

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

Lerneinheit 4: Prozessmodellierung mit PICTURE

Lektion 4.3: Analyse und Optimierung von Prozessen

Analyse und Optimierung von Prozessen

Nach der Dokumentation von Prozessen schließt sich deren Analyse und Optimierung an. In diesem Video beschäftigen wir uns daher mit der tiefgehenden Untersuchung von Prozessen.

Vor der Analyse und Optimierung erfolgt die Festlegung der Ziele.

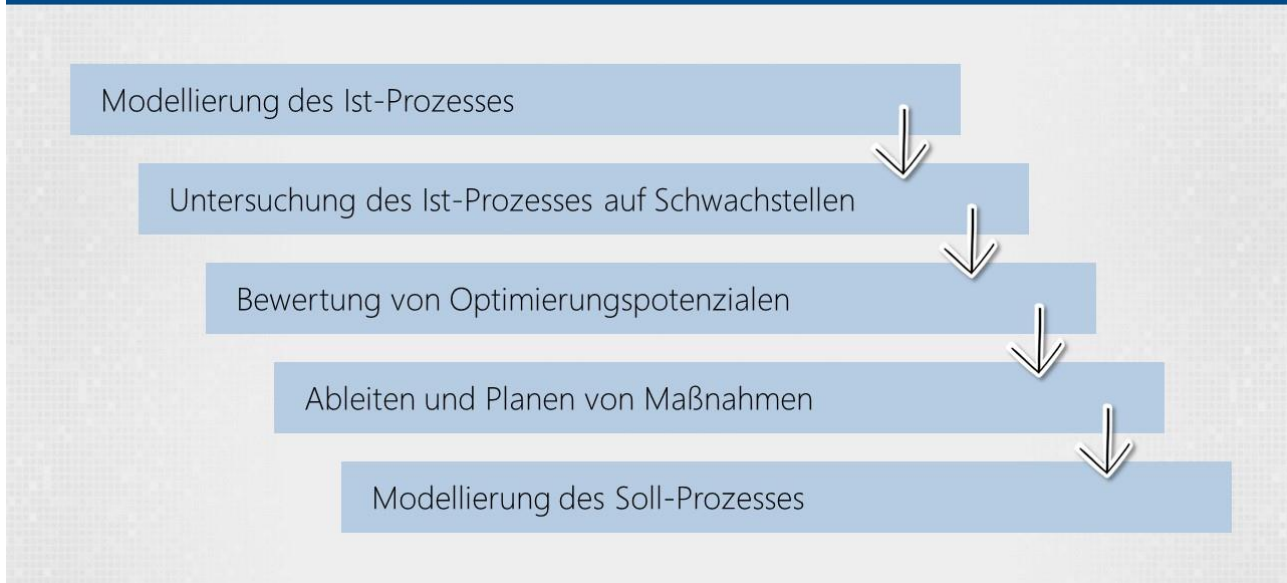


Vor dem Einstieg in die Analyse und Optimierung steht die Festlegung der Ziele. Klar definierte Ziele helfen dabei, das operative Handeln auf die Ziele auszurichten, den Erfolg der Prozessoptimierung messbar zu machen und sie stärken die Motivation. Die meisten Ziele lassen sich einer von drei Gruppen zuordnen. Wirtschaftlichkeitsziele verfolgen eine Optimierung des Ressourceneinsatzes im Prozess. Im Mittelpunkt können Aufwände für Personal, Material, oder Technik stehen, die es kritisch zu hinterfragen und möglich wirtschaftlich einzusetzen gilt.

Ziele können sich aber auch auf die Erbringung von Leistungen beziehen. So könnten die Verringerung von redundanten Arbeitsschritten, eine Senkung der Durchlaufzeit oder die Reduzierung von eingehenden Widersprüchen Leistungsziele sein.

Nicht zuletzt können aber auch die Akteure im Prozess Gegenstand der Prozessuntersuchung sein, um etwa die Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder der Kundinnen und Kunden zu erhöhen oder um Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Prozess festzulegen.

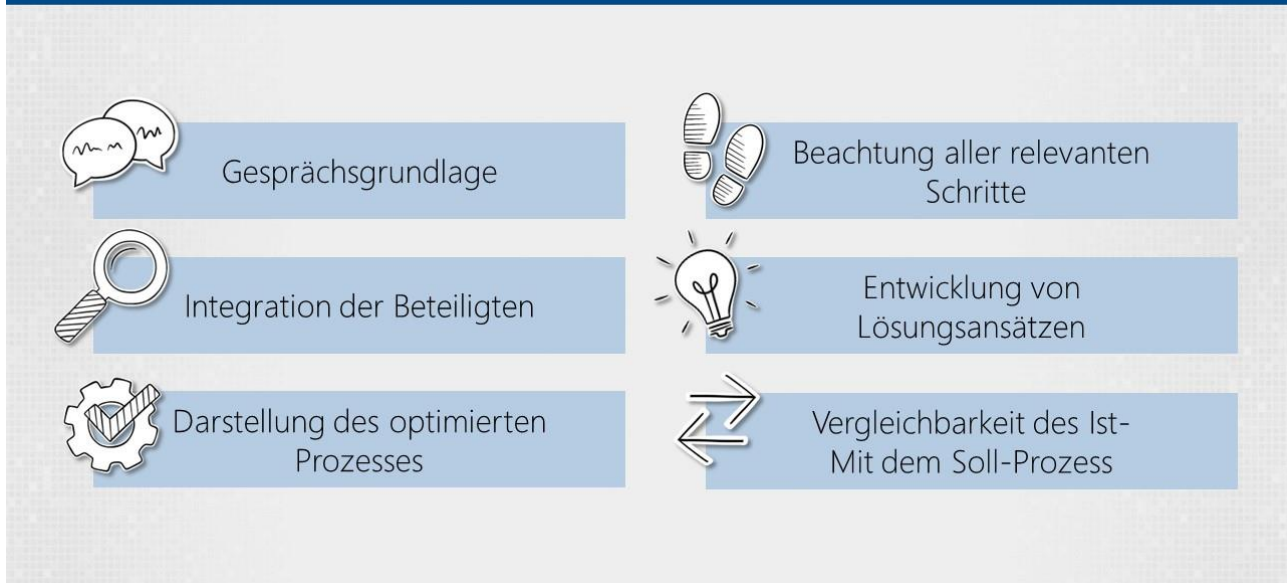
Die Analyse und Optimierung folgt einem systematischen Vorgehen.



Grundlage für jede Optimierung ist die Modellierung des Prozesses in seinem aktuellen Zustand. Das Ergebnis ist der sogenannte IST-Prozess. Dieser ist Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte und somit Grundlage für die Identifikation der Schwachstellen. Hier lohnt es sich, nicht nur Schwachstellen als solche aufzudecken, sondern auch die dahinterliegenden Ursachen zu ermitteln. Denn sind die Ursachen identifiziert, können im nächsten Schritt leichter Optimierungspotenziale abgeleitet werden.

Hier werden für jede Schwachstelle Lösungen entwickelt und beschrieben. Kommen pro Schwachstelle mehrere Optimierungsansätze in Frage, ist auszuwählen, welcher Ansatz für die Erreichung des gesetzten Ziels jeweils passend ist. Die ausgewählten Optimierungsansätze müssen nun mit konkreten Maßnahmen unterlegt werden. Kleinere Veränderungen können direkt beschlossen und umgesetzt werden. Größere Veränderungen bedürfen hingegen eine sorgfältige Planung, ggf. müssen eigene Projekte initiiert werden. Wurde beschlossen, welche Maßnahmen umgesetzt werden, kann der Soll-Prozess modelliert werden. Er zeigt den neu definierten und optimierten Ablauf nach Beseitigung der identifizierten Schwachstellen.

Prozessmodelle erleichtern die systematische Analyse und Optimierung von Prozessen.



Vor jeder Analyse und Optimierung sollte die Modellierung des Prozesses in seinem aktuellen Zustand erfolgen. Auf der Grundlage dieses Ist-Modells kann dann die Analyse und Optimierung durchgeführt werden. Der optimierte Prozess wird in Form des Soll-Modells visualisiert.

Dieses systematische Vorgehen bietet gleich mehrere Vorteile: Zunächst einmal schafft ein Modell die Grundlage für einen konstruktiven Austausch zwischen den Akteuren. Arbeitsvorgänge sind damit nicht mehr abstrakte (und vor allem subjektive) Gebilde in den Köpfen der betroffenen Mitarbeitenden, sondern sind greifbar dargestellt. In der Diskussion kann auf das Modell Bezug genommen werden. Missverständnisse werden so spürbar reduziert. Kommt eine bausteinbasierte Modellierung zum Einsatz, die auf die Visualisierung von Verwaltungsabläufen spezialisiert ist, sinken auch die Hemmschwellen für weniger Prozessmanagement-Erfahrene deutlich. Außerdem stellt das Ist-Modell sicher, dass alle relevanten Arbeitsschritte des Prozesses dokumentiert und visualisiert sind, sodass in der nachfolgenden Prozessuntersuchung keine Punkte vergessen werden. Das Ist-Modell ist gleichzeitig Grundlage für die Identifikation von Schwachstellen. Durch die Visualisierung des Ist-Prozesses können Schwachstellen leichter identifiziert werden. So können beispielsweise anhand der Schwimmbahnen im Prozesspool aufwendige Bearbeitungswechsel erkannt werden. Ebenso trägt die vollständige Visualisierung der Arbeitsschritte dazu bei, Doppelarbeiten sichtbar zu machen.

Sind die Schwachstellen identifiziert, so können Lösungsansätze entwickelt werden. Die können dann wiederum im Modell dokumentiert werden und in der Folge kann ein optimierter Prozess, das Soll-Modell, erstellt werden. Ein Vergleich des Ist- mit dem Soll-Modell zeigt anschaulich die Veränderungen, die durch die Optimierung herbeigeführt wurden. So entsteht eine auch für Entscheiderinnen und Entscheider nachvollziehbare Grundlage, um die nächsten Schritte einleiten zu können.

In vielen Prozessen lassen sich typische Schwachstellen identifizieren.



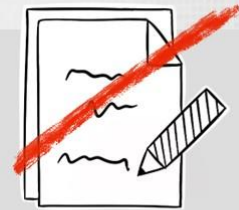
doppelte
Ablage



Medienbrüche



organisat.
Schnittstellen



unnötige
Tätigkeiten

Es gibt einige Schwachstellen, die charakteristisch für das Verwaltungsumfeld sind. Vielleicht sind Ihnen auch schon einige davon begegnet. Die Speicherung von Daten, wie z.B. Akten, in verschiedenen digitalen oder auch analogen Ablagesystemen kommt häufig vor, wenn mehrere Stellen am Prozess beteiligt sind und noch kein einheitliches, elektronisches Vorgangsbearbeitungs- und Dokumentenablagensystem etabliert wurde. Menschen tendieren dazu, ihren Zugriff auf die Daten zu „sichern“, indem sie diese in den ihnen zur Verfügung stehenden Systemen ablegen. Dabei kommt es fast immer zu Inkonsistenzen zwischen den Systemen und den abgelegten Versionen und es entstehen deutlich erhöhte Aufwände durch das Ablegen der Daten sowie das Pflegen und Warten der Systeme.

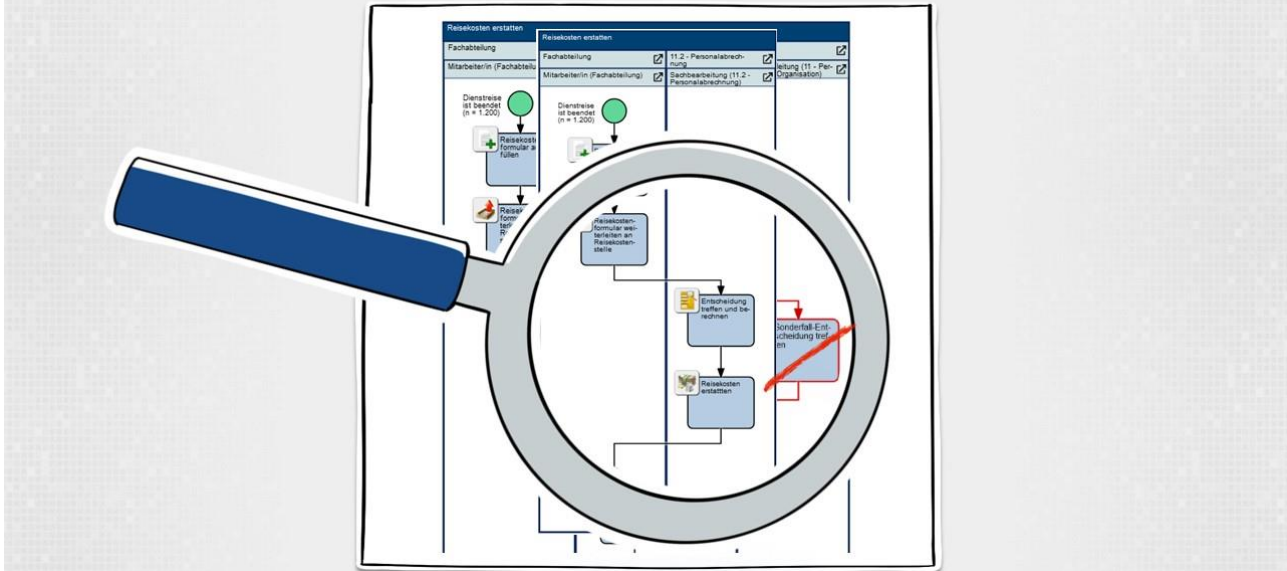
Eine weitere besonders typische Schwachstelle in Verwaltungsprozessen sind Medienbrüche. Sie müssen nicht zwangsläufig ein Problem darstellen, erhöhen aber zumindest die Wahrscheinlichkeit von Übertragungsfehlern. Besonders bei der manuellen Übertragung von Daten aus Anträgen oder Formularen in ein elektronisches Fachverfahren passieren leicht Flüchtigkeitsfehler. Diese Fehlerquelle sollte nach Möglichkeit umgangen werden. Außerdem kosten Medienbrüche – egal ob von analog zu digital oder andersherum – die zuständigen Mitarbeitenden wertvolle Zeit. Diese Zeit sollte besser in inhaltliche Tätigkeiten investiert werden, die einen Mehrwert für die Verwaltung, Bürgerinnen und Bürgern oder Unternehmen schaffen.

Auch eine hohe Anzahl an Schnittstellen zwischen Stellen oder zwischen Organisationseinheiten ist eine Schwachstelle. Diese führen meist zu einem erhöhten Aufwand in der Abstimmung. Durch gesplittete Zuständigkeiten und häufige Bearbeitungswechsel ergibt sich eine gewisse Fehleranfälligkeit durch den Informationsverlust bei der Weitergabe der Daten und Dokumente. Auf der anderen Seite führen Schnittstellen regelmäßig zu Bearbeitungsunterbrechungen in Form von Liege- und ggf. Transportzeiten, sodass die erbrachte Leistung verspätet zur Verfügung gestellt wird.

Gerade bei vielen Schnittstellen sollte außerdem vermehrt auf mögliche Doppelarbeiten geachtet werden. Insbesondere bei einem Wechsel zwischen Organisationseinheiten kommt es regelmäßig zu einer zweiten Prüfung der Unterlagen auf Vollständigkeit oder einer doppelten Ablage der Akten.

Über die genannten Punkte hinaus, lassen sich in vielen Prozessen unnötige Tätigkeiten identifizieren, die für die Erbringung der Leistung nicht notwendig sind, aber Zeit in Anspruch nehmen. Beispielsweise werden häufig Dokumente unterschrieben, obwohl keine gesetzliche Pflicht dazu besteht. Hier gilt es, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu prüfen und zu entscheiden, ob ein Signatur- oder Unterschriftenerfordernis besteht und in welcher Qualität diese zu leisten ist. Auch Einmal-Abfragen, z.B. für eine Statistik, verselbständigen sich und werden zu wiederkehrend durchgeführten Tätigkeiten, die ggf. bald nicht mehr benötigt aber eben auch nicht hinterfragt werden.

In der systematischen Untersuchung werden Schwachstellen im Prozess „Reisekosten erstatten“ identifiziert und eliminiert.



Ein Beispiel für die Identifikation von Schwachstellen soll die folgende Analyse eines PICTURE-BPMN-Prozessmodells verdeutlichen. Hier zu sehen ist ein Ausschnitt des Prozesses „Reisekosten erstatten“, an welchem die reisende Person, eine Sachbearbeitung aus der Personalabrechnung sowie deren Abteilungsleitung beteiligt sind. Für jede beteiligte Stelle ist eine Schwimmbahn angelegt.

Nachdem die reisende Person das Reisekostenformular ausgefüllt und an die zuständige Sachbearbeitung weitergeleitet hat, berechnet diese die zu erstattende Höhe und prüft, ob es sich um einen Sonderfall handelt. Ist das der Fall, wird das Formular weitergeleitet und die Abteilungsleitung trifft die Entscheidung, bevor es mit den nächsten Schritten im Prozess weitergeht. In der Praxis hat sich gezeigt, dass dieser Bearbeitungswechsel zu Verzögerungen im Prozess führt, sodass die Reisenden unverhältnismäßig lange auf die Rückerstattung ihrer Kosten warten müssen. Da die Sachbearbeitung über die notwendige Kompetenz und Erfahrung verfügt, um Sonderfälle eigenständig zu entscheiden, wird dieser Bearbeitungswechsel zukünftig wegfallen. Durch den Wegfall des Arbeitsschrittes wird der Prozess beschleunigt, die Führungskraft entlastet und die Mitarbeitenden erhalten ihre Erstattung schneller.

Diese fünf Fehler bei der Analyse und Optimierung von Prozessen sollten vermieden werden.



keine (Ist-)Modellierung



keine Verbindlichkeit



keine/mangelnde Einbindung



keine Kontinuität



keine detaillierte Analyse

Zum Abschluss schauen wir uns fünf Fehler an, die bei der Analyse und Optimierung von Prozessen vermieden werden sollten. Verschiedentlich wird die Meinung vertreten, dass für die Prozessoptimierung die Modellierung des Ist-Prozesses nicht notwendig ist und direkt in die Soll-Modellierung eingestiegen werden kann, da die Visualisierung des aktuellen Prozesses als zu zeitaufwendig erachtet wird. Doch das ist zu kurzgefasst. Zum einen ist es notwendig, alle Arbeitsschritte zu erfassen und zu dokumentieren, um sicherzustellen, dass auch im optimierten Soll-Modell alle Tätigkeiten erfasst sind. Zum anderen legt die Modellierung des aktuellen Prozesses bereits sehr häufig Schwachstellen frei, die ohne eine Ist-Modellierung unentdeckt geblieben wären. Darüber hinaus kann mithilfe des Ist-Modells nach der Optimierung des Prozesses ein Vorher-Nachher-Vergleich erstellt werden, der den Nutzen der Prozessuntersuchung und die eliminierten Schwachstellen veranschaulicht.

Im Verwaltungsalltag sind Informationen zu Prozessen oft in verschiedenen Bereichen verteilt, etwa in Fachabteilungen und in der IT. Wenn nicht alle relevanten Akteure eingebunden werden, ist eine ganzheitliche Prozessoptimierung nicht umsetzbar. Nur unter Einbindung aller beteiligten Akteure können zielgerichtet konkrete Optimierungsziele bestimmt, geplant und umgesetzt werden.

Auch ohne eine detaillierte Analyse der vorhandenen Prozesse ist eine wirkungsvolle Optimierung kaum realisierbar. Weisen die Prozesse Schwachstellen auf, kann eine Digitalisierung ohne tiefgehende organisatorische Analyse des Prozesses sogar dazu führen, dass die vorhandenen Schwachstellen aus der manuellen Bearbeitung in die digitale Bearbeitung eins zu eins übertragen werden. Hier gilt „Digitalisierter Unsinn bleibt Unsinn“. Somit ist jeder Prozess vor einer technischen Anpassung auf organisatorische Optimierungspotenziale hin zu untersuchen.

Im Rahmen der Analyse lassen sich oft eine ganze Reihe von Schwachstellen entdecken und mögliche Lösungen zur Beseitigung dieser Schwachstellen finden. Doch machen Sie nicht den Fehler hier stehen zu bleiben. Beschließen Sie gemeinsam mit den relevanten Akteuren, welche Schwachstellen wie aufgelöst werden sollen, durch wen und bis wann. Dokumentieren Sie diese Beschlüsse und schaffen Sie Verbindlichkeit für deren Umsetzung.

Oft wird außer Acht gelassen, dass die Überprüfung der eigenen Prozesse kein einmaliges und anlassbezogenes Projekt ist, sondern Daueraufgabe einer jeden öffentlichen Verwaltung sein muss. Prozesse sind regelmäßig auf Aktualität, Konformität und Verbesserungsbedarf zu kontrollieren. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund sich schnell verändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen und wachsenden Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern an die moderne und digitale Verwaltung.

Zusammenfassung

- Vor jeder Prozessuntersuchung steht die Definition der Ziele.
- Die Analyse und Optimierung folgt einem systematischen Vorgehen.
- Die Erstellung von IST-Modellen erleichtert die systematische Analyse und Optimierung des Prozesses.
- Typische Fehler sollten vermieden werden.



In diesem Video haben Sie erfahren, dass am Anfang jeder Prozessuntersuchung die Zielfestlegung steht. Sie haben die systematische Analyse und Optimierung in fünf Schritten kennengelernt, von denen die Modellierung des Ist-Prozesses eine besondere Bedeutung hat. Anhand von Beispielen wurden typische Schwachstellen aufgezeigt und es wurden Fallstricke aufgezeigt, die Sie umgehen sollten.