

# **Geschäftsprozessmanagement im öffentlichen Sektor – Unterschiede zur Privatwirtschaft?**

**Tagung *Die Zukunft des öffentlichen Sektors*  
Speyer, 6. bis 8. April 2005**

Prof. (em.) Dr. Klaus Lenk

Universität Oldenburg

E-mail: lenk@aon.at

<http://www.uni-oldenburg.de/verwaltungswissenschaft/>

# *Überblick*

- Vom Privatsektor lernen! Prozesse statt Strukturen zuerst!
- Prozess ist nicht gleich Prozess
- Die Bedeutung offener Entscheidungsprozesse
- Kundenprozesse von zwei (oder mehr) Seiten betrachtet
- Informationstechnische Potenzialfaktoren

# *Erfolgsmodell Prozessdenken*

- Reorganisation im Privatsektor geht von den Prozessen aus, nicht von den Institutionen
- Die Prozesssicht ist schwer zu vermitteln
- Freiere Gestaltung von Prozessen aufgrund des Potenzials der Informationstechnik
- Zentralität der effizienzbezogenen Ziele
- Die Allgegenwart (*Ubiquität*) von Informationen ermöglicht eine räumliche Neuverteilung der Arbeit und der Präsenz („Lockerung der Bodenhaftung der Verwaltung“), wo immer das gewünscht ist

# *„Voreinstellungen“ des Prozessdenkens*

- Geschäftsprozessmanagement in der Wirtschaft bezieht sich auf hochstandardisierte Prozesse
- Schwer standardisierbare Dienstleistungsprozesse sind auch in der Privatwirtschaft noch ein wichtiges Handlungsfeld
- Standards, Daten- und Prozessmodelle: Vereinheitlichung der Prozesse erscheint als Königsweg zur Reorganisation
- Das Ideal der menschenleeren Fabrik wird auf die Büroarbeit übertragen

# *Prozess ist nicht gleich Prozess*

- Vielfalt der Geschäftsprozesse im öffentlichen Sektor
- Stolz auf lokale Besonderheiten
- Vereinheitlichende Wirkung der Technik
- Vorgabe von wenigen Referenzprozessen für den öffentlichen Sektor wird der Aufgabenvielfalt nicht gerecht
- Prozesse müssen in ihre Bestandteile zerlegt werden
- Modularisierung ermöglicht Mehrfachverwendung von Prozessbausteinen fördern und neue Arrangements der Leistungserstellung

# *Die wichtigsten Prozesstypen*

- *Produktionsprozesse*: So gut wie Alles ist vorentschieden
- *Offene Entscheidungsprozesse*
- *Dienstleistungsprozesse (Kundenprozesse)*

# *Produktionsprozesse*

- In der Wirtschaft dominiert das Automationsideal: entschieden wird im Management, die operativen Prozesse laufen nach Möglichkeit vollautomatisch ab
- Prozessmanagement dient primär der Standardisierung von Prozessen (nicht dem Verständnis von Prozessen, welche je nach Situation auch unterschiedlich ablaufen können)
- Viele Hilfsprozesse und auch einfache Leistungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung lassen sich nach diesem Muster gut unterstützen

# *Entscheidungsprozesse*

- Das eigentliche Geschäft der öffentlichen Verwaltung sind offene Entscheidungsprozesse, die im Laufe der Bearbeitung erst organisiert werden
- Schriftlichkeit hat wesentliche Funktionen der Prozess-Organisation und der Ergebnissicherung
- Starre Workflows sind nicht angemessen
- Elektronische Schriftlichkeit entwickelt sich erst allmählich (DOMEA [D], ELAK [A], GEVER [CH])

# *Dienstleistungsprozesse*

- „Die Brille des Kunden aufsetzen“ heißt Prozess-Modellierung in zwei Schwimmbahnen: die Kundensicht ist genau so wichtig wie die Behördensicht
- Aus dem Dienstleistungs-Marketing kann viel gelernt werden
- Teilstandardisierung von Modulen kann zu Einsparungen ohne Qualitätsverluste führen

# *IT-Unterstützung*

- Individualbezogene oder gruppenbezogene Unterstützung? (Kopfarbeiters Werkbank oder Fließband durch die Amtsstuben?)
- *Groupware* lässt sich danach einteilen, welche Technikfunktion jeweils im Vordergrund steht:
  - Keeper (Dokumentenmanagement)
  - Synchronizer (Workflow Management)
  - Communicator
  - Agent

# *Gestaltungspotenziale*

- Die Informationstechnik ist „enabler“ für neuartige Geschäftsprozesse: aber wer greift das auf?
- Ebenso wichtig sind angemessene Verfahren, welche die Prozesse nicht nur im Hinblick auf den Entwurf der entsprechenden Software modellieren, sondern ganzheitlich die Arbeitssituation (im Tandem Mensch-Maschine) in den Blick nehmen
- Es müssen Verfahren entwickelt werden, die statt „Elektrifizierung 1:1“ zielführende Reorganisationen wahrscheinlich machen