

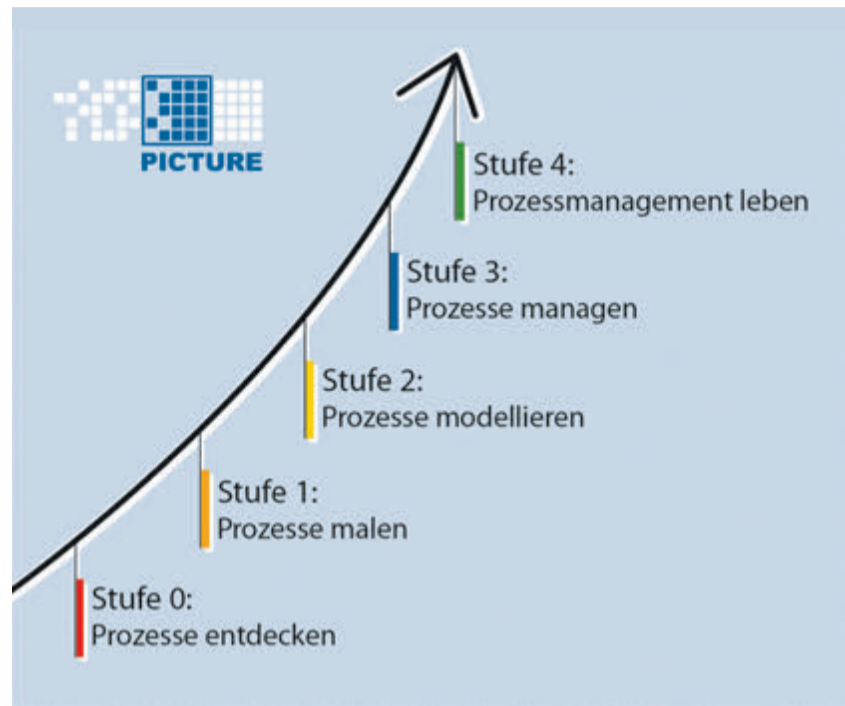
Während die Themen und Herausforderungen weitgehend ähnlich sind, zeigen sich große Unterschiede hinsichtlich der Ausgangssituationen, Ressourcen und Ziele jeder einzelnen Behörde. Ein allgemeingültiges Patentrezept für die Einführung und Weiterentwicklung eines professionellen Prozessmanagements gibt es somit nicht. Um die individuell sinnvollen Entwicklungsmöglichkeiten zu bestimmen, lohnt sich ein Blick auf den Status quo. Dieser lässt sich mithilfe der PICTURE-Prozessmanagement-Roadmap benennen. Je nach Ausgangspunkt zeigt das Modell die sinnvollen nächsten Schritte auf.

Stufe für Stufe zum gelebten Prozessmanagement

Verwaltungen, die sich auf Stufe null befinden, führen noch keine zentralen Prozessmanagement-Aktivitäten durch. Die Arbeit findet punktuell in einzelnen Bereichen statt und bedient sich keiner dedizierten Methoden oder Werkzeuge. Als Arbeitswerkzeuge werden Stift und Papier und als Darstellungsweisen Flussdiagramme und ähnlich simple Darstellungsformen verwendet. Eine Strategie liegt noch nicht vor und es findet keine Auswertung und kein Controlling statt.

Auf Stufe eins findet das Prozessmanagement in einzelnen, dezentralen Projekten Anwendung. Einfache „Malwerkzeuge“ zur Prozessmodellierung, z. B. Visio, PowerPoint oder Excel, kommen zum Einsatz. Zentrale Festlegungen (z. B. Methoden, Konventionen und Standards) liegen häufig nicht vor. Auch Auswertungen, Analysen und einfache Workflows sind auf die-

(BS/Silke Nolopp*) Öffentliche Verwaltungen sehen sich mit zunehmend vielfältigen und komplexen Themen konfrontiert. Strategische Angelegenheiten der Organisationsentwicklung, etwa der Umgang mit dem demografischen Wandel und Wissensmanagement, fordern ebenso Ressourcen wie Themen aus dem Bereich Digitalisierung und E-Government. OZG-Umsetzung, Einführung von E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung sowie Strategieentwicklung und Softwareauswahl sind seit Jahren allgegenwärtige Herausforderungen. Umso wichtiger wird es daher, mit einem guten Werkzeugkoffer zur Komplexitätsbeherrschung ausgestattet zu sein. In der öffentlichen Verwaltung heißt dieser Koffer Prozessmanagement.



Die PICTURE-Prozessmanagement-Roadmap

Grafik: BS/PICTURE

ser Stufe nicht möglich. Zusätzlich droht eine Komplexitätsfalle, da auf diese Weise nur begrenzte Prozessmodelle verwaltet werden können.

Verwaltungen auf Stufe zwei setzen Prozessmanagement punktuell in einzelnen Fachbereichen ein. Ein professionelles Modellierungs-

werkzeug kommt zum Einsatz und erste Prozessmodelle werden im Haus veröffentlicht. Die Beteiligten legen erste zentrale Methoden und Konventionen sowie grundlegende Verantwortungen für das Thema Prozessmanagement fest. Es gibt nur lokale Strategien in einzelnen

Bereichen und noch keine übergreifende Strategie für das Prozessmanagement.

Ab Stufe drei bekommt das Prozessmanagement verstärkt einen strategischen Charakter. Zentrale Verantwortungen und Ressourcen sowie eine mittelfristige Prozessmanagement-Strategie werden festgelegt und ein professionelles Prozessmanagement-Werkzeug wird genutzt. Die Identifikation aller internen Prozesse über ein verwaltungsweites Prozessregister und eine Prozesslandkarte ermöglichen erstmalig eine verwaltungsweite Planung und Steuerung der Prozesse. Erste Aktivitäten finden unter Einbindung dezentraler Multiplikatoren statt und flächendeckendes Prozessmanagement wird zum grundlegenden Baustein der Gesamtverwaltung. Dennoch hat das Prozessmanagement noch immer Projektcharakter.

Auf der finalen Stufe vier ist jeder Fachbereich strukturell in das Prozessmanagement eingebunden. Es liegen verbindliche Regelungen von Verantwortlichkeiten vor und die Prozessmanagement-Strategie wird regelmäßig auf Leitungsebene aktualisiert. Ein professionelles

Prozessmanagement-Tool ist voll ausgebaut und ein Regelkreis aus Strategie, Zielen, Analyse, Optimierung und Erfolgsmessung ist etabliert. Das Prozessmanagement ist flächendeckend eingeführt und in den Köpfen der Mitarbeitenden als Dauerthema verankert.

Effektiver Sprung auf Stufe zwei

Beim Erklimmen der Stufen stellt insbesondere der Übergang von Stufe eins auf Stufe zwei für viele Verwaltungen eine Herausforderung dar. Die Überlegungen zur Methodik und Software-Auswahl sind häufig schwierig und zeitaufwendig. Mit der PICTURE-Prozessplattform besteht ein Werkzeug und ein begleitendes kompaktes Workshopkonzept, welches ausschließlich für öffentliche Verwaltungen konzipiert ist – und bereits alle Bausteine enthält, um direkt auf Stufe zwei der Entwicklungsleiter zu landen. Bei der Herausforderung, den Sprung vom punktuellen Einsatz in Einzelprojekten zu einem verwaltungsweiten Prozessmanagement in der Breite zu schaffen, unterstützt zudem die Prozessmanagement-Potenzialanalyse PICTURE PROMPT. Durch begleitete Gespräche, Datenerhebungen, Workshops sowie Analysen und Auswertungen wird dabei ein umsetzbarer Plan unter Beteiligung der Führungsebene erarbeitet.

PICTURE ist auf vielen kommenden Veranstaltungen wie dem KGSt-Forum und der e-nrw vertreten. Weitere Informationen erhalten Interessierte unter kundenbetreuung@picture-gmbh.de.

*Silke Nolopp ist Junior Content Managerin bei PICTURE.

Im Mittelpunkt der Innovationen

Nachhaltigkeit ist bei HP Teil der Unternehmens-DNA

(BS/Kathrin Dinh*) Nicht zuletzt das „Lieferkettengesetz“ hat die Bedeutung der Nachhaltigkeit von Produkten und Dienstleistungen erneut unterstrichen. Heute ist Nachhaltigkeit mehr denn je ein wesentlicher Faktor für die Kaufentscheidung. Dies gilt für Unternehmen, Behörden und selbst für Privatpersonen, wie fast zwei Drittel der Befragten in einer aktuellen Deloitte-Studie angeben. Mehr denn je sind in Ausschreibungen von Behörden und Firmen klar messbare Nachhaltigkeitskriterien enthalten. Die Beschaffung von IT-Technologie und IT-Services macht da keine Ausnahme.

HP beispielsweise intensiv in der Bildung.

Dabei hat HP sich ehrgeizige Ziele gesetzt. Allen voran bis 2030 das nachhaltigste und gerechteste Technologieunternehmen weltweit zu werden. Ein weiteres Beispiel: Bis 2030 soll der Anteil von recycelten, erneuerbaren und wiederverwerteten Materialien in Produkten und Verpackungen auf 75 Prozent steigen – aktuell liegt der Anteil bereits bei rund 45 Prozent. Quietschende Styroporverpackungen wurden beispielsweise durch geformte Schutzverpackungen aus 100 Prozent recycelbarem Zellstoff ersetzt. Und mehr noch: Nachhaltigkeit wird bereits in der Entwicklung neuer Produkte berücksichtigt. Sei es bei der Nutzung von recycelten Materialien, dem künftigen Energieverbrauch der Produkte oder einer verbesserten Reparierbarkeit. Unabhängig be-



Die runderneuten EvoCycle-Kartuschen werden in einer Produktionsanlage im französischen Liffre hergestellt.

Fotos: BS/HP

stätigt wird das Engagement durch die Vielzahl an Zertifizierungen der Produkte mit Umweltsiegeln wie dem Blauen Engel, Energy Star oder dem TCO-Certified-Siegel. Die Liste der Kriterien, die für die Auszeichnung mit einem dieser Siegel erfüllt werden muss, ist lang und schließt eine umweltschonende Produktion unter Einhaltung klarer sozialer Standards ebenso ein wie die Schadstoffarmut, geringe Lärmemissionen, Energieverbrauch und den Einsatz von umweltverträglichen Bauteilen.

Insbesondere bei Verbrauchsmaterialien – also vor allem bei Tintenpatronen und Tonerkartuschen – ist HP einer der Vorreiter moderner Kreislaufwirtschaft. Im „Planet Partners“-Programm des Unternehmens wurden seit 1991

mehr als 875 Millionen Original HP-Tintenpatronen und -Tonerkartuschen recycelt. Seit dem Jahr 2000 wurden über 47 Millionen Kilogramm recycelter Kunststoff zur Herstellung neuer Original HP-Tonerkartuschen verwendet. Ganz wichtig: Keine Tintenpartone oder Tonerkartusche, die über das „Planet Partners“-Programm zurückgegeben wird, landet auf einer Mülldeponie – dessen können sich Unternehmen wie Behörden sicher sein. Im bayerischen Thurnau betreibt HP sogar eine spezielle Recyclinganlage für Tintenpatronen.

Der nächste Schritt in Richtung Nachhaltigkeit

Mit den HP EvoCycle-Tonerkartuschen bietet HP Behörden und Unternehmen erstmals runder-

neuerte Kartuschen in HP-Qualität an. Eine EvoCycle-Kartusche enthält nach Gewicht derzeit rund 21 Prozent wiederverwendete Teile und 24 Prozent recycelte Bestandteile. Dabei besteht das recycelte Material in HP EvoCycle-Kartuschen zu 100 Prozent aus recyceltem Kunststoff aus dem HP-Kreislauf. Es wird kein neuer Kunststoff hinzugefügt. Der Rest sind hauptsächlich „bildgebende“ Komponenten wie Bildtrommel, die Reinigungsklinge oder die Entwicklerklinge. Diese Bestandteile der Tonerkartuschen werden grundsätzlich erneuert, um die hohen Anforderungen an die Qualität der Kartuschen – und damit der Ausdrücke – sicherzustellen. Das bedeutet gleichermaßen, dass die Drucker in Kombination mit EvoCycle-Tonerkartuschen weiterhin die Anforderungen der Zertifizierung für den „Blauen Engel“ sowie für die Dokumentenechtheit nach DOnot erfüllen.

Die runderneuten EvoCycle-Kartuschen werden regional in einer Produktionsanlage in Liffre in der Bretagne hergestellt und unterliegen den gleichen Qualitätskontrollen wie alle Original HP-Kartuschen. Insgesamt hilft HP mit den neuen EvoCycle-Kartuschen seinen Firmenkunden und Behörden dabei, den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Dank der Wiederverwertung der Bauteile lässt sich die CO₂-Belastung um 43 Prozent im Vergleich zu herkömmlichen Produktreihen reduzieren. Damit sind die HP EvoCycle Kartuschen gleich doppelt nachhaltig: durch die Wiederverwertung von Komponenten sowie durch einen reduzierten CO₂-Abdruck bei der Herstellung. Ein wichtiger Schritt zu einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft.

*Kathrin Dinh ist Sustainability Managerin bei HP Deutschland.

