

Verwaltungsmanagement IV

Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung

von Alexander Maimer und Klaus Wirth



Alexander Maimer

Um öffentliche Leistungen in der bestmöglichen Form anbieten zu können, ist es wichtig, regelmäßig den Prozess der Leistungserstellung zu evaluieren und bei Bedarf auch zu optimieren. Prozessmanagement beschäftigt sich damit, wie die Leistungen einer Verwaltung und die damit korrespondierenden Leistungserstellungsprozesse ausgestaltet sind.

Gemeinden 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.



Klaus Wirth

Pflichtaufgaben müssen dagegen aufgrund von gesetzlichen Vorschriften erbracht werden. Die Frage, ob diese Leistungen erbracht werden sollen, stellt sich somit nicht. Gleichwohl stellt sich auch hier die Frage, in welcher Weise diese Leistungen erstellt werden und ob diese wirtschaftlich, kundenorientiert und von den richtigen Personen bzw. Organisationseinheiten erbracht werden. Ein konsequentes und professionelles Prozessmanagement kann dazu beitragen, Leistungserstellungsprozesse zu optimieren.

Auslöser für Prozessmanagement

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Auslöser sich intensiver mit den Leistungserstellungsprozessen in einer Verwaltung zu beschäftigen.

Wesentliche Anknüpfungspunkte sind insbesondere die Optimierung und damit in vielen Fällen die Reduktion des Ressourceneinsatzes und der Kosten, die Verbesserung der Qualität der Leistungserbringung, die Einführung des elektronischen Aktes (ELAK) und die Standardisierung von Leistungserbringungsprozessen über mehrere Verwaltungseinheiten hinweg.

Welche Schritte sind zu setzen

Grundlage einer Evaluierung der Prozesse der Leistungserstellung ist zunächst einmal die konsequente 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 Prozesses ist.

Wesentliche Bestandteile einer Ist-Darstellung von Prozessen sind die einzelnen Prozessschritte, die ausführenden Personen, die Dauer der einzelnen Prozessschritte, die eingesetzten technischen Hilfsmittel und >



Abb. 1: Auslöser des Prozessmanagements

Quelle: KDZ (2012)

die Durchlaufzeit des Prozesses. Diese Ist-Dokumentation der Prozesse zeigt, wie die Leistungserstellungsprozesse im Moment ablaufen und wer an der Leistungserstellung in welchem Ausmaß beteiligt ist. Darauf aufbauend erfolgt dann eine gezielte mehrdimensionale Bewertung der Abläufe und in weiterer Folge die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen.

werden, dass einzelne Schnittstellen verbessert werden können (z.B. Übergabe von Daten).

Auf Basis der herausgearbeiteten Verbesserungsideen wird ein künftiger Soll-Prozess gestaltet und ermittelt, wie die Optimierungen in den täglichen Arbeitsprozess übernommen werden können.

„Ein konsequentes und professionelles Prozessmanagement kann Leistungserstellungsprozesse optimieren.“

Bei der Analyse werden Geschäftsprozesse aus mehreren Blickwinkeln betrachtet – aus Sicht der Wirtschaftlichkeit, der Kundenorientierung und aus Sicht der Organisation.

Die unterschiedlichen Analyseperspektiven ermöglichen es einer Organisation, Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden. Beispielsweise kann festgestellt werden, dass einzelne Prozessschritte nicht wertschöpfend, d.h., nicht wesentlich für das Prozessergebnis sind und auf diese Schritte verzichtet werden kann. Auch könnte festgestellt

Nicht vergessen werden sollte, dass etwa nach einem halben Jahr nach der Implementierung der Prozessoptimierungen, die durchgeführten Maßnahmen dahingehend überprüft/evaluiert werden, ob und in welchem Ausmaß die gesetzten Maßnahmen zu tatsächlichen Verbesserungen geführt haben.

Fazit

Eine periodische Überprüfung der Verwaltungsabläufe ist nach unserer Erfahrung in jedem Fall für eine Organisation lohnend. Vielfach können dadurch erhebliche Ressourcenpotenziale gehoben werden. Dies gilt für alle Prozesse der Leistungserstellung – gerade auch für viele Pflichtaufgaben. <

[Kommentar senden](#)

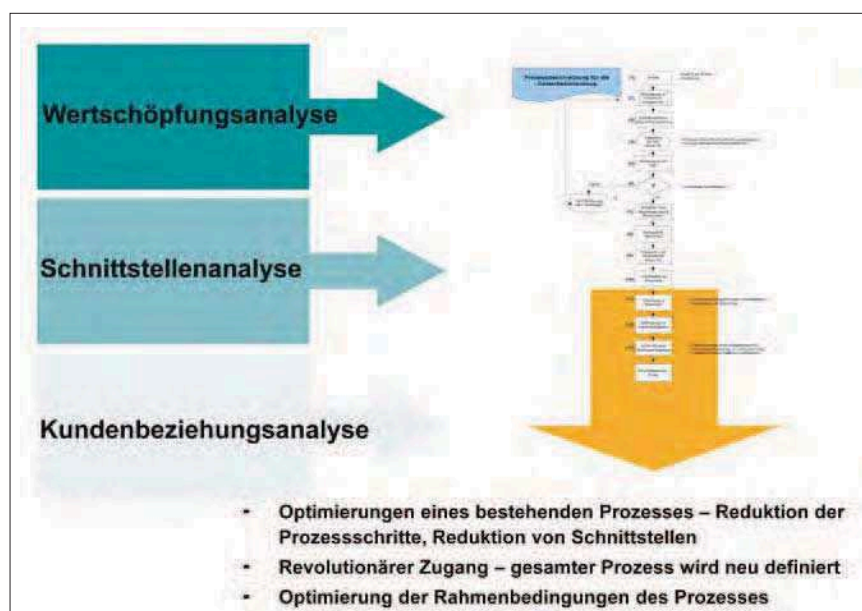


Abb. 2: Analyse von Prozessen – Perspektiven

Quelle: KDZ (2012)