

# Geschäftsprozessanalyse

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Definition der Teilelemente
- 3 Zweck der Prozessanalyse
- 4 Varianten
- 5 Gestaltungsparameter der Geschäftsprozessanalyse
- 6 Wirkungshypothesen und deren Anwendungsvoraussetzungen am Beispiel des Parameters „Transparenz der Erhebung“
- 7 Beurteilung/Kritik
- 8 Literatur

## Einleitung

Ursprünglich wurde die Geschäftsprozessanalyse als Instrument der Wirtschaftsinformatik genutzt. Hierbei werden anhand von Datenbanken Prozesse dokumentiert, analysiert und optimiert. Im Rahmen des Controlling und des strategischen Managements werden Prozesse innerhalb eines Unternehmens mit Hilfe von Kennzahlensystemen effizient gestaltet, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen und dessen betriebswirtschaftliches Ergebnis zu verbessern. Ziel ist es, Durchlaufzeiten zu minimieren, Qualitätsstandards zu gewährleisten und Kosten zu senken. Um Arbeitsabläufe zu verbessern, ist auch der Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg zu berücksichtigen. Mögliche Schwachstellen, wie zum Beispiel eine nicht effiziente Kommunikation der an einem Arbeitsablauf beteiligten Mitarbeiter, können im Rahmen der Geschäftsprozessanalyse identifiziert, personifiziert und in einem nächsten Schritt eventuell eliminiert werden. Dieser Artikel befasst sich mit der Geschäftsprozessanalyse im Rahmen der Personalarbeit. Für ein grundlegendes Verständnis werden vorab die relevanten Begriffe definiert. Im Anschluss erfahren die möglichen Ziele einer Prozessanalyse eine genauere Betrachtung. Im weiteren Verlauf sollen verschiedene Varianten und sowohl das Fluss-, als auch das Prozessablaufdiagramm, als Modelle zur vereinfachten Darstellung der Geschäftsprozessanalyse, vorgestellt werden. Zur vertiefenden Betrachtung der Geschäftsprozessanalyse werden in einem nächsten Schritt mögliche Gestaltungsparameter präsentiert. Nach der Nennung von Wirkungshypothesen und deren Anwendungsvoraussetzungen am Beispiel des Parameters „Transparenz der Erhebung“ folgt eine abschließende Beurteilung.

## Definition der Teilelemente

Zum besseren Verständnis der Thematik bedarf es einer Definition der Begriffe „Prozess“ und „Prozessanalyse“.

**Definition „Prozess“:** Ein Prozess erläutert den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen. (Vgl. Osterloh/Frost, 1998, S. 31) Eine Spaltung in Teilprozesse, die sich wiederum in Schritte und Aktivitäten gliedern, ist möglich. Außerdem lassen sich Prozesse nach ihrer Fristigkeit, strategischen (langfristig), taktischen (mittelfristig) und operativen (kurzfristig) Prozessen zuordnen. Ein Geschäftsprozess „... bezeichnet eine Abfolge von Tätigkeiten, Aktivitäten und Verrichtungen zur Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen, die in einem direkten Beziehungszusammenhang miteinander stehen, und die in ihrer Summe den betriebswirtschaftlichen, produktionstechnischen, verwaltungstechnischen und finanziellen Erfolg des Unternehmens bestimmen.“ (Striening (1988) S. 5) Wichtige Merkmale eines Geschäftsprozesses stellen die Bündelung und Strukturierung funktionsübergreifender Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende, sowie genau definierte Inputs und Outputs dar. (Vgl. Osterloh/Frost (1998) S. 31) Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Messbarkeit der In- & Outputgrößen. Das Prozesssystem strebt einen Wertschöpfungsprozess an, welcher bezüglich Ressourcenverzehr, Durchlaufzeiten und Qualität optimiert werden sollte. (Vgl. Spelten (1995) S. 157) Idealerweise stellt der erzielte Output für das jeweilige Unternehmen einen höheren Wert als der ursprünglich eingesetzte Input dar.

**Definition „Prozessanalyse“:** Die Prozessanalyse beschäftigt sich mit der Dokumentation eines Istprozesses und bildet somit die Grundlage um Vorgänge zu identifizieren und zu optimieren. (Vgl. Becker (2005) S. 89) Auf dieser Basis können Vorschläge zur effizienteren Gestaltung von Abläufen erarbeitet werden. Zur Dokumentation und Definition eines Prozesses bedienen sich Prozessanalyseinstrumente oftmals grafischen Darstellungen. Um hierbei Übersichtlichkeit zu gewährleisten, ist zu beachten, die Illustration des Vorgangs möglichst elementar und vereinfacht zu gestalten. (Vgl. Chase et al. (2006) S. 155)






## Zweck der Prozessanalyse

Die Prozessanalyse dient in erster Linie dazu, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen und dessen betriebswirtschaftliches Ergebnis zu verbessern. Durch die Schaffung einer transparenten Prozessbetrachtung kann eine ständige Prozessoptimierung erreicht werden. Diese kann nur verwirklicht werden, wenn alle Leistungsprozesse der Unternehmung auf das Unternehmensgesamtziel ausgerichtet sind. (Vgl. Frese (2005) S. 317) Verglichen mit Konkurrenten streben Unternehmen eine effiziente Gestaltung der Parameter Kosten, Qualität und Zeit an. Der Vergleich von eigenen Kennzahlen, mit denen ähnlicher Wettbewerber wird auch „Benchmarking“ genannt. (Vgl. Chase et al. (2006) S. 162) In seiner auf Wertschöpfungsketten basierenden Unternehmensbetrachtung erkennt auch Porter, dass jede Arbeitsaufgabe optimiert werden kann und somit einen

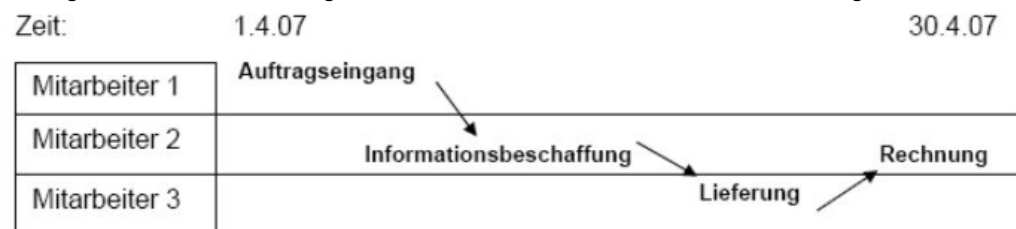
Beitrag zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen leistet. (Vgl. Porter (1986) S. 90) Ein mögliches Ziel der Prozesseffizienz ist die Reduzierung von Durchlaufzeiten, bei gleichzeitiger Berücksichtigung vorgegebener Qualitäts- und Produktivitätsstandards. (Vgl. Frese (2005) S. 317) Ein ähnliches Ziel verfolgt das Total Quality Management, hier wird der Fokus auf die stetige Qualitätsverbesserung gelegt. Der umfassende Qualitätsbegriff bezieht sich dabei nicht nur auf den zu erzielenden Output, sondern auch auf den Leistungserstellungsprozess und die Mitarbeiter. (Vgl. Osterloh/Frost (1998) S. 145) Im Zusammenhang mit dem personenorientierten Qualitätsmanagement steht der Null-Fehler-Ansatz, welcher das Ziel verfolgt, die Mitarbeiter durch Motivation zur Fehlervermeidung und damit zur Übernahmen von Qualitätsverantwortung zu führen. (Vgl. Neumann (1995) S. 60) Die kontinuierliche und dauerhafte Prozessverbesserung wird als Kaizen bezeichnet. (Vgl. Imai (1986) S. 23) Laut Imai handelt es sich hierbei um systematische Lernprozesse, die kollektives Vorgehen erfordern und damit jeden Mitarbeiter in die Erhaltung und Verbesserung eines Prozesses einbeziehen. (Vgl. Imai (1986) S. 24) Mangelnde Prozesseffizienz äußert sich zum Beispiel in Leerlaufzeiten, Terminüberschreitungen oder Überlappung von Arbeitsabläufen. Einen wesentlichen Anteil an der optimalen Prozessgestaltung stellt die Personalarbeit dar, deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele zu überprüfen ist. Sind alle benötigten Daten erhoben worden, ist eine eindeutige Prozessbeschreibung möglich. Diese kann nun genutzt werden, um den Ist-Zustand zu analysieren. Im Rahmen dieser Potentialanalyse können Personalprobleme, wie zum Beispiel häufiger Personalausfall, Personalüberlastung, unzureichende Ausbildung und Erfahrung und starke Personalabhängigkeit durchleuchtet werden. Diese Mängel lassen sich in organisatorische, informationelle und technische Schwachstellen untergliedern. Ein organisatorischer Mangel liegt unter anderem vor, wenn Regeln zum Aufbau oder Ablauf eines Vorgangs fehlerhaft oder nicht existent sind, zum Beispiel das Nichtvorhandensein einer eindeutigen Urlaubs- oder Krankheitsvertretung. (Vgl. Krallmann/Frank/Gronau (1999) S. 91) Informationelle Schwachstellen entstehen durch Störungen des Informationsflusses, zum Beispiel wenn Mitarbeiter wichtige Informationen nicht zeitgemäß weitergeben. Technische Probleme beziehen sich auf Fehler der technischen Ausstattung von Arbeitswerkzeugen, wie beispielsweise Computern.

## Varianten

Wie bereits in der Definition dargestellt, soll im Rahmen der Prozessanalyse ein Vergleich zwischen dem Ist- und dem Sollzustand eines Prozesses stattfinden. Um einen Geschäftsprozess besser zu verstehen ist es notwendig, diesen durch geeignete Modelle abzubilden und somit ein geeignetes Abbild der Realität zu liefern. In einem ersten Schritt ist es von Vorteil den zu betrachtenden Prozess zu visualisieren. Dies soll helfen das Oberziel des Prozesses deutlich zu machen und den Weg zur Erreichung zu dokumentieren. Bei der Prozessbeschreibung sind unter anderem die Größen sachliche und zeitliche Prozessfolge, Prozessidentifizierung, Zeitdauer und Kosten einzubeziehen. Soll die Geschäftsprozessanalyse als personalwirtschaftliches Kontrollinstrument dienen, ist es sinnvoll Dauer, Häufigkeit und verantwortliche Person des jeweiligen Teilprozesses zu untersuchen. Somit werden mögliche „Effizienzlücken“ sichtbar und können einem speziellen Arbeitnehmer zugeordnet werden. Bei der Durchführung einer Prozessanalyse ergeben sich zwei Varianten, der **top-down** und der **bottom-up** Ansatz. Beim top-down Ansatz werden von der obersten Unternehmensebene ausgehend verschiedene Geschäftsprozesse auf Teilprozesse und Prozessschritte heruntergebrochen. Der bottom-up Ansatz zeichnet sich hingegen durch eine Zusammenfassung verschiedener Arbeitsschritte zu Teilprozessen und letztendlich zu Geschäftsprozessen, aus. Für die Praxis empfiehlt sich der top-down Ansatz, um die einzelnen Teilprozesse voneinander abzugrenzen und Überlappungen zu vermeiden. Dieses Vorgehen trägt dazu bei, sich nicht in den Teilprozessen zu „verlieren“ und vordergründig das Gesamtziel zu verfolgen (Vgl. Becker (2005) S. 89). Zur Darstellung des Istzustandes sind alle Tätigkeiten, die zum Prozessverlauf gehören zu dokumentieren und zu benennen (Vgl. Becker (2005) S. 92). Somit werden einzelnen Strukturelementen Aufgabenträger zugeordnet und Verantwortungsbereiche festgelegt. Die Abbildung des Istprozesses mit Hilfe vordefinierter Symbole dient dem einfachen Verständnis, auf dessen Grundlage Optimierungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Um Änderungsbedarf erkennbar zu machen, empfiehlt es sich für die Erstellung des Sollkonzeptes die gleichen vordefinierten Symbole zu verwenden. Wertschöpfende Teilprozesse oder Arbeitsschritte sind unter anderem durch die Maßnahmen „Weglassen“, „Zusammenlegen“, „Parallelisieren“ oder „Auslagern“ zu optimieren. Eine häufig eingesetzte Methode der Prozessbeschreibung ist das Flussdiagramm, welches ursprünglich als Programmierungshilfsmittel genutzt wurde. (Vgl. Becker (2005) S. 100) Die weite Verbreitung dieses Modells beruht auf der einfachen Verständlichkeit der Symbole (Vgl. Becker (2005) S. 101):

-  Das Rechteck bildet die Beschreibung von Aktivitäten ab;
-  Der Pfeil zeigt einen Informations-, oder Materialfluss auf;
-  Die Raute beschreibt eine Entscheidungssituation;
-  Anfang und Ende des Prozesses werden durch abgerundete Rechtecke abgebildet;
-  Kreise stellen Schnittstellen zur Außenwelt dar.

stellt das Prozessablaufdiagramm dar. Unter Verwendung der soeben beschriebenen Symbole werden zusätzlich zeitliche Reihenfolgen eines Prozesses aufgezeigt und die an diesem Prozess beteiligten Personen berücksichtigt. Dieses auch als „swim lane“ bezeichnete Modell zeigt auf der linken Seite



je einen Prozessbeteiligten pro Zeile.

Mit Hilfe dieser Darstellung lässt sich erfassen, wie lange eine Person für eine Tätigkeit benötigt. Außerdem wird aufgezeigt, wie oft ein Mitarbeiter an der Prozessbearbeitung beteiligt ist und wie stark er von Informationen durch andere Mitarbeiter abhängig ist. Hierdurch kann der einzelne Angestellte bezüglich seiner Arbeitsweise kontrolliert werden. Mögliche Verzögerungsfaktoren werden identifiziert, personifiziert und in einem nächsten Schritt eventuell eliminiert.

## Gestaltungsparameter der Geschäftsprozessanalyse

Zur Erhebung der Daten, die zur Prozessanalyse benötigt werden, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Als Gestaltungsparameter der Erhebung kommen • die Person des Beobachters; • die Medien zur Datenerfassung; • den Grad der Transparenz der Erhebung und • die Gattung der erhobenen Daten in Frage.

Für die Person des Beobachters ist zwischen einem externen oder betriebsinternen Beobachter zu wählen. Einen externen Beobachter stellt zum Beispiel ein Mitarbeiter einer Unternehmensberatung dar. Bei der Auswahl eines internen Beobachters ist zu unterscheiden, ob dieser auf der gleichen Hierarchieebene arbeitet, wie die zu beobachtenden Mitarbeiter. Des Weiteren besteht die Möglichkeit einen abteilungszugehörigen oder abteilungsfremden Mitarbeiter mit der Beobachtung zu beauftragen. Fraglich ist, ob zwar eine Unternehmenszugehörige, aber betriebsfremde Person einen internen oder externen Beobachter darstellt. Einen weiteren beeinflussbaren Gestaltungsparameter im Rahmen der Geschäftsprozessanalyse stellen die Medien, mit denen die Arbeitsschritte der am Prozess beteiligten Mitarbeiter aufgezeigt werden, dar. Mögliche Ausprägungen hierfür sind unter anderen die Interview-, Fragebogen- oder Beobachtungsmethode. (Vgl. Krallmann/Frank/Gronau (1999) S. 60) Im Rahmen der Interviewmethode werden die Mitarbeiter persönlich über ihren Tätigkeitsbereich, die Dauer und Häufigkeit der Arbeitsabläufe, sowie die Art der benötigten Informationen befragt. Ziel der Fragebogenmethode ist es, mit Hilfe vorgegebener Fragen die in der Abbildung 1 beispielhaft aufgeführten Größen, zu ermitteln. Ein Vorteil gegenüber der Interviewmethode ergibt sich aus der Möglichkeit für den Mitarbeiter nicht spontan, sondern nach längerem Überlegen zu antworten. (Vgl. Krallmann/Frank/Gronau (1999) S. 69) Mit Hilfe der Beobachtungsmethode wird der Arbeitsablauf eines Mitarbeiters durch einen Dritten aufgenommen und anschließend interpretiert. In Abbildung 2 folgt ein Beispiel, wie ein möglicher Fragebogen zur Datenerfassung aussehen kann.

<b>Fragebogen</b>		
Name :		
Funktion :		
Telefonverbindung :		
wann erreichbar :		
1.) Nennen Sie bitte stichpunktartig Ihre wichtigsten Aufgaben.		
2.) Welche Informationen erhalten Sie zur Aufgabenerledigung?		
z. B. Schriftstücke, Arbeitsunterlagen, Informationen, die zur Erledigung der Aufgabe benötigt werden	Woher bekommen Sie diese Unterlagen und Informationen?	Wie erhalten Sie diese? (schriftlich, telefonisch,...)
3.) Welche Informationen und Unterlagen leiten Sie weiter?		
z. B. Schriftstücke, Arbeitsunterlagen	Wer erhält diese Unterlagen und Informationen?	Wie leiten Sie diese weiter? (schriftlich, telefonisch,...)
4.) Welche Karteien, Statistiken und Dateien benutzen Sie zur Aufgabenerledigung? Legen Sie bitte ein aussagekräftiges Blatt davon zu dem ausgefüllten Fragebogen.		
Karteien, Statistiken und Dateien, die benutzt werden	Wie oft werden diese aktualisiert?	Wer aktualisiert oder führt diese?
5.) Von wem erhalten Sie Ihre Anweisungen ?		
6.) Wer vertritt Sie bei Ihrer Abwesenheit (z.B. Urlaub, Krankheit, Dienstreise) ?		
7.) Wen vertreten Sie ?		
8.) Stört Sie etwas an Ihrem Arbeitsgebiet ?		
Wenn ja, was ?		
9.) Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie ?		
<b>Vielen Dank für Ihre Unterstützung !</b>		

Mit dem Parameter Transparenz ist gemeint, in welchem Ausmaß die am Prozess beteiligten Mitarbeiter über die Erhebung informiert werden. Zunächst ist zu entscheiden, ob die betroffenen Mitarbeiter überhaupt darüber in Kenntnis gesetzt werden, dass eine Prozessanalyse stattfindet. Bei der Entscheidung für eine Einbeziehung der Mitarbeiter stellt der Wille zur Kommunikation eine mögliche Ausprägung des Parameters Transparenz dar. Hierbei besteht unter anderem die Möglichkeit, das langfristige Ziel der Analyse aufzuzeigen und die Mitarbeiter im Verlauf der Entwicklung über Teilschritte zu informieren. Die von Veränderungen betroffenen Arbeitnehmer können aktiv in den Erhebungsprozess miteinbezogen werden. Außerdem ist im Rahmen der Geschäftsprozessanalyse zu entscheiden, welche Größen in welchem Umfang erhoben werden sollen. Als Ausprägungen dieses Parameters kommen exemplarisch Zeiten und Personen in Frage. Der Faktor Zeit lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Einerseits kann hiermit die Dauer des Erhebungszeitraumes gemeint sein (eine Woche, ein Monat oder ein Jahr). Andererseits kann der Faktor Zeit die zu beobachtende Größe im Erhebungsprozess darstellen. Dies ist unter anderem der Fall, wenn betriebliche Durchlaufzeiten, personelle Fehlzeiten, die Dauer eines bestimmten Arbeitsschrittes oder die Häufigkeit, mit der ein Mitarbeiter sich mit der jeweiligen Arbeitsaufgabe beschäftigt, erfasst werden. Im Rahmen der Datenerhebung ist zu entscheiden, ob es von Bedeutung ist, welche Personen an einem Prozess beteiligt sind und ob der

Erfolg oder Misserfolg eines bestimmten Arbeitsschrittes von einem oder mehreren Mitarbeitern abhängt. Somit ist zu entscheiden, ob persönliche Arbeitsleistungen eine Rolle im Analyseprozess spielen sollen. In diesem Fall ist es jedoch wichtig, dass sich bestimmte Abläufe einzelnen Mitarbeitern zuordnen lassen.

## Wirkungshypothesen und deren Anwendungsvoraussetzungen am Beispiel des Parameters „Transparenz der Erhebung“

Exemplarisch soll hier am Beispiel des Parameters „Transparenz der Erhebung“ gezeigt werden, welche Wirkungshypothesen unterstellt werden können und welche Anwendungsvoraussetzungen damit verbunden sind. Zunächst werden die Auswirkungen, die von einem externen Beobachter ausgehen, in den Bereichen Leistung, Kooperation und Lernen untersucht. Diese Wirkungsbereiche stellen die Funktionsfähigkeit einer jeden Organisation sicher, da die Erfüllung der drei Bereiche auf ein arbeitsteiliges, zweckgerichtetes und dauerhaftes System schließen lässt.

Wirkungsbereich	Wirkungshypothese	Begründung	Bedingung
Leistung	--	zweckgerichtete Leistung entfällt, Unsicherheit, Angst	Beobachtung wird wahrgenommen und wird negativ gedeutet
Kooperation	--	erschwerter Kommunikation unter dem am Prozess beteiligten Mitarbeitern; verzerrte Ergebnisse der Prozessbeschreibung	Beobachtung wird wahrgenommen und wird von den Mitarbeitern unterschiedlich bewertet
Lernen	+/-	Mitarbeiter arbeiten wie gewohnt und „verstellen“ sich nicht, jedoch werden aufgrund mangelnder Transparenz Verbesserungsvorschläge nicht angenommen	Beobachtung wird nicht wahrgenommen

In Abbildung 3 sind mögliche Wirkungen und deren Bedingungen zusammengefasst, die auftreten können, wenn die betroffenen Mitarbeiter nicht über die stattfindende Prozessanalyse informiert werden. Der Wirkungsbereich Leistung ist sichergestellt, wenn jeder Mitarbeiter zweckgerichtet arbeitet. Die nicht transparente Datenerhebung kann sich negativ auf die Leistung der Mitarbeiter auswirken. Bedingung hierfür ist, dass die Mitarbeiter wahrnehmen, dass ihre Arbeit beobachtet und Ergebnisse dokumentiert werden. Da durch mangelnde Kommunikation über die Ziele dieser Analyse Unsicherheit herrscht, kann die zweckgerichtete Leistung entfallen. Da die Auswirkungen der Datenerhebung den Mitarbeitern nicht ersichtlich sind, besteht die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. Die Kooperation der Mitarbeiter untereinander und somit auch deren arbeitsteiliges Handeln kann durch die nicht transparente Datenerhebung gestört werden. Bedingung dafür ist, dass die am Prozess beteiligten Mitarbeiter die Beobachtung ihrer Arbeit unterschiedlich bewerten. Einige Personen wollen durch die wahrgenommene Beobachtung ihre Arbeit besonders effektiv und schnell erledigen. Sie versuchen sich selbst positiv darzustellen, in der Hoffnung daraus Vorteile wie zum Beispiel eine Beförderung zu erzielen. Andere am Prozess beteiligte Mitarbeiter können sich durch die Beobachtung verunsichert fühlen. Sie sind eingeschüchtert und können nicht ihre volle Arbeitsleistung erbringen. Durch die unterschiedliche Wahrnehmung der Arbeitnehmer stellt sich der zu erfassende Prozess verzerrt dar. Auf den Wirkungsbereich Lernen kann sich die nicht transparente Prozessfassung gleichzeitig negativ und positiv auswirken. Durch die Anwendungsvoraussetzung, dass die Mitarbeiter die Beobachtung nicht wahrnehmen, ist sichergestellt, dass sie ihre Arbeit dauerhaft wie gewohnt erfüllen und sich nicht kurzfristig verstellen. Jedoch ist die Bereitschaft etwas an dem Arbeitsablauf zu ändern nicht vorhanden, da für die Mitarbeiter durch fehlende Transparenz nicht ersichtlich ist, warum es notwendig ist etwas zu verändern oder dazuzulernen. Abschließend ist jedoch zu erwähnen, dass die genannten Wirkungen nicht zwingend eintreten müssen, sondern nur mögliche Ereignisse darstellen, welche unter veränderten Bedingungen eine gegenteilige Ausprägung erfahren können.

## Beurteilung/Kritik

Die Geschäftsprozessanalyse verfolgt das Ziel, eine ständige Optimierung von Arbeitsabläufen zu gewährleisten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Hierbei sind die Steuerungsgrößen Zeit, Qualität und Kosten zu optimieren. Im Rahmen der Analyse des Ist-Zustandes, werden Prozesse transparent dargestellt, um Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken. Auch der Anteil, den die Personalarbeit zur Unternehmenszielerreichung beiträgt, kann optimiert werden. Durch die genaue Darstellung der Arbeitsabläufe eines einzelnen Mitarbeiters, ist eine individuelle Zielvereinbarung zu erreichen und somit die Möglichkeit der Kontrolle gegeben. Werden Verbesserungen durch die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen vorgenommen, entsteht zusätzlich die ständige gegenseitige Kontrolle der Mitarbeiter untereinander. Wird einem Arbeitnehmer bei Zielerreichung eine Prämie gezahlt, kann die Geschäftsprozessanalyse sowohl als Kontroll-, als auch als Anreizinstrument dienen und erfüllt somit zwei personalwirtschaftliche Funktionen. Wie bereits ersichtlich wurde, ist die Geschäftsprozessanalyse ein sehr aufwendiges Instrument, welches zahlreiche Ressourcen beansprucht. Die Durchführung einer Prozessanalyse scheint aus diesem Grund nicht in jedem Fall sinnvoll zu sein. Wichtig ist, dass die eingesetzten Mittel in angemessener Relation zum Zweck der Analyse stehen.

## Literatur

Becker, Thorsten (2005): Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren, Berlin/Heidelberg.

Chase, Richard/Jacobs, Robert/Aquilano, Nicholas (2006): Operations Management for Competitive Advantage, 11. Auflage, New York.

Frese, Erich (2005): Grundlagen der Organisation – Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 9. Auflage, Wiesbaden.

Heisel, Richard (1995): Gestalten der Veränderungsprozesse, in: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München, S. 178-184.

Imai, Masaaki (1986): Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, New York.

Krallmann, Hermann/Frank, Helmut/Gronau, Norbert (1999): Systemanalyse im Unternehmen, 3. Auflage, München/Wien.

Martin, Albert (2001): Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Stuttgart/Berlin/Köln.

Neumann, Alexander (1995): Qualität, in: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München, S. 53-60.

Osterloh, Margit/Frost, Jetta (1998): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 2. Auflage, Wiesbaden.

Porter, Michael E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt.

Scholz, Rainer (1994): Geschäftsprozessoptimierung – Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, Bergisch Gladbach / Köln.

Spelten, Christoph (1995): Gestalten der Auftragsabwicklungsprozesse, in: REFA – Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (Hrsg.): Den Erfolg vereinbaren – Führen mit Zielvereinbarungen, München, S. 155-178.

Striening, H.-D. (1988): Prozess Management – Versuch eines integrierten Konzepts situationsadäquater Gestaltung von Verwaltungsprozessen – dargestellt am Beispiel in einem multinationalen Unternehmen – IBM Deutschland GmbH, Frankfurt.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Gesch%C3%A4ftsprozessanalyse](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Gesch%C3%A4ftsprozessanalyse)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 23. Oktober 2007 um 19:54 Uhr geändert.