

Geschäftsprozessoptimierung

1. Notwendigkeit und Ziele der prozessorientierten Organisation

fokussiert auf die Organisation und den Ablauf der Prozesse

Senkung von Kosten und Durchlaufzeiten eine höhere Produkt-/Leistungsqualität

sollen schlank, transparent, überschaubar und eindeutig sein

im Sinne der Verwaltungsvereinfachung auf anderer Ebene politisch zu hinterfragen

2. Grundlagen und Begriffsbestimmung

BEGRIFF	DEFINITION
PROZESS	Bündel von Aktivitäten
GESCHÄFTSPROZESS	Abfolge von Tätigkeiten zur Erzeugung von Produkten
GP. - OPTIMIERUNG	Gesamtheit aller Aktivitäten und Entscheidungen zur Verbesserung von GP.
FUNKTION	Aktivität innerhalb eines Prozesses
EREIGNIS	zeitpunktbezogenen Zustand, der eine Folge bewirkt
KERNPROZESSE	Prozesse, die der Erfüllung der strategischen Zielsetzungen dienen
UNTERSTÜTZUNGSP.	Unterstützungsleistung für Kernprozesse
PROZESSVERANTWORTL.	stehen dafür ein, dass alle zum Prozess gehörigen Komponenten und Personen in möglichst optimaler Weise agieren
PROZESSEIGNER	lassen sich in regelmäßigen Abständen über das Prozessgeschehen berichten und greifen steuernd ein
PROZESSBETEILIGTE	alle Beschäftigten, die mit Verrichtungen unmittelbar am jeweiligen Prozess befasst sind

3. Ansätze in der Praxis

In der Praxis können grundsätzlich zwei unterschiedliche Herangehensweisen gefunden werden.
"Business Process Reengineering":

- verfolgt den Ansatz der radikalen Neugestaltung von Prozessen
- vorhandene Prozesse werden weder detailliert analysiert noch schrittweise verbessert
- Organisation und die notwendigen Prozesse werden grundlegend neu entwickelt
- mit zahlreichen Problemen verbunden und nur begrenzt einsetzbar
- stört das soziale Gleichgewicht einer Organisation
- es geht der über lange Zeiträume gesammelte Erfahrungsschatz verloren

Ansatz des "Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses":

- Prozesse werden im Rahmen einer Organisationsuntersuchung ermittelt und analysiert
- beinhaltet die Untersuchung auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale
- Untersuchungen werden in einem Soll-Konzept modelliert und dokumentiert
- Erfahrungen und Anregungen der betroffenen Beschäftigten sind von Beginn an integriert

Denkbar und möglich ist auch eine Vermischung beider Ansätze.

4. Vorgehensweise bei der Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung

a. Vorgehensmodell

Die Hauptuntersuchung unterteilt sich in die Phasen Ist-Erhebung, Ist-Analyse und Soll-Konzeption. Die organisatorische Umsetzung erfolgt dann in Form eines eigenständigen Projekts. Der Umsetzung folgt die Evaluierung der Ergebnisse mit Blick auf die tatsächliche Praxistauglichkeit und eventuell notwendigen Nachsteuerungs-/Optimierungsbedarf.

Es existieren eine Vielzahl von Modellen zur Vorgehensweise bei der Durchführung eines Projektes zur Geschäftsprozessanalyse/-optimierung, beispielsweise die PAS 1021 des Deutschen Institutes für Normung. Die Auflistung skizziert die Inhalte und deren phasenweise Zuordnung innerhalb der einzelnen Vorgehensmodelle:

Vorgehensmodelle	Vorgehensmodell Handbuch		PAS 1021	Vorgehen GPO CC VBPO
Phasen	1. Vorbereitung		1. Erkennen	1. Vorbereitung
	2. Voruntersuchung			2. Analyse
	3. Hauptuntersuchung	Ist-Erhebung	2. Analysieren und Bewerten	
		Ist-Analyse		
		Soll-Konzeption	3. Optimieren	4. Realisierung und Test
	4. Umsetzung			5. Einführung und Inbetriebnahme
	5. Evaluierung		4. Evaluieren	

b. Besonderheiten beim Vorgehen

1. Vorbereitung / begleitende Aufgaben

- Projektorganisation und Ressourcenplanung
- Dokumentation

2. Voruntersuchung

3. Hauptuntersuchung

- Ist-Erhebung
- Ist-Analyse
- Prüffragen für die Ermittlung von Optimierungspotenzial in Prozessen
- Prüffragen im Zusammenhang mit Dienstleistungszentren (DLZ)
- Lösungsansätze für die Geschäftsprozessoptimierung
- Im Zusammenhang mit Dienstleistungszentren (DLZ)

4. Umsetzung

5. Evaluierung

- Prüffragen zur Evaluierung eines Projektes zur Geschäftsprozessanalyse/-optimierung
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess