

Abstract

Titel: Prozessdefinition und -optimierung

Kurzzusammenfassung: Die Bachelor Thesis befasst sich mit dem Thema Prozessmanagement in einer öffentlichen Verwaltung. Mit dem Fokus auf die Abteilung Rechnungswesen wird im Rahmen der Arbeit ein neuer Abrechnungsprozess definiert sowie zwei bestehende Supportprozesse im Bereich „Zahlungsverkehr“ durch eine tiefgreifende Analyse von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen optimiert. Neben diesen beiden Kernelementen der Arbeit, werden auch die theoretischen Grundlagen des Prozessmanagements behandelt. Ferner wird das Prozessmanagement in der auftraggebenden öffentlichen Verwaltung und der im Zentrum stehenden Abteilung beschrieben.

Verfasser/-in: Marina Skorput

Herausgeber/-in: **Michael Born**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: Deutsch

Zitation: Skorput, M. (2014). *Prozessdefinition und -optimierung*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften: Bachelor Thesis.

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessmanagement, Prozessdefinition, Prozessoptimierung, öffentliche Verwaltung

Ausgangslage

Prozesse sind ein wesentlicher Bestandteil eines jeden Unternehmens. So wird dem Prozessmanagement und einer prozessorientierten Unternehmenssicht eine hohe Bedeutung beigemessen. Auch die Bachelor Thesis widmet sich diesem Thema und betrachtet das Prozessmanagement einer öffentlichen Verwaltung.

Die auftraggebende Institution hat vor einigen Jahren im Rahmen eines Projektes eine Prozesslandkarte erarbeitet und darin Flussdiagramme aller Wertschöpfungsprozesse integriert. Die Prozesse der in dieser Arbeit im Fokus stehenden Abteilung, nämlich der Abteilung Rechnungswesen, blieben bei der Prozessdokumentation unberücksichtigt. Zukünftig sollen aber auch sie in die Prozesslandkarte eingebunden werden. Die Bachelorarbeit setzt den Anfang für dieses Vorhaben und behandelt dabei zwei Aspekte im Bereich Prozessmanagement. Einerseits wird eine Prozessoptimierung von zwei bestehenden Supportprozessen der Abteilung vorgenommen und andererseits wird ein neuer Prozess definiert.

Ziel

Wie in der Ausgangslage beschrieben werden in der Arbeit zwei Teilaspekte des Prozessmanagements betrachtet. Folgende Ziele werden für den jeweiligen Teilbereich verfolgt:

Prozessoptimierung

Im Rahmen der Arbeit werden zwei bestehende Supportprozesse der Abteilung Rechnungswesen einer tiefgreifenden Analyse unterzogen. In dieser sollen die Ist-Prozesse auf Schwachstellen und Verbesserungspotentiale hin untersucht werden. Ziel ist es, aufgrund der Analyse Optimierungsmassnahmen abzuleiten und jeweils einen optimierten Soll-Prozess zu definieren.

Prozessdefinition

Der Abteilung Rechnungswesen wurde vor ca. zwei Jahren die Verantwortung für einen neuen Bereich übertragen. Dabei entschied die Abteilung, einen Abrechnungsprozess, der zwischen den einzelnen Kantonen stattfindet, neu zu gestalten mit dem Ziel eine Effizienzsteigerung zu erreichen. Wie der Prozess zukünftig durchzuführen ist, wurde bislang jedoch noch nicht definiert. Ziel der Bachelorarbeit ist es, diese Aufgabe zu erfüllen und einen Soll-Prozess zu definieren. Zu berücksichtigen sind dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Harmonisierte Rechnungslegungsmodell für Kantone und Gemeinden (HRM2).

Abschliessendes Ziel für die Bachelorarbeit ist, für die drei Soll-Prozesse ein Flussdiagramm im Microsoft Visio zu erstellen und in die Prozesslandkarte der öffentlichen Verwaltung zu integrieren.

Vorgehen

Zu Beginn der Arbeit wird zunächst eine theoretische Grundlage geschaffen, indem, basierend auf verschiedenen Literaturquellen und Expertenwissen, wesentliche Aspekte des Prozessmanagements behandelt werden. Unter anderem wird hier beschrieben wie bei einer Prozessoptimierung sowie bei der Aufnahme eines neuen Prozesses vorzugehen ist.

Des Weiteren wird in der Arbeit das Prozessmanagement der auftraggebenden öffentlichen Verwaltung betrachtet, wobei der Fokus auf der Prozessdokumentation (Prozesslandkarte und Flussdiagramme) liegt. In einem nächsten Schritt wird die Abteilung Rechnungswesen genauer unter die Lupe genommen. Hierbei wird unter anderem ein Verzeichnis erstellt, das alle Prozesse der Abteilung aufzeigt. Dieses dient als Grundlage für die Auswahl der beiden zu optimierenden Prozesse.

Die Prozessoptimierung und die Definition des neuen Prozesses stellen den Kerngehalt der Arbeit dar. Das im Theorieteil beschriebene Vorgehen wird hier in der Praxis umgesetzt.

Abschliessend werden die drei in der Arbeit definierten Soll-Prozesse einer Prüfung unterzogen. Auch werden weitere Massnahmen abgeleitet und das weitere Vorgehen beschrieben.

Erkenntnisse

Prozessoptimierung

Bei einem Prozessoptimierungs-Projekt ist ein strategisches Vorgehen von grosser Bedeutung. Dabei ist es wichtig, sich zunächst die Zielsetzung des Projektes vor Augen zu führen. Ist das Ziel klar definiert, können die in Abb. 1 aufgeführten Schritte durchgeführt werden.

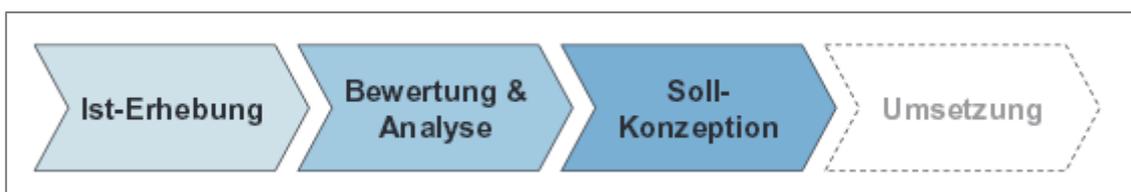


Abb. 1: Vorgehen bei einer Prozessoptimierung.

Quelle: aus Bayer & Kühn (2013, S. 206).

Das in Abb. 1 aufgezeigte Vorgehen wurde auch bei der Bachelorarbeit angewandt. So wurde zunächst eine Ist-Erhebung durchgeführt, wobei der Ist-Prozess beschrieben und mittels Flussdiagramm visualisiert wurde. Danach folgte eine Analyse des Ist-Prozesses, bei der aufgrund verschiedener Optimierungskriterien (wie bspw. Prozessschritt weglassen, automatisieren oder parallelisieren) Schwachstellen und Verbesserungspotentiale ermittelt wurden. So konnten in einem weiteren Schritt Optimierungsmassnahmen abgeleitet und ein Soll-Prozess definiert werden.

Der erste Prozess, bei dem eine Prozessoptimierung vorgenommen wurde, beinhaltet das Auszahlen von Kundenguthaben. Bislang wurden diese manuell im System verbucht und einzeln per E-Banking ausbezahlt. Die Analyse von Schwachstellen und Verbesserungspotentialen hat ergeben, dass der Prozess automatisiert werden kann, was zu einer erheblichen Effizienzsteigerung führt. Um dieses Potential auszuschöpfen, musste als Massnahme eine Programmerweiterung vorgenommen werden. Diese erlaubt es die Kundenguthaben mittels elektronischen Zahlungsauftrages an die Kunden zurückzuzahlen. Da aufgrund dessen eine Erfassung der einzelnen Auszahlungen per E-Banking wegfällt, kann durch den optimierten Prozess eine Doppelterfassung (einmal im Programm und einmal per E-Banking) vermieden werden.

Der zweite bei der Prozessoptimierung berücksichtigte Prozess beinhaltet das Bearbeiten von Fehlzahlungen, die aufgrund einer fehlerhaften Referenznummer nicht automatisch im System verbucht werden können. Auch bei diesem Prozess konnten aufgrund einer Prüfung verschiedener Optimierungskriterien effizienzsteigernde Massnahmen abgeleitet werden. So sollen Zahlungen, die für ein anderes System bestimmt waren, zukünftig nicht mehr von einem Postkonto auf das andere überwiesen werden, sondern mittels Umbuchung am richtigen Ort verbucht werden.

Prozessdefinition

Im Rahmen der Prozessdefinition wurde ein Abrechnungsprozess neu definiert. Wie auch bei der Prozessoptimierung, wurde dabei nach einer im Theorieteil der Arbeit aufgezeigten Methode vorgegangen. So wurden zunächst die wesentlichen Parameter (bspw. Prozesskunde oder Anforderungen an den Prozess), die für den Prozess massgebend sind, festgelegt. Der nächste Schritt beinhaltete die Konzipierung und den Beschrieb des Abrechnungsprozesses. Damit der neu definierte Abrechnungsprozess einwandfrei verlaufen kann, wurden Massnahmen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zu diesen gehörte unter anderem das Erstellen eines Zeitplans, in dem ersichtlich ist, welche Prozessschritte zu welchem Zeitpunkt durchzuführen sind.

Schlussfolgerungen

Für die zwei optimierten Soll-Prozesse sowie auch für den neu definierten Abrechnungsprozess wurden mittels Microsoft Visio Flussdiagramme erstellt und erfolgreich in die Prozesslandkarte der Institution integriert. So sind sie nicht nur für die Mitarbeitenden der Abteilung Rechnungswesen zugänglich, sondern für das gesamte Personal der Institution. Des Weiteren wurde für jeden Prozess jeweils ein Handbuch erarbeitet, das aufzeigt wie die einzelnen Prozessschritte durchzuführen sind. Auch wurden pro Prozess weitere Massnahmen, wie bspw. das Erstellen aller benötigten Vorlagen, umgesetzt. Ein wesentlicher Aspekt, der ebenfalls in der Arbeit berücksichtigt wurde, war das Prüfen der erarbeiteten (Soll-)Prozesse mittels durchgeführten Testläufen. Dies erlaubte das Ableiten weiterer notwendiger Massnahmen und das Festlegen des weiteren Vorgehens.

Literaturquellen (Auswahl)

Bayer, F. & Kühn, H. (2013). *Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und widerkehrende Themen*. Berlin, Heidelberg: Imprint: Springer Gabler.

Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen* (8. Aufl.). München: Hanser.

Vahs, D. (2009). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wilhelm, R. (2007). *Prozessorganisation* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.