

GPM als Instrument zur koordinierten Erstellung neuer Verwaltungsleistungen

Abstract von RA Tanja Röchert-Voigt und M.A. Christof Thim

Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik und Electronic Government an der Universität Potsdam

Problemstellung

Öffentliche Verwaltungen stehen angesichts sich stetig wandelnder Rahmenbedingungen vor vielfältigen Herausforderungen, sei es die Globalisierung, die fortschreitende Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik oder sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen, wie z.B. die Verpflichtung des Bundesgesetzgeber EU-Richtlinien in innerstaatliches Recht umzusetzen. Das hat oft aufbau- und ablauforganisatorische Auswirkungen auf die gubernative und administrative Exekutive. Dieser Beitrag soll verdeutlichen, welche Rolle die Prozessmodellierung nicht nur beim Erkennen von Potenzialen und bei der Reorganisation bestehender Prozesse spielt, sondern wie die Erkundung und Erstellung neuer Leistungsbereich damit koordiniert werden kann.

Der Ausgangspunkt für das hier beschriebene Praxisprojekt war die Verpflichtung Deutschlands aus der Richtlinie 2009/28/EG, ein elektronisches Register zur Handhabung elektronischer Nachweise bereitzustellen, so dass diese elektronisch ausgestellt, übertragen und entwertet werden können. Das Umweltbundesamt wurde mit dem Aufbau eines solchen Registers betraut. Es ergaben sich drei integrierte Aufgaben, die ein Konsortium unter Federführung einer führenden Forschungs- und Beratungseinrichtung in Zusammenarbeit mit verschiedenen Rechtsanwaltskanzleien, einem Entwicklungsinstitut und den Autoren dieses Artikels zu erfüllen hatte. Für die verwaltungsrechtliche Handhabung musste eine Durchführungsverordnung geschaffen werden, die die Grundlage für die Organisationsabläufe und die elektronische Plattform bildete. Die Experten aus unterschiedlichen Bereichen (IT, Recht, Verwaltung, Organisation) waren daher zu koordinieren. Es entstand die Herausforderung mit verschiedenen Wissensbasen und unterschiedlichem Fachvokabular umzugehen und eine am Gesamtsystem ausgerichtete, lösungsorientierte Diskussionskultur zu schaffen.

Lösungsvorgehen:

Das Projekt begann im klassischen funktionsorientierten Ansatz. Die Problemlösung wurde getrennt in den einzelnen Fachdisziplinen entwickelt: Die IT-Experten konzentrierten sich auf das Lastenheft, die Rechtsanwälte auf der Verordnung und die Berater auf mögliche Organisationsabläufe. Das führte zu jeweils fachspezifisch relevanten, aber kleinteiligen Diskussionen. Ein integratives Vorgehen fehlte. Mit jedem fachspezifischen Entwicklungsschritt wurden die Abstimmungs- und Koordinationsprobleme und die Komplexität der integrierten Lösung größer. Zudem stieg der Aufwand aller Partner, da jede Veränderung in einem Teilbereich Änderungen und Sonderregelungen im eigenen Arbeitspaket nach sich zog.

Die Lösung in dieser vertrackten Situation war die Hinwendung zum prozessorientierten Ansatz. Gerade der Fokus des Geschäftsprozessmanagements auf eine ganzheitliche, über die bloßen Aktivitäten hinausgehende Betrachtung des Gesamtsystems unter Einbeziehung nicht nur der zeitlich-logischen, sondern auch der organisatorischen und informationsbezogenen Wechselwirkungen [Hofer-Alfeis 1999, S. 3] offenbarte integratives Potenzial. Zunächst wurden alle direkt aus der Richtlinie ableitbaren Aufgaben als Kernprozesse identifiziert und in Kombination mit den aktuellen rechtlichen und technischen Gegebenheiten grob beschrieben. Dies ermöglichte eine erste Priorisierung, da Sub- und Managementprozesse außen vor blieben. Anhand der Visualisierung und einer gemeinsamen Modellierungssprache war es zudem möglich, eine gemeinsame Zielorientierung und ein Verständnis der Abläufe und Anforderungen auf allen Seiten zu erreichen. Die Problematisierung fachlicher Aspekte erfolgte nicht mehr auf theoretischer Ebene, sondern war an den konkreten Umsetzungsfall gebunden. Dadurch wurden nur Themen diskutiert, die Relevanz für alle drei Teilaufgaben hatten. Die Spezialprobleme, wie z.B. konkrete juristische Definitionen, Datenmodelle der Systemingenieure und Rollenzuordnungen in der Organisationsberatung, konnten dann inkrementell in der Fachdisziplin gelöst werden ohne die anderen Partner zu belasten. Auf Grund der konsequenten Anwendung der Prozessidee von Osterloh und Frost [1996, S. 87] konnte die funktionale Zersplitterung vermieden und die Verordnung, das Lastenheft und die Organisationsabläufe auf effiziente, effektive und auf das zu erstellende Gesamtsystem orientierte Weise erstellt werden.

Fazit

Der Verlauf des Projektes hat die Eignung der fokussierten Prozessorientierung für eine effiziente und effektive problemorientierte und fachübergreifende Diskussion und Entwicklung einer Gesamtlösung bestätigt. Die Visualisierung der Prozesse gleichsam als Landkarte und Vorgehensweise hat sich bewährt.

Literatur:

- Hofer-Alfeis, J. Geschäftsprozessmanagement – innovative Ansätze für das wandlungsfähige Unternehmen. Tectum Verlag, Marburg 1999
- Osterloh, M.; Frost, J. Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Gabler, Wiesbaden 1996