

Kooperation Nordwest

von Martin Wind

In der Virtuellen Region Nordwest arbeiten mehrere Kommunen bei der Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse zusammen. Die Dokumentation von Prozessen und die Erarbeitung entsprechender Modelle kann so auf mehrere Schultern verteilt werden.

Die EU-Dienstleistungsrichtlinie hat in Städten, Kreisen und Gemeinden mehr Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen gelenkt. Besonders bemerkenswert sind die zahlreichen Bemühungen, auf diesem Gebiet die interkommunale Kooperation zu suchen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Es fällt leichter, gemeinsam das erforderliche Know-how für das Management von Geschäftsprozessen aufzubauen. Zudem ist zu erwarten, dass für manche der eigenen Probleme andernorts schon Lösungen existieren. Des Weiteren können organisatorische Veränderungen leichter durchgesetzt werden, wenn bestimmte Maßnahmen in anderen Verwaltungen bereits erfolgreich umgesetzt worden sind. Insbesondere aber liegt der interkommunalen Zusammenarbeit in diesem Bereich die Hoffnung zugrunde, dass die Dokumentation von Prozessen auf mehrere Schultern verteilt werden kann – sichtbarstes Ergebnis dieser Überlegungen sind die an vielen Orten entstehenden Prozessbibliotheken.

In der Virtuellen Region Nordwest (ViR Nordwest) hat sich im Nachgang zu einem gemeinsamen Projekt zur EU-Dienstleistungsrichtlinie ein regelmäßiger

Erfahrungsaustausch zur Praxis des Geschäftsprozess-Managements entwickelt. Die ViR Nordwest ist ein seit 2003 bestehendes offenes Netzwerk, in dem sich Kommunen und weitere öffentliche Einrichtungen aus dem Nordwesten Deutschlands zum Thema E-Government austauschen. Das Einzugsgebiet erstreckt sich rund um die Freie Hansestadt Bremen von Cuxhaven im Norden bis Osnabrück im Süden Niedersachsens.

Zunächst standen die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Notationen und Software Tools, Arbeitsweise und Nutzen von Prozessbibliotheken, Planungen auf Landesebene sowie Fragen zur praktischen Gestaltung von Veränderungsprozessen im Vordergrund. Zur Intensivierung der Zusammenarbeit startete im Sommer 2011 ein auf anderthalb Jahre angelegtes Projekt, an dem sich vier Landkreise, zwei Städte und eine Gemeinde beteiligen und das von diesen selbst finanziert wird. Das Projekt wird vom Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib) organisatorisch und fachlich begleitet. Neben der Fortführung des Erfahrungsaustauschs werden drei wesentliche Ziele verfolgt:

- Darstellungen ausgesuchter Geschäftsprozesse werden unter me-

thodischen Gesichtspunkten und hinsichtlich möglicher Verbesserungsmöglichkeiten erörtert.

- Es werden Konventionen zur Gestaltung von Prozessmodellen getroffen und in einem Modellierungshandbuch dokumentiert, das als Basis für die Weiterarbeit nach Projektende dienen kann.
- Die erarbeiteten Prozessmodelle werden allen teilnehmenden Kommunen zur Verfügung gestellt.

Austausch und Weiterbearbeitung von Prozessmodellen setzen die Verständigung auf eine gemeinsam genutzte Software voraus. Da bei den teilnehmenden Kommunen zuvor noch kein Modellierungswerkzeug im Einsatz war, wurde entschieden, aus dem Projektbudget für jede teilnehmende Kommune eine Lizenz einer auf Microsoft Visio basierenden Software zu beschaffen. Dabei handelt es sich um eine marktübliche, branchenneutrale Lösung. Die Möglichkeit, Prozessmodelle untereinander auszutauschen und gemäß den jeweiligen Bedürfnissen vor Ort entsprechend weiter zu bearbeiten, ist auch deswegen bedeutsam, da bereits in diesem überschaubaren Teilnehmerkreis ganz unterschiedliche Präferenzen bezüglich der zu bearbeitenden Prozesse anzutreffen

waren. Auf eine Festlegung, welche Abläufe während der Projektlaufzeit gemeinsam bearbeitet werden sollen, wurde daher bewusst verzichtet. Stattdessen verfolgen die teilnehmenden Kommunen ihre eigenen Schwerpunkte, stellen Modelle und weitere Arbeitsergebnisse vor und liefern damit die Grundlage für gemeinsame Überlegungen bezüglich der Darstellung von Prozessen sowie zu möglichen Optimierungen. Mit der Verfügbarkeit der Modelle in Dateiform ist sichergestellt, dass auch nach Projektende auf andernorts geleistete Vorarbeiten zurückgegriffen werden kann.

Allerdings sollte der gegenwärtige Rummel um die vielen Prozessbibliotheken keine falschen Illusionen wecken. Sicherlich liefern Prozessmodelle aus anderen Verwaltungen den Organisatoren und IT-Fachleuten hilfreiche Informationen und Anregungen – sie können die Auseinandersetzung mit dem Ist-Stand und den Rahmenbedingungen vor Ort aber nicht ersetzen. Schließlich können mit der Arbeit an einem Geschäftsprozess ganz unterschied-

liche Ziele verfolgt werden: Einmal geht es um die Einführung eines neuen IT-Systems, ein anderes Mal um den Umgang mit personellen Engpässen oder um die Verkürzung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten. Dementsprechend müssen Modelle aus anderen Verwaltungen für die Weiterarbeit an die eigenen Schwerpunkte angepasst werden.

Neben den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und der Vielfalt möglicher Ziele schränkt noch ein dritter Faktor die Übertragbarkeit von Modellen ein: Bei der Modellierung eines Prozesses handelt es sich um eine kreative Leistung. Stets geht es darum, reale Sachverhalte abstrahiert darzustellen, dabei aber verständlich zu bleiben, ohne wesentliche Inhalte zu vernachlässigen. Selbst die umfangreichste Notation belässt Freiräume, sodass sich bei der Darstellung bestimmter Sachverhalte individuelle Vorlieben entwickeln können und eine individuelle Handschrift erkennbar wird. Solange hierdurch Verständlichkeit, Korrektheit und Verwendung der Modelle nicht beeinträchtigt

werden, ist dagegen nichts einzuwenden. Bei der Übernahme von Modellen ist aber damit zu rechnen, dass Veränderungen vorgenommen werden, um dem eigenen Stil bei der Prozessmodellierung Rechnung zu tragen. Ebenso kann die Aufnahme von grafischen Elementen der Corporate Identity (CI) einer Kommune gewünscht sein. Gängige Tools ermöglichen daher eine CI-konforme Gestaltung von Prozessmodellen.

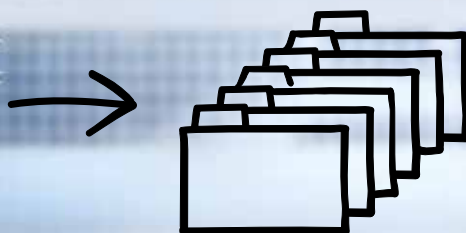
Die Erfahrungen der ViR Nordwest zeigen, dass es keiner branchenspezifischen Lösungen bedarf, um kommunale Geschäftsprozesse zu dokumentieren. Erfolgskritisch dürfte weniger die Wahl der eingesetzten Software als die Balance zwischen den für die Modellerstellung getroffenen Konventionen und den verbleibenden Freiheiten sein. Es empfiehlt sich daher die Devise: So viele Festlegungen wie nötig, so viele Freiräume wie möglich.

Dr. Martin Wind ist Geschäftsführer des Instituts für Informationsmanagement Bremen (ifib GmbH) und der ifib consult GmbH.

Anzeige

Moderner Staat · Halle 2 · Stand 307

6. und 7. November 2012 · Berlin



OPTIMAL SYSTEMS

**Dokumente elektronisch
managen mit OS|ECM.
Alle Fachämter – eine Lösung.**