

## Methoden für die Prozessidentifikation: Grundlagen und Bedeutung für Unternehmen

Von [Michael Gröschel](#) / [Fachwissen, Prozessmanagement, QM, QM-Software roXtra](#) / 16. August 2023 / [BPMN, BPMN 2.0, Geschäftsprozesse, Prozess, Prozesserstellung, Prozessmanagement, Prozessmodellierung](#) / [Schreiben Sie einen Kommentar](#)

Lisa hat vor kurzem ihr Studium der Wirtschaftsinformatik beendet und hat ihre Karriere vor einigen Wochen bei einem großen Industriebetrieb im Bereich Process Management begonnen. Sie arbeitet als Prozessberaterin und startet nach der Einarbeitungsphase in ihrem ersten Projekt: Lisa hat von der Personalabteilung ihrer Arbeitsstelle die Aufgabe bekommen, die bestehenden Geschäftsprozesse, wie beispielsweise das Onboarding, zu analysieren und anschließend verschiedene Möglichkeiten zur Automatisierung zu erarbeiten sowie zu verbessern.

Lisa hat in ihrem Studium eine Veranstaltung zum Thema Geschäftsprozessmanagement besucht und kennt sich recht gut mit der Darstellung von Geschäftsprozessen in BPMN aus. Aber Lisa stellt sich jetzt ganz konkret die Frage, wie sie an die Projektaufgabe herangehen soll. Welche der vielen Methoden und welche Vorgehensweise empfiehlt sich? Wie kommt Lisa von einer allgemeinen Beschreibung oder Beobachtung zu einem passenden Modell, das sie in der Modellierungssprache BPMN darstellen kann?

### Inhaltsverzeichnis

1. Schritt: Die Prozesserhebung
2. Schritt: Prozessanalyse
3. Schritt: Prozessmodellierung und -verbesserung

## 1. Schritt: Die Prozesserhebung

Ausgangspunkt der Überlegung, vor der Modellierung, kann der Geschäftsprozesslebenszyklus sein: Wie der Begriff *Zyklus* zeigt, sind das eine Reihe von Aufgaben und Tätigkeiten, die immer wieder anfallen. Es gibt verschiedene Darstellungen, diese sind sich aber meist sehr ähnlich. Abbildung 1, entnommen aus dem Standardwerk „Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements“ zeigt den typischen Ablauf. Die nacheinander dargestellten Schritte überlappen sich in der Realität und können bei Bedarf auch wiederholt durchgeführt werden.

Bevor Lisa loslegen kann, sollte sie am Anfang folgende Frage dem Kunden beantworten: Was soll mit den Prozessmodellen gemacht werden? Was sind die Ziele?

Lisa wird sich bei ihrem Auftrag vor allem mit der Prozesserhebung, -analyse und -verbesserung beschäftigen. Das bedeutet, dass sie die (Ist-)Prozesse detailliert erfassen und abbilden muss. Wäre in einem anderen Projekt nur eine Dokumentation des Standardablaufs gefragt, beispielsweise um neuen Mitarbeitenden die Einarbeitung zu erleichtern, würde man Sonderfälle und Ausnahmen beim Ablauf weglassen können.

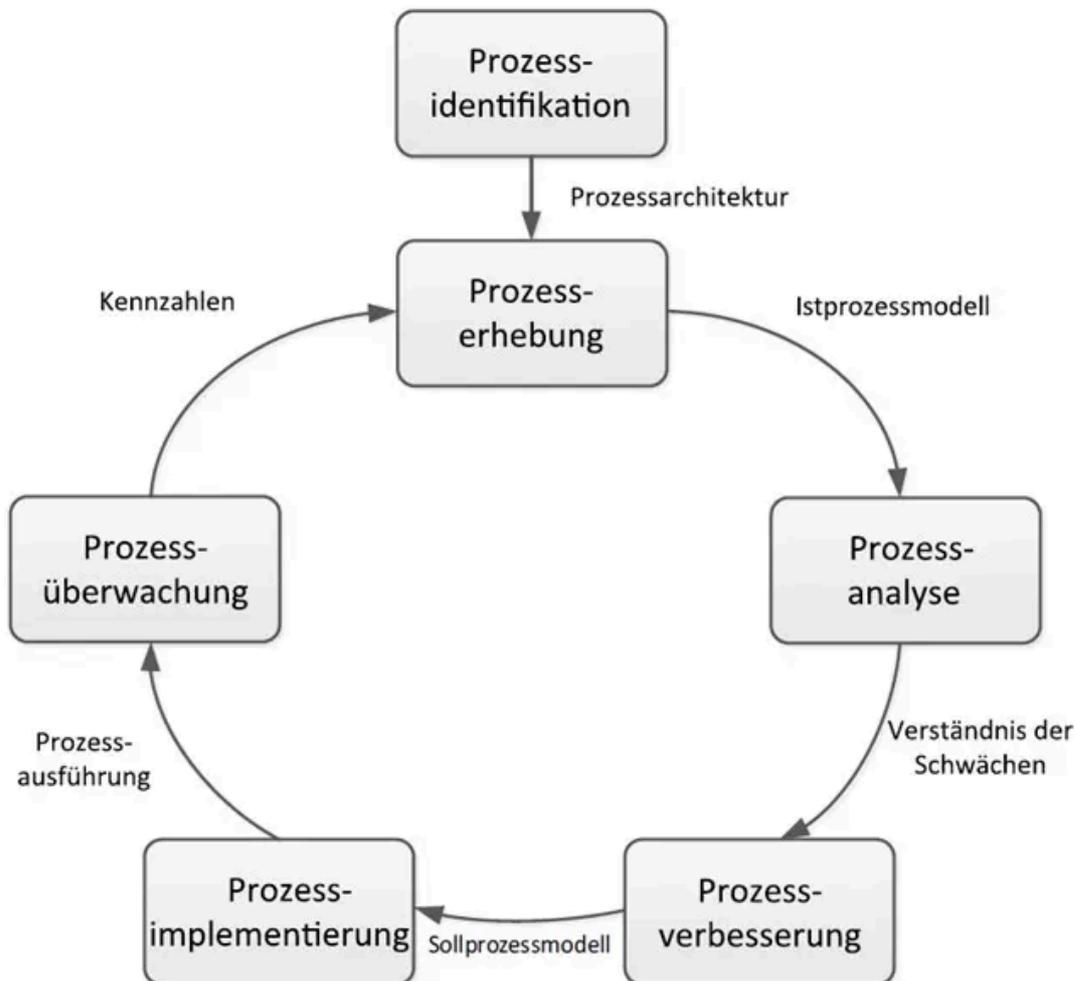


Abbildung 1: Geschäftsprozessmanagement-Lebenszyklus

Also macht sich Lisa daran, die wichtigsten Prozessbeteiligten (Stakeholder) zu identifizieren. Für die Prozesse kann Lisa Prozessverantwortliche (Process Owner) identifizieren. Diese geben ihr wichtigen Input zur grundsätzlichen Ausrichtung und möglichen Problemen. Besonders wichtig sind auch die Personen, die tagtäglich in und mit den Prozessen arbeiten. Sie kennen die Abläufe am besten und sind die wichtigste Quelle für Lisa, um herauszufinden, wie der jeweilige Prozess abläuft.

Es gibt zahlreiche Methoden, die Lisa anwenden kann, um diese Informationen zusammenzustellen, im Wesentlichen können alle Methoden, die auch bei der Softwareentwicklung im Rahmen der Anforderungsanalyse (Requirements Engineering) Anwendung finden, auch bei der Prozesserhebung und -modellierung angewendet werden. Die wichtigsten Verfahren sind:

- **Workshops:** Der *Klassiker* unter den Methoden.  
Lisa lädt die identifizierten Prozessbeteiligten ein und bespricht den Prozessablauf. Dabei achtet sie auf eine strukturierte Vorgehensweise und eine ausgewogene Balance zwischen dem Standardablauf eines Prozesses und Besonderheiten, die möglicherweise zu viel Bedeutung im Gespräch erlangen, da sich Personen gerne an besonders nervigen Ausnahmen oder Spezialproblemen aufhalten. Lisa oder eine helfende Person dokumentiert die Erkenntnisse, die später ausgewertet werden.  
Nachteil dieser Methode: Workshops sind vergleichsweise aufwändig in der Organisation und bergen die Gefahr, dass lautstarke Teilnehmende dominieren und wichtige Aspekte nicht zur Sprache kommen.
- **Befragung:** Einzelne Stakeholder können separat befragt werden. Lisa achtet darauf, dass die Befragten unterschiedliche Sichten auf den Geschäftsprozess haben und verschiedene Rollen bei der Ausführung abgedeckt sind.
- **Beobachtung:** Um Aspekte zu entdecken, die Prozessbeteiligte nicht erwähnen, bietet es sich an, das reale Geschehen mitzuverfolgen. Lisa nimmt sich die Zeit und verbringt einige Stunden damit, die Bearbeitenden bei der täglichen Arbeit zu begleiten und zu beobachten. Sie gewinnt dabei auch erste Eindrücke für Optimierungs- und Automatisierungspotenzial. Bei Aktivitäten, die Lisa nicht versteht oder deren Notwendigkeit unklar ist, fragt sie gezielt nach. Sie kann die Prozessbeteiligten auch bitten, von der konkreten Prozessausführung ein Video zu erstellen, das um lautes Denken ergänzt wird. Der Aufwand für die Erstellung ist überschaubar, die Auswertung allerdings zeitaufwändig.
- **Praktikum:** Um den Prozess noch tiefer zu durchdringen, kann sich Lisa in die Rolle des Prozessbeteiligten begeben. Dies kann bei sogenannten End-to-End-Prozessen auch der (externe oder interne) Kunde sein, im Regelfall nimmt man bei einem Praktikum aber die Rolle des Ausführenden im Unternehmen ein. Dadurch können Prozessschritte identifiziert werden, die evtl. vorher nicht erwähnt wurden, weil sie beispielsweise so selbstverständlich sind und fast „unbewusst“ ausgeführt werden.
- **Dokumentenanalyse:** In vielen Fällen gibt es bereits eine Prozessdokumentation. Lisa sammelt Informationen auf vorhandene Dokumente, Intranetseiten oder Wiki-Einträge. Oft sind die vorhandenen Quellen nützlich für den Einstieg, müssen aber auf Aktualität und Korrektheit überprüft werden. Die Praxis zeigt leider zu oft, dass solche Dokumente nicht aktuell sind, nicht gepflegt werden und nur für „offizielle“ Zwecke wie Zertifizierungen erstellt wurden. Gleichwohl stellen sie eine wertvolle Ressource zum Einstieg bei der Erstellung eines Prozessmodells dar.
- **Referenzprozesse:** Ein Spezialfall der Dokumentenanalyse sind Referenzmodelle. Für viele Branchen und Anwendungsgebiete haben Praxis und Wissenschaft Vorlagen für Prozessmodelle erarbeitet, die

wertvolle Anhaltspunkte liefern können. Lisa kennt beispielsweise das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) und ITIL für das IT-Servicemanagement.

Aber war da nicht noch eine Methode, die in der Vorlesung als besonders vielversprechend beschrieben wurde?

Ja, richtig, da gab es doch das Thema *Process Mining*. Process Mining beschäftigt sich mit der Analyse von prozessbezogenen Daten. Dazu werden digitale Spuren, sogenannte Ereignisprotokolle (engl. event logs), aus IT-Systemen erhoben und mit speziellen Algorithmen und Werkzeugen ausgewertet. Lisa nimmt sich vor, Process Mining für dieses Projekt zunächst im Hinterkopf zu behalten. Vielleicht lassen sich Prozesse identifizieren, die durchgängig IT-gestützt ablaufen und daher auch die Daten vorliegen könnten. Lisas Karriere ja hat gerade erst angefangen...

## 2. Schritt: Prozessanalyse

Auf der Basis der erhobenen Informationen und auch schon während der Sammlung der Details zu den Prozessen hat Lisa bereits mit der Modellierung, also dem Notieren der ersten Schritte in Form von Listen und Tabellen, begonnen. Dabei hat sich an der recht einfachen und übersichtlichen Abfolge von Schritten orientiert, die von Bruce Silver, einem Urgestein aus der BPMN-Community und Autor mehrerer Bücher, vorgeschlagen wurde. Diese fünf Schritte sind in Silvers Buch „BPMN Method and Style“ beschrieben:

1. Determine Process Scope
2. The High-Level Map
3. Top-Level Process Diagram
4. Child-Level Expansion
5. Add Message Flows

Zunächst muss der Prozess abgegrenzt werden: Womit beginnt und womit endet der jeweilige Geschäftsprozess? Was ist das fachliche, geschäftsbezogene Ergebnis und wie wird dieses Ergebnis vom ggf. nachfolgenden Prozess weiterverwendet? Kann der Geschäftsprozess auf unterschiedliche Weisen enden – erfolgreich und auch nicht erfolgreich?

Danach werden die wesentlichen Schritte in textueller Form erfasst. Die vorher erläuterten Methoden kommen dabei zum Einsatz. Zur Benennung von Aktivitäten orientiert sich Lisa an diesem [Blogbeitrag](#).

## 3. Schritt: Prozessmodellierung und -verbesserung

Erst in diesem Schritt und den weiteren wird iterativ das BPMN-Modell erstellt und unter Feedback-Schleifen mit den Stakeholdern weiteren Verfeinerungen unterzogen. Dabei ist hilfreich, dass die BPMN auch für Personen, die keine oder wenig Erfahrung mit der Notation und den grafischen Elementen haben, leicht verständlich ist. Werkzeuge können bei diesem Vorgehen vielfältig unterstützen. Für eine Unterstützung in der Prozessmodellierung wendet sich Lisa an den Support von Roxtra. Im Softwaremodul *roXtra Prozesse* beginnt sie mit der Erfassung des Prozessablaufs in einer tabellenartigen Struktur (siehe Abbildung 2). Das entsprechende BPMN-Modell wird parallel und automatisch erzeugt. In weiteren Iterationen kann dann in die grafische Modellierung gewechselt werden, um das volle Spektrum der BPMN zu nutzen.

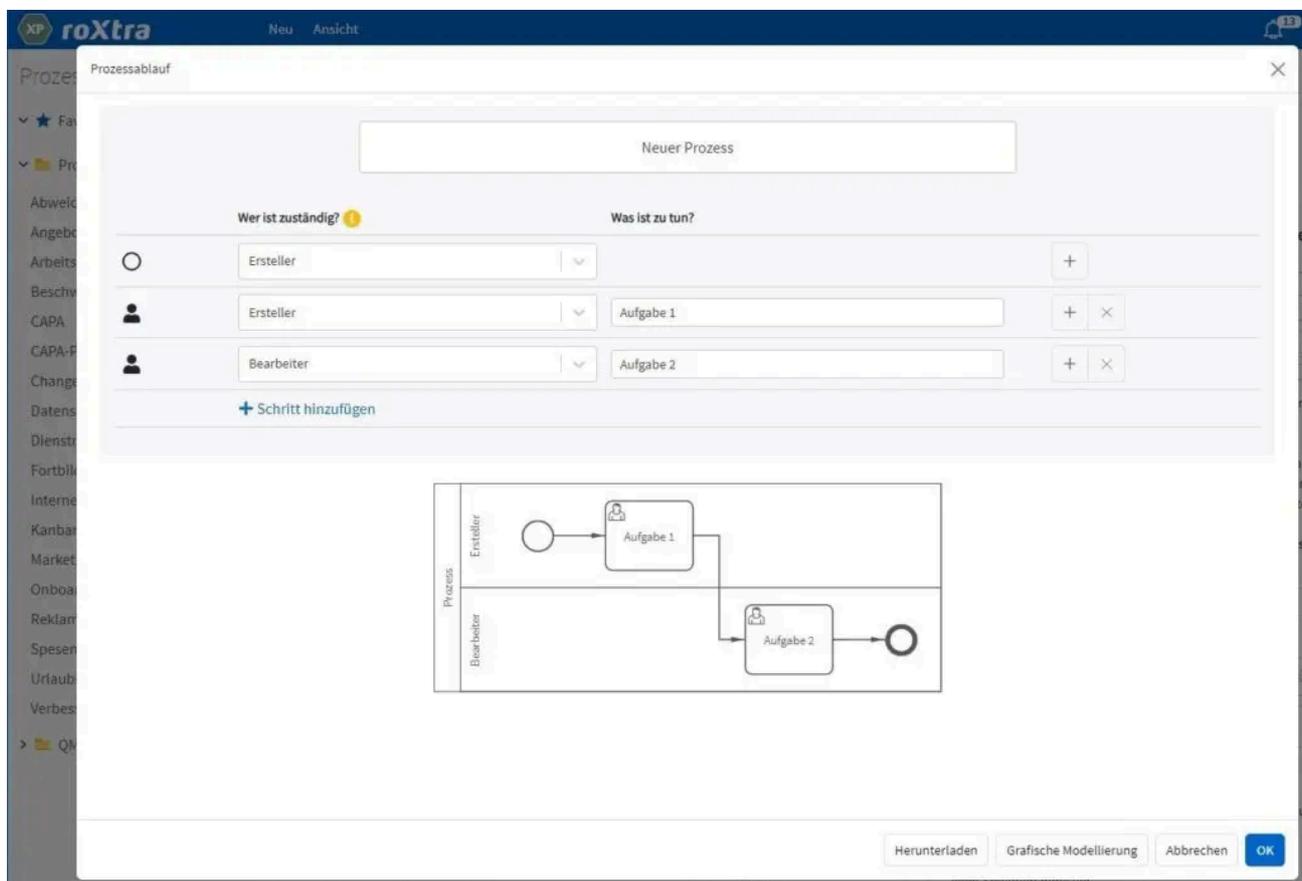


Abbildung 2: Prozesserfassung mit *roXtra Prozesse*

Ausgestattet mit dieser Menge an Methoden und einem leistungsfähigen Werkzeug spricht alles dafür, dass das erste Projekt von Lisa erfolgreich ist und der Kunde einen echten Mehrwert bekommt – die Darstellung und Automatisierung eines Geschäftsprozesses, der den Alltag der Prozessbeteiligten effizienter macht. Mit jeder Analyse der Geschäftsprozesse durch die zahlreichen Methoden kann Lisa das Unternehmen besser kennenlernen und ihren Erfahrungsschatz im Geschäftsprozessmanagement rasch ausbauen!

Wie Lisa gemeinsam mit der Roxtra GmbH die Prozesse für ihr Unternehmen implementiert und überwacht, erfahren Sie in Kürze in einem weiteren Beitrag!

## Nachweise:

Abbildungen: Eigentum von Michael Gröschel

Literatur: „Grundlagen des Geschäftsprozessmanagements“ (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58736-2>; das Buch gibt es übrigens auch als Original in englischer Sprache <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>)