

## GeProM.de

### Der Einsatz von Web 2.0-Technologien zur Förderung interner Zusammenarbeit in der öffentlichen Verwaltung von Berlin

Volker Conlé und Dagmar Lück-Schneider

**Abstract:** Der Praxisbeitrag zeigt auf, wie in Berlin gegenwärtig - aufbauend auf Erfahrungen mit einem Vorgängerportal - ein neues internes Angebot für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung zum Erfahrungsaustausch erarbeitet wird. Die neue Lösung greift Web 2.0 Technologien auf und ist vom Konzept her so ausgestaltet, dass sie zur aktiven Beteiligung beitragen soll. Sie ist auf das Themenfeld Geschäftsprozessmanagement hin ausgerichtet.

## 1 Einleitung

Um 2004 wurde der Begriff „Web 2.0“ geprägt [B08:6]. Seitdem nutzen immer mehr Internetteilnehmer die hierunter verstandenen Technologien, mit denen ihnen neue Möglichkeiten bereit stehen, sich untereinander zu vernetzen und aktiv persönliche Meinungen oder Inhalte anderen Netzteilnehmern zur Verfügung zu stellen. Auch die öffentliche Verwaltung hat sich dem Thema zugewandt und Potenziale für sich erkannt. So wurden Web 2.0-Technologien im Vorfeld der neuen Nationalen E-Governmentstrategie zur Partizipation Interessierter einbezogen (Government 2.0 Camp Berlin 2009). Während eines Treffens wurden unter Nutzung der Web 2.0-Technologien Ideen zusammengetragen [C09]. Dies geschieht auch in anderen Kontexten, so etwa bei öffentlichen Ideenwettbewerben, oder in „Stadt-“ bzw. „Regionalwikis“ in die Mitwirkende Erfahrungen, Empfehlungen Bilder oder sonstige Einträge vornehmen können [L09]. Der Vorteil liegt auf der Hand: Web 2.0 ermöglicht einen schnelleren und einfacheren Wissenstransfer.

„Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit par excellence. Daher ist der wichtigste Potenzialfaktor der Verwaltung ihr Wissen“ [LW04:149]. Es ist demzufolge nahe liegend, dass man Nutzenpotenziale der neuen Technologien nicht nur wie in den genannten Beispiele

len in C2G- oder B2G-Beziehungen<sup>1</sup> im Blick hat, sondern diese Form des Wissenstransfers auch intern möglichst effektiv nutzbar machen möchte.

In Institutionen wird Wissen in erster Linie personen- und kontextgebunden angewandt und weiterentwickelt. Ein gut aufgestelltes Personalmanagement wird auch Wissensmanagement organisieren. Dies umfasst die Aufgabe, vorhandenes explizierbares Wissen der Mitarbeiter in organisationales, gut auffindbares Wissen umzuwandeln. Auf diese Weise können Wissensverluste durch Personalabgänge vermieden und Lernprozesse unterstützt werden. Allerdings können beim Übergang zu organisationalem Wissen Widerstände gegen die für die Organisation wünschenswerte Wissensteilung auftreten.

Dies und weitere zielgruppenspezifische Aspekte spielten eine Rolle, als innerhalb der Berliner Verwaltung vor etwa einem Jahrzehnt ein Portal zur interaktiven Zusammenarbeit über das Thema Geschäftsprozessmanagement (GPM), die Virtual Community Geschäftsprozessmanagement (VC-GPM), aufgebaut wurde. Die mit dieser Lösung erzielten Erfahrungen sollen für deren Neugestaltung berücksichtigt werden. Zudem mögen auf diese Weise auch generelle Erkenntnisse über Möglichkeiten der Unterstützung derartiger Arbeitsplattformen im beruflichen Umfeld abzuleiten sein.

Die folgenden Abschnitte (A) widmen sich daher der **Entstehung des Vorgängerportals** (A 2), dessen **Analyse** (A 3), den hieraus gezogenen Konsequenzen – **Lessons Learnt** (A 4) –, der **gegenwärtigen Situation in der Berliner Verwaltung** (A 5) sowie der **Neuentwicklung** (A 6). In einem abschließenden **Ausblick** (A 7) werden mögliche weitere Entwicklungen aufgezeigt.

## 2 Entstehungs- und Entwicklungszusammenhänge des Vorgängerportals

Im Themenfeld des GPMs entwickelte sich seit Ende der 1990er Jahre eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich 1 der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin (FHVR)<sup>2</sup> sowie der Senatsverwaltung.

### Anfangsphase 1998 – 2000

Das Thema Geschäftsprozessoptimierung (GPO) rückte in den Fokus von Modernisierungsbestrebungen. Es wird als Schlüssel zum Erfolg von Reorganisierungs- und Optimierungsmaßnahmen, insbesondere bei denen mit hohem Bedarf an Informationstechnik (IT) angesehen [F05a:207]. Zugleich gab es nur wenige Erfahrungen mit dieser Methode. So entstand unter Mitarbeitern der Verwaltung, die mit eigenen Optimierungsprojekten befasst waren oder solche planten, ein Bedarf an Erfahrungs- und Wissensaustausch zur praktischen Anwendung von Methoden und Instrumenten des GPM.

---

<sup>1</sup> Citizen to Government, Business to Government

<sup>2</sup> 2009 wurde die FHVR durch Fusion mit der Fachhochschule für Wirtschaft (FHW Berlin) zur Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), der ehemaligen Fachbereiche 1 der FHVR zum Fachbereich 3, Allgemeine Verwaltung.

Vernetzungsmöglichkeiten existierten über eigene Projektteams hinaus sowohl bei den neu ins Programm aufgenommenen Fort- und Weiterbildungsseminaren zum Thema GPM als auch bei Software-Schulungen zum GPM-Werkzeug ADONIS<sup>3</sup> an der Verwaltungsakademie Berlin.

#### 2001: Entstehung der VC-GPM-Berlin

2001 entstand ein Intranetportals zum Wissensaustausch zum Thema GPM, die „VC-GPM“. Die Initiative und Umsetzung ging auf Margrit Falck, die damalige Dozentin der GPM-Lehrgänge zurück. Als Professorin der FHVR begleitete sie auch einige der GPO-Projekte beratend.

Zunächst wurde das Portal im Landesnetzwerk<sup>4</sup> der Berliner Verwaltung online geschaltet. Es bot der Community Beiträge zum Thema GPM und zu Umsetzungsmöglichkeiten von GPM in der öffentlichen Verwaltung sowie einzelne vorhandene Prozess- und Projektbeispiele, die im Verlaufe der Zeit sukzessive ergänzt wurden.

Während das Einstellen und damit der Austausch von Inhalten über Frau Falck lief, standen die angemeldeten Mitglieder zudem mit ihren E-Mail-Kontaktdaten untereinander auch unmittelbar für einen Austausch zur Verfügung.

#### Weiterentwicklung bis 2007

2003 entstand mit dem Erfahrungsaustausch Geschäftsprozessoptimierung (GPO-EA) eine Möglichkeit zum direkten interaktiven Austausch aller am Thema GPM in der Berliner Verwaltung Interessierten. Dies kam dem Wunsch nach zusätzlichem persönlichem Austausch entgegen [F05a:210]. Das erste Treffen fand Anfang März 2003 statt, weitere fünfzehn folgten bis Anfang März 2007. Auch hier erfolgte die Hauptaktivität durch Margrit Falck, die die etwa vier- bis fünf-stündigen Treffen leitete und inhaltlich vorbereitete. Die Veranstalter waren bis 2004 die FHVR Berlin und das LIT<sup>5</sup>, ab 2005 die FHVR-Berlin und die Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Die durchschnittliche Teilnehmeranzahl stieg im Jahresvergleich 2003-2007 von 19 auf 33 Personen.<sup>6</sup> Der Anteil an Mitgliedern aus der VC-GPM unter allen jemals erschienenen Teilnehmern an den Veranstaltungen betrug 42%. Nicht alle VC-GPM-Mitglieder nutzten also diese zusätzlichen Treffen und umgekehrt gab es etliche an GPM Interessierte, die wiederum nicht der VC-GPM beitraten.

Zugleich wurde das interne Portalangebot sukzessive von Margrit Falck weitentwickelt. Ab 2005 wurde es durch einen Internetauftritt ergänzt. Durch diesen erlangte das Berli-

---

<sup>3</sup> Produkt der Firma BOC Information Technologies Consulting GmbH; <http://www.boc-group.com/de/>

<sup>4</sup> Damit stand es auch Beschäftigten aus Behörden des Landes Brandenburg zur Verfügung, „da die beiden Länder wechselseitig den Zugang zu ihren Internets ermöglichen“ [F05b:12].

<sup>5</sup> Der Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT) in Berlin bis Ende 2004, danach durch Umwandlung in eine Anstalt des öffentlichen Rechts, das „ITDZ-Berlin“.

<sup>6</sup> Ergebnis aus der Analyse der Protokolle und Teilnehmerlisten des GPO-EA im Rahmen der Diplomarbeit des Mitautors.

ner Vorgehen nationale und internationale Aufmerksamkeit, wie sich über die Communitymitgliederliste belegen lässt. Beide Auftritte integrierten neue technologische Web 2.0-Komponenten. Es gab es ein Forum-Angebot und man konnte Arbeitsgruppen über einen BSCW-Server<sup>7</sup> gründen. Hinsichtlich der Nutzung des Werkzeugs ADONIS gab es eine Zusammenarbeit mit der Firma BOC [F05b:12].

#### Das Weiterbestehen des GPM-Netzwerkes nach 2007

2007 verstarb Margrit Falck. Damit ging der VC-GPM ihr wichtigstes Mitglied verloren. Die Seminare der VAK-Berlin fanden zwar nach wie vor statt, auch konnte das GPM-Tool ADONIS noch genutzt werden. Der GPO-Erfahrungsaustausch wurde mit dem Projektmanagement-Erfahrungsaustausch zusammengelegt und veränderte dadurch seinen Charakter und den Anreiz für die Gemeinschaft. Diese war bei den Treffen nun nicht mehr unter sich und die Themenfelder waren viel weiter gesteckt. Die Pflege und Administration der VC-GPM-Berlin wurde wegen mangelnder Ressourcen eingestellt. Außerdem ging sie, wegen technischer Umstrukturierung des Hochschulrechenzentrums und dem damit verbundenen Verlust der Anbindung der Hochschule an das Landesnetzwerk von Berlin vom Netz. Das virtuelle GPM-Netzwerk verlor damit seine Basis.

### **3 Analyse des Vorgängerportals**

#### **3.1 Analyse der Community-Entstehung**

Die ersten Vernetzungen zum Thema GPM tragen wesentliche Züge intraorganisationaler themenspezifischer Wissensnetzwerke oder Wissensgemeinschaften. Man tauschte sich - zunächst noch ohne Internetnutzung - „aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder Aufgabengebietes über formale Organisationsgrenzen hinweg miteinander [...] (virtuell und/oder face-to-face) mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren“ [Z07:30] aus. Auch die weiteren Entwicklungen – zunehmende Vernetzung und Zusammenwachsen – verliefen entlang des Lebensphasenmodells so genannter Communities of Practice [Z07:38] und lassen somit das Vorgehen als erfolgreich bewerten.

Im Hinblick auf die Ausgestaltung des Portals war die VC-GPM aus heutiger Sicht ein Vorläufer eines Web 2.0-Portals, denn sie ermöglichte technologisch unterstützt Interaktionen und eine Zusammenarbeit innerhalb einer geschlossenen Gemeinschaft, bzw. einer „Community“. Legt man das Begriffsverständnis der BITKOM<sup>8</sup> für „Web 2.0“ zugrunde, kann man sogar konstatieren, dass bereits das damalige Community-Portal

---

<sup>7</sup> BSCW Server wurden vom „Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT Mitte der 90er Jahre entwickelt. 1998 hat eine Ausgründung des Instituts, die OrbiTeam Software GmbH & Co. KG, die Weiterentwicklung und den Vertrieb des BSCW Shared Workspace Systems übernommen.“ [FI11] Mit einem BSCW Server können Mitglieder von Arbeitsgruppen u. a. gemeinsam auf Dokumente zugreifen und sich automatisch gegenseitig informieren lassen, wenn Mitglieder Veränderungen vorgenommen haben.

<sup>8</sup> Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

wie ein Web 2.0-Portal funktionierte. Denn schon hier galt: „An die Stelle des Konsumenten von Websites, der die Inhalte nicht beeinflussen kann, tritt der Prosument, der die Inhalte des Webs in sozialen Gemeinschaften mit gestaltet“ [B08:6]. Allerdings war die Bereitstellung der kooperativen Angebote bei der VC-GPM noch mit einem vergleichsweise hohem Aufwand verbunden, ein Merkmal, der es von der BITKOM eher als WEB 1.0-Portal hätte einstufen lassen [B08:6].

Rückblickend als problematisch ist vor allem die zentrale Koordination des Wissensaustauschs sowie der Pflege des Portalangebots durch Frau Falck zu beurteilen.

### 3.2 Evaluationsstudie zur VC-GPM

Zur Evaluation der VC-GPM fand im Jahr 2008 vom 10.12. bis zum 19.12. eine Befragung statt. Hierzu wurden 117 Personen der Kontaktliste der VC-GPM-Berlin erfolgreich<sup>9</sup> persönlich per E-Mail angeschrieben. Darüber hinaus gab es im Forum der Berliner Verwaltung einen Aufruf.<sup>10</sup> An der Befragung nahmen 33 der per E-Mail angeschriebenen teil. Weitere 14 folgten dem Aufruf im Forum. Insgesamt nahmen somit 47 Personen an der Umfrage teil, Eine Rücklaufquote kann aufgrund des Vorgehens nur für die per E-Mail angeschriebenen Personen angegeben werden. Sie betrug 28,2 %. Die Umfrage wurde von 34 der 47 Teilnehmer komplett durchgearbeitet, 13 ließen die Fragen zur Virtual Community aus, gehörten auch nicht zur Community.

Im Kontext dieses Beitrags interessierten besonders Ergebnisse der Studie, die Rückschlüsse auf die Akzeptanz von Web 2.0 Angeboten zulassen.

Es zeigte sich, dass der Nutzen der bestehenden Inhalte und Funktionen des Portals sehr unterschiedlich eingeschätzt wurde. So war die Zahl derjenigen, die gar keinen bzw. einen großen Nutzen sahen, identisch. Die größte Gruppe legte sich auf Stufe 3 einer 6-stufigen Skala fest, tendierte also etwas mehr zu großem Nutzen als zu keinem Nutzen. Zugleich ergab sich aus der Auswertung der Fragen, dass die VC-GPO-Mitglieder andere Möglichkeiten des Austausches stark nutzten.

Als Hemmnisse für den Informationsaustausch und Wissenserwerb per Intranet gaben die Befragten organisatorische Barrieren, zusätzliche Arbeitsbelastung bzw. Zeitaufwände oder aber die Vertraulichkeit bestimmter Informationen und das mangelnde Transparenz-Bewusstsein der Mitarbeiter nach Außen an. Auch die die generell eher geringe Akzeptanz des Mediums „Internet/Intranet“ bei den Vorgesetzten sowie eine fehlende Akzeptanz von Maßnahmen des elektronischen Erfahrungs- und Informationsaustausches wurden angeführt.

Insgesamt verblieb der Eindruck, dass die VC-GPM wohl zum Abrufen von Inhalten, nicht aber für den interaktiven Erfahrungsaustausch auf der Plattform genutzt wurde. Ein

---

<sup>9</sup> D. h. die E-Mail erreichte den beabsichtigten Empfänger.

<sup>10</sup> Dieser richtete sich eingrenzend an Besucher, Nutzer, Mitglieder der VC-GPM im Intranet der Berliner Verwaltung, die Teilnehmer des GPO-EA, an GPM Interessierte sowie ADONIS-Nutzer.

bidirektionaler Erfahrungsaustausch erfolgte primär im direkten Gespräch untereinander, sowohl in der Veranstaltung „Erfahrungsaustausch GPO und Projektmanagement“ als auch selbst organisiert in der eigenen Organisation oder über Organisationsgrenzen hinweg.

### **3.3 Inhalts- und Strukturanalyse der VC-GPM**

Eine die Befragung ergänzende Analyse der Inhalte und Funktionen des VC-GPM-Portals zeigte, dass dessen Stärke und großer Nutzwert vor allem in der Quantität<sup>11</sup> und Qualität der Inhalte lag. Letztere wurde durch den von Margrit Falck durchgeführten vorherigen Review-Prozess sichergestellt.

Demgegenüber wurde die ungewöhnliche Navigationsstruktur eher als kompliziert erlebt. Auch die Möglichkeiten zur direkten Vernetzung der Mitglieder untereinander, d.h. zur Identifizierung von Wissensträgern über die Mitgliederliste waren noch sehr rudimentär. Ein direkter Erfahrungsaustausch untereinander, wie er heute durch Web 2.0-Technologien weit verbreitet ist, war noch nicht realisiert. Auch gab es vermutlich noch zu wenige Erfahrungen mit neuen Formen der Zusammenarbeit. Die Erhebung zeigte zumindest, dass das Forum und Arbeitsgruppen unter Einsatz des BSCW-Servers nicht angenommen wurden. Auch das Einbringen neuer Inhalte erfolgte grundsätzlich über Margrit Falck. Die Mitglieder der Virtual Community besaßen weder eigene Rechte zum Einstellen von Theorie- oder Praxisbeiträgen noch von Projektberichten oder Prozessmodellen.

## **4 Lessons Learnt**

Im Folgenden werden Schlussfolgerungen aus der bisherigen Entwicklung und Evaluation des Vorgängerportals gezogen.

### **4.1 Bewährtes**

Aus der Entstehung der Community ist weiterhin eine Mehrgleisigkeit im Vorgehen zu verfolgen, Portalauftritt, persönliche Treffen und ergänzende Schulungen haben zumindest zuvor Arbeitskreise entstehen lassen.

Von den Inhalten des Portals ging eine weitere hohe Motivation aus. Dies bedeutet, dass möglichst viele (noch aktuelle) Inhalte in das neue Portal übernommen werden sollten, sofern sich dies rechtlich umsetzen lässt.

---

<sup>11</sup>Diese ergab das Vorliegen von insgesamt 195 PDF-Dokumenten, 269 Word-Dateien, 25 Excel-Dateien, 465 JPG-Dateien und rund 18.000 HTML-Dateien mit Informationen, die sich unterschiedlichen Kategorien des Auftritts zuordnen lassen.

Ebenso ist weiterhin eine hohe Qualität der Inhalte sicherzustellen. Dies spricht dafür, auch weiterhin eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschule und anderen Experten für GPM (etwa mit BOC) beizubehalten.

#### **4.2 Erneuerungsanstöße**

Um dem Portal eine größere Eigenständigkeit zu verschaffen – weniger Abhängigkeit von einer einzelnen Person – sind Konzepte gefragt, die der Community mehr Mitwirkungsmöglichkeiten geben.

Damit angebotene interaktive Komponenten, die über E-Mail und Telefonkontakt hinausgehen auch akzeptiert werden, sollte an diese z. B. in den Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch oder bei Schulungen der Verwaltungsakademie herangeführt werden.

Insgesamt sollte der Neuauftritt möglichst einfach zu bedienen sein um Hemmnisse so gering wie möglich zu halten. Struktur sowie Benutzerführung sollten hierauf ausgerichtet sein. Bekanntes ist aufzugreifen.

### **5 Gegenwärtige Bedeutung von GPM für die öffentliche Verwaltung von Berlin**

Die Entwicklung im Bereich E-Government auf europäischer und nationaler Ebene, auch in Verbindung mit den 2009 neu ins Grundgesetz gelangten Artikeln 91c und 91d geben dem Thema GPM in der Verwaltung neuen Aufwind [LsS11]. Berlin hat sich zudem die „Vereinheitlichung der Ämterstruktur“ vorgenommen. In diesem Projekt stellt die Analyse von Prozessen einen wesentlichen Bestandteil dar.

Auch die 2008 durchgeführte Online-Befragung (s. A 3) bestärkt diese Einschätzung. In einigen der Fragen sollte die aktuelle und künftige Bedeutung des Themas eingestuft werden.

So wurde danach gefragt, inwieweit das Thema GPO/GPM in der eigenen Organisation von aktuellem Interesse sei (s. Abb. 1, oben links). Über 75 % der Antworten bewegten sich im Skalenbereich von 3 bis 5, d.h. hin zur Aussage „sehr wichtig“. Außerdem wurden in nahezu der Hälfte der Organisationen der Befragten in 2007 GPO/GPM-Projekte durchgeführt (Abb. 1 oben rechts). In immerhin 42 % der Organisation standen weitere GPO-/GPM-Projekte<sup>12</sup> an.

---

<sup>12</sup>Laut Befragung gab es Projekte einzelner Fach- und Querschnittsbereiche öffentlicher Organisationen auf Bezirks- und Landesebene sowie organisationsübergreifende Projekte, d.h. Projekte, die unter Beteiligung verschiedener Organisationen der beiden Ebenen durchgeführt wurden. Die Projekt-Anlässe waren ebenso vielfältig. Sie reichten von der Einführung der elektronischen Aktenführung (Dokumenten-Management-Systeme) oder von elektronischen Fachverfahren über die Verbesserung des Informationsflusses in der Organisation, die Optimierung von Schnittstellen zu anderen Verfahren, die Standardisierung von Prozessen/Verfahren (Erstellung von Musterprozessen), die Optimierung von Supportprozessen, die Personalbe-

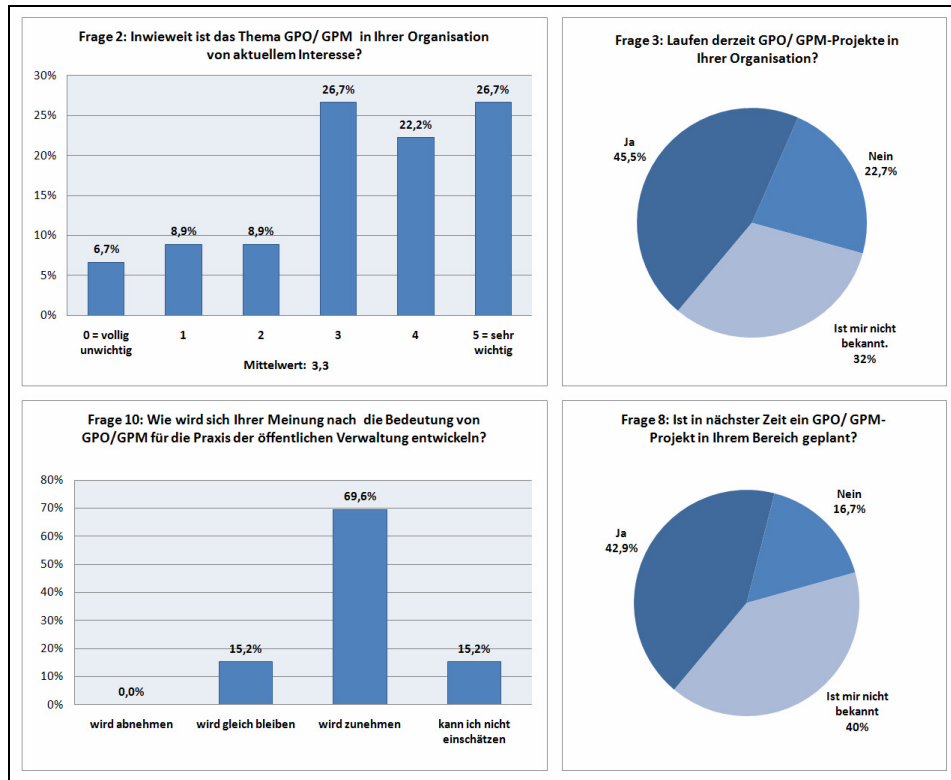


Abbildung 1: Aktuelle u. künftige Bedeutungseinschätzung von GPM für die eigene Organisation

Allein das eingangs erwähnte gegenwärtige Projekt zur einheitlichen Ämterstruktur führt zu etlichen Teilprojekten, die sich mit der Bestandsaufnahme, Optimierung und Vereinheitlichung von Prozessen befassen werden. Im Vorfeld dieses Projektes wurden bereits erste Überlegungen zum Aufbau eines institutionalisierten kontinuierlichem GPM für die gesamte Berliner Verwaltung angestellt.

An einer neuen Community-Plattform zum Thema GPM besteht großes Interesse. Das Konzept hierzu, in dem die in Abschnitt 3 gezogenen Konsequenzen eingeflossen sind, wird im Folgenden dargestellt.

darfermittlung und der Optimierung des Personaleinsatzes, die Qualitätsverbesserung von Verfahren für die Verwaltungskunden, die Einführung eines Wissensmanagements bis hin zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie.



## 6 GeProM-Online

2010 wurden von der Mitautorin erste größere Anstrengungen unternommen, mehr Ressourcen zur Neugestaltung eines Portals zum Wissensaustausch zum Thema GPM zu erhalten. Die Sinnhaftigkeit des Vorhabens ergab sich insbesondere aus der aktuellen Bedarfslage am Thema, aber auch aufgrund herangetragenener Wünsche.

An noch bestehende Netzwerke wird angeknüpft. Das ist wichtig, denn das Angebot soll eng an den Bedürfnissen der künftigen Nutzer ausgerichtet sein und wird sich an seiner Akzeptanz messen lassen müssen. Aus diesem Grunde hat bereits im Dezember 2010 mit Unterstützung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin ein erstes Treffen mit Interessenten am Portal stattgefunden.

Darüber hinaus gehen in die Zielsetzung des Portals auch Überlegungen aus dem Projekt „Vereinheitlichung der Ämterstruktur“ ein. Wichtiges Anliegen wird es sein, die in diesem Kontext in Modellierungswerkzeugen entwickelten Modelle in allgemein lesbaren Formaten allen Interessierten einfach zur Verfügung zu stellen und einen Informationsaustausch hierüber oder die Bildung von Arbeitsgruppen auf einfache Weise zu ermöglichen.

Beim Aufbau des neuen Angebotes sollen dabei die Erkenntnisse aus Abschnitt 3 berücksichtigt werden. Überlegungen zur technischen Umsetzung, zur inhaltlichen Ausgestaltung, zur Lösung des „Geben und Nehmens“ durch ein differenziertes Rechtekonzept sowie zur Schaffung neuer Akzeptanz werden im Folgenden dargestellt.

### 6.1 Technische Umsetzung

Als technologische Grundlage fiel die Entscheidung auf das Content Management System TYPO3. Hintergrund waren zum einen die vielfältigen Möglichkeiten dieser Open Source Software. Diese wurden im Rahmen des Forschungsprojektes egosta<sup>13</sup> vergleichend herausgearbeitet [VWWM10:9f.]. Zum anderen wird TYPO3 auch an der HWR eingesetzt. Im Studiengang Verwaltungsinformatik an der HWR werden in Übungen zur Veranstaltung E-Government zumindest Redakteurstätigkeiten auch praktisch vermittelt. Dies wiederum soll weitergehende Formen der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Verwaltungen in Berlin in GPM-Projekten ermöglichen.

Die Notwendigkeit für ein Content Management System ergibt sich aus dem Wunsch, zum einen eine möglichst hohe Automatisierung der Nutzeraktivitäten zu erreichen, zum anderen aber auch den Wartungsaufwand des Systems möglichst niedrig zu halten.

Die möglichst schnell fertig zu stellende erste Version wird die interaktiven Bestandteile des Portals zunächst nur im Intranet der Berliner Verwaltung anbieten. Erst in späteren Stufen soll auch die Internetgemeinschaft von diesen Möglichkeiten profitieren. Von

---

<sup>13</sup>Hierbei handelt es sich um ein vom österreichischen Bundesministerium für Finanzen (BMF) und der Universität Koblenz-Landau durchgeführtes E-Government-Projekt.

Anfang an wird allerdings auch über das Internet die Zugangsseite zum Portal öffentlich sein und über weitere Möglichkeiten im Intranet und die Hintergründe des Projektes informieren. Damit soll der Übergang auf die Erweiterung der Zielgruppe des Portals vorbereitet werden.

Die für ein solches Angebot erforderliche Bereitstellung von gleichen Inhalten nach innen und außen ohne Redundanzen in der Datenhaltung lässt sich über ein Content Management System ökonomisch gestalten. Darüber hinaus unterstützen diese Systeme ein einheitliches Layout. Das erleichtert auch die Aktualisierung der Inhalte. So müssen die Redakteure – wie oben bereits angedeutet werden dies teils Studierende sein – nur wenige Regeln des Style-Guides beherrschen und nicht selbst einen Abgleich über alle Seiten des Portals vornehmen um ein einheitliches Erscheinungsbild zu erreichen.

Für die Verwaltung der Prozessmodelle und Prozessdokumentationen muss noch ein Datenbankmanagementsystem ausgesucht werden, das insbesondere das im folgenden Abschnitt vorgestellte Rechtekonzept ermöglicht.

Des Weiteren ist die Open-Source E-Learning Software Moodle mit ihren interaktiven Komponenten als Basis für den Erfahrungs- und Wissensaustausch und zur gegenseitigen Bereitstellung von Dokumenten in selbst bestimmbar Arbeitsgruppen für die neue GeProM-Community vorgesehen. Dieses besitzt einen hohen Verbreitungsgrad [B 08:9] und wird ebenfalls an der HWR Berlin eingesetzt. Damit ist davon auszugehen, dass zumindest ein Großteil der nachwachsenden Beschäftigten der Berliner Verwaltung im Umgang mit dieser Software einige Grundlagen besitzt.

## **6.2 Inhaltliche Ausgestaltung**

In der Befragung der möglichen künftigen Interessenten standen Informationen rund um erfolgte oder gegenwärtige Prozessoptimierungsprojekte im Vordergrund. Entsprechend wird den Kern des Portals eine Datenbank darstellen, über die die Community-Mitglieder eigenständig Prozesse einstellen können. Dies wird mit einer Verschlagwortung der Prozesse verbunden sein, wie sie im DIN-Bericht 158 [DIN09] vorgeschlagen wurde. Dabei sollen die Nutzer des Portals weitestgehend unterstützt werden. Vorhandene Daten sollen nicht mehrfach eingegeben werden müssen. Über die Metadaten sollen komfortable Suchmöglichkeiten aus diversen Blickwinkeln unterstützt werden.

Ein zentrales Nutzerverzeichnis wird darüber hinaus den Austausch unter den Community-Mitgliedern auf unterschiedlichen Kontaktwegen unterstützen. Man wird diesem Verzeichnis auch Informationen über den Erfahrungsstand der Community-Mitglieder zum Thema entnehmen können.

Das Einrichten von Arbeitsgruppen über Moodle wird auf einfache und kostengünstige Weise vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit bieten, etwa Foren, Blogs, Mitteilungen über Veränderungen im Arbeitsraum, Wikis, gemeinsame Dateiablagen. Lediglich die zeitgleiche gemeinsame Arbeit an Dokumenten ist hierbei nicht vorgesehen. Für Modellierer von Prozessen ist dies jedoch keine gravierende Einschränkung, zumindest

in Berlin nicht. Eine gemeinsame Entwicklung dieser Modelle ist ihnen über ein hierfür professionell ausgelegtes mehrbenutzerfähiges GPM-Werkzeug möglich.

Eine neue Web 2.0-Errungenschaft von GeProM wird darin liegen, dass die Mitglieder in Zukunft alle Seiten direkt über das Portal bewerten können und somit ein Reagieren auf Community-Wünsche möglich wird. Dieses Angebot stärkt den interaktiven Charakter des Portals und mag insbesondere in der Anfangsphase für die Weiterentwicklung Hinweise geben können.

### 6.3 Geben und Nehmen

Aufgrund der Erfahrungen mit dem Vorgängerportal ist davon auszugehen, dass für ein Einstellen von Prozessbeispielen umfangreiche Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Als Auslöser für eine Bereitschaft hierzu kommen Hilfeleistungen bei der Prozessgestaltung durch die Hochschule genauso in Frage, wie der Wunsch durch die Darstellung eigener Ergebnisse ein höheres Renommé zu erreichen und damit beruflich voran zu kommen. Weiterhin spielt die Möglichkeit, über die Community auch an dem Wissen der anderen partizipieren zu können, eine Rolle. Deshalb wird das Portal mit einem differenzierten Rechtekonzept ausgestattet werden, das genau diesem Verhalten der Akteure entgegen kommt (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Rechtekonzept**

<b>Ebene</b>	<b>Persönliche Angaben</b>	<b>Sichtbar</b>	<b>Rechte</b>
0 (frei)	keine	Internetangebote	keine
1 (Basis)	- anonymer Zugang möglich, - wenige Angaben	- wie bei Ebene 0 - + Intranetangebote	- lesend, - individuelle Kontaktmöglichkeit zu Prozessbeispiel-Ansprechpartnern
2 (erweitert)	- namentlicher Zugang, - Angaben zu GPM- Erfahrungswissen, - E-Mail-Kontakt Daten zur Nutzung durch die Community	- wie bei Ebene 1	- wie 1, - zusätzlich Einstellen von Prozessbeispielen mit Freigaberecht BERLIN - Nutzung der interaktiven Angebote (Arbeitsgruppen, Kontaktliste)
3 (privilegiert)	- wie bei Ebene 2	- wie bei Ebene 2, - ferner Zugriff auf alle Prozessbeispiele der Datenbank mit Freigabe Berlin sowie auf diejenigen, die für die eigene Person freigegeben wurden	- wie bei Ebene 1, - zusätzlich Einstellen von Prozessbeispielen auch mit Freigaberechten für kleinere Nutzergruppen, ggf. mit dem Recht, diesen wiederum die Weitergabe von Rechten an dem Beispiel zu ermöglichen.

Auf der „Ebene 0“ werden die Inhalte zu finden sein, für die keine Mitgliedschaft am Portal beantragt werden muss. Diese Inhalte werden auch im Internet öffentlich zur Verfügung stehen. Sie sollen einen ersten Eindruck von dem wiedergeben, was im internen Bereich alles zu finden sein wird. Insbesondere wird man die Prozessdatenbank nach vorliegenden Prozessen abfragen können. Die Ansicht der Prozesse selbst wird auf dieser Ebene jedoch noch verwehrt sein.

Diejenigen, die sich einer Registrierung unterziehen, bewegen sich dann auf Ebene 1 oder Ebene 2. Vom Umfang der Daten, die man mit der Registrierung bereit ist, preis zu geben, hängt es ab, ob man nur mit Basisrechten ausgestattet wird oder im erweiterten Modus aktiv sein darf. So wird es möglich sein, den Portalbereich anonymisiert zu betreten, damit man sich genauere Vorstellungen von den Angeboten machen kann, bevor man möglicherweise weitere Daten über sich angibt. Erst ab Ebene 2 besteht die Möglichkeit, die interaktiven Funktionalitäten des Portals vollständig zu nutzen. Mit der Aufnahme der auf dieser Ebene verbindlichen Angaben zum eigenen Erfahrungswissen (eigene Einstufung) und den eigenen Kontaktdaten zum Erfahrungsaustausch in die Kontaktliste stehen einem dann aber auch die Kolleginnen und Kollegen mit ihren Angaben zur Verfügung.

Erst im privilegierten Modus wird man sich die Prozessmodellierungen und Prozessberichte ansehen können. Dies werden zunächst alle für Berlin frei gegebenen Prozesse sein. Der privilegierte Modus wird erst frei geschaltet, wenn man selbst mindestens einen Prozess für ganz Berlin eingestellt hat. Welche Prozesse man darüber hinaus aus der Datenbank abrufen kann, wird wiederum davon abhängen, welche Rechte einem hierzu eingeräumt wurden. So soll jeder Nutzer letztendlich selbst entscheiden, wem er eine Sicht auf von ihm eingestellte Prozesse geben möchte, bzw. Wege beschreiben, auf die Interessenten sich um eine solche Sicht an ihn (oder einen benannten Ansprechpartner) wenden könnten. Dies soll sowohl über Rollen möglich sein (z. B. alle registrierten Benutzer des gleichen Bezirks, oder alle Mitarbeiter der Senatsverwaltung) als auch über das Festlegen einzelner Berechtigter. Damit hierfür kein Verwaltungsaufwand besteht, soll das Portal so programmiert werden, dass die Nutzer diese Rechte selbst vergeben können. Im äußersten Fall können sie das Recht einräumen, dass weitere Benutzer an dem Prozess gleiche Rechte erhalten wie sie selbst (also auch wiederum anderen Rechte an dem Prozess einräumen dürfen).

#### **6.4 Akzeptanzunterstützung**

Die Akzeptanz von technologischen Angeboten ist immer auch eine Frage der einfachen Bedienbarkeit bzw. intuitiven Erlernbarkeit. Web 2.0 bedeutet zugleich, dass die Formen der Interaktion und Zusammenarbeit gerade diese Eigenschaften mitbringen. Im Hinblick auf die Zielgruppe wurde im Vorfeld das neue Design des Intranetauftritts von Berlin berücksichtigt. Spaltenaufbau und Navigationsstrukturen, Schriftgröße sowie Farbgebung nehmen hierauf Rücksicht. Verwaltungsstandards, z. B. durchgängige Barrierefreiheit, wurden berücksichtigt oder werden noch umgesetzt.

Die enge Verzahnung zur Senatsverwaltung und dem dort angesiedelten Erfahrungsaustausch soll ebenfalls genutzt werden. Neue Kontakte zur Verwaltungsakademie Berlin sind geplant.

## 7 Ausblick

Aufbauend auf den Erkenntnissen eines Vorgängerportals wird gegenwärtig eine Kollaborationsplattform für Berlin zum Thema GPM neu entwickelt. Die Zielsetzung, Zusammenarbeit und Wissensteilung hierbei weitestgehend und auch möglichst automatisiert zu unterstützen hat dabei zu differenzierten Überlegungen hinsichtlich des Rechtekonzeptes und dem Einbinden von Web 2.0-Technologien geführt. Durch diese Lösungsansätze unterscheidet es sich etwa von zeitgleich entstehenden Prozessbibliotheken.<sup>14</sup>

Gehen die Konzepte auf, so hätte dies Konsequenzen, die über den eigentlichen Nutzungszweck des Portals hinausgehen würden, denn Portale dieser Art sind nicht nur für GPM-Vorhaben, sondern letztendlich für viele Themen und auch für alle Aufgaben, die in Projektorganisation durch nicht am gleichen Ort arbeitende Personen bewältigt werden, interessant.

So haben sich in Projekten Projektportale (zumeist nicht interaktive) längst bewährt, vermutlich nicht zuletzt deswegen, weil hier neben dem Portal eben auch weitere kommunikative Strukturen (Projektmeetings, Teammitarbeitergespräche, ...) zur Regel gehören. Allerdings reicht es, für einzelne Projekte solche Portale mit endlicher Lebensdauer anzulegen und das Rechtekonzept für den Zugriff auf Inhalte kann einfacher ausfallen. Auf der übergeordneten Ebene des institutionalisierten Multiprojektmanagements, auf der auch Projektlernen von Bedeutung ist, kann man hingegen ein zum vorliegenden Portal analoges Anwendungsfeld für Institutionen, auch für solche außerhalb der öffentlichen Verwaltung, sehen. Dies gilt natürlich auch bei sonstigen Erfordernissen zu längerfristiger Zusammenarbeit zu Themen aller Art.

## Literaturverzeichnis

- [AS78] Argyris, C.; Schön, D.: Organizational learning - A theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, USA 1978; S.18 ff.
- [B08] BITKOM (Hrsg.): Government 2.0. Web 2.0 für die öffentliche Verwaltung – Grundzüge, Chancen, Beispiele und Handlungsvorschläge, 2008. Zugriff am 3.4.2011 unter: [http://www.bitkom.org/files/documents/E-Government\\_Web\\_2\\_0\\_fuer\\_die\\_oeffentliche\\_Verwaltung.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/E-Government_Web_2_0_fuer_die_oeffentliche_Verwaltung.pdf)
- [B08] Büchner, A.: Moodle Administration. An administrator's guide of configuring, securing, customizing and extending Moodle. Packt Publishing, Birmingham, S. 9

---

<sup>14</sup>Zu nennen sind etwa die Nationale Prozessbibliothek (<http://www.prozessbibliothek.de>), die Prozessbibliothek der KGST. (<http://www.kgst.de/produkteUndLeistungen/prozessbibliothek/>) sowie das Prozessportal Schleswig Holstein.

- [C09] Willy Brandt School of Public Policy & Bundesministeriums des Innern (Hrsg.): Government 2.0 Camp Berlin 2009, 2009. Zugriff am 24.04.2011 unter: <http://gov20.cpmg.eu/>
- [DIN09] DIN (Hrsg.): DIN-Fachbericht 158, Beuth Verlag, Berlin, 2009; S.41 f.
- [F05a] Falck, M.: Der steinige Weg von der Theorie in die Praxis – Einführung des GPM in der Berliner Landesverwaltung. In (Klischewski, R. Wimmer, M. Hrsg.): Wissensbasiertes Prozessmanagement im E-Government (E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors 4). LIT-Verlag, Münster, 2005; S. 207-214
- [F05b] Falck, M.: “Eine “Virtual Community” – Geschäftsprozessmanagement jetzt auch im Internet. In: Splitter 2/05, S. 12-13. Zugriff am 10.4.2011 unter: [http://www.itdz-berlin.de/dokumente/splitter/splitter\\_2005\\_2.pdf](http://www.itdz-berlin.de/dokumente/splitter/splitter_2005_2.pdf), S. 12-13
- [FI11] Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (Hrsg.): Be Smart – Cooperative Worldwide. Zugriff am 3.4.2011 unter: <http://public.bscw.de/de/about.html>
- [L09] von Lucke, Jörn: Nationale Initiative zum Aufbau von Stadt- und Regionalwikis, Folienpräsentation, 2009. Zugriff am 1.4.2011 unter: <http://gov20.cpmg.eu/wp/wp-content/uploads/von-Lucke-2JvL-090828-Stadtwiki-V1.pdf>
- [LS11] Lück-Schneider, D.; Schneider, W.: Die neue E-Government-Strategie des Bundes, der Länder und Kommunen in Deutschland und ihre Auswirkungen auf Prozessmanagement im Verwaltungsumfeld. In (Schweighofer, E. & Kummer, F. Hrsg.): Europäische Projektkultur als Beitrag zur Rationalisierung des Rechts. Tagungsband des 14. Internationalen Rechtsinformatik Symposions IRIS 2011. Österreichische Computer Gesellschaft, Wien, 2011; S. 381-382
- [LS06] Lück-Schneider, Dagmar: Wissensmanagement im Rahmen von Projektmanagement. In (Lück-Schneider, D., Maninger, S. Hrsg.): Wissensmanagement. Eine interdisziplinäre Betrachtung. FH Bund, Brühl, 2006; S. 95-119
- [LW04] Lenk, K.; Wengelowski, P.: Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln. In (Edeling, T.; Jann, W. ; Wagner, D.: Wissensmanagement in Politik und Verwaltung (1. Aufl.) (Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung 9). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004; S.147-165
- [NT97] Nonaka, I.; Takeuchit, H.: Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 1997; S. 74-84
- [PRR03] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (4., überarb. Aufl.). Gabler, Wiesbaden, 2003.
- [S08] Schreyögg, G.: Organisation : Grundlagen moderner Organisationsgestaltung - mit Fallstudien (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Gabler, Wiesbaden, 2008; S.437-445
- [VWWM10] Ventzke, S.; Weiß, S.; Wimmer M.; Makolm, J.: Stakeholder-Beteiligung in der Entwicklung eines Virtual Company Dossiers mithilfe von Web 2.0. In (Wimmer, M. Brinkhoff, U., Kaiser, S. Lück-Schneider, D., Schweighofer, E., Wiebe, A. Hrsg.): Vernetzte IT für einen effektiven Staat - Gemeinsame Fachtagung Verwaltungsinformatik (FTVI) und Fachtagung Rechtsinformatik (FTRI) 2010, 25.-26.03. 2010 in Koblenz. Köllen Verlag, Bonn; S. 109-122
- [Z07] Zboralski, K.: Wissensmanagement durch Communities of Practice: Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken (Dissertationsschrift der Tech. Univ.Berlin) (Gabler Edition Wissenschaft, Strategisches Kompetenz-Management), Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2006.