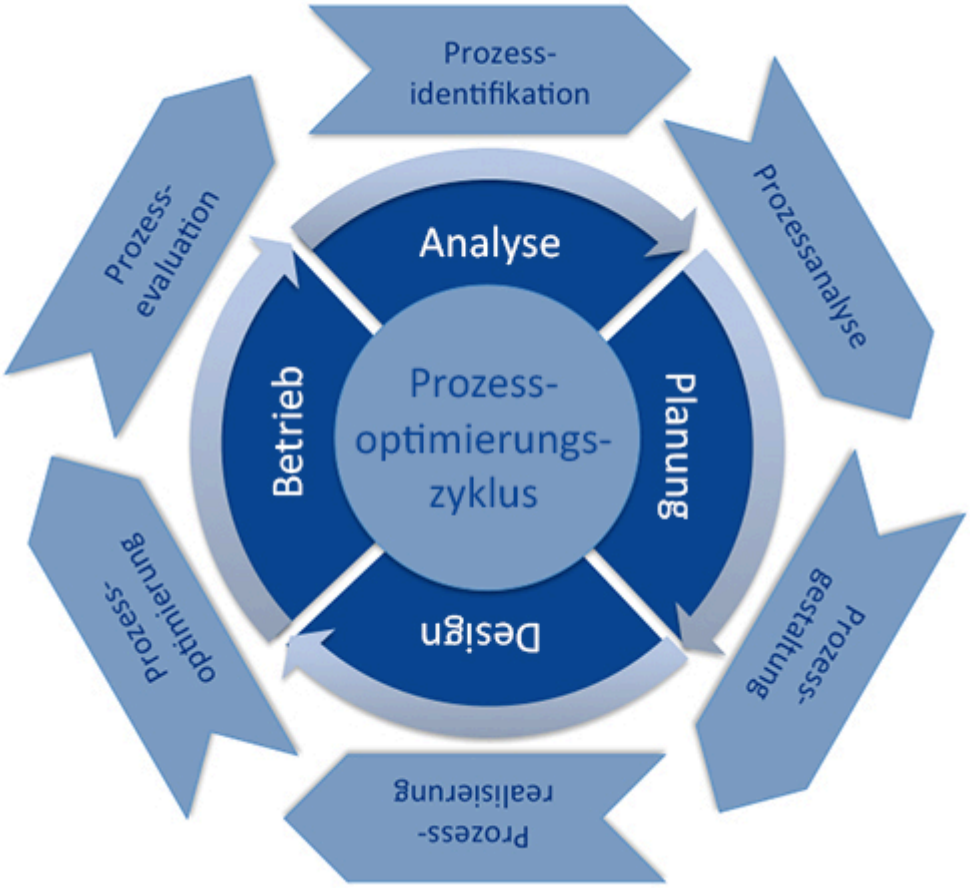
Vorgehensmodell der Geschäftsprozessoptimierung

Auf Basis von Projekterfahrungen und intensiver Literaturrecherchen verfügt das KeWee-Team für sämtliche Prozessoptimierungsprojekte ein Best-Practice-Konzept in Form eines zyklischen Vorgehensmodells (Prozessoptimierungszyklus). Der Prozessoptimierungszyklus ist ein stest wachsendes Modell, welches im Unternehmen in der Kategorie der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse ansiedelt. Dieses Ziel verfolgen wir mit dem sogenannten Double Loop Learning-Prinzip, in dem immer wieder Verbesserungswünsche und Problematiken aus der Umwelt und Praxis erfasst und als Erfahrungsschatz im Modell aufgenommen werden.



Der Detaillierungsgrad des Modells verläuft von Innen nach Außen. Wie am inneren Kreis bereits beschrieben wurde, verfolgt das Best-Practice-Konzept gemäß unserer Strategie und Kerndienstleistung - die **Prozessoptimierung**. Der äußere Bereich des Kreises die klassischen Projektmanagement-Phasen (Analyse, Planung, Design, Betrieb), die sukzessiv nach dem Uhrzeigersinn durchgangen werden. Zu den einzelnen Projektphasen werden einzelne Prozesspakete zugeordnet (Prozessidentifikation, Prozessanalyse, Prozessgestaltung, Prozessrealisierung, Prozessoptimierung und Prozessevaluation).

Prozessidentifikation

Die Prozessidentifikation beschäftigt sich hauptsächlich mit der Definition und Identifikation von Geschäftsprozessen, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen und der Geschäftsziele erforderlich sind. Während in der Literatur empfohlen wird eine möglichst geringe Anzahl umfassender Geschäftsprozesse zu definieren, gibt es Meinungen von Prozessspezialisten, die eine Vielzahl von unterstützenden Abläufen und unterschiedlichen Prozessvarianten in dieser Phase einfordern. Es bestehen generell zwei Ansätze zur Prozessidentifizierung, die im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

Soll-orientierte Prozessidentifikation (Top-Down-Ansatz)

Bei der soll-orientierten Prozessidentifikation bilden die strategisch definierten Geschäftsfelder und Kundengruppen zusammen mit den Anforderungen der Kunden sowie dem Leistungsangebot des Unternehmens die Ausgangsdaten für die Identifikation der Geschäftsprozesse im Unternehmen. Dazu werden Informationen benötigt, die im Allgemeinen der Geschäftsstrategie oder dem Geschäftsplan entnommen werden (siehe folgende Abbildung).



Quelle: modifizierte Abbildung aus der Anlehnung Schmelzer/Sesselmann (2008): S. 123

Es werden zunächst die **Kernprozesse** (Primären Geschäftsprozesse) identifiziert und anschließend in weiteren Schritten die auf Top-Level-Ebene der Prozesshierarchie ermittelten Prozesse in **Teilprozesse** aufgesplittet. Orientierend an den Leistungsanforderungen der primären Prozesse werden dann die sekundären Prozesse festgelegt und auf gleiche Weise zergliedert.

Ist-orientierte Prozessidentifikation (Bottom-Up-Ansatz)

Beim Bottom-Up-Ansatz hingegen besteht die Ausgangslage in den Aktivitäten auf der unterster Prozessebene der Prozesshierarchie. Daraufhin findet eine Verdichtung von unten nach oben zu Arbeitsschritten, Prozessschritten, Teil- und Geschäftsprozessen statt. Mögliche Quellen können die in der Vergangenheit erhobenen Prozesse im Rahmen von Prozessgestaltungsprojekten sein, aber auch Prozesskataloge, die im Zusammenhang mit anderen Vorhaben, wie zum Beispiel Qualitätsmanagementsysteme oder die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, erstellt werden.

Probleme des ist-orientierten Ansatzes sind der fehlende Bezug zur Strategie, zum Kunden und zur Wertschöpfung sowie das Beharren auf Vorhandenem, da die Verantwortlichen in bestehenden Aufbau- und Ablaufstrukturen denken.

Um dem Konzept Geschäftsprozessmanagement gerecht zu werden, empfiehlt sich der Top-down-Ansatz, da dort Aktivitäten, unabhängig von Eigeninteressen und Vergangenheitsdiskussionen, nach Kundenbedürfnissen, Wertschöpfungsbeiträgen und Geschäftszielen selektiert werden. Dadurch können tradierte Strukturen überwunden und die gedankliche Hinwendung zum Prozessparadigma begünstigt werden. Der entwickelte Soll-Zustand ist nachfolgend auf Realitätsbezug abzugleichen und somit auf Vollständigkeit zu überprüfen.

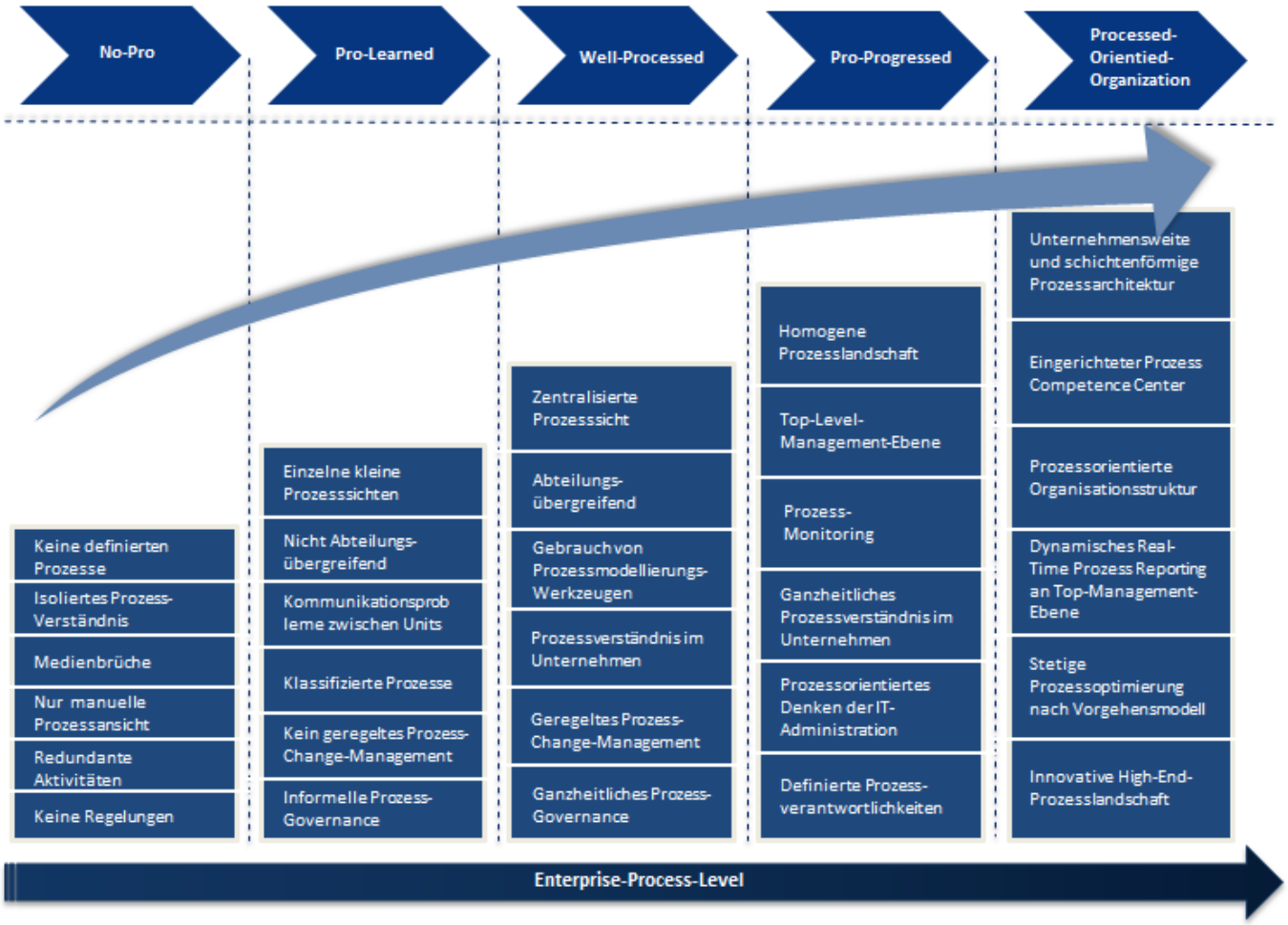
Prozessanalyse

Die Prozessananlyse befasst sich hauptsächlich mit der Bewertung der zuvor in der Identifizierungsphase erfassten Prozesse. Die Analyse basiert draufdie Qualität der Prozesse zu bestimmen und sie zusammengefasst im unternehmensspezifischen Reifegradmodell (KeWee-Maturity-Model) anzusiedeln und zu bewerten.

Je nach Bestimmung des Enterprise-Process-Levels werden im darauf folgenden Schritt zusammen mit unseren Kunden detailliert die Zukunftsvision abgesprochen, um grobe Ziele mit unseren Kunden zu definieren. So kann beispielsweise eine Organisation die den „Pro-Learned“ Status anhand der Analyse bekommen hat, das Ziel verfolgen in das Enterprise-Process-Level „Pro-Progressed“ transferiert zu werden. So kann demnach die Grundlage für ein Soll-Konzept entwickelt werden und der letztendlichen Realisierung steht nichts mehr im Wege.

Die 5 verschiedenen Reifegradphasen (No-Pro, Pro-Learned, Well-Processed, Pro-Progressed und Processed-Oriented-Organisation) hängen immer jeweils vom IST-Zustand der Prozesslandschaft unserer Stakeholder / Kunden ab. Die Optimierung der Prozesse wird anschließend in der Design-Phase realisiert.

Nachdem der zukünftige Reifegrad mit dem Kunde abgestimmt wurde, werden zur Realisierung der Ziele (Auf der Y-Achse in den Balken definiert) sämtliche Maßnahmen getroffen, die zu Erreichung der Ziele dienen. Dazu werden die zu optimierenden Ist-Prozesse beschrieben und dokumentiert.



Die Beschreibung und Dokumentation der Prozesse gehört ebenfalls zum Analyse-Teil. Ergänzend dazu können weitere Informationen aufgenommen werden wie bspw,

- Vorschriften und Richtlinien
- Restriktionen
- Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren
- Methoden, Verfahren, IT-Tools
- Ressourcen

Analog zu der Beschreibung der Geschäftsprozesse ist auch eine Beschreibung der Teilprozesse vorzunehmen. Für die erfolgreiche Umsetzung sowie für die Weiterentwicklung des GPM besitzt die Prozessdokumentation einen hohen Stellwert. Sie umfasst alle Dokumente einschließlich der zuvor beschriebenen Prozessbeschreibung, die im Rahmen der Prozessanalyse erstellt werden. Außerdem ist die Prozessdokumentation Grundlage der Dokumentation von Managementsystemen und eine wichtige Informationsbasis z.B. für die Einarbeitung und das Training von Mitarbeitern, für Prozessverbesserungen oder für Prozesskoordination.

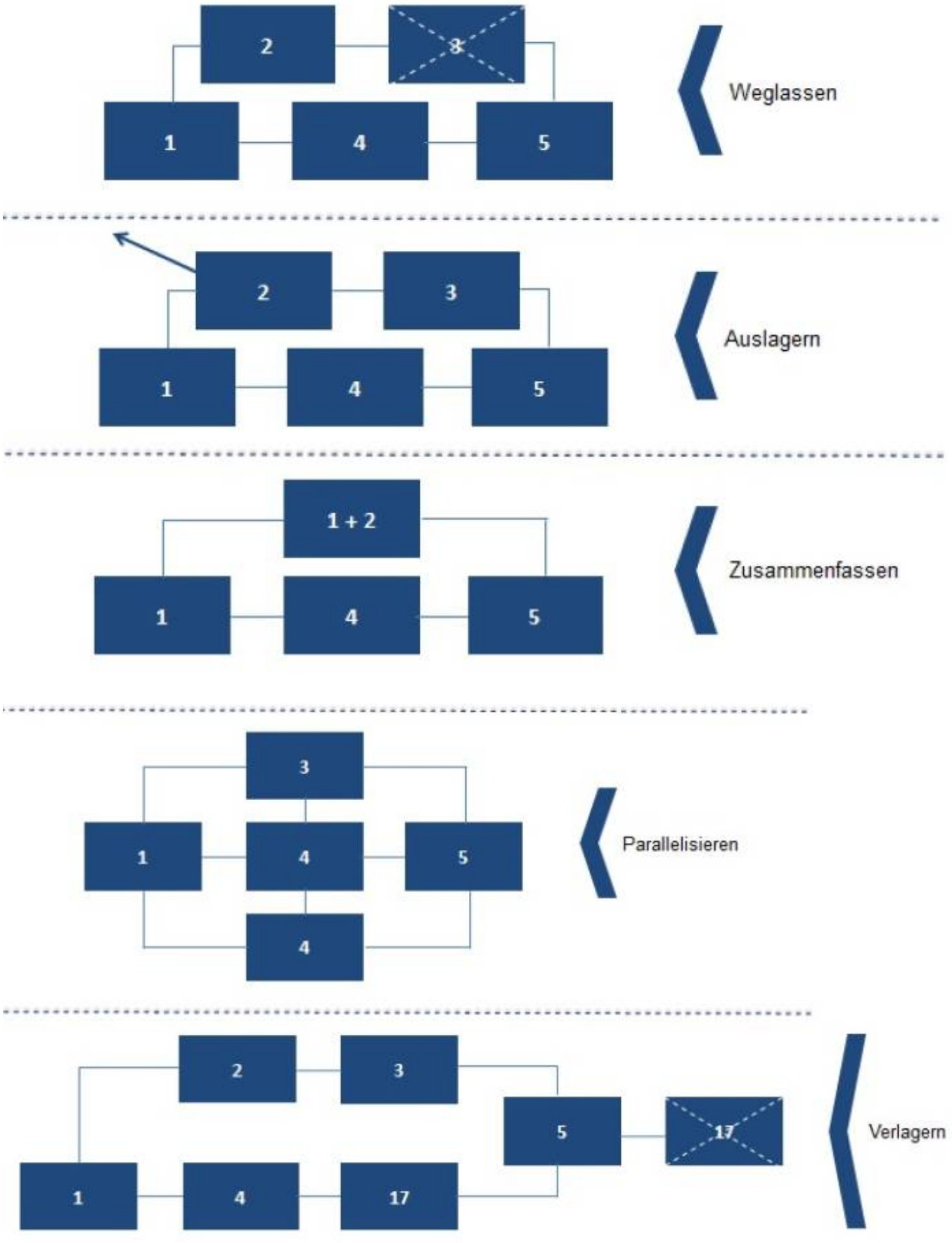
Prozessgestaltung

In der Prozessgestaltung werden unter den eingesetzen Modellierungstools folgende Regularieren beachtet, die letztendlich einen Prozess nach Norm definieren:

- Jeder Prozess soll einen definierten Anfang und ein definiertes Ende besitzen: Anfangs- und

Endpunkte der Geschäftsprozesse sind so zu wählen, dass die Anforderungen der Kunden am Beginn („von“) und die Übergabe der Ergebnisse am Ende („bis“) stehen.

- Jeder Prozess ist in Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte zu unterteilen.
- Kritischen Geschäftsprozesse, also jene, die direkt wettbewerbswirksam, erfolgskritisch und kaum imitierbar sind, erfordern eine große Anzahl unterstützender Abläufe sowie unterschiedliche Prozessvarianten.
- Eine Prozessvariante ist eine Folge von Prozesssegmenten, die mit einer Quelle beginnt und mit einer Senke oder bei parallelen Ausgängen mit mehreren Senken endet. Die Variantenbildung erfolgt dabei innerhalb des Geschäftsprozesses, d.h.die Anzahl dieser wird nicht erhöht. Beispielsweise kann es im Auftragsabwicklungsprozess durch unterschiedliche Kundensegmente oder Auftragsarten unterschiedliche Prozesskategorien geben. Innerhalb der Kategorien wird der Prozess unterschiedlich durchlaufen, etwa dadurch, dass einzelne Prozesssegmente ausgelassen oder spezifisch kombiniert werden. Die Summe der möglichen ungleichen Segmentfolgen des Prozesses entspricht somit der Anzahl seiner Varianten.
- Jeder Prozess sollte einen Prozessverantwortlichen für das Prozessergebnis besitzen
- Jeder Prozess sollte jeweils nur ein Objekt komplett bearbeiten: Die Bearbeitungsobjekte bilden die Basis für die Messung der Prozessleistung bzw. die Steuerung der Geschäftsprozesse.
- Jeder Prozess sollte einen Mehrwehrt schaffen: Nicht-wertschöpfende Teilprozesse, Prozess- und Arbeitsschritte sind zu eliminieren. Unter Wertschöpfung wird dabei der Zusatznutzen für die Kunden verstanden.
- Sollte ein Prozess mehrere Aufgaben umfassen, so sind diese Aufgaben miteinander koordiniert und zielgerichtet (effektiv) abzustimmen:Durch die Festlegung einer zeit- und ressourcengünstigen (effizienten) Ablaufstruktur sind die Prozesskosten zu mindern. Einige wichtige ablauforganisatorische Maßnahmen zeigt weitere Gestaltungsmaßnahmen sind z.B. Standardisierung, Beschleunigung und das Vermeiden von Schleifen bzw. Rückkopplungen. Diese werden in der folgenden Abbildung skizziert.



Die einzigen Aufgabenbereiche der Prozesse werden in den Prozessrollen definiert. Daraus folgt, dass die Aufgabenträger, welche für die Durchführung der Aufgaben verantwortlich sind, als Rolleninhaber bezeichnet werden. Für jede Rolle werden bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse vorausgesetzt, die

mit spezifischen Verpflichtungen als auch Befugnissen ausgestattet sind. Ihre Anforderungen und Verantwortungen sollten in Rollenbeschreibungen dokumentiert werden. Rollenträger können sowohl einzelne Personen als auch Teams sein.



Welche Rollen benötigt werden, ist vom Einzelfall abhängig. Ist ein GPM eingeführt, können z.B. GPM-Projektleiter und Prozessberater die Rollen des Prozessverantwortlichen oder des Prozessmanagers wahrnehmen. Außerdem ist zu prüfen, ob eine Zusammenlegung der Rollen möglich ist. So können z.B. die Prozessverantwortlichen und ihre entsprechenden Teilprozessverantwortlichen die Aufgaben des Prozesscontrollers übernehmen. Steht die Verbesserung der Geschäftsprozesse bzw. des GPM im Fokus, gewinnen Gremien und Teams an Bedeutung. Diese übernehmen vor allem Managementaufgaben. Empfohlen wird eine hierarchische Organisation dieser Teams, was eine schnelle Top-down- und Bottom-up-Kommunikation ermöglicht.

Pozessrealisierung

Diese Phase schließt die Anpassung all derjenigen Aktivitäten, Arbeitsabläufe, Ressourcen und unterstützenden Systeme ein, welche für den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse erforderlich sind. Im Vordergrund steht hierbei die Implementierung des Prozesscontrollings, die erfolgskritische frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und die Verankerung der Geschäftsprozesse in die Organisation.

Die modellierten Prozesse aus der Gestaltungsphase können nun in die Produktivprozesslandschaft integriert werden. Doch bevor die Prozessimplemetierung beginnt, stellt sich zunächst die Frage inwiefern die zeitliche Abfolge der Prozessintegration und der dazugehörigen Ablauforganisation stattfindet. Dazu sind 3 alternative Reihenfolgen denkbar.

- Einführung der neuen Prozesse und anschließende Anpassung der Aufbauorganisation.
- Umsetzung der neu ausgerichteten Organisation und anschließender Roll-out der Prozesse.
- Zeitgleiche Einführung von neuer Aufbauorganisation und neuen Prozessen.

Eine konkrete Empfehlung, welche dieser Varianten am sinnvollsten geeignet ist, kann nicht getroffen werden. Jede Organisation und damit jede Prozesslandschaft ist individuell. So werden immer zunächst in der Analysephase die Prozesslandschaft analysiert und zusammen mit den Fachschaften und unseren Know-How die best-geeignete Variante ausgewählt werden.

Implementierungsstrategie: Pilotierter Roll-Out

Im pilotierten Roll-Out erfolgt eine Umstellung auf die neuen Prozesse zunächst in genau einer Niederlassung für genau eine Funktion, die für die weiteren Prozessimplementierungen einen Pilotcharackter besitzt. Damit handelt es sich um eine Kombination eines regionalen mit einem funktionalen Step-by-step. Hierbei gewonnene Erfahrungen können genutzt werden, um die Prozesse erneut anzupassen oder die Methoden der Umsetzung in anderen Regionen zu verfeinern. Eventuelle Probleme auf Grund fehlerhafter Vorgaben entstehen bei dieser Vorgehensweise nur in einem eng umrissenen Umfeld und können somit besser kontrolliert und behoben werden, so dass ein sehr hohes Maß an Sicherheit erreicht wird. Allerdings wird eine im Vergleich zu anderen Strategien deutlich verlängerte Einführungsdauer in Kauf genommen. Zudem sind bei stark vernetzten Strukturen ggf. Schnittstellenprobleme zu beachten, die zwischen dem bereits „restrukturierten“ Bereich und anderen Bereichen auftreten.

Implementierungsstrategie: Step-by-Step

Bei einer stufenweisen (Step-by-step) Einführung werden in den einzelnen Schritten sukzessive gesamte regionale oder funktionale Teilbereiche auf die neue Prozessorganisation umgestellt, während andere Bereiche zunächst nach dem alten Vorgehen weiterarbeitet. Der wesentliche Vorteil dieser Strategie besteht, ebenso wie bei der pilotierten Vorgehensweise, in der erhöhten Sicherheit dieser Strategie gegenüber dem Big-bang. Die stufenweise Einführung der neuen Organisationsstruktur erlaubt das sukzessive Lernen der prozessualen Gegebenheiten sowohl bei den in den Prozessen eingebundenen Mitarbeitern als auch bei den Prozessorganisatoren.

Implementierungsstrategie: Big-Bang

Die Big-Bang Einführung ist entgegengesetzt der Step-By-Step Implementierungsstrategie. In der Definition wird die „Big-Bang-Strategie“ als vollständigen Umstieg an einem klar definierten Zeitpunkt (üblich zu Zeiten, an denen die Systeme weitesgehend nicht genutzt werden). Es lassen sich somit kürzere Einführungszeiträume realisieren, es entstehen keine Reibungsverluste durch Organisationseinheiten, die mit unterschiedlichen Versionen von Prozessen arbeiten, und bereichsübergreifende Prozesse können in einem Schritt umgesetzt werden, so dass alle beteiligten Bereiche gleichermaßen betroffen sind. Ein neu konzipierter Prozess wird somit in seiner Gesamtheit produktiv genommen.

Den Vorteilen stehenjedoch auch Risiken gegenüber. Das Einführungsrisiko ist bei einem Big-bang deutlich höher als bei einer stufenweisen Einführung, da der Umfang des Projekts höhere Anforderungen hinsichtlich der Beherrschung der Interdependenzen stellt. Aus diesem Grunde ist eine derartige Strategie nur auf der Basis eines straffen Projektmanagements möglich. Darüber hinaus muss das Projekt beim Management eine sehr hohe Priorität besitzen, damit erforderliche Entscheidungen unverzüglich getroffen und Bereichskonkurrenzen schnell beseitigt werden können. Bei dieser Vorgehensweise werden innerhalb eines begrenzten Zeitintervalls die Organisatoren

besonders stark beansprucht, da eine Vielzahl organisatorischer und DV-technischer Risiken innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums anfallen. Zudem existiert bei dieser Strategie keine Erprobungsphase, in deren Rahmen Erfahrungen gesammelt werden können.

Bewertung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Big-bang-Strategie primär eine möglichst schnelle Umsetzung der Organisationsund Prozessverbesserung anstrebt, während die stufenweise Einführung den Sicherheitsaspekt der Einführung stärker gewichtet. Die im Rahmen einer Einführungsstrategie verfolgten Zielsetzungen stehen in einem konfliktären Verhältnis zueinander. Welche der dargestellten Strategien zu wählen ist, hängt stark von der konkreten Situation ab. Die folgende Tabelle stellt wesentliche Vor- und Nachteile in komprimierter Form dar.

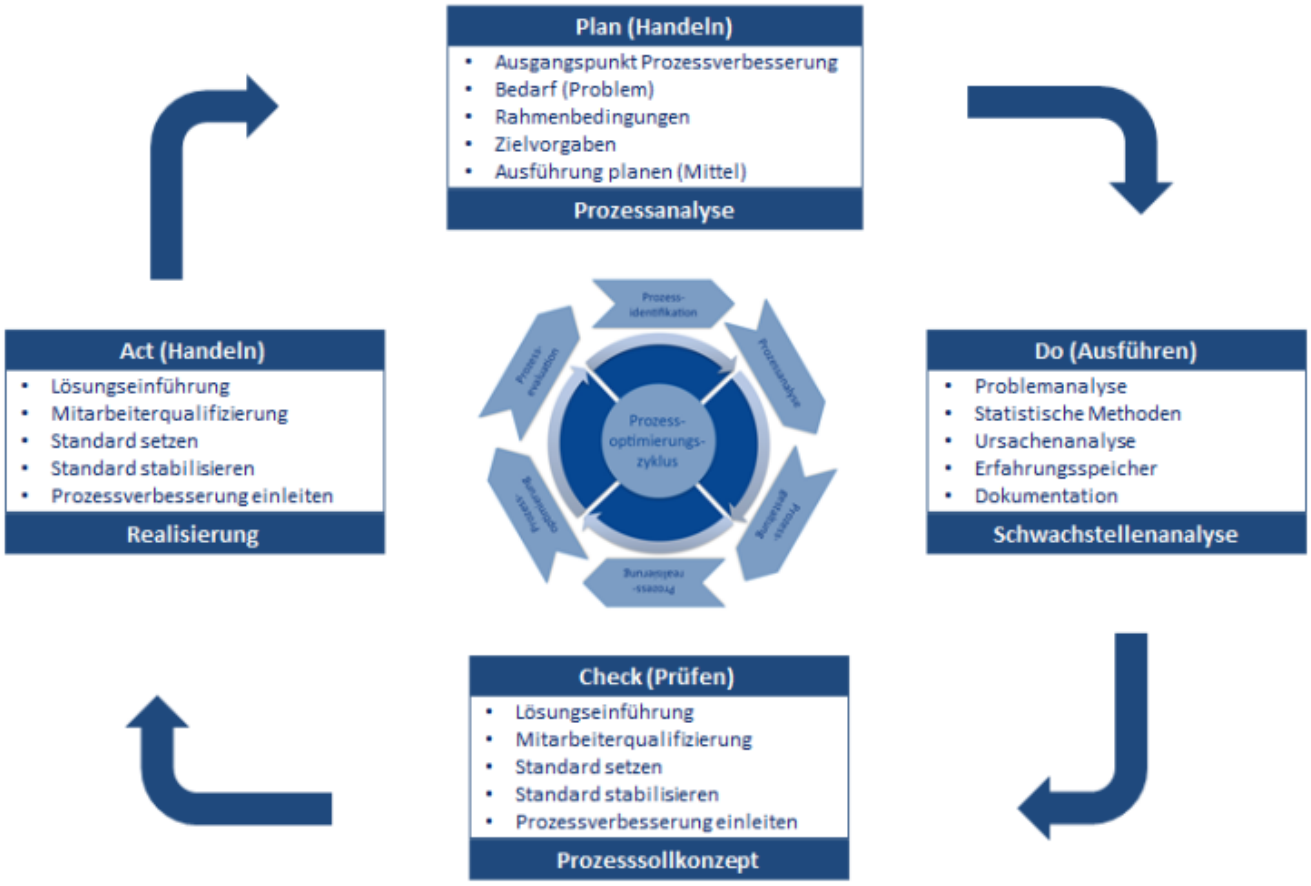
Prozessoptimierung

Diese Phase des Geschäftsprozessmanagements beschäftigt sich hauptsächlich mit der Frage in wiefern die realisierten Prozesse bezüglich der Performance gesteigert werden können. Grundsätzlich werden dazu zwei Ansätze unterschieden. Dies ist zum einen die Prozesserneuerung, die auch als Reengineering bezeichnet wird und zum anderen die Prozessverbesserung. Ersterer beinhaltet einen radikalen Umbruch, hat prozessübergreifende Auswirkungen, bietet ein hohes Chancenpotenzials, hat aber zugleich auch eine hohe Risikobehaftung und ist durch seinen kurzfristigen Projektcharakter gekennzeichnet. Wie oft Prozesserneuerungen durchgeführt werden, hängt von externen und internen Faktoren ab. Diese könnten z.B. große Marktveränderungen oder eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens sein.

Prozessverbesserung

Die Prozessverbesserung hingegen orientiert sich an bestehenden Geschäftsprozessen und wird als permanente Aufgabe durchgeführt. Dieser Ansatz zeichnet sich durch iterative Verbesserungen bzw. seinen repetitiven Charakter, die enge Einbeziehung der Mitarbeiter und durch ein geringes Risiko aus. Prozessverbesserungen bilden den Kern der täglichen Prozessarbeit und werden im Wesentlichen durch die Etablierung selbststeuernder Regelkreise unter dem Einsatz systematischer Methoden und Instrumente gelöst.

Der Schwerpunkt dieser Methoden liegt auf der Ermittlung und Beseitigung von Problemen, Schwachstellen und Fehler, die sich auf Inhalt, Ablauf, Ressourcen und Umfeld der Geschäftsprozesse beziehen und sich auf die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse auswirken. Das Vorgehen bei der Beseitigung der Ursachen erfolgt gemäß dem Prinzip der ständigen Verbesserung.



Prozesserneuerung

Bei der Prozesserneuerung werden alle Phasen des GPM neu durchlaufen. Die durchzuführenden Maßnahmen sind demzufolge identisch zu den Aktionen bei der erstmaligen Implementierung der Geschäftsprozesse. Die vorliegende Dokumentation der Geschäftsprozesse wird genutzt, um sicherzustellen, dass notwendige Bestandteile aus dem gegenwärtigen Geschäftsprozess im neuen Geschäftsprozess reflektiert sind. Das Business Process Reengineering (BPR) gilt als die bekannteste Methode der Prozesserneuerung.

Die Hauptmerkmale sind:

- Grundsätzliches Überdenken der Geschäftsprozesse
- Radikales redesign der Geschäftsprozesse
- Verbesserungen in Größenordnungen (bezogen auf Zeit, Qualität und Kosten)

Kennzeichnend sind außerdem die große Anstrengung, die Bindung erheblicher Personalressourcen und das hohe Erfolgsrisiko bei dem Einsatz des BPR. Aufgrund dessen sollte man sich auf strategisch bedeutsame Geschäftsprozesse, die gravierende Leistungsdefizite aufweisen, beschränken.

Die folgende Tabelle stellt die Ansätze der Prozesserneuerung und Prozessverbesserung gegenüber und fasst sie somit zusammen.

	Prozesserneuerung	Prozessverbesserung
Wirkung auf die existierende Organisation	Tiefgreifende Veränderung: Ersatz der alten Organisation Völlige Neukonzeption	Verbesserung der bestehenden Organisation
Veränderung der Organisation	Quantensprünge des Wandels, d.h. radikale Veränderung	Organisationsentwicklung auch in kleinen Schritten Moderate Veränderung
Methode der Prozessbeschreibung	Prozessverstehen, d.h. Verzicht auf Details	Prozessanalyse durch formale detaillierte Beschreibung

Insbesondere die oberste Geschäftsleitung muss einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der Geschäftsprozesse leisten. Sie muss die Mitarbeiter bezüglich der laufenden Prozessoptimierung sensibilisieren, indem sie die Bedeutsamkeit dieser für die Zukunft des Unternehmens und somit auch für die Zukunft aller Mitarbeiter aufzeigt. Das Management muss Widerstände reduzieren, indem es ausführlich informiert, kommuniziert, motiviert und Leistungen honoriert. Dazu ist es z.B. notwendig, Erfolge der Prozessoptimierung bekannt zu machen und zu würdigen, die Arbeit der an der Prozessoptimierung beteiligten Akteure nicht zu behindern oder Anreizsysteme einzuführen, die das Erreichen von Geschäftsprozesszielen finanziell honorieren.

Prozessevaluation

Die Phase Prozessevaluation beschäftigt sich hauptsächlich in der Überprüfung der zuvor definierten Ziele mit den tatsächlich erreichten Ziele. Dabei werden unterschiedliche Techniken zur Messung der Ziele eingesetzt. Zusammen mit den Fachbereichen werden sämtliche Umsetzungen im Projekt nochmals Review passiert und abschließend das entstandene Ergebnis diskutiert. Dabei werden auch mögliche Erweiterungspotentiale behandelt, die eventuell als neue Arbeitspakete definiert werden könnten.

From:
https://wi-wiki.de/ - **Wirtschaftsinformatik Wiki - Kewee**

Permanent link:
https://wi-wiki.de/doku.php?id=vorgehensmodell

Last update: **2023/05/08 14:11**