

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

Lerneinheit 5: Strategisches und operatives Geschäftsprozessmanagement

Lektion 5.2: Strategisches Prozessmanagement

A large blue rectangular area containing the text "Strategisches Prozessmanagement" in white, centered.

Strategisches Prozessmanagement

In diesem Video beschäftigen wir uns mit strategischem Geschäftsprozessmanagement und der Abgrenzung zum operativen Geschäftsprozessmanagement.

Im Prozessmanagement kann zwischen der strategischen und der operativen Ebene unterschieden werden.



Strategisches Prozessmanagement steht für eine systematische und kontinuierliche Gestaltung und Steuerung aller Prozessmanagement-Aktivitäten. Dabei werden die langfristigen Ziele der Organisation beachtet. Neben dem strategischen Prozessmanagement gibt es mit dem operativen Prozessmanagement eine zweite Ebene. Hier stehen die Dokumentation, die Optimierung sowie die kontinuierliche Überwachung und Steuerung einzelner Prozesse im Mittelpunkt.

Strategisches und operatives Prozessmanagement greifen ineinander: Das strategische Prozessmanagement definiert die Ziele, nach denen alle Prozessmanagement-Aktivitäten auf der operativen Ebene durchzuführen sind. Die Ergebnisse dieser Aktivitäten werden in Form von Berichten oder Kennzahlen an die strategische Ebene zurückgespielt. Die Kennzahlen dienen der Zielüberprüfung und der Steuerung.

Strategisches Prozessmanagement adressiert die Herausforderungen



Die Verwaltungslandschaft in Deutschland steht zahlreichen Problemstellungen und wachsenden Anforderungen gegenüber, die nur durch ein strukturiertes Vorgehen bewältigt werden können. Strategische Prozessmanagement bietet einen Hebel für eine systematische Zielnäherung. Aber schauen wir uns zunächst einige der größten Herausforderungen an.

Viele Behörden müssen ihre Aufgaben mit immer knapperen Haushaltsmitteln erfüllen. Neben finanziellen Engpässen führt auch der demographische Wandel und der Fachkräftemangel dazu, dass weniger Mitarbeitende zur Erfüllung der Leistungen für Bürger:innen und Unternehmen zur Verfügung stehen. Der Eintritt der Baby-Boomer-Generation in den Altersruhestand birgt die Gefahr des Wissensverlustes, da wertvolles Erfahrungswissen nicht immer ausreichend dokumentiert wird. Gleichzeitig erhöht sich der Anspruch an die Erreichbarkeit, die Qualität der Leistungserbringung und die Bearbeitungsdauer stetig.

Verwaltungsleistungen sollen nicht nur schneller und einfach beantragt und zur Verfügung gestellt werden, sondern auch digital. Im Rahmen des Online-Zugangsgesetzes wurde ein umfassender Katalog an Leistungen definiert, die online über Portallösungen digital abgerufen werden können sollen. Die Digitalisierung führt nicht nur in der Kommunikation mit Bürger:innen und Unternehmen zu großen Veränderungen. Auch die internen, oft noch papierbasierten Prozesse müssen neu gedacht und ausgestaltet werden.

Das Prozessmanagement dient als Werkzeug, um mit diesen Herausforderungen umgehen zu können. Das Wissen der Beschäftigten über die Verwaltungsabläufe kann gehoben und damit gesichert werden, indem Prozesse dokumentiert und ausmodelliert werden. Auf diese Modelle wird bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter zurückgegriffen, welche die Abläufe so besser nachvollziehen und schneller eigenständig durchführen können.

Darüber hinaus schafft Prozessmanagement Transparenz über Vorgehensweisen – sowohl in Bezug auf die internen Verwaltungsprozesse als auch nach außen zu den Bürger:innen und Unternehmen hin. Prozesse sind nicht mehr länger Blackboxes, sondern gut dokumentierte und einsehbare Verwaltungsabläufe. Doch Prozesse werden kontinuierlich verbessert. Durch ihre Optimierung können

Mitarbeitende die zur Verfügung stehenden Mittel effizienter einsetzen. So entfallen beispielsweise Doppelarbeiten und die Reduzierung von Medienbrüche kann dafür sorgen, dass sich die Beschäftigten auf die Erbringung ihrer Kernaufgaben konzentrieren können. Außerdem fördern optimierte und standardisierte Prozesse eine gleichbleibend hohe Qualität der Ergebnisse.

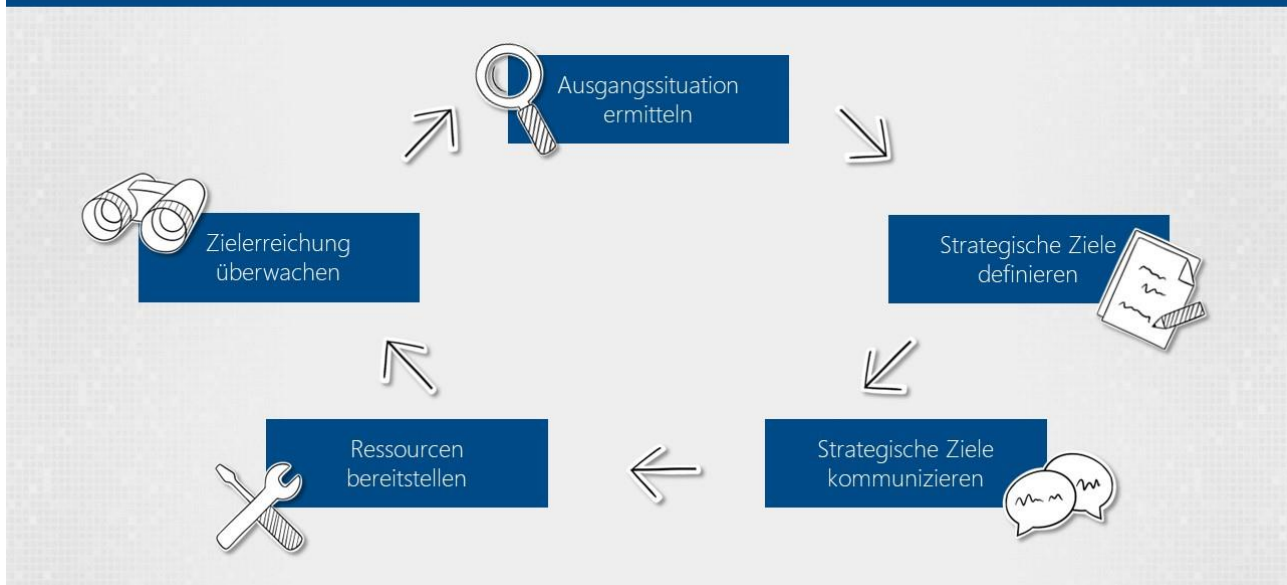
Strategisches Prozessmanagement ist eine Managementaufgabe.



Im strategischen Prozessmanagement sind die individuellen Herausforderungen der einzelnen Verwaltung herauszuarbeiten und in strategische Ziele zu überführen. Diese bilden den Rahmen für das operative Prozessmanagement, welches die Ziele durch Prozessmodellierung, -analyse und -optimierung umsetzt.

Konkret muss die oberste Ebene der Verwaltung die strategischen Ziele des Prozessmanagements definieren, im Haus kommunizieren, ihre Durchsetzung garantieren und kontinuierlich überwachen. Man spricht hier auch vom Prozesscontrolling. Grundlage des Prozesscontrollings sind die Kennzahlen, die das operative Prozessmanagement zur Verfügung stellt.

Die Aufgaben des strategischen Prozessmanagements werden durch die Führungsebenen wahrgenommen.



Aufgaben, die kontinuierlich von der Verwaltungsleitung durchzuführen sind. Bei der Einführung von Prozessmanagement ist zunächst die Ausgangssituation zu ermitteln. Die individuellen Herausforderungen müssen genauestens betrachtet und bewertet werden. Daraus lässt sich der Handlungsbedarf ableiten, der in strategische Ziele gegossen wird. Die strategischen Ziele sollten nach Möglichkeit SMART formuliert sein, um sicherzustellen, dass die Zielerreichung zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden kann. Die definierten Ziele werden dokumentiert und im Haus kommuniziert. Damit das operative Prozessmanagement die zur Erreichung der Ziele notwendigen Aktivitäten durchführen kann, sind die entsprechenden Ressourcen von der Verwaltungsleitung bereitzustellen. Die Leistungserbringung des operativen Prozessmanagements wird im Rahmen des Prozesscontrollings regelmäßig überwacht und bewertet. Daraus kann sich gegebenenfalls ergeben, dass Maßnahmen eingeleitet oder die strategischen Ziele angepasst werden müssen. Der Kreislauf schließt sich.

Zusammenfassung

- Es kann zwischen strategischem und operativen Prozessmanagement unterschieden werden.
- Für alle Verwaltungen ist Prozessmanagement ein wichtiges Werkzeug zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen.
- Strategisches Prozessmanagement definiert und kommuniziert Ziele, stellt Ressourcen bereit und kontrolliert die Zielerreichung kontinuierlich.



In diesem Video haben Sie erfahren, dass zwischen strategischem und operativem Prozessmanagement unterschieden werden sollte. Prozessmanagement kann in Verwaltungen als Werkzeug eingesetzt werden kann, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Das setzt ein strategisches Prozessmanagement voraus, welches konkrete Ziele auf Basis der Situationsanalyse definiert und kommuniziert, die notwendigen Ressourcen bereitstellt sowie die Zielerreichung kontinuierlich überwacht.