehen lassen!

Unsere 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.

Aber auch bei externen Prozessen konnten – so einige Ergebnisse aus KDZ-Projekten – erhebliche Verbesserungen für die Leistungsempfänger und auch die jeweilige Organisation erzielt werden:

- Im Bauamt der Stadtgemeinde Wörgl wurde beispielsweise die Laufzeit einer Grundteilungsbewilligung von früher 2–3 Wochen auf nunmehr 2 Tage verkürzt.
- Bei den Büchereien der Stadt Wien konnte der Prozess von der Bestellung eines neuen Titels bis zu dessen tatsächlicher Verfügbarkeit für die Leserinnen und Leser sowohl in der Hauptbücherei als auch den Zweigstellen auf rund ein Drittel der ursprünglichen Laufzeit verkürzt werden.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass in bereits gut organisierten Verwaltungen immer noch Verbesserungspotenziale gehoben werden können.

Alexander Maimer/Klaus Wirth, beide KDZ