

Prozessmanagement.
Einfach. Machen.



Prozesslandkarten im Personalmanagement

Wegweiser in der interkommunalen Zusammenarbeit

Gemeinsam in die Zukunft navigieren

Im Rahmen der fortwährenden Verwaltungsmodernisierung kommt insbesondere einem Faktor eine zentrale Bedeutung zu: der Betrachtung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Zahlreiche Verwaltungen beschäftigen sich daher bereits intensiv mit Prozessmanagement. Ein wichtiges Werkzeug sind dabei Prozesslandkarten. Durch eine bildliche Darstellung schaffen diese einen Überblick über alle in einer Organisation vorkommenden Prozesse oder ermöglichen den Fokus auf einen bestimmten Ausschnitt. Zudem bieten Prozesslandkarten die Möglichkeit, andere Blickwinkel einzunehmen. So helfen die Landkarten dabei, Prozesslandschaften verständlich und greifbar zu machen – eine wichtige Basis für zahlreiche Optimierungsvorhaben.

Bei der kooperativen Beschäftigung mit Prozessen gelangen vor allem Kommunen zudem oft zu der Erkenntnis, dass eine Vielzahl an Prozessen in nahezu allen Verwaltungen in gleicher oder ähnlicher Form vorkommt. Überschneidungen gibt es insbesondere in den unterstützenden Bereichen, beispielsweise im Personalmanagement. Und diese betreffen alle Häuser gleichermaßen. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des

Fachkräftemangels werden gut strukturierte, effiziente und digitale Personalprozesse für die Kommunen immer wichtiger – auch um die Attraktivität als moderner Arbeitgeber zu stärken und offene Stellen mit passendem Personal besetzen zu können. Gleichzeitig geht es darum, eine langfristige Zufriedenheit der Mitarbeitenden sicherzustellen, um die Fluktuation zu reduzieren und einem drohenden Wissensverlust entgegenzuwirken.

Um diesen ähnlichen Herausforderungen gemeinsam zu begegnen, ergriff der Zweckverband infokom 2019 gemeinsam mit der PICTURE GmbH die Initiative für ein Kooperationsprojekt. Zwölf Kommunen und eine Kreisverwaltung, die Prozessmanagement vor dem Hintergrund von Wissensmanagement und Digitalisierung eingeführt hatten, schlossen sich zusammen und arbeiten seither regelmäßig gemeinsam an Lösungen für die genannten Herausforderungen. In verschiedenen Formaten entwickelten die Teilnehmenden auch eine Prozesslandkarte zum Personalmanagement, die ihnen nun zur individuellen Nachnutzung zur Verfügung steht.

Die teilnehmenden Verwaltungen des Projekts:

- Rheda-Wiedenbrück
- Versmold
- Borgholzhausen
- Halle (Westf.)
- Harsewinkel
- Rietberg
- Schloß Holte-Stukenbrock
- Verl
- Werther
- Herzebrock-Clarholz
- Langenberg
- Steinhagen
- Kreis Güterloh



Prozesslandkarten nutzen: Ein Kompass in der Welt der Personalprozesse

Eine Prozesslandkarte ist ein Werkzeug, das dazu dient, einen Überblick über die Prozesslandschaft zu schaffen oder bestimmte Bereiche besonders zu fokussieren. Sie macht die Prozesslandschaft verständlich und greifbar, indem sie einen zielgerichteten Blick ermöglicht.

Prozesslandkarten können dabei verschiedene Ebenen der Prozesslandschaft adressieren und über mehrere Betrachtungsebenen verfügen. Sie können sowohl einen Überblick über alle in der Organisation vorkommenden Prozesse bieten als auch bestimmte Ausschnitte der Prozesslandschaft genauer beleuchten. Prozesslandkarten funktionieren daher ähnlich

wie Welt- oder Straßenkarten: So zeigt eine Weltkarte beispielsweise die politischen Ländergrenzen, eine Straßenkarte hingegen nur einen bestimmten Ausschnitt der Weltkarte. Dieser Ausschnitt ist vergrößert und mit Informationen angereichert, die im Straßenverkehr von besonderer Bedeutung sind. Analog dazu zeigt eine Prozesslandkarte nicht zwingend alle Prozesse, sondern oft nur eine Auswahl der Prozesse aus der gesamten Prozesslandschaft, welche durch zielrelevante Informationen ergänzt ist. Diese verschiedenen Ebenen finden sich auch in der im interkommunalen Projekt realisierten Landkarte.

Durch die verschiedenen Betrachtungsebenen können Prozesslandkarten auch für verschiedene Zielgruppen nützlich und unterschiedlich ausgestaltet sein. Eine Prozesslandkarte kann beispielsweise das Ziel verfolgen, alle Personen der Organisation transparent über die in der Verwaltung vorkommenden Prozesse zu informieren. Sie dient dann Mitarbeitenden und Führungskräften ähnlich wie ein Kompass dazu, den Weg zu bestimmten Prozessen zu finden.

Darüber hinaus können Prozesslandkarten auch als Optimierungswerkzeug eingesetzt werden, indem sie dabei helfen, Zusammenhänge zwischen den Prozessen zu erkennen und prozessübergreifende Optimierungspotenziale zu identifizieren. Führungskräfte und beteiligte Mitarbeitende können ihre Prozesse dann überdenken, vereinheitlichen, harmonisieren oder auch besser miteinander verknüpfen.

Kooperative Gestaltung von Prozesslandkarten beschleunigt die Zielerreichung

Prozesslandkarten können nicht nur von einer einzelnen Verwaltung erstellt und genutzt werden. Durch Kollaboration können die Verantwortlichen beispielsweise in Bereichen wie dem Personalmanagement, die in jeder Verwaltung eine Rolle spielen, viel Zeit und viele Ressourcen sparen.

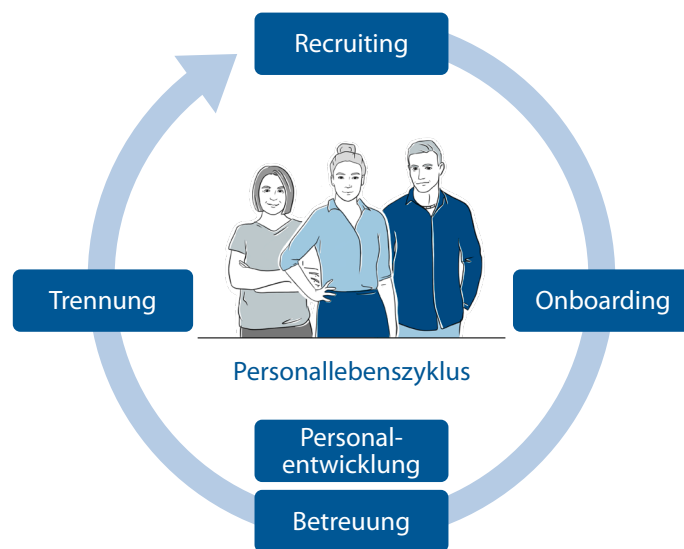
So auch im Projekt der PICTURE GmbH und des Zweckverbands infokom: Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Prozess-

landkarte der verwaltungsinternen Personalprozesse fand zunächst ein Workshop mit den Prozessmanagement-Verantwortlichen der Verwaltungen, ausgewählten Fachexpert*innen und Berater*innen der PICTURE GmbH statt. Zusammen definierten die Beteiligten die Ziele der Prozesslandkarte und stellten ein Vorgehensmodell auf. Im Anschluss entwickelten sie kollaborativ eine Landkarte mit mehreren, unterschiedlich detaillierten Betrachtungsebenen.

Verbesserte Orientierung im Personalbereich: Eine Prozesslandkarte mit mehreren Ebenen

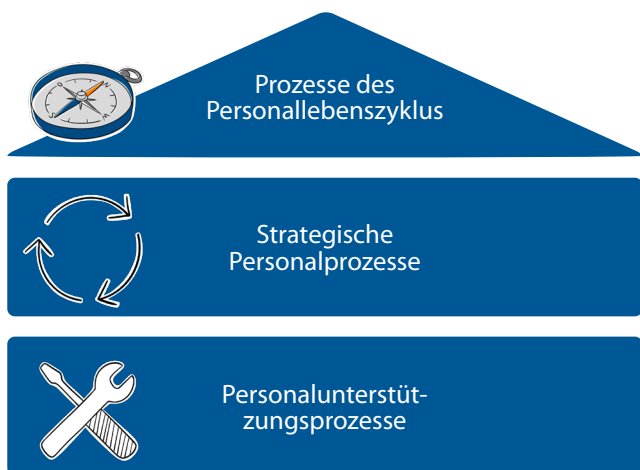
Im ersten Schritt legten die beteiligten Verwaltungen die Struktur der Prozesslandkarte fest.

Die oberste Ebene der Prozesslandkarte stellt die Bereiche Strategische Personalprozesse, Prozesse des Personallebenszyklus und Personalunterstützungsprozesse dar. Unter jedem dieser drei Bereiche steht eine Unterlandkarte, welche einen Ordnungsrahmen für die dazugehörigen Prozesse bietet.



Zweite Betrachtungsebene der Landkarte: Personallebenszyklus

So gliedern sich beispielsweise die Prozesse des Personallebenszyklus in die Bereiche Recruiting, Onboarding, Personalentwicklung, Betreuung und Trennung. Das Konzept des Personallebenszyklus beschreibt die Entwicklung von Mitarbeitenden innerhalb der Organisation durch mehrere Phasen, die nacheinander durchlaufen werden – vom ersten Kontakt mit der Organisation bis zum Austreten.

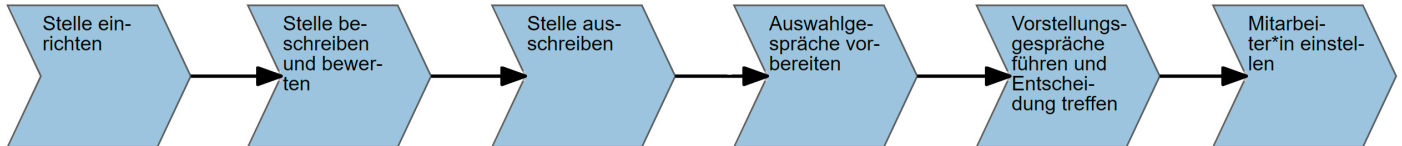


Erste Betrachtungsebene der Prozesslandkarte: Personalprozesse

Jede Phase des Personallebenszyklus umfasst wiederum eine Vielzahl von Prozessen, welche auf einer weiteren Untererebene dargestellt sind. Diese Prozesse galt es im nächsten Projektschritt zu identifizieren, die Auslöser und Ergebnisse zu benennen sowie die Zusammenhänge der Prozesse aufzudecken und zu visualisieren. Als besonders hilfreich erwies es sich hierbei, dass die Kommunen bereits alle Prozesse identifiziert hatten und entsprechende Prozesssteckbriefe in ihrem

Prozessregister angelegt waren. Auf diese konnte nun zurückgegriffen werden.

Die Unterlandkarte zur Phase des Recruitings wurde als Prozessnetz realisiert: Es lässt sich gut erkennen, dass diese Prozesse in einem Zusammenhang stehen und einander bedingen. Von diesem Prozessnetz aus ist der direkte Sprung in die konkreten Prozesssteckbriefe möglich, sofern die Leser*innen der Landkarte noch tiefergehende Informationen benötigen.

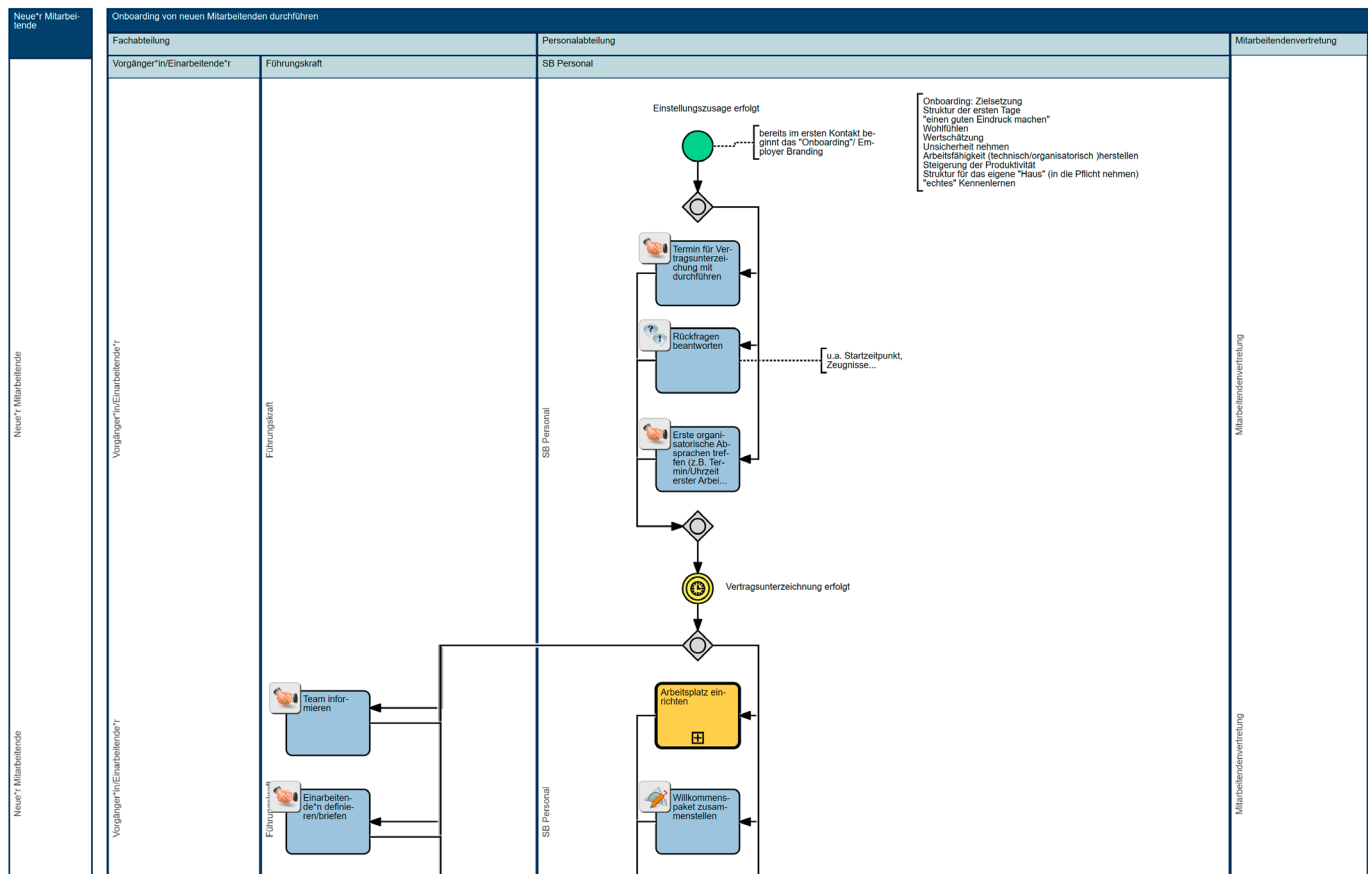


Dritte Betrachtungsebene der Prozesslandkarte: Prozessnetz Recruiting

Prozesslandkarte ermöglicht arbeitsteilige Prozessmodellierung

Im Projekt wurde im nächsten Schritt festgelegt, für welche Prozesse detaillierte Prozessmodelle erstellt und anschließend in der Prozesslandkarte verknüpft werden sollten. Dies betrifft die Prozesse, die eine besonders hohe Bedeutung haben – etwa das Verfahren zur Einstellung von Mitarbeitenden. Die Aufgabe, detaillierte Modelle für diese ausgewählten Prozesse

zu erstellen, wurde auf die einzelnen Kommunen verteilt. Gemeinsam mit den jeweiligen Fachexpert*innen und mit Begleitung durch PICTURE modellierten die Verwaltungen anschließend die Ihnen zugewiesenen Prozesse. Durch die interkommunale Arbeitsteilung entstanden innerhalb von kurzer Zeit zahlreiche Prozessmodelle.



Ein in der Landkarte hinterlegtes Prozessmodell

Gemeinsamer Nenner zur individuellen Ausgestaltung

Die fertige Prozesslandkarte mit ihren verschiedenen Ebenen und Prozessmodellen wurde zuletzt im Abschlussworkshop vorgestellt und steht nun allen Kommunen zur individuellen Nutzung und Ausgestaltung zur Verfügung. Der Austausch erfolgte unkompliziert über die eigene Prozesswerkstatt im Prozessnetzwerk PICTURE improve. Die Prozessmanager*in-

nen können die Prozesslandkarte in ihre PICTURE-Prozessplattform importieren und dort anpassen, wo sich organisationspezifische Abweichungen zu den Ergebnissen ergeben haben. Die Prozesslandkarte fungiert so als gemeinsamer Nenner, während die darunterliegenden Prozesse zur freien Ausgestaltung zur Verfügung stehen.

Interkommunale Zusammenarbeit: ein Erfolgsrezept

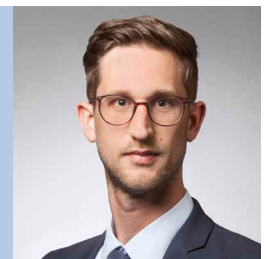
Das vom Zweckverband infokom initiierte Projekt zeigt: Zusammenarbeiten zahlt sich aus. Warum sollte jede Verwaltung für sich allein kämpfen, wo doch die Prozesse in vielen Bereichen so ähnlich sind? Durch das gebündelte Wissen, die breit gefächerten Vorarbeiten und -erfahrungen der Teilnehmenden und die interkommunale Arbeitsteilung konnte die Prozesslandkarte deutlich schneller und ressourcensparender

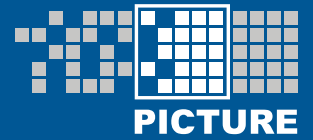
realisiert werden, als wenn jede einzelne Kommune dieses Vorhaben für sich allein angegangen wäre. Im Ergebnis profitieren alle Teilnehmenden und können die gemeinsame Basis individuell ausgestalten. Projekte dieser Art stellen somit eine ausgezeichnete Gelegenheit dar, die knappen Ressourcen insbesondere kleinerer Verwaltungen zu bündeln und gemeinsam das Maximum zu erreichen.

Hendrik Woltering

Teamleiter Beratung,
PICTURE GmbH

kundenbetreuung@picture-gmbh.de





Prozessmanagement. Einfach. Machen.

Hier erhalten Sie
weitere Informationen:



<https://t1p.de/dmn8d>

PICTURE GmbH

Friesenring 32 • 48147 Münster

 +49 251 131 2379-40

 kundenbetreuung@picture-gmbh.de

 www.picture-gmbh.de