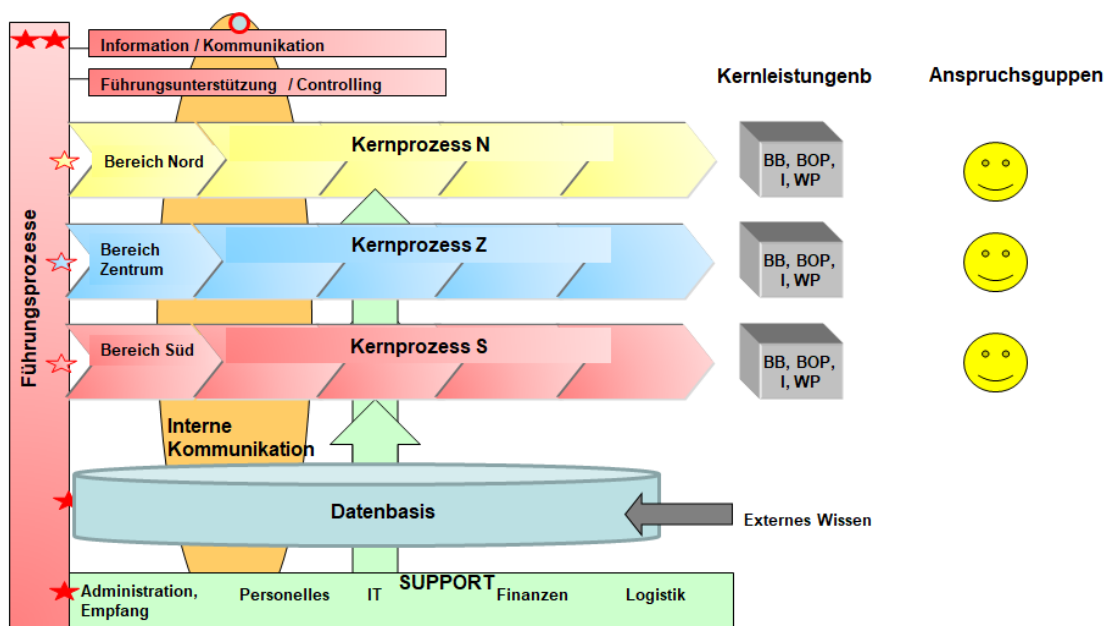


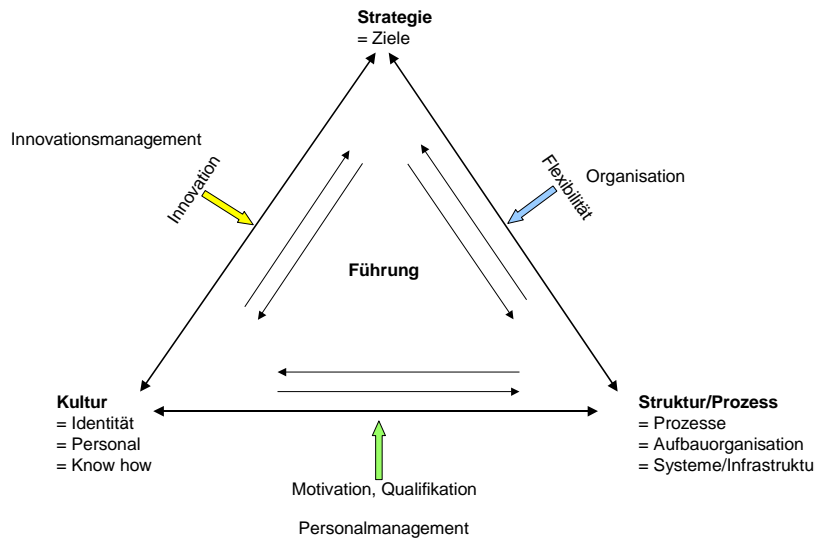
Prozessmanagement – Prozessorganisation Die wirksame Dienstleistungsorganisation.



Die wirksame Dienstleistungsorganisation

1. Einführung

Die eigentliche Wirkung einer Organisation entsteht durch das Zusammenspiel der drei Grundelemente „Strategie“, „Struktur“ und „Kultur“ sowie der Eigenschaften „Flexibilität“ in Kombination mit „Agilität“, „Motivation“ und „Innovationsbereitschaft“ der Organisation und des Personals. „Qualifikation“ auf allen Ebenen wird vorausgesetzt.

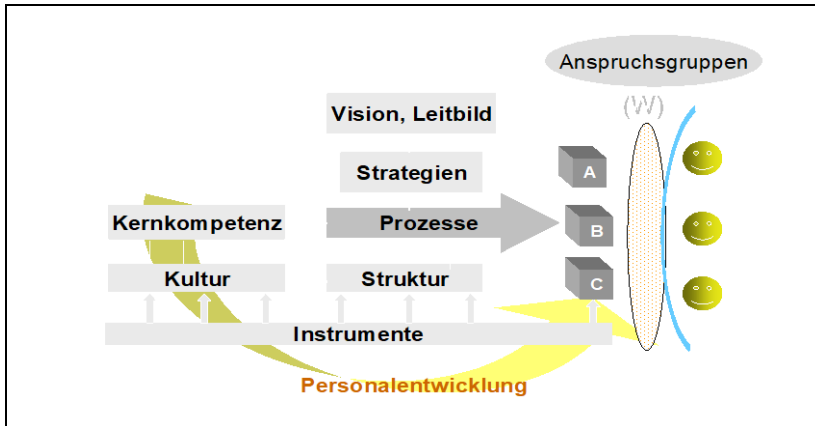


- **Strategieebene:** Definition der Kernaufgaben und Leistungen des Amtes, die sich an längerfristigen Wirkungszielen orientieren (**Die richtigen Dinge tun**).
- **Prozess- und Strukturebene:** Optimale Gestaltung der Prozesse und der Aufbauorganisation für ein möglichst flexibles und agiles Reagieren auf die Anforderungen von Politik, Gesellschaft und Individuen und für eine möglichst effiziente Leistungserstellung (**Die Dinge richtig tun**).
- **Kulturebene:** Förderung des wirkungs- und kundenorientierten Denkens und Handelns sowie Gestaltung einer möglichst hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden (**Das richtige Umfeld schaffen**).

Eine Verwaltungsstelle, die Wirkung, Effizienz und Kundenorientierung anstrebt, kommt am Prozessmanagement nicht vorbei. Doch was ist ein Prozess? Dieser Begriff ist in den letzten Jahren zu einem Schlagwort der Organisationsgestaltung geworden. In der Informatik oder im TQM wird auf Prozessorientierung gesetzt. Verschiedene Konzepte, wie Wissensmanagement, das E-Government und nicht zuletzt die in aller Munde liegende Digitalisierung bauen auf dem Prozessmanagement auf.

Sichtbare Beispiele finden sich bei Nespresso, vom Kaffeebauer zum Caran d'Ache Kugelschreiber.

2. Prinzip einer wirkungsorientierten Organisation



Gesetzliche Vorgaben fordern für bestimmte Empfänger (Anspruchsgruppen) wirkungsvolle (W) Leistungen (A–B–C). Eine Organisation der öffentlichen Verwaltung (das Amt) hat den Auftrag, diese Leistungen in der richtigen Qualität, effizient und ökologisch zu erbringen.

Die Leistungen werden mittels Prozessen (Ablauf, Verfahren, menschlicher Kapazität und Intelligenz sowie Maschinen und Algorithmen) erbracht.

Strukturen (Aufbauorganisation) stützen die Prozesse oder behindern sie zumindest möglichst nicht.

Die Kernkompetenzen und die Kultur des Amtes (kombinierte strategische Eigenschaften des Amtes) befeuern und tragen den Prozess und prägen das Image.

Das Instrumentarium ist nicht Selbstzweck. Es dient der strategischen und operativen Steuerung des Amtes und der gesamten Verwaltung.

Vision, Mission, Leitsätze und Strategie geben die mittel- bis langfristigen Stossrichtungen zum Amtserfolg vor.

3. Was ist eine Prozessorganisation?

Die Prozessorganisation ist eine zukunftsorientierte Organisationsform, die bisherige Organisationsformen wie „Funktionale Organisation“, „Divisionale Organisation“, „Matrixorganisation“ usw. vollständig ersetzen kann. Es sind aber auch Kombinationen möglich. Die Prozessorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass die vorhandenen Strukturen (Aufbauorganisation) völlig auf die Leistungsbezüge die Produkte und die zur Erzeugung zweckmässigen betrieblichen Abläufe (Prozesse) ausgerichtet sind, während bei den herkömmlichen Organisationsformen sich die Abläufe an den Strukturen orientieren.

Mit der Prozessorganisation wird das Konzept der „kundenorientierten Rundumbearbeitung“ umgesetzt: Dem Kunden gegenüber ist möglichst nur eine Person oder ein Team verantwortlich. Damit ist das Tor zu einer besseren Kundenorientierung geöffnet, wie sie heute von der öffentlichen Verwaltung gefordert wird. Es wird einerseits auf bewährte Instrumente, andererseits auch auf drei grundlegende neue Ideen zurückgegriffen: Die Prozess-Idee, die Triage-Idee und die Idee der informationellen Vernetzung.

4. Dienstleistung als Maxime

Kundenorientierte Rundumbearbeitung

In der öffentlichen Verwaltung benötigt ein Baugesuch 30 und mehr Tage Durchlaufzeit. Die Bearbeitungszeit dauert jedoch nur ein paar Stunden. Die übrige Zeit waren die Unterlagen in der internen Post unterwegs, oder liegen in clouds oder auf Servern. Wenn in dieser Situation jede Abteilung doppelt so schnell arbeitete, würde sich die Bearbeitungszeit aus Kundensicht nur um wenige Stunden verkürzen. Statt also die Leute schneller arbeiten zu lassen, hat man die betrieblichen Prozesse – nicht optimiert, sondern – grundlegend verändert, so dass das viele Hin und Her zwischen verschiedenen Abteilungen überflüssig wurde. Ein hypothetisches Beispiel soll dies illustrieren.

Case Teams als zentrale Organisationsform

Baubewilligungen müssen verschiedene funktionale (nach Funktionen gegliederte) Abteilungen durchlaufen, wie z.B. Grundbuch, Feuerpolizei, Aerchologie, Denkmalpflege, Heimatschutz, Subventionsstellen, Grundwasserschutz usw. Eine Prozessorganisation basiert – statt auf den funktionalen Abteilungen – auf „Case Teams“ die ein Baugesuch von A-Z bearbeiten. Das „Case Team“ besteht aus Personen, die alle nötigen Fachbereiche vertreten, und somit eine ordnungsmässige Behandlung sicherstellen, ohne dass ein Baugesuch je die Abteilung wechselt. Beispiele dieser zeitgleichen Rundumbearbeitung kennen wir bei der Bearbeitung von Asylgesuchen.

Prozessverantwortung

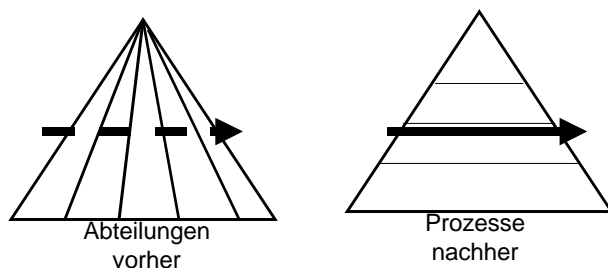
In manchen Fällen kann das Case Team aus einer einzigen Person bestehen. Man spricht dann vom „Case Worker“. Wichtig ist, dass so keine Schnittstellen (Übergänge eines Geschäftsfalls von der einen in die andere Abteilung/Sektion/Gruppe) mehr entstehen. Die Verantwortungsbereiche werden ebenfalls prozessorientiert zugeteilt. Man spricht vom Prozessverantwortlichen bzw. vom „Process Owner“.

5. Die Merkmale der Prozessorganisationen

Durchgehende Prozesse

Das zentrale Element der Prozessorientierung ist der horizontale Blick auf die Geschäftstätigkeit. Ziel ist es, zwischen den Anforderungen der Leistungsempfänger und dem Output der Leistung an den Empfänger möglichst über alle Verwaltungsgrenzen hinweg durchgängige Prozesse mit möglichst wenigen Schnittstellen zu gestalten, Beispiel NESPRESSO.

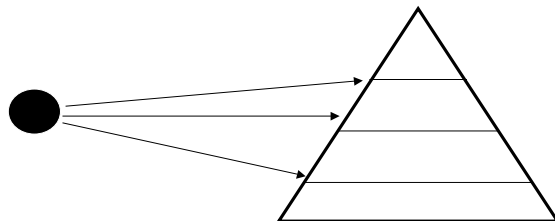
Bei der Berücksichtigung der Prozesse müssen Prioritäten gesetzt werden. Durch die Unterscheidung von Kern- und Supportprozessen wird erreicht, dass auf die richtigen Prozesse Gewicht gelegt wird und die strategische Ausrichtung in der Organisation ihren Niederschlag findet. Zudem eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, mittels Benchmarking die eigenen Supportprozesse zu verbessern.



Triage-Idee

In konventionellen Organisationen werden alle Geschäftsfälle durch einen komplexen Prozess geschleust, der für den komplexesten Fall ausgelegt ist. Die meisten Geschäftsfälle könnten aber einfacher behandelt werden. Gemäss der Triage-Idee wird jeder Geschäftsfall schon am Anfang als einfach, mittel oder komplex klassifiziert und anschliessend mit einem entsprechend komplexen Prozess bearbeitet. Dies ist die Triage nach Komplexität. Es kann aber auch nach anderen Kriterien segmentiert werden, wie z.B. nach Kundengruppen (Geografie, Sprache)

Triage

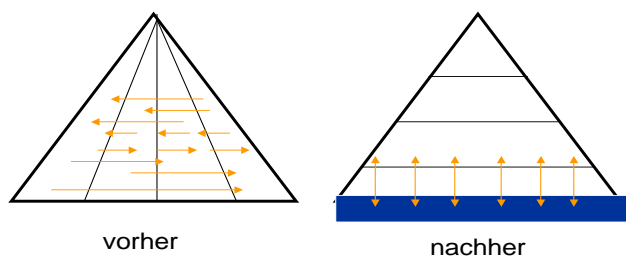


Bei Baugesuchen könnten die Höhe der geschätzten Bausumme als Hinweis für die Komplexität verwendet werden. Liegt sie unter einem bestimmten Wert, kann ein vereinfachtes Verfahren angewendet werden.

Idee der informationellen Vernetzung

Viele Abläufe laufen zwar heute auf IT-Systemen, sind aber organisatorisch immer noch gleich, wie zu Zeiten der Papierkommunikation. Die Idee der informellen Vernetzung ist die, dass Informationen zeit- und ortsunabhängig verfügbar gemacht werden, z.B. Patientendossier bei Hirslanden oder bei der SPITEX. Das revolutioniert die administrativen und kontrollierenden Abläufe völlig.

ICT-Vernetzung



IT-Vernetzung ist mehr, als den Prozesse digitalisieren

In der Finanzabteilung kann der zeitraubende Vergleich zwischen Bestellung, Lieferschein und Rechnung wegfallen, wenn bei der Warenannahme die Lieferung mit der Bestellung im IT-System verglichen und die Zahlung elektronisch direkt ausgelöst wird. Auf die Rechnung kann vollständig verzichtet werden. Dank der Vereinfachung fallen viel weniger Rückfragen an.

6. Der Nutzen von Prozessorganisationen

Operative Ausrichtung

Auf operativer Ebene verbessert die Prozessorganisation z.B.

- Kosten (z.B. 30% weniger Kosten pro bearbeitetes Gesuch).
- Zeit (z.B. 70% geringere Dauer zwischen Einreichung eines Gesuchs und dem Erhalt des Entscheids).
- Qualität (z.B. 50% Reduktion der Anzahl Rekurse, 80% weniger andere Reklamationen).

Damit eignet sich die Prozessorganisation für Amtsstellen, die unter sehr grossem äusserem Leistungsdruck stehen oder sich durch sehr grossen (internen) Leistungswillen auszeichnen.

Strategische Ausrichtung

Auf strategischer Ebene ist die Prozessorganisation ein Mittel zur Erzeugung von Kernkompetenzen durch organisatorisch verankertes Wissensmanagement. Ein damit verbundenes Ziel ist das Schaffen von polyvalenten Arbeitsplätzen mit zusätzlichen Lern-, Qualifizierungs- und Aufstiegschancen. Ziel ist nicht eine langfristige, kontinuierliche Verbesserung im Sinn des „Kaizen“ oder der kontinuierlichen Verbesserungsplanung KVP (z.B. jedes Jahr 5% Kosten einsparen), sondern ein „Quantensprung“ (z.B. innerhalb 2 Jahren Lieferzeiten um 70% reduzieren, Kosten um 30% vermindern). Das bedeutet nicht notwendigerweise Personalabbau: Eine Prozessorganisation eignet sich auch bei Aufgabenwachstum unter Personalstopp zur Reduktion von Überlastungen der vorhandenen Mitarbeitenden. Die europäische Erfahrung zeigt, dass Reengineering oft ohne Entlassungen und praktisch immer unter intensivem Einbezug der Mitarbeitenden praktiziert wird.

7. Vergleich Prozessorganisation und Projektorganisation

Es bestehen zwar Ähnlichkeiten zur Projektorganisation, die Prozessorganisation unterscheidet sich aber in wesentlichen Punkten.

- Es werden nicht nur besondere Projekte, sondern die Alltagsgeschäfte in Teams erledigt.
- Die Case Teams sind fix. Sie werden nicht für jeden Auftrag neu zusammengestellt.
- Die EDV-Vernetzung spielt eine wesentliche Rolle, indem Abläufe vereinfacht werden.
- Eine Institution der Auftragszuweisungen wird benötigt. Diese wird „Triage“ genannt.
- Das Ziel ist, um Grössenordnungen mehr zu leisten als unter der bisherigen Organisation.

Die Prozessorganisation kann auch Ähnlichkeiten mit der Matrixorganisation aufweisen, wenn sie mit Kompetenzzentren ergänzt wird. Ein wichtiger Unterschied ist, dass die Mitarbeitenden in der Prozessorganisation nie zwei unterschiedlichen Chefs unterstellt sind.

8. Risiken der Prozessorganisation

- Der gesunde Wettbewerb der Prozessteams artet aus in einen kostspieligen Konkurrenzkampf, wo nicht das Bessere die Oberhand behält, sondern der oder die Mächtigere. Führung ist in diesen Situationen gefragt.
- Die Prozessteams entwickeln unterschiedliche Normen und Werte, nicht nur die Zusammenarbeit und den zwischenmenschlichen Umgang betreffend, sondern auch in der Hinsicht, welchen Qua-

litätskriterien die Ergebnisse zu genügen haben. Die unité de doctrine ist gefährdet. Abhilfe schaffen Kompetenzzentren (think-tanks, virtuelle Schulen) im Bereich strategischer Funktionen.

- Der Prozess-Owner verhält sich (immer noch), wie der beste Sachbearbeiter im Team. Damit treten an Stelle der Kundenbedürfnisse die Erwartungen der vorgesetzten Führungsperson. Die Gefahr des quantitativen und des qualitativen „Flaschenhalses“ entsteht. Dadurch wird die Leistung unterdurchschnittlich und das teaminhärente Potenzial zur interdisziplinären Lösung komplexer Fragestellungen nimmt ab. Vorbeugend wirkt die zweckmässige Besetzung der Führungsstellen.
- Teaminterne „menschliche“ Konflikte blockieren die Zusammenarbeit. Dadurch wird die qualitative und quantitative Leistung über längere Zeit blockiert. Abhilfe schaffen die richtige Zusammensetzung der Teams, periodische Teamentwicklung, professioneller Umgang der Führungspersonen mit sich anbahnenden oder eskalierten Konflikten.