



Thema:

Wissenschaftliche Arbeiten:

**Erstellung von Workflowprozessen im Rahmen der ISO 9001/2000 für öffentliche
Einrichtungen**

Studienarbeit

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt
Betreuer: Dipl.-Kfm. Henner Graubitz
Vorgelegt von: Dinh Phuc Nguyen

Abgabetermin: 23. Juni 2008

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
2 Grundbegriffe der öffentlichen Verwaltung	2
2.1 Begriff der öffentlichen Verwaltung	2
2.2 Arten der öffentlichen Verwaltung.....	2
3 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung	4
3.1 Allgemeine Qualitätsmanagement	4
3.1.1 Der Qualitätsbegriff	4
3.1.2 Das Qualitätsmanagement.....	4
3.1.3 Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff.....	5
3.2 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....	6
3.2.1 Qualität in der öffentlichen Verwaltung	6
3.2.2 Wer bestimmt die Qualität in der öffentlichen Verwaltung?	8
3.2.3 Generelle Ziel der Qualitätsmanagement in der Verwaltung.....	9
3.2.4 Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements in der Verwaltung.....	11
3.2.5 Lösungsansätze für Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung auf Basis der ISO 9001:2000	12
4 Die Prozessoptimierung- der konzeptionelle Kern des QM	14
4.1 Der Verwaltungsprozess.....	14
4.2 Typen von Verwaltungsaufgaben.....	15
4.3 Die Geschäftsprozessoptimierung.....	16
5 Von Geschäftsprozess zum Workflowmanagementsystem.....	18
5.1 Workflow – Management: Grundbegriffe.....	18
5.2 Workflow- Management Anwendungen	19
5.3 Die Beschreibung des Prozesses für Investitionsgenehmigung	21
6 Schlussbemerkung:	24
Anhang	25
Literaturverzeichnis	27
Abschließende Erklärung	29

Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme

CWWS	Computergestütztes Warenwirtschaftssystem
DIN	Deutsche Industrie Norm
EN	Europa Norm
FDI	Foreign Direct Investment
ISO	International Organization for Standardization
HAPI	Das Amt für Planung und Investition in Hanoi
HV	Hanoi Volkskomitee
ODA	Official Development Assistance oder Öffentliche Entwicklungszusammenarbeit
QM	Qualitätsmanagement
QMS	QM-System
TCVN	vietnamesische Norm
usw.	und so weiter
WFM	Workflow- Management
WFMS	Workflow-Management-System
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb.1 Grundmodell für ein Qualitätsmanagement in der Verwaltung	11
Abb. 2 Prozess für Investitionsgenehmigung.....	23

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiele zu den Qualitätsdimensionen.....	8
---	---

1 Einleitung

Die öffentliche Verwaltung hat nicht nur ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln zu fordern, sondern auch die Wirtschaftlichkeit, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit als Ziele für die Verwaltungsaktivitäten zu dienen.¹ Daraus leitet sich die Frage, ob ein Qualitätsmanagement als systematischer Gestaltungsansatz für die öffentliche Verwaltung ihre Zielerreichung unterstützen kann. Eine wichtigste Dimension der Qualität heißt die Prozessqualität, die die Anforderung der Verwaltungskunden an den Leistungserstellungsprozess beschreibt.² Wie die Qualität in den Leistungsprozess zu bauen ist, muss die Organisation die verbindlichen Leistungsprozesse, im Sinne der Fehlervermeidung, Festlegung der Abfolge und Wechselwirkung, Verantwortung der Mitarbeiter, und Zielerreichung modellieren.

Bei der Prozessmodellierung in der öffentlichen Verwaltung sind unterschiedliche Besonderheiten zu beachten. Einerseits haben verschiedenartige Prozesse unterschiedliche Prozesskomplexitäten, andererseits beteiligen an den Prozessen unterschiedliche Akteure und Informations- und Kommunikationstechnologie, die zusammen integrieren müssen.

Im Sinne der Verwaltungsprozess zu modellieren fokussiert sich diese Arbeit auf die Einsatzpotentiale von Workflow Management Modellierungskonzept zur Abbildung von Verwaltungsprozessen bei der Fachkonzeptebene. Aus dieser Zielsetzung wird der Aufbau der Arbeit in vier Kapitel abgeleitet: In Kapitel 2 werden die Grundlagen der öffentlichen Verwaltung mit dem Relevantenbegriffen erklärt. Im anschließenden Kapitel 3 wird das Qualitätsmanagementthema in der öffentlichen Verwaltung vertieft. Das Qualitätsmanagement wird als Lösungsansatz zur Unterstützung von Verwaltungsmodernisierung entwickelt, als Zentral des Kapitels ist das Qualitätsmanagementsystem nach ISO Normenreihe und ein Beispiel aus der Praxis zu erläutern. In Kapitel 4 handelt es sich um den konzeptionellen Kern des Qualitätsmanagements, nämlich die Prozessoptimierung. Die Eigenschaften der Verwaltungsprozess werden in diesem Kapitel verdeutlicht und die Verwaltungsaufgaben werden klassifiziert. In Kapitel 5 sind die Grundbegriffe eines Workflow Managements mit der potenziellen Nutzung bei der Prozessmodellierung zu erläutern. Im Anschluss wird der Genehmigungsprozess für ein ausländisches Investitionsprojekt von Hanoi Planung und Investition Amt als Beispiel realisieren. Am Schluss wird die Arbeit mit einigen Schlussbemerkungen zusammengefasst.

¹ Vgl. Lenk, K. (1995)

² Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 39

2 Grundbegriffe der öffentlichen Verwaltung

2.1 Begriff der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung kann im materiellen Sinne und im organisatorischen Sinne beschrieben werden.³ Im materiellen Sinne umfasst die öffentliche Verwaltung alle Aufgaben sozialer, wirtschaftlicher, kultureller, militärischer, polizeilicher usw. Art. Im organisatorischen Sinne ist die öffentliche Verwaltung als „die Gesamtheit der Verwaltungsorganisation“ wie z.B. eine Behörde, die die öffentliche Verwaltung betreibt, zu verstehen. Eine weitere Definition beschreibt die öffentliche Verwaltung als die Tätigkeit des Staates oder auch Gewalt des Staates, die nicht Gesetzgebung, Regierung oder Rechtsprechung ist.⁴

Die Gesetzgebung bedeutet das Aufstellen genereller Regeln in geordneten Verfahren durch staatliche gesetzgebende Organe. Ergebnis der Gesetzgebung sind z. B. Bundesgesetze oder Landesgesetze.

Die Rechtsprechung ist die mit staatlicher Autorität ausgestattete richterliche Entscheidung über rechtens im Einzelfall. Ergebnisse von Rechtsprechung sind z. B. die Urteile der Straf- oder Zivilgerichte.

Die Regierung sind bestimmte Leistungen der Verwaltung z. B. die Pflege auswärtiger Beziehung durch Botschafteraustausch oder sonstige Staatsakte wie Regierungsbildung oder Ministernennung.

2.2 Arten der öffentlichen Verwaltung

Dem Staat stehen zur Erfüllung seiner Aufgaben verschiedene Mittel zur Verfügung. Er kann sowohl hoheitlich als auch fiskalisch handeln. Nach der Rechtsform zu unterteilen ist die hoheitliche Verwaltung mit dem öffentlichen Rechts tätig, und die fiskalische Verwaltung mit dem Privatrechts.⁵

- Die hoheitliche Verwaltung wird in Form von Eingriffsverwaltung, Leistungsverwaltung und planende Verwaltung dargestellt. Typische Beispiele der Eingriffsverwaltung sind die Polizei- und Steuerverwaltung, sie greifen in die Privatsphäre des Einzelnen (Freiheit, Vermögen, Eigentum) ein und verlangen von ihm ein Tun oder sonstige Leistungen. Die Leistungsverwaltung wird als die Verwaltung, die die Sorgung für die Lebensmöglichkeit und Lebensverbesserung der Mitglieder des Gemeinwesens geleitet wird. Beispiele für Leistungsverwaltung sind die Gewährung von sozialen Hilfen, sozialen Versicherung usw. Die planende

³ Vgl. Theisen, R.-D. (2000). S. 29

⁴ Vgl. Erichsen, H.-U., Martens, W. (Hrsg.) (1992). S. 3

⁵ Vgl. Erichsen, H.-U., Martens, W. (Hrsg.) (1992). S. 15-46

Verwaltung umfasst die staatliche Planung, die für die Gestaltung eines Sachbereichs unter Abwägung und Ausgleichung aller betroffenen Rechte und Interessen und unter Berücksichtigung aller erheblichen Umstände durchgeführt wird.

- Die fiskalische Verwaltung bezeichnet die Verwaltung durch den Fiskus, zu dem als Staat oder einer der ihm eingegliederte öffentlich-rechtliche Verbände mit der Eigenschaft als Privatrechtssubjekt zuordnet. Eine Tätigkeit der fiskalischen Verwaltung ist die Bedarfsverwaltung im Sinne der Anschaffung notwendigen Sachgüter für Verwaltungstätigkeit, d.h. die Güterbeschaffungsvorgänge werden in Form von Privatrecht abgewickelt. Beispiele dafür sind die Anschaffen von Wagen für die Polizei, Flugzeuge für die Bundeswehr oder die Bücher für die Universitäten. Zweite Tätigkeit der fiskalischen Verwaltung bezeichnet sich als die Erwerbstätigkeit der öffentlichen Hand. Die öffentliche Hand in Form von Bund, Länder und Gemeinden wird am Wirtschaftsleben teilgenommen und sich als Unternehmer wirtschaftlich bestätigt. Für Bundesbeteiligung ist Lufthansa als ein Beispiel.

3 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

3.1 Allgemeine Qualitätsmanagement

3.1.1 Der Qualitätsbegriff

Der Qualitätsbegriff wird in der Betriebswirtschaftslehre häufig mit dem Begriff „Produktsqualität“ gleichgesetzt, die sich als Güter eines Produktes im Hinblick auf seine Übereinstimmung von Leistungen mit Verwenderansprüchen ergibt.⁶ Laut der Deutsche Industrie-Norm wird Qualität folgendermaßen definiert:

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (DIN 55350-11)

Die „Beschaffenheit einer Einheit“ in der Definition bedeutet die objektive Seite der Qualität im Zusammenhang mit beschreibbaren Merkmalen. Diese Merkmale müssen auf die „Eignung“ auf einen Zweck beziehen. Damit die Qualität eines Produktes oder einer Leistung subjektiv eingeschätzt werden kann.⁷ Die Erfordernisse sind die Anforderungen, die die Qualität erfüllen muss. Sie werden spezifiziert in einer vertraglichen Situation z.B. in vertraglicher Vereinbarung oder in gesetzlichen Vorschriften festgelegt und vorausgesetzt.⁸

3.1.2 Das Qualitätsmanagement

Nach DIN EN ISO 9000:2000 versteht man unter Qualitätsmanagement(QM) „die aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“⁹ QM ist eine Führungsaufgabe, indem die Qualität systematisch in die Organisationsstrategie eingebunden, geplant, gesteuert und verbessert wird. QM somit wird die Festlegung der Qualitätspolitik, der Qualitätsziele, die durch Qualitätsmanagementtätigkeiten wie: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung geleitet werden, durch die Organisation realisiert. Die Qualitätsziele müssen soweit wie möglich aus der Sicht der Kunden definiert werden, die Prozesse werden an diesen Qualitätszielen ausgerichtet, die Mitarbeiter sind entsprechend den definierten und sich veränderten Qualitätsanforderungen zu qualifizieren und Ergebnisse werden ständig auf ihre Wirkung überprüft.¹⁰

⁶ Vgl. Haderl, T. (2000). S. 2560

⁷ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 37

⁸ Vgl. Neumann, A. (2000). S. 15

⁹ Vgl. DIN EN ISO 9000:2000 Qualitätsmanagementsystem- Grundlagen und Begriffe. Abschnitt 3.2.8 Qualitätsmanagement

¹⁰ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 42

3.1.3 Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff.

Die Normenreihe von der International Standardization Organization (ISO) sind das zentrale Normenwerk im Bereich des QMs. Die Normen werden international vereinbart und branchenneutral anwendbar. Die wichtigste Reihenfolge von DIN EN ISO 9000 ff sind:

- Die DIN EN ISO 9000:2000: QM-Systeme- Grundlagen und Begriffe ist die Einführung in das Gebiet des QMs. Sie beschreibt Grundlagen für QM-Systeme und erläutert die Begriffe zum Thema Qualität und QM so wie das Nutzen eines QM-Systems für eine Organisation.
- Die DIN EN ISO 9001:2000: QM-Systeme- Anforderungen ¹¹ ist die zentrale Darlegungsform der ISO 9000 Familie, nach der ein Qualitätsmanagementsystem zertifizieren lassen kann. Die Norm legt die Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest. Die Kundenorientierung und- zufriedenheit spielen eine wichtige Rolle. Ein zentrales Kriterium für die Wirksamkeit des QM-Systems ist die Erfüllung der Kundenanforderungen.
- Die DIN EN ISO 9004:2000: QM-Systeme- Leitfaden zur Leistungsverbesserung stellt einem Leitfaden für die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit des QM-Systems im Sinne der ständigen Verbesserung der gesamten Leistung einer Organisation. Diese Norm wird als Leitfaden für die Organisation empfohlen, die ihre Obersterleistung beim Streben nach ständiger Leistungsverbesserung über die Anforderungen der ISO 9001:2000 hinausgehen will.

Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements in der DIN EN ISO 9000:2000:

- Kundenorientierte Organisation: Auf Grund der Abhängigkeit von Kunden müssen die Organisationen ihre gesamte Tätigkeit an deren Anforderungen und Erwartung ausrichten und die Kundenzufriedenheit regelmäßig bewerten.
- Führung: Führungskräfte legen die einheitliche Zielsetzung und die Richtung der Organisation fest. Sie schaffen ein internes Umfeld, in dem sich Mitarbeiter voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.
- Einbeziehung der Mitarbeiter: Das Wesentliche einer Organisation sind ihre Mitarbeiter. Ihre Fähigkeiten nur dann zum Vorteil der Organisation genutzt werden, wenn sie vollständig einbezogen werden.

¹¹ Eine Kurzbeschreibung der Forderung der DIN EN ISO 9001:2000 befindet sich im Anhang

- **Prozessorientierter Ansatz:** Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effiziente Weise erreichen, wenn die Tätigkeiten und zusammengehörige Ressourcen als Prozess gesteuert werden.
- **Systemorientierter Managementansatz:** Die Wirksamkeit und Effizienz einer Organisation im Hinblick auf die Zielerreichung hängt davon ab, ob sie miteinander in Wechselwirkung stehende Prozesse als System erkennt und beherrscht.
- **Ständige Verbesserung:** Gesamtleistung ständig zu verbessern ist ein dauerhaftes Ziel einer Organisation.
- **Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidung basieren auf der Analyse von Daten und Informationen.
- **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Diese Beziehungen, die für beide Seiten vorteilhaft sind, steigern die Fähigkeit beider Werte zu schaffen.

3.2 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

3.2.1 Qualität in der öffentlichen Verwaltung

Eine Verwaltungsorganisation hat nicht nur die Erwartungen und Anforderungen von Bürgerinnen und Bürgern zu erfüllen, sondern sie muss die Qualitätsleistungen messen und verbessern. Eine Leistung wird als „gute“ bezeichnete Qualität in der Verwaltung bezeichnet, wenn die Bürgerinnen und Bürger die Entscheidungen der Verwaltung verstehen und sich durch die Verwaltung richtig, umfassend und verständlich informiert fühlen, sich auf die Richtigkeit einer Entscheidung verlassen können usw.¹² Als Hilfsstellen für die Qualität zu bewerten wird die Qualität in drei Dimensionen eingeteilt:¹³

- **Die Ergebnis- und Wirkungsqualität:** Diese Dimension beschreibt die Eigenschaften und Merkmale des fertigen Produktes oder der Leistung, die Anforderungen der Kunden entsprechen. Zu den Kriterien der Ergebnisqualität gehören immer noch die wichtigsten Qualitätskriterien wie die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und die Umweltverträglichkeit. Gibt es ein großer Teil der Ergebnisse des Verwaltungshandelns, die eine längerfristigen Wirkung haben wie z.B. Welche Resultate haben Jugendhilfeeinrichtungen? Oder wie erfolgreich ist ein

¹² Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 41

¹³ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 38-41

Politikkonzept? Ziel der Ergebnisqualität ist die Antwort auf die Frage: Was haben wir (für die Bürgerinnen und Bürger) erreicht? Und mit welchen Wirkungen?

- Die Prozessqualität: Mit dieser Dimension umfasst die Anforderung der Verwaltungskunden an den Leistungserstellungsprozess. Wie wird der Leistungserstellungsprozess gestaltet, damit die Verwaltungskunden möglichst schnell eine Antwort auf ihre Frage bekommen, und ob er persönlich zur Behörde gehen muss um etwas zu erledigen oder er kann selbst dies am PC zu Hause machen. Die Prozessqualität antwort auf die Frage: Wie wird die Verwaltungsaufgaben erledigt?
- Die Strukturqualität: die letzte Qualitätsdimension enthält die Rahmenbedingungen für die Struktur einer Verwaltungsorganisation. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, die Verwaltungsaufgaben mit ausreichender Qualifizierung zu erledigen. Sie müssen freundlich und hilfsbereit sein, um die Problem der Kunden zu beraten. Zu den Rahmenbedingungen gehören auch die notwendige Ressourcen wie z.B. freundliche Büro, eine funktionierende Infrastruktur und Kommunikationstechnik, gute Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln usw. Die Strukturqualität antwort auf die Frage: Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen wird benötigt, um die definierte Qualität herstellen zu können?

Tab. 1: Beispiele zu den Qualitätsdimensionen

Beispiele zu den Qualitätsdimensionen	
Ergebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Richtigkeit, geringe Fehlerquote - Rechtmäßigkeit - Umweltverträglichkeit - Verlässigkeit (Einhaltung von Zusagen)
Prozessqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Erreichbarkeit der zuständigen Stelle - Transparente und wirksame Beschwerdeverfahren - Geringe Wartezeiten - Geringe Zahl der Ansprechpartner, Wenig Schnittstellen - Schnelle Durchlaufzeiten/ schnelle Bearbeitung - Einhaltung von zugesagten Terminen - Transparenz von Verfahrensständen(z.B. über Internet abrufbar)
Strukturqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetente Sachbearbeitung - Gute Qualifikation von Mitarbeitern - Verständlichkeit von Bescheiden, Briefen, Informationsmaterialien - Arbeitsplatzausstattung - Kommunikation über Internet/ Erreichbarkeit

Quelle: Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 40

3.2.2 Wer bestimmt die Qualität in der öffentlichen Verwaltung?

Qualität bezieht sich auf die Erfüllung der Kundenanforderungen, besonders in der öffentlichen Verwaltung sind die Anforderungen zu bestimmen eine große Herausforderung. Die Verwaltung hat nicht nur die subjektiv vorhandenen Anforderungen zu erfüllen, sondern sie handelt mit spezifischem staatlichem Auftrag, der Recht- und Sozialprinzip hat.¹⁴ Die Bestimmung der Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung wird in fünf Ebene aufgeteilt:

- Die Anforderungen kommen von den Bürgern, die als unmittelbare Verwaltungskunden bezeichnet wird.
- Die Anforderungen werden als politische Prioritäten bezeichnet, z.B. als Gestaltungsziele der politischen Mehrheit.
- Die Anforderungen fließen aus den fachlichen Standards ein, die aus Wissen und Erfahrungen abgeleitet werden um die Wirksamkeit der Maßnahmen und Leistungen zu sichern.

¹⁴ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 44

- Die Anforderungen werden aus den Aspekten der Wirtschaftlichkeit und der finanziellen Machbarkeit herausgezogen. Die Projektrealisierbarkeit zwischen unterschiedlichen finanziellen Volumen haben unterschiedliche Qualitätsanforderungen. Für die Verwaltung in Zeiten der Haushaltskonsolidierung stellt sich die Frage der Qualität: wie viel Qualität können und wollen wir uns leisten?
- Die Anforderungen werden auf Rahmenvorgaben aus Gesetzen und Verordnungen bezogen, die den Spielraum für den Umgang mit den Anforderungen der übrigen Akteure eingrenzen.

3.2.3 Generelle Ziel der Qualitätsmanagement in der Verwaltung

Die Ziele für ein QM in der öffentlichen Verwaltung bestehen aus Rechtmäßigkeit, Kunden- bzw. Bürgerorientierung, Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Arbeits- und Ablauforganisation und die Mitarbeiterorientierung.¹⁵

- Die Rechtmäßigkeit: Die Verlagerung von Entscheidungen von der Gesetzgebung auf den Gesetzesvollzug oder die Verwaltung sowie der Verhandlungsdruck für das Verwaltungspersonal sind Gründe für die Umschärfe und Unverbindlichkeit der Rechtsnormen in der Verwaltungspraxis. Die Aufgabe des QM ist dafür, dass die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns gewährleistet werden kann. Es muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter das Erkennen und Erfahrung aus der Praxis über die aktuelle Rechtsliteratur zur Verfügung stellen. In der Praxis sieht es anders aus. Die Mitarbeiter haben öfter gar nicht zur Hand, die relevanten Gesetzestexte und Ausführungsbestimmungen, deswegen müssen sie es selbst beschaffen. QM muss deswegen dabei unterstützen, die seltene gesetzlichen Grundlagen verfügbar zu machen, sowie deren reflektierte Anverwandlung an die alltägliche Praxis zu sorgen. Informales, routineförmig verkürztes Verwaltungshandeln wird zu professionellen, wenn regelmäßige Schulungen und Praxisreflexionen gewährleistet werden.
- Kunden- und Bürgerorientierung: Das Kundenorientierungsziel wird auf zwei Ebenen geteilt:
 - Auf der Mikroebene sind vor allem die unmittelbare Begegnungsqualität von Verwaltungspersonal und Kunden im Zentrum. Kundenorientierung fokussiert sich auf die professionelle Kommunikationskompetenz des Verwaltungspersonals um die Identifikation der Anliegen der Kunden

¹⁵ Vgl. Barthel, C. (2004). S. 19-23

sowie einen Zielorientierten Verständigungsprozess mit den Bedürfnissen der Kunden im Rahmen des Rechtes zu übereinstimmen.

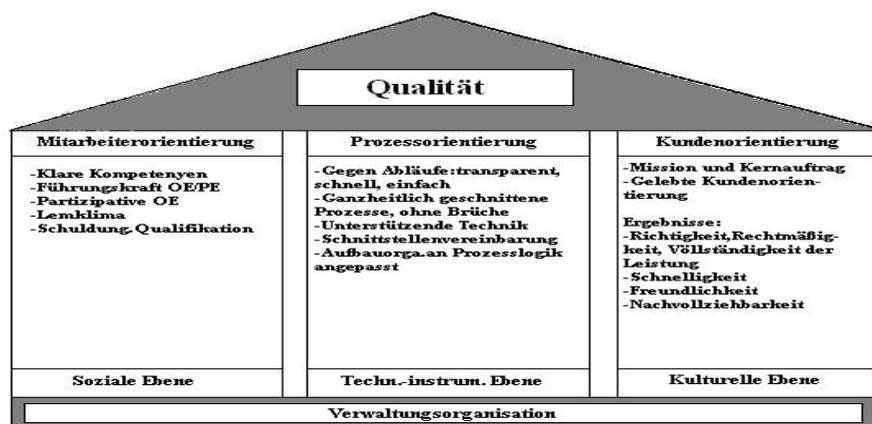
- Auf der Makroebene heißt die Kundenorientierung die Offenheit und Responsivität der Behörde für die sich insgesamt ändernden Bedürfnisse und Anliegen der Kunden, die durch unterschiedliche Formen der Datenerzeugung identifiziert werden können, z.B. Kundenbefragungen, Kundenzufriedenheitsmessungen, die Einrichtung eines Beschwerdemanagement.
- Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Arbeits- und Ablauforganisation: Für Verwaltungshandeln herrscht die Ablauforganisation komplizierte, intransparente Liegezeiten, Blindleistungen von vielen Schnittstellen. Deshalb wird die Verwaltung nicht nur für den Bürger langsam und zum Ärgernis kommt, sondern kostet viele Funktionsstellen an der Leistungserstellung insgesamt teuer. Für diese ineffiziente Produktionsform sind zwei Ursachen Verantwortlich: einerseits ist keine Veränderungen der Aufbauorganisation, während die Anforderungen der Kundenseiten sich verändern. Es führt zu Nötigung (Zwänge) der zur verstärkten Ämterkooperation und Vernetzung und zu vielfältigen Brüchen der Bearbeitungsprozess. Andererseits führt die verstärkte Politisierung des Verwaltungshandelns für Organisation zu einer zusätzlichen, prozesserschwerenden Produktionslogik. Lösung für die schnelle und einfache Leistungserstellung für den Bürger sind durchdachte und optimal modellierte Arbeitsprozess, sowie die Gestaltung der Ablauforganisation im Sinne der Geschäftsprozessoptimierung als zentrale Kern- und Ansatzpunkt für das QM in der Verwaltung.
- Mitarbeiterorientierung: QM zielt darauf, dass die Flexibilitätsgewinne zu sichern und einen klaren und effizienten arbeitsorganisatorischen Rahmen zu schaffen. In diesem Sinne gestaltet die Organisation die Mitarbeiter so, dass sie eine vertikale und horizontale Integration der Arbeitsplätze schaffen. Statt der hochspezialisierten Funktionsnischen mit ihrem Großem Anteil an repetitiver und unterfordernder Tätigkeiten, werden die gesamtheitliche Arbeitsplätze gestaltet, indem die Arbeitsschritte, die bisher über mehrere Funktionsstellen verteilt waren, in Prozess mit sinnvollen Handlungsbögen und klaren Verantwortung integriert. Die Integration ermöglicht die Kundenorientierung im Sinne flexibler und situationsangemessener Leistungserbringung und zugleich verankert die Ergebnis- und Prozessverantwortung für den Mitarbeiter.

3.2.4 Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements in der Verwaltung

QM in der Verwaltung fördert nicht nur die Ziele, sondern auch die Ansatzpunkte um die Umsetzung zu ermöglichen. Diese Ansatzpunkte werden auf drei Ebenen aufgeteilt: die Technisch-instrumentelle Ebene, die soziale Ebene und die kulturelle Ebene.¹⁶

- Die Technik- instrumentelle Ebene ist die Verfahrenslologisch– prozessuale Form der Arbeitsorganisation wie z.B. Abläufe, Verfahrens usw.
- Die Sozial Ebene ist das Soziale System der Kooperationsbeziehungen innerhalb der Organisationseinheiten, indem die Handlungsstilen und habitualisierte Wahrnehmungsmuster eingebaut wurden wie z.B. Kooperationsformen, Firmen, Rollen, Führungsstile, Klima usw.
- Die kulturelle Ebene ist die implizierte Kultur der Organisation, die die Normen und Regeln des alltäglichen Verwaltungshandelns der offiziell verkündeten Programmatik zielt. Wie z.B. Normen, Regeln, tatsächliche Arbeitskultur usw.

Die Technisch- instrumentelle Ebene bietet das „ Reengineering“ der Kernprozesse an, damit die Ablauforganisationen die Verbesserungsmöglichkeit realisiert werden kann. Zugleich zielt QM auf die Tiefenstruktur der Verwaltung, auf die soziale und kulturelle Ebene der Organisation um einen robusten Gestaltungsansatz zu schaffen. Dabei werden die Kultivierungsprozesse kontinuierlich realisiert, die habitualisierte Praxisformen und mikropolitische überformte Kooperationsmuster aufgebaut. Mit den vier generellen Zielen und drei Ebenen stellt Christian Barthel ein Grundmodell des QMs in der Verwaltung dar:



Quelle: Barthel, C. (2004). S. 26

Abb.1 Grundmodell für ein Qualitätsmanagement in der Verwaltung

¹⁶ Vgl. Barthel, C. (2004). S. 23-26

3.2.5 Lösungsansätze für Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung auf Basis der ISO 9001:2000

Der Aufbau eines QMs auf Basis der ISO 9001:2000 ist in der Privatwirtschaft sehr verbreitet und mit einer Zertifizierung durch eine neutrale Stelle z.B. durch den TÜV oder eine andere dafür zugelassene Stelle, gilt das QMs als Wettbewerbsfaktor.¹⁷

Auch öffentliche Verwaltung haben sich dem Zertifizierungsverfahren unterzogen um die Haltung und weiter Verbesserung eines nachvollziehbaren, standardisierten QMs für die Bürger (Kundin, Kunden) nach zu beweisen. Die Orientierung des QMs nach der ISO Norm hat bestimmte Vorteile wie z.B. die Transparenz von Abläufen, von Verantwortlichkeiten usw., bleibt es auch die Argumente über den Zeit- und Kostenaufwand für den Aufbau des QM und über des Risiko, dass der Zusammenhang mit den Verwaltungsmodernisierung aus dem Auge zu verlieren ist wegen der Überbetonung des Qualitätssicherungsnachweises hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation und die Vernachlässigung des QMs.¹⁸

Es handelt sich am Beispiel um den Aufbau eines QM-Systems nach Anwendung der TCVN ISO 9001:2000 in das Amt für Investition und Planung in Hanoi (HAPI). Es wird kurz erläutert, wie das Amt die Umsetzung der Norm organisiert hat und welche Sinn und Zweck einer Zertifizierung für die Verwaltung gewonnen hat.¹⁹

Das Amt hat die staatliche Berechtigung von Hanoi Volkskomitee (HV) zur Durchführung von kurz- und langfristigen Planung über wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Hanoi, Verwaltung von regionalen, inländischen und ausländischen investmentalen Projekten, Verwaltung von öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit (ODA), Verwaltung von Gewebegenehmigungsaktivitäten usw.

Um die Verwaltung zu modernisieren, hat sich das Amt zur Umsetzung für die Einführung eines QM nach den Forderungen der Norm TCVN ISO 9001 drei Zentrale Ziele: Die Bürger- und Kundenorientierung mit anspruchsvollen Qualitätsanforderungen, die Mitarbeiterorientierung, indem die Verantwortungen der Führungskräfte und Beamter klar zuordnet werden, und die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Effektivität für die Aufgabenerfüllung.

Die Einführung und Umsetzung des QM-Systems:

¹⁷ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 199

¹⁸ Vgl. Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001). S. 209

¹⁹ Quelle aus jährlichem Bericht des Amtes für Planung und Investition in Hanoi. Nr.: 999/BC-KH&ĐT. Hanoi. 20 Dezember 2007.

- In April 2005 entschieden HAPI für den Aufbau des QM-Systems unter dem Erlauben von Hanoi und bildeten ein ISO- Qualitätsmanagementteam, das für die Durchführung und Steuerung des ISO-Projekts verantwortlich hat.
- Identifizieren der Prozesse: Die Prozessbeschreibung wird durch die an dem Prozess beteiligten Mitarbeiter durchgeführt. In Anfangphase wurden vierzehn Prozesse identifiziert, zwei als Unterstützungsprozesse, vier als Managementprozesse und acht als Leistungserstellungsprozesse. Diese Prozesse waren als Musterprozesse und wurden ständige durch Fehlerentdeckungsmaßnahmen, und Verbesserungsmaßnahmen verbessert. In April 2007 wurde sechs neue Hauptprozesse identifiziert und in Qualitätsmanagementsystem hingefügt.
- Die Durchführung von Qualitätsmanagementveranstaltung: Die Einführung von QM wurde in jeder Abteilung organisiert, benötigte Informationen über das Thema QM wurden im internen Web Seite bereitgestellt und ständig aktualisiert.
- Die Zertifizierung und Audit: HAPI hat die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen mit verschiedenen Rollen als interne Auditoren ausgebildet und für jedes Jahr einen Auditplan festgestellt. Das ISO-Team soll beachten, dass beim internen Audit kein Auditor, der in auditierendem Bereich beschäftigt ist, eingesetzt wird. Wegen der Änderung der Gesetze und Ortsatzungen sollen die Audits die Anpassung an den Prozessen prüfen und die Anpassungsmöglichkeit bieten. In November 2007 hat die neutrale Organisation TÜV NORN den System Audit für HAPI durchgeführt und danach wurde HAPI erfolgreich für das Qualitätsmanagementsystem nach TCVN ISO 9001:2000 zertifiziert.
- Die Ergebnisse: Das Qualitätsmanagementsystem bringt deutlich eine Verbesserung der Dienstleistung im Rahmen des Verwaltungshandelns. Die Ofenkundigkeit der Bearbeitungsprozesse für HAPI spielt eine wichtige Rolle bei dem Ansatz von Bürgerorientierungsziel. HAPI hat die Vertrauwürdigkeit der Bürger gewonnen. Die Zeitangabe für eine Auftragsbearbeitung ist deutlich und Qualitätsmanagement bietet die Möglichkeit durch ständige Verbesserung, die Bearbeitungszeit zu verkürzen. Die Verwaltungshandelns werden durch die Prozesse konkretisiert und detailliert, da durch wird die Bearbeitung effektiver. Die klare Zuordnung von Zuständigkeit und Verantwortung ist für die Bewertung von Mitarbeiterleistung einfacher, dies wiederum motiviert die Mitarbeiter zu einer effizienten und qualitativen Leistungserbringung.

4 Die Prozessoptimierung- der konzeptionelle Kern des QM

4.1 Der Verwaltungsprozess

In der Literatur sind unterschiedlicher Definition für Geschäftsprozess zu finden. Eine geeignet Begriffsbestimmung für den öffentlichen Bereich wäre etwa: „Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgaben notwendig sind. Die Tätigkeiten werden von Aufgabenträgern in organisatorischen Einheiten unter Nutzung der benötigten Produktionsfaktoren geleistet. Unterstützt wird die Abwicklung der Geschäftsprozess durch das Computergestützte Informationssystem (CIS) des Unternehmens.“²⁰ Bei dieser Definition machte sich Staud klar, dass für Geschäftsprozesse eine abgeschlossene Abfolge von Tätigkeiten benötigt wird und zur Erfüllung der ausgaben, die Organisation und die Produktionsfaktor gebraucht werden. Die Geschäftsprozesse beschreiben die Wertschöpfungskette des Unternehmens, sie leisten die Transformation vom beschafften Produktionsfaktor in verkaufte Produkte bzw. Dienstleistungen. Der Geschäftsprozess hat folgende Merkmale:

- den Automatisierungsgrad: der Anteil an der Aufgabenerfüllung ohne menschliches Zutun durch die Informationstechnologien.
- die Daten – Integration: Integration der Datenbestände, die für die einzelnen Faktionen des Geschäftsprozess benötigt werden.
- die Prozessintegration: die Durchgängigkeit des Geschäftsprozesses über verschiedenen Organisationsbereich.

Und wie werden die Geschäftsprozesse aus der Privatwirtschaft in der öffentlichen Verwaltung abgeleistet?

In der öffentlichen Verwaltung werden die Verwaltungsprozesse als spezielle Informationsprozesse beschrieben, die die Transformation von originären Bürgerobjekten (in Form von Anträgen, Anfragen und Anliegen von Privaten oder Juristischen Personen) in die abgeleisteten Korrespondierenden Verwaltungsobjekte übertragen wird.²¹ Die hierarchische Strukturen, die den Exekutivcharakter der Verwaltung gesichert werden, und die rechtliche hochgradige Abläufen sollen die Verwaltungsprozesse die Verlässigkeit und Gerechtigkeit gehalten werden.

²⁰ Vgl. Staud, J. (1999) S. 6

²¹ Vgl. Lüttich, H.,J.; Turowski, K. (2000)

4.2 Typen von Verwaltungsaufgaben

In der Verwaltung wird QM an den Arbeitsorganisation angesetzt, konkret direkt an den Kern- und Hauptaufgaben, die innerhalb eines Amtes oder amtsübergreifend erfüllt werden müssen. Zu den Verwaltungsaufgaben gehören zwei unterschiedliche Typen: die regulierte Arbeiten und die unregulierte Arbeiten.²²

- die regulierte Arbeiten sind in der Regel zur hohen Maße routinisierbar und programmierbar (durch Verfahren, Anweisungen, technisch unterstützte bzw. technikgetriebene Testlegungen). Sie sind immer wiederkehrend und im Prinzip haben sie wenig Abstimmungs- und Entscheidungsprozess. Ein Beispiel für die regulierten Arbeiten ist die Bearbeitung von Bauanträgen. Die dazu gehörigen Sachlichen Aufgaben werden prinzipiell genau benennt und durch Verfahrensprozeduren lässt sich die Bearbeitung sehr gut routinisieren bzw. automatisieren.
- Die unregulierten Arbeiten haben mehr komplexer, interaktiver und dynamischer Aufgaben, die sich durch ein hohes Maß an Situationsbezogener Entscheidung, Koordination, Verhandlung, Planung, Informieren, Entwickeln, Analysieren usw. handeln werden können. Ämter mit einem relativ hohen Bestandteil dieses Aufgabentyps sind:
 - Wirtschaftsförderung
 - Arbeitsförderung
 - Projektbezogene Arbeiten
 - Weitere wichtige Formen: Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Innovations- und Veränderungsprozess.

Im Rahmen eines QMs in der Verwaltung hat jeder Typ einer Aufgabe mit konkreten Zielen.

Einerseits lautet das Ziel für regulierte Arbeit: die Modellierung von Robusten Routinen und Standardisierten Verfahren mit einer verstärkten EDV-technischen Unterstützung wie z.B. durch Instabilierung eines Workflow um möglicherweise eine vollautomatisierte Sachbearbeitung – Steuerung zu haben.

Andererseits, wegen den hoch komplexen Problemstellungen und interaktiv – dynamischen Handlungsfelder beinhalten die Verfahrensanweisungen den Charakter von Vorgehensmethoden und Praxismodellen, die ein Orientierung- bzw.

²² Vgl. Barthel, C. (2004). S. 30-34

Strukturierungsfunktion haben. Die Qualität der unregulierten Arbeit zielt sich auf das Ergebnis des interaktiv – Kooperativen Prozess, der professionell gesteuert werden muss.

4.3 Die Geschäftsprozessoptimierung

Die Geschäftsprozessoptimierung ist Kernaufgabe des QMs, in dem die vorhandene Abläufen des Prozess, der durch an dem Prozess beteiligte Mitarbeiter identifiziert, analysiert und entwickelt werden, in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess gesteuert und überprüft werden. Dem Sinne bietet Barthel drei Phasen um ein QMS aufzubauen: die Prozessmodellierung, die Prozessoptimierung und die Prozessbeherrschung.²³

- **Prozessmodellierung:** Ziel der Prozessmodellierung ist die Auffassung der Organisation durch die Aufhebung der Prozessbrüche und der Kompliziertheiten, welche durch bürokratische Übersteuerung oder informale Untersteuerung entstanden sind. Das Ziel dient schließlich für die Modellierung vertikal und horizontal integrierter Arbeitsabläufe, die für klare Zuordnungen für die Ergebnisverantwortungen im Sinne einer Prozesseigenschaft, mit Gewährleistung beherrschender Prozesse. Beherrschende Prozesse sind folgender Maßen definiert: 1. Ziele, 2. geregelte Verfahren bzw. Vorgehensmethoden, 3. durch unterstützende Technik und 4. durch beteiligte qualifizierte Mitarbeiter. In der Prozessmodellierungsphase ist die Modellierung erst erfolgreich nur, nachdem die Beschreibung des Ist- Ablaufes und die Prozessanalyse durchgeführt wird.
- **Prozessoptimierung:** Ziel der Prozessoptimierung ist das Einbringen des QM in der alltäglichen Arbeitsorganisation in einem Klang. Die Prozessoptimierung läuft durch alle drei Ebenen des Grundmodells für ein QM in der Verwaltung: nämlich durch die technisch-instrumentelle, die soziale und die kulturelle Ebenen. Die technisch-instrumentelle Ebene der Arbeitsorganisation wird nur gearbeitet, wenn es auf der sozialen Ebene der Kooperation, der Führung, des Betriebsklimas, der Rollenausübung und auf der kulturellen Ebene der Werte und Normen mitgespielt wird. QM kann nur verwirklicht werden, wenn es auf allen 3 Ebenen verankert wird.
- **Prozessbeherrschung:** Es bedeutet, dass die Aufgabe im Bereich der „regulierten Arbeit“, mit robustem Standardprozesse für den Verwaltungsalltag bestmöglich automatisch unter Unterstützung von Information und Kommunikation Technologie erfüllt wird. Die Prozesse wurden durch die Prozessoptimierung so angepasst, dass das für diese Aufgabensorte geltender Ziel „0-Fehler“ gut erreichbar erscheint.

²³ Vgl. Barthel, C. (2004). S. 35-42

Prozessbeherrschung ist abhängig von Prozessoptimierung. Denn ohne Prozessoptimierung bleibt das QM ein beliebiges Konzept, welches durch die realen organisationspolitischen und verwaltungskulturellen Strukturen sinnlos geführt wird.

5 Von Geschäftsprozess zum Workflowmanagementsystem

Ein Geschäftsprozess umfasst die Abfolge von Tätigkeiten zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen, die in einem direkten Beziehungszusammenhang stehen und in ihrer Summe den Erfolg des Unternehmens bewirken. Der Geschäftsprozess entspricht einer Menge von strukturierbaren und messbaren Vorgängen, die für die Erstellung einer bestimmten Leistung konzipiert wurden und ein Geschäftsprozess ermöglicht eine Zuordnung von Kosten, Zeit und Qualität.²⁴

Für die Unterstützung der Vorgangsbearbeitung stehen unterschiedliche Alternativen zur Auswahl. Mögliche Lösung sind Beispielweise Standardsoftware, Eigenentwicklung oder auch Workflow-Systeme. Für eine flexible und aktive Steuerung der Abwicklung von Geschäftsprozessen lassen sich die Workflow-Systeme in drei große Funktionalenbereiche gliedern:²⁵

- Der erste Funktionalbereich ist das Prozessdefinitionsbereich, dessen Aufgaben sind: Prozessanalyse mit bestehenden Abläufe und die Modellierung von Ablauforganisation, Aufbauorganisation und Informationsobjekten.
- Der zweite Funktionsbereich ist der Bereich der Prozessinitiierung und Prozesskontrolle. Er leistet die Aufgaben der Dokument Verteilung, Steuerung und Durchführung der Transport. Zu diesem Bereich gehört auch eine Menge von Teilfunktionen wie z.B. Auswahl der nächsten Bearbeitungsinstanz, Berechtigungsprüfung, Terminkontrolle.
- Der dritte Bereich unterstützt die Interaktion mit dem Benutzer und das Zusammenspiel mit spezifischen Anwendungsprogrammen. Besondere Funktionen sind z.B. Beginn und Ende eines Vorganges, Festlegung von Terminen (Erteilung einer Genehmigung), erstellen einer Prioritätenliste usw.

5.1 Workflow – Management: Grundbegriffe

- Ein Workflow besteht aus mehreren Aktivitäten, die miteinander verbunden sind und von Aufgabenträgern nach festgelegten Regeln ausgeführt werden. Die Aufgabenträger können einzelne Sachbearbeiter, Arbeitsgruppen oder auch Applikationen/ Transaktionen sein.²⁶

²⁴ Vgl. Gross, T.; Traunmüller, R. (1995). S. 2

²⁵ Vgl. Gross, T.; Traunmüller, R. (1995). S. 3

²⁶ Vgl. Vogler, P. (1996). S. 345

- Eine Workflow-Instanz ist die Beschreibung eines konkreten (singulären) Workflows. Sie bezeichnet Gegenstände auf Zeichenebene (sprachliche Ebene).²⁷
- Workflowmanagement führt folgende Aufgabe durch:
 - Spezifikation und Definition von Workflowtypen - Die Prozessbeschreibungsaufgabe. Die Beschreibung wird auf detaillierter Ebene realisiert.
 - Steuerung von Workflowinstanzen. Die Initiierung eine Workflowinstanz wird durch Workflowmanagement ausgelöst.
 - Integration des Informationssystem. Die Anwendungen, die zur Aufgabenerfüllung entlang einer Prozessabwicklung unterstützt, werden in Rahmen einer Aktivität integriert.
- Workflow – Managementsystem sind CSCW – Applikation, die im Rahmen wie CSCW eingesetzt werden. Die Workflow - Managementsystem unterstützen die Koordination räumlich oder zeitlich verteilter Arbeitsgruppen um die Zusammenarbeit mehrerer Arbeitsstationen nach genau definierten Regeln und Methoden zu ermöglichen. Dabei steht die gemeinsame Nutzung von Dokumenten im Vordergrund. Die technischen Voraussetzungen, die im WFMS eingesetzt werden sind Client Server Architekturen, Netzwerke und Graphische Benutzerschnittstellen.²⁸ Grundsätzlich umfasst ein Workflow – Management - System die Steuerung des Arbeitsflusses (Workflow) zwischen beteiligten Stellen nach den Vorgaben einer Ablaufspezifikation (Workflow – Schema) und die Unterstützung für die Entwicklung der Workflow - Management Anwendungen.

5.2 Workflow- Management Anwendungen

Workflow - Management wurde auf die Unterstützung hoch strukturierte Unternehmensweiter Prozesse mit den Einbezug vieler Beteiligter ausgerichtet. Bei der Zerlegung eines Prozesses und der Bearbeitung einzelner Prozessteile die Koordination entsteht. Diese Koordination zwischen den Beteiligten erfolgt weitgehend durch die Standardisierung des Prozess. Es sind drei Arten von Prozessen nach der Standardisierbarkeit zu unterscheiden.²⁹

²⁷ Vgl. Jablonski, J.; Böhm, M.; Schulze, W. (Hrsg.) (1997). S. 490

²⁸ Vgl. Teufel, S.(1996). S. 51

²⁹ Vgl. Becker, M. (1996). S. 325ff

- (Hochvolumige) Prozesse, die eine hohe Standardisierbarkeit aufweisen, lassen sich auf der Typebene detailliert modellieren, sodass ihre Ausführung mit niedriger Komplexität in Form der Bearbeitung hoch standardisiert erfolgen kann.
- Prozesse, die nicht hinreichend standardisiert werden können, werden in Hinblick auf ihren Ablauf auf der Typebene nicht detailliert modelliert. Diese Prozesse sind insofern standardisierbar, wenn die Auszutauschenden Leistungen (Objekte) auf der Typebene definiert werden können.
- Prozesse, die selten vorkommen, können in niedrigem Maß standardisiert werden.

Innerhalb eine Prozesstyps bestehen nicht nur Ausgaben gleichem Typ, deshalb müssen das Workflow - Management aus diesem Grund verschiedene Aufgaben Typen eines Prozesses unterstützen. Für die Routinenprozesse, die sich aus Routine Aufgaben zusammensetzen, wird Workflow - Management die Unterstützung uneingeschränkt eingesetzt.

Sobald ein Prozess oder die Aufgaben im Prozess nicht zu dem Routinentyp zu zuordnen sind, wird Workflow - Management nicht mehr uneingeschränkt eingesetzt. Die mangelnde Standardisierbarkeit Prozessen schränkt die Eignung von Workflow - Management für die Prozessumsetzung ein. Zu diesem Bereich kommt das Ad-hoch Workflow - Management zum Einsatz. Die Ad-hoch Workflow Management sind zeitlich nicht Vorgeplante und Schemafreie Workflows.

Für den Bereich des dritten Prozesstyps ist der Einsatz von Workflow - Management aufgrund der mangelnden Strukturwertheit von Prozess und Aufgaben nicht mehr Sinnvoll

Durch den Einsatz vom Workflow Management werden bestimmte Ziele erreicht:³⁰

- Die automatisierte Prozesssteuerung. Das WFMS übernimmt die Steuerung der Prozess.
- Business Prozess Reengineering durchführen. WFMS unterstützt des Prozessverlaufs die Schwachstellen zu entdecken, die zur Änderung des Prozess führen kann.
- Qualitätssicherung. Die automatische Steuerung des Prozessablaufes durch WFMS garantiert einen immer in gleicher Form ablaufenden Prozess. Es wird keine Arbeitsschritte vergessen.

³⁰ Vgl. Vogler, P. (1996). S. 347

- Weiterführung der ISO:9000 Arbeiten. Ein von Forderungen der QMS nach ISO:9000 heißt Prozessbeschreibung. Das WFMS setzt eine Beschreibung der Prozess voraus.

5.3 Die Beschreibung des Prozesses für Investitionsgenehmigung

Beispielhaft wird hier die Genehmigung eines ausländischen Investitionsprojektes dargestellt; die einzelnen Schritte werden entlang der Prozessstruktur verdeutlicht. Ein Investor wünscht ein Investitionsprojekt in Hanoi durchführen. Der Ablaufprozess beginnt durch den Anstoß des Investors, es wird angenommen, dass er alle Informationen über die Genehmigungsprozess hat, indem er die Hinweise aus dem HAPI Web Seite, oder aus den Info-Stellen gesammelt hat. Er muss sicher stellen, dass er einen Neuantrag, einen Änderungsantrag(Summenänderung, Personaländerung usw.) oder eine Genehmigungsantrag für neue Niederlassung durchführen will. Er kommt zum Front Office Büro und gibt alle benötigte Dokument ab. Nach dem die Mitarbeiter aus Front Office Büro auf die Vollständigkeit prüft, und in das System registriert, bekommt der Investor gleichzeitig die Bestätigung für die Übernehmen von seinen Dokument und es wird festgestellt, wann er die Lizenz bekommen kann, wenn es gut funktioniert. (15 Tage bis maximal 37 Tage für unterschiedliche Bereiche, und die Legalitätsprüfung für alle Falle drei Tage)

Nachdem die Legalitätsprüfung erfolgt, wird der Antrag eingestuft. Stufe 1 sind für die Projekte, die mit den Summen kleiner als 300 Billionen VND sind und gehören nicht zu bedingten Investitionsbereichen.

Stufe 2 sind für die Projekte, die mit den Summen größer als 300 Billionen VND sind, oder zu bedingten Bereichen gehören, oder für die Genehmigung benötigte Entscheidung von Premier Minister braucht werden.

Für die 2-Stufe-Projekte wird eine Begutachtung durchgeführt. Die Teilnehmer an die Begutachtungsveranstaltung kommen aus unterschiedlichen Fachbereichen (als Begutachter) mit entsprechenden Fachkenntnissen, zuständige Mitarbeiter aus dem Abteilung FDI. Es soll eine Durchführbarkeit des Projektes prüfen, ob das Projekt Vorteile für regionale Wirtschaft und Sozial bringt, mit entsprechenden Umweltschutzbedingungen usw.

Wenn dies nicht erfolgt, sind folgende zwei Möglichkeiten vorhanden:

- Der Investor bekommt gar keine Zustimmungen von Begutachtern damit wird seinen Antrag nicht genehmigt.
- Wenn noch Argument über die Durchführung gibt, soll es ein Mitteilung an dem Investor darüber erteilt, dass er mehr überzeugende Beweise für nächste Begutachtungsveranstaltung abgeben muss.
- Die 1-Stufe-Projekte müssen keine Begutachtungsveranstaltung durchführen, stattdessen muss der Mitarbeiter der FDI- Abteilung nach fachlichen Meinungen der Begutachter für das Projekt fragen. Die Meinungen werden für das Projekt zusammengefasst, ob es für den Antrag zu stimmen, nicht zu stimmen oder noch Beweise nachzureichen ist.
- Der Investor bekommt entweder eine Lizenz für seine Investition, oder keine. Wenn ihm noch die zu überzeugenden Beweisen fehlen, soll er es nachreichen.
- Prozessablauf wird folgendes dargestellt:

6 Schlussbemerkung:

Im Rahmen dieser Studienarbeit wurde aufbauend auf die Qualitätsmanagementanforderungen, besonders auf der Anforderung der DIN EN ISO 9001:2000 eine Vorgehensweise zur Gestaltung eines QM- Systems für die öffentliche Verwaltung entwickelt. Für die Gestaltung eines QM- System wurden folgende Ziele zur Sicherung gestellt:

- Die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns, weil das Rechts zur Grund für die Entscheidung und Handlung der Organisation liegt.
- Die Kunden- bzw. Bürgerorientierung, damit den Kunden die Zufriedenheit durch die Erfüllung ihre Erwartungen stellen zu können.
- Die Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Arbeits- und Ablauforganisation, damit eine qualitativ hochwertige Erfüllung des Kundenauftrags und einer wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen sichern zu können.
- Die Mitarbeiterorientierung, damit den Mitarbeitern die Arbeitszufriedenheit durch ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume und motivierende Arbeitsbedingungen stellen zu können.

Allerdings liegt der Erfolg von QM in dem ständigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dies garantiert die Anpassung und Erfüllung neuen Rahmenbedingungen und Anforderungen, die sich im ständigen Wandel entstehen. In diesem Sinne unterstützt Optimierung von Geschäftsprozess den Aufbau eines QM- Systems.

Die Prozessoptimierung bestimmt die Prozesse, die aus Aufgaben bestehen. Und um diese Aufgaben zu modellieren, kommt der Workflow zum Einsatz. Der Workflowentwurf zerlegt die Prozessausschnitte in Aktivitäten und deren Ablauf, damit es auf eine Standardisierung der Aufgabenausführung erfolgen kann.

Anhang

Forderung der DIN EN ISO 9001:2000

Allgemeine Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem sind:

- Die Frage auf die Grundlagen für das Aufbauen ein Qualitätsmanagementsystem, ob ein Qualitätsmanagementsystem entsprechen den Anforderungen der Norm aufgebaut, umgesetzt und ständig verbessert wird.
- Die Frage auf die Dokumentation des Qualitätsmanagement, ob ein Qualitätsmanagementhandbuch von der Norm ausdrücklich entspricht wird.
- Die Frage auf die Erkennung und Lenkung erforderlichen Prozesse.

Anforderungen an die Verantwortung der Leistung sind:

- Die Frage auf die Verantwortung der obersten Leitung im Qualitätsmanagement, ob die Verantwortung und Befugnisse in der Organisation festgelegt und wahrgenommen wird.
- Die Frage auf die Kundenzufriedenheit, ob die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ermittelt und die Kundenzufriedenheit erhöht wird.
- Die Frage auf die Qualitätspolitik und Qualitätsziele, ob sie für die Organisation immer noch geeignet und regelmäßig reflektiert wird.
- Die Frage auf die Wirksamkeit und Verbesserungsmöglichkeiten des QM- Systems, ob die oberste Leistung regelmäßig die Eignung, Angemessenheit überprüft und zieht die Schlüsse daraus.

Anforderungen an das Management der Ressourcen sind:

- Die Frage auf die eingesetzten Mitarbeiter, ob ihre erforderliche Fähigkeiten ermittelt, und die geeigneten Schulungen durchgeführt werden.
- Die Frage auf die Infrastruktur und Arbeitsumgebung, ob die Organisation für eine angemessene Infrastruktur, und Arbeitsumgebung sorgen.

Anforderungen an die Produktrealisierung sind:

- Die Frage auf die Prozesse, ob die für die Produktrealisierung geplant werden. Die Organisation müssen die Qualitätsziele, Anforderung an das Produkt, der Bedarf an Prozessen festlegen.

- Die Frage auf die Ermittlung der Kundenanforderungen, ob die Regelungen für die Kommunikation mit dem Kunden für unterschiedliche Bereiche wie z.B. Anfragen, Verträge, Auftragsbearbeitung, Rückmeldungen vom Kunden inkl. Beschwerden sowie Produktinformation festgelegt wird.
- Die Frage auf die Lenkung und Sicherstellung der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung, ob alle notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, damit keine fehlerhaften Produkte erstellt bzw. mangelhafte Dienstleistungen erbracht werden. Das schließt: die Festlegung von Verfahrensweisen (z. B. Abläufe, Festlegung maximaler Liegezeiten) und die Nutzung geeigneter Ausrüstung (z. B. Software) ein.

Anforderungen an die Messung, Analyse und Verbesserung sind:

- Die Frage auf die Sicherstellung von ständigen Verbesserungsmaßnahmen für die Prozessen und Produkten und die Zielerreichungsgrad, ob die Überwachungs-, Mess-, Analyse- und Verbesserungsprozesse eingeführt werden, damit die Nachweis dafür zu haben, dass das Qualitätsmanagementsystem, die Prozesse und Produkte den definierten Anforderungen entsprechen und sich die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems im Zeitablauf ständig verbessert.
- Die Frage auf die Angaben der Kundenzufriedenheit, mit welcher Methode für die Erheben und Nutzen von Kundeninformation festgelegt werden.
- Die Fragen auf die regelmäßige Durchführung und Überprüfung von internen Auditen, wie die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 und weitere von der Organisation festgelegte Anforderungen erfüllt werden.
- Die Fragen auf die Analyse und Kommunikation erhobener Kennzahlen, ob die geeignete Daten, die die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems nachweisen und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden, ausgewertet und für die Verbesserungsprozesse genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Barthel, C. (2004): Qualitätsmanagement – Das Basiskonzept. In: Barthel, C.; Gramh, W. (Hrsg.) (2004), S. 15-43.
- Barthel, C.; Gramh, W. (Hrsg.) (2004): Der Prozess der Organisationsveränderung: Studien zum Organisationslehnen bei der Einführung von Qualitätsmanagement in der Kommunalverwaltung. Bad Heilbrunn – Recklinghausen.
- Becker, M. (1996): Workflow-Management-Szenarien und Potentiale. In: Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.) (1996). S. 319-341.
- Broekmate, L.; Dahrendorf, K.; Dunker, K. (2001): Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. 1. Aufl., München-Berlin.
- Erichsen, H.-U.; Martens, W. (Hrsg.) (1992): Allgemeines Verwaltungsrecht. 9. Aufl., Berlin u. a.
- Gross, T.; Traummüller, R. (1995): Office Automation, Workflow Management und Groupware: Bürounterstützung im Wandel. In: Traummüller, R. (Hrsg.) (1995), S. 1- 26.
- Hadeler, T. (2000): Gabler Wirtschaftslexikon. 15. Aufl., Wiesbaden.
- Jablonski, J.; Böhm, M.; Schulze, W. (Hrsg.) (1997): Workflow-Management: Entwicklung von Anwendungen und Systemen. 1. Aufl., Heidelberg.
- Lenk, K. (1995): „Business Process Re-Engineering“: Sind die Ansätze der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung übertragbar? In: Traummüller, R. (Hrsg.) (1995), S. 27-44.
- Lüttich, H.,J.; Turowski, K. (2000): Zur komponentenbasierten Gestaltung rechnergestützter Verwaltungssysteme. In: Lüttich, H.,J.; Rautenstrauch, C. (Hrsg.) (2000). S. 458-472
- Lüttich, H.,J.; Rautenstrauch, C. (Hrsg.) (2000): Verwaltungsinformatik in Theorie, Anwendung und Hochschulausbildung. 3. Internationale Fachtagung „Verwaltungsinformatik“ der Gesellschaft für Informatik. Halberstadt.
- Neumann, A. (2000): ISO 9000 in der Praxis: eine Kosten-Nutzen-Analyse zertifizierter Qualitätsmanagementsysteme am Beispiel kleinerer und mittelständischer Betriebe. Aachen.
- Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.) (1996): Praxis des Workflow-managements: Grundlagen, Vorgehen, Beispiele. Braunschweig- Wiesbaden.
- Staud, J. (1999): Geschäftsprozessanalyse mit ereignisgesteuerten Prozessketten: Grundlagen des Business Reengineering für SAP /R3 und andere betriebswirtschaftliche Standardsoftware. Berlin u.a.
- Teufel, S.(1996): Computerunterstützte Gruppenarbeit- Eine Einführung. In: Österle, H.; Vogler, P. (Hrsg.) (1996). S. 35-63
- Theisen, R.-D. (2000): Allgemeines Recht: Fachbuch mit Übungen und Lösungen. 6. Aufl., Witten.
- Traummüller, R. (Hrsg.) (1995): Geschäftsprozess in öffentlichen Verwaltung. Heidelberg.

Vogler, P. (1996): Chancen und Risiken von Workflow- Management. In: Österle, H.;
Vogler, P. (Hrsg.) (1996). S. 343-362.

Abschließende Erklärung

Ich versichere hiermit, daß ich die vorliegende Studienarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 23. Juni 2008

Nguyen Dinh, Phuc