

---

# fact sheet

# Prozessoptimierung

---

Funktionsbereich: Gebäude und Infrastrukturen

Handlungsfeld: Betrieb und Bewirtschaftung

Juni 2016

## Kurzbeschreibung

Die Organisationsstruktur einer Forschungseinrichtung besteht aus der Aufbau- sowie der Ablauforganisation. Die **Aufbauorganisation** bildet den funktionalen Rahmen einer Organisation und beschreibt welche Aufgaben mit welchen Sachmitteln und von welchen Menschen auszuführen sind. Die Aufbauorganisation ist meist hierarchisch strukturiert und umfasst verschiedene organisatorische Einheiten, wie Stellen und Abteilungen. Die **Ablauforganisation** regelt die innerhalb dieses Rahmens stattfindenden Arbeits- sowie Informationsprozesse. Forschungseinrichtungen verfügen in der Regel über unterschiedliche Liegenschaften, wodurch die Komplexität von Aufbau- sowie Ablauforganisation steigt. **Prozessoptimierung** hat das Ziel, die Effizienz sowie Effektivität von bestehenden Geschäfts- und Entwicklungsprozessen zu steigern.

In der Praxis entstehen oft Probleme, weil die Notwendigkeit einer Vielzahl verschiedener Schnitt- und Kontrollstellen vorliegt und es teilweise an klaren Regelungen für Kompetenzen, Verantwortungsbereichen und Zuständigkeiten mangelt. Die internen Strukturen und Abläufe der Forschungseinrichtung werden nicht an die sich verändernde Geschäftstätigkeit angepasst, da traditionelle Denkstrukturen beibehalten werden. Zwischen Liegenschaften fehlt es darüber hinaus vielfach an Kommunikations- und Informationsaustausch. Gerade Forschungseinrichtungen arbeiten in der Regel projektbezogen und auf Kundenwunsch, sodass jeweils nur Teilaspekte eines Projektes oder einer Strategie bearbeitet werden. Zudem haben Institute häufig mehrere Standorte und arbeiten unabhängig voneinander. Somit fehlt es teilweise an Standards sowie einer einheitlichen Dokumentation, um den Wissenstransfer zwischen Liegenschaften zu fördern. Hilfreiche Plattformen hierfür fehlen oder bleiben vielfach ungenutzt. Ferner herrscht eine differenzierte Entscheidungshoheit zwischen Liegenschaften und es wird keine Balance zwischen Eigenständigkeit und zentraler Strukturierung gefunden.

## Zuständigkeiten

Administrative Handlungsträger	Handlungsebene		
	normativ	strategisch	operativ
Dachorganisation	X	X	
Zentren	X	X	X
Institute			X
Abteilungen			X

## Schnellcheck

Existieren unterschiedliche Liegenschaften?

Gibt es differenzierte Entscheidungskompetenzen?

Ist die liegenschaftsübergreifende Zusammenarbeit notwendig oder erwünscht?

Existieren diverse Schnitt- und Kontrollstellen zwischen Liegenschaften?

Ist der Wissenstransfer der Liegenschaftsverantwortlichen ausreichend ausgestaltet?

## Bezüge zu den Dimensionen der Nachhaltigkeit

ökonomische Dimension: Liegenschaftsmanagement und damit einhergehend die Prozessoptimierung dient der Bereitstellung einer bedarfsgerechten und zukunftsorientierten Arbeitsumgebung, um den Betrieb und die Arbeitsfähigkeit von Forschungsinstituten langfristig zu sichern. Dies umfasst auch die Anforderungen an die Nutzflächen sowie die technische Infrastruktur unter Beachtung des zu erwartenden Wandels der Arbeitswelten sowie den Erhalt der baulichen Substanz und ihres Wertes.

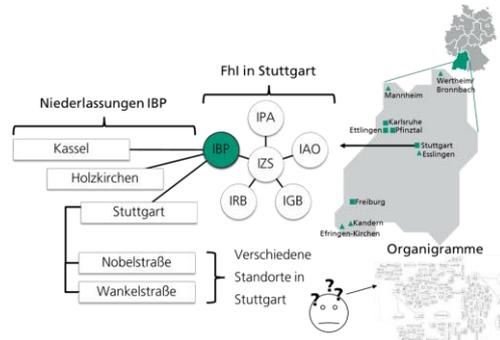
ökologische Dimension:

soziale Dimension:

## Inhalte

Um die Prozessoptimierung der Liegenschaftsorganisation zu erreichen, muss analysiert werden, wie

die Forschungsorganisation generell aufgebaut ist, beispielsweise ob eine zentrale oder dezentrale Struktur vorliegt und wie die einzelnen Liegenschaften organisatorisch und räumlich gegliedert sind. Dazu eignen sich Organigramme, welche die Forschungseinrichtungen und deren Zusammenhänge sowie Vergleichbarkeit darstellen. Beispielsweise können Arbeits- sowie Forschungsprofile entwickelt werden.



Ferner müssen die einzelnen Prozesse analysiert werden. Prozesse können hierbei verschiedenste Abläufe sein, wie beispielsweise die Erfassung von Energieverbräuchen, der Umgang mit Abfällen, etc. Hierfür kann es hilfreich sein diese zu modellieren. Darüber hinaus sollten die Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse einzelner Prozesse determiniert werden. Um die Ursachen für Problemfelder zu identifizieren, sollten die folgenden Aspekte untersucht werden: Der den Prozess beeinflussende Mensch, das den Prozess steuernde Management, die im Prozess angewendete Methode, die im Prozess eingesetzten Materialien sowie Maschinen, die den Prozess umgebende Umwelt.

## Gesetze, Normen und Richtlinien

keine

## Vorgehensweise

**Schritt 1:** Um eine kontinuierliche Prozessoptimierung erreichen zu können ist es essentiell, dass diese als **Teil der Unternehmenskultur** etabliert wird. Darüber hinaus müssen konkret Verantwortliche ( beispielsweise **Prozess-Verantwortliche**) sowie **Methoden** festgelegt werden.

**Schritt 2:** Anschließend ist eine **Prozessanalyse** durchzuführen. Dabei sollten zunächst alle Prozesse identifiziert und dargestellt werden. Darüber hinaus sollten die Schnittstellen zwischen diesen ermittelt und Messgrößen determiniert werden. Es ist hilfreich, alle Prozesse genau zu dokumentieren sowie gegebenenfalls zu visualisieren.

**Schritt 3:** Die **IST-Analyse** dient dazu, Prozesse zu verstehen sowie die Schwachstellen und Optimierungspotentiale zu identifizieren.

**Schritt 4:** Auf Basis der Optimierungspotentiale wird ein **SOLL-Konzept** erstellt. Dieses beschreibt wie die Prozesse, Schnittstellen sowie Kompetenzen und Zuständigkeiten in Zukunft aussehen sollen und verteilt werden, um den bestehenden und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden und bestehenden Problemen entgegenzuwirken.

**Schritt 5:** Zur **Realisierung** des SOLL-Konzepts müssen eventuell Organisationsstrukturen sowie Arbeitsinhalte angepasst werden. Hierfür muss entschieden werden, ob die Optimierungsmaßnahmen Schritt für Schritt oder gleichzeitig eingeführt werden sollen. Darüber hinaus sollte ein Schulungskonzept erarbeitet werden, damit die Prozessoptimierung erfolgreich umgesetzt werden kann.

**Schritt 6:** Um die Prozessoptimierung zu überprüfen, sind regelmäßige **Erfolgskontrollen** essentiell. Hierfür werden die festgelegten Messgrößen überprüft und die Prozessqualität überprüft. Gegebenenfalls ist eine Überarbeitung des SOLL-Konzepts notwendig

### Arbeitshilfsmittel und Tools

Business-Process-Reengineering: Fundamentale und radikale Neugestaltung aller Geschäftsprozesse von einer funktionalen zu einer prozessorientierten Organisation

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-process-reengineering.html>

Kaizen: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (mitarbeiterorientiertes Management)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaizen.html>

Lean-Management: Verschwendung und Überflüssiges eliminieren

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lean-management.html>

Six Sigma: Statistische Methode zur Steigerung des Qualitätsniveaus in Fertigungsprozessen

<http://www.six-sigma.de/>

Total Quality Management (TQM): Dauerhafte Verfahrens- und Prozessoptimierung (Qualitätsmanagementsysteme wie ISO 9001 oder das EFQM-Modell)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/total-quality-management-tqm.html>

### Fallbeispiele und Praxiserfahrung

Kaizen bei der Schweizerischen Bahn

[http://www.sag.ch/fileadmin/user\\_upload/mq/downloads/mq\\_2009\\_06\\_voina.pdf](http://www.sag.ch/fileadmin/user_upload/mq/downloads/mq_2009_06_voina.pdf)

ROI Management Consultings: Lean Management

### Dokumentation und Berichterstattung

Dokumentation des „Soll-Konzeptes“, der Maßnahmen, sowie des Kontrollberichts.

### Bezüge zu anderen fact sheets (fs) und Kurzberichten (KB)

Zielfindung (fs)

Flächenmanagement (fs)

Rückbaummanagement (fs)

Partizipation (fs)

Nachhaltigkeitsmanagement (fs)