



## Prozessmanagement partizipativ etablieren

**Fraunhofer Institut für  
Produktionsanlagen und  
Konstruktionstechnik IPK**

### **Bereich Unternehmensmanagement**

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins  
Pascalstraße 8-9  
D-10587 Berlin



### **Ansprechpartner:**

Dipl.-Ing. Thomas Knothe  
Tel: +49 (0) 30-3 90 06 - 158  
Fax: +49 (0) 30-3 93 25 03  
Email: [Thomas.Knothe@ipk.fhg.de](mailto:Thomas.Knothe@ipk.fhg.de)  
Web: <http://www.um.ipk.fhg.de>

### **Ziel**

Die verstärkte Kundenorientierung der öffentlichen Unternehmen und Behörden führt unter anderem zur Forderung, die Kommunikation und Koordination der Arbeitsbereiche verstärkt an den Bedürfnissen der Bürger auszurichten. Die traditionellen Bereichsgrenzen stehen hierbei ebenso auf dem Prüfstand, wie die Arbeitsaufgaben der Organisationseinheiten.

Mit Hilfe ganzheitlicher Geschäftsprozessanalyse können Kommunikation und Koordination transparent abgebildet und Optimierungspotentiale identifiziert werden.

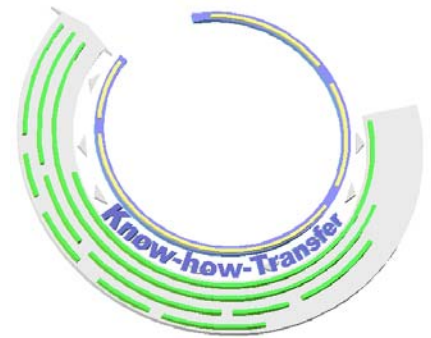
Dabei ist es in Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel von immer größerer Bedeutung, dass entsprechende Projekte möglichst effektiv und mit einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis durchgeführt werden. Eine Möglichkeit einen zusätzlichen Mehrwert zu generieren, stellt die vom Fraunhofer IPK entwickelte Methode des „Partizipativen Modellierens“ dar.

Konventionell folgen Modellierungs- und Optimierungsprojekte zumeist dem Schema, dass externe Beratungsunternehmen in die Behörde beziehungsweise das öffentliche Unternehmen kommen, nach den Zielvorgaben analysieren und ihre Ergebnisse vorstellen.

Dabei werden spezifische Methoden und Werkzeuge eingesetzt, von denen der Projektpartner aber in der Regel nichts erfährt. Das heißt am Ende des Projektes sind die Probleme zwar gelöst, der Weg zur Lösungsfindung und die notwendigen Erfahrungen bleiben den Behörden jedoch verschlossen.

Aufgebaute Systeme können ohne weitere externe Hilfe nur unzureichend gepflegt und verändert werden, wodurch ein nachhaltiger Nutzen der Optimierung ausbleibt.

Ziel der „Partizipativen Modellierung“ ist es, neben der normalen Projektarbeit gleichzeitig einen Know-How-Transfer von Methoden und Werkzeugen zur nachhaltige Etablierung von Managementmethoden in die Behörde durchzuführen. Sie partizipiert gleichsam an



den Erfahrungen und dem Wissen des Fraunhofer IPK, indem aktiv am Projekt mitgearbeitet wird. Durch eine Kombination aus Schulungen, „über die Schulter“-Schauen beim aktuellen Optimierungsprojekt und dem parallelen Einsatz des Gelernten in eigenen kleinen Projekten, wird das Methodenwissen nachhaltig verankert. Die Behörde wird somit zum eigenverantwortlichen Einsatz der Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung befähigt. Treten zukünftig Probleme auf oder zeigen sich Potentiale, so können sie durch die Behörde selbst und ohne Rückgriff auf teure Berater bearbeitet werden.

## Vorgehen

Das Vorgehen soll am praktischen Beispiel einer Kreispolizeibehörde erläutert werden.

Für das Projekt „Bekämpfung der Jugendkriminalität“ wurde zunächst eine gemeinsame Kerngruppe, bestehend aus Fraunhofer Mitarbeitern und Polizeibeamten aller betroffenen Funktions- und Hierarchieebenen, gebildet. Diese analysierte die aktuelle Situation und erstellte das Ist-Modell mit einer hierarchischen und systematisierten Abbildung von Koordination und Kommunikation. Dabei wurde gleichzeitig die Modellierungssoftware MO<sup>2</sup>GO in der Behörde etabliert. Im Rahmen der Konzeptentwicklung wurden zuerst die Ziele definiert, die der zukünftige Prozess erreichen soll. Die aus Ist-Modellanalyse und Interviews gewonnenen Potentiale wurden dann den Zielen zugeordnet und nach Relevanz und Auswirkungen bewertet. In einem Piloteinsatz werden die Ergebnisse überprüft und weiter verbessert.

Parallel zum Projektfortschritt findet ein Know-How-Transfer an die Mitarbeiter der Behörde in Methoden der Geschäftsprozessmodellierung, -analyse und -gestaltung statt. Die erlernten Methoden werden direkt in unabhängigen Projekten angewendet.

Dieses partizipative Vorgehen ermöglicht einen hohen Schulungserfolg und die eigenverantwortliche Fortführung der Modellierung, Analyse und Gestaltung auch nach Projektabschluss.

Das heißt, die Polizei wird in die Lage versetzt, zukünftig selbständig und eigenverantwortlich Projekte durchzuführen und so die Ablauf- und Aufbauorganisation dynamisch und kostengünstig weiterzuentwickeln.

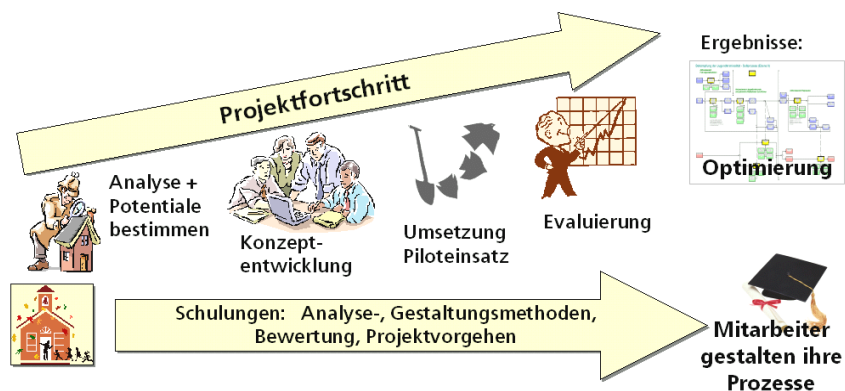


Bild 1: Partizipatives Vorgehen zur Optimierung der Geschäftsprozesse

## Ergebnisse

### „Partizipativer Ansatz“

- Projektbegleitende Befähigung der Mitarbeiter zur Analyse, Gestaltung und Etablierung von Geschäftsprozessen
- Eigenverantwortliche Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmodells und damit Wissensaufbau und -sicherung durch die Polizei
- Behördeninterne Initiierung und Durchführung von weiteren Projekten. Innerhalb eines Jahres wurden durch die Polizei 24 Projekte begonnen, wovon 9 bereits erfolgreich umgesetzt wurden.