

1 Einleitung

1.1 Warum Geschäftsprozessmanagement?

»Für den Brandschutz und die Hilfeleistung unterhalten die Gemeinden den örtlichen Verhältnissen entsprechend leistungsfähige Feuerwehren [...]«

Diese in § 3 Abs. 1 des Feuerwehrgesetzes für Nordrhein-Westfalen getroffene Festlegung beschreibt nur eine von 16 unterschiedlichen – aber dennoch vergleichbaren – Formulierungen, die besagt, dass die Aufgabenträgerschaft eine kommunale Feuerwehr als pflichtige Selbstverwaltungsaufgabe unterhalten muss. Wie eine »leistungsfähige Feuerwehr« zu definieren ist, kann weder den Feuerwehrgesetzen noch anderen gesetzlichen Vorgaben entnommen werden. Vor diesem Hintergrund werden Feuerwehrbedarfsplanungen durchgeführt, die neben feuerwehrtechnischen Aspekten auch die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit berücksichtigen. Anhand objektiver Kriterien gilt es also das richtige Maß der vorzuhaltenden Feuerwehr zu finden, bei dem notwendige Größen wie beispielsweise Personal, Fahrzeugtechnik und Standorte berücksichtigt werden. Die wohl bekannteste und zugleich genau beschriebene Kombination unterschiedlicher Kenngrößen als Planungs- und Qualitätsmerkmal für Einsätze von Feuerwehren, ist die Hilfsfrist bzw. das Schutzziel, also die Aussage über das Sicherheitsniveau, welches als Minimum erreicht werden soll. Konkret handelt es sich darum, in welcher Zeit (Hilfsfrist), mit wie viel Mannschaft und Gerät (Funktionsstärke), in wie viel Prozent der Fälle (Zielerreichungsgrad) die Feuerwehr am Schadensort eintreffen soll. Die Hilfsfrist selbst lässt sich in die drei wesentlichen Zeitabschnitte der »Gesprächs- und Dispositionszeit in der Leitstelle«, der »Ausrückezeit der Einsatzkräfte« sowie die »Anfahrt bis zum Einsatzort« beschreiben. Mit Blick auf die effektive Ausgestaltung der Gesprächsannahme durch die Disponierenden in der Leitstelle (zielgerichtete Befragung des Notrufenden) und der effizienten Entsendung von Einsatzmitteln an die Einsatzstelle (die Richtigen Einsatzmittel für die Abarbeitung des Einsatzes) befindet sich die Feuerwehr bereits mitten im Prozess- bzw. Geschäftsprozessmanagement eines existenziell wichtigen Prozesses, einem so genannten »Kernprozess«. Doch zunächst gilt es zu klären, was ist Geschäftsprozessmanagement?

Eine häufig gewählte Definition ist die Bezeichnung von Geschäftsprozessmanagement als »[...] (ganzheitliches,) integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling zur zielgerichteten Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen« (Schmelzer & Sesselmann, 2016, S. 6). Unter dieser recht allgemein

gehaltenen Darstellung fällt es schwer, den direkten Feuerwehrbezug herzustellen. Mit der Frage, ob vergleichbare Strukturen bei der Feuerwehr bereits existieren oder bekannt sind, hilft der Blick in die »Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 – Führung und Leitung im Einsatz« (FwDV 100). Geschäftsprozessmanagement entspricht in großen Teilen dem klassischen Führungssystem der FwDV 100, also dem Wissen um Führungsorganisation (Aufbau), Führungsvorgang (Ablauf) und den Führungsmitteln (Ausstattung), ergänzt um weiterführende Informationen zur klaren Abgrenzung von Zuständigkeiten, Verantwortungen und der Ermittlung von Werten, die zur Beurteilung des Ergebnisses herangezogen werden können (Kennzahlen). Während bei der FwDV 100 der angestrebte Einsatzerfolg mit der dafür benötigten Funktionsstärke zugrunde gelegt ist, kann dem Geschäftsprozessmanagement die effiziente und effektive Nutzung vorhandener Ressourcen in den rückwärtigen Aufgabenfeldern zugesprochen werden, wobei bereits zwei wesentliche und gleichermaßen problematische Bestandteile Erwähnung finden. Geschäftsprozessmanagement leistet einen Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Feuerwehr, das heißt die »die richtigen Dinge tun« und die »Dinge richtig tun«. Eine Feuerwehr ist erst dann effizient, wenn sie mit möglichst geringem Mitteleinsatz ihren gesetzlichen oder verwaltungstechnischen Aufgaben gerecht werden kann. Nicht oder nur mangelhaft beherrschte Prozesse führen unweigerlich zu Beanstandungen, Fehlern oder zu hohen Kosten und damit zu Geld, welches für andere Aufgaben zielgerichteter verwendet werden kann.

Der ganzheitliche Ansatz des Geschäftsprozessmanagements ermöglicht nicht nur die Betrachtung der für die Feuerwehr offensichtlichen, zum Teil gesetzlich vorgeschriebenen und verwaltungstechnisch notwendigen »Kernprozesse«, sondern ebenso die der relevanten »Führungsprozesse« und »Unterstützungsprozesse«, mit einem zentralen Ansatz, diese zu steuern und zu überwachen. Unterstützungsprozesse tragen grundsätzlich nicht zur Bewältigung der Kernprozesse bei, sind aber dennoch für die Abwicklung zwingend notwendig. Die Annahmen eines Notrufes und die anschließende Disposition stellen einen Kernprozess dar, wohingegen die Erstellung von Zugangsdaten (Benutzername und Passwort) zum Einsatzleitsystem für die Disponierenden notwendig ist, aber grundsätzlich nur einen Unterstützungsprozess darstellt. Wird die Frage nach Personalveränderungen oder strategischen Ausrichtungen gestellt, so handelt es sich grundsätzlich um Führungsprozesse, also Aufgaben, die von der obersten Leitungs- und Führungsebene wahrgenommen werden.

Die Kunst des Geschäftsprozessmanagements ist es also, eine ganzheitliche Betrachtung aller für den Betrieb der Feuerwehr notwendigen Geschäftsprozesse zu erhalten, den Überblick zu wahren und interne Abläufe, Vorgehensweisen und

1.2 Welchen Nutzen bietet Geschäftsprozessmanagement?

Schnittstellen zu identifizieren, zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verbessern, sodass vorhandene Ressourcen möglichst effektiv und effizient genutzt werden können. Gemäß der »leistungsfähigen Feuerwehr« gilt es also eine ebenso »leistungsfähige Verwaltung« zu etablieren, die im Hintergrund so agiert, dass die Feuerwehr nicht mit der Selbstverwaltung beschäftigt ist, sondern den eigentlichen Fokus auf das Kerngeschäft legen kann und gleichzeitig den zukünftigen Herausforderungen aufgrund geänderter gesellschaftlicher, technologischer oder demographischer Veränderungen zielgerichtet begegnen kann.



Merke:

Es ist stets notwendig der Effektivität eine ebenso hohe Aufmerksamkeit zukommen zu lassen wie der Effizienz. Auch bei dem Geschäftsprozessmanagement gilt es »vor die Lage kommen« und nicht »hinterher zu laufen«.

1.2 Welchen Nutzen bietet Geschäftsprozessmanagement?

Stellenpläne der Gemeinden und Kreise beschreiben den qualitativen Rahmen der Personalwirtschaft. Grundsätzlich gilt das Prinzip nur die Stellen zu schaffen, die zur Einführung der gesetzlichen Aufgaben notwendig sind (KGSt, 2009, S. 9). Übertragen auf die Feuerwehr bedeutet dies, dass sich die in den Feuerwehrgesetzen beschriebenen Aufgaben in den durch die Politik beschlossenen Feuerwehrbedarfsplänen wiederfinden. Basierend auf dem Arbeitszeitmodell der Vollzeit wird die Personalbemessung durchgeführt, in der verschiedene Einflussgrößen wie Aus- und Fortbildung, Urlaub und Krankheit Berücksichtigung finden. Dies wirft die Frage auf, wie viel Personal an und auf welcher Stelle tatsächlich benötigt wird. Hinzu kommt, dass auch der Gesetzgeber erkannt hat, mit der Schaffung neuer Stellen allein ist die Bewältigung der Aufgaben nicht möglich. Dies führte zu dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (EGovG) in dem es heißt, dass Verwaltungsabläufe vor Einführung informationstechnischer Systeme unter Nutzung gängiger Methoden dokumentiert, analysiert und optimiert werden sollen (vgl. § 9 EGovG, § 12 EGovG NRW). Doch was sind diese Methoden und was umfassen sie? Eine Antwort auf die Frage der Methoden gibt es nicht und wird es auch nicht geben. Sie sollen nur das abbilden können, was sich der Gesetzgeber vorstellt. Fest steht jedoch, dass informationstechnische Systeme überall zu finden und nicht mehr wegzudenken sind. Somit ist der Umfang zumindest klar definiert, nämlich alles. Dieser Ansatz

entspricht dem des Geschäftsprozessmanagements, welches sogar einen Schritt weiter geht. Das Geschäftsprozessmanagement beschränkt sich nicht nur auf IT-Systeme, sondern bildet die Möglichkeit eine effiziente und effektive Gestaltung aller Prozesse vorzunehmen. Hierzu zählt das Personaleinstellungsverfahren der Verwaltung genauso wie das Anlegen neuer Benutzerkennungen für die Arbeitsplatzcomputer in der IT-Abteilung oder die Planung der Durchführung von Reparaturaufträgen in den Werkstätten.

Mit der Aussage, dass alle Bereiche Betrachtung finden müssen, stellt sich wiederum die Frage nach einem praktischen Beispiel. Ein für die Feuerwehr typischer Anwendungsbereich ist die Bewirtschaftung von Einheiten mit HuPF-Bekleidung (Herstellungs- und Prüfbeschreibung für eine universelle Feuerwehrschtzbeleidung). In unterschiedlichen Betrachtungen der Bewirtschaftungssystematik hat sich herausgestellt, dass die bereits bei vielen Rettungsdiensten umgesetzte Pool-Bewirtschaftung, das heißt das Vorhalten von Bekleidungsstücken in der Anzahl X und den Größen Y , im Vergleich zu der Ausgabe von Persönlicher Schutzausrüstung die kostentechnisch wirtschaftlichere Variante darstellt. Die strategische Ausrichtung einer Feuerwehr zur Einführung von Bekleidungs-pools ist ein **Führungsprozess** und zieht verschiedene Formen der Veränderung in den Abläufen der eigentlichen Bewirtschaftung nach sich. So muss das Bekleidungsstück nicht mehr namentlich auf Mitarbeitende gebucht und entsprechend vor der Reinigung ausgetragen werden, sondern kann mit geringem Aufwand aus einer Liste, der so genannten Lebensakte, ausgetragen werden. Bei dem Prozess der Reinigung wird in diesem Fall von einem **Kernprozess** gesprochen. Der Kernprozess selbst bietet bereits jetzt sehr viel Optimierungspotenzial. So kann das manuelle Austragen aus einer Liste zur Pflege der Lebensakte über die meistens bereits herstellerseitig in die Kleidung eingenähte RFID-technologie automatisiert abgebildet werden. Anhand des Kernprozesses und dem Ausbuchen von Bekleidungsstücken lassen sich weitere Prozesse ergänzen, die den Geschäftsprozess zur Pool-Bewirtschaftung unterstützen. Ein Beispiel ist die systemseitige Umsetzung des Mindestbestands einer HuPF-Hose der Größe Y , die bei Erreichen eines definierten Schwellenwertes automatisiert in der Bekleidungskammer die Bereitstellung weiterer Bekleidungsstücke anstößt. Mit diesem Prozess wird die dritte Form der Prozesskategorien beschrieben, die der **Unterstützungsprozesse**. Auch wenn die Bereitstellung von weiteren Bekleidungsstücken in der Bekleidungskammer für die jeweilige Einheit nur ein Unterstützungsprozess beschreibt, so kann die tatsächliche Bereitstellung in der Bekleidungskammer einen Kernprozess darstellen. Damit an dieser Stelle der Überblick über die Prozesse nicht verloren geht oder die Bedeutung der Prozesse für andere Organisationseinheiten nicht falsch kategorisiert wird, gilt es die einzelnen Prozesse zu harmonisieren und aufeinander abzustimmen.

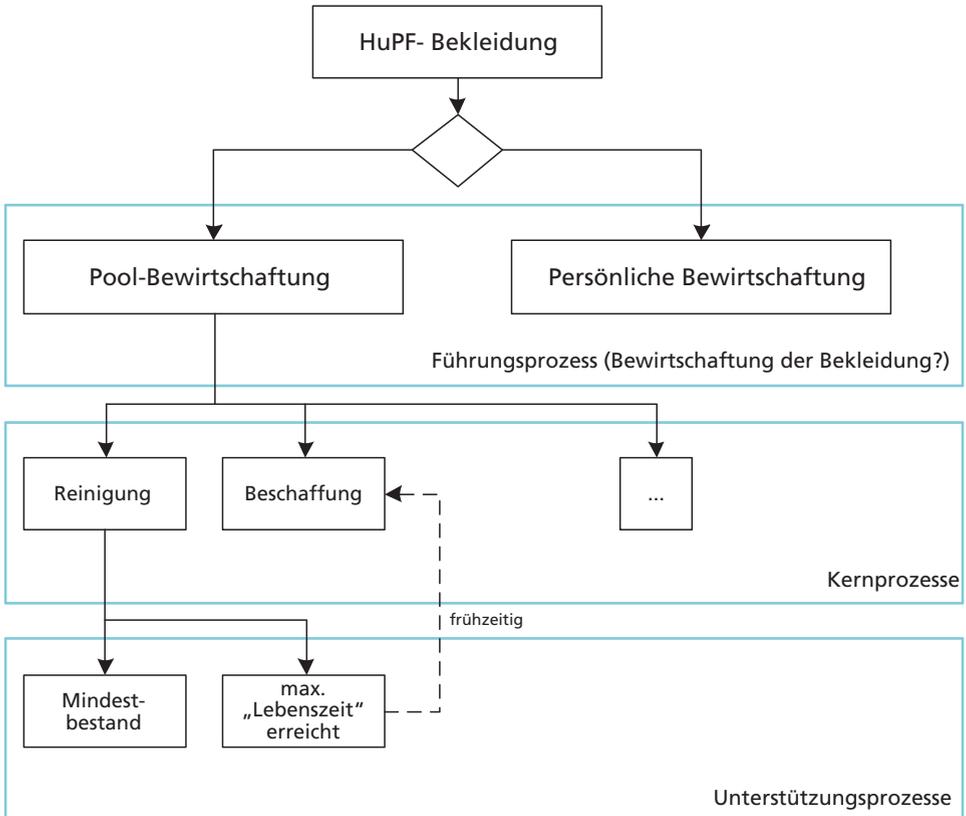


Bild 1: Prozesse in der Bewirtschaftungssystematik der HuPF-Bekleidung

Die Darstellung der Bewirtschaftung von Bekleidungsstücken zeigt, dass sich anhand des recht einfachen Beispiels viele Anwendungsmöglichkeiten ergeben, die nicht alle abschließend aufgeführt werden können.

Nicht nur bereits existierende Abläufe lassen sich auf diese Weise gut beschreiben, sondern auch zukünftig beabsichtigte Arbeitsweisen können so beschrieben werden, dass sie für jeden verständlich abgebildet werden. Insbesondere bei Softwarebeschaffungen kann auf diese Weise eine funktionale Beschreibung vorgenommen werden, bei der potenzielle Anbieter bereits frühzeitig die beabsichtigte Arbeits- und Funktionsweise des eigenen Produktes vergleichen können.

1.3 Wie kann das Buch zur Erreichung meiner Ziele beitragen?

Wer sich mit der Thematik des Geschäftsprozessmanagements auseinander setzt, hat nicht nur den Anspruch klare Strukturen zu schaffen und Herangehensweisen zu beschreiben, sondern auch gewachsene Strukturen zu hinterfragen, organisatorische Abläufe zu verbessern und neue, flexible Wege aufzuzeigen, deren Verwendung und Anpassung aufgrund kontinuierlicher Überprüfung auch in Zukunft dynamisch möglich ist. Eine anfängliche Motivation zur Herbeiführung von Veränderungen wird oftmals aufgrund unbekannter Vor- und Herangehensweisen und dem Fehlen um das Wissen von Werkzeugen gebremst, oder durch ein Überangebot von Lösungen zerschlagen. Insbesondere in dem doch sehr speziellen Bereich der Feuerwehr und deren Verwaltung existiert kaum Fachliteratur, die solche Themen in dem Maße abdecken, dass eine verwendbare Basis abgebildet wird. Wer dennoch durchhält und sich ernsthaft mit den Möglichkeiten auseinander setzt, wird erkennen, dass Geschäftsprozessmanagement nicht nur zur Optimierung von Abläufen dient, sondern durch den Einsatz geeigneter Kenngrößen und Vernetzungen von Abläufen als zentrales Managementwerkzeug zur Vereinfachung und Standardisierung herangezogen werden kann.

In dem vorliegenden Buch wird neben der Schaffung eines zum Verständnis beitragenden Basiswissens über Geschäftsprozesse eine Möglichkeit der textuellen und insbesondere visuellen Beschreibung aufgezeigt, die bereits ohne ein übergeordnetes Management durch einfache Handhabung zu einer Verbesserung der Prozesse beiträgt. Als visuelle Form der Beschreibung wird Business Process Model and Notation (Geschäftsprozessmodell und Notation) verwendet, ein internationaler Standard, der durch seine einfache Verwendung und dennoch flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten für Einsteiger und Fortgeschrittene geeignet ist. Um die Lücke zwischen Theorie und Praxis abzudecken, wird anhand der fiktiven »Feuerwehr Musterstadt« ein Fallbeispiel konstruiert, welches die Herangehensweise zur Prozessaufnahme über die Analyse hin zur Optimierung beschreibt. Mit der Verwendung eines Systems zur gegenüberstellenden Beurteilung vor und nach der Optimierung wird eine Methode vorgestellt, die für alle Prozesse eine einheitliche Vergleichbarkeit ermöglicht. Abschließend wird über die Beurteilung von Risiken in den Geschäftsprozessen gesprochen. Insbesondere für einen »Kernprozess« ist die Risikobetrachtung und eine entsprechende Entscheidungsfindung bei der Beseitigung oder von Kompensationsmaßnahmen von besonderer Bedeutung.

2 Zentrale Begrifflichkeiten im Prozessmanagement

Um sich im Umfeld des Geschäftsprozessmanagements zurechtzufinden, gilt es zunächst die verschiedenen Begrifflichkeiten voneinander abzugrenzen. Im folgenden Kapitel werden die zum Verständnis notwendigen Begrifflichkeiten beschrieben.

Prozess

Prozesse finden sich in nahezu allen Bereichen der Berufswelt und des Privatlebens wieder. Definiert durch eine sich »[...] regelmäßi[g] wiederholende Tätigkeit mit einem definierten Beginn und Ende [...]« (Gadatsch, 2015, S. 3), können arbeitsseitig organisierte Prozesse manuell, teilautomatisiert oder vollautomatisiert ausgeführt werden (vgl. Gadatsch, 2015, S. 3). Auf einer abstrakten Ebene lässt sich ein Prozess durch

Eingabe (Input) → Aktivität → Ergebnis (Output)

beschreiben (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2016, S. 52).

Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse beschreiben im betrieblichen Umfeld verschiedene zeitlich-logische Abfolgen von Aufgaben, um ein unternehmerisches oder betriebliches Ziel zu erreichen (vgl. Gadatsch, 2015, S. 5). Auf einer abstrakten Ebene lässt sich ein Geschäftsprozess durch

Anforderung von Kunden → wertschöpfende Aktivitäten → Leistung für Kunden

beschreiben (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2016, S. 52).

Grundsätzlich werden Geschäftsprozesse in die Prozesskategorien Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse unterteilt (vgl. Bild 1). Führungsprozesse, auch Steuerungsprozesse genannt, verantworten das Zusammenspiel der Geschäftsprozesse und beziehen sich auf Strategieentwicklung, Unternehmensplanung und operatives Führen. Kernprozesse sind solche, die einen hohen Wertschöpfungsanteil besitzen. Sie sind wettbewerbskritisch und bilden den Leistungserstellungsprozess (vgl. Gadatsch, 2015, S. 17). Unterstützungsprozesse besitzen keinen oder nur einen geringen Wertschöpfungsanteil. Sie sind nicht wettbewerbskritisch, aber notwendig.

Übertragen auf die Feuerwehr beschreiben Führungsprozesse solche, die politisch, fachliche und personelle Ausrichtungen und Auswirkungen besitzen oder mit sich

führen. Eine Zusammenstellung von wichtigen Führungsprozessen ist in der durch die Politik zu beschließenden Brandschutzbedarfsplanung zu finden. Hier werden strategische Entwicklungen, Planung und Steuerung von Ressourcen sowie die daraus resultierenden finanziellen Entwicklungen beschlossen, die es anschließend zu konkretisieren gilt. Kernprozesse hingegen sind Prozesse, die zur Bewältigung der Kernaufgaben und der Verwaltung in den jeweiligen Anwendungsbereichen dienen. Hierzu zählen beispielsweise die Durchführung der Brandverhütungsschau, die Bemessung von Personalansätzen für Veranstaltungen oder die Einsatzberichterstellung zur anschließenden Abrechnung von Einsätzen. Damit Führungs- und Kernprozesse grundsätzlich funktionieren können, sind Unterstützungsprozesse notwendig, welche die Basis bilden. Ohne den Zugang und Zugriff auf das Berichtswesen der Einsatzberichterstellung kann eine Abrechnung nicht erfolgen.

Workflow

Ein »[...] formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess [...]« (Gadatsch, 2015, S. 5 f.) wird als Workflow bezeichnet. Workflows zeichnen sich grundsätzlich durch einen hohen Detaillierungsgrad aus. Berücksichtigt werden zeitliche, fachliche und ressourcenbezogene Spezifikationen, welche für automatisierte Steuerungsabläufe erforderlich sind. Während der Geschäftsprozess den Fokus auf betriebswirtschaftliche Aspekte und die Darstellung der Abfolge von Arbeitsschritten legt, zielt der Workflow auf die detaillierte technische Beschreibung der Arbeitsschritte ab.

Das konkrete Ausführen eines Workflows wird als Workflow-Instanz bezeichnet (vgl. Obermeier et al, 2014, S. 114).

Beispiel:

Nach § 27 BHKG – Brandsicherheitswachen sind Veranstaltungen, bei denen eine erhöhte Brandgefahr besteht und bei Ausbruch eines Brandes eine große Anzahl von Personen gefährdet ist, der Gemeinde rechtzeitig anzuzeigen, sodass die Gemeinde darüber entscheidet, ob eine Brandsicherheitswache erforderlich ist. In einer vereinfachten Form ist der zu Grunde gelegte Geschäftsprozess die Überprüfung der gemeldeten Veranstaltung, die Feststellung der Notwendigkeit von Brandsicherheitswachen, die Durchführung der Brandsicherheitswache sowie die anschließende Abrechnung der Brandsicherheitswache.

Der Workflow »Abrechnung« hingegen beschreibt detailliert, welche Dokumentenvorlagen zur Abrechnung der Stunden seitens der Brandsicherheitswache verwendet werden müssen, welches Abrechnungssystem zu verwenden ist und wie die durch die Sachbearbeitenden unterschriebene Rechnung über die Hauspost an den Veranstalter versendet wird.

Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozessmanagement (GPM), auch Business Process Management (BPM) genannt, beschreibt ein ganzheitliches System aus Führung, Organisation und Controlling um Geschäftsprozesse zielgerichtet zu steuern (vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2016, S. 6). Die Aufgabe des GPM ist eine permanente Verbesserung der Prozesse hinsichtlich Aktualität, Leistungsfähigkeit und Qualität (vgl. Gadatsch, 2017, S.1 ff.). Die zentralen Bestandteile des GPM »strategisches Prozessmanagement«, »Prozessentwurf«, »Prozessimplementierung« und »Prozesscontrolling« bilden die Basis des Geschäftsprozessmanagement-Kreislaufs.

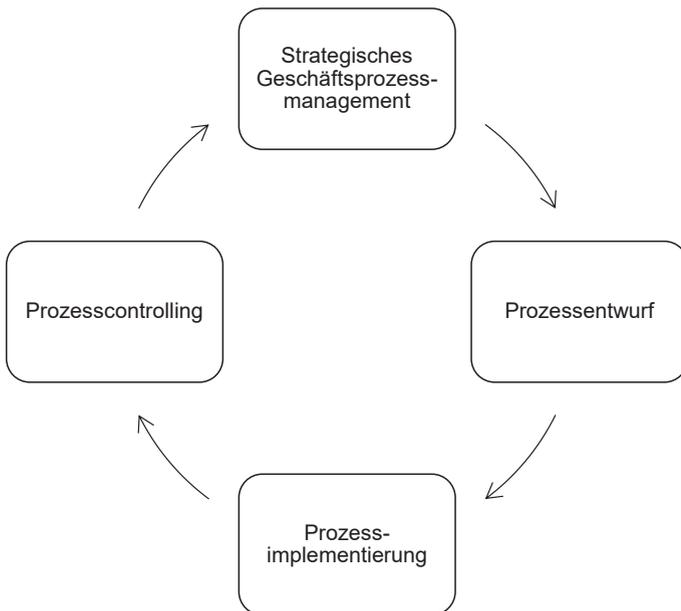


Bild 2: Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf, in Anlehnung an (Allweyer, 2005, S. 1)

Ausgehend von dem strategischen Prozessmanagement, welches sich den im Unternehmen vorhandenen Prozessen widmet, werden in der Prozessentwurfsphase Geschäftsprozesse identifiziert, in der Prozessimplementierung umgesetzt sowie durch ein geeignetes Prozesscontrolling kontinuierlich überwacht (vgl. Feldmayer & Seidenschwarz, 2005, S. 64 f.). Der Geschäftsprozessmanagement-Kreislauf zeichnet sich dadurch aus, dass er fortwährend durchlaufen wird, um so die Effizienz und Effektivität der Geschäftsprozesse kontinuierlich zu verbessern.