

SERIE Prozessorientiertes Verwaltungsmanagement

Prozessanalyse und -optimierung

Teil 3: Ein Beitrag von Peter Faiß

Die Anforderungen an die kirchlichen Verwaltungen verändern sich. Wo die kirchliche Verwaltungskultur in der Vergangenheit in der Prägung der öffentlichen Hand erfolgreich war, werden nun schlanke und flexible Prozesse gefordert, es werden entscheidungs- und steuerungsrelevante Unterstützungsleistungen gefordert und gleichzeitig geraten die Verwaltungskosten unter Druck. Die Methoden und Vorgehensweisen des Geschäftsprozessmanagements können zur Optimierung kirchlicher Verwaltungsprozesse wesentliche Impulse geben.

Die in diesem dritten Teil der Artikelserie vorgestellte Prozessanalyse und -optimierung symbolisiert die Methodik des Geschäftsprozessmanagements.

Die Prozessmodellierung und -optimierung umfasst die Erhebung, Dokumentation, Bewertung und Optimierung der Geschäftsprozesse in strukturierter und standardisierter Form.

Der Einsatz der geeigneten Modellierungsmethoden und -werkzeuge - je nach Anlass und Zielsetzung der Prozessmodellierung - ist der wesentliche Erfolgsfaktor für die Prozessmodellierung.

Anwendungsfelder Prozessmodellierung

Zur Prozessmodellierung stehen vielfältige Methoden und IT-Werkzeuge zur Verfügung. Für eine wirtschaftliche und zielführende Methoden- und Werkzeugwahl sind deshalb Anlass und Zielsetzung der Prozessmodellierung zu klären:

- Eine häufige Zielsetzung ist der Transparenzgewinn im Rahmen von Reorganisations- oder Kooperationsvorhaben. Anhand der dokumentierten und visualisierten Pro-



Abb. 1: Prozessorientiertes Verwaltungsmanagement

Quelle: adveris

zessabläufe können Optimierungsmaßnahmen in Prozessen, alternative Prozessabläufe, Prozessverantwortlichkeiten, neue IT-Lösungen etc. erarbeitet, vorgestellt und bewertet werden.

- Die gewonnene Transparenz der modellierten Geschäftsprozesse kann für die laufende Steuerung der Verwaltungsdienstleistungen genutzt werden: Ermittlung von Mengengerüsten, Prozesskosten und Prozesskennzahlen sowie Vergleich mit branchenüblichen Vergleichsgrößen bzw. Vergleichspartnern (Benchmarking).

- Die Simulation von Geschäftsprozessen mit statistischen Methoden berücksichtigt Prozess-, Wart- und Ausfallzeiten.

- Prozessmodelle werden zur Dokumentation der internen Prozesse und Regelungen genutzt, also zur Unterstützung der laufenden Steuerung, der Qualitätssicherung, der Einarbeitung neuer Mitarbeitender, zur Absicherung gegen Wissensverlust bei personellen Abgängen ... - Im Rahmen des Qualitäts-

managements sind dabei ggf. formale Anforderungen zu beachten.

- Zur Unterstützung von Dienstleistungsvereinbarungen kirchlicher Verwaltungen werden die Geschäftsprozesse zwischen Verwaltungskunde und Verwaltung visualisiert und abgestimmt. Auf dieser Basis können Schnittstellen, Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreements), Dienstleistungskosten/-preise etc. vereinbart werden.

- Im Rahmen der Auswahl und Einführung von IT-Anwendungssystemen (Rechnungs-, Personal- und Meldewesen, CAFM - Computer Aided Facility Management etc.) kann die Modellierung wesentlicher Kernprozesse die Konkretisierung der fachlichen Anforderungen und die spätere Einführung wesentlich unterstützen.

- Zur Entwicklung von IT-Anwendungssystemen ist die Prozessmodellierung eine wesentliche Voraussetzung zur Gestaltung prozessunterstützender und effizienter IT-Lösungen.

Zielorientierter Methodeneinsatz

Die Erfahrungen im Verwaltungsmanagement zeigen deutlich, dass weder allumfassende Prozessdokumentationen noch ausufernde Dienstleistungskataloge in den letzten Jahren praktische Akzeptanz gefunden haben. Eine klare Abgrenzung der Gestaltungsziele, die Priorisierung und Auswahl der zu modellierenden Geschäftsprozesse sowie eine angemessene Methoden- und Werkzeugwahl sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Geschäftsprozessoptimierung.

Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen hier eine deutliche Abkehr von der umfassenden Prozessdokumentation: schlanke QM-Handbücher mit einer Konzentration auf Kernprozesse finden eine steigende Akzeptanz in den Unternehmen und bei den Auditoren.

Bei der Unterstützung von Dienstleistungsvereinbarungen sollten die wichtigsten Geschäftsprozesse - insbesondere an der Schnittstelle Kunde - Verwaltung - modelliert werden. Die internen Prozesse der Verwaltung müssen gegebenenfalls optimiert werden, sollten aber nicht Thema des Dialogs mit den Verwaltungskunden sein. Es hat sich bewährt, die Detaillierung der Prozessdarstellung auf die jeweiligen Gesprächspartner abzustimmen (fachlicher Tiefendialog vs. Entscheidungsfindung und Akzeptanzsicherung).

Modellierung von Geschäftsprozessen

Die Methoden der Geschäftsprozessmodellierung stammen aus der Betriebswirtschaft (Tabellen und Diagramme, Ereignisgesteuerte Prozessketten etc.), aus der Mathematik (Petri Netze etc.) sowie aus der IT-Entwicklung (Flowcharts, Unified Modeling Language etc.).

Die Modellierung von Geschäftsprozessen basiert auf der Beschreibung unterschiedlicher Aspekte der Geschäftsprozesse (Verantwortung, Aufgabenwahrnehmung, Folgebeziehungen, Dauern und Kosten,



Abb. 3: Modellierung = Beschreibung & Visualisierung

Quelle: adversis

Daten und IT-Verfahren etc.) sowie der Visualisierung ausgewählter Aspekte in grafischer Form.

Für die IT-nahe Modellierung von Geschäftsprozessen stehen formalisierte Beschreibungsmethoden - Skriptsprachen - zur Verfügung.

Ein wesentliches praktisches Akzeptanzproblem vieler Prozessdokumentationen ist die ausufernde Visualisierung der Geschäftsprozesse, die häufig keinen Zusatznutzen zur textlichen Beschreibung liefert bzw. teilweise die Beschreibungen ersetzen soll.

Die verfügbaren IT-Werkzeuge erlauben eine integrierte Abbildung unterschiedlicher Sichten auf das Unternehmen und die Geschäftsprozesse: Neben der operativen Prozessmodellierung können die Aufbauorganisation, Funktionale Sichten, die IT-Funktionen, die IT-Anwendungen, die Datenbestände etc. in einem integrierten System modelliert und analysiert werden. Die Modellierungsergebnisse dieser Systeme sind ohne Einführung und methodisches Vorwissen zum großen Teil nicht mehr verständlich. Für das Verwaltungsmanagement in kirchlichen Einrichtungen hat es sich bewährt, den Methodeneinsatz zu Gunsten der inhaltlichen Gestaltung möglichst einfach zu halten. Die Modellierungsmethoden

im Umfeld der Softwareentwicklungen werden kaum eingesetzt, da die kirchlichen Verwaltungen überwiegend keine eigene Softwareentwicklung betreiben. Dementsprechend sind im folgenden Kapitel die praxisbewährten Methoden dargestellt und die komplexeren Verfahren lediglich benannt.

Modellierungsmethoden in der Praxis

Die tabellarische Dokumentation von Geschäftsprozessen erlaubt die effiziente Erhebung von Geschäftsprozessen mit ergänzenden Informationen zu den Prozessbeteiligten, den Mengengerüsten, Bearbeitungsaufwänden und -zeiten, der eingesetzten IT-Systeme etc. Für die betriebliche Umsetzung sind die Erhebungsdaten zu vereinbaren, Vorlagen in der Textverarbeitung oder Tabellenkalkulation bereitzustellen sowie einige Eckpunkte zur Beschreibungsform und -tiefe zu regeln. Wesentlicher Vorteil der tabellarischen Dokumentation ist der Raum für die inhaltliche Prozessbeschreibung, durch den Regelungen und Inhalte für das Wissensmanagement gesichert werden können.

Die in der Praxis zur Visualisierung sehr verbreitete Form des Ablaufdiagramms (Swimlane-Diagramm)

Weiter auf der nächsten Seite.



Abb. 4: Tabellarische Beschreibung

stellt die Prozessschritte, Ablaufbeziehungen und Ergebnisse/Dokumente in nach der Verantwortung geordneten Spalten oder Zeilen (deshalb Swimlanes - Schwimmbahnen) dar. Wesentlicher Vorteil dieser Darstellungsform ist die intuitive Nachvollziehbarkeit der dargestellte Prozesse - zumindest, wenn die Prozessschritte sinnvoll zusammengefasst sind, die ausgewiesenen Verantwortungsbereiche im Prozess auch genutzt wurden und nicht zu viele Zusatzinformationen (IT-Aspekte, differenzierte Symbole für Ergebnistypen etc.) enthalten sind.

In den Projekten zum Prozessmanagement in kirchlichen Verwaltungen hat sich die tabellarische Dokumentation in Kombination mit dem bewussten Einsatz von Ablaufdiagrammen zur Dokumentation komplexer Prozessabläufe oder alternativer Prozesse bewährt. Die selektive Entscheidung, zu welchem Sachverhalt die grafische Visualisierung einen Zusatznutzen erbringt, führt zu einer wirtschaftlichen Prozesserhebung und -dokumentation. Mit diesen beiden einfachen Modellierungsmethoden können Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung zum überwiegenden

Teil erfolgreich durchgeführt werden - das gesunde Verhältnis von Modellierungsaufwand zu Erkenntnisgewinn und der geringe Schulungs-/Erklärungsaufwand sind wesentliche praxisgerechte Erfolgsfaktoren!

Weitere Modellierungsmethoden

Aus dem Bereich der prozeduralen Software-Entwicklung stammen die klassischen Modellierungsmethoden wie der Programmablaufplan und das Nassi-Shneidermann-Diagramm (Strukturgramm) der 60- und 70er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts, zu denen DIN-/ISO-Normierungen vorliegen.

Hohe Akzeptanz findet die Methode der „Ereignisgesteuerten Prozessketten“ (EPK), die neben den Funktionen der Prozesse auch Ereignisse, die logischen Verknüpfungen zwischen Ereignissen und Funktionen sowie den Kontroll- und Datenfluss modelliert. Im ARIS Toolset der IDS Scheer AG wurde die erweiterte EPK-Methode zur sichtenorientierten Organisations-, Daten-, Leistungs-, Funktions- und Steuerungsmodellierung weiterentwickelt. Weitere, im Umfeld des Geschäftsprozessmanagements und der objektorientierten IT-Entwicklung geschaffene Modellierungsmethoden sind die Unified Modeling Language und die Business Process Modeling Notation. Neben den benannten Modellierungsmethoden existieren zahlreiche Methodenvarianten, die häufig im Zusammenhang mit der IT-Anwendungsentwicklung stehen oder von Anbietern IT-gestützter Modellierungs- und Softwareentwicklungswerkzeuge vorangetrieben wurden.

IT-Werkzeuge im Geschäftsprozessmanagement

Zur praktischen Umsetzung der Geschäftsprozessmodellierung liegt ein umfangreiches Softwareangebot vor - entsprechend den unterschiedlichen Anwendungsfeldern und Modellierungsmethoden.

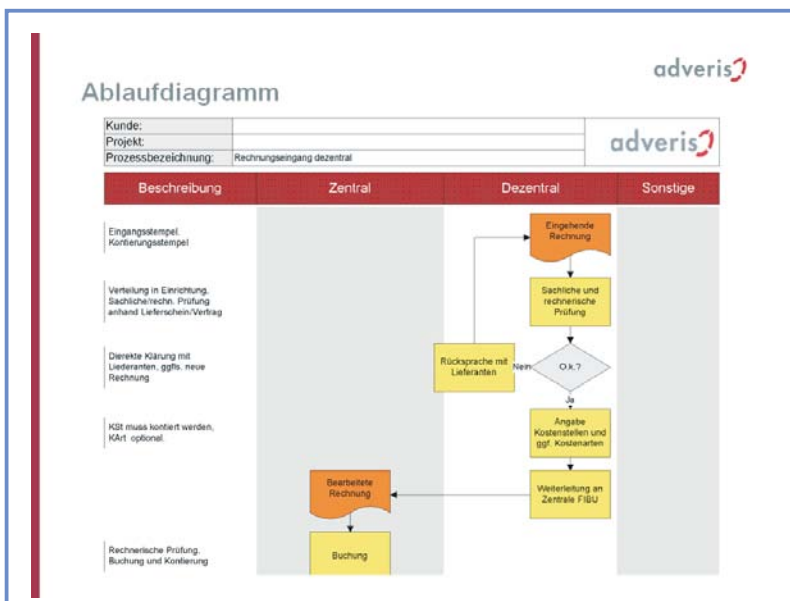


Abb. 5: Visualisierung Ablaufdiagramm

Zur tabellarischen Dokumentation

von Prozessen stehen die klassischen Office-Anwendungen der Textverarbeitung und Tabellenkalkulation zur Verfügung. Der wesentliche Vorteil dieser Lösungen ist die flächendeckende Verfügbarkeit, der meist entfallende Schulungsaufwand und die Flexibilität in der Strukturierung der zu dokumentierenden Daten. Ihre Grenze erreichen diese Lösungen in der prozessübergreifenden Auswertung und in der Aufbereitung der Informationen nach unterschiedlichen Sichten.

Die reinen Visualisierungswerkzeuge - von Freeware bis MS Visio - unterstützen die Visualisierung ohne wesentliche Beschreibungsinhalte. Die Werkzeuge bringen bereits vorgefertigte Symbolbibliotheken mit, die der gewählten Modellierungsmethode entsprechen oder angepasst werden können. Für die Präsentation einzelner Ablaufalternativen oder Veränderungen in den Prozessen im Rahmen von Dienstleistungsvereinbarungen kirchlicher Verwaltungen können die Möglichkeiten der Office-Anwendungen (z.B. MS Powerpoint) pragmatisch genutzt werden.

Unter Modellierungswerkzeugen werden integrierte Systeme geführt, die komplexere Modellierungsmethoden unterstützen - in der Beschreibung verschiedener Prozesssichten und der Visualisierung in grafischer Form. Je nach Anwendungsschwerpunkt leisten diese Systeme den Übergang von der Geschäftsprozessmodellierung zur (teil-)integrierten Softwareentwicklung. Verbreitete Systeme sind z.B. das ARIS Toolset der IDS Scheer AG oder ADONIS der BOC AG.

Simulationswerkzeuge leisten auf Basis statistischer Verfahren die Simulation von Geschäftsprozessen, um z.B. den Durchsatz und Wartezeiten in Prozessen berechnen zu können. Für das Geschäftsprozessmanagement in kirchlichen Verwaltungen sind diese Betrachtungen eher selten und dementsprechend wenig verbreitet.

Unter der Gattung WfM/CSCW

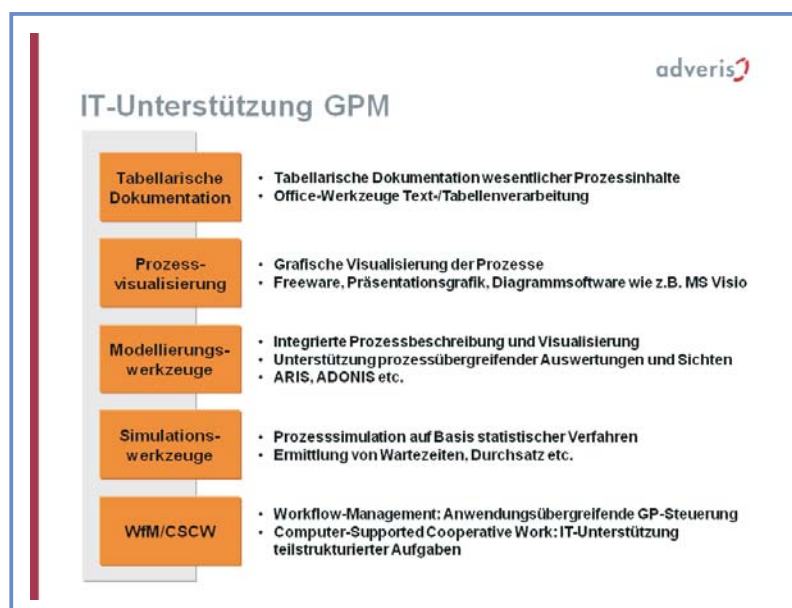


Abb. 6: IT-Unterstützung

Quelle: adversis

werden IT-Systeme zur anwendungsübergreifenden Geschäftsprozesssteuerung (Workflow-Management) sowie zur teamorientierten Unterstützung teilstrukturierter Aufgaben (Computer-Supported Cooperative Work) geführt. Im Workflow-Management besteht die Herausforderung, die in verschiedenen operativen IT-Systemen verteilten Funktionalitäten aus Geschäftsprozesssicht zusammenzuführen - auf technischer Ebene über die Verfahren von EAI (Enterprise Application Integration) und SOA (Serviceorientierte Architektur).

Optimierung der Geschäftsprozesse

Auf Basis der strukturellen Analyse (siehe Teil 2 des Artikels in Ausgabe 4/2008) und der erhobenen Prozessmodelle werden die Geschäftsprozesse nach folgenden Kriterien bewertet:

Prozessqualität

Dienstleistungsqualität gem. Kundenbefragung, Abgleich mit branchenüblichen Dienstleistungen und Konzepten.

Prozesskosten

Bewertung der Prozesskosten (Personalkosten, Sach- und Dienstleistungskosten) im Branchen- und Marktvergleich.

Prozessdurchlaufzeiten

Durchlauf- und Reaktionszeiten, ebenfalls im Branchen- und Marktvergleich.

Die Bewertung der Geschäftsprozesse anhand interner und externer Bewertungsmaßstäbe sichert die Ergebnisorientierung in der Optimierungsphase. Während in vielen Qualitätsmanagementvorhaben eine flächendeckende Detailoptimierung zu beobachten war, setzt die Geschäftsprozessoptimierung an der zielgerichteten Optimierung wesentlicher Kernprozesse an.

Für kirchliche Verwaltungen sind im Finanzbereich die Verfahren der Haushalts-/Budgetplanung, die Optimierung der Rechnungseingangsbearbeitung und die Beschleunigung der unterjährigen Abschlüsse zur zeitnahen Bereitstellung von steuerungsrelevanten Daten im Berichtswesen gängige Ansatzpunkte. Für die Personalverwaltung sind die Optimierung der Personalbeschaffungsprozesse sowie die Optimierung der Zeitwirtschaft im Rahmen der monatlichen Personalabrechnung häufige Optimierungsschwerpunkte.

Mit der Prozessmodellierung gelingt es häufig, die Verantwortungs- und Tätigkeitswechsel innerhalb der Prozesse zu visualisieren und schlankere Prozesse zu gestalten.

Weiter auf der nächsten Seite.



Die für viele Verwaltungsprozesse wichtige Frage, wie die zentralen und dezentralen Aufgaben zugeschnitten werden sollen, lässt sich anhand der modellierten Prozesse anschaulich klären, alternativ diskutieren und vereinbaren. Der wesentliche Beitrag des Geschäftsprozessmanagements liegt in der Unterstützung einer faktenbasierten Diskussion auf Basis des Prozessablaufes, der Mengengerüste, der Aufwände und der Prozesskosten.

Viele kirchliche Verwaltungen nehmen Dienstleistungs- und Aufsichtsaufgaben in gemischter Form wahr, die Kontroll- und Prüfungsmechanismen führen häufig zu komplexen Abläufen mit Engpässen und langen Durchlaufzeiten. Die klare Differenzierung der verschiedenen Aufgaben und die transparente Vorstellung schlanker Prozesse mit angemessen reduzierten Prüfungsschritten ist die Basis für einen sachorientierten Dialog zur Gestaltung wirtschaftlicher Dienstleistungsprozesse und angemessener Prüfungsverfahren.

Im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung werden häufig Doppelarbeiten identifiziert. Meist werden die Doppelarbeiten durch mangelnde Abstimmung, nicht geeignete Berichtssysteme (Inhalt, Zeit und Form), nicht integrierte IT-Systeme etc. ausgelöst. Mit der stetig steigenden IT-Durchdringung gelingt es für immer mehr Vorgänge, die



Peter Faiß ist Prokurist und Seniorberater der Adveris Unternehmensberatung GmbH in Münster. Er berät Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens, der verfassten Kirche sowie öffentliche Verwaltungen. Seine Schwerpunkte sind Verwaltungsmanagement, Informationstechnologie sowie Qualitäts- und Prozessmanagement.

Datenerfassung vor Ort in den operativen Geschäftsprozessen zu leisten. Dies ist die Basis für eine bruchlose Weiterverarbeitung auch bei arbeitsteiligen Strukturen.

Auf Basis der modellierten Kernprozesse können die Vor- und Nachteile der funktionalen oder ganzheitlichen Sachbearbeitung bewertet und gestaltet werden. Während die prozessorientierte Sicht zu ganzheitlichen Bearbeitungsformen neigt, sind die wirtschaftlichen Folgen geänderter Stellenprofile auch weiterhin zu berücksichtigen.

Praktische Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

Ziel- und Ergebnisorientierung sichern: Die Optimierungsziele der Dienstleistungs- und Aufsichtsaufgaben kirchlicher Verwaltungen müssen klar formuliert und die Geschäftsprozessoptimierung an leitender Stelle umgesetzt werden. Sollten diese Rahmenbedingungen nicht vorliegen, muss mit pragmatischen Annahmen gearbeitet oder das Projekt vertagt werden. Eine strategische Unternehmens- und Verwaltungskonzeption kann nicht im Rahmen eines GPM-Projekts erarbeitet werden (falscher Fokus).

Zahlen, Daten und Fakten: Vor der detaillierten Prozesserhebung und -modellierung sind die im zweiten Artikel vorgestellten strukturellen Erhebungen und Analysen eine unabdingbare Voraussetzung zur Gewährleistung einer ziel- und ergebnisgerechten Prozessoptimierung. Die Bewertung der Geschäftsprozesse anhand von Branchen- oder Marktvergleichen sichert konkrete Optimierungsmaßstäbe und vermeidet Allgemeinplätze („Soviel wie nötig, so wenig wie möglich“).

Modellierungsziele und -komplexität: Prozessmodelle sollen nicht die Realität abbilden, sondern abstrahieren, verdeutlichen, priorisieren und die Optimierung unterstützen. Setzen Sie sich kritisch mit den eingesetzten Methoden und den IT-Werkzeugen sowie dem Modellierungsaufwand und den erwarteten Erkenntnissen auseinander.

Der Erfolg liegt häufig in eher pragmatischen Werkzeugen und einer fachlich kompetenten Gestaltung.

Externe Kundensicht einbeziehen: Viele Verwaltungsprojekte haben mit der Zufriedenheitserhebung bei den Verwaltungskunden einen wesentlichen Anstoß erfahren. Die Kundenbefragung der Verwaltung dokumentiert das aktive Gestaltungsinteresse und drückt mit dem Feedback zum Befragungsergebnis und den geplanten Maßnahmen die aktive Wertschätzung der Verwaltungskunden aus.

Mitarbeiterentwicklung in der Verwaltung: Über die Vorhaben zur Geschäftsprozessoptimierung beschäftigen sich die Mitarbeitenden mit den Kundenerwartungen, mit klaren Verbesserungszielen und einer aktiven Gestaltung der Geschäftsprozesse. Unterstützt durch eine aktive Personalentwicklung in der Verwaltung werden die Mitarbeitenden befähigt, die neuen Strukturen erfolgreich umzusetzen.

Fazit

Mit diesem dritten Teil schließen wir die Artikelserie zum prozessorientierten Verwaltungsmanagement ab. Die Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge des Geschäftsprozessmanagements haben sich bei der Optimierung und Weiterentwicklung kirchlicher Verwaltungen in den letzten Jahren auf vielfältige Weise bewährt.

Die klare Ausrichtung der Vorhaben, die Orientierung an Zahlen, Daten und Fakten, die Einbeziehung interner und externer Sichten, die Orientierung an Branchen- und Marktdaten sowie der angemessene Methodeneinsatz sorgen für eine angemessene Wirtschaftlichkeit im Geschäftsprozessmanagement

Gerne diskutiert Herr Faiß Ihre praktischen Erfahrungen und Fragen zum Geschäftsprozessmanagement in kirchlichen Verwaltungen. Ihre Fragen können Sie per E-Mail an redaktion@kviid.de richten.