

Prozessanalyse

Vorgehensweise, Methoden und praktische Tipps

Jedes Prozessprojekt startet mit einer Prozessanalyse.

Viele Fragen stellen sich:

- Wie kann man bei der Prozessanalyse vorgehen?
- Wie gestalte ich eine Prozessaufnahme?
- Wie detailliert sollte die Prozessdokumentation sein?
- Welche Prozessanalyse Tools sind empfehlenswert?

Um Ihnen diese Fragen noch besser zu beantworten, habe ich den Artikel umfassend überarbeitet. In dieser zweiten Version habe ich Tipps einfließen lassen, die ich meinen Bloglesern in vielen Telefonaten gegeben habe.

Deshalb gehe ich zunächst auf die Größe Ihres Vorhabens ein. Denn welche der Prozessanalyse Methoden Sie wählen, sollte vom Projektumfang abhängig sein.

Im Anschluss zeige ich Ihnen, welche Prozessanalyse Phasen durchlaufen werden und welche IT Tools Sie unterstützen könnten.

Die Prozessanalyse ist kein Selbstzweck, sie ist lediglich das Vorstadium zur Prozessoptimierung. Am Ende des Artikels gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie Ihr Vorhaben erfolgreich machen.

1. Was ist eine Prozessanalyse? Definition Prozessanalyse

Begriffsdefinitionen gibt es in der Fachliteratur kaum. Doch in Wikipedia fand ich eine gute Prozessanalyse Definition:

„Prozessanalyse bezeichnet die systematische Untersuchung (Analyse) von Prozessen und die Zerlegung in seine Einzelteile, um Verständnis für den Prozess zu erlangen und um Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zu erkennen.“

Ich möchte es noch pragmatischer formulieren.

In der Prozessanalyse werden die Prozesse erstmalig sichtbar gemacht und bewertet.

Der Begriff Prozessanalyse steht für das Kennenlernen der eigenen Prozesse.

Nach Durchführung der Prozessanalyse

- wissen Sie, welche Prozesse Sie haben,
- wie diese ablaufen und
- kennen die ersten Optimierungspotentiale.

2. Gestaltung der Prozessanalyse

Oft wird nach den Prozessanalyse Methoden gefragt. Doch nicht die Prozessanalyse Methode allein bringt gute Ergebnisse.

Wichtiger ist:

Wie Sie die Analyse durchführen, ist von Ihrer Unternehmensgröße und dem Umfang der geplanten Prozessoptimierung abhängig.

Generell gilt: Je größer das Unternehmen und je umfassender das Vorhaben, desto besser muss die Prozessanalyse vorbereitet werden.

Größe des Unternehmens

mehr als 100 Mitarbeiter			
bis 100 Mitarbeiter			
bis 30 Mitarbeiter			
Umfang	eine Abteilung	ein Bereich	gesamtes Unternehmen

Die Vorgehensweise bei der Prozessanalyse unterscheidet sich, je nach Umfang und Größe

Blog: Prozessoptimierung-sprung.de © SimoneGlitsch.de

Grauer Bereich: Prozessanalyse in einer Abteilung – in einem kleinen Unternehmen

Sie untersuchen die Arbeitsabläufe eines überschaubaren Personenkreises. Minimale Vorbereitung ist ausreichend.

Selbstverständlich ist ein Projektauftrag Ihres Vorgesetzten und Klarheit, welche Optimierungspotentiale Sie aufdecken wollen.

Zum Start gehört die Information zum Grund, angestrebten Zeitraum, Vorgehensweise der Mitarbeiter in den zu untersuchenden Abteilungen auch bei kleineren Prozessvorhaben dazu.

Soweit – so selbstverständlich. Doch wie führen Sie die Prozessanalyse durch?

Ich wende folgende Methode im grauen Bereich an:

- Workshop zur Identifikation der Prozesse
- Workshop zur Prozessdokumentation
- Workshop zur Prozessoptimierung

Ich wende bei kleinen Vorhaben direkt Workshops als Methode zur Prozessanalyse an. Aufwand und Ergebnis stehen in einem guten Verhältnis, weil alles noch gut überschaubar ist.

Wie Workshops konzipiert werden, beschreibe ich im Abschnitt Methoden.

Achtung:

Wenn Sie eine Abteilung eines größeren Unternehmens sind, sollten Sie sich bewusst sein, dass Sie eine Verbesserung der Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten nicht erreichen können. Hierfür bedarf es eines – zwischen den Abteilungen abgestimmten – Vorgehens.

Grüner Bereich: End-to-End Prozessmanagement im Unternehmen

Prozessprojekte können den größten Nutzen entfalten, wenn Sie unternehmensweit wirken.

So greifen Sie auf den Wesenskern des Prozessmanagements zu:

Die Zusammenarbeit aller Abteilungen entlang der Prozessketten zu optimieren, das Organisationsgerüst auf den Kunden auszurichten und dann mit Workflows schneller zu machen.

Ganzheitliche Prozessprojekte werden in einem Vorprojekt vorbereitet. In diesem werden der Projektplan mit Zeit- und Ressourcenbedarf sowie Standards zur einheitlichen Gestaltung des Prozessmanagements in einem Kernteam erarbeitet.

Die Prozessanalyse wird jedoch nicht nur vom Kernteam durchgeführt. Es werden weitere Mitarbeiter mit einbezogen, um die Prozessaufnahme auf breiter Basis in kürzester Zeit erledigen zu können.

Prozessanalyse – das sollten Sie wissen

Wenn Sie in Ihrem mittelständischen Unternehmen ein Prozessprojekt aufsetzen, dann haben Sie meist diese Themen:

Pilotprojekt aufsetzen
wie detailliert Prozesse aufzunehmen sind
Mitarbeiter sinnvoll einbinden
das Management überzeugen
Quick Wins sichern

..

Erhalten Sie zu jedem Stichwort eine Mail mit konkreten Tipps zur Umsetzung und Links zu weiterführenden Inhalten meines Blogs - kostenfrei.

Hier anfordern:

<https://prozessoroptimierung-sprung.de/prozessanalyse-pdf/>

Das ist nicht der einzige Grund:

Ihr Prozessprojekt wird nur dann erfolgreich sein, wenn Sie die Mitarbeiter auf breiter Basis in das Vorhaben involvieren.

Bei Projekten, die viele Mitarbeiter betreffen, neigt man dazu, diese außen vor zu lassen. Der Aufwand wird als zu groß eingeschätzt.

Doch mit der richtigen Organisation geht auch das! Es ist sehr wohl machbar, die breite Basis in die Gespräche über ihre Abläufe einzubeziehen.

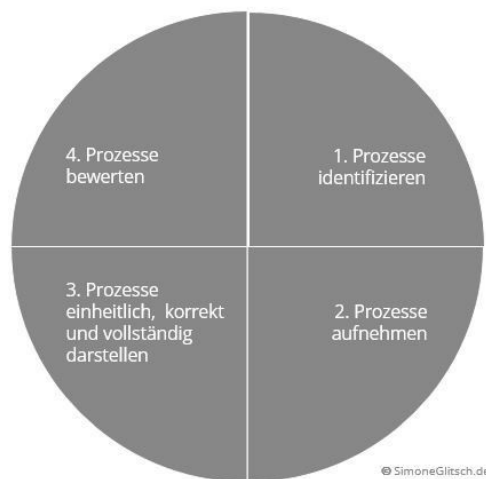
In der Analysephase – grüner Bereich – wende folgende Methoden an:

- Identifikation der Prozesse durch Arbeit in Kleingruppen
- Analyse und Interviews am Arbeitsplatz der Mitarbeiter
- Workshops zur Prozessdokumentation und Prozessoptimierung

Nun möchte ich Ihnen einen Überblick über die Phasen geben, die Sie durchlaufen müssen, um Ihre Prozesse gut kennenzulernen.

3. Vorgehensweise Prozessanalyse

Prozessanalyse



Das Kennenlernen der eigenen Prozesse erfolgt in 4 Phasen:

1. Prozesse identifizieren
2. Prozesse aufnehmen
3. Prozesse einheitlich, vollständig und korrekt darstellen
4. Prozesse bewerten.

Oft werden die einzelnen Phasen nicht voneinander unterschieden.

Bei kleineren Vorhaben hat dies wenig Auswirkungen.

Größere Vorhaben verschlucken sich jedoch leicht, weil zu viele Anforderungen in der breiten Masse nicht gleichzeitig bewältigt werden.

Gute Erfahrungen habe ich damit gemacht, schrittweise vorzugehen. Damit ist das Handling leichter und Sie können schneller Erfolge vorweisen – die Ihrem Projekt den notwendigen Schwung verleihen.

4. Methoden Prozessanalyse

In der Prozessanalyse werden diese Methoden zur Aufnahme der Prozesse eingesetzt:

- Interviews
- Workshops
- Fragebogen
- Arbeitsplatzanalyse

Alle diese Methoden zur Prozessanalyse haben ihre Berechtigung. Ich erlebe jedoch häufig, dass sie zu einem falschen Zeitpunkt angewandt werden.

Interviews

Interviews sind eine Methode zur Prozessanalyse, die gern zu Projektbeginn angewandt wird, um Prozesse zu identifizieren.

Eine Möglichkeit: die Führungskräfte befragen, welche Prozesse es in deren Abteilungen gibt. Das ist ein sehr zeitaufwändiges und wenig effektives Verfahren. Oft können die Führungskräfte die Prozesse nicht gut benennen, weil sie im Prozessdenken noch nicht geschult sind.

Eine andere Möglichkeit: Interviews mit Mitarbeitern am Arbeitsplatz. Diese eignen sich hervorragend, um den Ablauf anhand von konkreten Fallbeispielen nachzuvollziehen.

Ich wende diese Technik an, um den Ablauf genauer kennenzulernen. Es verschafft mir ein realistisches Bild, wie gearbeitet wird. So kann ich nachvollziehen, welche Arbeitsmittel eingesetzt werden und was die Bearbeitung beeinflusst.

Workshops

Workshops sind eine Universalwaffe für die Gestaltung des Prozessmanagements. Doch Vorsicht!

Zur Identifikation von Prozessen eignen sich Workshops nur, wenn es sich um kleinere, abteilungsbezogene Vorhaben handelt. Für große Projekte sind schnellere Methoden zur Prozessaufnahme besser.

Ihre Stärke entfalten Workshops, wenn es um den Austausch über Prozesse geht. Hier bieten sie einen zeitlichen Rahmen und einen geschützten Raum, um gute Ergebnisse zu erzielen.

Workshops werden ohne gute Planung jedoch schnell zum Desaster:

Workshops brauchen langfristige Vorbereitung. Oft machen die vollen Terminkalender eine intensive Koordination der Workshopteilnehmer erforderlich. Es dauert Wochen oder Monate bis zur Durchführung. Damit verliert Ihr Projekt viel Elan.

In der Durchführung brauchen Workshops genaue Zielvorgaben und eine straffe Moderation. Andernfalls werden sie leicht zu Zeitfressern, die nicht die erwünschten Ergebnisse bringen.

Fragebogen

Der Einsatz von Fragebögen ist eine Methode zur Prozessanalyse, die sich zur strukturierten Abfrage von Tätigkeiten eignet.

Sie bringt ein hervorragendes Ergebnis, wenn sie zur quantitativen Analyse von Vorgängen, Benutzung von IT oder Dokumenten eingesetzt wird. Ich setze Fragebögen ein, wenn es um die kennzahlenbasierte Optimierung von Prozessen geht.

Von der Identifikation von Prozessen oder Analyse von Prozessschritten mittels Fragebogen rate ich ab. Zum einen, weil die Erstellung und Auswertung von Fragebögen sehr viel Zeit kosten. Zum anderen, weil durch die Auswahl der Fragen und begrenzter Antwortmöglichkeiten ein vorgegebenes Bild in die Prozessanalyse gebracht wird. Ein ungeschminktes, realistisches Bild über den Zustand der Prozessbearbeitung ist kaum möglich.

Arbeitsplatzanalyse

Arbeitsplatzanalyse wird gern von externen Beratern eingesetzt, um sich einen Überblick über die Tätigkeiten zu verschaffen. Sie sind ein großartiges Instrument, um personenbezogen die ganze Vielfalt an regelmäßigen und zeitweisen Aufgaben zu erfassen.

Arbeitsplatzanalysen sind zeitaufwändig. Ich nutze sie deshalb nicht zur Identifikation der Prozesse, sondern andere, schnellere Methoden.

5. Tools zur Prozessanalyse

Ein Tool für die Phase 1 – das Identifizieren der Prozesse – ist mir nicht bekannt.

In Phase 2 – bei der Prozessaufnahme – benutze ich ein paar IT Tools, die bei der Sammlung und Sichtung der Daten helfen.

BPM Tools zur Prozessanalyse – Prozessdarstellung

Für die Prozessdarstellung benutze ich immer ein Ablaufdiagramm.

Es gibt viele IT Tools für Flow Charts. Eines der am häufigsten verwendeten ist das Microsoft Tool Visio, das man jetzt auch ganz praktisch monatsweise aus der Cloud mieten kann.

Für große Unternehmen gibt es gute IT Tools, die datenbankbasiert die Darstellung vieler Prozesse erleichtern. Oft muss jedoch eine Ausschreibung für die Auswahl eines BPM Tools erfolgen, was viel Zeit in Anspruch nimmt. Deshalb starte ich gern mit Visio, das schnell verfügbar ist.

Wenn das BPM Tool vorliegt, ist das Übertragen des aufgenommenen groben Ablaufes schnell erledigt. Nicht das Zeichnen des Flow Charts macht viel Arbeit, sondern die Überlegungen zur Prozessdarstellung.

Oft reift auch die Erkenntnis, dass ein BPM Tool für die Prozessoptimierung hilfreich, jedoch nicht entscheidend ist.

BPM Tools zur Prozessanalyse - Process Mining

In der Prozessbewertung kann Process Mining angewandt werden. Das sind IT Tools, bei dem die Datenströme – der in der IT abgebildeten Prozesse – sichtbar gemacht werden. In Kombination mit aussagekräftigen Prozessbeschreibungen halte ich das für eine großartige Möglichkeit zur Prozessoptimierung.

6. Wie detailliert sollte die Prozessdokumentation sein?

Diese Frage tritt bei jeder Prozessanalyse auf und sorgt für viele Unklarheiten.

Oft ist man bestrebt, schnell durch die Prozessanalyse zu kommen, und erhofft sich dies von einer skizzenhaften, groben Prozessdokumentation.

Jedoch:

Nur ein vollständiges, korrektes und einheitliches Bild Ihrer Prozesse kann Sie in eine wirksame Prozessoptimierung bringen.

Die Erkenntnis führt dann zum Gegenteil, einer zu detaillierten Prozessdarstellung. Sie ist kaum lesbar, wird als unsympathisch empfunden, und man beschäftigt sich nicht gern damit.

7. Mit welchen Prozessen beginnen wir?

Wenn Sie etwas mehr Prozesse haben (siehe blauer und grüner Bereich in der Grafik), dann ist das eine wichtige Frage. Für eine unternehmensweite Prozessoptimierung ist es sogar eine entscheidende Frage, denn die Antwort beeinflusst, zu welchen Ergebnissen Sie bei der Prozessanalyse kommen können.

Oft möchte man sich auf besonders problematische Prozesse konzentrieren. Mittels einer Stärke-Schwächen Bewertung wird die Folge der Bearbeitung priorisiert.

Dieses Vorgehen funktioniert. Jedoch erhalten Sie einen wichtigen Teil der Information nicht, denn Sie bleiben jeweils in einem „Silo“ und können nicht über die Schnittstellen hinweg schauen.

Sie werden nicht erfahren, wie der Vorgängerprozess läuft und den aktuell begutachteten Prozess beeinflusst. Ebenso wie der nächste Bereich das Prozessergebnis verwertet, das Sie sich gerade anschauen.

Mein Tipp:

Schauen Sie die Prozesse in chronologischer Folge an, wie diese durch die End-to-End Prozessketten laufen.

Sie brauchen also vor der Prozessanalyse die Information, was Sie für Prozesse haben und wie diese in End-to-End Prozessen miteinander verbunden sind.

In meinen Projekten beginne ich immer damit, eine Prozesslandkarte zu erstellen.

Das hat zwei schöne Nebeneffekte:

1. Ich habe schnell ein vorzeigbares Ergebnis und
2. eine gute Grundlage, um die Prozessanalyse zu kalkulieren.

Um schnell einen Return on Investment zu erzielen, beginne ich die Prozessanalyse entweder bei einer besonders problematischen Support Prozesskette wie ‚Material bereitstellen‘ oder mit einem wertschöpfenden Prozess. Hier steckt erfahrungsgemäß das größte Verbesserungspotential.

8. Ergebnis der Prozessanalyse

Ergebnis der Prozessanalyse sind Prozessbeschreibungen.

Doch Stopp!

Konzentrieren Sie sich zunächst darauf, Ihre Abläufe zu verstehen. Eine Prozessbeschreibung mit vielen Kästchen ist NICHT automatisch eine gute Prozessdarstellung.

Prozessdarstellungen sind nur hilfreich, wenn sie aussagekräftig sind. Bedenken Sie, dass Prozesse nicht nur in einer Prozessbeschreibung abgebildet werden können. Sie ist nur eine von vielen Möglichkeiten.

Mein Tipp:

Machen Sie sich noch vor der Prozessaufnahme damit vertraut, was ein Geschäftsprozess ist.

Legen Sie fest, wie detailliert Sie Ihre Prozesse in Prozessbeschreibungen erfassen möchten. Arbeiten Sie mit einem Abbildungsschema, um die Prozesse verständlich in mehreren Detaillierungsgraden darzustellen.

9. Ziel der Prozessanalyse: die Prozessoptimierung

Wie Sie bei der Prozessanalyse vorgehen und welche Methoden Sie anwenden, sollten Sie vom Umfang Ihres Vorhabens abhängig machen. Unternehmensweite Prozessoptimierungen erzielen eine hohe Wirksamkeit, wenn sie als ein Prozessprojekt gemanaget werden.

Die Prozessanalyse findet in 4 Phasen statt. In kleineren Vorhaben kann die Identifikation, die Prozessaufnahme und Prozessdokumentation in einem Workshop erfolgen. Bei unternehmensweiten Prozessprojekten ist die Vorbereitung der Prozessanalyse in einem Vorprojekt notwendig.

Nicht die Methode zur Prozessanalyse, sondern der Blick für das eigentliche Ziel ist ausschlaggebend. Die Prozessanalyse ist dann erfolgreich, wenn sie in die Prozessoptimierung überleiten konnte.



Ich befähige Sie, Ihre Geschäftsprozesse End-to-End zu visualisieren und entlang der Prozesskette zügig zu optimieren.

SimoneGlitsch.de