

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

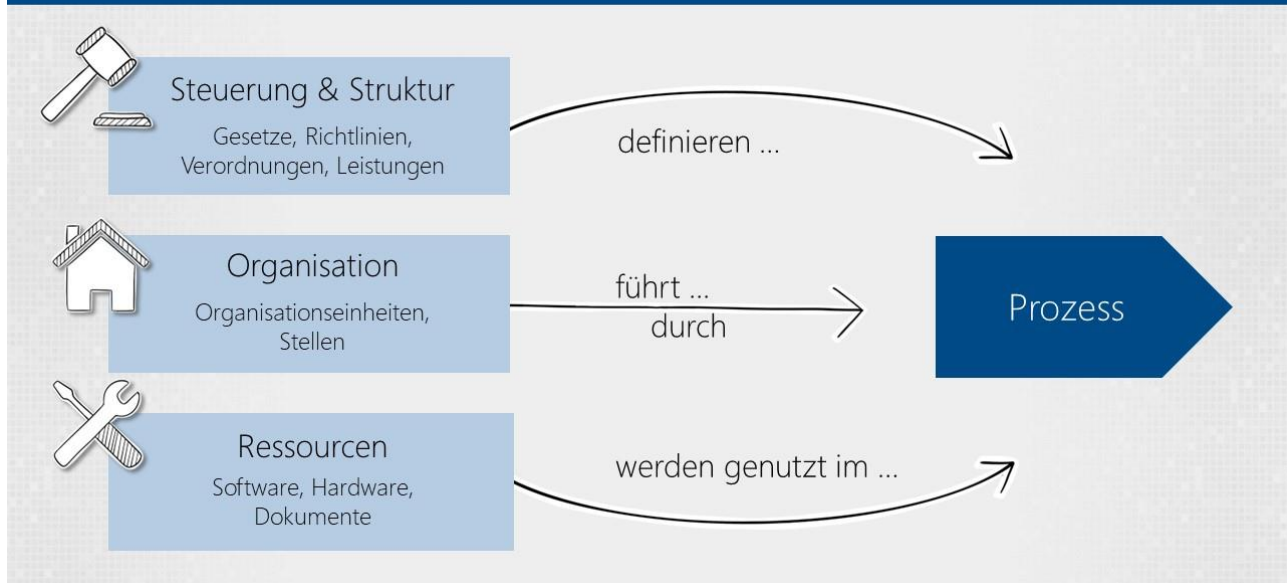
Lerneinheit 3: Modelle und ihre Eigenschaften

Lektion 3.4: Nutzen von Prozesskontexten

Nutzen von Prozesskontexten

In diesem Video erfahren Sie, was es mit Prozesskontexten auf sich hat und wozu sie eingesetzt werden können.

Prozesse sind abhängig von den Kontexten, in die sie eingebettet sind.



Geschäftsprozesse laufen niemals isoliert ab. Stattdessen sind sie in ihre Umwelt eingebettet und hängen direkt von dieser ab. So definieren zum Beispiel Steuerungsmechanismen, ob, wann und wie ein Prozess durchgeführt wird. Zu den Steuerungsmechanismen gehören Gesetze, Richtlinien und Verordnungen, aber zum Beispiel auch Dienstanweisungen oder Arbeitsanweisungen. Diese geben den Auftrag zur Durchführung des Prozesses oder bestimmen wesentliche, meist fachliche Schritte im Prozess.

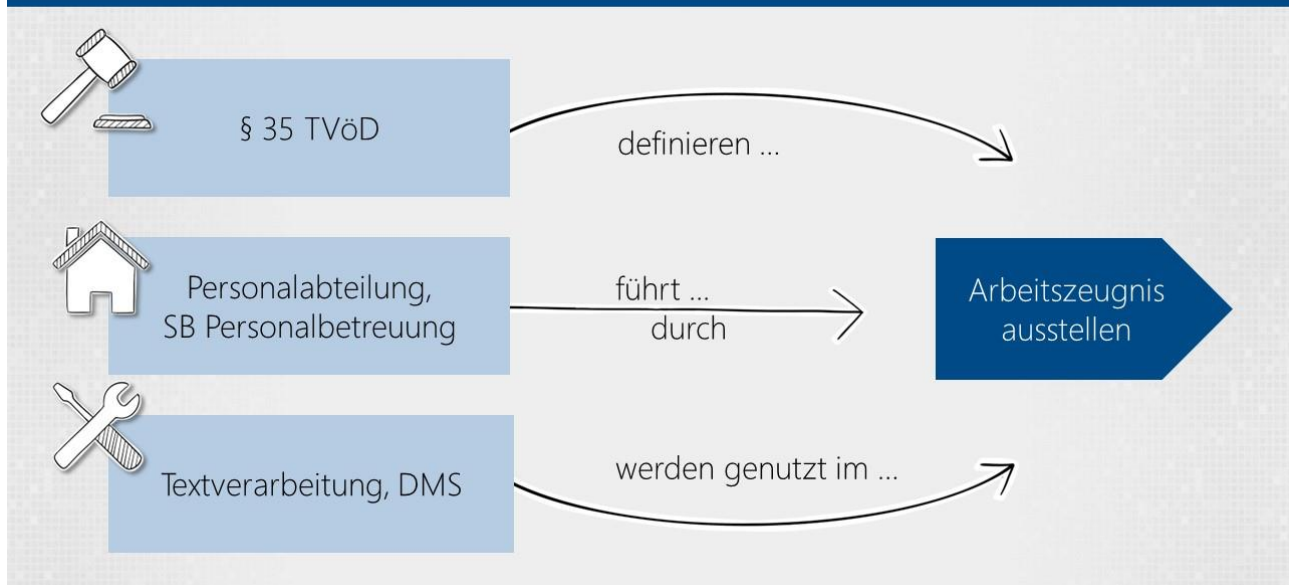
Viele Verwaltungen arbeiten zudem mit begleitenden Strukturen, die Tätigkeiten und Prozesse in Kataloge sortieren und klassifizieren: Ein Leistungs- oder Produktkatalog bildet dabei in der Regel eine hierarchische Gliederung der verantworteten bzw. durchgeführten Tätigkeiten ab, die in jeder tieferliegenden Ebene verfeinert werden. Prominente Beispiele sind der OZG-Leistungsbündelkatalog, der Leika oder der KGSt-Produkt- und Leistungskatalog.

Darüber hinaus ist insbesondere die Organisation, in der die Prozesse ablaufen, entscheidend. Denn die Organisationseinheiten und zugehörige Stellen bzw. die Menschen, die diese ausfüllen, führen den Prozess durch und sorgen dafür, dass den Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern das Prozessergebnis zur Verfügung gestellt werden kann. Mit ihrem Wissen und Fähigkeiten stellen die Mitarbeitenden die oft wichtigste Ressource dar.

Ergänzend kommen zur Durchführung von Prozessen viele weitere Ressourcen, wie etwa Software, Hardware oder Dokumente und Vorlagen zum Einsatz.

Gemeinsam bilden diese Elemente den Kontext der Prozesse in der realen Welt. Im Prozessmanagement werden sie häufig „Prozesskontexte“ genannt.

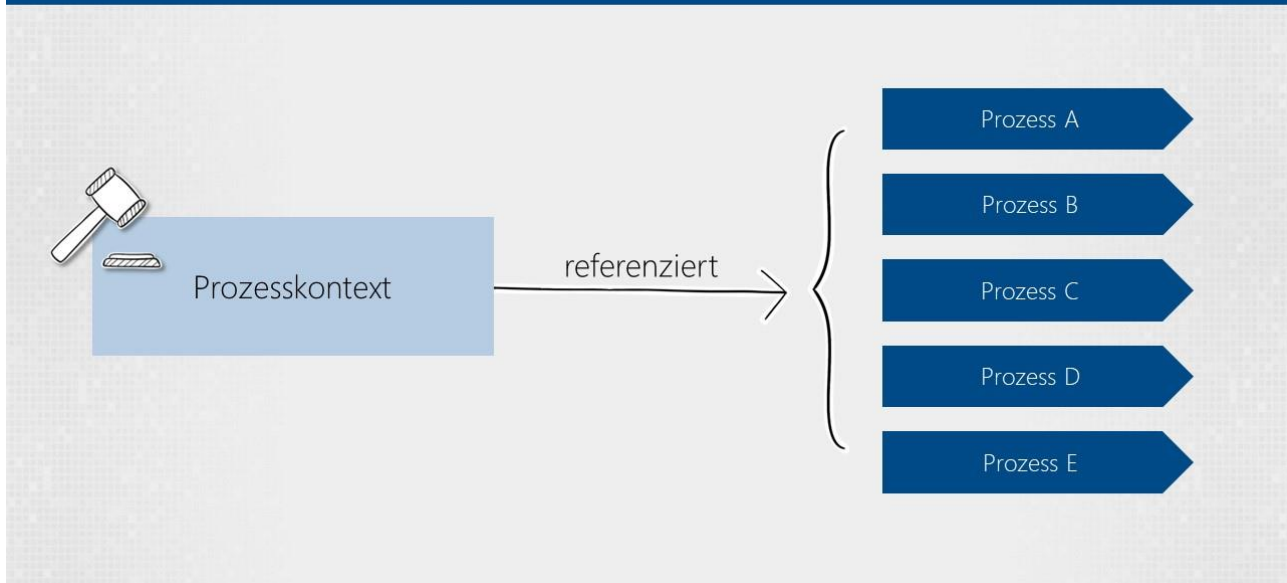
Prozesse sind abhängig von den Kontexten, in die sie eingebettet sind.



Schauen wir uns die Prozesskontexte des Beispielprozesses „Arbeitszeugnis ausstellen“ einmal an:

- In § 35 TVöD ist definiert, dass Beschäftigte einen Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis über die Art und Dauer ihrer Tätigkeit haben. Der Paragraph gibt in den Absätzen eins bis drei konkret wieder, unter welchen Bedingungen ein solcher Anspruch besteht. Absatz 4 beschreibt die Art und Weise der Ausstellung. Damit definiert das Gesetz klar den Rahmen des Prozesses.
- Für die Ausstellung des Arbeitszeugnisses ist in unserem Beispiel die Abteilung Personal und dort die Stelle „Sachbearbeitung Personalbetreuung“ zuständig, die die entsprechenden Kapazitäten einbringt. Diese Information findet sich in der Regel in einem sogenannten „Geschäftsverteilungsplan“, der die organisationsinternen Zuständigkeiten festlegt und somit – wie das Prozessmanagement – ebenfalls ein Steuerungsinstrument ist.
- Für die Erstellung des Prozessergebnisses kommen zudem verschiedene Ressourcen zum Einsatz: So nutzt die durchführende Person eine Textverarbeitungssoftware; für die Ablage sowie die Freigabe per Workflow durch den Fachvorgesetzten wird ein Dokumentenmanagementsystem als Ressource verwendet. Somit bedingen diese konkreten Prozesskontexte direkt die Ausführung des Prozesses und beeinflussen fachliche Entscheidungsspielräume sowie technische Möglichkeiten.

Prozesskontexte ermöglichen eine neue Perspektive auf die Prozesse.

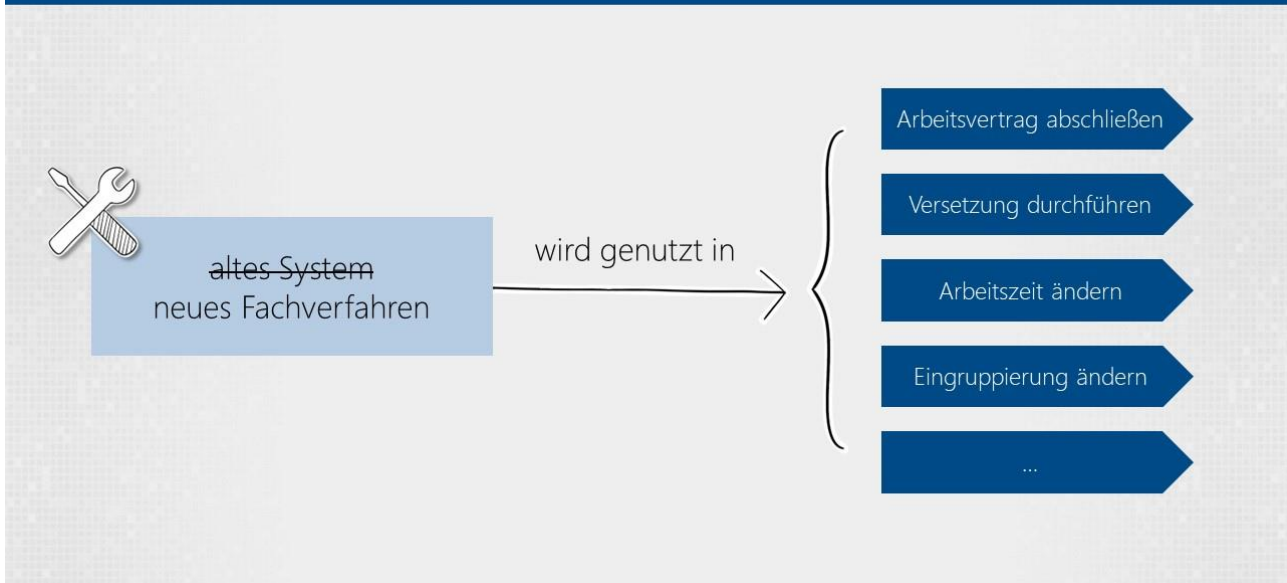


Die Nutzung von Prozesskontexten birgt enorme Potenziale zur Schaffung sowohl eines breiteren wie auch tieferen Verständnisses für die Prozesslandschaft der eigenen Organisation: Mit Prozesskontexten kann eine neue Perspektive auf Prozesse eingenommen werden, die andere Informationen zu Tage fördert und somit prozessorientiert Potenziale aufdeckt, die andernfalls nicht gefunden werden könnten.

Erstens: Prozesskontexte bieten den Zugriff auf die Prozesse, auch ohne die Organisationsstruktur der Verwaltung zu folgen. So können sich Nutzerinnen und Nutzer den Prozessen einer Organisation nähern, indem beispielsweise die gesetzliche Grundlage der Prozesse identifiziert wird und Prozesse so gemäß ihrer Handlungsgrundlagen gruppiert werden.

Nimmt man den TVöD als „Anfasspunkt“, werden vielfältige Prozesse gefunden, die aus dem Bereich Personal stammen, aber auch Verbindungen zum Rechtsbereich oder zu den Finanzen werden aufgedeckt. Im konkreten Einzelfall mag dies offensichtlich erscheinen, die Nutzung von Prozesskontexten – auch und gerade im Sinne von mit Prozessen verknüpften Datenstrukturen – erlaubt jedoch eine systematische Herangehensweise, wo ohne diese Werkzeuge der Zufall oder das Gedächtnis von Einzelpersonen die verlässlichste Quelle sind.

Prozesskontexte ermöglichen eine neue Perspektive auf die Prozesse.

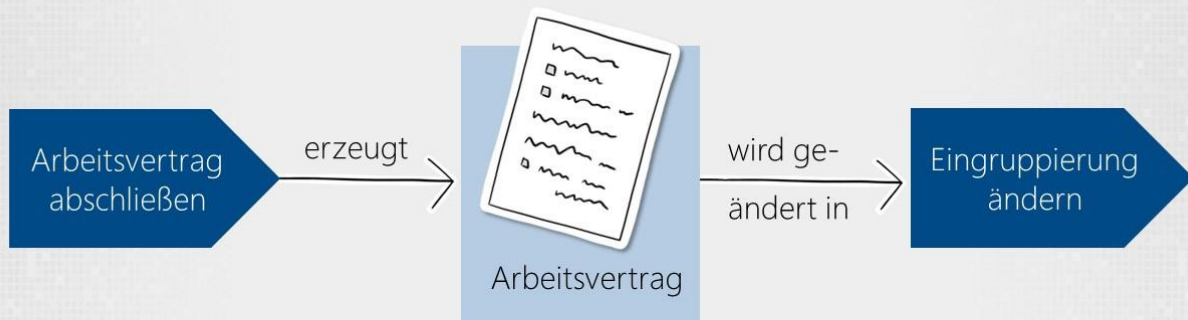


Zweitens ermöglichen Prozesskontexte eine dynamische und zielorientierte Auswertung der Prozesslandschaft:

Soll zum Beispiel im Bereich Personal ein neues Fachverfahren eingeführt werden und dieses das bisher genutzte System ersetzen, so muss zunächst herausgefunden werden, in welchen Prozessen die alte, abzulösende Software im Einsatz ist, um das neue Fachverfahren ausrollen zu können. Mithilfe der Auswertung erhalten Sie dann Informationen darüber, an welchen Arbeitsschritten die Software eingesetzt wird und somit auch wer mit der Software arbeitet.

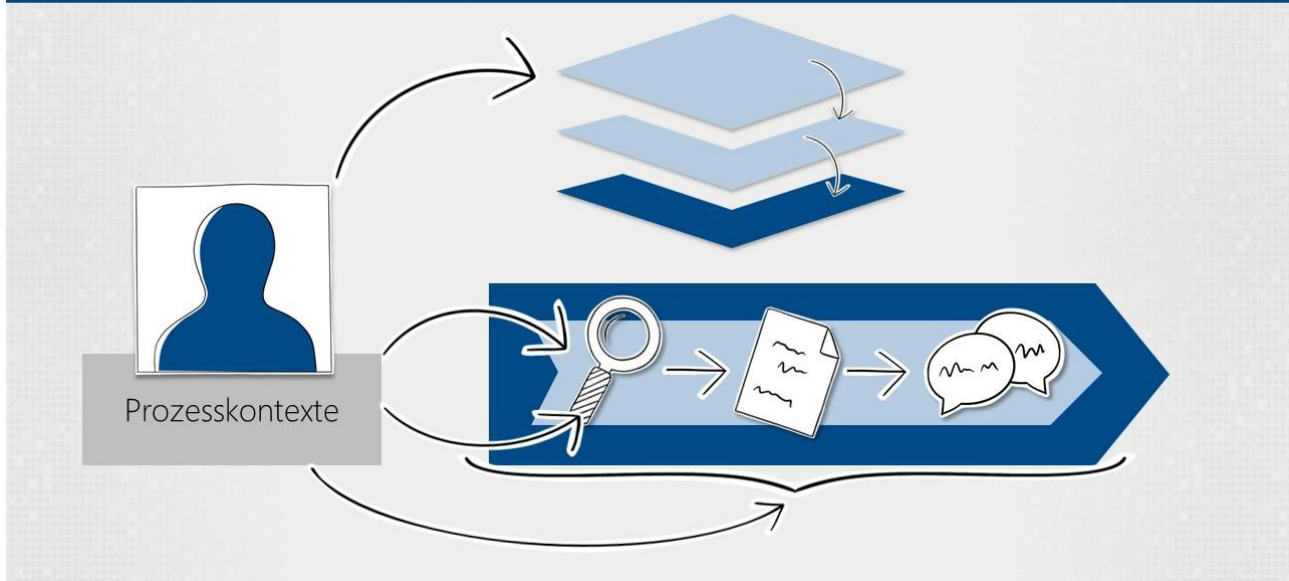
Auf Grundlage dieser Informationen kann das Berechtigungskonzept des neuen Fachverfahrens erstellt werden. Auch die betroffenen Personen, die im Umgang mit dem Fachverfahren geschult werden müssen, können über eine tiefere Auswertung der Prozesskontexte identifiziert werden.

Prozesskontexte ermöglichen eine neue Perspektive auf die Prozesse.



Drittens sind Prozesskontexte Bindeglieder zwischen Prozessen. So kann das Produkt eines Prozesses die Voraussetzung für einen zweiten sein. Bleiben wir beim Bereich Personal: Das Produkt des Prozesses Arbeitsvertrag abschließen ist der unterzeichnete Arbeitsvertrag. Dieser ist wiederum Grundlage für einen späteren Prozess zum Ändern der Eingruppierung. Bei einer Änderung der Eingruppierung wird auf den bestehenden Arbeitsvertrag zurückgegriffen und die tarifliche Eingruppierung verändert, indem der Arbeitsvertrag angepasst wird oder ein Änderungsvertrag geschlossen wird.

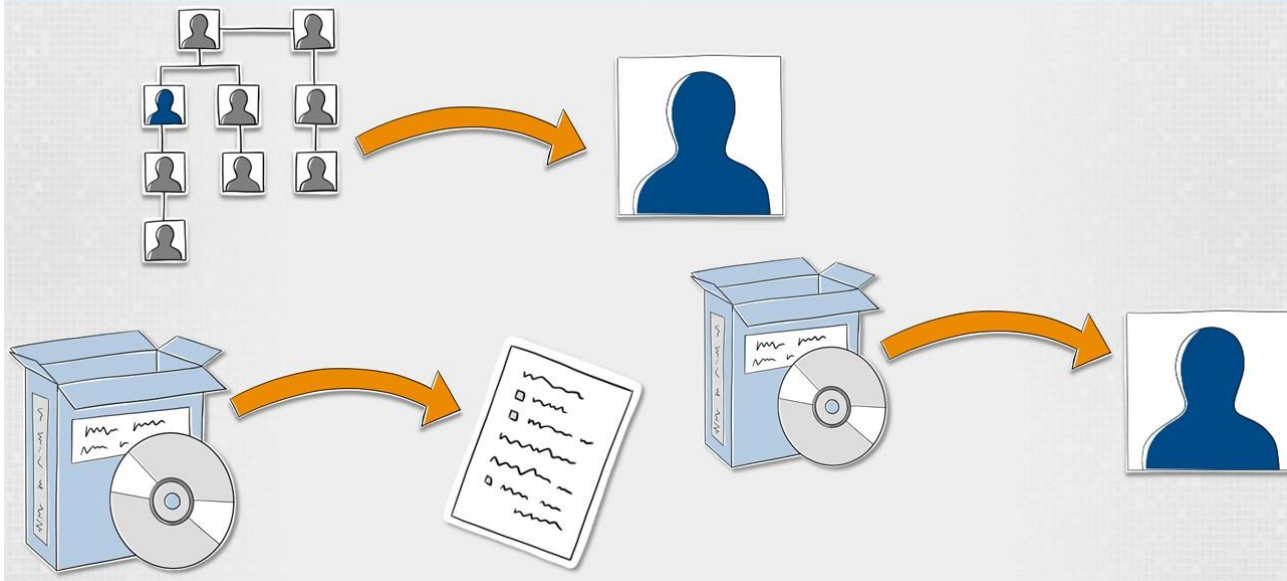
Prozesskontexte können in Prozesslandkarten, Prozesssteckbriefen, in Teilprozessen und an Prozessschritten hinterlegt sein.



Prozesskontexte können aber nicht nur an einzelnen Prozessen hinterlegt werden. Sie können auf allen Ebenen der Prozessbetrachtung eingebunden sein.

Schauen wir uns zur Verdeutlichung einen weiteren, konkreten Prozesskontext an: die Stelle. Schon die kleinste Gliederungsebene, der einzelne Prozessschritt kann mit der Information darüber, welche einzelne Stelle für die Durchführung dieser Aktivität verantwortlich ist, angereichert werden. So kann dokumentiert werden, welche Schritte durch die Sachbearbeitung und welche Schritte durch die Führungskraft durchgeführt werden. Analog dazu übernimmt eine konkrete Stelle die Verantwortung eines Teilprozesses oder des Gesamtprozesses. Im Rahmen der Visualisierung von Prozesslandkarten werden Stellen häufig mit der Verknüpfung zu einem oder mehreren Prozessen dargestellt, aber auch die Verbindung zu weiteren Prozesskontexten ist denkbar.

Prozesskontexten stehen auch zueinander in Beziehung.



Hier zeigt sich auch eine weitere Stärke von Prozesskontexten: Sie sind nicht nur Kontext für einen Prozess, sondern stehen häufig auch in einem Verhältnis zu anderen Prozesskontexten: Eine Organisationseinheit umfasst mehrere Stellen, eine Software wird durch eine Stelle betreut, ein Dokument liegt in einem bestimmten Dateiformat vor oder ist auf einem bestimmten (Hardware-)Ablagesystem gespeichert.

Zusammenfassung

- Prozesskontexte bilden das Umfeld der Prozesse ab.
- Prozesskontexte können an Prozessen, Prozessschritten, Teilprozessen oder Prozesslandkarten hinterlegt werden.
- Prozesskontexte ermöglichen das Einnehmen einer neuen Perspektive auf die Prozesslandschaft.



In diesem Video haben Sie erfahren, dass Kontexte das Umfeld der Prozesse abbilden, dass sie an verschiedenen Objekten hinterlegt werden können und damit einen vielseitigen Nutzen für Ihre Prozessmanagementaktivitäten stiften, indem eine neue Perspektive auf die Prozesslandschaft eingenommen werden kann.