

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

Lerneinheit 5: Strategisches und operatives Geschäftsprozessmanagement

Lektion 5.3: Operatives Prozessmanagement

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

Operatives Prozessmanagement

In diesem Video beschäftigen wir uns mit operativem Prozessmanagement und dem Prozessmanagementzyklus. Außerdem lernen Sie verschiedene Hilfsmittel kennen, die im operativen Prozessmanagement eingesetzt werden können.

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

Strategisches Prozessmanagement

Prozessmanagement-Aktivitäten auf Basis der strategischer Ziele steuern

Ziele



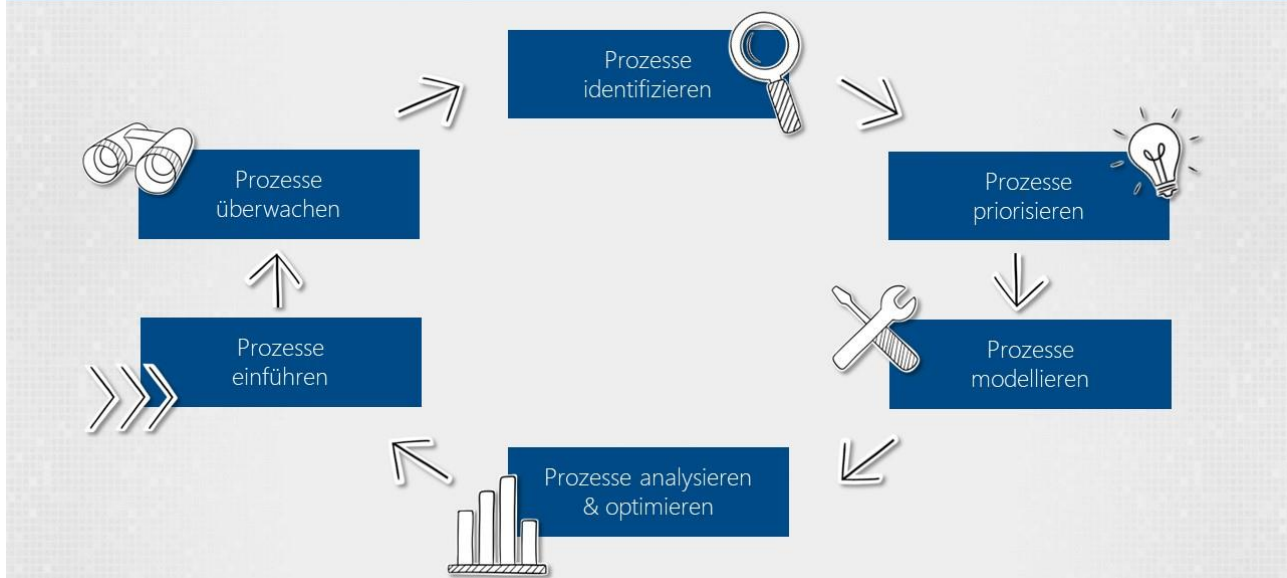
Kennzahlen

Operatives Prozessmanagement

Einzelprozesse identifizieren, modellieren, analysieren, optimieren, kontinuierlich überwachen & steuern

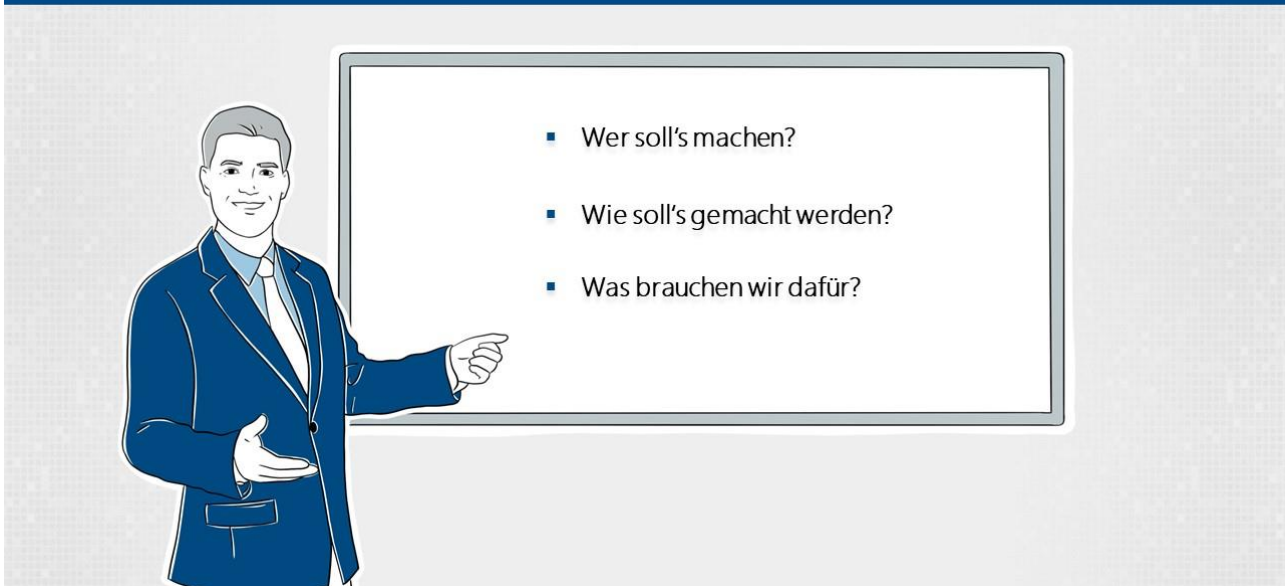
Unter strategischem Prozessmanagement versteht man die systematische Steuerung aller Prozessmanagement-Aktivitäten einer Organisation vor dem Hintergrund ihrer strategischen Ziele. Das operative Prozessmanagement setzt die Vorgaben des strategischen Prozessmanagements um, indem Einzelprozesse identifiziert, modelliert, analysiert und optimiert sowie kontinuierlich überwacht und gesteuert werden. Im Ergebnis liefert das operative Prozessmanagement relevante Kennzahlen zu den strategisch vorgegebenen Zielen.

Der Prozessmanagementzyklus zeigt die kontinuierlichen Aufgaben des operativen Prozessmanagements.



Das operative Prozessmanagement umfasst eine Reihe von kontinuierlichen Aufgaben, die sich im sogenannten Prozessmanagementzyklus finden. Im ersten Schritt werden die Prozesse der Verwaltung identifiziert und in einem Prozessregister abgelegt. So wird wichtiges Grundwissen über die Prozesslandschaft der Verwaltung aufgebaut. Auf dieser Basis werden die Prozesse priorisiert, die mit Blick auf die strategischen Ziele besonders relevant erscheinen. Hier zeigt sich die enge Verzahnung des strategischen mit dem operativen Prozessmanagement. Die priorisierten Prozesse werden ausmodelliert, analysiert und optimiert. Die optimierten Soll-Prozesse wiederum werden dann als neue Prozesse eingeführt, indem sie die Veränderungsbedarfe in Projekten etabliert und der Prozess als gültig definiert wird. Doch an dieser Stelle darf nicht stehengeblieben werden. In einem kontinuierlichen Prozessmanagement, wie es der Lebenszyklus vorsieht, werden die Prozesse überwacht und regelmäßig überprüft. Ein erneuter Durchlauf des Prozessmanagementzyklus schließt sich an. Dabei können gegebenenfalls einzelne Phasen des Zyklus übersprungen werden.

Für ein erfolgreiches operatives Prozessmanagement müssen einige Voraussetzungen geschaffen werden.



Um ein erfolgreiches operatives Prozessmanagement und einen funktionierenden Prozessmanagementzyklus aufzubauen, stellen sich eine Reihe von Fragen – zumindest aber „Wer soll's machen?“, „Wie soll's gemacht werden?“ und „Was brauchen wir dafür?“.

Das Rollenkonzept regelt, wer welche Aufgaben im Prozessmanagement ausführt.

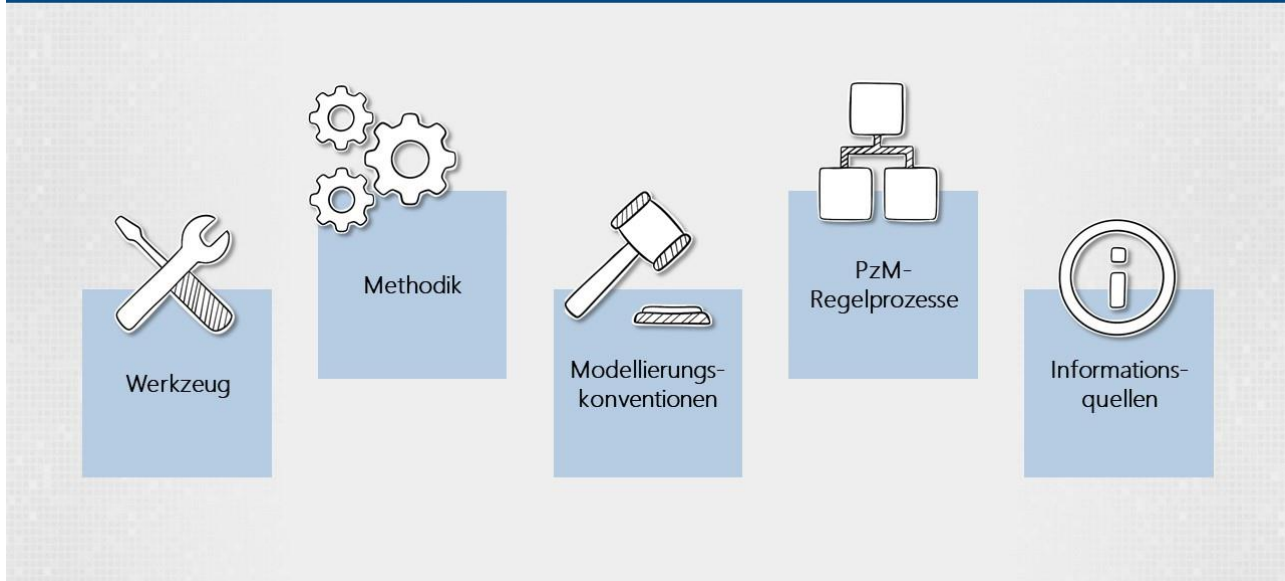
	fachlich	methodisch
strategisch	Prozesseigentümer:in <ul style="list-style-type: none"> Definition der Prozessziele und strategische Ausrichtung 	
taktisch	Prozessverantwortliche:r <ul style="list-style-type: none"> Überwachung der Durchführung konkreter Prozesse im jeweiligen Zuständigkeitsbereich 	Prozessmanagement-Koordinator:in <ul style="list-style-type: none"> koordiniert Prozessmanagement-Aktivitäten kommuniziert und informiert Prozessmanagement-Aktivitäten
operativ	Prozessdurchführer:in <ul style="list-style-type: none"> Verwirklichung des tatsächlichen Prozessablaufs meldet Änderungsbedarfe 	Prozessmanager:in <ul style="list-style-type: none"> stellt Methodenwissen zur Verfügung unterstützt bei Aufnahme, Modellierung, Optimierung etc.

Beginnen wir mit der Frage nach dem „Wer“. Im Prozessmanagement fallen zahlreiche Aufgaben an. Diese Aufgaben müssen sinnvoll verteilt werden. Dafür bietet es sich an, ein Rollenkonzept zu entwickeln. Die Bezeichnung der einzelnen Rollen ist dabei weniger wichtig als eine klare und eindeutige Zuweisung der Tätigkeiten zu den jeweiligen Rollen. Das Rollenkonzept sollte immer individuell auf die Organisation angepasst werden und die organisatorischen Gegebenheiten berücksichtigen. Aus dem Rollenkonzept muss außerdem hervorgehen, welche konkreten Tätigkeiten die einzelnen Rollen wahrnehmen, welche Kompetenzen sie dafür brauchen und von welchen Stellen diese Rollen ausgefüllt werden sollen.

Schauen wir uns daher ein vereinfachtes Rollenkonzept an. Eine Beispielorganisation möchte in ihrem Rollenkonzept zwischen den fachlichen und den methodischen Aufgaben unterscheiden. Außerdem soll für jede Rolle definiert werden, ob sie strategischer, taktischer oder operativer Natur ist. Im Ergebnis ergeben sich für die Beispielverwaltung fünf Rollen. Prozesseigentümer und -eigentümerinnen nehmen die strategischen Aufgaben des Prozessmanagements wahr. Sie definieren die Ziele des Prozessmanagements, überwachen die Einhaltung dieser und geben die Ausrichtung des Prozessmanagements vor. Diese Rolle wird von der Verwaltungsleitung ausgefüllt.

Prozessverantwortliche sind Führungskräfte aus den Fachbereichen. Sie haben eine taktische Rolle inne, denn sie überwachen die praktische Durchführung der Prozesse in ihrem Zuständigkeitsbereich. Die Durchführung der Prozesse erfolgt jedoch durch die Prozessdurchführer und -durchführerinnen, also den Beschäftigten in den jeweiligen Fachbereichen. Sie führen die Prozesse aus, greifen dabei ggf. auf Prozessmodelle zurück und melden Änderungsbedarfe. Daneben gibt es in der Beispielverwaltung zwei Rollen, die methodisch für das Prozessmanagement verantwortlich sind. Prozessmanagement-Koordinatoren und -Koordinatorinnen organisieren die operativen Prozessmanagement-Aktivitäten. Diese Rolle ist aber auch erster Ansprechperson für alle Beteiligten im Prozessmanagement, sodass sich wesentliche Aufgaben dieser Rolle im Bereich der Kommunikation und Information befinden. Prozessmanager und -managerinnen stellen ihr Methodenwissen zur Verfügung, indem sie Prozesse aufnehmen, modellieren, analysieren und optimieren.

Im operativen Prozessmanagement können vielfältige Hilfsmittel eingesetzt werden.



Zwei weitere Fragen des operativen Prozessmanagements sind, wie die Prozessmanagement-Aktivitäten durchgeführt werden sollen und was dafür gebraucht wird. Hier ist es sinnvoll, sich auf organisationsweit gültige Vorgehensweisen und Standards zu einigen. So kann sichergestellt werden, dass die Prozessmanagement-Aktivitäten von allen Akteuren in einer gleichbleibenden Qualität erbracht werden. Zunächst gilt es, ein passendes Werkzeug auszuwählen. Am Markt stehen verschiedene Prozessmanagement-Werkzeuge zur Verfügung. Für die öffentliche Verwaltung hat sich insbesondere die PICTURE-Prozessplattform etabliert. Außerdem ist eine Modellierungs-Methodik zu wählen, wie beispielsweise BPMN oder PICTURE-BPMN als eine verwaltungsspezifisch angepasste Methodik.

Abhängig von der gewählten Methodik müssen bei der Modellierung sogenannte Konventionen eingehalten werden. Dabei handelt es sich um ein Regelwerk, das dabei unterstützt, einen konsistenten Modellierungsstil einzuhalten. Das ist besonders wichtig, wenn die Prozessmodelle von verschiedenen Personen in der Verwaltung erstellt werden. Die Modellierungskonventionen der Softwarehersteller können dabei durch organisationsspezifische Richtlinien ergänzt werden. Prozessmanagement-Regelprozesse definieren, wie die einzelnen Phasen des Prozessmanagementzyklus durchgeführt werden. So kann mit Hilfe eines entsprechenden Prozessmodells beispielsweise festgehalten werden, welche Arbeitsschritte durch wen bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbereitung einer Prozessmodellierung notwendig sind. Ein weiterer Prozessmanagement-Regelprozess könnte visualisieren, wie das Vorgehen bei einer Analyse und Optimierung ist.

Informationen über das gewählte Werkzeug, die Methodik und die Konventionen sollten leicht verfügbar und in verständlicher Sprache für alle Interessierten zur Verfügung stehen. Hier bieten sich verschiedene Medien an. Ein Prozessmanagement-Handbuch ist ein zentraler Ort, an dem Regeln und Abläufe oder auch organisatorische Aspekte wie das Rollen-Konzept des Prozessmanagements hinterlegt sind. Die Informationen können aber auch ins Intranet eingebunden werden, indem die Konventionen beschrieben werden oder die Prozessmanagement-Regelprozesse, die in der PICTURE-Prozessplattform abgelegt sind, im Intranet verlinkt werden. Es können aber auch andere Kanäle genutzt werden, wie Videos oder Infografiken.

Zusammenfassung

- Im operativen Prozessmanagement werden Prozesse identifiziert, regelmäßig priorisiert, ausmodelliert, analysiert, optimiert, eingeführt und überwacht.
- Der Prozessmanagement-Zyklus umfasst die Phasen des operativen Prozessmanagements.
- Das Rollenkonzept definiert, wer welche Aufgaben im Prozessmanagement übernimmt.
- Verschiedene Hilfsmittel unterstützen bei der Erfüllung der Aufgaben.



Zusammengefasst geht es im operativen Prozessmanagement darum, Prozessmanagement tatsächlich zu leben. Prozesse werden identifiziert, ausmodelliert, analysiert, optimiert, eingeführt und überwacht. Es handelt sich hierbei um ein rhythmisches und nicht um ein einmaliges Vorgehen. Der Prozessmanagement-Zyklus beschreibt die verschiedenen Phasen des operativen Prozessmanagements. Das Rollenkonzept definiert wer welche Aufgaben übernimmt. Verschiedene Hilfsmittel wie Modellierungskonventionen oder Prozessmanagement-Regelprozesse unterstützen bei der Umsetzung des operativen Prozessmanagements.