

Geschäftsprozessanalyse

- Einsatzgebiete und Erfahrungen -

1. Bedeutung der Geschäftsprozessanalyse für die Öffentliche Verwaltung

Geschäftsprozessanalyse ist ein Thema, das auch und gerade für die öffentliche Verwaltung von wachsender Bedeutung ist.

Wenngleich die prinzipiellen Aufgaben des Staates gleich geblieben sind, so haben sich Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Öffentliche Verwaltung in den letzten Jahren doch stark geändert. Unter dem Stichwort "Neues Steuerungsmodell" müssen sich Verwaltungen im Rahmen von Reformen teilweise erheblichen Veränderungen unterziehen. Das Ziel der Reformaktivitäten ist ein ablaforientierter, outputgesteuerter Organisationsaufbau. Die Betrachtung und Verbesserung der Abläufe ist somit wesentlicher Bestandteil der Verwaltungsreformen - in allen Bereichen der Verwaltung. - Und genau diese Aufgabe soll die Geschäftsprozessanalyse (GPA) unterstützen.

2. Geschäftsprozess und Geschäftsprozessanalyse

Geschäftsprozesse sind nichts, was neu erfunden wurde. Geschäftsprozesse sind schlichtweg die ganz alltäglichen Abläufe – in einem Unternehmen genauso, wie in der öffentlichen Verwaltung. Ein Geschäftsprozess ist also nichts anderes, als die Summe von Tätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge, von bestimmten Personen(gruppen) unter Beachtung bestimmter Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Regelungen etc.) und unter Zuhilfenahme bestimmter "Hilfsmittel" (Telefone,

Formulare, Computer, DV-Programme etc.) abgearbeitet werden müssen, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen.

Die Geschäftsprozessanalyse wiederum, widmet sich der Betrachtung und Verbesserung dieser Abläufe. Im Gegensatz zu althergebrachten Ablaufbetrachtungen werden hierbei nicht einfach die einzelnen Tätigkeiten, sondern der gesamte Ablauf mit seiner „Umgebung“ – also beteiligten Personen, genutzter Hard- und Software, ein- und ausgehenden Dokumenten, Informationen etc. – berücksichtigt. Es wird hierbei auch nicht an organisatorischen Grenzen Halt gemacht! Wesentlich bei der Geschäftsprozessanalyse ist auch die Kundensicht. – Was braucht der Kunde (Bürger, Unternehmen), welche Anforderungen an den Prozess hat er?.

3. Einsatzgebiete und Nutzen der GPA

Die Geschäftsprozessanalyse kann in unterschiedlichen Zusammenhängen und mit (gleichzeitig) unterschiedlichen Zielsetzungen betrieben werden. In der folgenden Tabelle sind einige Einsatzgebiete/Ziele aufgeführt und wie diese durch GPA unterstützt werden können.

Einsatzgebiete / Ziele	GPA unterstützt durch ...
➤ Vereinheitlichung der Abläufe	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="584 1144 1390 1323">☞ Diskussion der (tatsächlich praktizierten) Abläufe zwischen den Mitarbeitern. (Macht Probleme deutlich und fördert das Verständnis für die anderen Beteiligten.)<li data-bbox="584 1357 1390 1435">☞ Dokumentation und Visualisierung der Ablauf-Unterschiede.<li data-bbox="584 1469 1390 1503">☞ Erarbeitung eines gemeinsamen Ablaufs.<li data-bbox="584 1536 1390 1615">☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung des Ablaufs.

Einsatzgebiete / Ziele	GPA unterstützt durch ...
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelungskonforme Durchführung der Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Erarbeitung des Ablaufs zusammen mit betroffenen Mitarbeitern. (Akzeptanz) ☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung des Ablaufs auf Papier oder im Intranet für zuständige Mitarbeiter. ☞ Bereitstellung benötigter Formulare, Regelungen, Gesetzestexte etc. im Intranet für zuständige Mitarbeiter. (Möglichkeit der Kopplung direkt an die graphische Ablaufdarstellung.)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einführung für neue Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung des Ablaufs auf Papier oder im Intranet zur Einarbeitung für neue Mitarbeiter. ☞ Bereitstellung benötigter Formulare, Regelungen, Gesetzestexte etc. im Intranet für neue Mitarbeiter. (Link direkt aus der graphischen Ablaufdarstellung.)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ISO-Zertifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ ISO-Zertifizierungsfähige Dokumentation der Abläufe
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bessere Kundeninformation 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung des Ablaufs auf Papier oder im Internet für Kunden. (Verdeutlicht den Gesamtablauf und die Rolle des Kunden.) ☞ Bereitstellung benötigter Formulare, Erläuterungen etc. im Intranet für Kunden. (Link direkt aus der graphischen Ablaufdarstellung.)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bessere Mitarbeiterinformation 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung von „fremden“ Abläufen auf Papier oder im Intranet für alle Mitarbeiter. ☞ Bereitstellung aller Formulare, Regelungen, Gesetzestexte etc. von „fremden“ Abläufen im Intranet für alle Mitarbeiter. (Link direkt aus der graphischen Ablaufdarstellung.)

Einsatzgebiete / Ziele	GPA unterstützt durch ...
➤ Beschleunigung der Abläufe	☞ Optimierung der Abläufe, z.B. durch Eliminierung unnötiger Doppelarbeiten und unproduktiver Arbeiten, Reduzierung der Bearbeiter- und Medienwechsel.
➤ Erhöhung der Mitarbeiter-zufriedenheit	☞ Bessere Kenntnis der eigenen Abläufe ☞ Reduzierung des Frustpotentials in der Arbeit z.B. durch Eliminierung unnötiger Doppelarbeiten und unproduktiver Arbeiten, Anreicherung der Arbeit durch ganzheitliche(re) Vorgangsbearbeitung, weniger Kundenbeschwerden. ☞ Bessere Kenntnis der „fremden“ Abläufe
➤ Erhöhung der Kundenzufriedenheit	☞ Schnellere Durchlaufzeiten, durch Optimierung der Abläufe, z.B. durch Eliminierung unnötiger Doppelarbeiten und unproduktiver Arbeiten, Reduzierung der Bearbeiter- und Medienwechsel. ☞ Höhere Auskunftsfähigkeit der Sachbearbeiter, z.B. durch DV-Unterstützung, ganzheitliche(re) Vorgangsbearbeitung. ☞ Höhere und einheitliche Qualität des Produkts durch z.B. ganzheitliche(re) Vorgangsbearbeitung, DV-Unterstützung.
➤ Kostenreduzierung	☞ Geringere Kosten, z.B. durch kürzere Bearbeitungszeiten und weniger Kundennachfragen/-beschwerden aufgrund geringer Durchlaufzeiten und höherer Produktqualität.
➤ Erledigung von Aufgaben, für die keine (Arbeits-)Zeit bleibt	☞ Personaleinsparung bei den „vorrangigen“ Abläufen durch verkürzte Bearbeitungszeiten (z.B. Eliminierung unnötiger Doppelarbeiten und unproduktiver Arbeiten, DV-Unterstützung, ganzheitliche(re) Vorgangsbearbeitung), so dass Zeit für die Erledigung von Aufgaben bleibt, die aus Zeitmangel sonst ganz oder teilweise zurückgestellt werden mußten.

Einsatzgebiete / Ziele	GPA unterstützt durch ...
➤ Qualitätssteigerung	☞ Höhere und einheitlichere Qualität des Produkts durch z.B. ganzheitliche(re) Vorgangsbearbeitung, DV-Unterstützung.
➤ SW-Entwicklung	☞ Erarbeitung eines einheitlichen, optimierten Ablaufs, der in der SW realisiert wird (statt Abbildung des Ist-Ablaufs). ☞ Graphische, leicht verständliche Darstellung des Ablaufs, als Orientierung und Einstieg für die SW-Entwicklung.
➤ SW-Beschaffung	☞ Erarbeitung eines einheitlichen, optimierten Ablaufs, der mit SW unterstützt werden soll (statt bloße Abbildung des Ist-Ablaufs). ☞ Methodische Ermittlung der Ablaufschritte, die mit SW unterstützt werden sollen sowie Art und Umfang der sinnvollen SW-Unterstützung (statt „aus dem Bauch“-Entscheidung). ☞ Graphische, leicht verständliche, vollständige Darstellung des Ablaufs, z.B. als Bestandteil einer Ausschreibung.

4. Erfahrungen

Meilensteine des bisherigen Werdegangs der GPA in der HZD im Überblick:

Herbst/Winter 1998	Start der GPA-Tätigkeiten, Auswahl und Einarbeitung in das Tool ARIS, erste GPA (HZD-Prozess „Neueinstellung“), Beginn mit Inhouse-Schulungen zum Thema GPA/ARIS
Frühjahr/ Sommer 1999	Bildung des GPA-Teams (3 Personen), Start des Projekts „Reorganisation der Geschäftsprozesse in der HZD“, erste externe Prozessmodellierung (Unterstützung für SWE-Projekte), weitere Inhouse-Schulungen

Herbst/Winter 1999	Leitfaden für die Geschäftsprozessanalyse, Informationsveranstaltung zur GPA für Kunden, weitere Inhouse-Schulungen, weitere interne GPA-Projekte, Beginn der systematischen Ausarbeitung von GPA-Konventionen, Erstellung von Reportsripten, Methodenfiltern etc., erste (eigenständige) externe GPA-Projekte, Erstellung eine Prospekts zur „Dienstleistung GPA“
Frühjahr 2000	Weitere Verbesserung und Ergänzung von Konventionen, Reportsripten, Methodenfiltern etc., weitere externe GPA-Projekte

Mittlerweile haben wir bereits einige interne und externe GPAs durchgeführt. Begonnen haben wir mit der Modellierung kleinerer Prozesse im eigenen Hause. Für diese „Startprozesse“ existierte bereits eine graphikähnliche Darstellung. Deren Nachmodellierung zeigte jedoch bereits erhebliche Unklarheiten und die folgende Diskussion mit den Fachvertretern zeigte weitere Abweichungen in der Realität. Seit Anfang letzten Jahres läuft bei uns im Hause ein Projekt zur „Reorganisation der Geschäftsprozesse der HZD“, das zunächst auf 3 Jahre ausgelegt ist. Hierbei unterstützen wir einen externen Berater.

Momentan läuft (seit Ende Januar) eine größere GPA, deren Ergebnisse die Grundlage für eine SW-Entwicklung darstellen sollen. Die Ist-Aufnahme soll bis Ende Februar abgeschlossen sein. Für den März ist die Soll-Konzeption einschließlich der notwendigen Abstimmungen geplant.

Durch mehrere Inhouse-Schulungen zum Thema GPA und ARIS-Einsatz wurden bei uns in den letzten ca. 1 ½ Jahren über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hause über das Thema Geschäftsprozessanalyse informiert. In der Folge wurde von verschiedenen Seiten sowohl der Wunsch nach weiteren Informationen, nach Durchführung von Geschäftsprozessanalysen durch das GPA-Team (insbesondere als Grundlage für Softwareentwicklungs-Projekte) als auch der Wunsch selbst Abläufe toolunterstützt mit EPKs darzustellen an uns heran getragen. So dass die GPA im Hause mittlerweile einen erheblichen Bekanntheits- und auch schon einen gewissen Verbreitungsgrad erreicht hat. Daneben wurden durch eine Informationsveranstaltung sowie den „Leitfaden zur Geschäftsprozessanalyse“ auch die Kunden zum Thema Geschäftsprozessanalyse informiert. Auch hier gibt es in der Folge Anfragen und auch schon konkrete GPA-Projekte.

Bei der Durchführung einer GPA weiß man nie vorher, was einen genau erwartet: Menschen sind unterschiedlich, haben unterschiedliche Sicht-, Vorgehens-, Darstellungs- und Verständnisweisen, sie sind durch ihre bisherigen Erfahrungen geprägt,

(erwartete) politische Entscheidungen schweben im Raum, (unterschwellige) Konflikte können hervor treten, es ist kaum vorher abschätzbar wie viele und wie umfangreiche Prozesse zu Tage gefördert werden und wo genau die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten liegen.

Dennoch – oder gerade deshalb – benötigt man ein systematisches Vorgehen bei der GPA – aber auch Flexibilität und Improvisation um das Vorgehen je nach Bedarf (so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig) anzupassen. Dass hierzu auch eine geeignete Computerunterstützung gehört, wird wohl niemanden überraschen.

4.1. Toolunterstützung

Eine Toolunterstützung, also ein geeignetes Computerprogramm, ist für die Geschäftsprozessanalyse unabdingbar. Abläufe nur mit Bleistift, Lineal und Radiergummi darzustellen würde einen unvermeidbaren Zeitaufwand bedeuten.

Es bleibt beim Tooleinsatz jedoch die Frage, ob ein einfaches „Maltool“ ausreicht oder ob ein richtiges GPA-Tool notwendig ist. Pauschal lässt sich sagen: soll nur für einen einmaligen Zweck „mal eben“ ein Ablauf graphisch dargestellt werden, reicht ein schlichtes Graphikprogramm.

Sollen jedoch Prozesse längerfristig abgebildet, ggf. ausgewertet, verbessert und automatisiert werden, macht es keinen Sinn mehr ein Graphiktool zu nutzen. Dann muss ein GPA-Tool, das zusätzliche Informationen zu jedem Prozess und jedem seiner Objekte (Tätigkeiten, beteiligten Organisationseinheiten und Personen etc.) strukturiert aufnehmen und auswerten kann u.v.m., beschafft werden.

Wir haben in der HZD keine umfangreiche Studie zu GPA-Tools angestellt. Frühere Ansätze in ähnlicher Richtung haben jedoch gezeigt, dass Tools mit geringem Verbreitungsgrad problematisch bezüglich z.B. Schulungen, Erfahrungsaustausch und weiterer Verwendung sind. Nach einer kurzen Orientierungsphase haben wir uns daher – u.a. auch wegen der zu erwartenden Kontinuität in Fortbestand und Weiterentwicklung – für den Marktführer entschieden: ARIS von der IDS Scheer AG.

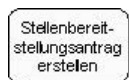
Hierbei setzen wir schwerpunktmäßig ARIS EasyDesign-Lizenzen, sozusagen die „Light-Version“ von ARIS, ein. Für den normalen „Anwender“ reicht dessen Funktionalität vollkommen aus.

Lediglich für die Erstellung von eigenen Vorgaben, z.B. Methodenfiltern und Reportscripten sowie für administrierende, konsolidierende etc. Aufgaben wird die Vollversion ARIS Toolset benötigt. Ergänzend haben wir einen ARIS-Server, auf dem die

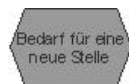
Daten zentral gehalten werden, womit eine relativ problemlose, auch verteilte Bearbeitung und natürlich auch Konsolidierung etc. möglich ist. Zusätzlich haben wir WebLink, eine ARIS-Komponente, mit der die Geschäftsprozessmodelle für das Internet oder Intranet aufbereitet werden. Entgegen unserer ursprünglichen Hoffnung, ist es allerdings nicht damit getan die vorhandenen Modelle per Knopfdruck in's HTML-Format überführen zu lassen. Für eine adressatengerechte, ansprechende Darstellung sind umfangreiche (einmalige) Vorbereitungen notwendig und für die sinnvolle Einbettung der Prozessmodelle im Intranet oder Internet sind weitere Tätigkeiten erforderlich.

Die übliche Darstellungsweise in ARIS sind die (erweiterten) Ereignisgesteuerten Prozessketten (eEPK). Wir benutzen vorrangig eine Variante davon, bei der durch eine Spaltenunterteilung (für jedes ausführende Organisationsobjekt eine Spalte) die Zuordnung von Tätigkeiten zu den Organisationsobjekten sowie etwaige Organisationsbrüche besonders augenfällig werden.

Die wesentlichen graphischen Elemente der eEPK sind:



Funktion (Tätigkeit, Aufgabenbündel), wird von einer Person (ggf. mit Rücksprache/Unterstützung) ausgeführt (bspw. "Stellenbereitstellungsantrag stellen").



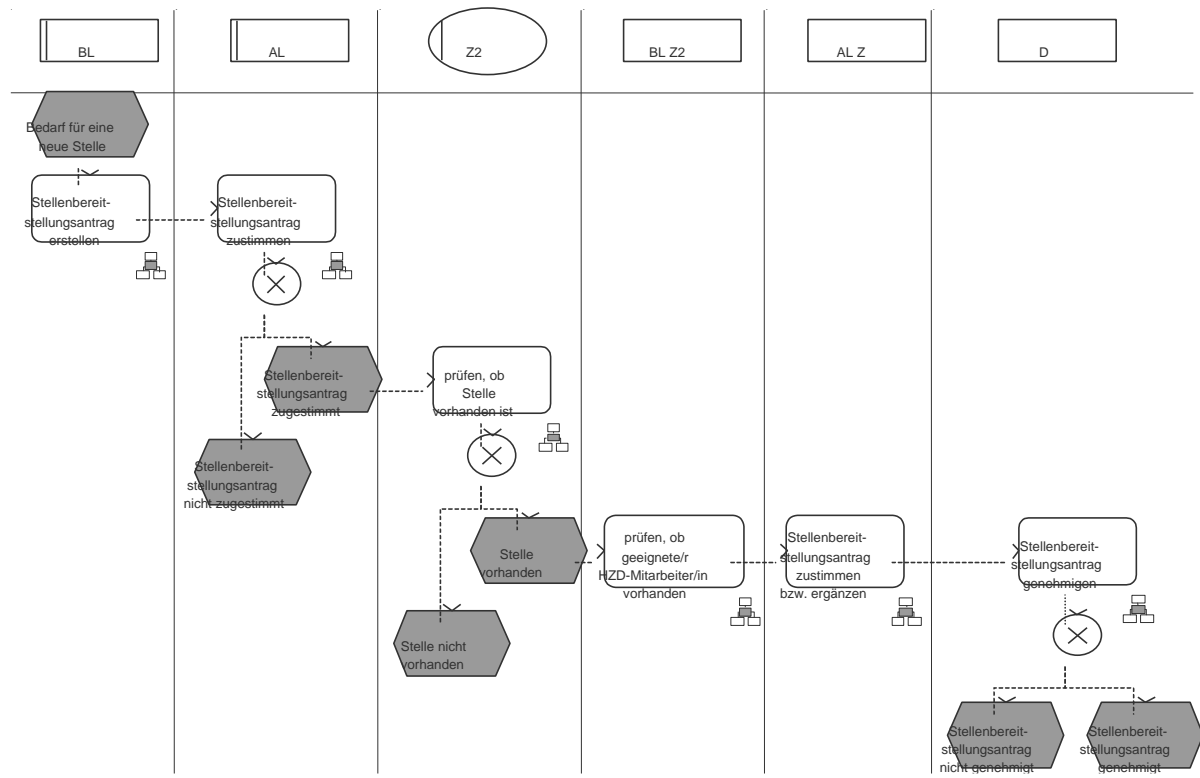
Ereignis (löst eine Funktion aus und/oder ist Ergebnis einer Funktion), z.B. Ergebnis einer Prüfung, Eintreten eines Zustands (bspw. "Bedarf für eine neue Stelle"), Eintreffen eines Briefes.



Organisationobjekt (z.B. Stellentyp/Rolle (bspw. Sachbearbeiter Festsetzung (SB Fest)) oder Organisationseinheit)

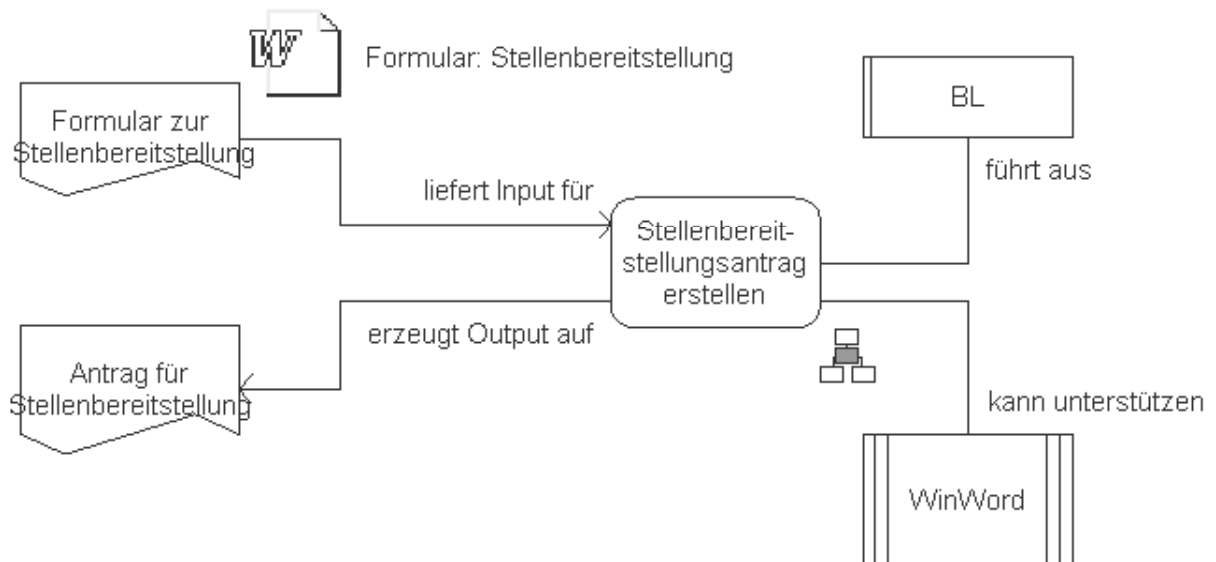


Das kleine Symbol rechts unter einer Funktion zeigt, dass die Funktion in einer gesonderten Darstellung (z.B. Funktionszuordnungsdiagramm) weiter beschrieben ist.



Ausschnitt aus dem Prozess "Bereitstellen einer Stelle"

Sowohl innerhalb der eEPK als auch in gesonderten Darstellungen (sogenannten Funktionszuordnungsdiagrammen) können detailliertere Angaben (z.B. verwendete Formulare, Daten, Dokumente, Software) ausmodelliert werden.



Detaillierte graphische Beschreibung einer Funktion (Funktionszuordnungsdiagramm)

4.2. Systematische Geschäftsprozessanalyse

Für eine wirtschaftliche, effektive und effiziente Geschäftsprozessanalyse ist – wie bereits angesprochen - ein systematisches (aber flexibles) Vorgehen unumgänglich. Da wird mir vermutlich auch jeder zustimmen. Für die GPA bedeutet dieses systematische Vorgehen konkret die Dokumentation und Nutzung von

- (ausgewählten!) Darstellungsmethoden (z.B. EPK) einschließlich Regeln zur Modellierung,
 - Vorgehensmethoden (Vorgehen bei der GPA),
- aber auch „Hilfsmitteln“, wie
- Checklisten (z.B. für typische Verbesserungspotentiale),
 - (Druckformat-)Vorlagen (z.B. für Kopf- und Fußzeilen von GPA-Arbeits- oder -Ergebnisunterlagen),
 - Filtern (z.B. für die Modellierung oder für die Ergebnisausgabe),
 - Reportscripten etc.

Das Problem hierbei ist, dass es mit der Erkenntnis bei weitem nicht getan ist, sondern dass einerseits ein erheblicher Zeitaufwand für die Entwicklung (für die auch bereits GPA-Erfahrungen notwendig sind!) und andererseits eine große Disziplin, um sich an die Vorgaben zu halten, notwendig sind. Hinzu kommt die Gradwanderung zwischen Vorgaben und notwendiger (Vor-Ort-)Flexibilität und Improvisation.

Die entwickelten Methoden und Hilfsmittel müssen im Laufe der Zeit aufgrund neuer Erkenntnisse und/oder Anforderungen weiter entwickelt werden. Für konkrete Projekte sind ohnehin ggf. Anpassungen erforderlich. Dies reicht jedoch im Normalfall vollkommen aus. Der Aufwand einer kompletten Neuentwicklung für jedes einzelne Vorhaben wäre nicht zu vertreten.

Die Grundzüge unseres Vorgehens bei GPAn sind:

Prozess-Dokumentation:

- Ermittlung des Ist-Ablaufs sowie von Schwachstellen und Lösungsideen in Workshops mit den Fachvertretern. – Das Know-how kann nur sinnvoll von den Fachvertretern kommen – wir bieten „nur“ die methodische Unterstützung. Zudem bringt bereits der Dialog im allgemeinen eine Verbesserung der Prozesse, da z.B. Probleme und Anforderungen anderer Prozessteilnehmer offensichtlich werden.

- Prozesse und Zusatzinformationen direkt am Computer (Notebook) während des Workshops erfassen und möglichst per Beamer o.ä. für alle Fachvertreter sichtbar machen. – Der Vorteil dabei ist, dass die Fachvertreter sehen, wie das Prozessmodell entsteht, sofort den Vorteil der graphischen Visualisierung haben und die Darstellung besser verstehen.
- An jedem Workshop nehmen (mind.) zwei GPA-Mitarbeiter teil. Einer moderiert den Workshop, der andere erfasst und modelliert die Prozessinformationen am Computer.
- Rückkopplung der Ergebnisse in schriftlicher Form zur Prüfung und ergänzend im Rahmen (mindestens) eines weiteren Workshops. Hier werden Ergänzungen, Änderungen etc. vorgenommen.

Prozess-Verbesserung und DV-Unterstützung

- Entwicklung der Soll-Prozesse (einschließlich der DV-Unterstützung und ggf. der Soll-Aufbauorganisation) aufgrund der in Workshops genannten Probleme und Verbesserungsvorschläge sowie systematischer Analyse der Ist-Abläufe.
- Rückkopplung der vorgeschlagenen Soll-Prozesse im Rahmen (mind.) eines weiteren Workshops. Hier werden bei Bedarf wiederum Ergänzungen, Änderungen etc. vorgenommen.

Umsetzung

- Ausarbeitung eines Umsetzungsplans.
- Realisierung des Soll.

Die Ergebnisse (graphische und textuelle Prozessbeschreibungen) können sowohl auf Papier als auch im Intranet oder bei Bedarf im Internet angeboten werden. Das Web-basierte Angebot hat den Vorteil, jederzeit aktuell und jedem Interessenten (mit Zugriff auf das Intranet bzw. Internet) sofort zugänglich zu sein. Zudem können hier Zusatzinformationen z.B. Gesetzestexte, Formularvorlagen etc. direkt mit angeboten werden.

Mit der einmaligen Durchführung einer GPA sollte das Thema Prozesse aber für niemanden erledigt sein. Denn Rahmenbedingungen, technische Gegebenheiten und Möglichkeiten etc. verändern sich laufend. Daher sollte eine „Kontinuierliche Prozessverbesserung“ betrieben werden, bei der die Prozesse in regelmäßigen Abstän-

den und/oder anlassbezogen einer kritischen Betrachtung und ggf. Überarbeitung unterzogen werden.

5. Nutzen der GPA

Schon die visualisierte Dokumentation der vorhandenen Abläufe kann erhebliche positive Auswirkungen haben:

- Sie schafft Transparenz,
- kann für die Aufgabenkritik eingesetzt werden,
- dient der leicht verständlichen Fixierung der Abläufe (z.B. in papierenen oder elektronischen Organisationshandbüchern),
- kann als Schulungsunterlage verwendet werden,
- bietet eine gute Unterlage zur Einführung/Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,
- kann für Stellenbeschreibungen genutzt werden,
- dient als Diskussionsgrundlage bei Unklarheiten usw.

Viele bisherige Probleme lassen sich alleine durch die fixierte, leicht verständliche Darstellung der Abläufe erkennen und beheben.

Positiver Nebeneffekt Ist-Erhebung im Rahmen von Workshops ist die Kommunikation zwischen den Fachvertretern in der Gruppe. Hierbei werden die Teilnehmer zum einen für die Problematik grundsätzlich sensibilisiert, zum anderen lernen sie die Probleme, Anforderungen und Vorgehensweisen der anderen Prozessbeteiligten kennen.

Bei der Prozessverbesserung liegt der Nutzen in der Erreichung der Zielsetzung, die Prozesse

- schneller,
- kostengünstiger,
- zuverlässiger ,

aber natürlich auch

- weniger belastend (physisch und/oder psychisch) für die Mitarbeiter zu gestalten.

Im Hinblick auf die DV-Unterstützung kann die GPA zusätzlich z.B.

- die Basis bilden für Diskussionen zwischen Fach- und DV-Leuten,

- zur Prüfung/Auswahl von Standard-SW herangezogen werden,
- zur Definition der Schnittstellen für Individual-SW dienen,
- die Mensch-Maschine-Abgrenzung verdeutlichen oder
- die Basis für Groupware oder Workflowmanagement-Systeme bilden.

6. Resümee

Die Geschäftsprozessanalyse ist eine methodische Vorgehensweise um Verwaltungsvorgänge zu dokumentieren und zu gestalten. Zielsetzungen dabei sind Wirtschaftlichkeit, Bürgerfreundlichkeit und Mitarbeiterorientierung.

Für den Erfolg zwingend erforderlich ist die Beteiligung der Fachvertreter. Zudem kann auch auf eine Toolunterstützung und ein systematisches, aber flexibles Vorgehen nicht verzichtet werden.

Zusammenfassend sind wir in der HZD zu dem Schluss gekommen, dass die Geschäftsprozessanalyse eine sehr nutzbringende Methode für die Öffentliche Verwaltung ist.