

Modulo-Methode: „Wir legen die Karten auf den Tisch!“

Die Probleme beginnen bei der Ersterhebung

Wie lassen sich Geschäftsprozesse leicht erheben und die Beschäftigten mitnehmen? In der Praxis gibt es für die Modellierung von Prozessen zahlreiche Tools und Werkzeuge, die jedoch erhebliches Fach- und vor allem Methodenwissen erfordern. Dennoch gibt es eine entscheidende Methoden- und Werkzeuglücke, an der die Qualität und Schnelligkeit der Prozessmodellierung grundlegend leidet. Es geht um die Ersterhebung, d.h. die Phase, die der Prozessmodellierung vorausgeht und bis heute unterschätzt wird. Selbst in der klassischen Prozessliteratur findet die Ersterhebung kaum Beachtung, obwohl hiervon wesentlich die Qualität der Prozessmodellierung und -gestaltung abhängt. Pointiert: Es mangelt an beteiligungsorientierten Methoden, wie Prozess- und Fachwissen von den „Köpfen“ in visualisierte Prozessdarstellungen fließt. Genau an dieser Stelle gehen viele Prozessinformationen verloren, so dass die Qualität der Prozesserhebungen nicht ausreichend ist. Zudem werden die Mitarbeitenden, die später die Prozesse umsetzen und leben sollen, häufig nicht richtig einbezogen. Nicht selten werden heute immer noch Prozesse vorzugsweise mit Laptop und Exceltabelle – oder Post-it-Zetteln – erhoben. Das führt weder zur Klarheit, Standardisierung, noch zu einer notwendigen Beteiligung der Mitarbeitenden auf Arbeitsebene.

Methodischer Ansatz/Lösung:

Modulo setzt zwischen dem Wissen der Arbeitsebene und der klassischen Prozessmodellierung an; es ist eine Ersterhebungsmethode. Konkret stellt Modulo ein eigens für öffentliche Aufgaben entwickeltes Kartensystem dar, bei dem physische Karten bereitgestellt werden. Hier handelt sich um vordefinierte Bausteine, um Prozessabläufe zu beschreiben bzw. Prozesse auf dem Tisch gemeinsam mit den beteiligten Fachexpert:innen legen zu können. Hierdurch entstehen ein intensiver Austausch bzw. eine intensive Interaktion zwischen den Beteiligten. Eine speziell ausgebildete Modulo-Moderation leitet das „Legen der Karten“ auf dem Tisch an, so dass die Teilnehmenden entsprechend aktiviert werden, sich zu beteiligen.

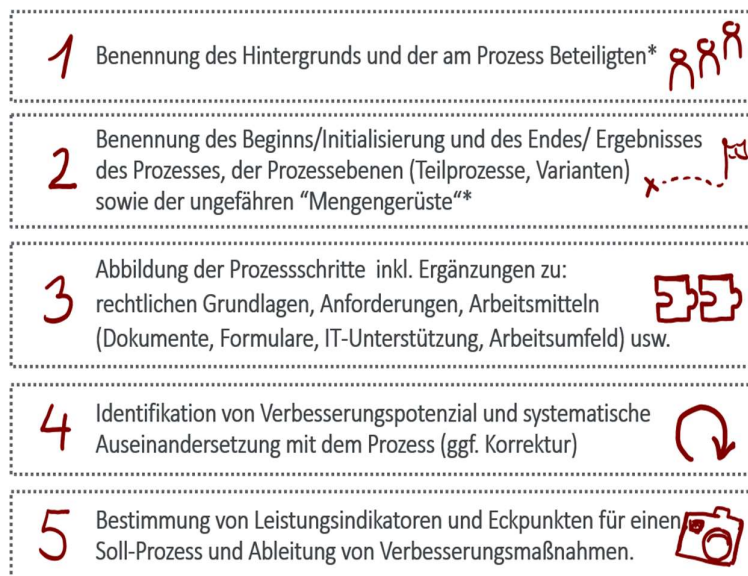
Modulo ist so aufgebaut, dass es keine Standardlösungen „von der Stange“ gibt. Die Verwaltungsmitarbeitenden werden von dem Moderator durch den Prozess geführt, um ihren individuellen Lösungsansatz selbst zu finden, ohne dabei auf die Möglichkeiten der Prozessharmonisierung verzichten zu müssen. Prozesse werden schnell gelegt, verworfen und neu entworfen, so dass das Vorgehen entsprechend agil ist und Ergebnisse zeitnah erreicht werden. Neben den Prozesskarten, gibt es Optimierungskarten, so dass schon im frühen Stadium der Prozesserhebung Prozessverbesserungen – unterstützt durch Optimierungsbausteine – ermittelt werden. Die bisher (zeit-)aufwändige rigide Trennung zwischen Ist-Modellierung und Soll-Modellierung wird aufgehoben. Sind die Prozessabläufe auf dem Tisch gelegt, werden sie anschließend über einen QR-Code und der Modulo-App eingescannt, d.h. digitalisiert. Mittels einer standardisierten Schnittstelle werden die Prozesse in ein bereits vorhandenes/gewünschtes Modellierungswerkzeug zur Weiterverarbeitung übernommen. Hier erfolgt dann die weitere Modellierung in den üblichen Notationen/Beschreibungssprachen für Prozesse (BPMN: Business Process Management Notation). Die Modulo-Methode ist somit kein Modellierungstool, sondern eine werkzeuggestützte Ersterhebungsmethode. Das Modulo-Produkt besteht aus einem Modulo-Moderationskoffer, einer Modulo-App, einem zertifizierten Training für die Moderation sowie diverse Webinare zur (vertieften) Nutzung von Modulo.

Modulo-Vorgehensweise

Mit dem Modulo-Ansatz wird konsequent zwischen Ersterhebung und späterer klassischer Weitermodellierung unterschieden. Das ist deshalb wichtig, weil für die Ersterhebung andere Fähigkeiten/Fertigkeiten gefragt sind als für die (Weiter-)Modellierung in den am Markt vorhandenen Modellierungswerkzeugen. Für die Ersterhebung werden keine originären Modellierungskenntnisse, sondern Grundfertigkeiten – wie bspw. Teilnehmende zu aktivieren – benötigt, da ein Großteil des Modellierungswissens in der Methode „eingebaut“ ist.

Die Nutzung von Modulo konzentriert sich auf die Ersterhebung/Erstmodellierung, die mit dem Einscannen der „Tischmodellierung“ endet. Die Prozesskarten werden gemeinsam in der Gruppe auf dem Tisch gelegt. Dies geschieht mit Hilfe einer Moderation innerhalb eines bzw. mehrerer Workshops, je nach Größe und Komplexität der Prozesse.

Bei der Erstmodellierung erfolgt die Erhebung vom Groben zum Detail. Ist beispielsweise keine IT-Umsetzung geplant, reicht es unter Umständen aus, von groben Prozessphasen auszugehen, die das Modulo-Kartensystem auch bereithält. Als hilfreich hat sich erwiesen, dass frühzeitig schon schnell umsetzbare Prozessverbesserungen bei der Ist-Erhebung aufgenommen werden. Erfahrungsgemäß ist es so, dass sehr aufwändig Ist-Prozesse kleinteilig modelliert werden und anschließend kaum noch Zeit besteht, Soll-Prozesse entsprechend zu gestalten. Dies kann vermieden werden, indem die Ist-Prozesse, die sich ggf. ohnehin ändern werden, nicht in letzter Detailtiefe erhoben werden, um so rasch zu einem soliden Soll-Modell zu gelangen. Nach der Tischmodellierung werden die Prozesse eingescannt und können auch gleich von den Teilnehmenden fotografiert werden. Nach dem Einscannen werden die Prozesse mittels standardisierter Schnittstelle zur Weitermodellierung an ein klassisches Modellierungswerkzeug weitergeleitet. An dieser Stelle endet die Modulo-Methode, so dass die nachfolgenden Schritte, die der klassischen Vorgehensweisen entspricht und folgendermaßen aussehen könnte:



- *Verfeinerte Modellierung:* Die gelegten Modulo-Modelle werden in einer am Markt vorhandenen Modellierungssoftware weitermodelliert, im Regelfall unter Umwandlung in BPMN.
- *Qualitätssicherung:* Die Modellierungsergebnisse werden an die Arbeitsebene zur Qualitätssicherung und für Feedback zurückgesendet.
- *Schlussmodellierung:* Nachmodellierung bzw. Anpassung, sodass am Ende ein mit allen Akteuren konsolidiertes/abgestimmtes Model vorliegt.

Begründung und Vorteile des Modulo-Ansatzes:

Haptik: Zunächst liegt ein wesentlicher Vorteil in der Haptik, der bildlichen Darstellung sowie der Modularisierung. Aus der Lern- und Haptikforschung ist bekannt, dass trotz oder gerade wegen der Digitalisierung die Haptik, d.h. physisch begreifbare/anfassbare Prozesse zu haben, wichtig für das menschliche Verstehen ist. Prozesse erscheinen den Mitarbeitenden nicht mehr abstrakt, sondern verständlich und nachvollziehbar. Außerdem wird durch die Haptik ein intuitives Lernen ermöglicht, so dass lange Einarbeitungszeiten vermieden werden. Die am Prozess beteiligten Personen können nach kurzer, ca. zehnmütiger Einweisung durch die Moderation, sofort loslegen. Dadurch wird im hohen Maße eine Beteiligung/Mitwirkung erreicht, was die Akzeptanz des Themas sowie die Akzeptanz für die spätere Umsetzung deutlich erhöht. Mit anderen Worten: „Gutes Prozessmanagement“ beginnt bei der Art der Ersterhebung!

Bausteinorientierung: Modulo verwendet wiederverwendbare Prozessbausteine, so dass nicht jedes Mal ein neuer Prozess „erfunden“ werden muss. Mit dem Bausteinansatz sind Individualisierung und Standardisierung keine Gegensätze mehr. In der Prozessmodellierung bringt das erhebliche Zeitersparnisse (bis zu 50 Prozent und mehr) und Qualitätsverbesserungen mit sich. Die Qualitätssicherung lässt sich erheblich vereinfachen durch den Bausteinansatz; für alle Beteiligten wird bereits bei der Ersterhebung der Prozess transparent, auch für Nichtexperten, dargestellt.

Integrativ: Die Modulo-Methode integriert sich in die bestehenden Modellierungswerkzeuge. Damit ist Modulo geeignet die „Organisationswelt“ mit der „IT-Welt“ zu verknüpfen, weshalb sie zugleich eine Überbrückungs- bzw. Integrationsmethode darstellt. Im Gegenteil: bestehende Modellierungswerkzeuge werden durch Modulo besser anwendbar, weil sich nun auch FachexpertInnen/SachbearbeiterInnen mit der Prozessmodellierung auf einfacher Weise annähern kann. Mit der Modulo-Methode werden nicht, wie sonst üblich, neue so genannte „Log-in-Effekte“ geschaffen.

Einfachheit: Je nach Zielsetzung reicht unter Umständen eine „Modulo-Kartenmodellierung“ für die Verwaltungspraxis aus, um einen Mehrwert für die jeweilige Organisation zu schaffen, wenn es beispielsweise um die Wissenssicherung oder um reine Organisationsprojekte geht. Die Bausteine sind für Verwaltungspraktiker intuitiv verständlich, so dass keine komplizierten Toolschulungen o.ä. erforderlich sind.

Überbrückung: Sobald es um die IT-Umsetzung geht, bietet sich eine Übertragung in die BPMN-Notation an. Durch die einfache Überführung von Modulo in BPMN-Modelle können Organisations- und IT-ExpertInnen miteinander besser kommunizieren.

Befähigung: Modulo ist keine eigene Notation (Beschreibungssprache für Prozesse), sondern wird lediglich für die beschriebene haptische Ersterhebung verwendet. Unter Umständen reicht ein Modulo-Modell dennoch für die Praxis aus, um einen ersten Mehrwert für die jeweilige Organisation zu schaffen. Sobald es aber bspw. um die IT-Umsetzung geht, bietet sich eine weitergehende Modellierung und Übertragung in die BPMN-Notation an. Durch die einfache Überführung in BPMN-Modelle liefert Modulo hierfür die ideale Grundlage. So wird Verwaltung besser in die Lage versetzt, ihre eigenen Prozesse selbst zu erheben und die oft wenigen Personen mit Modellierungsexpertise in der Verwaltung können sich auf die Weiterverarbeitung der erhobenen Modelle in den Modellierungswerkzeugen konzentrieren.

Beispiele für Modulo-Einsatzgebiete:

Der Modulo Ansatz hat zahlreiche Einsatzmöglichkeiten. Einige wichtige Bereiche sind nachfolgend zusammengefasst:

Organisationsprojekte: In allen Organisationsprojekten zu Geschäftsprozessen, in denen Mitarbeitende aktiv einbezogen, sowie Änderungen und strategische Fragen früh mitgedacht werden sollen, bietet sich der Einsatz von Modulo an. Modulo ist so aufgebaut, dass es keine Standardlösungen „von der Stange“ gibt. Daher sind Projekte zu bevorzugen, die einen individuellen Lösungsansatz verfolgen, ohne dabei grundlegende Möglichkeiten der Prozessharmonisierung aus den Augen zu verlieren. Dies gilt vor allem auch für kleine Kommunen und Verwaltungen, da Modulo auch ohne professionelle Modellierungssoftware einfach einsetzbar ist.

Labore: Innovations- und Government-Labore sind meist sehr technisch orientiert. Mittels Modulo steht eine agile Methode zur Verfügung, bei denen die Mitarbeitenden schnell und gemeinsam Prozesse modellieren können. Nach kurzer Einweisung sind Mitarbeitende in der Lage, ihre eigenen Prozesse aufzunehmen und in der ersten Runde sofort zu gestalten. Eine Einarbeitung in komplexe Werkzeuge ist nicht erforderlich. Im Laborkontext stehen gemeinsames Lernen und Entwickeln besonders im Vordergrund.

E-Akte: Bei der Umsetzung der E-Akte hängt die Akzeptanz wesentlich davon ab, ob Prozesse gemeinschaftlich mit den beteiligten Mitarbeitenden entsprechend neugestaltet oder neu entwickelt worden sind. Gerade um die Akzeptanz der E-Akte herzustellen, ist es erforderlich, die Arbeitsorganisation entsprechend anzupassen, weil sonst keine Akzeptanz möglich ist. Die Akzeptanz der IT ist wesentlich von der Akzeptanz der Arbeitsorganisation abhängig.

Vernetzte Verwaltung: Dienstleistungszentren (Shared Service Center) und die Einführung von One Stop Government basieren letztlich auf einer Neuverteilung von Arbeitsschritten zwischen Organisationen/Organisationseinheiten. Dies macht nicht nur eine Prozessmodellierung, sondern eine klare Prozess- und damit Verantwortungsabgrenzung zwischen den beteiligten Trägern erforderlich. Nur wenn klar ist, welche Prozessschritte welcher Träger mit welchen Ergebnissen durchführt, ist eine vernetzte Verwaltung möglich, so dass hier Modulo besonders geeignet ist, die Arbeitsteilung kollaborativ festzulegen.

Stellenbewertung/-bemessung: Im Zuge einer Stellenbewertung ist es unerlässlich sich mit den Arbeitsprozessen auseinander zu setzen. Mit Modulo ist eine schnelle Darstellung des Arbeitsablaufs (so genannte Tätigkeitsbeschreibungen) strukturiert möglich. Hierdurch lässt sich der Aufwand für Stellenbeschreibungen und -bewertungen deutlich reduzieren. Des Weiteren sind Stellenbewertungen auch immer Gegenstand von (mikropolitischen) Auseinandersetzungen, was das Verfahren nicht gerade erleichtert. Durch den beteiligungsorientierten Ansatz von Modulo wird die Akzeptanz für das Ergebnis der Stellenbewertung deutlich gesteigert.

Wissenssicherung: In den nächsten Jahren treten 30 bis 50 Prozent aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst in den Ruhestand. Das erfordert im Ergebnis auch die Vereinfachung und Harmonisierung von Prozessabläufen. Komplizierte Arbeitsprozesse sind, wo möglich, zu vereinfachen, um die Wissensanforderungen zu senken. Gleichzeitig dient insbesondere Modulo dazu, wertvolles Prozesswissen zu sichern und so auf die nachfolgende Expertengeneration zu übertragen.