

Priorisierung von GPO-Projekten in der öffentlichen Verwaltung

Berlin, 1. Oktober 2018

Fachbeitrag von Patrick Thilow

Im Zuge der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wurden in den letzten Jahren und werden auch in Zukunft zahlreiche Projekte zur „Geschäftsprozessoptimierung“ (GPO) durchgeführt. Für die Realisierung von GPO-Projekten werden aufgrund von politischen Zielen bzw. gesetzlichen Vorgaben zunehmend ambitionierte zeitliche Rahmen vorgegeben. Dies erfordert oftmals, mehrere GPO-Projekte parallel bzw. in enger zeitlicher Abfolge durchzuführen. Diesem Umsetzungsdruck stehen begrenzte Personal- und Sachressourcen gegenüber. Bei unzureichenden Ressourcen für die parallele Durchführung lässt sich mit einer Priorisierung und der darauf aufbauenden zeitlichen Reihung der Projekte die Grundlage für erfolgreiche und maximal nutzenstiftende Projekte schaffen.

In diesem Beitrag werden verschiedene Aspekte im Kontext der Priorisierung von GPO-Projekten beschrieben und erläutert. Zunächst erfolgt eine Beschreibung sinnvoller Kriterien und Abhängigkeiten, die einer Priorisierung von GPO-Prozessen zugrunde liegen können. Im Anschluss daran wird ein mögliches Vorgehen zur Priorisierung beschrieben. Der Beitrag schließt mit dem Hinweis auf besonders zu berücksichtigende Aspekte.

Kriterien und Abhängigkeiten

Mit Blick auf die öffentliche Verwaltung ist ein bloßer Fokus auf den wirtschaftlichen Nutzen bei der Wahl der entsprechenden Priorisierungskriterien nicht ausreichend. Neben der Bewertung des möglichen fachlichen und technischen Optimierungspotentials ist die politische und strategische Bedeutung des GPO-Projekts für die jeweiligen prozessverantwortlichen Häuser ein wesentliches Kriterium.

GPO-Projekte, die einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung von Kernaufgaben liefern, sollten höher priorisiert werden, als Projekte, die lediglich einen kleinen Beitrag für die zu unterstützenden Aufgaben einzelner Organisationseinheiten leisten. Darüber hinaus empfehlen sich Kriterien, die eine Bewertung der GPO-Projekte in Bezug auf besondere Dringlichkeiten und Risiken ermöglichen. So können beispielsweise das Inkrafttreten von neuen gesetzlichen Regelungen oder die zeitnah notwendige Ablösung bestehender Fachanwendungen besonderen Handlungsdruck erzeugen.

Die Betrachtung der Aufgabengröße und Aufgabenmenge der einzelnen Ressorts der öffentlichen Verwaltung offenbart Unterschiede. Sofern sich die zu priorisierenden GPO-Projekte auf mehrere Ressorts verteilen, sollte bei der Wahl der Priorisierungskriterien sichergestellt werden, dass eine Gleichbehandlung der Ressorts bei der Priorisierung möglich ist. Das schafft die Basis für eine leichtere Einigung bei der Abstimmung der finalen Umsetzungsplanung der GPO-Projekte.

Die folgenden Aspekte sollten bei der Wahl der Priorisierungskriterien berücksichtigt werden:

- Fachliches und technisches Optimierungspotential,

- politische und strategische Bedeutung,
- Wertschöpfungsbeitrag des Prozesses,
- rechtliche und sonstige Dringlichkeiten,
- Prozessrisiken.

Ein mögliches Vorgehen zur Priorisierung von GPO Projekten

Der Priorisierung von GPO-Projekten geht immer eine Identifikation der zu optimierenden Prozesse voraus. Sofern in mehreren Ressorts, Behörden bzw. Organisationseinheiten Prozesse identifiziert wurden und die Priorisierung auf Basis ihrer Gesamtheit stattfinden soll, ist das nachfolgende mehrstufige Vorgehen anzuraten:

1. Die Priorisierung der eigenen Prozesse durch die jeweiligen Organisationseinheiten und die Ermittlung einer Rangfolge der Prozesse entsprechend ihrer Bedeutung für die jeweiligen Häuser.
 - Die Ermittlung erfolgt dabei im Sinne einer Entscheidungstransparenz idealerweise auf Basis der im Vorhinein festgelegten Priorisierungskriterien.
2. Die Priorisierung aller Prozesse durch eine neutrale Stelle zur Sicherstellung des übergeordneten Nutzenziels und transparente Dokumentation des Entscheidungswegs.
 - Die Basis ist eine je Prozess einheitliche Kombination der eingangs festgelegten Priorisierungskriterien.
3. Der Abgleich des Ergebnisses mit den jeweiligen Meldungen der Häuser.
 - Vorab intern konsolidierte Meldungen der Häuser erleichtern dabei den Abgleich.
 - Eine fallspezifische Ursachenklärung sollte bei starken Unterschieden zwischen den Priorisierungsergebnissen der neutralen Stelle und der einzelnen Häuser erfolgen.
4. Die Erstellung eines Vorschlags für die Reihenfolge der durchzuführenden GPO-Projekte durch die neutrale Stelle.
5. Die Abstimmung des Vorschlags und aller in diesem Zusammenhang als nächstes durchzuführenden Schritte mit allen Hausspitzen.
6. Die Planung und Durchführung erster GPO-Projekte entsprechend des abgestimmten Vorschlags unter Berücksichtigung der begrenzt verfügbaren Ressourcen (1. Iteration).
7. Die Planung und Durchführung der folgenden Projekte.
 - Die Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit von Ressourcen, beispielsweise nachdem vorherige Projekte beendet wurden.

Zwischen den Planungen der GPO-Projekte liegen in der Regel mehrere Monate. Deshalb sollte die in Schritt 4 initial beschlossene Reihung der Projekte vor dem Start der jeweils nächsten Planungsiteration erneut geprüft werden. Die Rahmenbedingungen und Ziele können sich zwischenzeitlich geändert haben und damit für eine Anpassung der bestehenden Priorisierung sprechen.

Was es zu beachten gilt

So verlockend es erscheinen mag: Der Fokus auf dem rein wirtschaftlichen Nutzen von GPO-Projekten ist gerade in der öffentlichen Verwaltung nicht zielführend. Werden die politischen und strategischen Belange der jeweiligen Stakeholder nicht berücksichtigt, lässt sich eine Einigung auf eine Priorisierung und das darauf aufbauende Vorgehen nur schwer erreichen. Darüber hinaus ist Transparenz in Bezug auf die jeweils gewählten Kriterien und den Entscheidungsweg zur Priorisierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Patrick Thilow ist Senior Consultant bei der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH.