WIP WISSEN.PLUS
HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

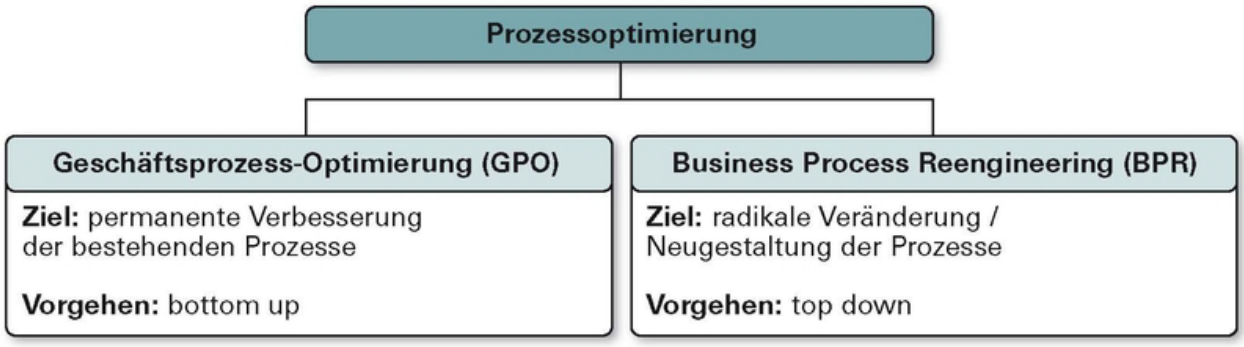
Methoden der Prozessoptimierung

Bei der Reorganisation von Prozessen ist zunächst die grundsätzliche Frage nach dem **Handlungsbedarf** zu beantworten – Geht es darum, die bestehenden Prozesse zu optimieren, oder sind die Prozesse völlig neu zu gestalten?

Je nachdem braucht es ein anderes Vorgehen:

Die **Geschäftsprozess-Optimierung (GPO)** dient der **laufenden Verbesserung** bestehender Prozesse. Man hält sich weitgehend an die vorgegebenen Abläufe, dokumentiert und analysiert diese sorgfältig, um sie nach und nach anzupassen.

Das **Business Process Reengineering (BPR)** sorgt für einen **radikalen Umbruch**, indem die Prozesse von Grund auf völlig neu gestaltet werden. Entsprechend ist es geradezu ein Hindernis, wenn man sich zu sehr am Bestehenden orientiert.



Die Geschäftsprozess-Optimierung (GPO) wird als ein Konzept der **schrittweisen Prozessverbesserung** beschrieben. Man bezeichnet die GPO deshalb auch als evolutionären Verbesserungsprozess, der **«bottom up»,** also von unten nach oben, verläuft. Die unteren Hierarchiestufen lösen Verbesserungen aus und steuern deren Umsetzung. Der Ausgangspunkt bilden die **bestehenden Abläufe**, die auf Schwachstellen untersucht und schrittweise optimiert werden. Dadurch werden vorhandene Stärken genutzt und kontinuierlich ausgebaut.

Das Business Process Reengineering (BPR) zielt darauf ab, das Unternehmen von Grund auf und ohne Rücksichtnahme auf bisherige Prozesse völlig **neu zu organisieren**. Das BPR leitet sich aus dem Konzept des **Business Reengineering** ab, das 1993 von Michael Hammer und James Champy vorgestellt wurde. Sie bemängelten, dass die mit der Geschäftsprozess-Optimierung (GPO) angestrebte fliessende und «schmerzlose» Neuausrichtung von Prozessen zu wenig effektiv sei. Dadurch würde die Chance vergeben, unkonventionelle, auf den ersten Blick als «revolutionär» erscheinende Lösungen zu suchen.

Das BPR will mit der Reorganisation buchstäblich «auf der grünen Wiese» anfangen und die Prozesse und Strukturen neu definieren, dies mit dem Hauptziel, die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens zu verbessern.

Weil das BPR radikale Veränderungen nach sich zieht, kann es nur von der Unternehmensspitze wirksam initiiert und umgesetzt werden, also **«top down».** Der Veränderungsprozess wird stufenweise von oben nach unten ausgelöst und gesteuert. Man nimmt dabei in Kauf, dass die von den Veränderungen direkt betroffenen Mitarbeiter nicht oder nur ungenügend beteiligt werden. In den daraus folgenden Akzeptanzproblemen mag der Hauptgrund liegen, dass viele BPR-Projekte ihre hohen Ziele verfehlt haben oder in der Umsetzung gescheitert sind.

Allgemein ist eine Reorganisation nach dem BPR mit folgenden **Risiken** verbunden:

Hohes **Umsetzungsrisiko**, da nicht auf bestehenden Strukturen aufgebaut wird, sondern völlig neue Strukturen geschaffen werden mit dem entsprechenden Umsetzungsaufwand.

Grosses **Konfliktpotenzial**, weil die Machtstrukturen verändert werden und tiefgreifende Veränderungen bei den betroffenen Personen Ängste und Widerstand auslösen.

Hohes **Erfolgsrisiko**, weil der Nutzen (Leistungs- und Kostenvorteile) schwer abschätzbar ist im Vergleich zu den hohen Reorganisationskosten.

Quelle: Compedio Bildungsmedien / Organisation-Management-Basiskompetenz