

Die Prozessidentifikation als ein Grundstein des Prozessmanagements

Berlin, 1. Dezember 2018

Fachbeitrag von Daniel Roth

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland sieht sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, die ihre gegenwärtigen Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand stellen. Ein funktionierendes Prozessmanagement ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung der Verwaltungsabläufe, nutzt die Vorteile von Standardisierung und optimiert somit den Einsatz von Haushaltsmitteln und Personal. Einen Grundstein dafür legt u. a. die Prozessidentifikation, die alle zweckmäßigen internen Prozesse erfasst und dokumentiert.

Die erfolgreiche Erhebung interner Prozesse hängt maßgeblich von einem strukturierten Vorgehen ab. Dies gilt insbesondere für die Organisationen, die ein breites und heterogenes Aufgabenspektrum wahrnehmen und eine Vielzahl interner oder externer Organisationseinheiten an ihren Prozessen beteiligen, oder für solche, die sich in der Vergangenheit wenig bis gar nicht mit internen Prozessstrukturen beschäftigt haben. Eine mögliche Vorgehensweise zur Erfassung von Prozessen wird nachfolgend beschrieben.

Strategische Ziele geben die Ausrichtung und den Rahmen vor

Die Prozessidentifikation dient i. d. R. nicht der alleinigen Prozessdokumentation. Sie ist vielmehr in einem strategischen Kontext eingebettet. Ein Beispiel dafür ist die Umsetzung der E-Government-Gesetze von Bund und Ländern, die zumeist eine über die Dokumentation hinausgehende Geschäftsprozessoptimierung (GPO) vorsehen. Hier stellt das Ergebnis einer vorangehenden Prozessidentifikation den Ausgangspunkt dar, um die zu optimierenden Prozesse zu erheben und mit relevanten Informationen anzureichern, beispielsweise Fallzahl, Ressourcenbindung oder politische Relevanz.

Das schafft darüber hinaus die Grundlage für eine Priorisierung der Prozesse nach strategischen Gesichtspunkten. Sie ermöglichen in einem zweiten Schritt eine Betrachtung und Optimierung gezielt ausgewählter Prozesse. Das stellt einen effektiven Ressourceneinsatz sicher, was auch denjenigen Organisationen entgegenkommt, deren Verwaltungsabläufe innerhalb knapper gesetzlicher Fristen digitalisiert werden müssen oder denen vergleichsweise knappe Haushaltsmittel zur Verfügung stehen.

Die Aufwände der Prozessidentifikation selbst können durch die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes reduziert werden. Möglicherweise sind ausschließlich die Prozesse einer bestimmten Organisationseinheit relevant oder nur solche, die in einem bestimmten Sachzusammenhang stehen, beispielsweise Prozesse mit Leistungen für externe Kunden.

Empfehlungen zur Durchführung einer Prozessidentifikation

Eine GPO bzw. die Einführung eines Prozessmanagements erfolgt i. d. R. in Form von Projekten. Daher ist eine Projektorganisation zu wählen, insbesondere wenn Prozesse erstmals erfasst, verbessert oder umfassend reorganisiert werden.

Für die Erarbeitung der Ergebnisse empfiehlt die PD ein Top-down-Vorgehen in drei Schritten:

1. Aufgabenkatalog erstellen

Es wird eine Liste aller Aufgaben angefertigt, die in der Organisation bzw. der Organisationseinheit ausgeführt werden. Dafür sind vorhandene Dokumentationen, der Geschäftsverteilungsplan, Produktkatalog, Aktenplan, die Gesetze oder Verfahrensanweisungen und Interviews mit Wissensträgern zweckdienlich.

Dieser Schritt sollte durch eine Zweckkritik begleitet werden, d. h. die Überprüfung, ob die erfassten Aufgaben zukünftig ganz oder teilweise entfallen bzw. durch Dritte erbracht werden können. Die Durchführung einer Zweckkritik wird u. a. im Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (Kapitel 3.3) beschrieben.¹

2. Prozesse definieren

In diesem Schritt werden mehrere sachlogisch zusammenhängende Aufgaben einem gemeinsamen Prozess zugeordnet. Dafür ist ein vertieftes und einheitliches Prozessverständnis der an diesem Schritt beteiligten Akteure notwendig. Die Klärung von Prozessauslöser, Input (Eingabegröße) und Output (Ergebnis) sowie die Festlegung der erwünschten Granularität unterstützen bei der Abgrenzung der Prozesse. Das Ergebnis des zweiten Schritts wird wahlweise in einem Prozessregister oder einer Prozesslandkarte festgehalten.

3. Prozessinformationen erheben

Art und Umfang der zu erhebenden Informationen werden maßgeblich durch die vorab festgelegten Ziele bestimmt. Dienen die erhobenen Informationen als Vorarbeit für eine GPO, sollten erste Mängel und Schwachstellen im Prozessablauf sowie deren Relevanz für die Organisation erkennbar werden. Die folgenden Kriterien können hier unterstützen:

- **Grad der IT-Unterstützung:** Beschreibt den Anteil der Aktivitäten im Prozessablauf, deren Bearbeitung durch Informationstechnik unterstützt wird. Diese Kennzahl dient als Anhaltspunkt, um Prozesse durch die Einführung von Software-Anwendungen, Automatisierung oder durch die Beseitigung von Medienbrüchen effizienter zu gestalten.
- **Fehlerrisiko:** Beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler im Prozessablauf auftauchen sowie im Prozessergebnis enthalten sind, ohne dass diese durch interne Kontrollmechanismen erkannt werden. In Verbindung mit dem Schadensausmaß, das diese Fehler nach sich ziehen, können Prozesse prioritär optimiert werden, damit deren Fehlerrisiko durch Maßnahmen reduziert oder vermieden werden kann.
- **Prozessaufwand und -häufigkeit:** Die Kombination von dem Prozessaufwand, d. h. der Bindung von Vollzeitäquivalenten je Prozessausführung, und der Anzahl der Ausführungen pro Jahr, gibt Auskunft über die Tragweite der Optimierungspotenziale, die mit diesem Prozess im Zusammenhang stehen.

Die Erfahrung der PD zeigt, dass die Ausarbeitung und das Nachhalten strategischer Ziele, eine strukturierte Durchführung sowie die sachgerechte Vorbereitung und Begleitung der Beteiligten ausschlaggebend für den Erfolg einer Prozessidentifikation und somit auch der nachfolgenden Optimierungsprojekte sind.

[Daniel Roth](#) ist Consultant bei der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH.

¹ Kostenfrei verfügbar unter <https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html>, zuletzt aufgerufen am 1. Dezember 2018.