

Worum geht es?

Prozesse sind Ketten strukturierter, funktionsübergreifender Aktivitäten mit einem klar definierten Anfangs- und Endzustand. Prozesse verarbeiten Inputs zu Outputs, unterstützt durch Hilfsmittel (Geschäftsregeln, Checklisten, Informatiksysteme, Formulare etc.). Sie werden von Personen und/oder Maschinen manuell und/oder automatisiert abgewickelt und können dabei mit anderen Prozessen im Austausch stehen (Kollaboration). Schlussendlich ist ihr erklärtes Ziel, die Bedürfnisse externer oder interner Kunden reibungslos, effizient und mit höherer Sicherheit zu erfüllen.

Prozessmodellierung umfasst die wirklichkeitsnahe **Erhebung** obiger Prozesselemente in ihrer logischen Abfolge resp. ihrem Zusammenspiel und deren **Dokumentation** (bevorzugt in grafischer Form, mittels einer gängigen Notation (z.B. BPMN 2.0), ergänzt durch textuelle Erläuterungen).

Was bringt es?

Die **Prozess-Erhebung** macht Bestehendes sichtbar, Diskussionsmöglichkeit wird geschaffen. Es entsteht die Grundlage für eine [ganzheitliche resp. gemeinsame Sicht](#) resp. die Voraussetzung für die robuste Prozessabwicklung – denkbar ist auch das Case Management. (Klare) [Zuständigkeiten](#) werden erkennbar. Prozesse gelten heute als zentrale Ausgangslage für die Definition von Anforderungen an IT-Anwendungen zur Prozessunterstützung/-automatisierung.

Die **Prozess-Dokumentation** liefert die wiedervorlegbare Basis für die Steuerung und [Verbesserung von Prozessen](#), aber auch den Nachweis für die Prozess-Beherrschung auch im Kontext von Qualitäts-, Risiko- oder Umweltmanagement, von IKS oder Compliance Management.

Wie gehe ich vor?
Vorabklärungen

- Inhalte
 - Was ist das Prozessziel? Welche Ergebnisse werden erwartet?
 - Was ist der Prozesszweck? Wozu wird das Prozessergebnis gebraucht?
 - Welches ist der Prozessname?
 - Wie ist der Prozess in der Prozesslandkarte eingebettet? Wie interagiert er?
 - Welche Standards, Rahmenbedingungen, Restriktionen sind zu berücksichtigen?
- Formales
 - [Wie soll Erhebung erfolgen](#)? Basierend auf bestehenden Dokumenten, durch Einzelinterviews, mittels teilnehmender Beobachtung oder im Rahmen von Workshops? Sind für die Qualitätssicherung Reviews vorgesehen?
 - Wer ist an der Erhebung beteiligt? Prozessanwender und/oder Prozessverantwortliche und/oder Prozess-Kunden und/oder Prozess-Lieferanten?
 - Welche Begrifflichkeiten werden verwendet? Entspricht „Sub-Prozess“ einem „Teil-Prozess“? Wird zwischen „Aktivität“, „Aufgabe“ und „Tätigkeit“ unterschieden und, wenn ja, wie?
 - Soll eine Notation verwendet werden? Wenn ja, welche, in welcher Ausprägung?
 - Wie werden Prozessmodelle dokumentiert, mit welchen Tools?

Erhebung

- Logik und Erfahrung legen nahe, 6 Schritte für die Erhebung eines Prozesses zu verfolgen.
 - Vermischen Sie die aktuell gelebte Realität (Ist-Prozess) nicht mit einer zukünftigen Wunsch-Sicht (Soll-Prozess). Dies sind zwei verschiedene Modelle.
-

① Start- und Endzustand (-Ereignis)

Leitfragen:

- Was löst den Prozess aus?
Gibt es einen oder mehrere Auslöser? Welches ist bei mehreren der übliche Auslöser?
- Was ist der Endzustand, das Endergebnis des Prozesses?
Gibt es mehrere Endzustände? Wenn ja, welches ist der Standard-Endzustand?

Formales:

- Wählen Sie zur Bezeichnung einen Zustand, d.h. Objekt + Partizip wie „Brot gebacken“

② Aktivitäten und deren Abfolge

- Definieren Sie in einer 1. Runde die hauptsächlichen Aktivitäten (max. 15) des Standardablaufes (Happy Path) mit den regulären Zuständigkeiten
 - Wählen sie für die Bezeichnung der Aktivitäten Objekt + Verb wie „Teig herstellen“
- Verfeinern Sie in einer 2., 3. oder 4. Runde den Happy Path, durch die
 - Aufschlüsselung von Aktivitäten in Teilschritte (Die kleinste Einheit wird in der Regel von 1 Person in 1 Ablauf an 1 Arbeitsplatz durchgeführt.)
 - Definition von Verzweigungen, aufgrund von Entscheiden resp. von parallelen Pfaden, Definition von Schleifen
 - Definition von Abläufen, ausgelöst durch weitere, seltenere Ereignisse

Formales:

- Wie detailliert muss modelliert werden? „So viel wie notwendig, so wenig wie möglich!“ [Einstein]. In der Praxis wird die Detaillierungstiefe durch den Zweck des Modells (Übersicht oder Grundlage für die Spezifikation einer IT-Anwendung) bestimmt resp. von den Fachkompetenzen der Prozess-Anwender (ein Bäcker braucht keine weiteren Anweisungen als „Sauerteig ansetzen“, ein Nicht-Bäcker wie ich hingegen schon)

③ Kollaboration

Leitfragen

- Mit wem interagiert der Prozess?
Das können andere Prozesse sein, Lieferanten, aber auch Kunden.
- Was wird ausgetauscht, in welchen Aktivitäten, in welcher Form, mit welchem Inhalt?
Das können Sachmittel, Informationen/Aufträge/Weisungen, auf Papier oder elektronisch/strukturiert sein

④ Zuständigkeiten: Rollen resp. Swim Lanes

Leitfragen

- Wer (Rolle oder Organisation, nicht Personen) ist für jede Aktivität federführend verantwortlich? Sollen grafische Elemente wie „Swim Lanes“ die Gruppierung resp. Rollenzuweisung unterstützen?
- Sollen nebst der Federführung weitere [Zuständigkeiten](#) (Stichwort RACI resp. DEBI) je Aktivitäten geregelt werden?

⑤ Hilfsmittel, Ressource

Leitfragen

- Welche Hilfsmittel kommen bei den einzelnen Aktivitäten zum Einsatz, um sie zu ermöglichen, zu erleichtern, zu dokumentieren (Nachweissicherung)?
 - Dies können Dokumente (Preislisten, Broschüren, Arbeitsblätter), CL, Formulare, IT-Anwendungen, Datenbanken, Suchdienste etc. sein.
 - Elemente des Standardarbeitsplatzes (Telefon, PC, MS-Office etc.) werden nicht explizit festgehalten.

⑥ Prozesskennzahlen

Leitfragen

- Welche Prozesskennzahlen, z.B. Durchlaufzeiten, Fehlerquoten sollen definiert werden, für welche Aktivitäten resp. -gruppen?
- Wann soll eine bewusste, strukturierte Prozessanalyse durchgeführt werden mit dem Ziel der kontinuierlichen Prozessverbesserung?

Dokumentation

- Sie kann sehr unterschiedlich erfolgen, in Papierform oder elektronisch. Wichtig ist, sie muss zugänglich, aktuell und gültig sein.
- Grafische Darstellungen (Diagramme) sind gebräuchlich und übersichtlich. Basieren sie auf einer Standard-Notation (z.B. BPMN 2.0) sind Semantik und Syntax der Symbole abschliessend definiert, sodass solche Diagramme auch von Personen „problemlos“ gelesen werden können, die die Modelle nicht erstellt haben, aber die Notation kennen.
- Diagramme können durch weiterführende Beschreibungen ergänzt werden.