MANAGEMENT VON KOOPERATIONEN

Intersektorale Projekte und Prozesse zielorientiert planen und steuern

PHASE 3 - ORIENTIEREN

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON MANAGEMENT METHODEN FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Im Rahmen von intersektoralen Kooperationen arbeiten Akteure aus unterschiedlichsten Fachrichtungen und Institutionen auf ein gemeinsames Ziel hin. Dabei sind oft ambitionierte Zeitpläne einzuhalten. Durch diese projekthafte Art der Zusammenarbeit sind sowohl Projekt- als auch Prozessmanagement von entscheidender Bedeutung. Projektmanagement bietet Struktur, Ressourcenplanung und Leistungsüberwachung, um die Effizienz zu steigern und Ergebnisse zu erreichen. Prozessmanagement gewährleistet reibungslose Abläufe, reduziert Fehler und optimiert Ressourcennutzung. Die Kombination beider ermöglicht eine ganzheitliche Herangehensweise, verbessert die Wirksamkeit der Kooperation und ihre Ergebnisse.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Es gibt verschiedene Methoden aus dem klassischen und agilen Projekt- und Prozessmanagement, um im Rahmen einer Kooperation einen guten Arbeitsmodus zu entwickeln, einzuführen und umzusetzen. Für intersektorale Kooperationen sind sowohl Framework-basierte als auch Map-basierte Ansätze geeignet.

- **Framework-basierte Ansätze** beziehen sich auf Regeln, Prozessabläufe, Rollen und Praktiken wie zum Beispiel Scrum. Sie dienen der kontinuierlichen Verbesserung von Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen.
- **Map-basierte Ansätze** beschäftigen sich mit der Visualisierung von Prozessen. Sie ermöglichen ein gemeinsames Verständnis und helfen, Schwachstellen im Prozess aufzudecken. Ein Beispiel für Process Maps sind sog. Swimlanes.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Prozess- und Projektmanagement Methoden ermöglichen es, Aufgaben, Meilensteine und Abläufe eindeutig zu definieren und einzuhalten. Durch die damit verbundene Klarheit verbessert sich die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure und somit die Qualität der Ergebnisse. Wir empfehlen, ein strukturiertes Risikomanagement in das Management von Kooperationen einzubetten (siehe Faktenblatt "Risikomanagement", folgt in Kürze).

Niveau:

Framework-basierte Ansätze: mittel
Map-basierte Ansätze: mittel

Zeitrahmen:

Framework-basierte Ansätze: Workshop zur Rollenbesetzung und klaren Aufgabenzuteilung (4 Std.), Einführung des Systems (mehrere Tage).

Map-basierte Ansätze: Workshop-Format (ca. 3 Std.) plus umfassende Nachbereitung und Feedbackschleife.

Arbeitsweise/Formate:

Framework-basierte Ansätze: Initialworkshop, dann kontinuierliche Entwicklung

Map-basierte Ansätze: Workshop zur Sammlung aller Prozesse und deren Bestandteile.

Begleitung:

Framework-basierte Ansätze: Begleitung durch Scrum Master empfohlen

Map-basierte Ansätze: auch ohne externe Begleitung umsetzbar.

Wer muss dabei sein?

Möglichst alle beteiligten Akteure. Wenn es um Veränderungsbarrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen geht, sollten auch Umsetzungspartner:innen dabei sein.

MANAGEMENT METHODEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Scrum: Agiles Projektmanagement in Iterationen

Die Scrum-Methode ist ein agiles Regelwerk für die Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams. Entstanden in der Softwareentwicklung kann diese Methode abgewandelt auch in intersektoralen Kooperationen eingesetzt werden. Hier ein Beispiel für einen Scrum-Ablauf.

1 Konfiguration von Scrum-Teams

Für die identifizierten Teilaufgaben werden Teams mit Vertreter:innen der verschiedenen Sektoren zusammengestellt. Sie arbeiten selbstorganisiert auf zuvor definierte Meilensteine hin (siehe auch Faktenblätter „Priorisierungsmethoden" und „Zielsetzungsmethoden"). Sog. Product Owner außerhalb der Teams tauschen sich regelmäßig mit diesen zu den erreichten Meilensteinen aus und achten darauf, dass das Ziel nicht aus den Augen verloren geht.

Ein Scrum Master begleitet die Teams als neutrale Ansprechperson und Coach.

2 Sprint-Planning und Umsetzung

Die zu erledigenden Aufgaben in der Zusammenarbeit werden in kurze Iterationen, sogenannte Sprints, aufgeteilt. Während der Sprint-Planung definieren die Teams die zu erreichenden Ziele und wählen die Aufgaben aus, die in diesem Sprint umgesetzt werden sollen. Die Zusammenarbeit erfolgt in regelmäßigen Sprints von zum Beispiel zwei bis vier Wochen, um kontinuierlich Mehrwert zu liefern. Am Ende eines jeden Sprints stehen das Feedback und der Austausch mit dem Product Owner und die Planung der Inhalte für den nächsten Zyklus an. So werden Stolpersteine in der Kooperation rechtzeitig erkannt und es kann schneller umgesteuert werden als im klassischen Projektmanagement.

3 Regelmäßige Prüfung und Anpassung

Regelmäßige Meetings helfen, den Fortschritt und die Zusammenarbeit zu überprüfen. Im Sprint Review-Meeting können Teams, ihre Arbeit präsentieren und Feedback erhalten, während in der Sprint-Retrospektive die Zusammenarbeit reflektiert wird. So können die Arbeitsabläufe kontinuierlich verbessert werden (siehe auch Faktenblatt „Bewertung und Rückblick").

Swimlanes: Prozesse identifizieren und darstellen

Die Process Mapping Methode der Swimlanes ist eine effektive Möglichkeit, Abläufe in intersektoralen Kooperationen und die Schnittstellen zur „Außenwelt" zu visualisieren. Sie hilft, Redundanzen, unnötige oder fehlende Schritte zu identifizieren und damit die Zielerreichung zu verbessern.

1 Identifikation Prozesse und Aktivitäten

Zu Beginn werden alle Meilensteine und Aktivitäten der intersektoralen Kooperation identifiziert, die zur Zielerreichung notwendig sind (z.B. als Umfrage oder gemeinsamen Workshop). Anschließend werden diese in eine logische Reihenfolge gebracht, bei der auch Abhängigkeiten mitbetrachtet werden. Durch Einbezug aller relevanten Akteure werden bereits bei diesem Arbeitsschritt Fehler im Prozess identifiziert. Als Ergebnis liegen alle Arbeitsschritte in der bestmöglichen Ablaufreihenfolge, also als Prozess, vor. Beispiele dafür sind die Koordination von Ressourcen, die Erstellung konkreter Dokumente, die Kommunikationsarbeit oder die Entscheidungsfindung.

2 Visualisierung der Prozesse

Anschließend werden die Prozesse oder zumindest die wichtigsten Schlüsselprozesse grafisch dargestellt. Diese übersichtliche Darstellung der Prozesse wird auch „Landkarte", bzw. „Map" genannt. Bei den Swimlanes stellt das „Schwimmbecken" die intersektorale Kooperation oder einen Teilbereich dar. Die „Bahnen" stehen für die beteiligten Akteure oder Untergruppen. In den Bahnen werden die einzelnen Prozessschritte dargestellt. Zwischen ihnen können Verbindungen hergestellt werden.

3 Analyse und Optimierung

Eine genaue Analyse des Prozessdiagramms zu Beginn der Kooperation und im weiteren Verlauf, hilft dabei Engpässe, Redundanzen oder ineffiziente Prozesse zu identifizieren. Alle relevanten Stakeholder sollten einbezogen werden, um unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen miteinzubringen und so die Gesamtleistung der intersektoralen Kooperation zu verbessern.

Scrum

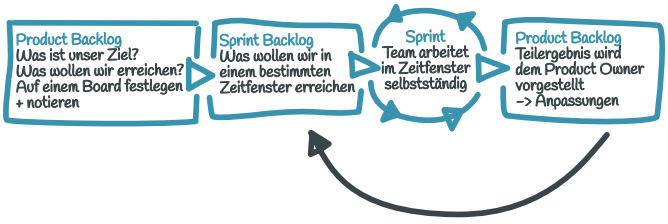
Scrum Rollen in der intersektoralen Kooperation

Product Owner
= behält das Ziel und die Ergebnisse der Kooperation im Blick

Developer
= Teams, Arbeitsgruppen die zu bestimmten Themen arbeiten

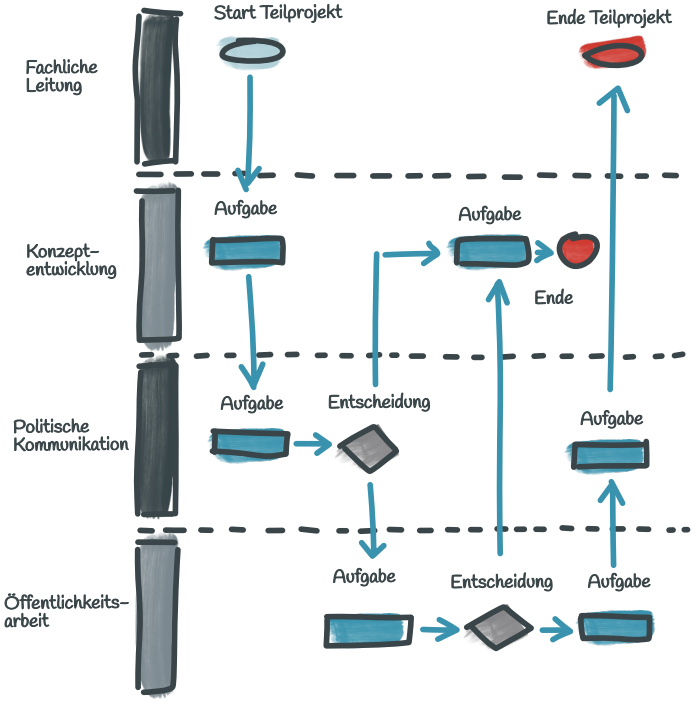
Scrum Master
= eine Person, die das Team begleitet und sich um die die Arbeitsweisen, die Form der Zusammenarbeit sowie die Einhaltung der Regeln kümmert.

Scrum Prozess, abgewandelt für eine intersektorale Kooperation



Anschließend wird ein neues Teilziel gesetzt und ein neuer Sprint beginnt (Ziele aus dem Product Backlog werden immer im Blick behalten)

Process – Map – Methode



MÖGLICHE STOLPERSTEINE IM INTERSEKTORALEN KONTEXT

Bei der Anwendung von Methoden aus den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement für intersektorale Kooperationen sind einige besondere Herausforderungen zu beachten:

- **Interaktionen können komplex sein:** Intersektorale Kooperationen können durch komplexe Beziehungen und Interaktionen zwischen den Sektoren gekennzeichnet sein. Das Erfassen und Verstehen dieser Interaktionen kann die Anwendung von Prozessmanagement Methoden komplizierter machen.
- **Methoden an die Bedürfnisse anpassen:** Prozessmanagement Methoden sind komplex und adressieren in ihrem Ursprung häufig Unternehmen und darin bestimmte Branchen wie zum Beispiel die Softwareentwicklung. Daher ist es ratsam, auch nur diese Bestandteile einer Methode oder Visualisierung zu übernehmen, die zur intersektoralen Kooperation passen und sie entsprechend zu adaptieren.
- **Unterschiedliche Rahmenbedingungen berücksichtigen:** Unterschiedliche Sektoren können unterschiedlichen rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen unterliegen. Dies kann die Gestaltung und Umsetzung gemeinsamer Prozesse erschweren und einen hohen Abstimmungsaufwand verursachen.

MANAGEMENT VON KOOPERATIONEN

Intersektorale Projekte und Prozesse zielorientiert planen und steuern

FÜHRUNG & PLANUNG

RAHMENBEDINGUNGEN & FINANZIERUNG

EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Prozessmanagement für intersektoralen Kooperation: Optimierung der Pflegekoordination

Identifikation von Prozessen:
Durch die Anwendung von Process Mapping werden die verschiedenen Prozesse der Pflegekoordination für ältere Menschen in einer intersektoralen Umgebung identifiziert. Dies umfasst die Kommunikation zwischen Gesundheitsdienstleistern, Pflegeeinrichtungen, Sozialdiensten und möglicherweise Wohnungsbehörden.

Visualisierung von Abläufen:
Ein detailliertes Prozessdiagramm zeigt die Schritte von der Bedarfsermittlung über die Koordination von Pflegedienstleistungen bis zur Evaluierung und Anpassung der Pflegepläne. Es visualisiert auch die Interaktionen zwischen den verschiedenen Sektoren.

Analyse und Optimierung:
Durch die Analyse des erstellten Prozessdiagramms können Engpässe oder ineffiziente Abläufe identifiziert werden. Workshops und Zusammenarbeit mit Vertreter:innen aller Sektoren ermöglichen die Optimierung der Pflegekoordination, um die Qualität der Pflege für ältere Menschen zu verbessern.

ERGÄNZENDE METHODEN

Kanban Board als Element aus Scrum:
Ein Kanban Board besteht aus den drei Spalten („to do – doing - done" bzw. „in Planung, in Umsetzung, erledigt") und dient der für alle transparenten Aufgabenvisualisierung. Alle beteiligten Personen der Kooperation notieren ihre Aufgaben auf Karten und pinnen diese entsprechend ihres Erledigungsstatus auf das gemeinsame (virtuelle) Board. Kanban Boards sind ein Element aus Scrum, können aber völlig unabhängig für die Aufgabensteuerung einer Person/ eines Teams oder der ganzen Kooperation genutzt werden. Sie machen alle Aufgaben und somit auch mögliche Überlastungen sichtbar und fördern damit die Anpassungsfähigkeit der Kooperation. Denn so kann umgehend gegengesteuert werden und die Kooperation kann auf sich ändernde Anforderungen (von innen oder außen) sofort reagieren.

Es gibt eine Vielzahl an digitalen Kanban Boards, die kollaborativ genutzt werden können, wie zum Beispiel Meistertask, Asana, integriert in MS Teams etc.. Auch auf digitalen White Boards, wie Conceptboard, Miro oder Mural gibt es Vorlagen für Kanban Boards.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Golden, Wade (2020): Project Management: An Essential Guide for Beginners Who Want to Understand Agile, Scrum, Lean Six Sigma, Kanban and Kaizen When Applied to Managing Projects. Verlag Brian Burke.

Weitere Literatur und Beispiele:

- Alford, J.; Yates, S. (2014): Mapping public value. In: International Journal of Public Sector
- Brandstätter, M. (2021): Handbuch für agiles Prozessmanagement. Hanser Fachbuch
- Eisenberg, F. (2018): Kanban – mehr als Zettel. Wie die Methode Ihnen zu echtem Mehrwert verhilft. Hanser Fachbuch
- Wiechmann, R.; Röpstorff, S. (2012): Scrum in der Praxis. D.punkt.Verlag

mehr Infos und alle Links online