

Business Process Management

AUF DIE PROZESSE KOMMT ES AN!

Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche Chancen für die öffentliche Verwaltung. Sie entpuppt sich aber auch als unerbittlicher Antreiber und zwingt Behörden dazu, ihre Prozesse zu überdenken, neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und agiler zu werden. Bei der Bewältigung dieser Veränderungen spielt Business Process Management (BPM) eine zentrale Rolle.

Geschäftsprozess-Management (BPM) identifiziert, gestaltet, dokumentiert, implementiert, steuert und optimiert kontinuierlich die Geschäftsprozesse. Moderne Ansätze des BPM adressieren dabei neben technischen Fragen vor allem auch organisatorische Aspekte, wie die strategische Ausrichtung, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, die Organisationskultur sowie die Einbindung und Führung von beteiligten Mitarbeitern. In der Vergangenheit bestanden die meisten E-Government-Umsetzungsprojekte nur darin, bestehende offline Verwaltungsprozesse durch die Einführung neuer online-basierter IT-Systeme nachträglich und punktuell zu optimieren. Eine vorgelagerte, umfassende Modernisierung von Strukturen und Prozessen fehlte in fast allen Fällen.

Die Frage, wie sich die traditionell hierarchisch und vertikal organisierte Verwaltung zu einer flexibel, agil, prozessorientiert und horizontal ausgestalteten Verwaltungsorganisation transformieren kann, wurde dabei zu wenig betrachtet. Das Ergebnis waren nicht integrierte Insellösungen, nicht durchgängig digitalisierte Prozesse mit Medienbrüchen, Redundanzen und eine mangelnde Qualität und Akzeptanz von E-Government-Angeboten. Aktuelle Umfragen beispielsweise von BPM&O und BearingPoint zeigen, dass der übergreifende Einsatz von BPM-Methoden im öffentlichen Sektor immer notwendiger und wichtiger wird, um die digitale Transformation zu meistern.

Vielfältiger Einsatz von BPM

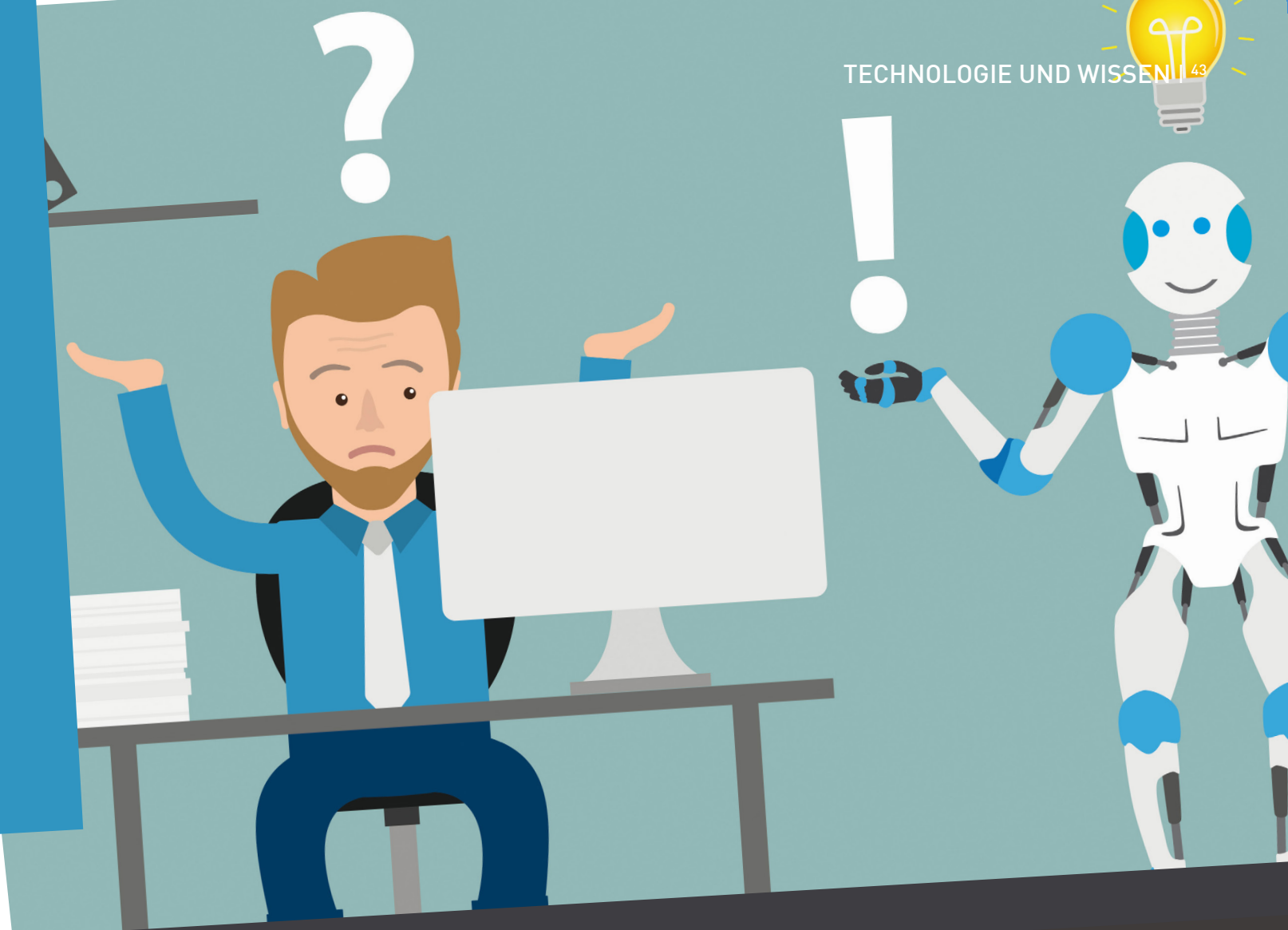
Ziel des Geschäftsprozess-Managements ist es, die in jeder Behörde existierenden Informationen zu den eigenen Verwaltungsprozessen zu analysieren, Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten herzustellen und Prozesse zu harmonisieren und zu standardisieren.

Daraus ergeben sich folgende Tätigkeitsbereiche für das Geschäftsprozess-Management:

- Planen und Modellieren von Prozessen
- Arbeiten nach Prozessen
- Überwachen der Prozesse, Erkenntnisse fließen in einem Kreislauf wieder in die Planung ein

Im Zusammenspiel der digitalen Transformation und ihrer erfolgreichen Umsetzung in E-Government-Services und den jeweiligen IT-Systemen führt BPM zu entscheidenden Vorteilen:

- erhöhte Effizienz bei der Digitalisierung von Prozessen
- erhöhte Transparenz für Entscheider, Mitarbeiter und Kunden (Bürger, Wirtschaft)
- bessere Erfüllung von IT-Compliance, regulatorischen nationalen und internationalen Anforderungen, wie z. B. die EU-DSGVO oder das E-GovG des Bundes und der Länder
- bessere Qualität, wie z. B. die aktive Steuerung durch regelmäßige Prozessmessung und Reporting



- reduzierte Kosten, z. B. durch Prozess-Redesign und Prozessautomatisierung
- bessere E-Government-Services bzw. Steigerung der Kundenzufriedenheit, z. B. durch Self-Services über Bürgerportale und die schnellere Erstellung individueller Services
- bessere Harmonisierung und Standardisierung der Systemlandschaft, z. B. Einführung neuer Systeme, prozess- und entscheidungsorientierte Systementwicklung, höhere Agilität. Dies erfolgt idealerweise auf Ebene der Geschäftsarchitektur und für flächendeckende E-Government-Services behörden- und verwaltungsebenenübergreifend.

Eine besondere Herausforderung für die öffentliche Verwaltung auf dem Weg zu durchgängig digitalisierten E-Government-Angeboten sind die zahlreichen, spezialisierten Fachverfahren. Bestehende Prozesse sind bei vielen alten Fachverfahren nicht durchgängig dokumentiert und es besteht in der Regel keine Vorgehensmethodik zur Einführung neuer Geschäftsprozesse.

Abstimmungsprobleme zwischen Fachabteilungen und IT-Abteilungen bzw. den Dienstleistungsrechenzentren der öffentlichen Hand erschweren eine Modernisierung und Integration der gewachsenen Verfahrenlandschaft hinsichtlich den Anforderungen der digitalen Transformation.

Strukturierte BPM-Methodik

Hier kann die strukturierte Einführung einer einheitlichen BPM-Methodik unterstützen. Sie stellt eine gemeinsame Methodik für alle Beteiligten dar, denn ihre Ergebnisse werden durchgängig von der Fachlichkeit bis zur IT-Implementierung verwendet.

Materna hat im Rahmen des Projektes ATLAS bei der Zollverwaltung erfolgreich eine weiterführende BPM-Methodik namens BP3M entwickelt und eingeführt. BP3M beschreibt den Weg, Anforderungen an IT-Systeme mit Hilfe von Geschäftsprozessen aufzustellen und zu verwalten. Ziel ist es, von der Anforderung

derung bis in die Implementierung eine harmonische und einheitliche Strukturierung zu erstellen. Dies wird durch eine dezentrale und prozessorientierte Methodik erreicht, die aus verschiedenen Komponenten besteht. Mithilfe der Komponenten lassen sich Anforderungen in feingranulare Detaillierungsgrade unterteilen. Anforderungen sind über den kompletten Verlauf eines Fachprozesses hinweg wiederverwendbar und nachverfolgbar.

BP3M ist im Grundsatz toolunabhängig und vereinigt die Vorteile der drei anerkannten Standards der Object Management Group (OMG) für die herstellerunabhängige systemübergreifende objektorientierte Programmierung:

- 1) Business Process Model and Notation (BPMN): als standardisierte grafische Notation zur visualisierten Prozessmodellierung
- 2) Decision Model and Notation (DMN): zur Modellierung von regelbasierten Entscheidungen zur Laufzeit
- 3) Case Management Model and Notation (CMMN): zur Modellierung einer erhöhten Flexibilität bei situationsbezogenen Eingriffen in die Abfolge von Aktionen während der Laufzeit

Mehr zu BPM in unserem Video-Interview

<http://youtu.be/Xgfx34RuYcE>

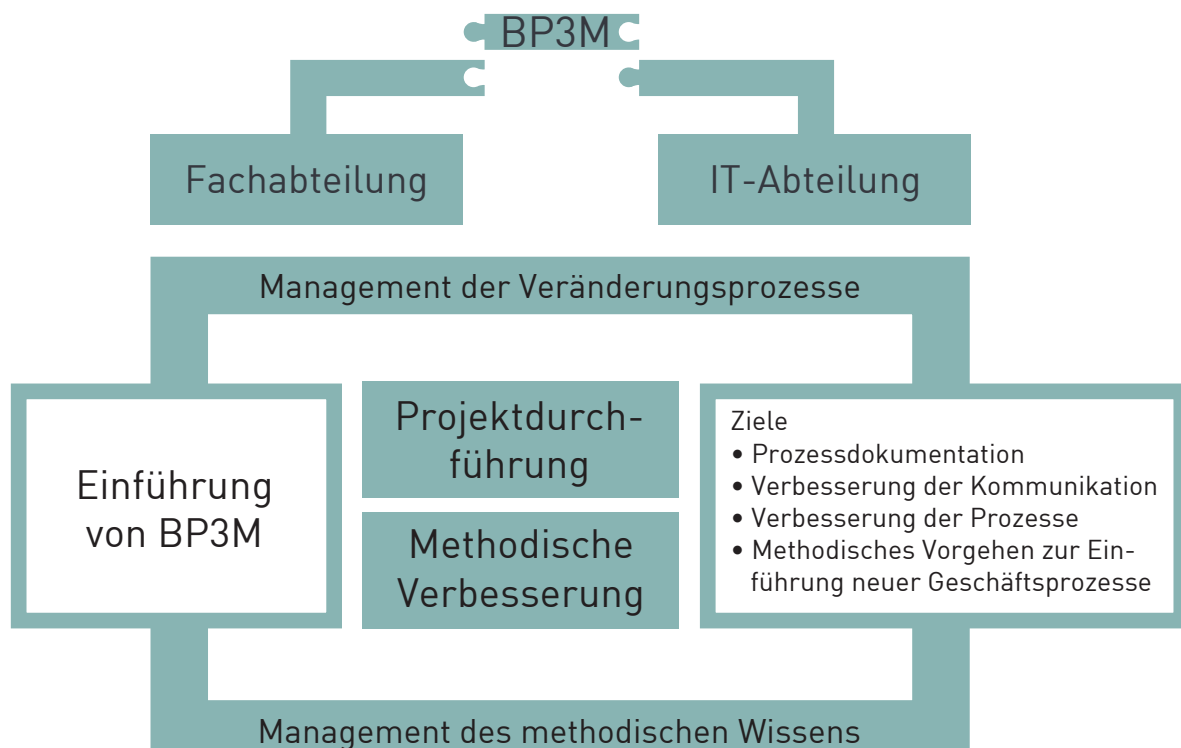


Fazit

Die öffentliche Verwaltung sollte Business Process Management als wichtigen Baustein für die erfolgreiche Umsetzung von E-Government-Vorhaben heranziehen. BPM unterstützt die Herausforderungen der digitalen Transformation über alle Phasen hinweg:

- Als Starthilfe: BPM kann ein gemeinsames Verständnis aller beteiligten Akteure über das Start- und Zielbild schaffen und hilft dabei, den notwendigen Änderungsbedarf transparent abzuschätzen.
- Für erste Gehversuche beim agilen Prototyping: Mit BPM-Methoden und -Werkzeugen können neue Prozesse und Services kostengünstig erstellt und erprobt werden. So kann die Verwaltung schneller auf ein verändertes Kundenverhalten in dynamischen digitalisierten Umfeldern reagieren.
- Zur weiteren Operationalisierung: BPM unterstützt bei der strukturierten Etablierung von Standards, Rollenklärung und Festlegung der Verantwortlichkeiten sowie der regelmäßigen Erfolgsmessung.
- Zur dauerhaften, schnellen Skalierung: BPM ermöglicht die Automatisierung der Prozesse und eine bessere Performance und Skalierung einer prozessorientierten Organisation.

Damit ist BPM künftig ein entscheidender Treiber für weitere Digitalisierungsvorhaben und methodische Grundlage für innovative Ansätze wie beispielsweise beim Einsatz von Chatbots als zusätzliche Bürgerschnittstelle oder bei der Nutzung der Blockchain-Technologie für sichere Transaktionen. ●



Die Methodik BP3M von Materna beschreibt den Weg, Anforderungen an IT-Systeme mit Hilfe von Geschäftsprozessen aufzustellen und zu verwalten. Sie vereinigt die Vorteile von drei anerkannten Standards.



Über die Autoren

Johannes Rosenboom ist Abteilungsleiter Business Development und Marketing im Geschäftsbereich Government bei Materna. Der Diplom-Verwaltungswissenschaftler beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit Fragen der IT, Prozessen und Organisation in der öffentlichen Verwaltung.



Eileen Hildebrand arbeitet als BPM Consultant bei Materna. Ihre Kernkompetenz ist die Entwicklung von BPM-Projektmethodiken. Als Prozessanalyst ist sie in Modellierungsworkshops und als Trainerin für BPMN-Schulungen unterwegs und bringt die Fach- und IT-Seite zusammen.