Dr. Lars Algermissen, Geschäftsführender Gesellschafter der PICTURE GmbH, Münster

Das Prozessnetzwerk PICTURE improve

Mit knappen Ressourcen erfolgreich Verwaltung verbessern

Im Januar ging das interkommunale Prozessnetzwerk PICTURE improve an den Start. Bereits nach fünf Monaten arbeiten deutschlandweit mehr als 20 Kreise, Städte und Gemeinden kooperativ an der Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse von Abfalltonne bis Zulassung.

Prozessmanagement. Einfach. Machen.

Verwaltungen stehen vor stetig wachsenden Aufgaben und Anforderungen von Seiten der Bürger, Gesetzgeber und Wirtschaft. Der Kostendruck wächst und auch der demographische Wandel erreicht diese Institutionen. Personalkürzungen sind schon lange kein Fremdwort mehr. Daher stellt sich die Frage, wie mit sinkenden Ressourcen das Leistungspotenzial erhöht bzw. gewahrt werden kann. Einschränkungen und Abbau von Leistungen sind als Lösung politisch meist nicht gewollt. Prozessmanagement und damit verbunden die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen setzt sich daher immer mehr als probates Instrument durch, um die Lücke zwischen Anforderungen und Leistungsfähigkeit zu schließen.

Gerade im kommunalen Bereich wird in diesem Zusammenhang häufig der Wunsch formuliert, zusätzliche Synergien durch Kooperation und damit die Vermeidung von Doppelarbeiten zu erschließen.

Aus diesem Wunsch heraus ist das Prozessnetzwerk PICTURE improve entstanden. Die Idee besteht darin, alle Elemente für erfolgreiche und nachhaltige Prozessverbesserungen in einem Lösungspaket zu bündeln und damit den Aufwand für Prozessverbesserungen deutlich zu senken und den Mehrwert zu erhöhen. Das Modell ist als Netzwerk so konzipiert, dass sowohl Einsteiger als auch Profis im Prozessmanagement in Kommunen ab einer Größenordnung von bereits 5000 Einwohnern sofort beginnen können, Prozesse systematisch zu analysieren und nachhaltig zu verbessern.

„Die Zeit ist reif“, so Dr. Algermissen, Geschäftsführer der PICTURE GmbH und geistiger Vater des Netzwerks. „Wir haben die ersten landesweiten Prozessregister Deutschlands aufgebaut und in den letzten Jahren zusammen mit über 80 Kunden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wertvolle Erfahrung gesammelt und den Trend zum Prozessmanagement aktiv vorangebracht. Jetzt geht es darum, diese Erfahrung weiterzugeben und Prozessmanagement in der Breite gerade auch für kleine und mittelgroße Kommunen attraktiv zu machen. Wir wollen, dass der Aufwand sinkt – und der Nutzen steigt. Das erreichen wir mit dem Prozessnetzwerk PICTURE improve.“

Das übergeordnete Ziel besteht darin, die technischen, methodischen und organisatorischen Rahmenbedingungen bereitzustellen, um sich virtuell und real zu vernetzen und zwei strategische Aufgaben kombiniert voranzutreiben: interkommunale Zusammenarbeit und prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung.

Fitnessstudio für Prozesse

In einem Fitnessstudio sind alle Bausteine enthalten, um die eigene Fitness zu erhöhen. Ähnlich funktioniert das Netzwerk PICTURE improve: Hier werden alle notwendigen technischen Werkzeuge, Inhalte und Dienstleistungen bereitgestellt, um Verwaltungsprozesse erkennbar und nachhaltig zu verbessern.

Methodische Basis des Netzwerks ist die PICTURE-Methode. Mit der PICTURE-Methode werden Verwaltungsprozesse anhand von 24 fachlichen Prozessbausteinen einfach beschrieben, anschaulich visualisiert und intuitiv ausgewertet. Die Methode dient dazu, in großem Maßstab Prozessmodellierung wirtschaftlich durchzuführen und so Transparenz zu schaffen, um den Blick für übergreifende Zusammenhänge zu schärfen.

Als technische Basis zur Abbildung der Methodik wird die PICTURE-Prozessplattform als Softwareservice bereitgestellt. Das Werkzeug trägt dazu bei, Prozesse verständlich, konsistent und vergleichbar abzuspeichern, darzustellen und auswertbar zu machen. Dies ist besonders in großen Organisationsuntersuchungen und in verwaltungsübergreifenden Kontexten von Vorteil. Ein webbasierter Zugang ohne Download oder Installation ermöglicht die einfache Modellierung von Prozessen und die Erstellung individueller Berichte und Prozessinformationen auf unterschiedlichen Detailstufen. Die teilnehmenden Mitarbeiter einer Verwaltung erhalten im Rahmen des Netzwerks individuellen Zugang zur Prozessplattform sowie technischen und fachlichen Support.

Eine Software ist nur so gut wie die Person, die sie bedient – neben technischer Kompetenz er-

fordert ein Thema wie Prozessmanagement gleichermaßen Methodenkompetenz und -sicherheit. Beide Aspekte werden im Netzwerk über regelmäßige Trainings- und Coachingveranstaltungen abgebildet: Von der Strategie über die Organisation bis hin zur Technik – für Führungskräfte und Anwender aller Leistungsniveaus. Die Besonderheit besteht darin, dass diese Veranstaltungen in regelmäßigen Abständen an unterschiedlichen Orten bundesweit angeboten werden und von den Netzwerkteilnehmern in beliebigem Umfang genutzt werden können. Darüber hinaus bieten die Veranstaltungen die Möglichkeit, sich aktiv zu vernetzen.

Kooperations- und Themenworkshops

Häufig scheitern erfolgreiche Prozessveränderungen daran, dass Unsicherheit in der Frage besteht, wie der Werkzeugkoffer Prozessmanagement zur Bearbeitung konkreter Themen in einer Verwaltung und zu deren Umsetzung genutzt werden kann. Um hier Klarheit zu schaffen, werden regelmäßige Workshops zu aktuellen Themen veranstaltet, darunter z. B. die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, Haushaltskonsolidierung, die Neuberechnung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst oder die Nutzung von Geodaten. Die teilnehmenden Mitarbeiter lernen, wie sie strategische Themen in Verbindung mit Methode und Technik zielführend umsetzen können.

Weitere Kontaktmöglichkeiten zu anderen Netzwerkern bieten die regelmäßigen Kooperationsworkshops. In diesem Workshop-Format nutzen die Teilnehmer Synergieeffekte. Die strategischen Themen werden auf die Arbeitsebene heruntergebrochen. Die Netzwerker modellieren und diskutieren mit den Netzwerkpartnern und mit Unterstützung der PICTURE GmbH gemeinsam Prozesse zu ausgewählten Themen (z. B. DMS-Einführung, Haushaltskonsolidierung) und nehmen direkt Ergebnisse und nützliche Tipps für die eigene Verwaltung mit nach Hause. Dabei haben sich bereits bei der Auftaktveranstaltung des Netzwerks konkrete Kooperationsprojekte über Bundesländergrenzen hinweg ergeben. Der Austausch zur prozessorientierten Einführung von Dokumentenmanagementsystemen, zur prozessorientierten Haushaltskonsolidierung und zum Wissensmanagement steht ganz oben auf der Wunschliste der Netzwerker. Im DMS-Workshop wird beispielsweise die Frage beantwortet, welche Bereiche für eine pilotweise Einführung in Frage kommen, oder wie man die Mitarbeiter für ein DMS-Projekt begeistert.

Abb. 1: Verschiedene Austausch-Szenarien ermöglichen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit.

Für Fred Meierkord, Mitarbeiter der Stadt Nordhorn und Gastgeber des ersten Kooperationsworkshops zum Thema DMS-Einführung in Nordhorn, geht ein lang gehegter Organisatoren-Traum in Erfüllung: „Dank PICTURE improve ist endlich ein schneller und fundierter Austausch mit Kollegen aus deutschen Verwaltungen möglich. Das Prozessnetzwerk ist ein einfaches und gleichzeitig hochprofessionelles Tool für unsere kommunale Familie."

Neben dem persönlichen Austausch besteht eine große Erleichterung darin, Prozessveränderungen auf Basis vorhandenen Wissens in Form von Prozessbeispielen durchzuführen. Hier wurden für das Netzwerk verschiedene Szenarien konzipiert und technisch realisiert, um den automatischen Austausch von Prozessbeschreibungen zu ermöglichen.

Die Zusammenarbeit einzelner Kommunen untereinander ist erfahrungsgemäß unterschiedlich intensiv und reicht von komplett eigenständigem Vorgehen (Szenario 1 in der Abbildung) über lockeren Austausch (Szenarien 3 und 4 in der Abbildung) bis hin zu intensiver gemeinsamer Projektarbeit (Szenario 2 in der Abbildung). Für ein gemeinsames Projekt mehrerer Kommunen wie zum Beispiel die gemeinsame DMS-Einführung können sich die Nutzer einen exklusiven Projektraum, eine soge-

nannte Prozesswerkstatt einrichten. Andere Netzwerker können in den abgeschlossenen Projektraum eingeladen werden, um gemeinsam Prozesswissen auszutauschen. So können beispielsweise zwei Verwaltungen ihre jeweilige Variante des Baugenehmigungsverfahrens einstellen und miteinander vergleichen, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen und warum.

Eine offenere und breitere Möglichkeit des Austausch liegt im Prozessforum, dem öffentlichen Bereich des Netzwerks. Zugang zu diesem Wissen haben alle kommunalen Mitglieder – der Anspruch besteht darin, in großem Umfang Wissen im sogenannten Prozessforum als Vorlage bereitzustellen und nutzen zu können. Es bleibt jedem Mitglied überlassen, in welcher Anzahl und Form Prozesse im Netzwerk bereitgestellt werden – eine umfangreiche Anonymisierungsfunktion erlaubt den Nutzern, genau zu dosieren, welche Inhalte bereitgestellt werden sollen. Besonders häufig genutzte Prozesse (z. B. interkommunal abgestimmte Referenzprozesse) werden in der sogenannten Prozessgalerie bereitgestellt, um Einsteigern ins Prozessmanagement direkt eine zugeschnittene Menge an Wissen zum Start bereitzustellen.

Die Leistungen des Netzwerks wachsen mit den Teilnehmern

Wie in einem Fitnessstudio finanziert sich das Netzwerk über eine monatliche Teilnahmegebühr, in der alle Dienstleistungen enthalten sind. Die Höhe des Beitrags richtet sich nach der Größe einer Verwaltung, der Anzahl von Personen, die für das Netzwerk benannt werden sowie der gewünschten Vertragslaufzeit. Die Teilnehmer werden mit Zugängen zur Prozessplattform ausgestattet, haben uneingeschränkten Zugriff auf die Dienstleistungen des Netzwerks (Schulungen, Workshops etc.) und können auf das komplette Prozesswissen zurückgreifen. Wie in einem Fitnessstudio richtet sich das Angebot an Trainings nach der Anzahl der Teilnehmer: Je mehr mitmachen, desto größer ist der Nutzen eines jeden Einzelnen. Die kommunale Familie wächst mit jedem neuen Mitglied.

Das Netzwerk weitet sich über deutschlandweite Partnerschaften kontinuierlich aus. Als Netzwerkpartner konnten so z. B. für Niedersachsen der Zweckverband Kommunale Datenverarbeitung Oldenburg (KDO), für Mecklenburg-Vorpommern die Schweriner IT- und Service GmbH (SIS) und für das Münsterland der Zweckverband Kommunale ADV Anwendergemeinschaft West (KAAW) gewonnen werden. Diese Partnerschaften ermöglichen eine größere Nähe zu den einzelnen Netzwerkern vor Ort. Auch finden regelmäßige Trainings und Veranstaltungen in Kooperation mit den Partnern in den einzelnen Bundesländern statt. Als Medienpartner berichtet der Behörden Spiegel regelmäßig in der Rubrik „Verwaltungsmodernisierung“ über Neues aus dem Netzwerk. Themenpartner aus Forschung und Wissenschaft runden das Partnernetzwerk ab. So unterstützt das European Research Center for Information Systems (ERCIS) in Münster bei der Überführung bestehender Prozessmodelle in das Netzwerk. Die Fachhochschule Harz unterstützt als Themenpartner aktiv die Wirtschaftsförderung, indem systematisch best-practice Prozesse für den Bereich Wirtschaftsförderung erarbeitet und bereitgestellt werden.

Improve bedeutet aus dem Englischen übersetzt „verbessern“. „Dies sehen wir auch als eine der Grundmissionen des Netzwerks“, betont Dr. Algermissen. „Der Aufwand für Prozessmanagement wird in den Verwaltungen stark sinken. Dies erreichen wir durch eine einfache Methodik, eine intuitiv bedienbare Software, der Nutzung von bereits vorhandenen Arbeitsergebnissen und Synergien durch Kooperation“, so Algermissen weiter. Darüber hinaus versteckt sich auch, wie so häufig, hinter diesem Namen ein entsprechendes Akronym. Improve: Interkommunales Prozessmanagement für mehr Verwaltungseffizienz.

Weitere Informationen finden Interessierte unter www.prozessnetzwerk.de. Hier findet sich ein Überblick über die regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen wie zum Beispiel Infotage. Außerdem beschreibt ein Überblicksvideo die einzelnen Elemente des Netzwerks und liefert einen ersten Einblick in die Prozessplattform anhand eines konkreten Fallbeispiels.