

# Was bringt den Gemeinden Prozessmanagement?

Prozessmanagement. Die einen sehen diese Methode als unabdingbar. Abläufe liessen sich so optimieren, eine bessere Qualität erreichen und die Basis für die Digitalisierung legen. Trotzdem gibt es noch nicht viele Gemeinden, die darauf setzen.



Die Zürichsee-Gemeinde Horgen zählt zu den Vorreiterinnen beim Einsatz des Business Process Management, das als Basis für die Digitalisierung von Behördendienstleistungen gilt. Bild: Gemeinde Horgen/ Hans Erdin

Asap, as soon as possible, Englisch tönt oft einfacher und unkomplizierter. Nicht so in der Geschäftssprache. Da tönt es plötzlich ähnlich sperrig und kompliziert wie im Deutschen. Etwa beim BPM oder Business Process Management, das aktuell in verschiedenen Gemeinden aufgegleist wird. Auf Deutsch heisst BPM «Abwickeln/Durchführen von Geschäftsprozessen» und ist nach den Worten von Hans-Peter Mürger von der Berner Managementberatungsfirma Res Publica Consulting AG eine wertneutrale Bezeichnung für eine betriebswirtschaftliche Methode. Eine Methode, die in verschiedenen helvetischen Gemeinden vor der Einführung steht oder bereits eingeführt worden ist. Ängste, die Einführung dieser Methode werde zur Kostendrückerei führen, sind nach Mürger kaum begründet: «Geschäftsprozessmanagement gelangt nicht in erster Linie zum Einsatz, um Kosten zu senken». Wich-

tigere Beweggründe dafür sind, das Dienstleistungsverständnis einer Verwaltung zu verbessern. Über die Zeit hinweg und gegenüber verschiedenen Kunden soll eine konstant gute Dienstleistung erbracht werden können, bei der kein wichtiger Aspekt vergessen geht.

Andrea Mazzocco, Präsident der Interessengemeinschaft ICT der Zürcher Gemeinden, sekundiert: «Die Senkung der Kosten ist eine Folge der Prozessoptimierung, wozu das BPM-Tool benützt wird. Und die Darstellung ist mit BPMN vereinheitlicht und kann somit von vielen Akteuren gelesen, übernommen und angepasst werden.» Der Einsatz von BPM in der Gemeinde Horgen sei vor allem auch unter dem Aspekt des Qualitätsmanagements zu sehen. Die Zürichsee-Gemeinde zählt zu den Vorreiterinnen beim Einsatz dieser Methode. Vorrangiges Ziel in Horgen ist die Effizi-

enzsteigerung. Nach den Worten von Gaël Roth, der für das Prozessmanagement verantwortlich ist, vereinfachen die Standardisierung, der bessere Kommunikationsfluss und die Klärung der Verantwortlichkeiten die Verwaltungstätigkeiten spürbar. «Die einheitliche fachliche Beschreibung und Darstellung von Geschäftsprozessen ermöglicht ein gemeinsames Verständnis und eine gute Zusammenarbeit.» Standards ermöglichen auch eine effiziente und bürgerfreundliche digitale Zusammenarbeit zwischen Behörden oder zwischen Behörden und Unternehmen oder Privaten. Das bringe mehr Kundenzufriedenheit, tiefere Kosten und eine verbesserte Datenqualität. Noch mehr Wirkung durch das Prozessmanagement erhofft sich Roth von der fortlaufenden Optimierung des aufwändigen Projekts. «Ein Stellenabbau im Zusammenhang mit der Einführung des Prozessmanagements

war bei uns aber nie ein Thema.» Sehr wichtig bei der Einführung dieser betriebswirtschaftlichen Methode sei auf jeden Fall eine offene und umfassende Kommunikation, um unnötigen Widerstand von betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verhindern.

Münger ergänzt, dass eine Darstellung nach den Methoden des Geschäftsprozessmanagements schlicht unumgänglich sei, wenn eine Verwaltung plane, Vorgänge zu digitalisieren. «Erst wenn man eine grosse Zahl ähnlicher Geschäftsvorfälle dank einem vereinheitlichten Ablauf rationeller verarbeiten oder sogar teilweise automatisieren kann, sind tiefere operative Kosten möglich.» Ein typisches Beispiel dafür sind Steuererklärungen. Viele Verwaltungen sehen vor allem einen Nutzen im Bereich des Qualitätsmanagements und der Transparenz über die Abläufe.

«Mehr echte Sachbearbeitung»

Die immer wieder geäusserten Befürchtungen, die Einführung dieser Methode führe automatisch zu einem Stellenabbau, sind nach Münger nicht plausibel. «Von einer Analyse und Überprüfung der Geschäftsprozesse erwartet man gewisse Verschiebungen in den Tätigkeiten. Das kann zu Änderungen in den Stellenprofilen führen. Wenn es dabei zum Beispiel gelingt, unnötige Medienbrüche zu eliminieren, so fallen eher langweilige und repetitive Tätigkeiten weg. Dies zugunsten von mehr echter Sachbearbeitung.

«Ein Tool kann keine Personen entlassen», sagt Mazzocco. Die Prozessoptimierung werde die künftige Nachfrage nach Personal senken, aber nicht bestehende Arbeitsplätze gefährden.

BPMN ist eine internationale Norm und kann in allen Organisationen sinnvoll

eingesetzt werden. Das schweizerische Normierungsgremium eCH hat die Norm für die Praxis in der Schweiz angepasst. Sie steht allen Gemeinden zur Verfügung. Auf die Frage nach der Zweckmässigkeit dieser Methode antwortet Managementberater Hans-Peter Münger mit einem Beispiel: «Es ist gar noch nicht so lange her, dass behauptet wurde, ein Rechnungslegungsstandard sei für öffentliche Gemeinwesen sinnlos und auch gar nicht anwendbar. Heute hat sich nicht nur der Rechnungslegungsstandard HRM2 durchgesetzt, sondern in den meisten Gemeinden gibt es zudem eine externe Revisionsstelle und ein internes Kontrollsystem (IKS).

Gemeinden bleiben skeptisch

Trotzdem: Ein Run auf dieses Managementtool besteht bei den Gemeinden offenbar nicht. «Gemeinden, die konsequent auf Prozessmanagement setzen, gibt es noch nicht viele», bestätigt Münger. Aber vielerorts orientiere man sich in einzelnen Bereichen an gemeinsam festgelegten Sollgeschäftsprozessen und stelle fest, dass das die Kommunikation untereinander und mit den Kunden erleichtere. Dies, weil die Abläufe dank der transparenten Darstellung und den vordefinierten Zeitfenstern berechenbarer sind. Und dies vor allem auch, wenn es um gemeindeübergreifende Zusammenarbeit gehe. Das Festlegen der Abläufe für alle – egal ob gross oder klein – ist eine nötige Vorbedingung, wenn man im Internet das Abwickeln von Verwaltungsgeschäften ohne Medienbrüche ermöglichen will. Dies, anstelle des heute vielerorts gebräuchlichen Formular-Downloads.

Fredy Gilgen

eCH-BPM

e-CH-BPM ist eine Erfahrungs- und Wissensplattform für die öffentliche Verwaltung. Sie soll Prozesswissen teilen und zugänglich machen und dafür sorgen, dass dieses Wissen in der Verwaltung, bei Dienstleistern und in der Lehre und Forschung verbreitet wird. Aufgeschaltet sind aktuell rund 160 Prozesse und alle relevanten BPM-Standards und Hilfsmittel.

Von den zurzeit 450 registrierten eCH-BPM-Mitgliedern der öffentlichen Verwaltung stellen die Gemeindevetreter mit gut 200 Mitgliedern die grösste Gruppe dar. Von den bereits 160 publizierten Prozessmodellen stammt die überwiegende Mehrheit aus Gemeinden (u.a. Horgen, Gossau, Dübendorf, Stadt Luzern). Zusammen mit den Vertretern von Wirtschaft und Lehre/Forschung zählt die eCH-BPM-Plattform bereits über 800 registrierte Mitglieder.

Die eCH-Prozessplattform ist ein konkretes Umsetzungsergebnis von eCH zur strategischen Leistung «Pflege der Standardisierung» des E-Government Schwerpunktplans 2016–2019. Die eCH-Prozessplattform wird seit 2016 im Rahmen einer von E-Government Schweiz übertragenen Themenführerschaft vom Verein eGov Schweiz betrieben und vom Verein eCH inhaltlich betreut. Die Pilotversion von eCH-BPM wurde von der Fachhochschule Wallis (HES-SO) entwickelt.

https://www.ech.ch/vechweb/page?p=page&site=/Prozessplattform

Erst die einheitliche fachliche Beschreibung von Geschäftsprozessen ermögliche ein gemeinsames Verständnis und eine gute Zusammenarbeit, finden die Verfechter von BPM. Die Illustration zeigt ein Element einer Prozessbibliothek.

Bild: ISB

