

Dr. Gabriele Göbels
Hessische Zentrale für Datenverarbeitung
g.goebels@hzd.hessen.de

Geschäftsprozessanalyse

- Anwendungserfahrungen in der hessischen Landesverwaltung -

(Stand: 21. Februar 2001)

38. Erfahrungsaustausch des KoopA ADV
am 06./07.03.2001 in Karlsruhe

Geschäftsprozessanalyse (GPA) ist ein wichtiges Thema für die Öffentliche Verwaltung – nicht nur in der Theorie, sondern vor allem in der tatsächlichen Nutzung.

Was GPA ist und was wir damit erreichen können, wurde bereits letztes Jahr an dieser Stelle erläutert. Wir blicken jetzt auf ein weiteres Jahr GPA in der HZD zurück. In dieser Zeit wurden begonnene, größere GPA-Projekte zu Ende geführt und neue begonnen und größtenteils abgeschlossen. Wir haben in dieser Zeit eine Reihe von Erkenntnissen gesammelt und Erfahrungen gemacht. Hierbei wurden teilweise unsere früheren Erfahrungen und auch Annahmen untermauert, teilweise neue Erkenntnisse gewonnen.

Diese Erfahrungen und Erkenntnisse sind Gegenstand dieses Beitrags.

1. Eine konkrete GPA

Unsere weiter unten ausgeführten (und weitere) Erkenntnisse und Erfahrungen resultieren aus einer Reihe von GPA-Projekten, die wir im letzten Jahr durchgeführt haben. Eines dieser Projekte, aus dem wesentliche Teile unserer Erkenntnisse und Erfahrungen stammen, soll hier – stellvertretend für die anderen – als Einstieg vorgestellt werden:

Von Dezember 1999 bis Juni 2000 lief der GPA-Teil eines größeren Projektes, bei dem ein Aufgabenbereich aus der Öffentlichen Verwaltung mit IT unterstützt werden soll.

Auslöser des Projektes war die beabsichtigte IT-Unterstützung eines, auf drei Standorte in Hessen verteilten, Aufgabenbereiches, die aufgrund gesetzlicher Vorgaben dringlich wurde.

Eine wesentliche Zielsetzung der GPA war natürlich die Dokumentation der Abläufe als Grundlage für die IT-Unterstützung. Bezüglich der - natürlich auch angestrebten - Verbesserung der Abläufe war es nicht das Ziel, Kosten einzusparen, sondern die Anzahl und Schnelligkeit der Antragsbearbeitungen zu erhöhen. Hierdurch sollten sowohl bestehende Rückstände, die aus einer zurückliegenden Gesetzesänderung resultieren, abgebaut als auch Einnahmen zeitlich vorgezogen und ggf. erhöht werden. Etwaige mittelfristige Auswirkungen auf den Personalbedarf waren nicht Gegenstand der Untersuchung.

Die gesamte GPA erfolgte in enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus Fach-, Organisations- und DV-Referat der vorgesetzten Dienststelle sowie unter Beteiligung von direkt betroffenen Mitarbeitern.

Im Dezember 1999 fanden Vorgespräche und Planung für das Projekt statt. Mit Hilfe der GPA wurden anschließend die Ist-Abläufe (inkl. Problemen und Verbesserungsansätzen) an den drei Standorten im Rahmen von insgesamt 11 Workshop-Tagen aufgenommen. Je Standort wurden 7 bzw. 5 unterschiedliche Teilabläufe für den Aufgabenbereich identifiziert und erhoben, insgesamt 17 Abläufe.

Die Aufbau- und Ablauforganisation an den einzelnen Standorten war aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und verschiedener interner Entwicklungen teilweise recht unterschiedlich. An allen Standorten erfolgte die Bearbeitung aber sehr

stark arbeitsteilig mit häufigem Mitarbeiterwechsel. Insbesondere wurden z.B. Verfügungen und deren Ausführung von verschiedenen Personen erledigt. IT-Unterstützung gab es nur punktuell und - bis auf eine Anwendung, die aber jeweils nur wenigen Bearbeitern zur Verfügung stand - nur als individuelle Einzellösungen.

Bis Mai wurden dann die aufbau- und ablauforganisatorischen Eckpunkte des Soll-Konzepts im Rahmen eines 3-tägigen Workshops festgelegt und der Soll-Ablauf (ein(!) "Hauptablauf" und ein kurzer "Ergänzungsablauf") darauf aufbauend ausgearbeitet. Die Eckpunkte wurden hierbei aufbauend auf den erhobenen und weiteren erkannten Schwachstellen und Verbesserungsansätzen erarbeitet.

Das Soll-Konzept umfasst teilweise gravierende Änderungen insbesondere der Aufbauorganisation. U.a. wurde eine Servicestelle eingerichtet, die Eingänge prüft, sammelt und grundlegende Daten erfasst. Die eigentliche Bearbeitung geschieht innerhalb einer Bezirksstruktur wobei jeder Bearbeiter "seine" Fälle bis zu Ende bearbeitet. Der Prozess soll systematisch und über den gesamten Verlauf mit DV unterstützt werden. Alle notwendigen Daten zu einem Vorgang werden erfasst und - unter Nutzung entsprechender integrierter Vorlagen - auch für Form- und andere Schreiben verwendet. Außerdem sind komfortable Suchmöglichkeiten vorgesehen. Die vorhandene, nur wenigen verfügbare, Software soll damit genauso abgelöst werden, wie die Einzellösungen.

Zu beachten war, dass ein vorhandenes Großrechnerverfahren angebunden werden muss und Komponenten einer vorhandenen dezentralen Software genutzt werden sollen. Die weitere IT-Unterstützung muss individuell programmiert werden.

Das gesamte Konzept wurde den betroffenen Mitarbeitern der drei Standorte vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Anfang Juni wurde das Konzept von den vorgesetzten Dienststellen nach einer internen Vorstellung genehmigt.

Mit der, auf dem Soll-Konzept basierenden, Feinkonzeption der IT-Unterstützung wurde im Juni 2000 begonnen. Zur Zeit läuft die Programmierung, die bis September abgeschlossen sein soll.

2. Vorgehen bei der GPA

2.1. Zielrichtungen

Die von unseren Kunden gewünschten grundsätzlichen Zielrichtungen der GPA lassen sich auf zwei Aspekte zusammen fassen:

- Es soll zur Unterstützung der Abläufe Software eingeführt (entwickelt oder zur Beschaffung ausgeschrieben) werden und die GPA soll die Grundlage dafür bilden.
- Es besteht ein "unbestimmtes Störgefühl", es soll "alles besser" werden und die GPA soll hier für Klarheit und Verbesserungen sorgen.

Eine häufig vermutete Zielrichtung von GPA, eine Kostenoptimierung, mit detaillierter Erhebung der Ist-Dauern, -Kosten etc., wurde bisher von keinem Kunden gewünscht. Aus den Erfahrungen bei dem Versuch, wenigstens ungefähre Mengen- und Zeitan- gaben zu erfragen, haben wir gelernt, dass der zeitliche und personelle Aufwand sehr groß ist und ein sehr hoher Unsicherheitsfaktor bei den Angaben besteht. Wir haben daher den Schluss gezogen, dass eine detaillierte Erhebung solcher Daten wirtschaftlich und vom Nutzen her für die „typischen“ Prozesse unserer Kunden nicht vertretbar ist. Daher setzen wir auch keine Werkzeuge zur Prozesskostenrechnung etc. ein.

2.2. Ablauf

Der Ist-Ablauf von Prozessen lässt sich sehr vorteilhaft im Rahmen von Workshops erheben. Bei weniger "kommunikativen" Vorgehensweisen gehen wichtige, aus dem Austausch und der direkten Diskussion der Prozessbeteiligten entstehende, Vorteile der GPA, wie "Aha-Effekte" und gegenseitige Verständnisförderung, verloren. Sofern schriftliche Informationen vorhanden sind, können diese gut zur Einarbeitung in das Aufgabengebiet und ggf. zur Ergänzung sowie zum Check auf Vollständigkeit etc. genutzt werden. Wichtige (prinzipielle) Aspekte der Workshops sind:

- Beteiligung der Betroffenen (insbesondere Prozessbeteiligter, aber z.B. auch PR, ggf. DSB), um deren Know-how zu nutzen, mögliche Probleme frühzeitig auszuräumen und auch Akzeptanz zu schaffen.
- Information der Betroffenen über Sinn und Zweck sowie ihre Rolle in der GPA, um Akzeptanz und Bereitschaft zur Beteiligung an der GPA zu schaffen.
- Freiwillige Teilnahme der Betroffenen (nicht gegen den Willen (auf Anordnung)), da anderenfalls ein passiver (keine inhaltliche Beteiligung) oder aktiver (z.B. Killelphrasen, Aufwiegeln der Anderen) Widerstand wahrscheinlich ist.
- Möglichst 2 Beteiligte von jeder "Sorte" (also z.B. 2 SB, die die gleichen Aufgaben haben), um eventuelle (wahrscheinliche) unterschiedliche Sichten und Vorgehensweise einzubinden.
- Keine "Massenveranstaltung", um jedem Teilnehmer auch ausreichend Zeit und Atmosphäre ("angstfrei", "lockere Gesprächsrunde", statt großer, einschüchternder "Versammlung") für Beiträge zu geben.

Bereits bei der Ist-Erhebung sollten die von den Beteiligten genannten Probleme/ Schwachstellen und Ideen unbedingt dokumentiert werden. Sie sind später - neben der systematischen Analyse - eine sehr wichtige Grundlage für die Schwachstellen- analyse und Lösungserarbeitung.

Zur Erarbeitung und Auswahl der konkreten Eckpunkte des Soll-Konzepts hat sich - u.a. in unserem vorne skizzierten Projekt - die Durchführung eines Lösungs- Workshops bewährt. An dem Lösungs-Workshop nahmen Betroffene (Teilnehmer aus den Ist-Erhebungs-Workshops) und Entscheider teil. Basis und Arbeitsgrundlage

für den Workshop waren die erhobenen Schwachstellen und Ideen sowie eine diesbezügliche systematische Analyse. Einige "Einstiegsalternativen", die jeweils aus einem Bündel von Einzelentscheidungen (über die Eckpunkte des Soll-Konzepts) bestanden, wurden vorgestellt. In der Diskussion wurden die einzelnen Entscheidungsaspekte und ihr Zusammenwirken erörtert. Auf dieser Basis wurden die Eckpunkte (Aufbau, Ablauf, IT) des Soll-Konzepts durch Entscheidung über jeden einzelnen Aspekt fest gelegt. Hieraus ergab sich die Gesamtalternative.

Auf Basis der festgelegten Eckpunkte wurde dann der Soll-Ablauf erfolgreich entwickelt.

2.3. Promotoren

Was sehr nützlich für die Durchführung von Geschäftsprozessanalysen ist, sind (ein oder mehrere) Promotoren. Diese können sowohl Verfechter aus den "eigenen Reihen" der Fachvertreter als auch (anerkannte!) Vorgesetzte o.ä. sein.

Es ist jedoch in jedem Fall notwendig, die Betroffenen selbst für "die Sache" zu gewinnen. Workshops leben von dem Engagement und der Kreativität der Betroffenen. Mit einem Machtpromotor kann man vielleicht einiges formal erzwingen, unter dem Strich gibt es aber genügend Möglichkeiten für Betroffene, die sich übergangen fühlen, "gegen zu steuern" (z.B. "Dienst nach Vorschrift").

2.4. Darstellung

Für die detaillierte Ablaufdarstellung benutzen wir (nach wie vor) Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) in Spaltendarstellung. Wir haben aber die verwendeten Elemente/visualisierten Informationen stark eingeschränkt.

Abläufe sind häufig komplex und ihre Visualisierung wird dann ebenfalls umfangreich. Werden dann auch noch zusätzliche Informationen modelliert, wird die Ablaufdarstellung schnell überladen und unübersichtlich. Wir verzichten daher inzwischen in den meisten Fällen, u.a. auch in unserem vorne skizzierten Projekt, auf die erweiterten Möglichkeiten, z.B. Dateien, Dokumente u.v.m., in der Graphik mit abzubilden.

Stattdessen haben wir die sogenannten Attribute (ergänzende textuelle Informationen zu der graphischen Darstellung) stark ausgefeilt. Alle notwendigen Informationen können hierin im Normalfall strukturiert und ausreichend informativ dokumentiert werden. Typische Attribute sind u.a. "Langbezeichnung" für das Objekt, "Ergebnis" der Tätigkeit, "Wer führt aus?", "Wer wirkt mit?", "Welche Dokumente werden erzeugt/verwendet?", "Wie oft/wie lange?" wird die Tätigkeit ausgeführt/tritt das Ereignis ein.

Lediglich in Einzelfällen, visualisieren wir noch gezielt Zusatzangaben. Z.B. bei der Betrachtung unseres Warenwirtschaftssystems. Hier war das Problem, dass Rechnungen sich nicht automatisch den zugehörigen Projekten zuordnen ließen. In diesem Fall wurden erstellte, versandte/empfangene Dokumente mit ihren Informationen mit dargestellt. - Es wurde deutlich, wo die notwendigen Informationen verloren gingen und das Problem konnte auf dem "kurzen Weg" behoben werden.

Die Darstellungsweise in EPKs in Spaltendarstellung wurde durchweg als nützlich und gut nachvollziehbar beurteilt. Sowohl zur Dokumentation und als Diskussionsgrundlage im Hause als auch als Grundlage für die Einarbeitung in ein neues Themengebiet, so z.B. für Projektmitarbeiter im Rahmen eines Projektes in dem eine Software für Katasterauskünfte ausgeschrieben werden sollte.

2.5. Auswertungen

Die dokumentierten Abläufe können in Form sogenannter Reports ausgegeben werden. Je nach Zielsetzung des Reports sollten hierbei neben den Graphiken unterschiedliche Informationen (Attribute) ausgegeben werden. So unterscheiden wir zwischen

- **Arbeitsreports:**
um die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse noch einmal zu überprüfen und ggf. zu korrigieren und/oder zu ergänzen.
- **Noch-zu-klären-Reports:**
mit Fragen/zu klärenden Aspekten, die im Workshop auftauchten bzw. offen blieben.
- **Ideen-/Schwachstellenreports:**
als (eine) Grundlage für die Schwachstellenanalyse und Lösungserarbeitung.
- **Ergebnisreports:**
zur Ausgabe der fertigen Ergebnisse.

Insbesondere für fertige (Ist- und insbesondere auch Soll-)Ablaufdokumentationen bietet sich auch die Präsentation im Intranet an. Dafür sprechen zahlreiche Vorteile, wie flächendeckende, einfache Verbreitung (mit Möglichkeit der Zugriffskontrolle) mit höchster Aktualität und ohne Papierberge.

Da wir ARIS zur Modellierung der Geschäftsprozesse nutzen, setzen wir zur Generierung von Web-Präsentationen aus diesen Modellen, die ARIS-Komponente Web Publisher ein. Unser Pilotvorhaben hierfür waren die IT-Leitsätze des Landes Hessen, die in Kürze im Landes-Intranet verfügbar sein werden.

Prinzipiell sehr positiv bei der Generierung sind die Vorlagen für Inhalt und "Design" der produzierten HTML-Seiten. Diese Vorlagen kann man selbst gestalten, wenn man z.B. eigene Standards und Richtlinien zur Gestaltung des Web-Auftritts realisieren möchte.

Die Veränderung der Vorlagen verlangt allerdings - je nach Zielsetzung - mehr oder weniger vertiefte HTML-Kenntnisse ... und viel Geduld.

Besonders komfortable Möglichkeiten für den End-Nutzer ergeben sich, wenn beim Prozess-Export nicht nur einfaches HTML, sondern auch Java-Code produziert wird. Allerdings muss der End-Nutzer hierfür die "richtige" Java-Runtime-Version installiert und auch aktiviert haben, was bei Firewall-Überschreitungen im Allgemeinen Probleme verursachen dürfte. Außerdem muss er mit langen Ladezeiten rechnen.

3. Probleme

3.1. "Kosten" der GPA

Vor einer GPA sollte sich der Kunde unbedingt darüber im Klaren sein, dass eine GPA - nicht nur finanzielle - Kosten verursacht.

- Eine GPA kostet Zeit, sowohl Arbeitszeit als auch einen gewissen Zeitraum bis sie abgeschlossen ist.
- Für die Mitarbeiter bedeutet eine GPA in den meisten Fällen auch eine zusätzliche Arbeitsbelastung, da die normale tägliche Arbeit weiter zu erledigen ist.
- Die Mitarbeiter müssen sich im Allgemeinen in der GPA an eine ganz andere Denkweise, als in ihrem normalen beruflichen Alltag üblich, gewöhnen.
- Die Durchführung einer GPA kann unter den Mitarbeitern im Hause (oder zumindest im betroffenen Bereich) zu Irritationen und "Unruhe" führen.
- Nimmt man die Ergebnisse der GPA ernst, folgen i.d.R. erhebliche Aufwände für die aufbau- und ablauforganisatorische Umsetzung der Soll-Prozesse und ihre Einübung. Diese übersteigen die Kosten für die eigentliche Analyse bei Weitem!

3.2. Kritische Aspekte im Workshop

Im Workshop muss der GPA-Moderator immer wieder den richtigen Detaillierungsgrad für die Dokumentation der konkreten Prozessbetrachtung finden. Zudem muss er häufig die Gratwanderung zwischen motivierendem und klärendem "Erzählen lassen" der Teilnehmer und dem zielorientierten und zeitsparenden Lenken der Gruppe schaffen. Für beide Problemstellungen kann man keine allgemeinen Regeln aufstellen, hier ist der Moderator einfach in jedem Fall auf sein "Fingerspitzengefühl" bezüglich Einschätzung der Situation und Umgang mit den Teilnehmern angewiesen.

Nicht selten trifft man in Workshops auch auf unterschiedliche Vorgehens- oder zumindest Sichtweisen der Teilnehmer. In Abhängigkeit von Umfang, Bedeutung und sonstigen Einzelfallaspekten gibt es grundsätzlich vier Möglichkeiten hiermit umzugehen:

- Einigung
Idealerweise kann eine Einigung erzielt werden, z.B. in Fällen, denen lediglich ein Missverständnis zu Grunde liegt.
- Alternativen in Attributen beschreiben
Bei nicht so relevanten Abweichungen, bei denen ggf. sogar die Tendenz zu einer Alternative besteht, kann die Hauptalternative modelliert und die anderen Alternativen verbal in den Attributen beschrieben werden.
- Alternativen modellieren
Bei relevanten, aber nicht so umfassenden Abweichungen, können die unterschiedlichen Vorgehensweisen als alternative Stränge im gleichen Modell modelliert werden.

➤ **Getrennte Modelle**

Bei weitreichenden und z.B. Ämter- oder Ressort-spezifischen Unterschieden bietet es sich an, die abweichenden Abläufe in getrennten Modellen (ggf. in sogenannten Modellvarianten) darzustellen und idealerweise auch in getrennten Workshops zu erheben. Hier ist später aber erhebliche Vergleichs- und Konsolidierungsarbeit erforderlich.

3.3. Menschliche "Blockaden"

Wenngleich wir insgesamt positive Reaktionen und gute Mitarbeit der Betroffenen verzeichnen konnten, dürfen mögliche "menschliche Blockaden" nicht außer Acht gelassen werden. Da eine GPA mit der Mitarbeit und dem Know-how der Teilnehmer steht und fällt, kann anderenfalls der gesamte Erfolg gefährdet werden.

Eine Zielsetzung, die "menschliche Blockaden" geradezu provoziert - und mit der wir es Gott sei Dank noch nicht zu tun hatten - ist die Einsparung von Mitarbeitern. Aber auch wenn dies nicht geplant ist, bleibt bei den Betroffenen häufig die Befürchtung, dass es doch auf Personal-Einsparungen hinauslaufen wird. Eine vertrauensvolle Atmosphäre und das offene Ansprechen und (ehrlich gemeinte!) Entkräften solcher Befürchtungen helfen hier häufig weiter.

Viele Mitarbeiter befürchten aber auch unerwünschte Veränderungen (neue/andere Aufgaben, Computerarbeit etc.). Diese Befürchtungen werden häufig nicht ausgesprochen. Stattdessen wird z.B. versucht mit "Killerphrasen" die GPA zu "torpedieren". Ggf. können den Betroffenen für sie resultierende Chancen aus den Veränderungen aufgezeigt und/oder deutlich gemacht werden, dass ihre Befürchtungen unbegründet oder zumindest übertrieben sind. Möglicherweise kann ihnen auch der Vorteil ihrer Beteiligung an der (prinzipiell unumgänglichen) Veränderung veranschaulicht werden.

Skeptisch wird teilweise auch betrachtet, dass "Fremde" in die eigenen Abläufe "rein reden". Hier kann es hilfreich sein, hervor zu heben, dass die starke Beteiligung der Betroffenen eben genau das Gegenteil erreichen soll und die Moderatoren insbesondere die methodische Unterstützung sowie einen unvoreingenommenen (nicht "betriebsblinden") Blick und Anregungen liefern.

Die Ablehnung mancher Vorschläge ist auch einfach darauf zurück zu führen, dass sie von einem "persönlichen Gegner" gemacht wurden oder (was sich in einem unserer Projekte als Ursache für die Gegenwehr heraus stellte) vielleicht die Zusammenarbeit mit einem solchen bewirken würden. Hier ist es zunächst - wie in den anderen Fällen auch - wichtig, eine gewisse Klarheit über die Motive zu erlangen, um dann entsprechend zu reagieren.

Universallösungen können für keines der möglichen Probleme genannt werden, höchstens Anregungen. Werden solche Probleme jedoch rechtzeitig erkannt und darauf entsprechend reagiert, können sie im Allgemeinen weitgehend ausgeräumt und eine produktive Arbeitsatmosphäre geschaffen werden.

4. Typische Start-Reaktionen

Zwei typische Aussagen zu Beginn einer GPA lauten:

- "Wir kennen unsere Abläufe doch!"

und

- "Unsere Abläufe sind zu einfach dafür!"

Beide Aussagen konnten bisher im Laufe jeder GPA entkräftet werden. Bei der gründlichen Auseinandersetzung mit den Abläufen und in der Diskussion mit Anderen stellte sich dann heraus, dass Teile der Abläufe doch eher unklar waren und/oder sehr unterschiedlich gehandhabt wurden. Selbst angeblich "zu einfache" Abläufe offenbarten bei näherer Betrachtung ihre komplexen Seiten.

5. Vorteile

5.1. Direkte Ergebnisse

Die GPA liefert dokumentierte Abläufe, die gut nachvollziehbar visualisiert sind und zusätzliche textuelle Informationen enthalten. Die Abläufe können als Diskussionsgrundlage für Verbesserungen dienen und/oder z.B. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter unterstützen.

Mit Hilfe der GPA kann nicht nur das Ist dokumentiert, sondern auch die Abläufe so wie die Aufbauorganisation und die IT-Unterstützung systematisch und unter Nutzung des größtmöglichen Know-hows verbessert werden.

Eine mögliche Publizierung im Intranet sorgt für jederzeit aktuelle Prozessinformationen, die z.B. auch interessierten Kollegen und/oder Kunden zur Information zur Verfügung gestellt werden können.

5.2. Betroffene zu Beteiligten machen

Durch die starke Einbindung der Betroffenen wird nicht nur deren Know-how genutzt, sondern dadurch, dass sie zu Beteiligten bei der GPA werden, werden auch Widerstände reduziert und Akzeptanz geschaffen.

5.3. Austausch mit anderen Prozessbeteiligten

Da im Rahmen der Workshops ein starker Austausch zwischen den Beteiligten stattfindet, können die Beteiligten

- Tipps und Anregungen zum eigenen Vorgehen - u.a. von Kollegen, die die "gleiche" Tätigkeit (ggf. etwas anders) ausüben - erhalten,
- bisher unbekannte Möglichkeiten und auch Bedarfe erkennen und zukünftig nutzen

und

- Verständnis für die Situation und Probleme anderer Prozessbeteiligter - auf Grund der erworbenen Kenntnisse über deren Tätigkeiten - entwickeln.

5.4. Sensibilisierung

Im Allgemeinen sind die Workshop-Beteiligten auch noch über die Workshops hinaus für die kritische Betrachtung und Verbesserung von Abläufen sensibilisiert. Hieraus können sich (eigeninitiierte) " Folgeverbesserungen " entwickeln.

Hier sollte darüber nachgedacht werden, ob diese "Nebenwirkungen" systematisch genutzt werden können.

Denkbar wäre z.B. eine regelmäßige Runde der Betroffenen (Linien-übergreifend!, aber Prozess-bezogen), in der Probleme und Verbesserungsideen besprochen und ggf. deren Verfolgung und Umsetzung betrieben oder initiiert werden.

Möglicherweise könnte auch eine dauerhafte Prozess-übergreifende GPA-Gruppe gebildet werden, die derartige Runden initiiert, begleitet und unterstützt. Diese könnte ggf. zusätzlich als Sammel- und Koordinierungsstelle für "außerordentliche" Probleme und Ideen dienen.

Notfalls kann vielleicht auch das "normale" Vorschlagswesen als Anlaufstelle für entsprechende Ideen einspringen.

6. Resümee

Die Methodik der GPA ist eine gute Hilfe für die Betrachtung und Verbesserung von Abläufen. Positiv sind hierbei sowohl die eigentlichen Ergebnisse (dokumentierte Ist-Abläufe, verbesserte Soll-Abläufe), als auch insbesondere die "Nebenergebnisse" (Betroffene zu Beteiligten machen, Austausch der Prozessbeteiligten, Sensibilisierung).

Die Nützlichkeit der Ergebnisse hängt aber insbesondere von den beteiligten Personen ab. Somit dürfen wir bei aller Nützlichkeit der Methodik, nie außer Acht lassen, dass wir es immer mit Menschen zu tun haben, deren Besonderheiten, Problemen und Ängsten man nur mit "Fingerspitzengefühl" und Flexibilität gerecht werden kann.