



**Informatorische Nutzung  
für alle Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen<sup>1</sup> des  
Landkreises Göttingen - Fachbereich Jobcenter und der  
Stadt Göttingen - Fachbereich Jobcenter**

**Lfd. Nr.: 4**

**Bearbeitung: FD 56.3 Herr Schrader**

## **- Arbeitshilfe - Prozesse optimieren**

---

<sup>1</sup> Die in der Arbeitshilfe gemachten Angaben beziehen sich sowohl auf die männliche, weibliche als auch auf die unbestimmte Form. Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung und Rahmenbedingungen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Prozess - Prozessorientierung - Prozessoptimierung .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Handlungsoptionen bei der Prozessgestaltung .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Voraussetzungen für eine gelingende Prozessoptimierung .....</b>	<b>5</b>
4.1. Klarheit von Zielen und Strategie .....	5
4.2. Bereitschaft zur Veränderung.....	6
4.3. Barrieren.....	6
<b>5. Vorgehensweise bei der Prozessoptimierung .....</b>	<b>7</b>
5.1. Welche Prozesse (zuerst) optimieren?.....	8
5.2. Wie identifiziert man Schwachstellen im Prozess? .....	10
5.3. Welche Möglichkeiten zur Prozessoptimierung gibt es?.....	10
<b>6. Wie weit kann und sollte man die GPO betreiben? .....</b>	<b>13</b>
6.1. ABC-Analyse .....	13
6.2. Reifegrade und Vorgehen nach dem SPICE-Modell.....	14
6.2.1. Reifegrade nach dem SPICE-Modell.....	14
6.2.2. Vorgehen nach dem SPICE-Modell.....	15
<b>7. Zehn Tipps zur Prozessoptimierung .....</b>	<b>16</b>
<b>Anhang 1: Literaturempfehlungen .....</b>	<b>17</b>
<b>Anhang 2: Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale durch eine Prozessanalyse .....</b>	<b>18</b>

### Mitgeltende Dokumente:

- a) Organisatorische Regelung - Prozesse beschreiben  
(JCI > QMH > Prozessbeschreibungen > Prozesse beschreiben und optimieren >  
Organisatorische Regelung - Prozesse beschreiben
- b) Prozessbeschreibung - Prozesse beschreiben und verbessern  
(JCI > QMH > Prozessbeschreibungen > Qualitätsmanagement durchführen >  
Prozesse beschreiben und verbessern)

## 1. Einleitung und Rahmenbedingungen

Einen Prozess zu gestalten oder zu verändern, der von Anfang bis Ende von nur einer Person ausgeführt wird, wird von dieser einen Person als relativ einfach empfunden. Man muss zwar Vorgaben und Gesetze beachten, kann ansonsten aber allein bestimmen, wie es gemacht wird. Ist der Prozess arbeitsteilig und andere Mitarbeiter im Team oder im Fachdienst sind beteiligt, wird es sofort aufwändiger. **An den Schnittstellen zwischen den Organisationsteilen müssen Absprachen getroffen werden und unterschiedliche Meinungen müssen „unter einen Hut“ gebracht werden.** Spätestens, wenn der Prozess fachbereichsübergreifend ist oder Akteure außerhalb des Landkreises beteiligt sind, wird es kompliziert. **Unterschiedliche Organisationskulturen, Denkweisen und Fachlichkeiten treffen aufeinander** und die Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen (den gemeinsamen Prozess!) wird oft von Konflikten begleitet, selbst wenn alle Beteiligten aus ihrer Sicht die besten Absichten verfolgen. Ein einmal erarbeiteter Prozess wird dann auch nur ungern verändert (optimiert), weil alle Beteiligten sich noch daran erinnern, wie schwierig die Einigung beim letzten Mal gefallen ist.

Außerdem verändern sich die Rahmenbedingungen für das Verwaltungshandeln laufend und werden zunehmend komplexer. Die SGB II-Gesetzgebung war schon immer sehr dynamisch. Die Corona-Pandemie zeigt deutlich auf, dass die Digitalisierung der Verwaltung notwendiger denn je ist. Der Fachkräftemangel, die demografische Entwicklung und die strukturelle Mittelknappheit der kommunalen Kassen erschweren die Aufgabenerledigung zusätzlich.

Die öffentliche Verwaltung und damit auch die kommunalen Jobcenter müssen ihre Leistungsfähigkeit stetig verbessern, um diesen komplexen Herausforderungen dauerhaft gerecht zu werden. **Und eine Organisation, die sich ständig anpassen und verbessern muss, muss zwangsläufig ihre Geschäftsprozesse (Kernprozesse, Unterstützungsprozesse, Führungsprozesse) beherrschen.** Das bedeutet nicht nur kennen und einmal beschreiben, sondern laufend anpassen und optimieren - Geschäftsprozessoptimierung (GPO) wird zur Daueraufgabe.

Das wirft in der Umsetzung einige Fragen auf:

- Welche Handlungsoptionen zur GPO gibt es?
- Welche Voraussetzungen müssen vorliegen, damit die GPO gelingen kann?
- Welche Prozesse sind für die GPO besonders geeignet? - Womit fängt man an?
- Wie ist die Vorgehensweise bei der GPO?
- Wie weit sollte man die GPO betreiben? - Gibt es da ein Ende?

Eine Sache liegt klar auf der Hand: Verwaltungen, die dem „Ämterdenken“ verhaftet bleiben, die nach Gründen für die Nicht-Zuständigkeit suchen, werden den neuen komplexen Aufgaben (Digitalisierung, Sozialraumorientierung u.a.) nicht gerecht werden können. Viele Aufgaben lassen sich nur noch fachbereichsübergreifend lösen. **Das Denken in Ämtern und Funktionen (Aufbauorganisation) muss durch das Denken in Prozessen (Ablauforganisation) ersetzt werden.** Die entscheidende Frage ist nicht die nach der jeweiligen Zuständigkeit, sondern die nach den optimalen Prozessen zur gemeinschaftlichen Aufgabenerledigung.

## 2. Prozess - Prozessorientierung - Prozessoptimierung

**Ein Prozess kann definiert werden als eine Abfolge von Aktivitäten (Tätigkeiten, Schritten) zur Leistungserstellung.** Er wird durch einen Auslöser (Startereignis, Impuls) in Gang gesetzt. Am Ende steht ein Ergebnis (Verwaltungsleistung, Verwaltungsprodukt), das einem oder mehreren internen oder externen Abnehmern (Kunden) zur Verfügung gestellt wird.<sup>2</sup>



**Die oftmals noch vorherrschende Funktionsorientierung stellt die eigene Stelle, das eigene Team, den eigenen Fachdienst usw. in den Mittelpunkt der Betrachtung.** Der Fokus liegt oft ausschließlich auf dem Teil des Prozesses, der als die eigene Aufgabe begriffen wird, für den man sich als Funktionseinheit „zuständig fühlt“. Und diese eng abgegrenzte Teilaufgabe wird ohne Blick auf den Gesamtprozess und das Endergebnis im Selbstverständnis der eigenen Fachlichkeit erledigt.

**Im Gegensatz dazu betrachtet die Prozessorientierung den gesamten Prozess und stellt das Prozessergebnis in den Mittelpunkt.** Die Frage ist also nicht, wo fängt meine Teilaufgabe an und wo hört sie auf, sondern: „Wie können meine Aktivitäten so in den Prozess einfließen, dass am Ende ein optimales Ergebnis (die beste Zielerfüllung) erreicht werden kann?“ Dazu müssen die Prozessbeteiligten miteinander kommunizieren, ein gemeinsames Verständnis von der Aufgabe und dem angestrebten Ergebnis entwickeln und ihre Teilprozesse insbesondere an den Schnittstellen sorgfältig aufeinander abstimmen.

**Die (Geschäfts-) Prozessoptimierung ist eine Methode zur Verbesserung der Prozesse einer Organisation. Ziel ist eine größere Effektivität und Effizienz der Leistungserstellung.** Die handlungsleitende Frage lautet: Werden die Leistungen auf dem richtigen (optimalen) Weg erstellt?<sup>3</sup>

## 3. Handlungsoptionen bei der Prozessgestaltung

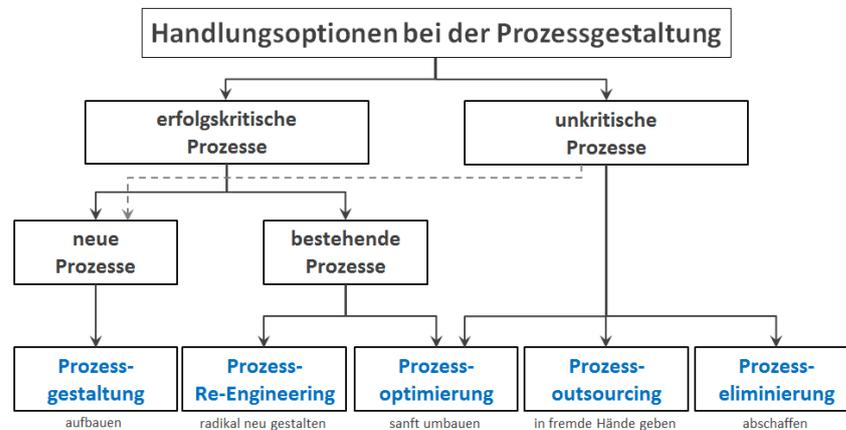
**Prozessoptimierung** bedeutet Prozesse systematisch und stetig zu verbessern. Die eingeführte Veränderung wird auf ihre Wirksamkeit überprüft, dann wird bei Bedarf nachkorrigiert und der nächste Optimierungsschritt kann beginnen. Der leitende Gedanke ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), das Vorgehen folgt dem klassischen Verbesserungszyklus Plan-Do-Check-Act (PDCA). Das Sinnbild für die Prozessoptimierung ist der Schraubendreher, mit dem „die Stellschrauben justiert werden, bis alles reibungslos läuft.“ Organisationen neigen dazu, in ruhigen und normalen Zeiten die kontinuierliche Verbesserung zu vernachlässigen, es wird kein Handlungsdruck gesehen, etwas zu verändern - denn „es läuft ja alles irgendwie ganz gut“. In Krisenzeiten wird dann schmerzhaft bemerkt, dass die bestehenden Prozesse nicht ausreichen, um die neue Situation zu meistern. Und für kontinuierliche Verbesserungen ist die Zeit dann zu knapp. Es wird zum **Prozess-Re-Engineering** gegriffen. Das Alte wird verworfen und es wird von Grund auf neu geplant und umgesetzt - ein radikaler Ansatz. Das Sinnbild für das Re-Engineering ist der Hammer, mit dem das Alte zerschlagen wird, um Neues zu erschaffen.

Es besteht aber auch immer die Möglichkeit, unkritische Prozesse in fremde Hände zu geben: **Outsourcing**. Meist geschieht das aus Kostengründen oder weil die notwendigen Kompetenzen zur eigenen Durchführung nicht vorhanden und auch nicht entwickelbar sind. Oder Prozesse

<sup>2</sup> Vgl. KGSt-Bericht 3/2011 „Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement (Teil 1), S. 9

<sup>3</sup> Vgl. KGSt-Bericht 3/2011 „Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement (Teil 1), S. 19

werden, wenn möglich, abgeschafft: **Prozesseliminierung**. Selbstverständlich ist es auch immer möglich und notwendig, ganz neue Prozesse aufzubauen: **Prozessgestaltung** (siehe Abbildung).<sup>4</sup>



In der öffentlichen Verwaltung sind der Prozesseliminierung und dem Outsourcing mehr Grenzen als in der freien Wirtschaft gesetzt, da die Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen meist gesetzlich geregelt ist, oft bis in die Art und Weise der Umsetzung hinein.

#### 4. Voraussetzungen für eine gelingende Prozessoptimierung

Einige Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit eine Prozessoptimierung gelingen kann und nicht ins Leere läuft oder versandet.

##### 4.1. Klarheit von Zielen und Strategie

Ziele und Strategie der Führungsebene müssen klar und bekannt sein, denn sie beeinflussen maßgeblich die Ziele und möglichen Ergebnisse von Prozessoptimierungen. Es macht einen Unterschied, ob die strategische Ausrichtung momentan „das Leistungsangebot vergrößern“, „die Kundenzufriedenheit erhöhen“ oder „es muss gespart werden“ lautet. **Klarheit bedeutet in diesem Fall, dass sich beim Vorliegen mehrerer Ziele die Einzelziele nicht widersprechen dürfen - Zieldivergenz ist zu vermeiden!** Bei einem bestehenden Qualitätsmanagement ergeben sich die Ziele von Prozessoptimierungen meist aus den Qualitätszielen der Organisationseinheit oder bei bestehendem Fachcontrolling aus dessen Controlling-Ergebnissen. Mögliche Beispiele:

- Bescheidverständlichkeit erhöhen
- Zugang zur Behörde verbessern
- Wartezeiten verringern
- Bearbeitungszeiten verkürzen
- Sicherheit der Mitarbeiter erhöhen
- Transparenz von Führungsentscheidungen erhöhen
- Fehleranzahl verringern usw.

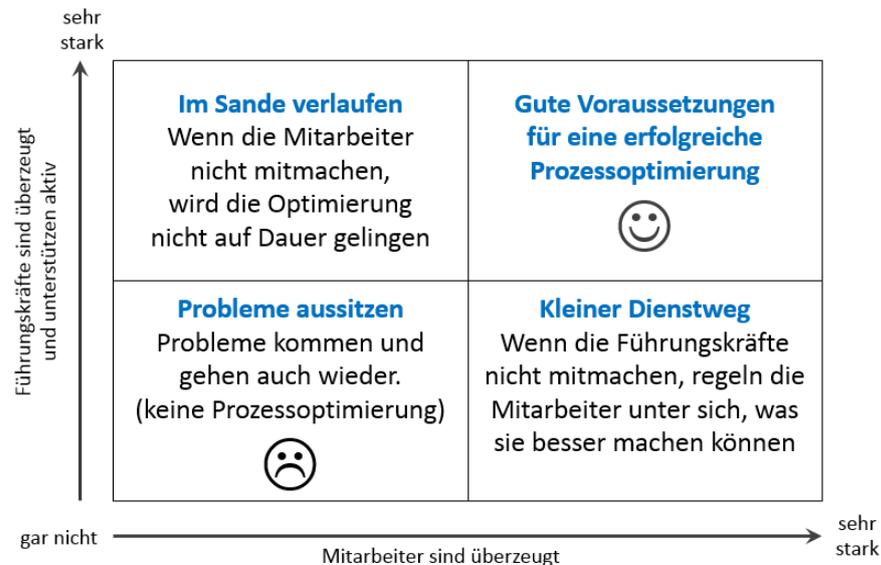
Wie alle Ziele sollten auch die Ziele von Prozessoptimierungen nach dem SMART-Prinzip<sup>5</sup> formuliert werden.

<sup>4</sup> Freidinger, Robert (2017): Geschäftsprozessoptimierung für dummies, S. 177

<sup>5</sup> spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert

#### 4.2. Bereitschaft zur Veränderung

Prozessoptimierungen sind eine Aufgabe, die nur in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit gelingen kann. **Um die Prozessoptimierung motiviert anzugehen, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter davon überzeugt sein, dass die Optimierung gelingen kann.** Sind nur die Führungskräfte von einer Prozessoptimierung überzeugt, werden die Mitarbeiter immer wieder in alte Verhaltensweisen zurückfallen und die Verbesserung wird „im Sande verlaufen.“ Sind die Führungskräfte nicht von einer Prozessoptimierung überzeugt, können die Mitarbeiter Verbesserungen nur im Rahmen ihrer Möglichkeiten „auf dem kleinen Dienstweg“ erzielen.



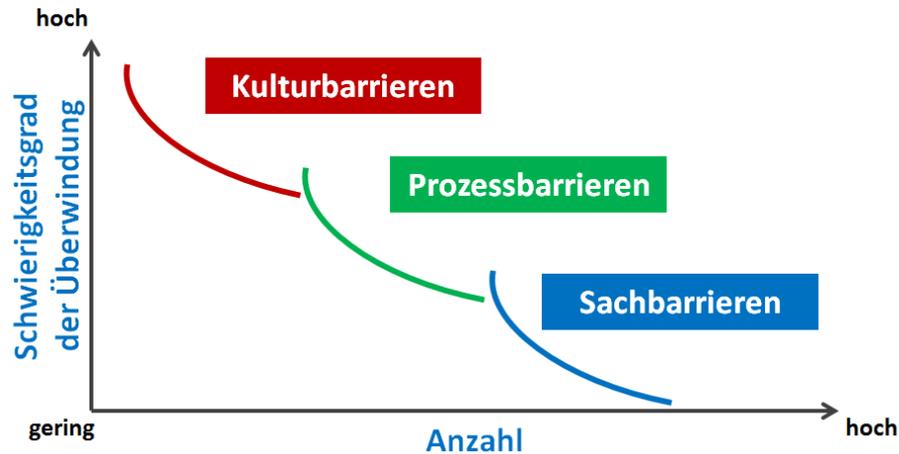
Selbst wenn Prozessoptimierungen in der Regel kleinschrittig erfolgen, stellen sie immer auch eine Veränderung dar. **Das bedeutet, dass bei Prozessoptimierungen und bei Prozessneugestaltungen ohnehin, die Anwendung von Instrumenten des Change-Managements<sup>6</sup> sinnvoll ist, um die Chancen auf einen Umsetzungserfolg zu verbessern.**

#### 4.3. Barrieren

Nur wenige Menschen begrüßen Veränderungen per se, die meisten stehen Veränderungen eher kritisch und mit Vorbehalten gegenüber. Einige sind überfordert, malen schwarz und führen sofort alle möglichen Konsequenzen und Schwierigkeiten der Umsetzung ins Feld, können sich auf eine neue Denkweise gar nicht einlassen. Um das Alte zu bewahren, werden immer wieder gleichartige Argumente vorgebracht - es werden Veränderungsbarrieren errichtet. Bei der GPO kommt es darauf an, sich von gewohnten Denk- und Handlungsmustern zu lösen und neue Wege zu gehen. Diese Barrieren lassen sich grob in drei Kategorien unterteilen, die sich nach Anzahl der vorgebrachten (Schein-) Argumente und der Schwierigkeit sie zu überwinden unterscheiden. Siehe Abbildung:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl.: JCI > QMH > Führung und Organisation > Arbeitshilfen > Arbeitshilfe - Change-Management

<sup>7</sup> Vgl. KGSt-Bericht 3/2011 „Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement (Teil 1), S. 48



**Sachbarrieren** werden meist in großer Anzahl artikuliert: „Das kann bei uns keiner, dazu fehlen uns die Kenntnisse.“; „Das geht mit unserer Ausstattung nicht.“; „Dazu fehlen uns die richtigen Informationen.“; „Das geht mit dem vorhandenen Material nicht.“ Und viele Argumente gleicher Art mehr. Sachbarrieren sind eher leicht zu überwinden, denn Kenntnisse kann man erwerben, Informationen beschaffen, die Ausstattung verändern usw. Bei Sachbarrieren handelt es sich regelmäßig um vorgeschobene Gründe, warum etwas angeblich nicht geht. „Es gibt immer 1.000 Gründe, etwas nicht zu tun.“

**Prozessbarrieren** treten nicht so häufig auf wie Sachbarrieren, sie sind aber schwieriger zu überwinden. Wenn komplexe Abläufe vereinfacht; Doppelarbeiten vermieden; unklare Arbeitsorganisation transparent gemacht und generell Transport-, Liege und Wartezeiten verringert werden sollen, gibt es immer Gründe, warum es so bleiben muss, wie es ist. „Alles was rausgeht oder reinkommt, muss zur Kontrolle über meinen Tisch. Sonst klappt das nicht.“; „Ich muss das noch mal selber fragen, auf die Dokumentation anderer kann man sich nicht verlassen.“; „Der Dienstweg ist immer einzuhalten! Wenn das heißt, dass fünf Leute mitzeichnen müssen, dann zeichnen fünf Leute mit.“

**Kulturbarrieren** kommen in eher geringer Anzahl vor, sie sind aber von größter Tragweite und nur mit erheblichem Aufwand an Zeit und Energie zu überwinden. Beispiele für Kulturbarrieren sind: Es wird nicht mit Zielen geführt oder die Ziele sind unklar. Die Prioritäten wechseln häufig. Rollen sind unklar oder es mangelt an der Identifikation mit der Rolle. Es gibt Probleme bei der Zusammenarbeit. Man beschäftigt sich zu sehr mit sich selbst und hat den Kunden oder das Ziel aus den Augen verloren. Und anderes mehr.

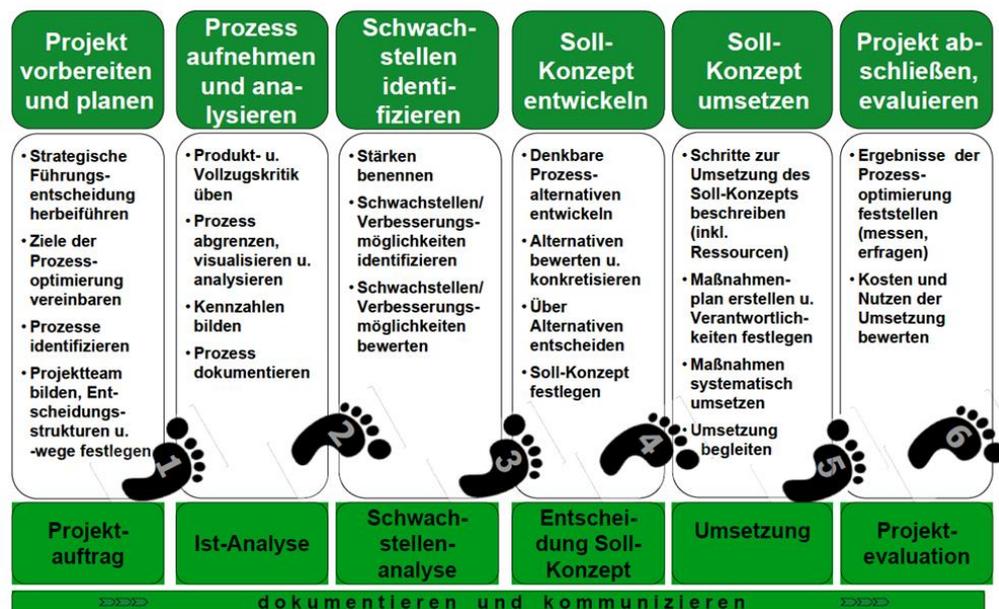
Es gilt die gleiche Aussage, wie im Abschnitt zuvor: Ohne Change-Management, wird die Veränderung, die Geschäftsprozessoptimierung, wahrscheinlich nicht gelingen.

## 5. Vorgehensweise bei der Prozessoptimierung

Prozessoptimierungen **mit geringem Veränderungspotential** können von einem kleinen, erfahrenen und methodensicheren Team schnell entwickelt und umgesetzt werden, ggfs. im Rahmen eines Qualitätszirkels. Es empfiehlt sich trotzdem eine strukturierte Vorgehensweise in folgenden Schritten:

1. Prozess(e) identifizieren und abgrenzen
2. Prozess in der Prozesslandkarte verorten
3. Ist-Prozess beschreiben (Unbedingt Praktiker beteiligen!)
4. Optimierungspotential bestimmen
5. Soll-Prozess festlegen und beschreiben
6. Soll-Prozess implementieren (evtl. zunächst als Pilotversuch)
7. Funktionalität und Verbesserung des neuen Prozesses evaluieren
8. Ggfs. nachjustieren
9. Neuen Prozess in der Fläche einführen und zum Standard erklären
10. Kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten und durchführen

Prozessoptimierungen **mit größerem Veränderungspotential** sollten mit den Instrumenten des Projektmanagements durchgeführt und unbedingt durch ein Change-Management begleitet werden. Die KGSt empfiehlt folgendes schlüssiges Vorgehen in sechs Schritten:<sup>8</sup>



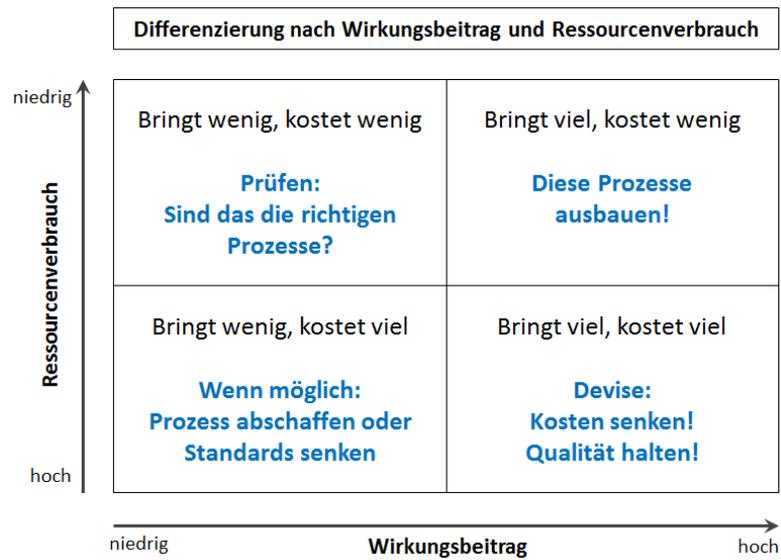
### 5.1. Welche Prozesse (zuerst) optimieren?

Bei der GPO tauchen gerade für Einsteiger immer wiederkehrende Fragestellungen und Probleme auf, deren Beantwortung durch die folgenden Schaubilder und Listen unterstützt werden soll.

Da keine Organisation dazu in der Lage ist, eine GPO bei allen Prozessen gleichzeitig zu beginnen und das auch eine nicht handhabbare Veränderungsdynamik in Gang setzen würde, stellt sich immer die Frage: Welche Prozesse sind am besten für eine GPO geeignet? Bei welchen Prozessen ist am meisten zu gewinnen?<sup>9</sup>

<sup>8</sup> KGSt-Bericht 3/2011 „Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement (Teil 1), S. 22

<sup>9</sup> Vgl. KGSt-Bericht 5/2018, Der KGSt-Prozesskatalog für das kommunale Prozessmanagement, S.28

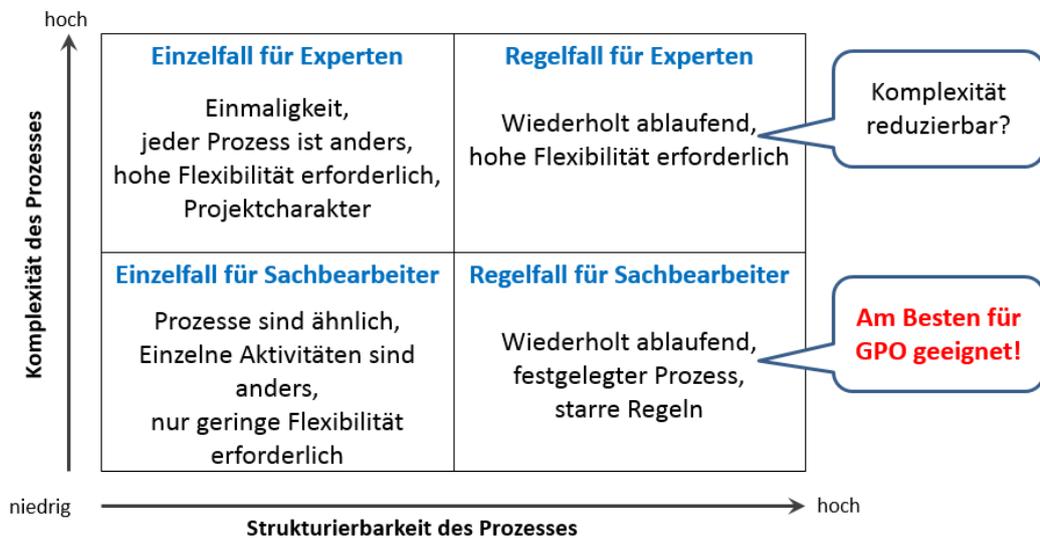


Unter Betrachtung der Möglichkeit zur Digitalisierung von Prozessen sollten Organisationen sich folgende Listenpunkte als Fragen stellen (Nutzwertanalyse)<sup>10</sup>:

- 
**Externe Auswirkungen für Verwaltungskunden**
  - Fallzahl und/ oder Anteil der betroffenen Bevölkerung
  - Beschleunigung der Durchlaufzeit
  - Orts- und Zeitunabhängigkeit des Prozesses durch vollständige Digitalisierung
- 
**Interne Potenziale bzgl. der Prozesseffizienz**
  - Fallzahl
  - Einsatz von Personalressourcen
  - Einsparpotenzial durch den Einsatz von E-Government-Services
- 
**Weitere interne Potenziale**
  - Bedeutung für die Erreichung strategischer Ziele
  - Bedeutung für die demografische Entwicklung im Personal
  - Bedeutung für die Prozessmobilisierung
- 
**Umsetzungsaufwand**
  - Projektkosten
  - Rechtliche, organisatorische und IT-technische Komplexität
  - Akzeptanz

<sup>10</sup> KGSt-Bericht 10/2019, Fokussierung in der E-Government-Umsetzung, S. 20

Grundsätzlich gilt, dass strukturierte (regelbasierte, wenn-dann) Prozesse von geringer Komplexität am besten für eine GPO geeignet sind<sup>11</sup>:



Für den Fachbereich Jobcenter bedeutet das, dass in der Leistungssachbearbeitung höhere Optimierungspotentiale als bei den **Integrationsfachkräften** vermutet werden dürfen.

## 5.2. Wie identifiziert man Schwachstellen im Prozess?

Oft liegen bereits unstrukturierte Vermutungen darüber vor, dass ein Prozess „nicht richtig läuft“, „dass es hakelt“, oder „irgendwie Sand im Getriebe“ ist. Ist der Entschluss gefasst worden, dass ein Prozess optimiert werden soll, steht dafür ein Angebot an Methoden zur Verfügung.<sup>12</sup> Man kann mit Vorgesetzten, Durchführenden, Kunden oder sonst wie Beteiligten eines Prozesses:

- Leitfadengestützte Interviews durchführen
- Einen Workshop zur Prozessverbesserung durchführen
- Eine Befragung in Papier oder online durchführen
- Eine Vorgangsanalyse (Aktenprüfung) durchführen
- Strichlisten führen lassen (Selbstaufschreibung)
- Das Controlling Daten analysieren lassen
- Den Prozess erstmalig beschreiben lassen usw.

Der Anhang 2 am Ende dieser Arbeitshilfe enthält eine Liste mit über 50 Anhaltspunkten für Optimierungspotenzial im Rahmen einer Prozessanalyse.

## 5.3. Welche Möglichkeiten zur Prozessoptimierung gibt es?

Die folgenden Grafiken<sup>13</sup> zeigen 10 exemplarische Möglichkeiten, wie man mit Schwachstellen umgehen kann, die im Rahmen einer Prozessanalyse entdeckt worden sind:

<sup>11</sup> Robert Freidinger (2017): Geschäftsprozessoptimierung für dummies, S. 142

<sup>12</sup> Siehe dazu: JCI > QMH > Führung und Organisation > Arbeitshilfen > Arbeitshilfe - Daten erheben

<sup>13</sup> angelehnt an: KGSt-Bericht 3/2011, S. 37

Maßnahme	vor der Optimierung	nach der Optimierung
----------	---------------------	----------------------

Eliminieren		
-------------	--	--

Beispiel: Überflüssige oder doppelte Schritte streichen

Reihenfolge ändern		
--------------------	--	--

Beispiel: Vollständigkeit zuerst prüfen

Beschleunigen		
---------------	--	--

Beispiel: Wegezeiten, Liegezeiten, Wartezeiten verringern

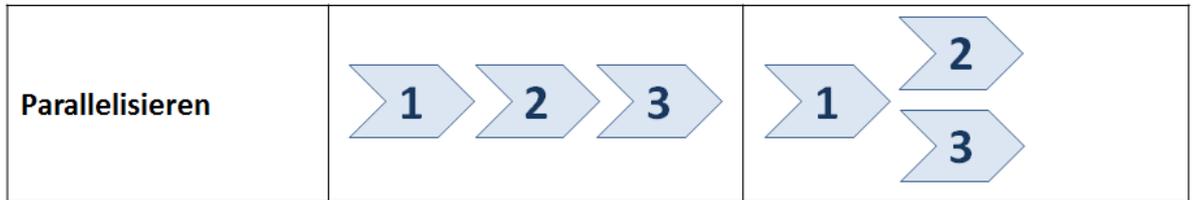
Verkürzen		
-----------	--	--

Beispiel: Einzelblatteinzug für Kopierer einführen oder Ergebnisprotokoll statt Verlaufsprotokoll schreiben

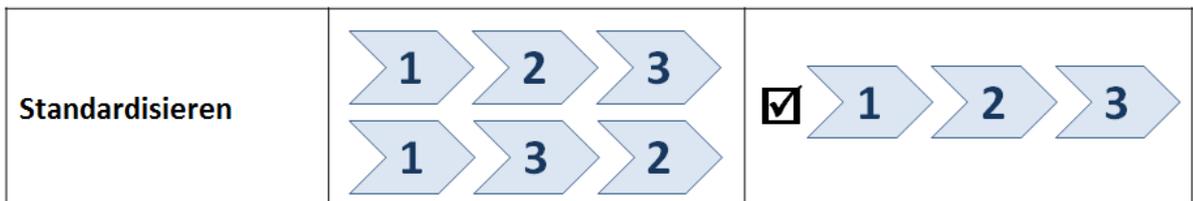
Schnittstellen verringern, Schritte zusammenfassen		
--	--	--

Beispiel: Ein Mitarbeiter übernimmt zwei Arbeitsschritte

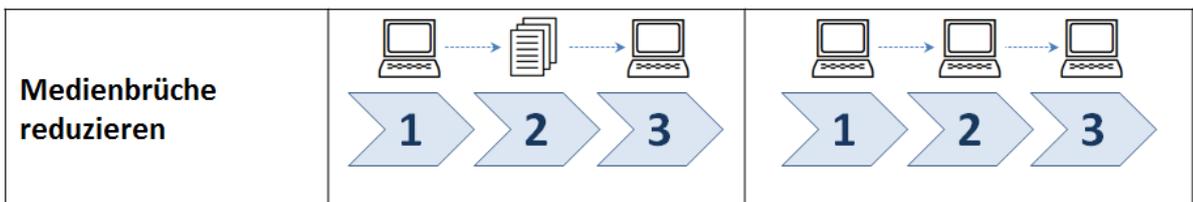
Maßnahme	vor der Optimierung	nach der Optimierung
----------	---------------------	----------------------



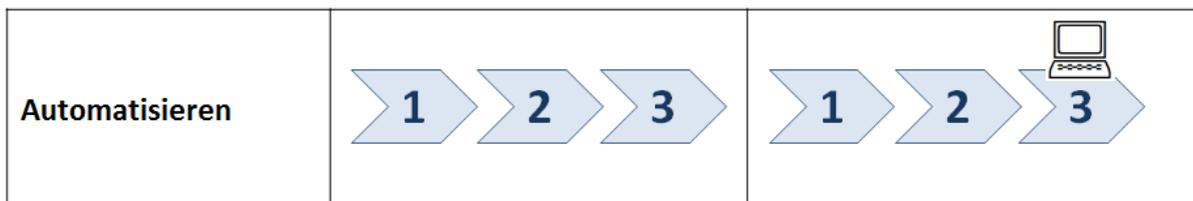
Beispiel: Zwei voneinander unabhängige Schritte können gleichzeitig ausgeführt werden.



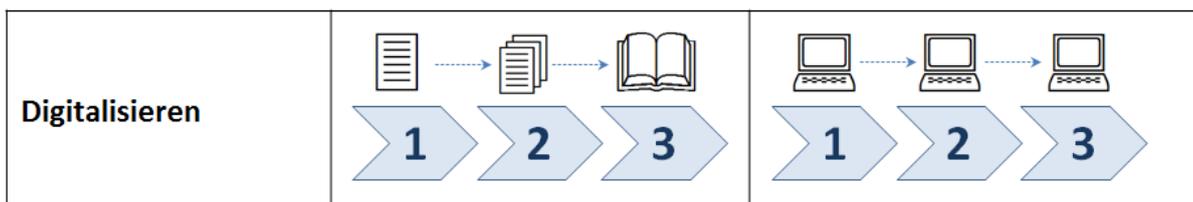
Beispiel: Ein geprüfter und optimierter Prozess wird zum Standard erklärt.



Beispiel: Zertifizierte, digitale Unterschriften - statt PDF ausdrucken, unterschreiben und wieder einscannen.



Beispiel: Das Erfassen und Überprüfen der Anwesenheitszeiten erfolgt durch Terminals und eine Software.



Beispiel: Statt Papier zu bewegen, werden Daten übertragen (elektronische Gerichts- und Anwaltspostfächer).

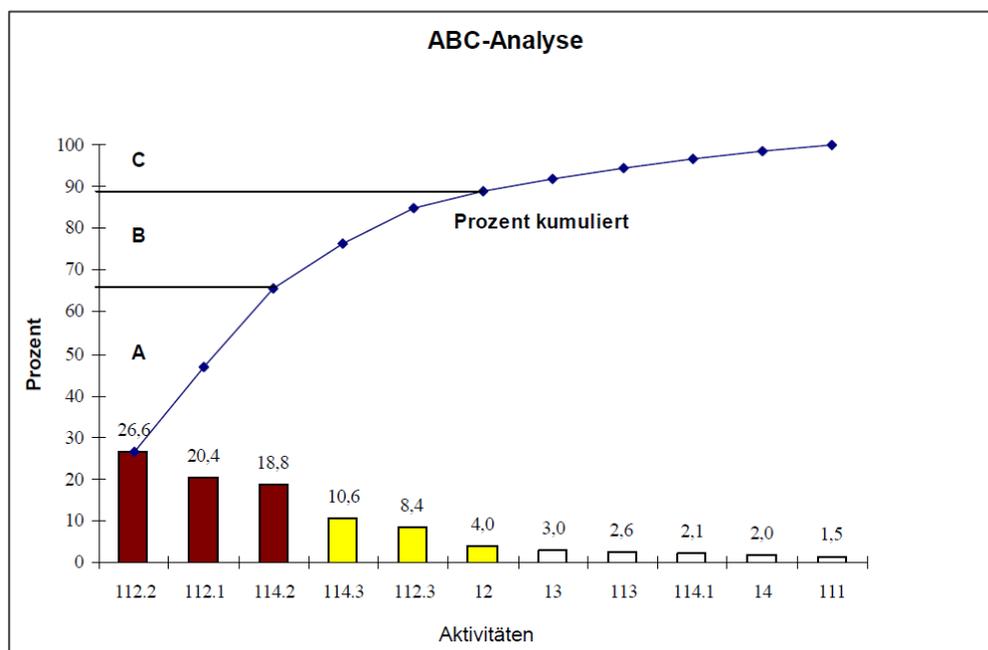
## 6. Wie weit kann und sollte man die GPO betreiben?

Hinweise darauf, wie weit man eine GPO betreiben kann und ob Perfektion sinnvoll ist, geben die ABC-Analyse und das Reifegradmodell SPICE.

### 6.1. ABC-Analyse

Kern dieser Methode ist stark vereinfacht die Aussage: „Behandle die großen Probleme zuerst - Perfektion ist aufwändig und wird teuer.“

Hat man über eine Prozessanalyse oder sonstige Methoden den Ressourcenverbrauch eines Prozesses ermittelt, dann sortiert man diesen der Höhe nach von links nach rechts in einem Diagramm. Die Aktivität mit dem größten Ressourcenverbrauch (den meisten Liege- und Transportzeiten, dem höchsten Materialeinsatz, den höchsten Personalkosten) wird links abgetragen (siehe Abbildung).



Dann erzeugt man eine Kurvenlinie, indem man die Beträge der Säulen nacheinander aufaddiert: Der erste blaue Punkt auf der Linie entspricht der Höhe der ersten Säule mit 26,6%. Der zweite Punkt ergibt sich aus der Höhe der ersten Säule plus der zweiten Säule ( $26,6 + 20,4 = 47\%$ ). Der dritte Punkt entspricht der Summe der ersten drei Säulen ( $26,6 + 20,4 + 18,8 = 65,8\%$ ) und so weiter. Dann überträgt man die Beträge der Punkte auf die y-Achse und stellt in diesem Fall fest: Die ersten drei Aktivitäten (rot) verbrauchen zusammen 65,8% der Ressourcen. Die drei folgenden Aktivitäten (gelb) stehen zusammen für 23% Ressourcenverbrauch und die letzten fünf Aktivitäten (weiß) stehen zusammen für nur noch 11,2%. Diese Verhältnisse kennt jeder Mensch aus dem Alltag. Möchte man z.B. sein von Matsch verdecktes Fahrrad reinigen, so bringt das Abspritzen mit dem Schlauch schnell sichtbare Ergebnisse, einen großen Fortschritt. Das zusätzliche Nachreinigen mit Bürste und Lappen dauert seine Zeit, verbessert das Ergebnis zusätzlich, aber der Effekt ist nicht mehr so gravierend wie beim ersten „Waschgang“. Sollen dann auch noch die Felgen und Speichen poliert werden, dann dauert das extrem lang und fällt erst auf, wenn man genauer hinguckt. - Perfektion kostet eben Zeit und Geld!

**Für die GPO heißt das: Man optimiert zunächst die Dinge, die die meisten Ressourcen fressen oder das größte Problem darstellen - hier ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis am besten.** Erst danach kümmert man sich um die mittleren und wenn überhaupt, dann erst um die kleineren

Probleme. Je mehr man sich der Perfektion annähert und alle Probleme lösen will, desto höher ist der Aufwand.

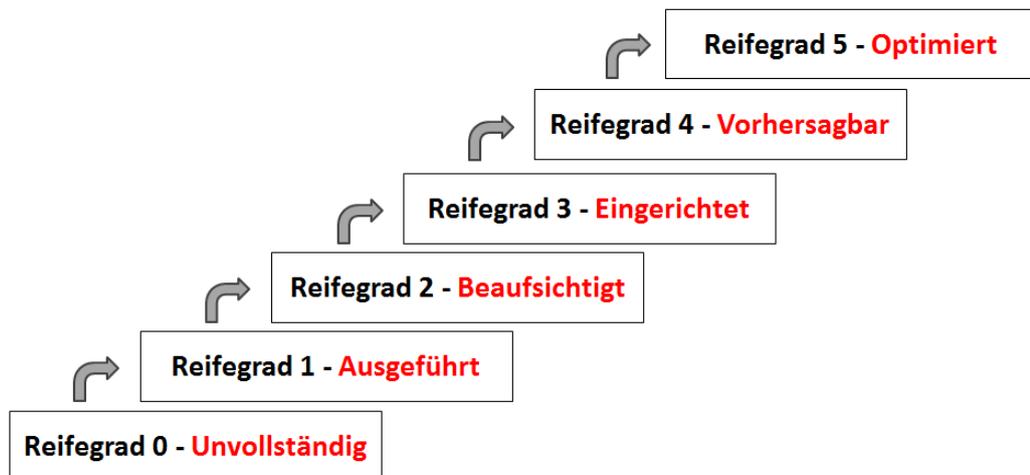
In dem Beispiel von oben heißt das: Kann man den Ressourcenverbrauch der ersten drei Aktivitäten halbieren, werden 32,9%, also ein Drittel des Gesamtaufwands, eingespart. Kann man den Ressourcenverbrauch der drei nächsten Aktivitäten halbieren, werden nur noch weitere 11,5% eingespart. Und optimieren wir zuletzt die fünf übrigen Aktivitäten auf die Hälfte ihres Ressourcenverbrauchs, dann bringt das nur noch zusätzliche 5,6% an Einsparungen. In der Betriebswirtschaftslehre wird dieser Effekt als „das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen“ bezeichnet.

## 6.2. Reifegrade und Vorgehen nach dem SPICE-Modell

Der vorherige Abschnitt hat Aussagen zum steigenden Aufwand bei der GPO gemacht, aber letztlich nicht die Frage beantwortet: Wie weit soll die GPO in der eigenen Organisation betrieben werden? Um sich der Antwort auf diese Frage zu nähern, kann man Reifegrad-Modelle heranziehen. Wegen seiner Übersichtlichkeit eignet sich dazu das Vorgehen nach dem SPICE-Modell sehr gut.

### 6.2.1. Reifegrade nach dem SPICE-Modell

Das SPICE-Modell unterscheidet Prozesse nach Reifegraden von 0 bis 5 und schreibt den Stufen unterschiedliche Attribute zu, die im Folgenden knapp dargestellt werden:



#### Reifegrad 0 - Unvollständig

- Der Zweck des Prozesses ist unklar und nicht bestimmt
- Es gibt wenige oder nicht einfach zu identifizierende Arbeitsergebnisse

#### Reifegrad 1 - Ausgeführt

- Der Zweck des Prozesses ist bekannt
- Das Ziel des Prozesses wird im Allgemeinen erreicht
- Mitarbeiter erkennen auch ohne genaue Planung und Kontrolle was zu tun ist
- Die Ergebnisse (Dienstleistungen und Produkte) entsprechen dem Zweck des Prozesses

### Reifegrad 2 - **Beaufsichtigt**

- Der Prozess ist geplant und wird verfolgt
- Ziele sind definiert (Zeiträume, benötigte Ressourcen, Qualitätsanforderungen...)
- Verantwortung und Autorität sind zugeordnet
- Änderungen werden gesteuert
- Arbeitsergebnisse werden dokumentiert und kontrolliert
- Der Prozess liefert Ergebnisse entsprechend der Spezifikationen

### Reifegrad 3 - **Eingerichtet**

- Der Prozess ist definiert:
  - Es gibt einen Standardprozess
  - Mittel, Personal und Infrastruktur sind zugeordnet
  - Verantwortung, Rollen und Kompetenzen sind festgelegt
- Der Prozess wird gemäß Standard ausgeführt und kontrolliert
- Individuelle Abweichungen vom Prozessstandard sind freigegeben

### Reifegrad 4 - **Vorhersagbar**

- Die Durchführung des Prozesses wird analysiert (Daten werden gemessen, gesammelt und ausgewertet)
- Der Prozess wird gesteuert, Grenzwerte sind festgelegt, Zielabweichungen werden korrigiert, die Prozessleistung wird aufrechterhalten
- Die Analyse- und Steuerungsmethoden sind etabliert

### Reifegrad 5 - **Optimiert**

- Der Prozess ist an den Organisationszielen ausgerichtet und in der Gesamtorganisation störungsfrei implementiert.
- Prozessziele und Prozessverbesserungsziele sind eingerichtet (Effektivität, Effizienz)
- Die Prozessdurchführung wird laufend optimiert (KVP)
- Quellen aktueller und potenzieller Probleme werden identifiziert und Verbesserungsmöglichkeiten implementiert

## 6.2.2. Vorgehen nach dem SPICE-Modell

Zur Bestimmung des Reifegrades nach dem SPICE-Modell geht man in folgenden sieben Schritten vor:

1. Den zu betrachtenden Prozess identifizieren
2. Einen erfahrenen Auditor<sup>14</sup> benennen  
(Organisation, Moderation, Dokumentation)
3. Bildung eines Prozessaudit-Teams  
(unterschiedliche Hierarchiestufen sind sinnvoll)
4. Prozessanalyse durchführen und den Erfüllungsgrad der Prozessattribute bestimmen  
(nicht=0-15%, teilweise=16-50%, weitgehend=51-85%, vollständig=86-100%)
5. Der Reifegrad des Prozesses wird durch den Erfüllungsgrad der Prozessattribute bestimmt  
(Zur Erreichung des nächsthöheren Reifegrades müssen die Attribute mindestens weitgehend, besser vollständig erfüllt sein.)

---

<sup>14</sup> Die QM-Mitarbeiter im Jobcenter sind zertifizierte interne Auditoren.

6. Aktivitäten zur Prozessverbesserung  
(Ergeben sich aus dem - zu niedrigen - Erfüllungsgrad der Prozessattribute)
7. Zur geplanten Prozessentwicklung sollten Zielwerte für die Reifegrade von Prozessen festgelegt werden  
(Kernprozesse sollten mindestens Reifegrad 4, besser Reifegrad 5 haben)

Die Antwort auf die im Titel des Kapitels gestellte Frage, wie weit man die GPO betreiben sollte, wird im siebten Schritt gezeigt. Die Führungskräfte einer Organisation müssen zunächst ermitteln, welchen Reifegrad die einzelnen Prozesse aktuell besitzen und dann festlegen, welche Reifegrade sie bei welchen Prozessen zukünftig anstreben.

Und auch dieses Vorgehen sollte als Prozess begriffen werden. Für bestimmte Reifegrade von Prozessen, muss die Organisation selbst erst eine bestimmte Reife und Organisationskultur besitzen. So erfordert spätestens der Reifegrad 3 das Vorhandensein von Prozessbeschreibungen und damit eine gemeinsame Prozessbeschreibungstechnik und Reifegrad 4 wird ohne ein Controlling (Daten messen, sammeln, auswerten) nicht möglich sein. Reifegrad 5 erfordert Prozessziele und Prozessverbesserungsziele, was ohne ein funktionierendes Prozessmanagement einhergehend mit einem Zielsystem nicht zu erreichen ist. Will heißen, auch das Einführen der Geschäftsprozessoptimierung (GPO) ist ein Prozess, der Schritt für Schritt und von Reifegrad zu Reifegrad gegangen werden muss.

## 7. Zehn Tipps zur Prozessoptimierung

Die Erfahrung aus der Praxis lehrt, folgende Punkte bei der GPO zu beachten:<sup>15</sup>

1. Nutzen Sie ihre Zeit. Warten sie nicht, bis die nächste Krise vor der Tür steht!
2. Analysieren Sie die Stakeholder!
3. Setzen Sie sich ein Ziel für die Prozessoptimierung!
4. Sorgen Sie für ausreichende Notwendigkeit!
5. Ändern Sie so wenig wie möglich und so viel wie nötig!
6. Kennen Sie ihre Ressourcen!
7. Seien Sie sich der Risiken bewusst!
8. Beachten Sie die möglichen Machtausübungen!
9. Überlasten Sie ihre Mitarbeiter nicht!
10. Checken Sie noch einmal alles, bevor sie eine Prozessoptimierung starten!

Freigegeben am/durch:

15.05.2020

gez. Mündemann

28.09.2021 redaktionelle Änderungen - neues Layout (Schrader)

14.09.2022 redaktionelle Änderungen - Umbenennung FM in IFK (Schrader)

---

<sup>15</sup> Angelehnt an: Robert Freidinger (2017), Geschäftsprozessoptimierung für dummies, S. 201 ff

### Anhang 1: Literaturempfehlungen

Eine kompakte Einführung in die Grundlagen der Geschäftsprozessoptimierung mit einem schlüssigen Vorgehen in sechs Schritten:

#### Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement (Teil 1)

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement  
KGSt-Bericht 3/2011  
78 Seiten, als PDF kostenlos über die Mitgliedschaft des  
Landkreises Göttingen



Für den umfassenden Einstieg und mit einem günstigen Preis-Leistungsverhältnis:

#### Geschäftsprozessoptimierung für Dummies

Robert Freidinger  
Wiley (2017)  
353 Seiten, 30 EUR



Anders als der Titel vermuten lässt, kein Werk für Fortgeschrittene oder speziell auf Digitalisierung ausgerichtet. Eher eine verständlich geschriebene Einführung in das Thema.

#### Prozessoptimierung 4.0 - Den digitalen Wandel als Chance nutzen

Rupert Hierzer  
Haufe (2017)  
254 Seiten, 40 EUR



## **Anhang 2: Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale durch eine Prozessanalyse**

### **...innerhalb der Prozesse<sup>16</sup>**

- zu viele Aufgabenträgerwechsel/Schnittstellen
- zu viele Rückkopplungen
- zu viele/wenige Verzweigungen
- logisch ungeeignete Reihenfolge der Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel, Informationen
- Mehrfachdurchläufe (Kreisen des Prozesses)
- Doppelarbeit (gleicher Prozess läuft parallel ab oder innerhalb eines Prozesses werden identische Arbeitsschritte an verschiedenen Stellen wahrgenommen)
- unklare Prozessauslösung und undefiniertes Prozessende
- unzureichende Gruppierung von Objekten/Verrichtungen
- ungeeignete räumliche Folgebeziehungen
- fehlende Berücksichtigung von Kundeninteressen
- fehlender kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- fehlende/unzureichende Prozessdokumentation
- fehlende Qualitätssicherung

### **...im Bereich der Informationen**

- fehlende Informationen/Informationsüberflutung
- schlecht oder uneinheitlich aufbereitete Informationen
- falscher Informationszeitpunkt
- zu viele Informationen
- aufwändig zu findende Informationen
- unvollständige Informationen
- Informationsbereitstellung am falschen Ort

### **...im Bereich der Aufgaben (Tätigkeiten)**

- überflüssige Aufgaben
- zu einfache/komplexe Aufgaben
- unvollständig oder schlecht dokumentierte Aufgaben
- ungenau abgegrenzte Aufgabenbereiche
- unklare Aufgabenstellungen
- mangelnde Aufgabenkompetenz
- Ort und Zeit der Aufgabenerfüllung ungeeignet
- fehlende Aufgabenpriorisierung
- monotone Aufgaben
- Doppelarbeit
- Große Schwankungen im Arbeitsaufkommen

---

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2018: Handbuch für Organisationsuntersuchungen, S. 84 ff.

**...im Bereich der eingesetzten Sachmittel und des Arbeitsumfeldes**

- unzureichende Sachmittel
- unzureichendes Arbeitsumfeld
- ungeeigneter Standort/ lange Wege
- hohe Entwicklungs- und Wartungskosten
- nicht ausreichende oder falsch terminierte Verfügbarkeit
- nicht kompatibel/normengerecht
- hohe Störanfälligkeit

**...im Bereich der Beschäftigten**

- unzureichend qualifizierte oder überqualifizierte Beschäftigte
- einseitige Abhängigkeiten
- nicht motivierte Aufgabenträger
- zu wenig/viel Personal
- falsch platzierte Beschäftigte
- zu hohe Personalkosten
- mangelnde Führungskompetenzen

**...im Bereich der Funktionen (Stellen, Kompetenzen)**

- überflüssige Stabsstellen
- zu starke Spezialisierung
- mangelnde Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- umständliche Kommunikationswege
- ungleichmäßige Kapazitätsauslastung
- fehlende Aufstiegsmöglichkeiten/Anreize
- zu zentrale/dezentrale Strukturen