

Geschäftsprozessmanagement in der Verwaltung: eine Umfrage zum aktuellen Stand

Markus Fischer, Rainer Telesko

Geschäftsprozessmanagement (Business Process Management – im Folgenden mit BPM abgekürzt) wird auch in der öffentlichen Verwaltung ein immer wichtigeres Thema. Im Rahmen der Initiative BPM4eGov wurde eine Studie in Auftrag gegeben, die den aktuellen Stand der Umsetzung zeigt und auch klare Hinweise liefert in Bezug darauf, welche Punkte im Spannungsfeld Mensch, Organisation und Technik noch stärker adressiert werden müssen.



Markus Fischer
Geschäftsführer
Soreco Publica AG
markus.fischer@sorecopublica.ch



Prof. Dr. Rainer Telesko
Professor für Wirtschaftsinformatik
Institut für Wirtschaftsinformatik an der FHNW
rainer.telesko@fhnw.ch

Hintergrund der Umfrage

Im Rahmen der Initiative BPM4eGov wurde eine Studie zum aktuellen Stand «BPM in der öffentlichen Verwaltung» in Auftrag gegeben. Diese Studie wurde in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz im Rahmen eines Bachelorprojektes im Studiengang Wirtschaftsinformatik durchgeführt. Ziel der Studie war es, einen aktuellen Überblick über den Stand der Umsetzung zum BPM in der öffentlichen Verwaltung zu bekommen und gleichzeitig Handlungsfelder zu adressieren, denen in der Prozessmanagementumsetzung künftig noch vermehrt Augenmerk geschenkt werden muss. Die Umfrage wird seit 2011 regelmässig im Auftrag der Initiative BPM4eGov (www.BPM4eGov.ch) durchgeführt, um Trends und Veränderungen sichtbar zu machen. Die Initiative soll helfen, Synergien und Potenziale der Disziplinen Business Process Management (BPM) und E-Government auszuschöpfen. BPM4eGov fungiert als Plattform für Anwender, Manager, Entscheider, Anbieter und Prozessverantwortliche, die einem gemeinsamen Ziel folgen, nämlich der Förderung der Diszip-

lin BPM in der Verwaltung. Zielpublikum ist die öffentliche Verwaltung (Bund, Kantone und Gemeinden). Die Initiative organisiert sich vor allem über die Webcommunity XING und durch regelmässige Treffen.

Der aktuelle Stand zu BPM in der öffentlichen Verwaltung wurde mittels eines internetbasierten Fragebogens abgefragt, der an 2500 Personen (Mitarbeitende und Kader der öffentlichen Verwaltung sowie IT-Personal) gesendet wurde. Insgesamt wurden 380 Fragebogen zurückgesendet, was einer Rücklaufquote von circa 15,2% entspricht. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Umfrage dargestellt.

Kenntnisse BPM, E-Government und Standards

Die Mehrheit der Befragten besitzen gemäss eigenen Angaben Kenntnisse in E-Government. Institutionen wie BPM4eGov und der Verein eCH weisen einen hohen Bekanntheitsgrad (75%) auf und sind wesentliche Strukturen für das Vorantreiben von E-Government. Hingegen sind die von eCH verabschiedeten Standards (z.B. BPMN-Dokumentationsstandard [eCH-0073] oder das BPM Starterkit [eCH-0096]) weniger bekannt (nur ca. 40% der Befragten) als der Verein eCH selber. Der Grund dafür könnte sein, dass die Verabschiedung der entsprechenden Standards noch nicht so lange zurückliegt.

IT-Infrastruktur zur Modellierung von Geschäftsprozessen

In der öffentlichen Verwaltung sind Geschäftsprozesse noch recht häufig in textueller Form beschrieben. Dies erschwert die weitere Verarbeitung und Auswertung und beschränkt BPM-Projekte weitgehend auf das Thema Dokumentation. Mehrheitlich werden zur Dokumentation Flussdiagramme (51% der Befragten) eingesetzt. Es ist aber zu beobachten, dass die Sprache BPMN zunehmend auf dem Vormarsch ist (30% der Befragten), was auch mit den eCH-Standards zu begründen ist. Auf dem Toolmarkt kommt MS Visio mit Abstand am häufigsten zum Einsatz. Die Tools werden weitgehend in einzelnen Projekten eingesetzt, aber sehr selten flächendeckend. Insgesamt sind die befragten Teilnehmenden mit den verwendeten Modellierungstools zufrieden. Einzig für die Bereiche «Unterstützung der

Notation beziehungsweise Syntaxprüfung» und «Integration in Umsysteme» gibt es klare Verbesserungspotenziale.

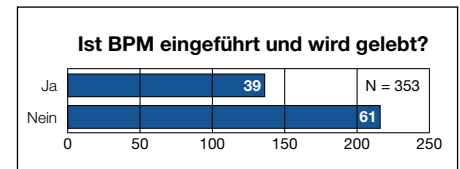


Abbildung 1: Umsetzung von BPM in der Verwaltung

Umsetzung von BPM in der Organisation

Nur in einer Minderheit der Organisationen ist BPM umfassend eingeführt. Hier ist festzustellen, dass der Durchdringungsgrad von BPM in der öffentlichen Verwaltung klar hinter demjenigen in der Privatwirtschaft hinterherhinkt. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Anzunehmen ist, dass das Fehlen klarer Treiber für BPM (finanzielle Treiber spielen in der Verwaltung keine so dominante Rolle) einer raschen Durchdringung entgegensteht. Auch die föderalen Strukturen in der Schweiz könnten eine Ursache sein.

Optimierung von Geschäftsprozessen

Die Optimierung von Geschäftsprozessen wird von der überwiegenden Mehrheit als wichtiges Thema genannt. Die tatsächliche Umsetzung hinkt allerdings stark hinterher, denn fast die Hälfte hat kein definiertes oder standardisiertes Verfahren in der Anwendung. Hier gibt es grossen Bedarf für die E-Government-Beratung.

Planung von BPM- und E-Government-Vorhaben

Dass die Themen BPM und E-Government in der Zukunft wichtig sind, sieht man auch daran, dass zwei Drittel der Befragten solche Projekte in Planung haben. Als wesentliche Vorteile von derartigen Projekten erwarten sich die Befragten

- Effizienzsteigerung
- Optimierung bestehender Prozesse
- Zeitgewinn
- Transparenz
- Standardisierung
- klare Abläufe

Interessant sind die Gründe für ein Nichtintitieren von BPM-Projekten (vgl. Abbildung 2). Nach dem Argument fehlender

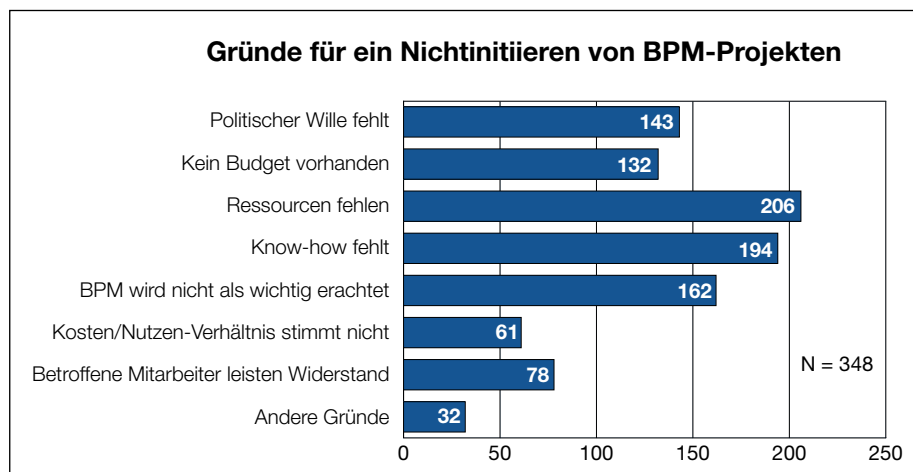


Abbildung 2: Gründe für ein Nichtinitiiieren von BPM-Projekten

Ressourcen werden fehlendes Know-how, mangelnde Wichtigkeit von BPM und fehlender politischer Wille genannt. Für die Zukunft bedeutet dies, dass das Training und die Begleitung bei der Umsetzung – am besten durch bestehende Strukturen wie eCH und BPM4eGov – noch weiter verstärkt werden müssen. Die Verwaltungseinheiten sollen sich auf die fachlichen Aspekte von BPM konzentrieren können. Empfehlungen zu Werkzeugen der Prozessmodellierung und eine geeignete Notation werden vom Verein eCH

erwartet. Die Integration mit anderen IT-Systemen sollte weitgehend durch spezialisierte Dienstleister realisiert werden.

Fazit

Die vorgestellte Studie liefert wesentliche Ergebnisse zum aktuellen Stand von BPM und E-Government in der Schweiz. Generell kann man feststellen, dass die Unterstützung durch die existierenden Organisationen eCH und BPM4Gov beginnt, Früchte zu tragen. Das Thema hat eine deutlich höhere Durchdringung als noch

vor einigen Jahren. Trotzdem gibt es gerade in den Bereichen Toolunterstützung und Modellierungsnotationen noch Aufholbedarf. Eine inadäquate Toolauswahl behindert die flächendeckende Verbreitung von BPM und hemmt zudem sehr oft Projekte, die über eine reine Dokumentation hinausgehen. Während bei Dokumentationsprojekten Transparenz der wichtigste Vorteil ist, gibt es Effizienzsteigerungen erst bei Prozessautomatisierung und einem durchgängig implementierten BPM-Kreislauf, der die Phasen Strategie, Identifikation, Modellierung, Automation, Messung und Optimierung beinhaltet.

Ausserdem ist es hier wichtig, die Vernetzung des Themas BPM mit den Themenbereichen GEVER, Qualitätsmanagement und ERP-Integration zu forcieren. Die laufenden Aktionen und Initiativen von eCH und BPM4eGov gehen genau in die richtige Richtung.

Besonderes Augenmerk sollte künftig ausserdem den Themen Ziele, Ausrichtung, Treiber und Stakeholder-Management von BPM-Projekten gewidmet werden. Es reicht hier nicht, einfach Best Practices aus der Privatwirtschaft zu übernehmen. Überlegenswert wäre hier die Entwicklung von Checklisten und Vorgehensmodellen speziell für die öffentliche Verwaltung.