

Katalogisierte Abläufe

von L. Algermissen / M. Instinsky

Im nordrhein-westfälischen Altenberge haben Mitarbeiter der Gemeinde und Wissenschaftler der Universität Münster einen vollständigen kommunalen Prozesskatalog erstellt. In weniger als fünf Monaten wurden 472 Prozesse erfasst und modelliert.

Das European Research Center for Information Systems (ERCIS) der Universität Münster hat im Jahr 2006 mit einer Umfrage unter fast 10.000 Kommunalverwaltungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz den aktuellen Stand der Prozessmodellierung erhoben. In fast 80 Prozent der Fälle waren noch keine entsprechenden Bemühungen eingeleitet worden, obwohl nur weniger als 25 Prozent der Kommunen keinen Bedarf an solchen Projekten sehen. Dies lässt sich auf zwei eng zusammenhängende Kernprobleme zurückführen. Zum einen ist es schwierig, zur öffentlichen Verwaltung passende Werkzeuge und Vorgehensweisen zu finden, die auch ohne großen Schulungsaufwand angewendet werden können. Zum anderen ist der Ressourceneinsatz sowohl bezüglich des Arbeitsaufwandes der Beschäftigten, als auch der Einbeziehung externer Kräfte bei den verbreiteten Methoden und Werkzeugen gerade für kleinere Verwaltungen meist zu hoch. Da bisher für die Prozessmodellierung nur Methoden und Werkzeuge vorlagen, die zumeist auf einen Einsatz in Unternehmen zugeschnitten sind, gab es keine vollständige Übersicht und Beschreibung aller Dienstleistungen sowie der damit verbundenen Prozesse einer Gemeinde.

Der Gemeinde Altenberge und dem ERCIS ist es jetzt gelungen, einen solchen Prozesskatalog mit vertretbarem Aufwand zu erstellen. In weniger als fünf Monaten wurden 472 Verwaltungsprozesse erfasst und modelliert. Hierfür wurden durch Studenten der Universität Münster insgesamt 88 Interviews geführt, die in der Regel weniger als zwei Stunden inklusive Vor- und Nachbereitung in Anspruch nahmen. „Die positive Besonderheit gegenüber anderen mir bekannten Projekten besteht darin, dass die Ergebnisse erzielt werden konnten, ohne dass einer meiner Mitarbeiter mehr als einen Tag seiner Arbeitszeit für die Erfassung investieren musste“, sagt Bürgermeister Jochen Paus.

Um dies zu erreichen, kam die PICTURE-Methode zum Einsatz, die am ERCIS speziell für die Erfassung und Beschreibung von Prozessen in öffentlichen Verwaltungen entwickelt wurde und im Hinblick auf die oben genannten Problembereiche folgende Vorteile aufweist:

- **Hohe Verständlichkeit:** Die grundlegenden Elemente der Methode sind Prozessbausteine. Sie sind in der Fachsprache der öffentlichen Verwaltung formuliert und



Mit PICTURE-Methode Prozesse ins Bild setzen.

daher leicht erlernen- sowie schnell anwendbar.

- **Standardisierte Prozessbeschreibung:** Durch die Verwendung der Prozessbausteine und die Festlegung der Beschreibungsebenen „Produkt“, „Prozess“ und „Teilprozess“ wird die Prozessbeschreibung nicht nur formell, sondern auch inhaltlich standardisiert.
- **Mitarbeiterintegration:** Die einheitliche und einfache Beschreibung der Verwaltungsprozesse durch die PICTURE-Bausteine ermöglicht es Leitungsstellen und Mitarbeitern, schnell und ohne großen Schulungsaufwand in die Modellierung eingebunden zu werden.

- *Wirtschaftlichkeit:* Durch die im Vorfeld eines Projekts in ihrem Informationsgehalt anpassbaren Prozessbausteine wird genau das in den Prozessmodellen abgebildet, was für spätere Analysen benötigt wird.
- *Erfassung der Prozesslandschaft:* Aufgrund der standardisierten Beschreibung und der arbeitsteiligen Aufnahme der Prozesse durch die Mitarbeiterintegration können nicht nur vereinzelt Prozesse erfasst und dokumentiert werden, sondern nahezu die gesamte Prozesslandschaft. Hierdurch können Abhängigkeiten und Ähnlichkeiten über die gesamte Verwaltung hinweg identifiziert sowie einheitlich verbessert werden. Modernisierungsmaßnahmen greifen somit nicht nur lokal, sondern ämterübergreifend.
- *Handlungsanleitung zur Anwendung der PICTURE-Methode:* Die PICTURE-Methode beinhaltet auch eine prozessorientierte Handlungsanleitung, die auf die öffentliche Verwaltung zugeschnitten ist. Diese kann zur konkreten Projektdefinition, zur Planung von Arbeitsschritten sowie zur Rollenverteilung herangezogen und angepasst werden.

Die Ergebnisse des Projektes werden von der Gemeinde Altenberge in Form einer Prozess- und Organisationsdokumentation der 472 Prozesse eingesetzt, die über das webbasierte PICTURE-Werkzeug von jedem Mitarbeiter eingesehen und genutzt werden kann. Das Werkzeug stellt darüber hinaus vielfältige Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, um Analysen über die komplette Prozesslandschaft zu ermöglichen. Zudem

wurden in den Interviews Verbesserungsvorschläge erarbeitet, die erste Impulse zur Entwicklung von Soll-Prozessen beinhalten. Perspektivisch ergibt sich eine Reihe weiterer Nutzungspotenziale. So kann der mithilfe der PICTURE-Methode erstellte einheitliche und vergleichbare Prozesskatalog in künftigen Projekten mit anderen Kommunalverwaltungen als Vorlage verwendet werden. Damit lässt sich einerseits Modellierungsaufwand reduzieren. Andererseits besteht die Möglichkeit, auf Basis der einheitlichen Beschreibungsmethodik Vergleiche anzustellen sowie fachliche, organisatorische und technische Unterschiede herauszuarbeiten.

Weiterhin stehen einige Themen in den Kommunalverwaltungen an, die Prozessbezug haben. So zum Beispiel die EU-Dienstleistungsrichtlinie, deren Umsetzung gerade die Kommunen mit ihrem intensiven Kundenkontakt in hohem Maße betrifft und eine Beschreibung, organisatorische Vereinfachung sowie technische Abwicklung eines Großteils der Verwaltungsprozesse erfordert. Hier kann die PICTURE-Methode einen Beitrag leisten, indem sie Kommunen in die Lage versetzt, die Prozesse auf Basis einer einheitlichen und einfachen Methodik in einem partizipativen Ansatz zu erfassen und sich gegenseitig darüber auszutauschen, sodass Doppelarbeiten vermieden und Synergien nutzbar werden.

Dr. Lars Algermissen ist Leiter des Kompetenzzentrums E-Government am European Research Center for Information Systems (ERCIS); Martin Instinsky ist Projekt-Manager bei der PICTURE GmbH, Münster.