



ZHAW School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik

**Prozessmanagement in den Gemeinden
der deutsch- und rätoromanisch-
sprachigen Schweiz**

Umfrageresultate

Autor: Ueli Schlatter
Datum: 26. Mai 2014

ZHAW School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur

www.iwi.zhaw.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
1.1	Ausgangslage	2
1.2	Problemstellung	2
1.3	Zielsetzung	3
1.4	Vorgehen	3
2	Zielgruppe und Teilnehmer	4
3	Ergebnisse	6
3.1	Geschäftsprozessmanagement	6
3.1.1	Auslöser für Geschäftsprozessmanagement	6
3.1.2	Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement	7
3.1.3	Geschäftsprozessmanagement - Strategie	7
3.1.4	Geschäftsprozessmanagement - Umsetzung	8
3.2	Geschäftsprozess- Modellierung	9
3.2.1	Prozessmodelle	9
3.2.2	Notationen	9
3.2.3	Standards	10
3.3	Referenz- und Musterprozesse	11
3.3.1	Nutzung von Referenz- und Musterprozessen	11
3.3.2	Nutzen von Referenz- und Musterprozessen	12
3.4	Prozessaustauschplattformen	14
3.4.1	Bekanntheitsgrad von Prozessaustauschplattformen	14
3.4.2	Bereitschaft zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen	15
3.5	Prozessmanagement - Werkzeuge	16
3.5.1	Prozessunterstützung durch Software	16
3.5.2	Verwendete Software- Werkzeuge	17
3.6	Ausbildungsbedarf	18
3.6.1	Ausbildungsbedarf	18
3.6.2	Ausbildungsthemen	18
3.7	Weitere Kommentare	19
4	Sponsoren	21
5	Anhang	23
5.1	Begleittext zur Umfrage	23
5.2	Fragebogen	24
6	Abbildungsverzeichnis	28
7	Impressum	29

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die E-Government-Strategie Schweiz¹ definiert drei Ziele:

- Die Unternehmen nutzen für ihren Verkehr mit der öffentlichen Verwaltung die elektronischen Möglichkeiten.
- Die Bevölkerung kann häufige oder mit grossem Aufwand verbundene Geschäfte mit den Behörden direkt auf elektronischem Weg abwickeln.
- Die Behörden haben ihre Geschäftsprozesse modernisiert und verkehren untereinander elektronisch.

Um diese Ziele erreichen zu können, müssen im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements die öffentlichen Leistungen und Prozesse systematisch und einheitlich dokumentiert werden. Über das Geschäftsprozessmanagement lassen sich beispielsweise Produktions-, Vertriebs- und Kommunikationsaspekte unter Berücksichtigung des Prozessdesigns thematisieren und Verbindungen und Integrationen von verschiedensten internen Verwaltungsprozessen zu einem öffentlichen Verwaltungsprozess konfigurieren.

Im Rahmen seiner Ziele 2012 – 2015 für den Bereich E-Government verfolgt das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) die Absicht, die für die Schweizer Wirtschaft vorrangigen Behördenleistungen harmonisiert, vereinfacht und online verfügbar zu machen. Innerhalb dieser Aktivitäten besteht eine der Handlungslinien des SECO darin, dezentral verwaltete Inhalte, Dienste, Methoden und Werkzeuge über eine Datendrehscheibe zu vernetzen und zentral zur Verfügung zu stellen.

Zu diesem Zweck wurde auch das Vorhaben „B1.13 „eCH-Prozessaustauschplattform für Gemeinden und Kantone“ lanciert, welches sich unter anderem an folgendem Zielzustand² orientiert:

- Auf der eCH-Prozessaustauschplattform werden schweizweit Prozessbeschreibungen von Gemeinden und Kantonen publiziert und ausgetauscht.
- Die Gemeinden und Kantone dokumentieren ihre Prozesse nach eCH-Standards und publizieren diese auf der eCH-Plattform.
- Behörden nutzen die Prozessbeschreibungen der eCH-Plattform und können dadurch rasch und kostengünstig ihre eigenen Prozesse einheitlich dokumentieren, anpassen und pflegen.

Die eCH-Prozessaustauschplattform und andere Prozessaustauschplattformen, wie sie zurzeit in Deutschland und der Schweiz bzw. in verschiedenen Kantonen realisiert oder geplant werden, könnten auch dazu beitragen, Geschäftsprozesse in Gemeinden und Kantonen zu vereinheitlichen.

1.2 Problemstellung

Stand und Entwicklung, aber auch Bedürfnisse im Bereich des Prozessmanagements in den politischen Gemeinden der Schweiz sind noch wenig übersichtlich. Zum heutigen Zeitpunkt ist insbesondere noch unklar, wie die sich Prozessaustauschplattformen in der Schweiz mittel- und langfristig entwickeln werden. Unklarheiten sind etwa zu beseitigen bezüglich Akzeptanz, Bereitstellung, Nutzen und Nutzung von Prozessaustauschplattformen und der darüber ausgetauschten Prozessbeschreibungen.

¹ <http://www.egovment.ch/egov/00833/00834>

² <http://www.ech.ch/vechweb/page?p=page&site=/Projekte%20ffo/Prozessaustauschplattform>

1.3 Zielsetzung

Anhand einer Umfrage soll ein Erkenntnisgewinn bezüglich der in der Problemstellung genannten Unklarheiten zu Prozessaustauschplattformen, aber auch zu Einsatz von Werkzeugen und Modellierungsnotationen im Prozessmanagement in den politischen Gemeinden der deutsch- und rätoromanisch-sprachigen Schweiz gewonnen werden.

1.4 Vorgehen

Die Zielsetzung soll anhand eines Fragebogens und der Beantwortung von konkreten Fragenstellungen durch direkt mit dem Thema konfrontierte Behördenmitglieder erreicht werden. Die einzelnen Fragen beziehen sich auf die folgenden sechs Themengebiete:

1. Bedeutung von Prozessmanagement in Gemeinden
2. Aus- und Weiterbildungsbedarf im Prozessmanagement
3. Einsatz von Prozessmodellen und Notationen
4. Einsatz von Prozessmanagementwerkzeugen
5. Nutzung von Referenz- und Musterprozessen
6. Nutzen und Nutzung von Prozessaustauschplattformen

2 Zielgruppe und Teilnehmer

Für die Umfrage wurden am 7. März 2014 vom Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) über die Webseite www.chgemeinden.ch die E-Mail - Adressen von 1502 Gemeinden aus der deutschen Sprachregion eingekauft.

Auf der am 10. März 2014 vom SGV erhaltenen Adressliste hatten 23 Gemeinden ihre E-Mail- Adresse nicht aufgeführt. Eine E-Mail – Adresse stellte sich beim Versand nachhaltig als ungültig heraus.

Am 27. März 2014 wurde an 1478 Gemeinden ein webbasierter Fragebogen versendet. Die im Fragebogen enthaltenen Fragen finden sich im Anhang.

Anzahl deutsch-/rätromanisch-sprachige Gemeinden:	1502
./ . Gemeinden mit Kontaktblocker:	23
./ . Gemeinden ohne gültige Kontaktdaten:	1
Anzahl kontaktierte Gemeinden:	1478

Abbildung 1: Kontaktierte Gemeinden

In 508 Fällen (34%) wurde im E-Mail der Link zum Fragebogen angeklickt. Nach Ablauf der Abgabefrist am 15. April 2014 hatten 191 Gemeinden den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 13%.

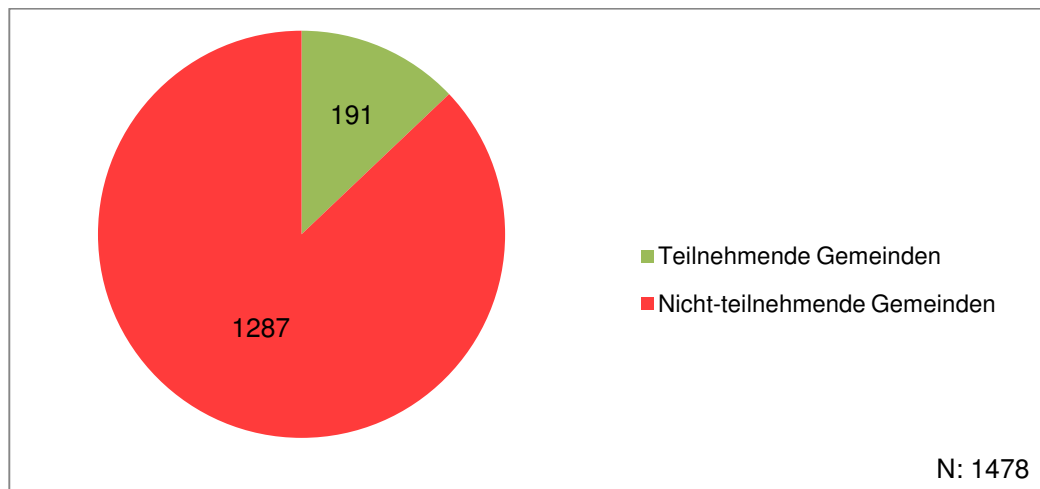


Abbildung 2: Umfrage-Teilnehmer

Die Aufteilung der an der Umfrage teilnehmenden Gemeinden nach Einwohnerzahl (Stand: 1. Januar 2012³) stellt sich folgendermassen dar:

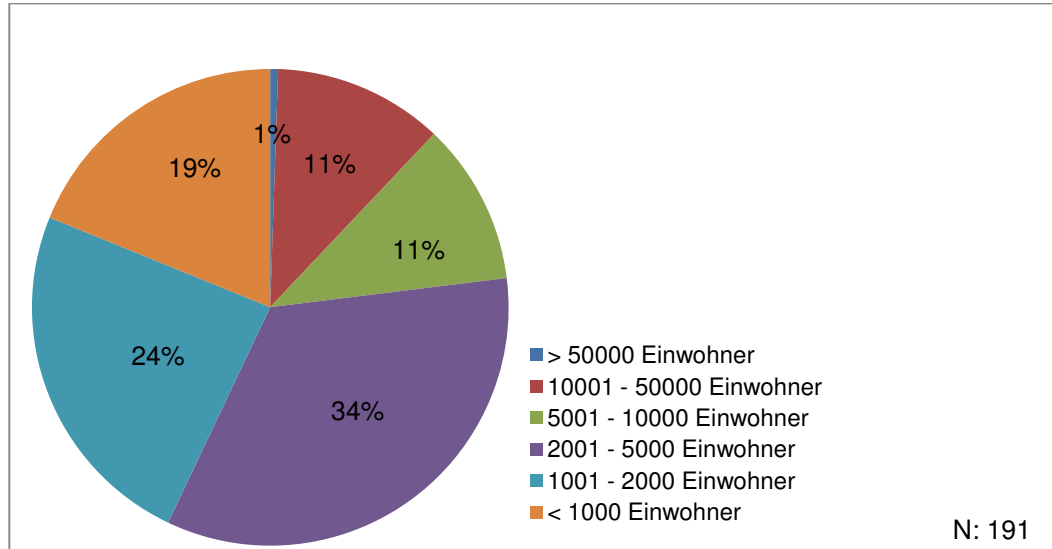


Abbildung 3: Einwohnerzahl der teilnehmenden Gemeinden

Die Personen, welche den Fragebogen ausgefüllt haben, waren in folgenden Aufgabenbereichen tätig:

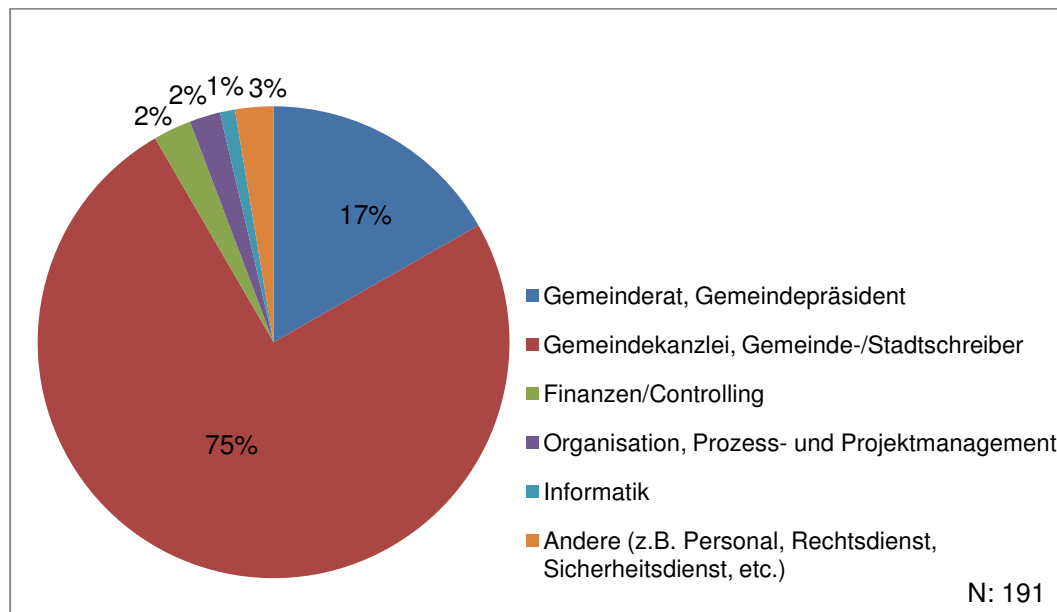


Abbildung 4: Aufgabenbereich der antwortenden Personen

³ Bundesamt für Statistik (BFS): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Bezirken und Gemeinden, 2012

3 Ergebnisse

3.1 Geschäftsprozessmanagement

3.1.1 Auslöser für Geschäftsprozessmanagement

Frage: Welches waren/sind/werden Auslöser, sich in Ihrer Gemeinde mit Prozessmanagement zu beschäftigen?

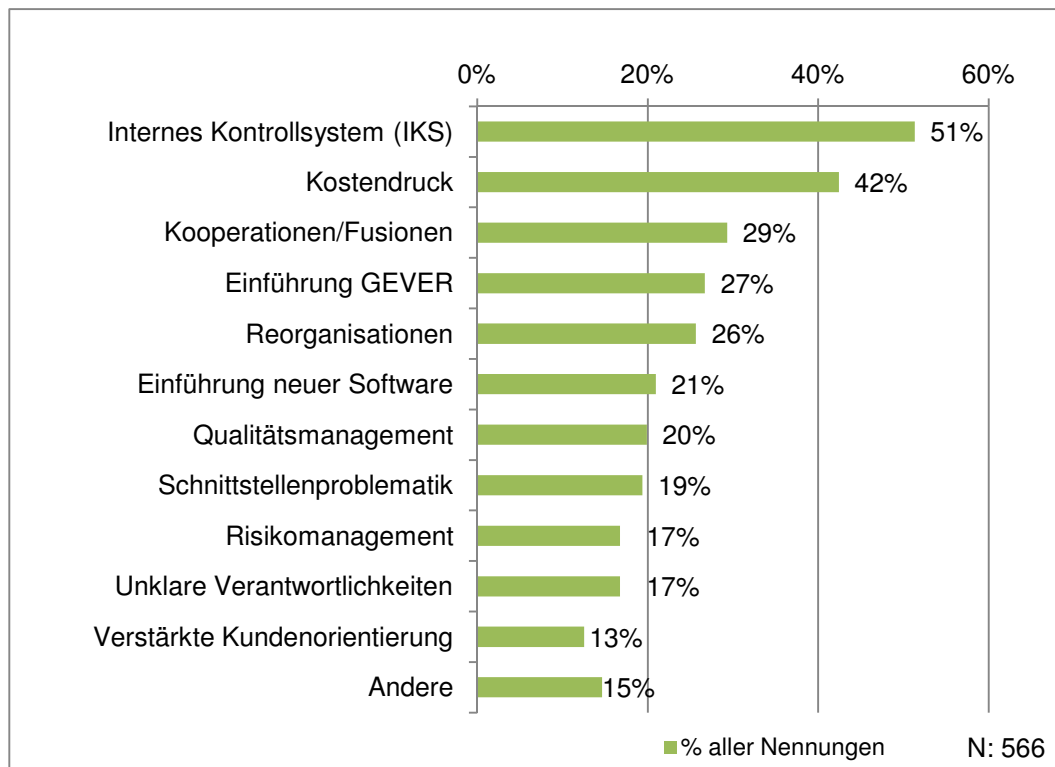


Abbildung 5: Auslöser für Geschäftsprozessmanagement in Gemeinden

Anschlussfrage: „Andere. Welche?“⁴

- Rechtliche Änderungen (z.B. Raum- und Regionalplanung, Zweitwohnungsinitiative, HRM2, etc.)
- Organisatorische Änderungen (z.B. Schulreorganisation, Hoch-/Tiefbau-Projekte, Verselbständigung Gemeindebetriebe, Winterdienst, etc.)
- Personalwesen (z.B. Personalfluktuaton, Wechsel in der Exekutive, Pensionskasse, etc.)

Abbildung 6: Beispiele für weitere Auslöser für Geschäftsprozessmanagement

⁴ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

3.1.2 Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement

Frage: Als wie wichtig schätzen Sie Prozessmanagement in Ihrer Gemeinde ein?

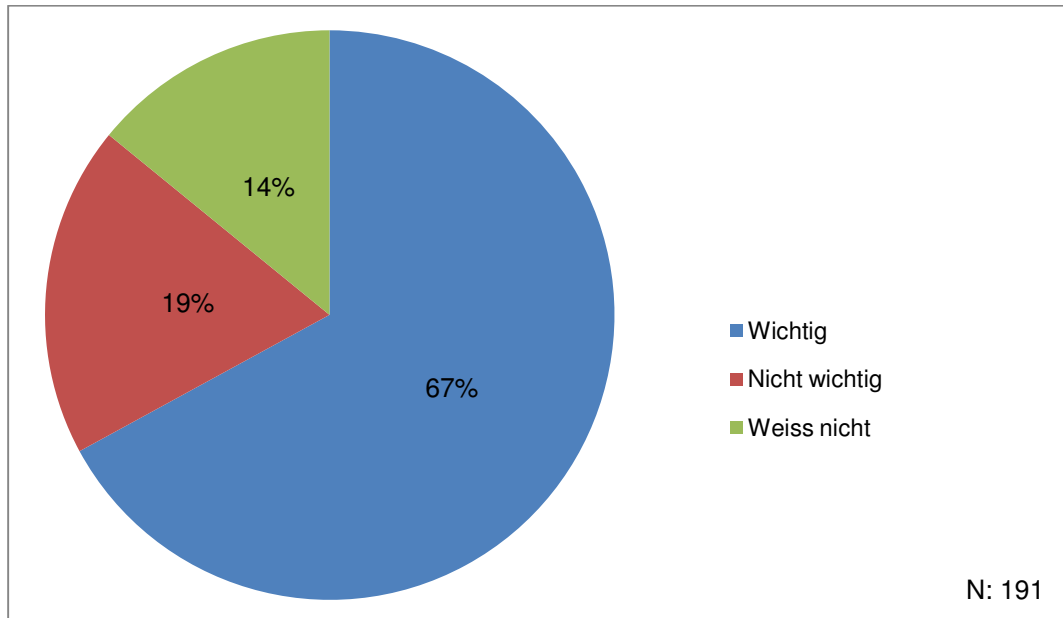


Abbildung 7: Wichtigkeit von Geschäftsprozessmanagement

3.1.3 Geschäftsprozessmanagement - Strategie

Frage: Ist in Ihrer Gemeinde eine Prozessmanagement-Strategie vorhanden oder in Erarbeitung?

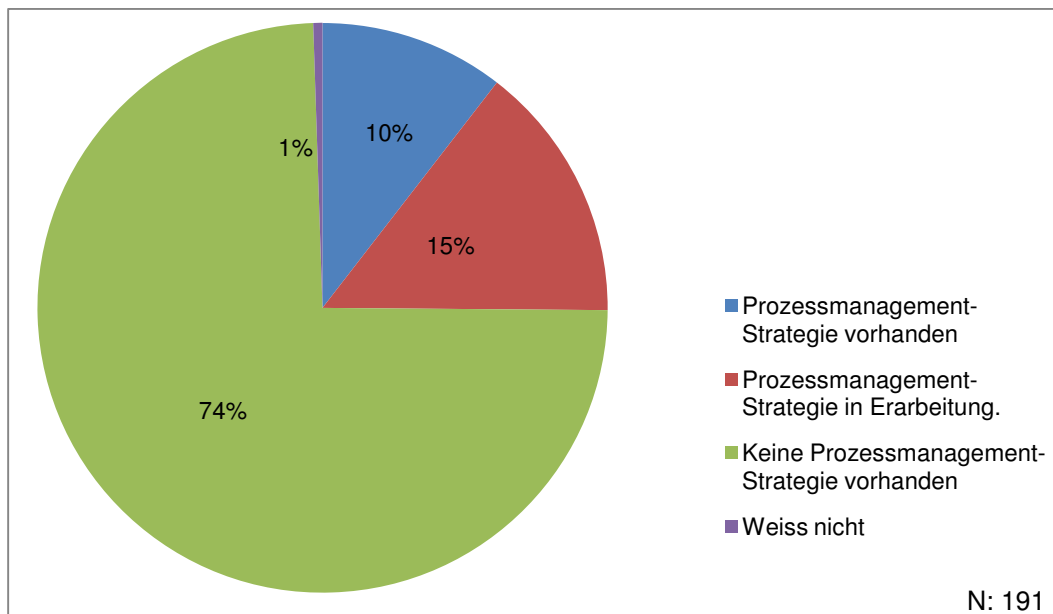


Abbildung 8: Geschäftsmanagement-Strategie

3.1.4 Geschäftsprozessmanagement - Umsetzung

Frage: Wo steht Ihre Gemeinde in Bezug auf die Umsetzung von Prozessmanagement?

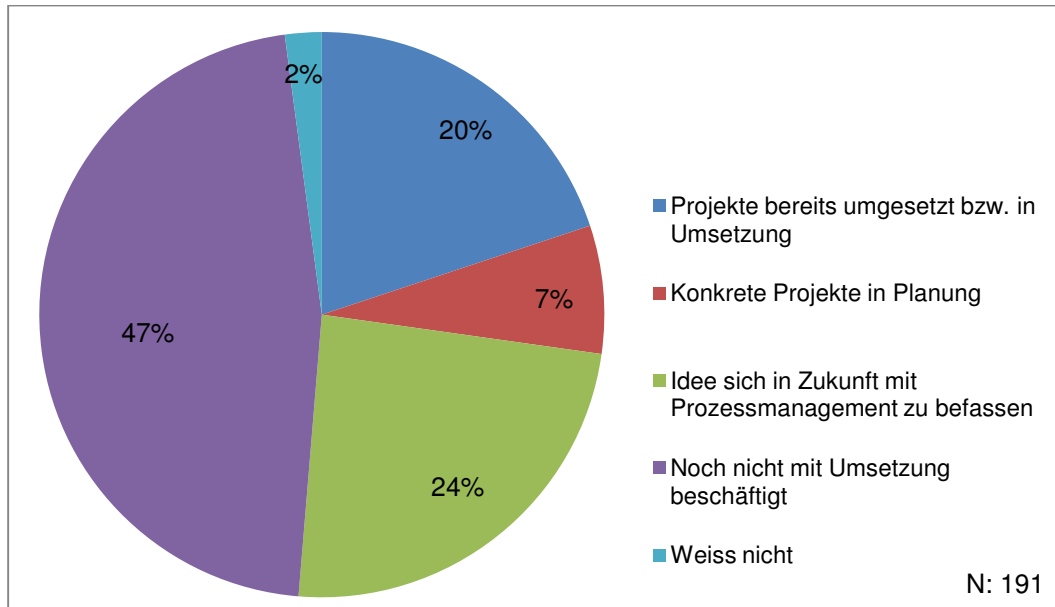


Abbildung 9: Geschäftsmanagement-Umsetzung

Auf die Anschlussfrage nach konkreten Projekten in Planung, wurden folgende Beispiele genannt⁵:

- IKS (mehrfache Nennung)
- Bauabwicklung
- IT (z.B. Einführung GEVER, Dokumentenmanagement, IT-Sicherheit, Prozessplattform, etc.)
- Gemeindefusion, Verwaltungsreorganisation

Abbildung 10: Konkrete Projekte in Planung

⁵ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

3.2 Geschäftsprozess- Modellierung

3.2.1 Prozessmodelle

Frage: Werden in Ihrer Gemeinde Prozesse mit grafischen Prozessmodellen (z.B. Flussdiagrammen, BPMN-Diagrammen, etc.) dargestellt?

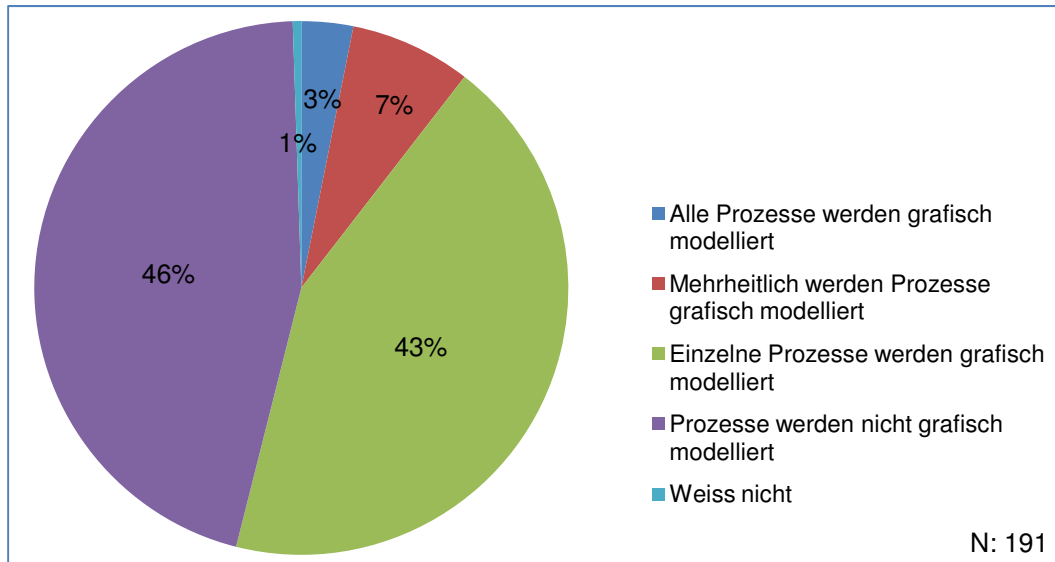


Abbildung 11: Einsatz grafischer Prozessmodelle

3.2.2 Notationen

Frage: Welche Darstellungsform bzw. Notation verwenden Sie für ihre grafischen Prozessmodelle?

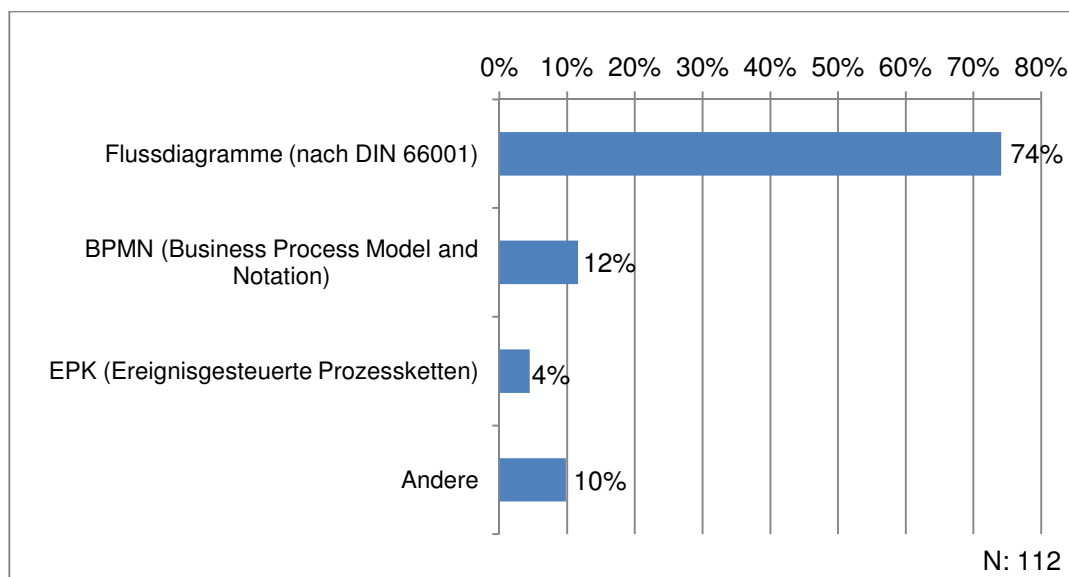


Abbildung 12: Einsatz von Prozessmodellierungsnotationen

Zur Anschlussfrage „Andere. Welche?“ wurden folgende Beispiele⁶ gegeben⁷:

- Eigene Darstellung bzw. keine Norm bzw. Wahl den Mitarbeitern überlassen
- Mindmap
- Funktionsdiagramme

Abbildung 13: Angabe zu weiteren Prozessmodellierungsnotationen

3.2.3 Standards

Frage: Werden in Ihrer Gemeinde zurzeit Prozessmanagement-Standards bzw. -Vorgaben (von Bund, Kantonen oder der eigenen Gemeinde) berücksichtigt?

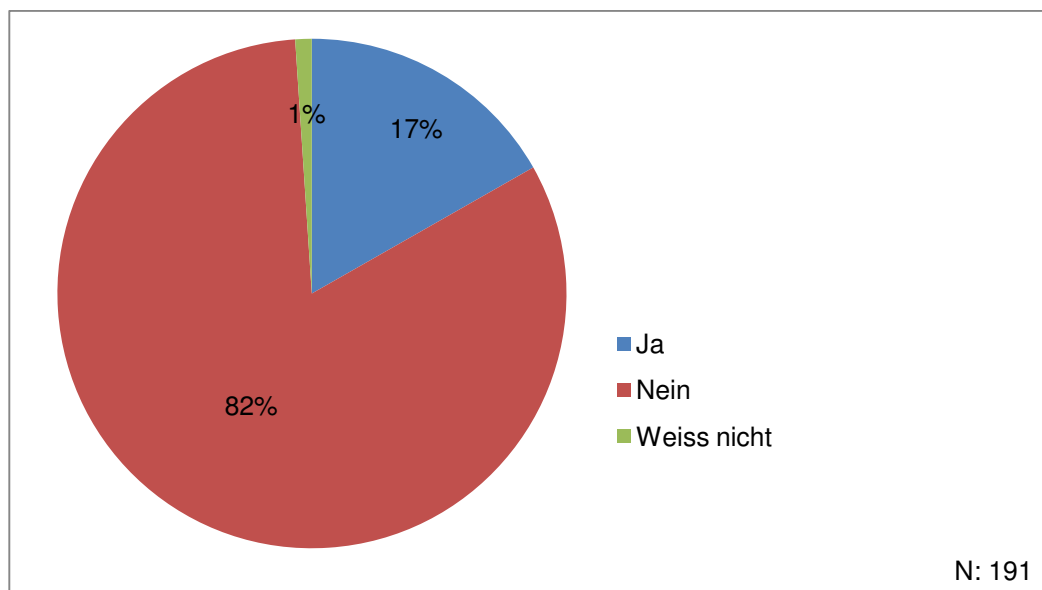


Abbildung 14: Berücksichtigung von Prozessmanagement-Standards bzw. -Vorgaben

Bemerkung: Hier wurden entgegen der Absicht der Autoren der Umfrage meist nicht Modellierungsstandards, sondern inhaltliche Standards bzw. Vorgaben genannt. Einige der genannten Beispiele von Vorgaben, die berücksichtigt werden, sind⁸:

Beispiele von Modellierungsstandards

- BPMN 2.0 (3 Nennungen)
- eCH (3 Nennungen)
- ITIL, ISO (je 1 Nennung)

Beispiele von Vorgaben des Bundes

- eCH-Standard, Einbürgerungen, Einwohnerregister (je 1 Nennung)

⁶ In den Antworten auf diese Frage wurden vereinzelt Notationen mit Modellierungswerkzeugen bzw. Tools vermischt. So wurden beispielsweise Microsoft Visio oder Microsoft Office als Notation genannt.

⁷ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

⁸ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

Beispiele von Vorgaben des Kantons

- IKS (5 Nennungen)
- Raumplanung bzw. Revision Bau- und Nutzungsordnung (2 Nennungen)
- Einbürgerung, Einwohnerkontrolle, NAVIG, Ausländerwesen, Zivilstandswesen, KESB, Bauverfahren, Bearbeitung von Steuererklärungen, HRM2, Personalführung, Vorgehen Fusionsabsichten, VZGV, Wasserversorgung (je 1 Nennung)

Beispiele von Vorgaben der Gemeinde

- Bearbeitung von Baugesuchen, Pflichtenhefte mit Arbeitsprozessen für das Bauamt und die Liegenschaftswartung, Pflichtenheft für den Brunnenmeister, Bearbeitung von Sozialhilfesuchen, Aufgaben- und Kompetenzregelung für das Verwaltungspersonal, Wahl- und Abstimmungen, Baubewilligungsverfahren, Gemeindeversammlungen, Urnengänge, Produktion Zeitschrift, Rechnungswesen und andere Arbeitsprozesse (je 1 Nennung)

Abbildung 15: Beispiele für die Berücksichtigung von Prozessmanagement-Vorgaben

3.3 Referenz- und Musterprozesse

3.3.1 Nutzung von Referenz- und Musterprozessen

Frage: Nutzen Sie in der Gemeinde bereits Musterprozesse bzw. Best Practice-Vorlagen, welche andere Gemeinden (oder Kantone) entwickelt haben?

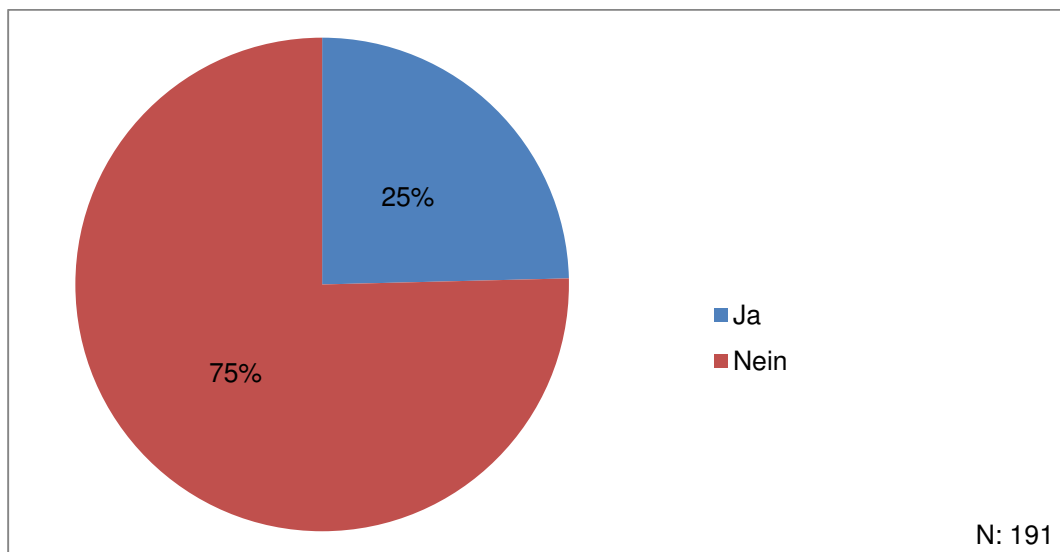


Abbildung 16: Nutzung von Referenz- und Musterprozessen

3.3.2 Nutzen von Referenz- und Musterprozessen

Frage: Wie schätzen Sie den (möglichen) Nutzen von Referenz- bzw. Musterprozesse für Ihre Gemeinde ein?

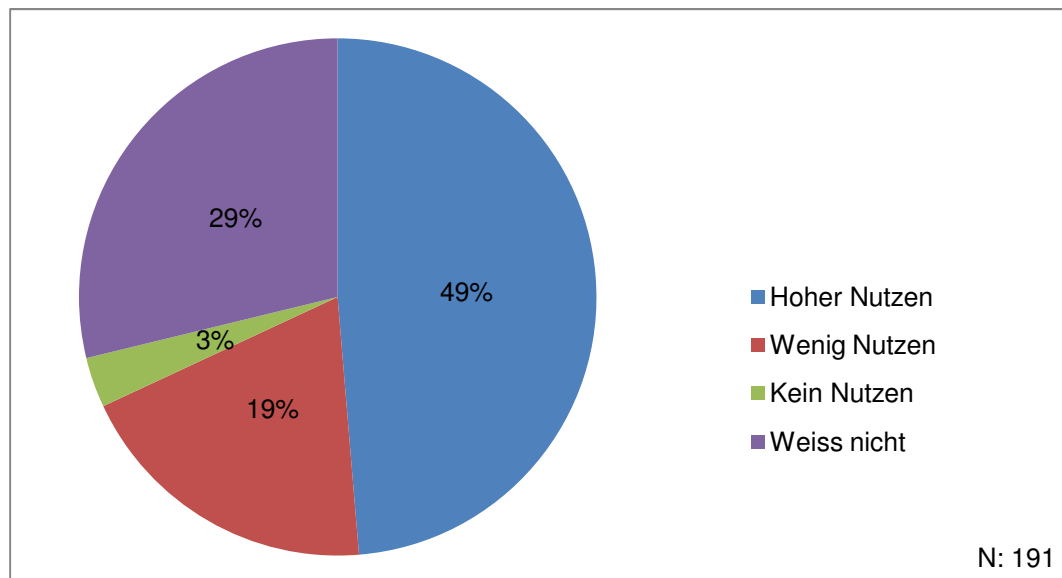


Abbildung 17: Nutzen von Referenz- bzw. Musterprozessen

Anschlussfrage: Gründe für die Einschätzung des Nutzens?⁹:

Gründe für hohen Nutzen

- Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Gute Grundlage, aber individuelle Anpassungen auf eigene Situation wohl trotzdem notwendig. Gefahr etwas zu vergessen ist kleiner. Arbeitserleichterung durch Musterprozesse, allenfalls nach Grösse der Gemeinden. Initialaufwand geringer und damit Effizienzsteigerung bei Erarbeitung. Start könnte rascher erfolgen. Ressourcen-, Kosten- und Zeitersparnis. Steigerung des Nutzen-/Kostenverhältnisses von BPM. Aufwand ist trotzdem nicht zu unterschätzen.
- Abgleichung, Austausch von Vorteil, Hinterfragung, Überdenken und prüfen eigener Prozesse auf Effizienz und Effektivität und Erkennen von Optimierungspotenzial bzw. dass eigene Prozesse schon top laufen. Reduktion von Fehlern und Steigerung von Prozesssicherheit und Qualität.
- Durch Standardisierung und Vereinheitlichungen von Vorgehen bzw. Prozessabwicklung sind Vereinfachungen möglich. Erhöhter Nutzen durch abteilungsübergreifende Prozesse. Auch aus Bürgersicht ist eine gewisse Standardisierung unter den Gemeinden (z.B. Internetauftritt) erwünscht. Probleme, Abläufe und Aufgaben in vielen Gemeinden sind oftmals gleich, zumindest kantonsweit. Ähnlich Entscheidungs- und IKS-Anforderungen.
- Orientierungshilfe und Vergleichsmöglichkeiten. Schaffung von Transparenz, z.B. zu Zuständigkeiten und Fristen Wissenstransfer und Wissenssicherung. Man kann von anderen bzw. den besten lernen. Rasches Nachschlagewerk, neue Ideen und Inputs holen.
- Entschärfung Schnittstellenprobleme bzw. Schnittstellenbereinigung. Nutzung von Synergien. Verbesserung der Stellvertretung.

⁹ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

Gründe für wenig Nutzen

- Gemeindeautonomie. Damit Prozesse gelebt werden, müssen sie selbst erarbeitet werden. Muss an Gemeindeorganisation angepasst werden. Beschränkte Vergleichbarkeit, die Behörden arbeiten oft mit unterschiedlichen Vorgehensweisen. Jede Gemeinde ist anders aufgestellt, strukturiert/organisiert und übernimmt andere Aufgaben, d.h. in der Regel hohe Individualisierung notwendig. Prozess muss auf die speziellen Bedürfnisse der Gemeinde angepasst sein. Je nach Prozess grosse Anforderungsdifferenzen. Oftmals andere Bezeichnungen („Wording“). Gefahr, dass Prozess um Vorlagen herum aufgebaut wird. Als Ideenanstoss sinnvoll, aber die Arbeit muss dennoch gemacht werden
- Ab einem gewissen Detaillierungsgrad zu grosse Unterschiede vorhanden. Unterschiedliche Prozesse auch nach Kanton, Kultur, Gesetzgebungen, Grösse der Gemeinden etc.. In kleinen Gemeinden sind sehr einfache Abläufe vorhanden. Gefahr der Verwissenschaftlichung einfacher, bestehender Abläufe.
- Aufwendungen müssen minimal bleiben. Der Aufwand zur Erstellung überwiegt bei kleinen Gemeinden den Ertrag. Der Nutzen liegt vor allem, wenn neue MA eingearbeitet werden müssen oder wenn jemand Stellvertretungen machen muss. Ansonsten werden die Prozessbeschreibungen eher selten eingesetzt, weil die Abläufe eingespielt sind und man sie ja vom täglichen Job her schon bestens beherrscht. Für gewisse Abteilungen wichtig. Frage der Durchsetzbarkeit im Milizsystem.
- Es sind wenige Prozesse die beschrieben werden müssen. Viele Prozesse, die sich nicht häufig wiederholen bzw. wenig Prozesse die sich wiederholen. Vieles ist in Reglementen, Gesetzen und Verordnungen geregelt. Die Umsetzung ist eher das Problem, als die Beschreibung von Prozessen.

Gründe für keinen Nutzen

- Aufwand viel zu gross.
- Zu grosse Unterschiede von Gemeinde zu Gemeinde.

Abbildung 18: Gründe für Nutzeneinschätzung zu Referenz- bzw. Musterprozessen

3.4 Prozessaustauschplattformen

3.4.1 Bekanntheitsgrad von Prozessaustauschplattformen

Frage: Sind Ihnen Prozessaustauschplattformen bekannt?

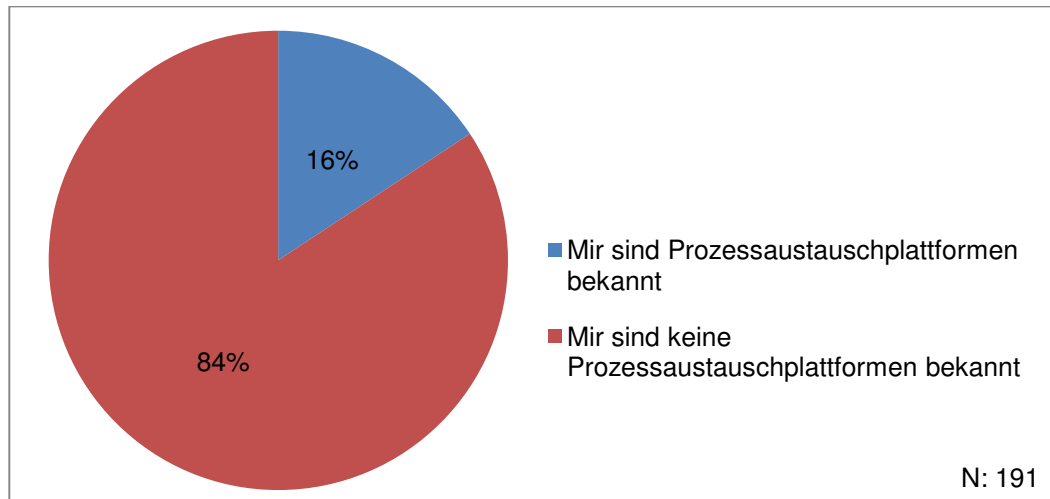


Abbildung 19: Bekanntheit von Prozessaustauschplattformen

Anschlussfrage: Sind Ihnen Prozessaustauschplattformen des Bundes, Ihres Kantons oder andere Prozessaustauschplattformen bekannt?

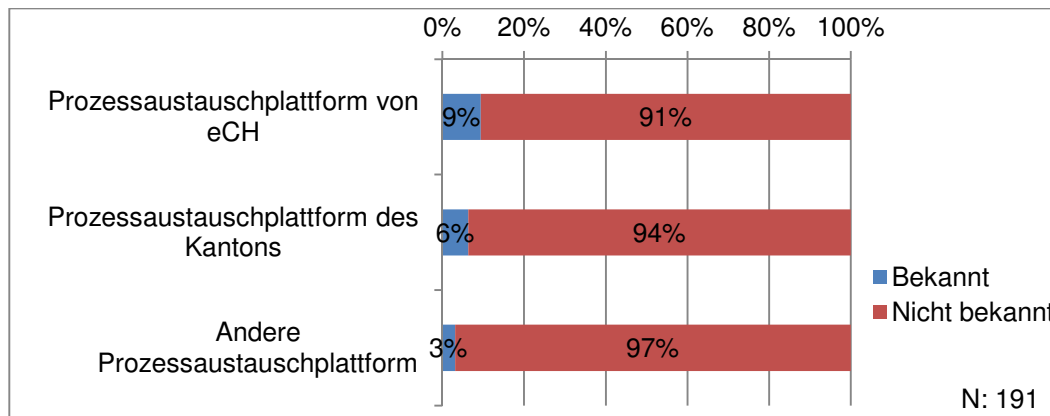


Abbildung 20: Bekanntheitsgrad von unterschiedlichen Prozessaustauschplattformen

Anschlussfrage: Welche anderen Prozessaustauschplattformen sind Ihnen bekannt¹⁰?

AG: Gemeinden-ag.ch / Gemeindefachverband (3 Nennungen)
 ZH: IG ICT / VZGV (2 Nennungen)
 SG: Netz SG (1 Nennung)

Abbildung 21: Andere bekannte Prozessaustauschplattformen

¹⁰ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

3.4.2 Bereitschaft zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen

Frage: Würden Sie die dokumentierten Prozesse Ihrer Gemeinde auf eine Prozessaustauschplattform (z.B. des Bundes oder des Kantons) hochladen und damit anderen Gemeinden bereitstellen?

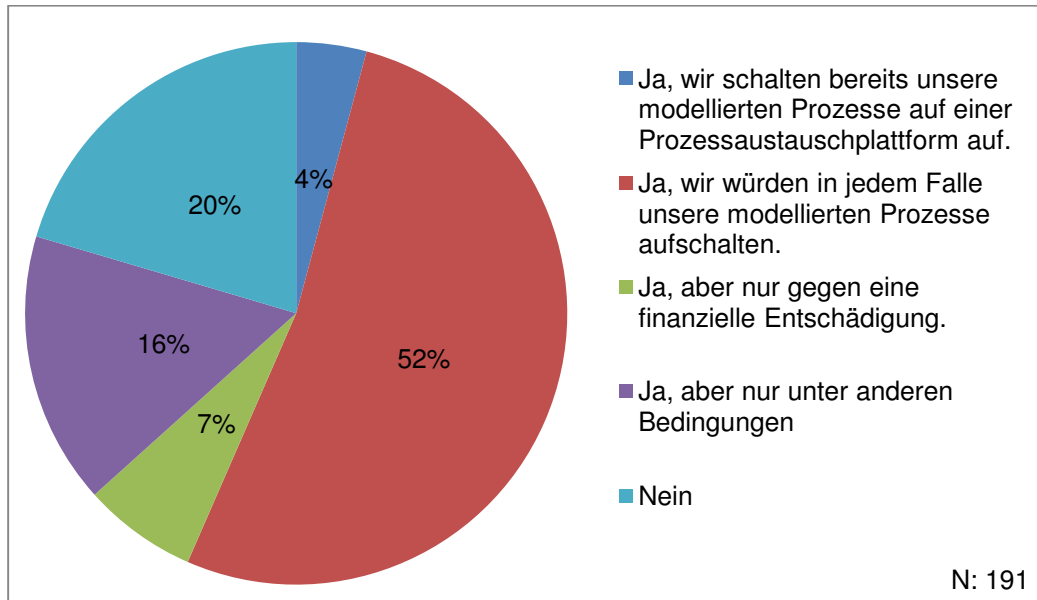


Abbildung 22: Bereitschaft zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen

Anschlussfrage für „Ja, aber nur unter anderen Bedingungen“: Unter welchen anderen als finanziellen Bedingungen würden Sie Ihre Prozesse auf einer Prozessaustauschplattform aufschalten?¹¹

- Der Datenschutz gewährleistet ist. Der Nutzerkreis bekannt ist. Diejenigen, die unseren Prozess herunterladen, mit uns Kontakt aufnehmen. Gesehen werden kann, wer die Seite frequentiert. Keine vertraulichen Daten betroffen veröffentlicht werden und unserer Wünsche und genauen Definition und Abmachungen eingehalten werden.
- Ein gegenseitiger Austausch möglich wäre bzw. die Nutzer Gegenrecht gewähren. Die Plattform von Gemeinden genutzt werden kann.
- Nur gut gelungene Prozesse bzw. Prozesse, die für eine Bereitstellung geeignet sind, aufschalten, nicht jeden kleinen uninteressanten Prozess. Unsere kommunalen Prozesse "durchgespielt" sind (Qualitätssicherung). Prozesse nicht bereits mehrfach vorhanden sind.
- Das Aufschalten über den kantonalen Verband erfolgt. Der (Zeit-) Aufwand überblickbar bleibt. Die politischen Behörden (z.B. Gemeinderat) einverstanden sind.

Abbildung 23: Andere Bedingungen zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen

¹¹ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

Anschlussfrage für „Nein“: Warum würden Sie Ihre Prozesse nicht auf einer Prozessaustauschplattform aufschalten?¹²

- Nur auf Anfrage stellen wir unsere Prozessbeschreibungen jederzeit zur Verfügung. Prozesse sind „Betriebsgeheimnis“. Wir bevorzugen den direkten Gedanken- und Informationsaustausch mit anderen Gemeinden
- Kein Bedarf oder Interesse. Bestehende Prozesse sind so schlank wie möglich. Keine Zeit oder Ressourcen, um Prozesse zu dokumentieren. Aufwand insbesondere für kleinere Gemeinden zu gross.
- Unsere Prozesse kommen aus Checklisten z.B. des Kantons.
- Unsere Prozesse sind für andere uninteressant. Gefragt sind ganzheitliche Lösungen. Es wäre wahrscheinlich sinnvoller, wenn grosse Gemeinden die Prozesse aufschalten würden. Prozesse sollten individuell erarbeitet werden, aufgrund der tatsächlichen Gegebenheiten.
- Haben uns noch nicht mit dem Thema beschäftigt bzw. noch nicht abschliessend in einer Arbeitsgruppe besprochen. Politisch ungeklärte Frage.

Abbildung 24: Gründe zur Ablehnung von Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen

3.5 Prozessmanagement - Werkzeuge

3.5.1 Prozessunterstützung durch Software

Frage: Werden die Prozesse in Ihrer Gemeinde durch Software unterstützt bzw. automatisiert?

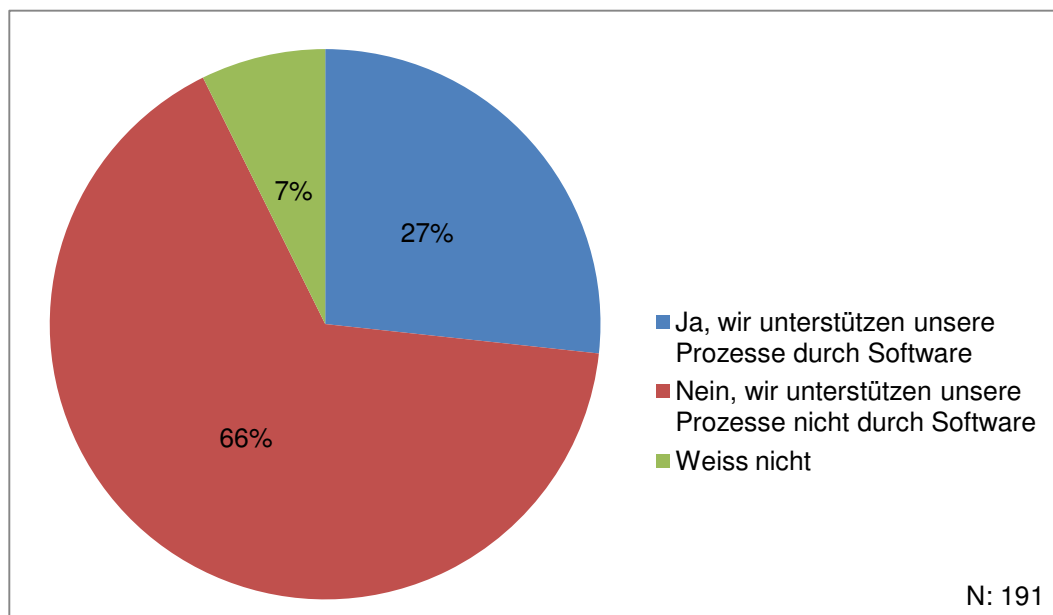


Abbildung 25: Softwareunterstützung für Geschäftsprozesse

¹² Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

3.5.2 Verwendete Software- Werkzeuge

Anschlussfrage unter dem Punkt 3.5.1 „Ja, wir unterstützen unsere Prozesse durch Software“ geantwortet wurde: Welche Software- Werkzeuge setzen Sie in ihrer Gemeinde für die Prozessunterstützung und -automatisierung ein?^{13 14}

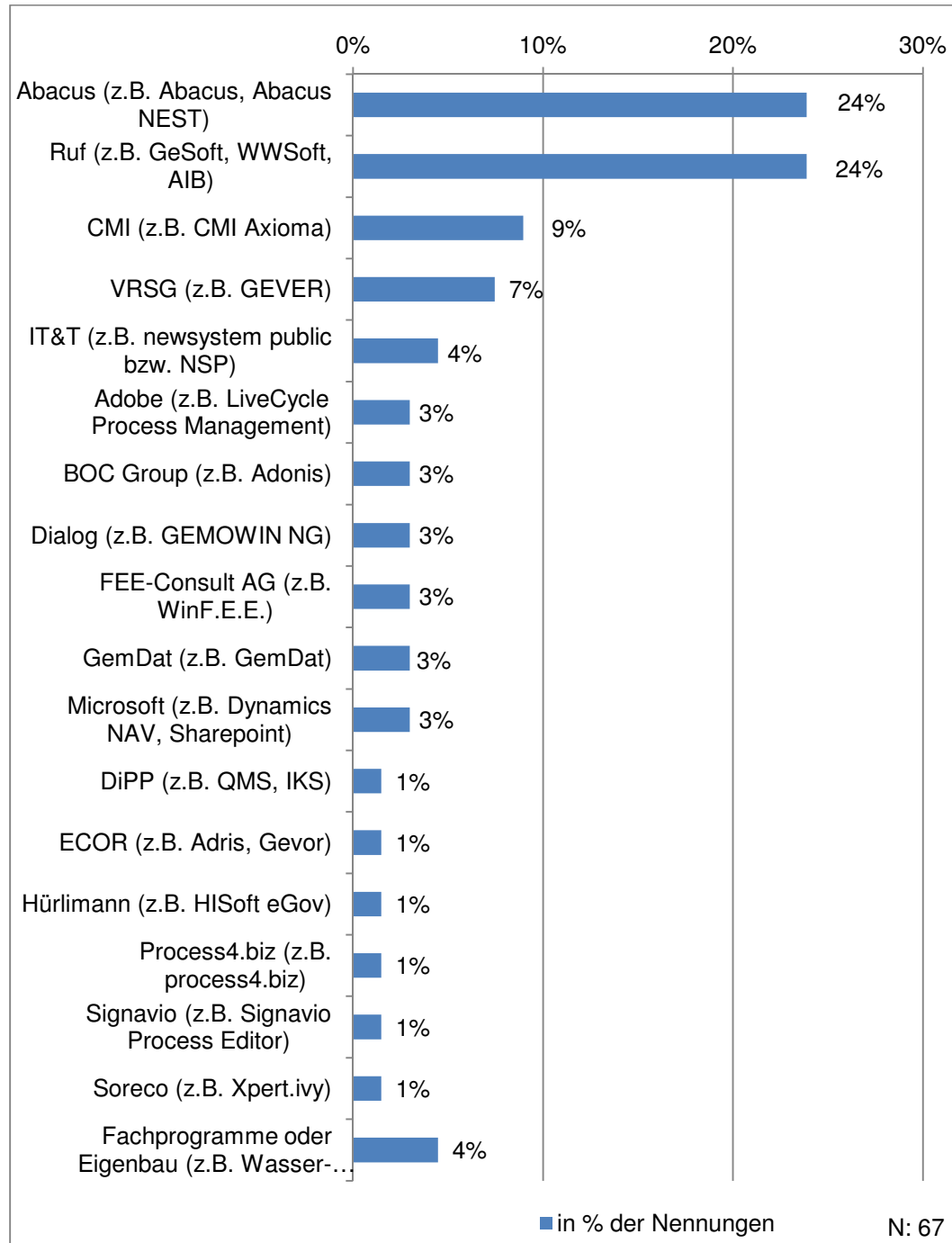


Abbildung 26: Verwendete Software zur Prozessunterstützung

¹³ Zusätzlich gab es 36 Nennungen für weitere Microsoft - Produkte (z.B. Word, Excel, Powerpoint, Visio, etc.), welche nicht primär Prozesse unterstützen/automatisieren, sondern im Prozessmanagement vielmehr der Prozessmodellierung dienen.

¹⁴ Zusammenfassung und Gruppierung der verschiedenen Kommentare

3.6 Ausbildungsbedarf

3.6.1 Ausbildungsbedarf

Frage: Besteht in Ihrer Gemeinde Ausbildungsbedarf zu Prozessmanagement-Themen?

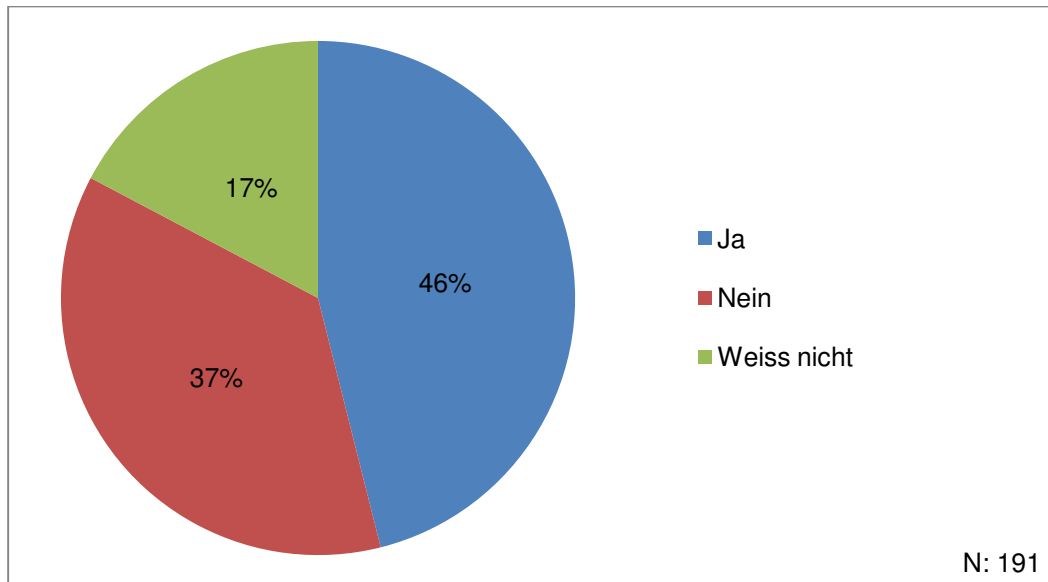


Abbildung 27: Ausbildungsbedarf in Geschäftsprozessmanagement

3.6.2 Ausbildungsthemen

Anschlussfrage wenn unter dem Punkt 3.6.1 mit „Ja“ geantwortet wurde: Welche zusätzlichen Kenntnisse in Prozessmanagement wären im aktuellen Umfeld sinnvoll?

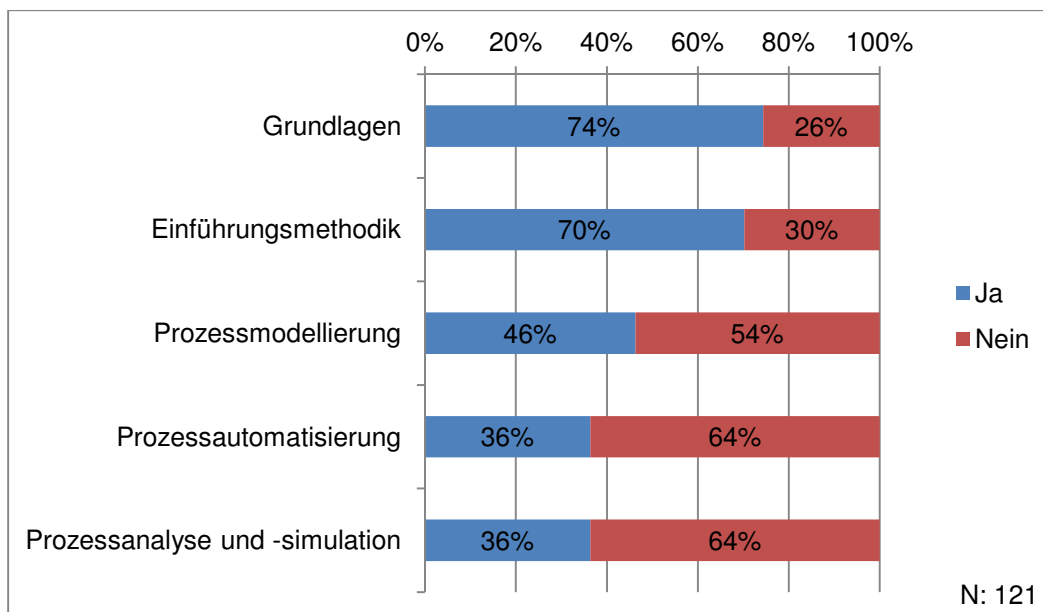


Abbildung 28: Sinnvolle Kenntnisse in Geschäftsprozessmanagement

3.7 Weitere Kommentare

Es wurden folgende weiteren Kommentare erfasst¹⁵:


- Als kleine Gemeinde ist man meist mit den umständlich beschriebenen Prozessen aus Zeit und anderen -gründen überfordert. Wo fängt man an, wie geht man das Ganze an, bringt es etwas oder ist es überdimensioniert für unsere Grösse?
- Als Kleingemeinde sind die personellen Ressourcen sehr beschränkt. Daher gelangen in Prozessmanagement nur erprobte und bewährte Instrumente zum Einsatz, die von den wenigen Mitarbeitenden verstanden und genutzt werden.
- Bei einer Gemeinde ist sehr vieles in Gesetzen, Verordnungen und Reglementen geregelt. Zu diesen weiteren Reglementen gehören z.B. auch Pflichtenhefte mit Regelungen der Verantwortlichkeiten für die Gemeindeorgane. Sicher ist es gut, wenn darüber hinaus Prozessbeschreibungen einen Teil der Umsetzung dieser Normen für die Praxis „verarbeitbarer“ macht. Jedoch ist davor zu warnen Prozessmanagement zum Selbstzweck zu betreiben. Prozessbeschreibungen von komplexen oder strittigen Sachverhalten inklusive der zu enthaltenden Kontrollen sind zu befürworten. Wir als arme Gemeinde müssen uns finanziell nach der Decke strecken und haben andere Prioritäten als interne, logische Prozesse zu beschreiben. Wir haben selbstverständlich auch bereits gehört, dass, wenn die Prozesse beschrieben sind, wir damit Kosten sparen könnten - wir wüssten nicht wie und wo dies der Fall sein soll. Einen Beweis dafür hat noch niemand angetreten. Das Gegenteil war der Fall. Wir haben viel Geld für nutzlose Beschreibungen ausgegeben.
- Die in Zusammenarbeit mit dem VZGV lancierte Prozessaustauschplattform für die Zürcher Gemeinden erlebt im laufenden Jahr ihre Startphase. Gemeinsam mit den beteiligten Pilotgemeinden wird sie aufgebaut. So kann jede Gemeinde in ihrem Bereich selbständig ihre Prozesse modellieren. Auf einem übergeordneten Bereich, sichtbar für alle modellierenden Gemeinden, können die Prozesse ausgetauscht werden. Diese Prozessaustauschplattform der Zürcher Gemeinden dient wiederum der schweizweiten Plattform ech-bpm.ch als Datenquelle. [...] Dadurch soll eine Community entstehen, welche basierend auf bestehenden Prozessen deren Qualität weiterbringt. Zurzeit modellieren die Städte und Gemeinden Bonstetten, Dübendorf, Horgen und Steinmaur. Für 2014 ist der Ausbau für weitere Gemeinden und Fachverbände geplant. Infos bei www.igict.ch
- [...] Bei uns sind die einzelnen Abteilungen der Gemeindeverwaltung sehr autonom, weshalb meine Aussagen nicht auf alle Abteilungen der Gemeinde [...] anwendbar sind bzw. das Prozessmanagement sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. [...].
- ECM - Projekt ist in Erarbeitung auf kantonaler Ebene, und die Gemeinden werden nun sukzessive einbezogen.
- Fachprogramme bieten mehr und mehr Prozesssteuerung. Gleichzeitig gibt es zahlreiche "handgestrickte", jedoch durchaus zuverlässige und effiziente Methoden des Prozessmanagements, z.B. für die Durchführung von Wahlen und Abstimmungen. Die Landschaft des Prozessmanagements ist daher vielfältig.
- [...] Viele Fragen treffen in bestimmten Bereichen unserer Verwaltung zu. So ist z.B. das Thema IT-Sicherheit aktuell, wo eine Zertifizierung angestrebt wird.
- In einer kleinen Gemeinde [...] (<500 Einwohner) ist der Aufbau bzw. die Anwendung von Prozessmanagement nicht sinnvoll. Das wichtigste ist in einem Verwaltungsreglement niedergeschrieben, vieles ist überschaubar. Mit zwei Angestellten im Verwaltungsbereich gibt es ja intern auch nicht hunderte Schnittstellen. Habe [den Fragebogen] trotzdem ausgefüllt, weil ich überzeugt bin, dass Prozessmanagement bei vielen kleinen Gemeinden zwar in den Köpfen ist, aber nicht in Konzepten und Ablaufdiagrammen dargestellt ist - und meiner Meinung nach auch nicht überall Mehrwert generiert.
- Musterprozesse müssen digital zur Verfügung stehen, damit die Gemeinden die Vorlagen nach ihren eigenen Bedürfnissen verändern oder ergänzen können.
- Prozessmanagement wird sehr unterschiedlich durchgeführt. Dies ist komplett vom jeweiligen Dienstchef abhängig: Es gibt keine zentrale Unterstützung oder Anforderung. Die Dienstchefs sind damit auf sich gestellt. Im Rahmen von IT-Projekten wird versucht, die Unterstützung in Richtung BPMN 2.0 und Prozessdokumentation zu geben.

¹⁵ Zusammenfassung und Anonymisierung der einzelnen Kommentare

- Thema wurde mir letztes Jahr an der ZHAW etwas mehr bewusst als Edith Lee ihre Diplomarbeit vorgestellt hat zum Thema „Prozesse / BPM“.
- Wichtiges Thema, jedoch sehr Zeitaufwendig und ohne zusätzliche Ressourcen sehr mühsam umsetzbar.
- Wir haben auf der Verwaltung rund 200 Stellenprozente. Da ist die Bedeutung von Prozessmanagement gering.
- Wir haben die QMS und IKS-Prozesse vereint.
- Wir sind eine 250 Seelen-Gemeinde. In gewissen Geschäften wie Bildung einer Kreisschule, waren wir darauf angewiesen, dass bereits in anderen Gemeinden gewisse Prozessabläufe bestanden haben.
- Wir sind [...] eine fusionierte Gemeinde aus ehemals [...] selbstständigen Gemeinden. Im Moment sind bei uns die Prioritäten im Bereich Reorganisation und Gesetzgebung. Die ganze Prozessbeschreibung wird aber sehr bald ein wichtiges Thema werden.

4 Sponsoren

Neben dem Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law wurde diese Studie finanziell durch die Firma Soreco AG unterstützt.

	
Name der Firma: ZHAW School of Management and Law; Institut für Wirtschaftsinformatik	E-Mail: ueli.schlatter@zhaw.ch
Adresse: Stadthausstrasse 14 8401 Winterthur	Website: www.iwi.zhaw.ch
Telefon: +41 (58) 934 68 83	Kontaktperson: Ueli Schlatter
<p>Das Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) bündelt Kompetenzen, die das gesamte Spektrum eines strategischen und operativen Geschäftsprozessmanagements abdecken: von Analyse über Modellierung bis zu Automatisierung und Einführung. Das IWI ...</p> <ul style="list-style-type: none">• kann auf einen praxiserprobten und interdisziplinären Methoden- und Wissenspool zurückgreifen. Zusammen mit unseren Partnern erarbeiten wir innovative Lösungsansätze für wirksames Geschäftsprozessmanagement in verschiedensten Branchen. Darüber hinaus verfügt das IWI über das Know-how, um den Graben zwischen fachlicher Modellierung und technischer Umsetzung zu überbrücken und neue Wege in BPM-Projekten zu gehen.• betreibt Forschung an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Informatik. Es führt im Auftrag von Wirtschaftspartnern Studien in unterschiedlichen Disziplinen der Wirtschaftsinformatik sowie anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte durch, welche beispielsweise durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanziert sind.• bildet WirtschaftsinformatikerInnen und BetriebswirtschaftlerInnen mit der in der Praxis notwendigen Vielfalt von Kompetenzen und Fähigkeiten aus. In Forschungs- und Dienstleistungsprojekten gewonnene Erkenntnisse fliessen direkt in die Lehre und Weiterbildung ein. Dabei werden neben fundiertem Fachwissen in Betriebswirtschaft und Informatik auch Methoden-, Kommunikations- und Sozialkompetenzen vermittelt.	



swiss business software since 1988

Name der Firma:

Soreco AG

E-Mail:

info@soreco.ch

Adresse:

Ringstrasse 7,
8603 Schwerzenbach

Website:

www.soreco.ch

Telefon:

+41 (58) 666 36 36

Kontaktperson:

Markus Fischer

Gegründet im Jahr 1988, entwickelt und vermarktet die Soreco AG, mit Hauptsitz in Schwerzenbach bei Zürich, branchenunabhängige Standard-Software für den mittleren und oberen KMU- und Grossfirmenbereich sowie für die öffentliche Verwaltung. Seit dem 1. Juli 2011 ist Soreco Kernbestandteil der AXON ACTIVE Gruppe mit Hauptsitz in Luzern. Die Zusammenarbeit mit Partnern im Lösungs-, Dienstleistungs- und Technologiebereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz garantiert individuell zugeschnittene Lösungen aus einer Hand. Mit 130 Mitarbeitenden betreuen Soreco und die Soreco Partner (rund 300 Mitarbeitende) derzeit über 3000 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, davon 30 % der Top 500 Schweizer Unternehmen. In den Märkten ausserhalb der Schweiz vertritt die Schwesterfirma AXON ACTIVE AG über die Niederlassungen in München und Wien das Portfolio von Soreco.

5 Anhang

5.1 Begleittext zur Umfrage

Sehr geehrte/r Gemeinde-/Stadtpräsident/in

Um rasch und kostengünstig die Prozesse in Gemeinden zu dokumentieren, werden vermehrt Prozessmodelle unter den Gemeinden ausgetauscht. Der mittel- und langfristige Erfolg von sogenannten Prozessaustauschplattformen für Gemeinden ist jedoch noch unklar. Das Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law bittet Sie deshalb um zirka 5 - 10 Minuten Ihrer Zeit für die Beantwortung einiger wichtiger Fragen zum Thema Prozessmanagement in Ihrer Gemeinde.

Als kleines Dankeschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie die anonymisierte Auswertung der Umfrage kostenlos zugestellt. Auch planen wir, alle Teilnehmer zu einer Informationsveranstaltung an die Zürcher Fachhochschule einzuladen, um Resultate und mögliche Schlussfolgerungen zu diskutieren. Es lohnt sich also auch für Sie!

Ihre Antworten werden absolut vertraulich behandelt. Die Angaben zu Ihrer Person (Name, Vorname, E-Mail-Adresse) werden verwendet, um Sie über die Ergebnisse der Umfrage informieren zu können.

Alle bis zum 15. April 2014 ausgefüllten Fragebögen werden ausgewertet.

Wir danken Ihnen bereits jetzt ganz herzlich für Ihre Teilnahme. Zugang zur Umfrage:

<http://umfrage.sml.zhaw.ch/mrIWeb/mrIWeb.dll?l.Project=GEMEINDESTUDIE>

Freundliche Grüsse

Ueli Schlatter

Dozent für Geschäftsprozessmanagement
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur

E-Mail-Verteiler: Die für diese Umfrage verwendete Adressliste wurde vom Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) käuflich erworben. Es wurden die Daten der Sprachregion ‚deutsch‘ verwendet.

5.2 Fragebogen

Teilnehmende Gemeinde?

- Ich arbeite für die Gemeinde... (Aus der Liste auswählen)

Welches waren/sind/werden Auslöser, sich in Ihrer Gemeinde mit Prozessmanagement zu beschäftigen?

- Internes Kontrollsystem (IKS)
- Risikomanagement (RM)
- Qualitätsmanagement
- Einführung GEVER
- Kooperationen/Fusionen
- Reorganisationen
- Schnittstellenproblematik
- Unklare Verantwortlichkeiten
- Verstärkte Kundenorientierung
- Einführung neuer Software
- Kostendruck
- Andere. Welche? ...

Als wie wichtig schätzen Sie Prozessmanagement in Ihrer Gemeinde ein?

- Wichtig
- Nicht wichtig
- Weiss nicht

Ist in Ihrer Gemeinde eine Prozessmanagement-Strategie vorhanden oder in Erarbeitung?

- Ja, Prozessmanagement-Strategie ist vorhanden
- Ja, Prozessmanagement-Strategie ist in Erarbeitung
- Nein, es ist keine Prozessmanagement-Strategie vorhanden
- Weiss nicht

Wo steht Ihre Gemeinde in Bezug auf die Umsetzung von Prozessmanagement?

- Erste Projekte sind/werden bereits umgesetzt
- Konkrete Projekte sind in Planung. Beispiele? ...
- Wir haben erste Ideen uns in Zukunft mit Prozessmanagement zu befassen
- Wir haben uns noch nicht mit der Umsetzung beschäftigt
- Weiss nicht

Werden in Ihrer Gemeinde Prozesse mit grafischen Prozessmodellen (z.B. Flussdiagrammen, BPMN-Diagrammen, etc.) dargestellt?

- Ja, alle Prozesse werden grafisch modelliert
- Ja, mehrheitlich werden Prozesse grafisch modelliert
- Ja, einzelne Prozesse werden grafisch modelliert
- Nein, Prozesse werden nicht grafisch modelliert
- Weiss nicht

Welche Darstellungsform bzw. Prozess-Notation verwenden Sie für ihre grafischen Prozessmodelle?

- Flussdiagramme (nach DIN 66001)
- BPMN (Business Process Model and Notation)
- EPK (Ereignisgesteuerte Prozessketten)
- UML (Unified Modeling Language)
- Andere. Welche? ...

Werden in Ihrer Gemeinde zurzeit Prozessmanagement-Standards bzw. -Vorgaben (von Bund, Kantonen oder der eigenen Gemeinde) berücksichtigt?

- Ja
- Nein

Wenn Ja:

- Standards bzw. Vorgaben des Bundes. Beispiele? ...
- Standards bzw. Vorgaben unseres Kantons. Beispiele? ...
- Standards bzw. Vorgaben unserer Gemeinde. Beispiele? ...
- Andere. Welche? ...

Sind Sie bereit in Sachen Prozessdokumentation mit anderen Gemeinden, z. B. in Ihrer näheren Umgebung, zu kooperieren?

- Ja, wir kooperieren schon mit anderen Gemeinden.
- Ja, wir wären an einem gemeinsamen Vorhaben mit anderen Gemeinden interessiert.
- Nein, wir wollen nicht kooperieren. Begründung? ...
- Weiss nicht.

Nutzen Sie in der Gemeinde bereits Musterprozesse bzw. Best Practice-Vorlagen, welche andere Gemeinden (oder Kantone) entwickelt haben?

- Ja
- Nein
- Weiss nicht

Wie schätzen Sie den (möglichen) Nutzen von Referenz- bzw. Musterprozesse für Ihre Gemeinde ein?

- Hoher Nutzen. Begründung? ...
- Wenig Nutzen. Begründung? ...
- Kein Nutzen. Begründung? ...
- Weiss nicht.

Sind Ihnen Prozessaustauschplattformen bekannt?

- Ja, die eCH- Prozessaustauschplattform ist mir bekannt
- Ja, die Prozessaustauschplattform unseres Kantons ist mir bekannt
- Andere Prozessaustauschplattformen bekannt. Welche?...

Würden Sie die dokumentierten Prozesse Ihrer Gemeinde auf eine Prozessaustauschplattform (z.B. des Bundes oder des Kantons) hochladen und damit anderen Gemeinden bereitstellen?

- Ja, wir schalten bereits unsere modellierten Prozesse auf einer Prozessaustauschplattform auf
- Ja, wir würden in jedem Falle unsere modellierten Prozesse aufschalten
- Ja, aber nur gegen eine finanzielle Entschädigung
- Ja, aber nur unter der Bedingung, dass ...
- Nein. Begründung? ...

Werden die Prozesse in Ihrer Gemeinde durch Software unterstützt bzw. automatisiert?

- Ja, wir unterstützen unsere Prozesse durch Software.
- Nein, wir unterstützen unsere Prozesse nicht durch Software.
- Weiss nicht.

Wenn Ja: Welche Softwaretools setzen Sie in ihrer Gemeinde für die Prozessunterstützung und -automatisierung ein?

- Abacus
- Abacus NEST
- Activiti
- Adobe (z.B. LiveCycle Process Management)
- Appian
- Bizagi (z.B. Enterprise Edition)
- BOC Group (z.B. Adonis)
- Bosch SI (z.B. inubit)
- Camunda
- Hürlimann (z.B. HISoft eGov)
- IBM (z.B. IBM BPM)
- Intalio (z.B. Intalio BPMS)
- Microsoft Office (z.B. MS Word, MS Excel, MS Access, etc.)
- OpenText (z.B. Cordys)
- Oracle (z.B. Oracle Business Process Management Suite)
- Pegasystems
- Prologics (z.B. FireStart BPM Suite)
- Ruf (z.B. GeSoft, WWSOft)
- SAP (z.B. SAP ERP, SAP CRM, SAP NetWeaver, etc.)
- Signavio
- Soreco (z.B. Xpert.ivy)
- Software AG (z.B. ARIS)
- Tibco Software
- Vitria (z.B. Vitria Operational Intelligence)
- Andere Software. Welche? ...

Besteht in Ihrer Gemeinde Ausbildungsbedarf zu Prozessmanagement-Themen?

- Ja
- Nein
- Weiss nicht

Wenn Ja: Welche zusätzlichen Kenntnisse in Prozessmanagement wären im aktuellen Umfeld sinnvoll?

- Prozessmanagement: Grundlagen
- Prozessmanagement: Einführungsmethodik
- Prozessmodellierung
- Prozessautomatisierung
- Prozessanalyse und -simulation
- Anderen Themen. Welche? ...

Weitere Bemerkungen / Kommentare...

Meine Kontaktdaten

Name ...
Vorname ...
E-Mail - Adresse ...

In welchem Aufgabenbereich arbeiten Sie?

- Gemeinderat
- Gemeindeganzlei
- Organisation, Prozess- und Projektmanagement
- Informatik
- Finanzen/Controlling
- Interne Revision
- Andere Fachabteilung. Welche? ...

In welcher Position arbeiten Sie?

- Bereichs-/Abteilungsleiter/in
- Projekt-/Prozessmanager/in
- Sachbearbeiter/in
- Andere Position. Welche? ...

Die anonymisierten Resultate der Umfrage werden möglichst rasch auf unserer Webseite publiziert und Ihnen per E-Mail kommuniziert.

Herzlichen Dank.

Ueli Schlatter

Projektleiter

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontaktierte Gemeinden.....	4
Abbildung 2: Umfrage-Teilnehmer	4
Abbildung 3: Einwohnerzahl der teilnehmenden Gemeinden	5
Abbildung 4: Aufgabenbereich der antwortenden Personen.....	5
Abbildung 5: Auslöser für Geschäftsprozessmanagement in Gemeinden.....	6
Abbildung 6: Beispiele für weitere Auslöser für Geschäftsprozessmanagement.....	6
Abbildung 7: Wichtigkeit von Geschäftsprozessmanagement	7
Abbildung 8: Geschäftsmanagement-Strategie.....	7
Abbildung 9: Geschäftsmanagement-Umsetzung.....	8
Abbildung 10: Konkrete Projekte in Planung.....	8
Abbildung 11: Einsatz grafischer Prozessmodelle	9
Abbildung 12: Einsatz von Prozessmodellierungsnotationen	9
Abbildung 13: Angabe zu weiteren Prozessmodellierungsnotationen	10
Abbildung 14: Berücksichtigung von Prozessmanagement-Standards bzw. -Vorgaben	10
Abbildung 15: Beispiele für die Berücksichtigung von Prozessmanagement-Vorgaben	11
Abbildung 16: Nutzung von Referenz- und Musterprozessen.....	11
Abbildung 17: Nutzen von Referenz- bzw. Musterprozessen	12
Abbildung 18: Gründe für Nutzeneinschätzung zu Referenz- bzw. Musterprozessen.....	13
Abbildung 19: Bekanntheit von Prozessaustauschplattformen	14
Abbildung 20: Bekanntheitsgrad von unterschiedlichen Prozessaustauschplattformen.....	14
Abbildung 21: Andere bekannte Prozessaustauschplattformen	14
Abbildung 22: Bereitschaft zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen	15
Abbildung 23: Andere Bedingungen zur Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen	15
Abbildung 24: Gründe zur Ablehnung von Mitwirkung auf Prozessaustauschplattformen	16
Abbildung 25: Softwareunterstützung für Geschäftsprozesse	16
Abbildung 26: Verwendete Software zur Prozessunterstützung	17
Abbildung 27: Ausbildungsbedarf in Geschäftsprozessmanagement.....	18
Abbildung 28: Sinnvolle Kenntnisse in Geschäftsprozessmanagement	18

7 Impressum

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Institut für Wirtschaftsinformatik
Stadthausstrasse 14
CH-8401 Winterthur

Autor und Kontaktperson



Ueli Schlatter
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur

Telefon: 058 934 68 83
E-Mail: shui@zhaw.ch

Veröffentlichung der Umfrageergebnisse

26. Mai 2013