

Prozessoptimierung

Warum Prozessoptimierung?

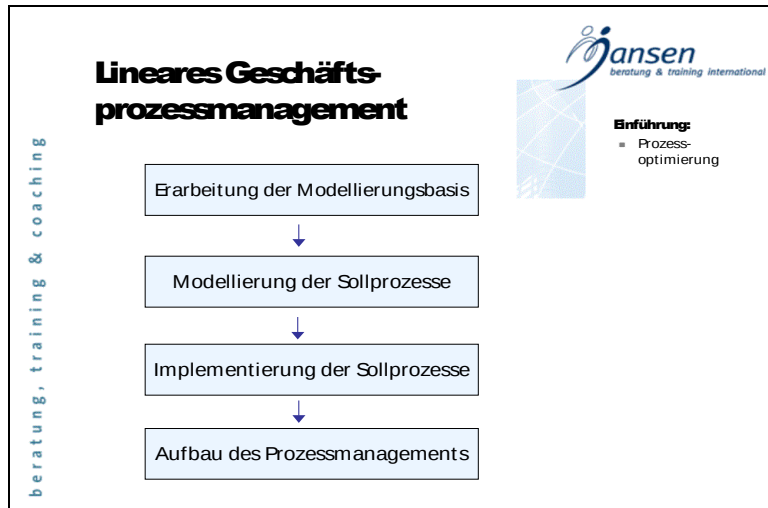
Die Diskussion über effiziente Geschäftsabläufe ist nach wie vor aktuell. Im Geschäftsprozessmanagement oder Business-Process-Reengineering (BPR) werden die Geschäftsprozesse unter die Lupe genommen. Auf dem Markt sind hierfür zahlreiche Methoden und Werkzeuge erhältlich, die für unterschiedliche Anforderungen konzipiert wurden.

Am Anfang jeder Prozessoptimierung steht die Geschäftsprozessmodellierung, der dann das eigentliche Optimieren folgt.

Ziel ist es dabei den Überblick über betriebliche Abläufe und die Aufgabenverteilung zu erlangen. Durch die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg lassen sich Insellösungen und unnötige Mehrfachbearbeitungen vermeiden. Zusätzlich entfallen Hürden zwischen Papierbelegen und elektronisch gespeicherten Daten. Die Geschäftsprozessmodellierung bietet eine fundierte Grundlage für den Gebrauch betrieblicher Software wie z. B. PPS- bzw. ERP-Systeme. Darüber hinaus lassen sich im Rahmen der Geschäftsprozessmodellierung entstandene Ablaufmodelle für eine Zertifizierung oder Auditierung nutzen.

Vorgehensmodell

In den letzten Jahren hat sich für die Prozessoptimierung ein allgemeingültiges Vorgehensmodell etabliert.



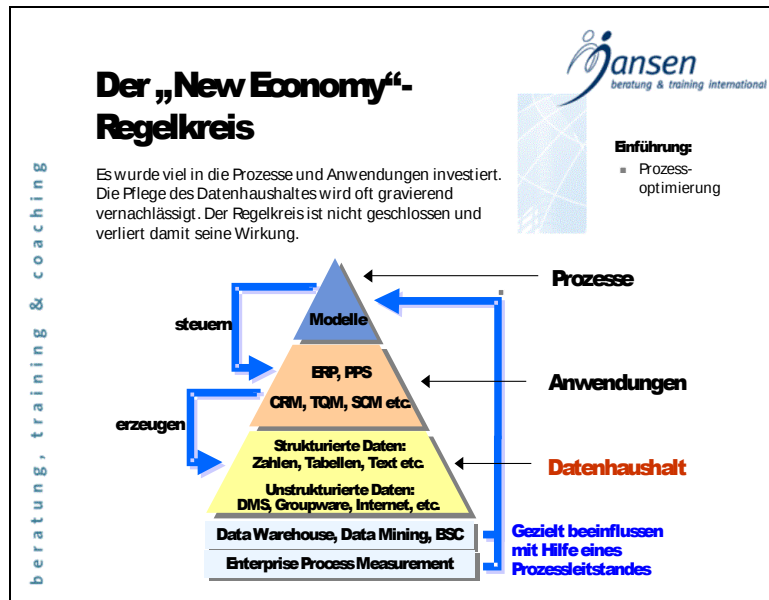
Allerdings hat sich in sehr vielen – insbesondere komplexen – Projekten, herausgestellt, dass die lineare Sicht auf das Vorgehen nicht zum angestrebten Optimum führt. Sobald ein Grundmodell für die Sollprozesse vorliegt, muss dieses gegen die „reale“ Welt gespiegelt und in der Regel modifiziert werden.

Zwei Probleme können in dem erstellten Sollmodell auftreten:

1. Die modellierten Geschäftsprozesse gehen an der „real“ existierenden Welt so weit vorbei, dass die spätere Veränderung der operativen Abläufe in Richtung Sollmodell nicht gelingt.
2. Das Sollmodell ist selbst nicht optimal und beinhaltet Engpässe bzw. berücksichtigt die Erkenntnisse des systemischen Denkens nicht hinreichend gut (z.B. sind Rückkopplungen und Zeitverzögerungen - also Basiselemente des systemischen Denkens - nicht eingebaut).

Modernes Prozessmanagement sollte somit auch die versteckten Effekte komplexer Organisationen berücksichtigen und sich am Regelkreis für Unternehmen orientieren. Darin liegt das eigentlich neue an der „New Economy“. Aber wie immer bei Hypes machen auch in der „New Economy“ viele mit, ohne das Anliegen vielleicht tatsächlich verstanden zu haben.

Ein Vorgehensmodell, das diesen neuen Anforderungen gerecht wird, könnte ungefähr so aussehen:



Der Regelkreis sichert damit eine Verzahnung des Sollmodells mit der „realen“ Welt und führt dadurch zu einer kontinuierlichen Optimierung und Anpassung der Abläufe.

Gefahren einer falschen Prozessoptimierung

Die große Gefahr beim Prozessoptimieren liegt darin, dass ein laufender Betrieb (und oftmals auch erfolgreicher Betrieb) auf ein fehlerhaftes, unvollständiges Sollmodell umgestellt wird und damit das eigentlich gewünschte Verbesserungspotenzial nicht erreicht und/oder sogar drastische Verschlechterungen in Kauf genommen werden müssen.

Die Dynamik und die Komplexität heutiger Wirtschaftsabläufe erfordern sowohl vom Berater als auch von den eingesetzten Tools das Verständnis aktueller Zusammenhänge. Die Interdependenzen der Unternehmen und Wirtschaftsgebilde nehmen mit der Globalisierung dramatisch zu und die daraus entstehenden Abhängigkeiten und Nebeneffekte sind für einen einzelnen kaum noch beherrschbar.

Eine Möglichkeit, um diesen steigenden Komplexitätsherausforderungen Stand zu halten, ist der Ansatz des systemischen Denkens, welcher als

„biokybernetisches Systemdenken“ bereits seit den siebziger Jahren von Frederic Vester vertreten wird.

Das Wirtschaften soll demnach an den Mechanismen biologischer Organisationsformen orientieren, anstatt den mechanistischen – und längst überholten – Ansätzen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen nachzurennen.

Neueste Technologien

Auf dem Markt der Tools für Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung gibt es zahlreiche Tools, mit deren Hilfe die Projekte schnell und zielsicher durchgeführt werden können. Im September 2001 veröffentlichte das Fraunhofer Institut Arbeit und Organisation (IAO) in Stuttgart eine Studie unter dem Namen „Business Process Management Tools – Eine evaluierende Marktstudie über aktuelle Werkzeuge“ (www.iao.fhg.de/d/shop), in der über 30 Werkzeuge für das Geschäftsprozessmanagement analysiert wurden. Zur Bewertung diente ein Kriterienkatalog, der sich an den Bedürfnissen der betrieblichen Praxis orientiert. Für die Untersuchung wurden 3 unterschiedliche Einsatzszenarien zu Grunde gelegt. Im Bereich Modellierungswerkzeuge ging dabei das „Aris-Toolset“ der IDS Scheer AG in den meisten Kategorien als Sieger hervor. Das verbreitete Programm präsentiert sich dem geschulten Anwender als umfangreiches Werkzeug, das vor allem durch sein Methodenangebot besticht. Für unbedarfte Einsteiger ist „Aris-Toolset“ aus Kosten- und Einarbeitungszeitgründen aber weniger geeignet.

Angeführt wird das Feld der Verfolger vom Modellierungswerkzeug „Bonapart“ der proubis GmbH (www.proubis.de), das vor allem mit ausgereiften Analyse- und Simulationskomponenten glänzt. Die proubis GmbH geht mit dem „Bonapart“ noch einen Schritt weiter und bietet mit dem „Bonapart Cockpit“ einen Prozessleitstand an, der alle modellierten Geschäftsprozesse permanent überwacht und protokolliert. Damit können Ist-Daten (Fakten) aus dem Tagesgeschäft aufgenommen werden, die dann mit der Soll-Modellierung verglichen werden. Ebenso lassen sich Ausreißer z.B. bei den Durchlaufzeiten identifizieren und einer Einzelanalyse unterziehen. Das „Bonapart Cockpit“ überwacht die Prozesse über Abteilungsgrenzen und über heterogene IT-Systeme hinweg und erlaubt einen zentralen Leitstand für alle kritischen Abläufe im Unternehmen.

Selbstverständlich stehen wir Ihnen auch zu diesem Thema wieder für Ihre Fragen und Anregungen zur Verfügung: eine e-mail an thomas.fehling@jbt.de

Prozessoptimierung



genügt.