

Heft 202

November 2015



Institut für
Wirtschaftsinformatik



Praxisleitfaden – Geschäftsprozesse richtig dokumentieren

Marius Schönberger, Thomas Kleinert, Tobias Dumont

Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik
im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

Herausgeber: Prof. Dr. Peter Loos

Mit einem Werk, das außerdem erschienen ist in:
Veröffentlichungen des eBusiness-Lotse Saar
Durch das Institut für Wirtschaftsinformatik
Im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

Herausgeber: Prof. Dr. Peter Fettke, Prof. Dr. Peter Loos



M. SCHÖNBERGER, T. KLEINERT, T. DUMONT

Geschäftsprozesse richtig dokumentieren

Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik

Herausgeber: Prof. Dr. Peter Loos

IWi Heft Nr. 202

ISSN 1438 5678

Der vorgestellte Praxisleitfaden entstand im Rahmen des Projekts *eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen* (eBusiness-Lotse Saar) und wurde durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) finanziell gefördert (Förderkennzeichen 01ML12052).

Das Werk ist außerdem mit gleichem Titel und Autor als eigenständige Publikation erschienen:

Veröffentlichungen des eBusiness-Lotse Saar

Herausgeber: Prof. Dr. Peter Fettke, Prof. Dr. Peter Loos

Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi)

im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI)

Universität des Saarlandes, Geb. D3 2, D-66123 Saarbrücken

Telefon: +49 (0) 6 81 / 85775 – 31 06, Fax: +49 (0) 6 81 / 85775 – 36 96

E-Mail: iwi@iwi.uni-sb.de, URL: <http://www.iwi.uni-sb.de/>

November 2015



e**BUSINESS**LOTSE

INFOBÜRO FÜR UNTERNEHMEN



LEITFADEN

Geschäftsprozesse richtig dokumentieren

Ein praxisnaher Leitfaden für Klein- und Handwerksunternehmen

Mittelstand-
Digital



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

eBusiness-Lotse Saar

Herausgeber:

Prof. Dr. Peter Fettke
Prof. Dr. Peter Loos

Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi)
im Deutschen Forschungszentrum für
Künstliche Intelligenz (DFKI)
Direktor: Prof. Dr. Peter Loos
Stuhlsatzenhausweg 3, Campus D3 2
D-66123 Saarbrücken

Autoren:

Marius Schönberger
Thomas Kleinert
Tobias Dumont

Stand:

August 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Motivation und Problemstellung	4
1.2	Herausforderungen in Kleinst- und Handwerksunternehmen	4
1.3	Zielsetzung des Leitfadens	4
1.4	Aufbau des Leitfadens	4
2	Einführung in die Dokumentation von Geschäftsprozessen	6
2.1	Zentrale Begriffe und Definitionen	6
2.2	Grundlegendes Modell zum Geschäftsprozessmanagement	7
3	Methoden der Prozessdokumentation	8
3.1	Aktuelle Situation	8
3.2	Prozessdokumentation mit der „Karteikarten-Methode“	11
3.2.1	Vorgehensweise	11
3.2.2	Anwendung der „Karteikarten-Methode“	11
3.3	Prozessdokumentation mit der „Bildkarten-Methode“	15
3.3.1	Vorgehensweise	15
3.3.2	Anwendung der „Bildkarten-Methode“	16
3.4	Prozessdokumentation mit der „Interview-Methode“	20
3.4.1	Vorgehensweise	20
3.4.2	Anwendung der „Interview-Methode“	22
4	Die Geschäftsprozesse sind dokumentiert – und was jetzt?	25
5	Anhang / Kopiervorlagen	26
6	Literaturverzeichnis	43
7	Glossar	44

1. Einleitung

Motivation und Problemstellung

Das Schlagwort Geschäftsprozessmanagement hat sich seit einigen Jahren in der Industrie etabliert. Es beschreibt Methoden um die Arbeitsabläufe eines Unternehmens zu strukturieren und miteinander in Zusammenhang zu bringen. Durch die Optimierung der Geschäftsprozesse konnten viele Unternehmen ihre Leistungsfähigkeit maßgeblich steigern und sich gegenüber der Konkurrenz einen deutlichen Vorteil verschaffen. Im Allgemeinen stehen bei der Betrachtung des Geschäftsprozessmanagements große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und einer großen Zahl an komplexen Arbeitsabläufen im Mittelpunkt. Aber auch kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe können von einer prozessorientierten Unternehmensstruktur profitieren.

Im vorliegenden Leitfaden „Geschäftsprozesse richtig dokumentieren“ möchten wir kleinen Unternehmen und Betrieben eine grundlegende Einführung ins Geschäftsprozessmanagement anbieten. Wir konzentrieren uns dabei auf stark strukturierte Arbeitsabläufe und stellen Techniken vor, die einfach und ohne großes Vorwissen anzuwenden sind. Mit Hilfe von Checklisten können die Schritte leicht nachvollzogen und die ersten Schritte zur Prozessdokumentation im eigenen Unternehmen gemacht werden.

Herausforderungen in Kleinst- und Handwerksunternehmen

Im Rahmen unserer Arbeit im Projekt eBusiness-Lotse Saar haben wir eine umfangreiche Befragung mit Handwerksbetrieben aus dem Saarland vorgenommen. Bei den Interviews kamen immer wieder die gleichen Herausforderungen zur Sprache: Kostendruck, Personal- und Zeitknappheit und Konkurrenzsituation. Oftmals sind Geschäftsführer, Strategischer Manager, Personalmanager und Vorarbeiter in einer Person, dem Firmeneigner, vereint. Unter diesen Umständen muss jede neue Methode, welche die Arbeit erleichtern soll, auch einfach und schnell anwendbar sein.

Um die genannten Herausforderungen zu adressieren, stellen wir die in diesem Leitfaden vorgestellten Methoden völlig kostenfrei zur Verfügung und versuchen die Methoden schnell und übersichtlich zu erklären, um einen einfachen Einstieg in die Thematik zu ermöglichen. Die Anwendung

der Methoden kann die Abläufe im Unternehmen strukturierter, schneller und letztlich effektiver und effizienter machen. Dies kann der entscheidende Vorteil gegenüber Ihren Konkurrenten sein.

Zum Einstieg in die Dokumentation von Geschäftsprozessen werden wir uns in diesem Leitfaden auf gut strukturierte Prozesse konzentrieren. Dazu zählen Dinge wie die Material- und Personalplanung, die Materialbeschaffung, Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder notwendige Schritte zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Normen, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Zielsetzung des Leitfadens

Dieser Leitfaden adressiert vornehmlich Entscheidungsträger im Unternehmen und soll als Orientierungshilfe zur Dokumentation von Geschäftsprozessen dienen. Der Leitfaden kann ohne Vorkenntnisse in diesem Bereich verwendet werden, bietet aber auch Fortgeschrittenen interessante Ansätze und Methoden. Wir beschränken uns in diesem Einsteiger-Leitfaden auf die Dokumentation gut strukturierter Prozesse im Unternehmen. Das strukturierte Niederschreiben der Abläufe im Unternehmen ist der erste Schritt zum prozessorientierten Unternehmen.

Der Leitfaden hält für Sie bereit:

- ▶ Grundlagen zur Prozessdokumentation und notwendiges Vorwissen,
- ▶ verschiedene Methoden zur Dokumentation von Prozessen mit einer gut verständlichen Erklärung und praxisnahen Beispielen,
- ▶ eine ausführliche Erläuterung und Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden, zugeschnitten auf Ihre jeweilige Unternehmenssituation und
- ▶ Handwerkszeug in Form von Kopiervorlagen für Checklisten, die es Ihnen erlauben, die Dokumentation Ihrer Geschäftsprozesse voranzutreiben.

Aufbau des Leitfadens

Im folgenden Kapitel befassen wir uns mit den grundlegenden Begriffen des Geschäftsprozessmanagements. Dies dient der Einordnung und

der besseren Orientierung auch im Umgang mit weiterführender Literatur. Im dritten Kapitel führen wir zwei Praxisbeispiele ein, anhand derer wir drei Methoden zur Dokumentation von Geschäftsprozessen genauer vorstellen. Im vierten Kapitel fassen wir die Erkenntnisse dieses Leitfadens noch einmal zusammen und gehen auf die nächsten Schritte auf dem Weg zu einem vollständigen Geschäftsprozessmanagement ein. Im Anhang befinden sich alle benötigten Checklisten als Kopiervorlagen.

2. Einführung in die Dokumentation von Geschäftsprozessen

Zentrale Begriffe und Definitionen

Aktivität

Eine Aktivität ist jede betriebliche Tätigkeit, die Teil einer Leistungserstellung ist. Aktivitäten können konkrete Arbeitsschritte wie das Anmischen von Farbe, das Beschaffen von Betriebsmitteln aber auch organisatorische Tätigkeiten wie das Erfassen von Kundenaufträgen oder die Erstellung einer Rechnung sein (vgl. Hofmann, 2014). Aktivitäten können in unterschiedlichen Granularitäten/ Zerlegungsgraden abgebildet werden.

Prozess

Durch die Aneinanderreihung von Aktivitäten entsteht ein Prozess, der aus einem vorgegebenen Input einen gewünschten Output erzeugt. Als Input werden hierbei Einsatzfaktoren verstanden, wie z. B. Arbeitsleistung, Energie, Maschinen, Werkstoffe oder Informationen. Als Output entstehen Produkte oder Dienstleistungen. (Schmelzer, Sesselmann, 2013)

Ein Prozess kann dabei ein konkreter Produktionsprozess sein, der die Herstellung eines fertigen Produktes aus einem Rohstoff beschreibt, es können aber auch Verwaltungstätigkeiten, Logistik-Aufgaben oder der Vertrieb und die Auftragsabwicklung als Prozesse dargestellt werden.

Geschäftsprozess

Da die Betrachtung und auch die Dokumentation von Prozessen meist im betrieblichen Umfeld passieren, werden die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess in diesem Zusammenhang häufig synonym verwendet. Im wissenschaftlichen Sinne ist ein Geschäftsprozess beispielsweise definiert als "eine zusammengehörende Abfolge von Verrichtungen zum Zweck der Leistungserstellung" (Scheer, 2002). Also eine Aneinanderreihung von Aktivitäten zu einem Prozess. Im Sinne der oben genannten Definition sind dabei die Inputs Materialien, Rohstoffe und Informationen und der Output ein physisches Produkt oder eine Dienstleistung (vgl. Allweyer, 2005).

Geschäftsprozesse sind nicht nur in einem Unternehmen verankert sondern können auch überbetrieblich bestehen, beispielsweise bei den Kunden oder Lieferanten eines Unternehmens (Becker, 2008).

Ein Geschäftsprozess ist beispielsweise die Auftragsabwicklung: Der Kunde richtet einen Auftrag an das Unternehmen. Dieses nimmt den Auftrag an und überprüft die Machbarkeit des Auftrags. Kann der Auftrag durchgeführt werden, erfolgen weitere Teilprozesse wie die Beschaffung der notwendigen Rohstoffe, die Produktion der Ware, sowie der Versand der Ware und die Rechnung an den Kunden.

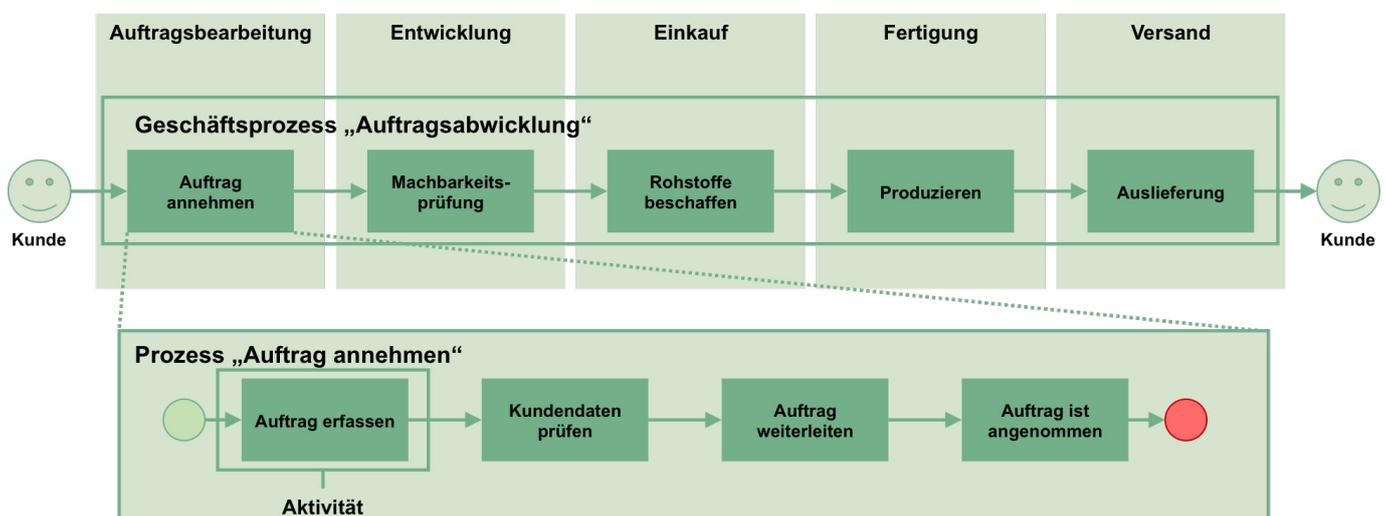


Abbildung 1: Beispiel eines Geschäftsprozesses (in Anlehnung an Allweyer, 2008)

In Abbildung 1 wird am Beispiel des stark vereinfachten Geschäftsprozesses „Auftragsabwicklung“ nochmals eine Übersicht über die zentralen Begriffe gegeben.

Kern- und Unterstützungsprozesse und Prozessstruktur

Prozesse die ausschließlich zur Erfüllung der Kundenanforderungen dienen werden als Kernprozesse bezeichnet. Diese bündeln die primären Tätigkeiten des Unternehmens. Kernprozesse leisten somit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg (Becker, 2008).

Als Unterstützungsprozesse werden Prozesse bezeichnet, die zur Ausführung der Kernprozesse benötigt werden. Unterstützungsprozesse haben keinen direkten Kundennutzen und tragen daher nur indirekt zum Unternehmenserfolg bei (Becker, 2008).

Darüber hinaus können Geschäftsprozesse sehr unterschiedlich stark strukturiert sein. Ein reiner Produktionsprozess wird vermutlich sehr strikten Regeln und dementsprechend einer festen Struktur folgen (gut strukturiert), während beispielsweise Prozesse, in denen Kreativität eine Rolle spielt, keine derart deutlich ausgeprägte Struktur haben können (schwach strukturiert). Im Rahmen des Leitfadens wird das Augenmerk auf den gut strukturierten Prozessen liegen, da deren Dokumentation als erster Schritt einfacher ist. Dennoch funktionieren alle hier vorgestellten Methoden auch für schwach strukturierte Prozesse.

Grundlegendes Modell zum Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozesse spielen eine zentrale Rolle für die Leistungserstellung von Unternehmen. Insbesondere die Kontrolle und Überwachung von Geschäftsprozessen, auch unter dem Begriff Geschäftsprozessmanagement zusammengefasst, sind wichtige Tätigkeiten bei der Führung eines Unternehmens (Becker, 2008).

Beim Geschäftsprozessmanagement wird besonders auf die effiziente Gestaltung und Ausführung der Unternehmensprozesse geachtet. Diese ist abhängig von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und von den im Unternehmen zur Verfügung stehenden Betriebsmitteln oder Mitarbeitern (Allweyer, 2008).

Bildet man alle Abläufe eines Unternehmens als Geschäftsprozesse ab, dann lassen sich alle Pro-

blemstellungen des Unternehmens direkt oder mittelbar auf die Geschäftsprozesse beziehen. Für die Optimierung der Unternehmensabläufe ist daher die umfassende Dokumentation von Geschäftsprozessen von großer Bedeutung.

Im Geschäftsprozessmanagement haben sich sogenannte Lebenszyklusmodelle oder Regelkreise als gängige Darstellung durchgesetzt. Sie fassen Tätigkeiten des Geschäftsprozessmanagements in Phasen zusammen und verdeutlichen, dass die Weiterentwicklung und Pflege der modellierten Prozesse für eine kontinuierliche Effizienzsteigerung und damit eine Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind. Der in Abbildung 2 dargestellte Lebenszyklus wurde 2010 als gemeinsame Essenz vieler in der wissenschaftlichen Literatur vorgestellter Lebenszyklusmodelle vorgeschlagen (Houy et al. 2010). Er dient für den vorliegenden Leitfaden als Orientierungshilfe.

Die sechs Phasen im abgebildeten Lebenszyklus sind alle für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement wichtig. Da der vorliegende Leitfaden aber den Einstieg in die Welt des Prozessmanagements darstellen soll, konzentrieren wir uns auf die Dokumentation und Erhebung der Prozesse im Unternehmen. Die hier beschriebenen Tätigkeiten fallen also alle in die Phase „Definition und Modellierung“ und reihen sich entsprechend in andere Tätigkeiten des Geschäftsprozessmanagements ein. Die anderen Phasen des Lebenszyklus sind nicht Gegenstand dieses Leitfadens und werden hier nur der Vollständigkeit halber und als Orientierungshilfe abgebildet.

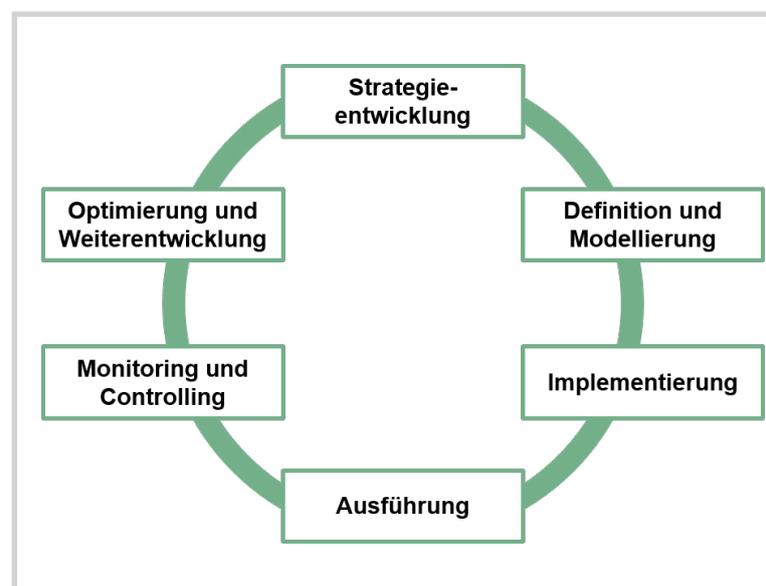


Abbildung 2: Regelkreis zum Geschäftsprozessmanagement (Houy 2010)

3. Methoden der Prozessdokumentation

Aktuelle Situation

Die in Kleinst- und Handwerksunternehmen vorhandenen Geschäftsprozesse sind in den häufigsten Fällen nicht dokumentiert. Das Wissen über den Geschäftsprozess hat in der Regel die Person, die den Prozess durchführt. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Der Geschäftsführer eines Maler- und Lackierbetriebs bearbeitet selbstständig die eingehenden Kundenaufträge. Hierzu führt er alleine die Gespräche mit den Kunden vor Ort durch, kalkuliert die anfallenden Kosten und erstellt daraufhin die jeweiligen Aufträge für die Kunden. Für jeden Auftrag wird ein entsprechendes Angebot erstellt. Hierbei helfen dem Geschäftsführer neben seinen Erfahrungswerten bereits abgeschlossene Aufträge, die auf seinem PC gespeichert sind. Nach der Annahme eines Kundenauftrags besorgt er über seine bekannten Lieferanten die notwendigen Materialien für die Bearbeitung des Auftrags. Die Kontaktdaten der Lieferanten sind ebenfalls auf seinem PC gespeichert. Sobald alle Materialien vorhanden sind, gibt er den durchzuführenden Auftrag an seine Mitarbeiter weiter, die diesen durchführen.

Aus dem Beispiel wird deutlich, dass die fehlende Dokumentation der Geschäftsprozesse oftmals durch die geringe Unternehmensgröße sowie den eher überschaubaren und weniger komplexen Prozessen begründet wird. Eine fehlende Dokumentation der Prozesse hat jedoch weitreichende Auswirkungen auf die zukünftige Geschäftstätigkeit und Wettbewerbsfähigkeit, wie nachfolgendes Beispiel, basierend auf dem zuvor dargestellten Maler- und Lackierbetriebs, zeigt:

Aufgrund einer Krankheit kann der Geschäftsführer des Maler- und Lackierbetriebs für mehrere Monate nicht seiner täglichen Arbeit nachgehen. Für die Mitarbeiter ist es zunächst nur schwer möglich, die eingehenden Kundenaufträge zu bearbeiten, da die Prozesse zur Angebotserstellung nicht dokumentiert oder zuvor mit dem Geschäftsführer besprochen wurden. Zudem können benötigte Materialien nicht bestellt werden, da den Mitarbeitern die üblichen Lieferanten nicht bekannt sind.

Aus dem Beispiel können folgende Nachteile, aufgrund der fehlenden Dokumentation der Geschäftsprozesse, genannt werden:

- ▶ Eine problemlose Weitergabe der anfallenden Aktivitäten an die Mitarbeiter eines Unternehmens kann nur schwer realisiert werden.
- ▶ Bei unklaren Prozessen, insbesondere bei Prozessen die sich auf die Fertigung eines Produktes oder die Erbringung einer Dienstleistung beziehen, kann eine gleichbleibende Qualität des Produktes oder der Dienstleistung nicht immer gewährleistet werden.
- ▶ Die Durchführung eines Prozesses ohne lückenlose Dokumentation, kann insbesondere für neue Mitarbeiter zu einem erheblichen Mehraufwand führen.

Daher liefern wir Ihnen mit dem vorliegenden Leitfaden geeignete Methoden für die Dokumentation Ihrer Geschäftsprozesse und verdeutlichen die hierbei entstehenden Vorteile anhand praxisnaher Beispiele. Diese Methoden eignen sich hauptsächlich für betriebliche Aufgaben und Tätigkeiten, die sinnvoll in einem Prozess zusammengefasst werden können, also einen sogenannten Prozesscharakter aufweisen. Damit Sie herausfinden können, ob die von Ihnen zu erfassenden Aufgabenschritte überhaupt Prozesscharakter aufweisen, können Sie die im Anhang befindliche Checkliste "Prozesscharakter von Aufgaben" verwenden. Anhand des Beispiels des Maler- und Lackierbetriebs erhalten Sie nachfolgend ein Beispiel dafür, wie Sie diese Checkliste einsetzen können:

Haben die zu erfassenden Aufgabenschritte überhaupt „Prozesscharakter“?			
Kontrollfrage	ja	nein	Erläuterung
<p>Ist eine „übergeordnete Strukturierung“ einzelner Aufgaben in einem Prozess möglich?</p> <p><i>Die einzelnen Aufgaben lassen sich als Teilschritte eines Prozesses beschreiben oder stehen in einer logischen Beziehung zueinander.</i></p>	x		Ja, es handelt sich jeweils um Aufgaben und Tätigkeiten zur Auftragsbearbeitung.
<p>Ist der Prozess klar von anderen Prozessen abgrenzbar?</p> <p><i>Der Prozess beschreibt eine individuelle Schrittfolge und es bestehen keine bzw. wenig Überschneidungen mit anderen Aufgaben.</i></p>	x		
<p>Kann eine Aufgabe weitestgehend standardisiert werden?</p> <p><i>Einzelne Arbeitsschritte lassen sich so formulieren, dass sie in gleicher Form beliebig wiederholt werden können.</i></p>	x		
<p>Ist eine Aufgabe weitestgehend frei von „kreativen“ Handlungen?</p> <p><i>Die einzelnen Arbeitsschritte lassen sich so formulieren, dass sie sich (zumindest in ähnlicher Form) bei jedem Prozessdurchlauf wiederholen lassen.</i></p>	x		
<p>Lassen sich die zu erfassenden Aufgaben in eine zeitliche und logische Reihenfolge bringen?</p> <p><i>Aufgaben können immer in der gleichen Reihenfolge ausgeführt werden oder sie werden unter bestimmten Umständen in unterschiedlicher Reihenfolge ausgeführt.</i></p>	x		
<p>Können einzelne Arbeitsschritte klar von einander abgegrenzt werden?</p> <p><i>Arbeitsschritte können manchmal weiter unterteilt werden, so dass ein Teil davon sich mit einem anderen Arbeitsschritt überschneidet.</i></p>		x	Nein, bspw. kann die Bestellung von Materialien und die Bearbeitung von Aufträgen gleichzeitig erfolgen.

<p>Wird der Prozess (regelmäßig) wiederholt? <i>Ein Prozess kennzeichnet sich häufig dadurch, dass er nicht nur einmal sondern regelmäßig durchgeführt wird.</i></p>	<p>✘</p>		
<p>Wird häufig vom Prozess abgewichen? <i>Wird zu häufig vom Prozess abgewichen, sollten die regelmäßigen Abweichungen mit in den Prozess aufgenommen werden.</i></p>		<p>✘</p>	<p>Ja, da sich der Prozess nach den Kundenwünschen ausrichtet.</p>

Prozessdokumentation mit der „Karteikarten-Methode“

Ein schnelles und einfaches Verfahren zur Erfassung und Dokumentation der im Unternehmen bestehenden Geschäftsprozesse ist die „Karteikarten-Methode“. Nachfolgend beschreiben wir für die Anwendung der Karteikarten-Methode eine allgemeine Vorgehensweise.

Vorgehensweise

1. Schritt: Geschäftsprozess niederschreiben

In einem ersten Schritt soll mit einfachen Worten und in zusammenhängenden Sätzen der Geschäftsprozess niedergeschrieben werden. Der Geschäftsprozess sollte von einer Person aufgeschrieben werden, die mit den Aktivitäten des Prozesses vertraut ist. Wichtig ist, dass alle Aktivitäten des Geschäftsprozesses berücksichtigt werden.

Beispiele:

- ▶ Ein Kunde ruft an.
- ▶ Ein Angebot wird für den Kunden erstellt.
- ▶ Fehlende Materialien müssen bestellt werden.

2. Schritt: Relevante Informationen kennzeichnen

Wurde der Geschäftsprozess niedergeschrieben, müssen die für den Prozess relevanten Informationen und Objekte gekennzeichnet werden. Hierbei sollten hauptsächlich Subjekte, wie beispielsweise Personen oder Gegenstände, und Prädikate (Verben) berücksichtigt werden. Durch diese Kennzeichnung werden die im Geschäftsprozess beteiligten Personen, notwendigen Tätigkeiten und zu erstellende Dokumente sichtbar.

Beispiele:

- ▶ Ein Kunde = Subjekt; ruft an / anrufen = Prädikat
- ▶ Ein Angebot = Objekt; erstellt / erstellen = Prädikat
- ▶ Fehlende Materialien = Objekt; bestellt / bestellen = Prädikat

3. Schritt: Geschäftsprozess grafisch darstellen

Im letzten Schritt soll auf Grundlage der gekennzeichneten Informationen der Geschäftsprozess

grafisch dargestellt werden. Hierfür müssen alle notwendigen Aktivitäten des Prozesses abgebildet und miteinander verbunden werden. Die Kombination eines Subjektes und eines Prädikats ergibt eine Aktivität im Geschäftsprozess.

Beispiele:

- ▶ Kunde ruft an = Aktivität 1
- ▶ Angebot erstellen = Aktivität 2
- ▶ Materialien bestellen = Aktivität 3

Bewertung der „Karteikarten-Methode“

Durch die „Karteikarten-Methode“ können Sie die Geschäftsprozesse in Ihrem Unternehmen schnell erfassen und dokumentieren. Durch die Sammlung aller Karteikarten, können Sie Ihren Mitarbeitern einen umfassenden Blick auf alle Geschäftsprozesse ermöglichen. Durch die grafische Darstellung des Geschäftsprozesses können weiterhin die anfallenden Aktivitäten besser veranschaulicht werden.

Ein Nachteil der „Karteikarten-Methode“ ist der hohe zeitliche Aufwand, den Sie für die Erstellung von Karteikarten für den jeweiligen Geschäftsprozess aufbringen müssen. Ebenfalls lassen sich Korrekturen an den Karteikarten nur bedingt durchführen. Verändert sich beispielsweise der Geschäftsprozess, so müssen oftmals neue Karteikarten angefertigt werden.

Anwendung der „Karteikarten-Methode“

Nachfolgend wenden wir die „Karteikarten-Methode“ beispielhaft für die Dokumentation des Geschäftsprozesses „Auftragsbearbeitung“ an. Hierfür betrachten wir nochmals den zuvor dargestellten Maler- und Lackierbetrieb:

Der Maler- und Lackierbetrieb erhält seine Kundenaufträge per Telefon. Herr Zimmer, der Geschäftsführer des Betriebs, vereinbart im Gespräch mit dem Kunden einen Termin für eine Vor-Ort-Begehung. Im Anschluss an die Begehung erstellt er für den Kunden ein Angebot. Wird das Angebot vom Kunden angenommen, bestellt Herr Zimmer die notwendigen Materialien für die Auftragsbearbeitung. Sind alle Materialien vorrätig, können die im Auftrag festgelegten Leistungen beim Kunden durchgeführt werden. Nachdem der Auftrag bearbeitet wurde, erstellt Herr Zimmer die Rechnung und versendet diese per Post an den Kunden. Nachdem der Kunde die Rechnung beglichen hat, ist der Prozess beendet.

1. Schritt: Geschäftsprozess niederschreiben

In einem ersten Schritt schreibt Herr Zimmer den Prozess der Auftragsbearbeitung zunächst auf eine Karteikarte auf. Hierbei versucht er, alle notwendigen Tätigkeiten und Arbeitsschritte möglichst detailliert zu beschreiben. Damit auch seine Mitarbeiter den Prozess nachvollziehen können, formuliert er den Prozess in zusammenhängenden Sätzen und versucht einfache Wörter zu verwenden und möglichst auf Abkürzungen zu verzichten (siehe Abbildung 1).

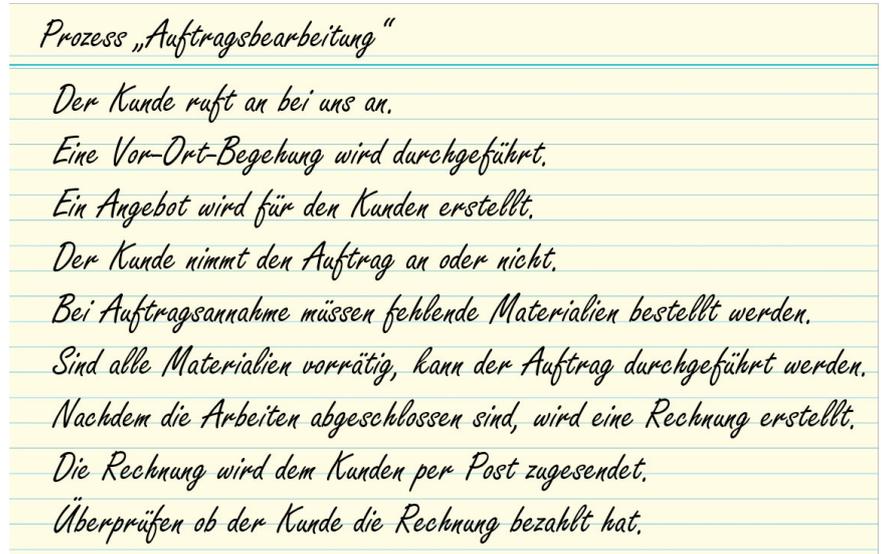


Abbildung 3: Erster Schritt der „Karteikarten-Methode“: Geschäftsprozess niederschreiben

2. Schritt: Relevante Informationen kennzeichnen

Im zweiten Schritt werden durch Herrn Zimmer die relevanten Informationen und Tätigkeiten aus der zuvor niedergeschriebenen Dokumentation ermittelt. Hierbei kennzeichnet er die in den Sätzen vorkommenden Subjekte und Prädikate. Ein Subjekt bzw. Objekt erfragt er mit „Wer oder Was?“, beispielsweise „Wer ruft bei uns an? – Der Kunde“ bzw. „Was wird für den Kunden erstellt? – Ein Angebot“. Prädikate erfragt er mit „Was macht das Subjekt?“, beispielsweise „Was macht der Kunde? – Er ruft an“ bzw. „Was passiert mit dem Angebot? – Es wird erstellt“ (siehe Abbildung 2).

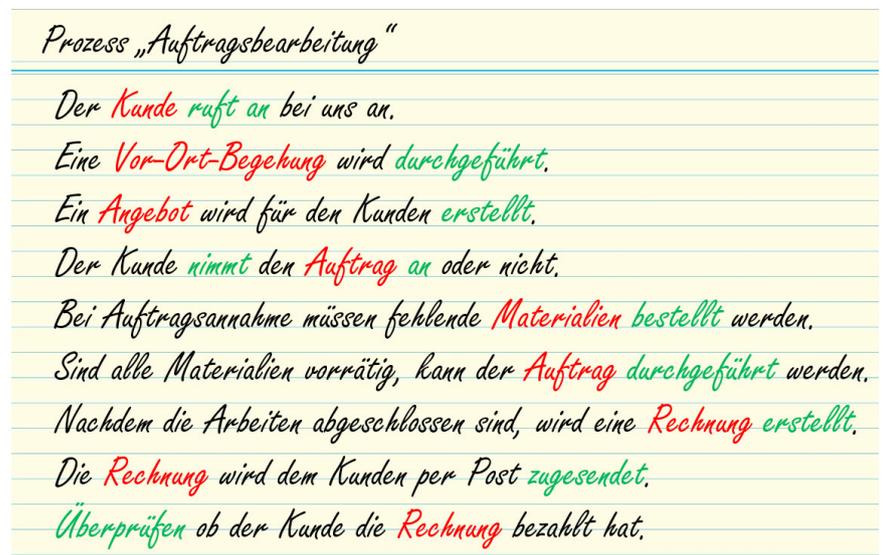


Abbildung 4: Zweiter Schritt der „Karteikarten-Methode“: Relevante Informationen kennzeichnen

3. Schritt: Geschäftsprozess grafisch darstellen

Im dritten Schritt werden durch Herrn Zimmer die relevanten Informationen aus der niedergeschriebenen Dokumentation entnommen und grafisch in einem zusammenhängenden Geschäftsprozess dargestellt. Die Kombination aus einem Subjekt und einem Prädikat werden von dem Geschäftsführer zu einer Aktivität zusammengefasst. Jede Aktivität wird durch ein Rechteck dargestellt und mit einem Pfeil verbunden. Durch die Pfeile wird der logische Ablauf aller Aktivitäten aufgezeigt. Eine Besonderheit stellt die Aktivität „Kunde nimmt Angebot an“ dar, da der Geschäftsprozess bei einer Ablehnung des Auftrages durch den Kunden frühzeitig beendet werden kann. Da die Möglichkeiten des Kunden sich nur auf eine Annahme des Auftrages oder eine Ablehnung des Auftrages beschränken, kennzeichnet der Geschäftsführer die Pfeile hinsichtlich der jeweiligen Antwortmöglichkeit des Kunden. Für den Fall, dass der Kunde den Auftrag ablehnt (Nein), ist der Geschäftsprozess beendet (Ende). Für den Fall, dass der Kunde den Auftrag annimmt (Ja), werden die Aktivitäten des Geschäftsprozesses fortgesetzt (siehe Abbildung 3).

Ist die Dokumentation des Geschäftsprozesses abgeschlossen und inhaltlich überprüft worden, d. h. der Geschäftsprozess wurde detailliert aufgeschrieben und keine Tätigkeiten wurden vergessen, sollte die fertige Dokumentation des Geschäftsprozesses den Mitarbeitern vorgestellt und erklärt werden. Dadurch können ggf. Verbesserungen oder Optimierungsmöglichkeiten erkannt werden.

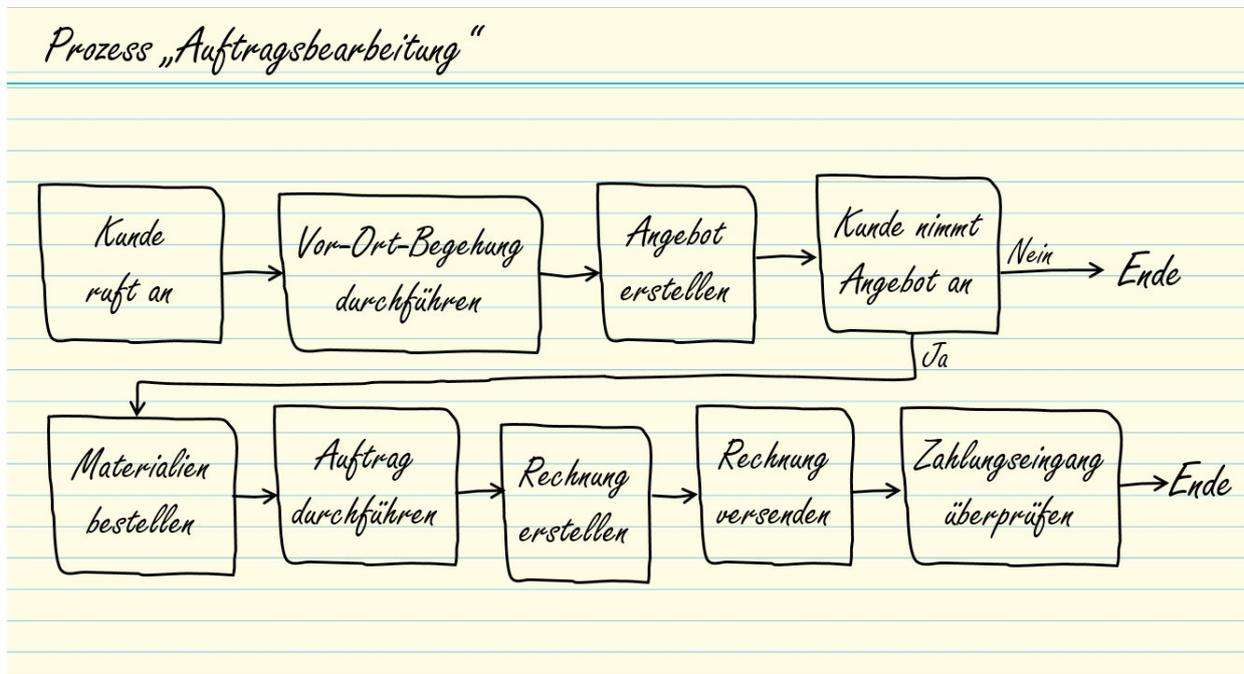


Abbildung 5: Dritter Schritt der „Karteikarten-Methode“: Geschäftsprozess grafisch darstellen

Checkliste zur „Karteikarten-Methode“

Damit Sie überprüfen können, ob die „Karteikarten-Methode“ zur Dokumentation Ihrer Prozesse geeignet ist, finden Sie im Anhang die Checkliste zur „Anwendbarkeit der Karteikarten-Methode“. Anhand des Beispiels des Maler- und Lackierbetriebs erhalten Sie nachfolgend ein Beispiel dafür, wie Sie diese Checkliste einsetzen können:

Anwendbarkeit der „Karteikarten-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Können die durchzuführenden Aktivitäten in einfachen Worten beschrieben werden?	X		
Sind relevante Informationen (z. B. Personen oder Gegenstände) eindeutig identifizierbar?	X		
Können notwendige Arbeitsschritte eindeutig herausgestellt werden?	X		
Können zu erstellende Dokumente sichtbar herausgestellt werden?		X	Ja, es handelt sich jeweils um Aufgaben und Tätigkeiten zur Auftragsbearbeitung.
Können die erkannten Arbeitsschritte in eine eindeutige Reihenfolge gebracht werden?	X		

Prozessdokumentation mit der „Bildkarten-Methode“

Die Bildkarten-Methode ist eine Vorgehensweise zur gemeinschaftlichen Dokumentation und Darstellung von Geschäftsprozessen. Die Methode verwendet hierbei Kartonkarten (Bildkarten) in verschiedenen Formen und Farben. Jede Bildkarte symbolisiert ein Objekt eines Geschäftsprozesses und kann somit eine Aufgabe, einen Mitarbeiter, ein Dokument oder ein Hilfsmittel sein (siehe Abbildung 4). Für die Darstellung des Geschäftsprozesses werden die einzelnen Bildkarten in einen aufeinanderfolgenden und zeitlich korrekten Zusammenhang gebracht. (Stary et al, 2013)



Abbildung 6: Farbuweisung zu den Objekten eines Geschäftsprozesses bei der Bildkarten-Methode

Nachfolgend stellen wir Ihnen eine leichte und verständliche Vorgehensweise zur Anwendung der Bildkarten-Methode vor.

Vorgehensweise

1. Schritt: Geschäftsprozess in seine Bestandteile zerlegen

Die Bildkarten-Methode sieht vor, einen Geschäftsprozess zunächst in seine wesentlichen Bestandteile zu zerlegen, also in

- ▶ die einzelnen Aktivitäten,
- ▶ die verantwortlichen Personen für die Durchführung der Aktivität und

- ▶ die Ergebnisse einer Aktivität, beispielsweise ein Angebot oder eine Rechnung.

Beispiel:

- ▶ Angebot erstellen = Aktivität
- ▶ Frau Müller = verantwortliche Person
- ▶ Angebot = Ergebnis der Aktivität

2. Schritt: Die Bestandteile auf Kartonkärtchen notieren

Anschließend werden diese Bestandteile des Geschäftsprozesses auf farbigen Kartonkärtchen notiert. Jeder gleichartige

Bestandteil wird dabei auf ein gleichfarbiges Kärtchen geschrieben. Beispielsweise werden alle Aktivitäten durch rosa, alle verantwortlichen Personen durch gelbe und alle Ergebnisse durch blaue Kärtchen symbolisiert.

Beispiele:

- ▶ Aktivität 1 (rosa Kärtchen) = Auftrag annehmen
- ▶ Verantwortliche Person 1 (gelbes Kärtchen) = Frau Müller
- ▶ Ergebnis von Aktivität 1 (blaues Kärtchen) = Auftrag
- ▶ Aktivität 2 (rosa Kärtchen) = Angebot erstellen
- ▶ Verantwortliche Person 2 (gelbes Kärtchen) = Frau Müller
- ▶ Ergebnis von Aktivität 2 (blaues Kärtchen) = Angebot

3. Schritt: Die Bestandteile in eine Beziehung zueinander bringen

Im letzten Schritt werden die Kärtchen in Beziehung zueinander gebracht. Dies erfolgt wie bei einem Puzzle, indem alle Kärtchen auf einem Tisch gelegt und miteinander verbunden werden. Alle Aktivitäts-Kärtchen werden zunächst entweder horizontal oder vertikal nebeneinander gelegt. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die Aktivitäten des gesamten Geschäftsprozesses in der richtigen Rei-

henfolge niedergelegt werden. Die Kärtchen für die verantwortlichen Personen sowie die Ergebnis-Kärtchen werden jeweils unter die Aktivitäts-Kärtchen gelegt. Abbildung 5 zeigt den Einsatz der Bildkarten-Methode in der Praxis.

Bewertung der „Bildkarten-Methode“

Die Bildkarten-Methode kann, unabhängig von der Branche und der Größe Ihres Unternehmens, für die Darstellung komplexer Prozesse angewendet werden. Durch die Visualisierung mittels Bildkarten werden die Prozesse für Ihre Mitarbeiter sichtbar und besser verständlich. Zudem werden Ihre Mitarbeiter bei der Planung oder Verbesserung von Geschäftsprozessen besser eingebunden. Dadurch können Sie einerseits die Motivation der Mitarbeiter als auch die Bereitschaft, notwendige Veränderungen zu akzeptieren, steigern.

Die Durchführung der Bildkarten-Methode ist mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden. Im Vergleich zur Karteikarten-Methode benötigen Sie eine längere Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit. Da Sie für die Anwendung der Bildkarten-Methode alle am Geschäftsprozess beteiligten Personen einbinden sollten, ist eine gleichzeitige Bearbeitung der alltäglich anfallenden Arbeit nicht oder nur bedingt möglich. Weiterhin ist eine ausführliche Dokumentation der Bildkartenmodelle notwendig, damit Sie die Ergebnisse für eine längere Zeit festhalten und an Ihre Mitarbeiter verteilen können.



Abbildung 7: Bildkartenmethode in der Praxis (Emberger 2012)

Anwendung der „Bildkarten-Methode“

Nachfolgend wenden wir die „Bildkarten-Methode“ beispielhaft für die Dokumentation des Geschäftsprozesses „Auftragsbearbeitung“ an. Hierfür betrachten wir nochmals den zuvor dargestellten Maler- und Lackierbetrieb:

Der Maler- und Lackierbetrieb erhält seine Kundenaufträge per Telefon. Der Geschäftsführer Herr Zimmer vereinbart im Gespräch mit dem Kunden einen Termin für eine Vor-Ort-Begehung. Herr Müller übernimmt die Durchführung der Vor-Ort-Begehung und erstellt sich Notizen, welche später für die Angebotserstellung benötigt werden. Im Anschluss an die Begehung erstellt Herr Müller für den Kunden ein Angebot. Das Angebot wird nochmals durch den Geschäftsführer geprüft und anschließend an den Kunden versendet. Wird das Angebot vom Kunden angenommen, bestellt der Geschäftsführer die notwendigen Materialien für die Auftragsbearbeitung. Sind alle Materialien vorrätig, können die im Auftrag festgelegten Leistungen beim Kunden durchgeführt werden. Für die Auftragsdurchführung sind Herr Zimmer, Herr Müller und Herr Maier zuständig. Nachdem der Auftrag bearbeitet wurde erstellt Frau Zimmer die Rechnung und versendet diese per Post an den Kunden. Nachdem der Kunde die Rechnung beglichen hat, ist der Prozess beendet.

1. Schritt: Geschäftsprozess in seine Bestandteile zerlegen

Der Geschäftsführer möchte den Geschäftsprozess mit der Bildkarten-Methode abbilden und bittet daher alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter, hierbei mitzuwirken und ihn zu unterstützen. In einem ersten Schritt werden die von jeder Person durchgeführten Aktivitäten, Hilfsmittel für die Durchführung der Aktivitäten und die daraus resultierenden Dokumente aufgeschrieben. Anschließend werden alle Aktivitäten miteinander verglichen und fehlende Aktivitäten, Hilfsmittel oder Dokumente ergänzt (siehe Abbildung 8).

2. Schritt: Die Bestandteile auf Kartonkärtchen notieren

Nachdem alle Bestandteile des Prozesses aufgeschrieben wurden, werden diese auf Kartonkärtchen notiert. Hierbei schreibt jeder Mitarbeiter seinen Namen auf ein gelbes Kärtchen, seine Aktivitäten auf ein rosa Kärtchen, seine Hilfsmittel auf ein rotes Kärtchen und die aus den Aktivitäten resultierenden Dokumente auf ein blaues Kärtchen. Extern am Prozess beteiligte Partner, wie beispielsweise Lieferanten oder Kunden, werden auf grüne Kärtchen notiert (siehe Abbildung 9).

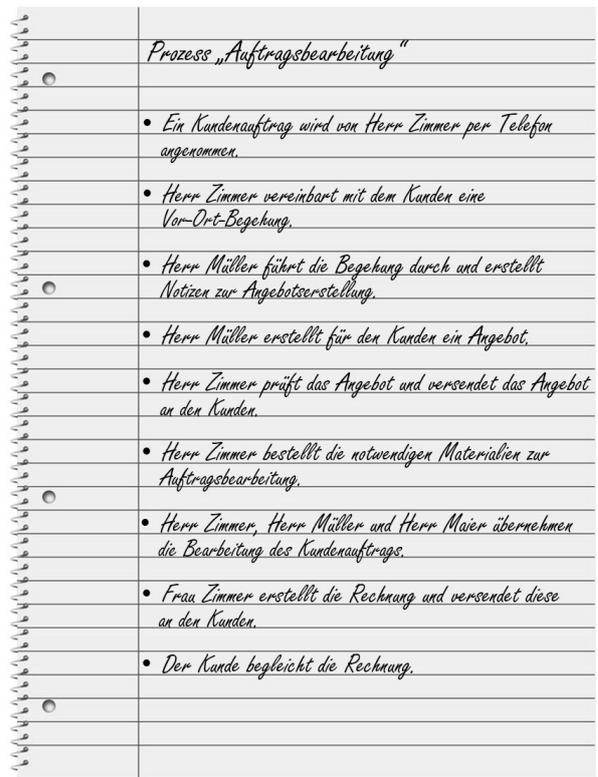


Abbildung 8: Erster Schritt bei der Bildkarten-Methode: Geschäftsprozess in seine Bestandteile zerlegen



Abbildung 9: Zweiter Schritt in der Bildkarten-Methode: Bestandteile auf Kartonkärtchen notieren

3. Schritt: Die Bestandteile in eine Beziehung zueinander bringen

Die Kartonkärtchen werden in einem letzten Schritt in einen logischen Zusammenhang gebracht, d. h. alle Aktivitäten werden der richtigen Reihenfolge nach nebeneinander (oder untereinander) gelegt. Danach werden die jeweiligen Kärtchen mit dem Namen der Personen, welche die Aktivität bearbeiten, darunter oder daneben gelegt. Ebenso wird mit den Kärtchen für die Hilfsmittel, Dokumenten und Externen verfahren (siehe Abbildung 10).

Es empfiehlt sich, die Kartonkärtchen zunächst auf einem Tisch oder einen großen Unterlage zusammenzulegen. So können Sie leicht Fehler korrigieren oder Veränderungen am Geschäftsprozess vornehmen. Zur besseren Aufbewahrung des mit Kartonkärtchen abgebildeten Geschäftsprozesses können Sie diesen entweder auf einer Pinnwand befestigen oder auf einem größeren Karton aufkleben, welcher gut sichtbar für alle Mitarbeiter an einem festen Platz im Unternehmen aufgehängt werden kann.

Checkliste zur "Bildkarten-Methode"

Damit Sie überprüfen können, ob die "Bildkarten-Methode" zur Dokumentation Ihrer Prozesse geeignet ist, finden Sie im Anhang die Checkliste zur "Anwendbarkeit der Bildkarten-Methode". Anhand des Beispiels des Maler- und Lackierbetriebs erhalten Sie nachfolgend ein Beispiel dafür, wie Sie diese Checkliste einsetzen können:



Abbildung 10: Dritter Schritt in der Bildkarten-Methode: Bestandteile in eine Beziehung bringen

Anwendbarkeit der „Bildkarten-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Können die einzelnen Arbeitsschritte immer einer bestimmten Person zugeordnet werden?	✗		
Sind die am gesamten Prozess beteiligten Personen, Dokumente und Hilfsmittel bekannt bzw. können eindeutig festgestellt werden?	✗		
Kann eine eindeutige zeitliche Abfolge von Arbeitsschritten definiert werden?		✗	Materialbestellungen und die Bearbeitung von Aufträgen können gleichzeitig erfolgen.

Prozessdokumentation mit der „Interview-Methode“

Unter einem Interview wird die mündliche Befragung einer oder mehrerer Personen verstanden. Ein Interview hat zum Ziel, etwas über eine Person, einen Sachverhalt oder eine Organisation zu erfahren. Interviews werden z. B. für das Kennenlernen von Arbeitsabläufen, das Feststellen des Arbeitsklimas oder für die Aufnahme von Verbesserungsvorschlägen durchgeführt. Durch ein Interview soll somit ein Defizit an Informationen ausgeglichen werden. (BMI, 2015) Nachfolgend stellen wir Ihnen eine einfache Vorgehensweise zur Durchführung der Interview-Methode vor.

Vorgehensweise

1. Schritt: Vorbereitung des Interviews

In der Vorbereitungsphase sollten Sie die Fragen des Interviews, die Zeit und den Ort des Interviews sowie den zu befragenden Personenkreis festlegen. Die Fragen des Interviews orientieren sich hierbei an dem im Unternehmen vorliegenden Problem. Ein Problem kann beispielsweise eine Beschwerde oder Reklamation eines Kunden sein. Die Fragen sollten Sie im Voraus aufschreiben und strukturieren. Damit ist gemeint, dass Sie die Fragen hinsichtlich der Wichtigkeit und Dringlichkeit der Beantwortung sortieren. Als Ergebnis erhalten Sie einen sogenannten Interviewleitfaden. Die Inhalte eines Interviewleitfadens können sich an folgender Struktur orientieren (BMI, 2015):

- ▶ Allgemeine Informationen zu Aufgaben oder Abläufen sammeln,
- ▶ Probleme und Erfahrungen erfragen (Stärken und Schwächen),
- ▶ Problemursachen erfragen,
- ▶ Lösungsansätze erfragen (Optimierungspotenziale) und
- ▶ Lösungsansätze bewerten (Vorteile, Nachteile).

Wichtig ist hierbei die Formulierung der Fragen. Grundsätzlich sollten Fragen (BMI, 2015):

- ▶ eindeutig sein,
- ▶ kurz sein,
- ▶ nicht verschachtelt sein, d. h. keine Unterfragen enthalten,

- ▶ verständlich sein und
- ▶ tatsächlich zu beantworten sein.

Beispiele (siehe auch Anhang)

- ▶ „Welche Aufgaben übernehmen Sie genau im Einkauf?“
- ▶ „Welche Hilfsmittel verwenden Sie für die Durchführung dieser Aufgaben?“
- ▶ „Welche Tätigkeiten könnten Ihrer Meinung nach verbessert werden?“

Weiterhin müssen Sie feststellen, welche Personen im Unternehmen mit dem vorliegenden Problem in Verbindung stehen und diese befragen. Hierbei ist es hilfreich, wenn Sie die Interviews in einer für den Befragten vertrauten Umgebung durchführen, beispielsweise an dessen jeweiligem Arbeitsplatz. Dies ermöglicht Ihnen auch die zusätzliche Beobachtung der von der Person verwendeten Arbeitsmittel oder den Zugriff auf Arbeitsunterlagen oder Computerprogramme. Im Voraus sollten Sie zudem überlegen, ob Sie Einzel- oder Gruppeninterviews durchführen möchten. Gruppeninterviews eignen sich insbesondere dann, wenn mehrere ähnliche oder gleiche Arbeitsplätze untersucht oder Prozesse mit verschiedenen Beteiligten betrachtet werden sollen (BMI, 2015).

Bei der Festlegung des Zeitpunktes und der Dauer des Interviews müssen Sie die gewöhnliche Arbeitszeit der Beteiligten berücksichtigen. Daher sollten Sie die Termine mit den zu befragenden Personen abstimmen. Hierzu sollten Sie bei der Vorbereitung von Interviews die Gesprächsdauer grob abschätzen und diese den Befragten im Voraus mitteilen (BMI, 2015).

2. Schritt: Durchführung des Interviews

Ein Interview wird üblicherweise in drei Phasen unterteilt: Die Kontakt-, die Informations- und die Ausklangphase. Nachfolgend werden wir Ihnen die einzelnen Phasen näher erläutern.

Die Kontaktphase

Der Interviewer hat in der Kontaktphase des Interviews die Aufgabe, eine positive Interviewatmosphäre zu schaffen. Hierbei sollte der Interviewer (Lehmann, 2004):

- ▶ den Gesprächspartner begrüßen,

- ▶ sich selbst vorstellen,
- ▶ das Ziel und den Zweck des Interviews erklären,
- ▶ den Gesprächspartner immer bei seinem Namen ansprechen und
- ▶ falls notwendig vor dem Interview ein nicht aufgabenbezogenes Thema ansprechen.
- ▶ Aufzeichnung auf einem Tonträger (nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Befragten),
- ▶ schriftliche Aufzeichnung durch einen Dritten,
- ▶ schriftliche Aufzeichnung durch die Interviewer oder
- ▶ Aufschreiben aus dem Gedächtnis.

Die Ausklangphase

In der Praxis zeigt sich, dass die zu befragenden Personen einem Interview oftmals misstrauisch gegenüberstehen. Aufgrund der Weitergabe von persönlichen Informationen oder Meinungen werden oftmals Nachteile befürchtet. Grundsätzlich sollten Sie daher die zu befragenden Personen für ein freiwilliges Interview motivieren. (Lehmann, 2004)

In der Ausklangphase wird das Interview beendet und der teilnehmenden Person das weitere Vorgehen erläutert. Der Interviewer sollte abschließend nochmals versichern, dass die im Gespräch geäußerten Meinungen und persönlichen Einschätzungen gewissenhaft behandelt werden. Dadurch wird Vertraulichkeit signalisiert und es kann auch weiterhin der Erfolg zukünftiger Interviews dadurch gesichert werden (BMI, 2015).

Die Informationsphase

In der Informationsphase erfolgt die Durchführung des Interviews. Zu Beginn des Interviews bietet es sich an, zunächst offene Fragen an den Gesprächspartner zu stellen. Offene Fragen kennzeichnen sich dadurch aus, dass sie keine festen Antwortmöglichkeiten vorgeben. Die befragte Person kann sich somit zunächst allgemein zu dem Gesprächsthema äußern wodurch eine lebendige Diskussion entsteht. Durch gezieltes Nachfragen kann das Gespräch anschließend in eine bestimmte Richtung gelenkt und entsprechend dem erstellten Interviewleitfaden weiter geführt werden.

Im Anschluss an das Interview sollten Sie die angefertigten Notizen der befragten Person nochmals zur Einsichtnahme und Prüfung auf Richtigkeit vorlegen. Dadurch können inhaltliche Fehler, die während des Interviews nicht erkannt wurden, nachträglich korrigiert werden (BMI, 2015).

Für die Durchführung des Interviews sollten Sie gewisse Rahmenbedingungen befolgen: So ist es wichtig, dass Sie den Befragten stets zuhören und diesen nicht unterbrechen. Dies könnte als unhöflich empfunden werden und den Gesprächsverlauf stören. Mit Rücksicht auf die Konzentrationsfähigkeit aller Beteiligten sollten Sie ein Interview möglichst nicht länger als zwei Stunden ansetzen und kurze Pausen einführen. Ist ein höherer Zeitaufwand erforderlich, sollten Sie das Interview auf mehrere Termine verteilen. Um Fehler und Missverständnisse innerhalb des Interviews zu vermeiden, sollte Sie nach jedem inhaltlichen Punkt eine gemeinsame Zusammenfassung der Informationen vornehmen (BMI, 2015).

3. Schritt: Nachbereitung des Interviews

Die Nachbereitung eines Interviews besteht in der Auswertung der gewonnenen Informationen. Hierbei werden die vom Interviewer angefertigten Mitschriften nochmals gesichtet und überarbeitet. Beispielsweise werden Sätze ausformuliert oder Wiederholungen entfernt. Das Ergebnis der Nachbereitung stellt ein Protokoll zum Interview dar (BMI, 2015).

Die Mitschriften und das Protokoll zum Interview bilden eine Ausgangsbasis für die Lösung des im Unternehmen bestehenden Problems. Ziel ist es, aus den gewonnenen Informationen konkrete Lösungen für das Problem herauszuarbeiten. Oftmals müssen hierfür die Ergebnisse aus mehreren Interviews miteinander verglichen werden.

Die Dokumentation der Informationen sollte möglichst während des Interviews erfolgen. Hierfür stehen Ihnen folgenden Möglichkeiten zur Verfügung (BMI, 2015):

Anwendung der „Interview-Methode“

Nachfolgend wenden wir die „Interview-Methode“ beispielhaft für die Dokumentation des Geschäftsprozesses „Auftragsbearbeitung“ an. Hierfür betrachten wir nochmals den zuvor dargestellten Maler- und Lackierbetrieb:

Interview zum Prozess „Auftragsbearbeitung“	
○	Interview geführt mit: Datum und Uhrzeit:
	Ziel des Interviews: Informationen über die Verbesserung des Prozesses „Auftragsbearbeitung“ zu erhalten.
	Gestellte Fragen:
○	1. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit? - Warum sind Sie mit etwas nicht zufrieden?
	2. Gibt es Probleme die aus Ihrer Sicht zeitnah gelöst werden müssen? - Haben Sie Ideen dieses Problem zu lösen?
○	3. Wo sehen Sie noch Optimierungspotential? - Wenn ja, in welchem Bereich?
	4. Wünschen Sie bessere Unterstützung? - Wenn ja, in welchem Bereich und in welcher Form?
○	5. ...

Abbildung 11: Erster Schritt: Vorbereitung des Interviews

1. Schritt: Vorbereitung des Interviews

Herr Zimmer möchte von seinen Mitarbeitern in Erfahrung bringen, ob diese mit dem Ablauf der aktuell im Unternehmen durchgeführten Auftragsbearbeitung zufrieden sind oder sie mögliche Ansatzpunkte für die Verbesserung der Auftragsbearbeitung haben. Hierzu erstellte Herr Zimmer im Voraus aus mehreren potentiellen Fragen einen Interviewleitfaden (siehe Abbildung 11).

In einem nächsten Schritt betrachtet Herr Zimmer alle am Prozess Auftragsbearbeitung beteiligten Mitarbeiter. Daraufhin vereinbart er für die Durchführung der Interviews mit Frau Zimmer, Herrn Müller und Herrn Maier einen Termin für ein Einzelinterview. Bei der Terminfindung achtet er auf die aktuell anfallenden Kundenaufträge sowie auf die tägliche Arbeitszeit der Mitarbeiter.

Interview zum Prozess „Auftragsbearbeitung“	
○	Interview geführt mit: Herr Martin Müller Datum und Uhrzeit: 25.06.2015, 15:30 Uhr bis 16:00 Uhr
	Ziel des Interviews: ✓ Informationen über die Verbesserung des Prozesses „Auftragsbearbeitung“ zu erhalten.
	Gestellte Fragen:
○	1. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit? ✓ Warum sind Sie mit etwas nicht zufrieden? sehr zufrieden, keine Klagen mit den aktuellen Tätigkeiten
	2. Gibt es Probleme die aus Ihrer Sicht zeitnah gelöst werden müssen? ✓ Haben Sie Ideen dieses Problem zu lösen? keine akuten Probleme
○	3. Wo sehen Sie noch Optimierungspotential? ✓ - Wenn ja, in welchem Bereich? ✓ Optimierungspotential vorhanden: Einführung einer einheitlichen Vorlage oder Checkliste für die Notizen zur Angebotserstellung
	4. Wünschen Sie bessere Unterstützung? ✓ - Wenn ja, in welchem Bereich und in welcher Form? ✓ Ja, aufgrund der aktuellen Auftragslage wäre ein Unterstützung für die Auftragsbearbeitung notwendig.
○	5. ...

Abbildung 12: Zweiter Schritt: Durchführung des Interviews

2. Schritt: Durchführung des Interviews

Zur Vorbereitung auf die jeweiligen Einzelgespräche geht Herr Zimmer vorab nochmals die Inhalte des Interviewleitfadens durch. Die einzelnen Personen werden zu Beginn des Interviews von Herrn Zimmer begrüßt. Zur Auflockerung der Gesprächsatmosphäre eröffnet Herr Zimmer das Gespräch mit allgemeinen Fragen über beispielsweise das aktuelle Befinden der befragten Person. Bevor das eigentliche Interview startet, erläutert Herr Zimmer das Ziel und die Dauer der Befragung. Danach leitet er das Interview entsprechend dem aufgestellten Fragebogen und fertigt zu jeder Antwort entsprechende Notizen an (siehe Abbildung 12).

Checkliste zur "Interview-Methode"

Damit Sie überprüfen können, ob die "Interview-Methode" zur Dokumentation Ihrer Prozesse geeignet ist, finden Sie im Anhang die Checkliste zur "Anwendbarkeit der Interview-Methode". Anhand des Beispiels des Maler- und Lackierbetriebs erhalten Sie nachfolgend ein Beispiel dafür, wie Sie diese Checkliste einsetzen können:

	<i>Interview zum Prozess „Auftragsbearbeitung“</i>
	<i>Interview geführt mit: Herr Martin Müller</i>
	<i>Datum und Uhrzeit: 25.06.2015, 15:30 Uhr bis 16:00 Uhr</i>
	<i>Herr Müller ist mit seinen aktuellen Tätigkeiten sehr zufrieden. Aus der Sicht von Herrn Müller, gibt es aktuelle auch keine Probleme, die zeitnah gelöst werden müssen.</i>
	<i>Ein Optimierungspotential sieht Herr Müller in der Einführung einer einheitlichen Vorlage oder Checkliste für die Aufertigung von Notizen zur Angebotserstellung.</i>
	<i>Aufgrund der aktuellen Auftragslage wünscht sich Herr Müller Unterstützung bei der Durchführung der Auftragsbearbeitung.</i>
	<i>...</i>

Abbildung 13: Dritter Schritt: Nachbereitung des Interviews

3. Schritt: Nachbereitung des Interviews

Im Anschluss an die Interviews mit Frau Zimmer, Herrn Müller und Herrn Maier erstellt Herr Zimmer aus den angefertigten Notizen jeweils ein Protokoll. Hierzu formuliert er unvollständige Sätze aus und ergänzt die Notizen um weitere Aussagen, die er während des Interviews nicht notiert hatte (siehe Abbildung 13). Das fertige Protokoll legt er nochmals den Interviewpartnern vor und holt sich deren Feedback über die getätigten Aussagen ein. Abschließend vergleicht Herr Zimmer die Aussagen aus den geführten Interviews und versucht mögliche Ansätze zur Verbesserung der Auftragsbearbeitung ableiten zu können.

Anwendbarkeit der „Interview-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Liegt im Vorfeld ein Problem im Unternehmen vor, dass durch Mitarbeitergespräche gelöst werden kann?	✗		Probleme bei der Auftragsbearbeitung
Können im Vorfeld Fragen für die Erstellung eines Interviewleitfadens festgelegt werden?	✗		
Sind die Informationen, die durch ein Interview erlangt werden können, soweit strukturierbar, dass eine Abfolge von Arbeitsschritten definiert werden kann?		✗	Hier nicht notwendig. Es geht vielmehr darum, von den Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge zu erhalten
Kann eine ergebnisoffene Befragung gewährleistet werden? Kann diese durch einen internen Befrager realisiert werden oder muss ein externer Befrager engagiert werden?	✗		Das Interview kann durch einen internen Befrager durchgeführt werden. Die Ergebnisse werden dadurch nicht verfälscht.
Können die befragten Mitarbeiter zu einer offenen Kooperation bewegt werden?	✗		

4. Die Geschäftsprozesse sind dokumentiert – und was jetzt?

Wie Sie aus dem vorliegenden Leitfaden entnehmen können, beinhaltet die Dokumentation von Geschäftsprozessen nicht nur das reine Aufschreiben von Arbeitstätigkeiten und -abläufen. Eine ordentliche Dokumentation Ihrer Geschäftsprozesse kann Ihnen weitreichende Mehrwerte bieten. Dies zeigt auch nochmals das Beispiel des Maler- und Lackierbetriebes:

Herr Zimmer, der Geschäftsführer des Maler- und Lackierbetriebes, entscheidet sich, die im Unternehmen bestehenden Geschäftsprozesse zu dokumentieren. Hierzu schreibt er sich die wichtigsten Prozesse kurz auf, entnimmt die relevanten Prozessereignisse sowie anfallenden Aufgaben und stellt diese grafisch in einem zusammenhängenden Prozess dar. Abschließend überprüft er den Prozess auf dessen Richtigkeit. Ist der Prozess fehlerfrei, informiert Herr Zimmer seine Mitarbeiter über die Prozessdokumentation und erklärt diesen die jeweiligen Prozessschritte. Durch die Dokumentation der Geschäftsprozesse erkennt er einige Vorteile: Seine Mitarbeiter sind nun über die anfallenden Prozesse im Unternehmen informiert und können bei Bedarf diese ebenfalls bearbeiten. Ebenso können einige Dokumentationen als Arbeitsplatzbeschreibungen verwendet werden, sodass neue Mitarbeiter einfacher eingearbeitet werden können.

Vorteile durch die Dokumentation der Geschäftsprozesse

Die Dokumentation Ihrer Geschäftsprozesse bietet Ihnen u.a. folgende Vorteile:

- ▶ Die Dokumentation von Unternehmensprozessen, als Teil des Geschäftsprozessmanagements, liefert Einsicht in die Abläufe im Unternehmen und gibt Aufschluss über Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten sowie über die Verantwortlichkeiten von Mitarbeitern.
- ▶ Durch die Prozessdokumentation können Unstimmigkeiten und Verbesserungspotentiale besser erkannt werden.
- ▶ Ausführliche Dokumentationen können als Arbeitsplatzbeschreibungen verwendet werden oder können in Form von Checklisten oder Informationslisten eine unabdingbare Hilfe für Stellvertreter darstellen.
- ▶ Die Gesamtheit aller Dokumentationen können zu einem Handbuch zusammengefasst werden. Steht ein Unternehmen vor der Notwendigkeit der Einführung eines oder mehrerer IT-Systeme, kann dieses Handbuch als Grundlage für die Identifikation von Anforderungen an diese Systeme verwendet werden.

5. Anhang / Kopiervorlagen

Checkliste: Prozesscharakter von Aufgaben

In einer ersten Checkliste soll überprüft werden, ob die zu erfassenden Aufgabenschritte überhaupt sinnvoll in einem Prozess zusammengefasst werden können, d. h. ob sie überhaupt Prozesscharakter haben. Insofern kann sie eine erste Annäherung an die Modellierung darstellen, bei der zunächst ganz grundsätzlich untersucht wird, ob Methoden zur Prozesserfassung eingesetzt werden können oder nicht. Die Fragen zielen auf Standardkriterien eines Prozesses ab, z. B. die Abgrenzbarkeit von anderen Aufgabenschritten, die Wiederholbarkeit der Schritte und die Notwendigkeit einer bestimmten zeitlichen/logischen Anordnung von einzelnen Schritten.

Aussagekraft: Werden viele Fragen der Checkliste mit „nein“ beantwortet, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass der zu erfassende Sachverhalt nicht in der Form eines Prozesses aufgenommen werden kann. In diesem Fall ist eine Anwendung der nachfolgenden Checklisten sehr wahrscheinlich nicht zielführend.

Haben die zu erfassenden Aufgabenschritte überhaupt „Prozesscharakter“?			
Kontrollfrage	ja	nein	Erläuterung
<p>Ist eine „übergeordnete Strukturierung“ einzelner Aufgaben in einem Prozess möglich?</p> <p><i>Die einzelnen Aufgaben lassen sich als Teilschritte eines Prozesses beschreiben oder stehen in einer logischen Beziehung zueinander.</i></p>			
<p>Ist der Prozess klar von anderen Prozessen abgrenzbar?</p> <p><i>Der Prozess beschreibt eine individuelle Schrittfolge und es bestehen keine bzw. wenig Überschneidungen mit anderen Aufgaben.</i></p>			
<p>Kann eine Aufgabe weitestgehend standardisiert werden?</p> <p><i>Einzelne Arbeitsschritte lassen sich so formulieren, dass sie in gleicher Form beliebig wiederholt werden können.</i></p>			
<p>Ist eine Aufgabe weitestgehend frei von „kreativen“ Handlungen?</p> <p><i>Die einzelnen Arbeitsschritte lassen sich so formulieren, dass sie sich (zumindest in ähnlicher Form) bei jedem Prozessdurchlauf wiederholen lassen.</i></p>			
<p>Lassen sich die zu erfassenden Aufgaben in eine zeitliche und logische Reihenfolge bringen?</p> <p><i>Aufgaben können immer in der gleichen Reihenfolge ausgeführt werden oder sie werden unter bestimmten Umständen in unterschiedlicher Reihenfolge ausgeführt.</i></p>			
<p>Können einzelne Arbeitsschritte klar von einander abgegrenzt werden?</p> <p><i>Arbeitsschritte können manchmal weiter unterteilt werden, so dass ein Teil davon sich mit einem anderen Arbeitsschritt überschneidet.</i></p>			

<p>Wird der Prozess (regelmäßig) wiederholt?</p> <p><i>Ein Prozess kennzeichnet sich häufig dadurch, dass er nicht nur einmal sondern regelmäßig durchgeführt wird.</i></p>			
<p>Wird häufig vom Prozess abgewichen?</p> <p><i>Wird zu häufig vom Prozess abgewichen, sollten die regelmäßigen Abweichungen mit in den Prozess aufgenommen werden.</i></p>			

Checkliste: Prozessstammdaten

Die Checkliste zur Erfassung der Prozessstammdaten dient dazu, eine allgemeine Beschreibung des Prozesses in strukturierter Form zu erhalten. Noch unabhängig von konkreten Arbeitsschritten oder den Zusammenhängen zwischen einzelnen Aufgaben soll hier in verständlicher Sprache erfasst werden, was ein Prozess beschreibt, wer daran beteiligt ist und welche Ereignisse zum Start bzw. Ende des Prozesses führen.

Aussagekraft: Das Prozessstammdatenblatt stellt keine Checkliste in dem Sinne dar, dass es die Erfassung eines Prozesses in bestimmte Schritte gliedert. Es soll eher eine strukturierte Erfassung und Dokumentation von „Informationen über einen Prozess“ ermöglichen, bevor ein konkreter Ablauf von einzelnen Arbeitsschritten definiert werden kann.

Kopfdaten des Prozesses	
Wie wird der Prozess genannt?	
Welchem Ziel dient der Prozess?	
Wie wichtig ist der Prozess für ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/> wichtig <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> weniger wichtig
Steht der Prozess in Verbindung zu anderen Prozessen?	<input type="checkbox"/> ja, in Verbindung zu Prozess: _____ <input type="checkbox"/> nein, er steht für sich alleine
Welcher Ablauf wird durch den Prozess beschrieben?	
Beteiligte Personen und Hilfsmittel	
Wer nimmt an dem Prozess teil?	<input type="checkbox"/> Eigene Mitarbeiter: _____ <input type="checkbox"/> Kunden: _____ <input type="checkbox"/> Lieferanten: _____ <input type="checkbox"/> Sonstige: _____
Welche technischen Hilfsmittel werden benötigt, um den Prozess zu bearbeiten?	<input type="checkbox"/> Maschinen: _____ <input type="checkbox"/> PC-Programm: _____ <input type="checkbox"/> Werkzeuge: _____ <input type="checkbox"/> Sonstige: _____
Welche sonstigen Hilfsmittel werden benötigt, um den Prozess zu bearbeiten?	<input type="checkbox"/> Listen: _____ <input type="checkbox"/> Verzeichnisse: _____ <input type="checkbox"/> Sonstige: _____
Beginn des Prozesses	
Wie wird der Prozess gestartet?	<input type="checkbox"/> zu einem festen Zeitpunkt: _____ <input type="checkbox"/> nach einer bestimmten Aktion: _____ <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Werden bestimmte Informationen benötigt, um den Prozess zu starten?	<input type="checkbox"/> ja, folgende Informationen: _____ <input type="checkbox"/> nein, es werden keine bestimmten Informationen benötigt
Geht dem Prozess ein anderer Prozess voran	<input type="checkbox"/> ja, Prozess _____ geht voran <input type="checkbox"/> nein, er steht für sich alleine

Ende des Prozesses	
Wie wird der Prozess beendet?	<input type="checkbox"/> zu einem festen Zeitpunkt: _____ <input type="checkbox"/> nach einer bestimmten Aktion: _____ <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
Werden der Beendigung bestimmte Ergebnisse erwartet?	<input type="checkbox"/> ja, folgende Ergebnisse: _____ <input type="checkbox"/> nein, es werden keine bestimmten Ergebnisse erwartet
Folgt auf den Prozess ein anderer Prozess?	<input type="checkbox"/> ja, Prozess folgt _____ <input type="checkbox"/> nein, er steht für sich alleine

Checkliste: Erfassung von Prozessabläufen

Die Checkliste zur Erfassung von Prozessabläufen ist als allgemeiner Ablauf zur Feststellung und Strukturierung von Arbeitsschritten gedacht, mit dem Ziel, diese letztendlich in Form eines Prozesses zusammenzufassen. Auf diese Weise soll – unabhängig von einer konkreten Prozessermassungsmethode – ein Fragenkatalog definiert werden, um grundsätzliche Arbeitsschritte eines Prozesses zu erkennen, zusammenzufassen und zu ordnen. Optionale Prüffragen dienen dazu, zu hinterfragen, ob bestimmte Informationen korrekt erfasst wurden. Sie sollen weiterhin das Gesamtverständnis der Checkliste erleichtern, indem sie einzelne Aspekte einer Frage nochmals betonen und herausstellen.

Aussagekraft: Die Erfassungs-Checkliste stellt eine (methodenunabhängige) Möglichkeit dar, um Arbeitsschritte zu erkennen und in einem Prozess zu strukturieren. Die vorherige Erstellung eines Prozessstammdatenblatts kann dazu beitragen, ein klareres Verständnis des Prozesses zu haben und benötigte Informationen (nötige Arbeitsschritte, Hilfsmittel etc.) leichter abgrenzen und feststellen zu können.

Erfassung und Dokumentation von Prozessabläufen		
Beschreibung	Check	Beschreibung
<p>Prozessabgrenzung definieren</p> <p><i>Der Anfang und das Ende eines Prozesses sollten klar festgelegt werden.</i></p>		
<p>Beteiligte Personen identifizieren</p> <p><i>Es werden alle Personen identifiziert, die an dem Prozess teilnehmen, d. h. einen Arbeitsschritt im Prozess übernehmen. Dies können sowohl interne (z. B. Mitarbeiter) als auch externe Personen (z. B. Kunde) sein.</i></p>		
<p>Erfassung der einzelnen Arbeitsschritte pro Mitarbeiter im Prozess</p> <p><i>Für jeden Mitarbeiter werden alle einzelnen Arbeitsschritte erfasst, die er im Verlauf des Prozesses durchführt.</i></p>		
<p>Arbeitsschritte zusammenfassen</p> <p><i>Die pro Mitarbeiter einzeln erfassten Arbeitsschritte werden anschließend gemeinsam betrachtet.</i></p>		
<p>Zeitliche Anordnung aller einzelnen Arbeitsschritte</p> <p><i>Die gemeinsam betrachteten Arbeitsschritte werden in der zeitlichen Reihenfolge angeordnet, in der sie im Prozess auftreten. Hierbei können sich Arbeitsschritte unterschiedlicher Mitarbeiter abwechseln.</i></p>		
<p><i>Überprüfung: sind alle Arbeitsschritte und Beteiligten korrekt erfasst?</i></p> <p><i>Wurden keine Arbeitsschritte oder Personen vergessen? Sind die Schritte richtig beschrieben?</i></p>		
<p><i>Überprüfung: sind auch externe Beteiligte (z. B. Kunde, Lieferant) erfasst?</i></p> <p><i>Wurden keine externen Beteiligten vergessen?</i></p>		

<p><i>Überprüfung: ist die zeitliche und logische Reihenfolge der Arbeitsschritte korrekt erfasst?</i></p> <p><i>Können die Arbeitsschritte in der festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden? Muss niemand unnötigerweise auf jemanden warten?</i></p>		
<p>Zuordnung von benötigten Informationen zu Arbeitsschritten</p> <p><i>Bestimmte Informationen, die zur Ausführung eines Arbeitsschrittes notwendig sind, müssen diesen Schritten zugeordnet werden.</i></p>		
<p>Zuordnung von Hilfsmitteln zu Arbeitsschritten</p> <p><i>Technische und nichttechnische Hilfsmittel müssen den jeweiligen Arbeitsschritten zugeordnet werden.</i></p>		
<p>Ende des Prozesse festlegen</p> <p><i>Es sollte festgelegt werden, was nach dem Ende eines Prozesses geschehen soll. Folgt z. B. ein weiterer Prozess oder soll das Ergebnis des Prozesses irgendwo vermerkt werden?</i></p>		

Checklisten: Anwendbarkeit einer bestimmten Prozesserfassungsmethode

Die Nutzung einer bestimmten Methode zur Prozesserfassung – im Leitfaden sind hier die „Karteikarten-Methode“, die „Bildkarten-Methode“ und die „Interview-Methode“ genannt – ist an bestimmte Bedingungen geknüpft. Diese Kriterien sind in den folgenden drei Checklisten in Fragen formuliert und liefern Hinweise darauf, ob eine Methode für den vorliegenden Fall geeignet ist.

Aussagekraft: Werden viele Fragen einer Checkliste mit „nein“ beantwortet, so sollte die Anwendung der entsprechenden Methoden hinterfragt werden. Natürlich kann eine Anwendung (in reduzierter Form) aber trotzdem möglich und sinnvoll sein, weshalb die Listen als generelle Einschätzung verstanden werden sollten.

Anwendbarkeit der „Karteikarten-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Können die durchzuführenden Aktivitäten in einfachen Worten beschrieben werden?			
Sind relevante Informationen (z. B. Personen oder Gegenstände) eindeutig identifizierbar?			
Können notwendige Arbeitsschritte eindeutig herausgestellt werden?			
Können zu erstellende Dokumente sichtbar herausgestellt werden?			
Können die erkannten Arbeitsschritte in eine eindeutige Reihenfolge gebracht werden?			

Anwendbarkeit der „Bildkarten-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Können die einzelnen Arbeitsschritte immer einer bestimmten Person zugeordnet werden?			
Sind die am gesamten Prozess beteiligten Personen, Dokumente und Hilfsmittel bekannt bzw. können eindeutig festgestellt werden?			
Kann eine eindeutige zeitliche Abfolge von Arbeitsschritten definiert werden?			

Anwendbarkeit der „Interview-Methode“			
Frage	ja	nein	Beschreibung
Liegt im Vorfeld ein Problem im Unternehmen vor, dass durch Mitarbeitergespräche gelöst werden kann?			
Können im Vorfeld Fragen für die Erstellung eines Interviewleitfadens festgelegt werden?			
Sind die Informationen, die durch ein Interview erlangt werden können, soweit strukturierbar, dass eine Abfolge von Arbeitsschritten definiert werden kann?			
Kann eine ergebnisoffene Befragung gewährleistet werden? Kann diese durch einen internen Befrager realisiert werden oder muss ein externer Befrager engagiert werden?			
Können die befragten Mitarbeiter zu einer offenen Kooperation bewegt werden?			

Checklisten: Anwendung einer bestimmten Prozesserfassungsmethode

Wenn die Wahl für eine Methode zur Prozesserfassung gefallen ist (vgl. Abschnitt 2.5), können die folgenden Checklisten dabei helfen, diese Methode korrekt auszuführen. Hierzu sind die jeweils nötigen Teilschritte in chronologischer Reihenfolge aufgeführt. Entsprechende Prüffragen dienen wiederum dazu, sicherzustellen, dass Informationen korrekt erfasst wurden und helfen dabei, eine andere Betrachtungsperspektive einzunehmen und somit bestimmte Aspekte hervorzuheben.

Aussagekraft: Bei korrekter Befolgung der aufgeführten Schritte kann die Prozesserfassung nach der gewählten Methode vereinfacht und transparenter dargestellt werden. Somit kann sichergestellt werden, dass keine relevanten Teilschritte vergessen wurden, was durch die Aufnahme von Prüffragen dem Anwender gegenüber nochmals verdeutlicht wird.

Anwendung der „Karteikarten-Methode“		
Schritt	Check	Beschreibung
Arbeitsschritte des Prozesses in einfachen Worten und zusammenhängenden Sätzen niederschreiben		
<i>Überprüfung:</i> wurden tatsächlich alle Arbeitsschritte erfasst?		
Relevante Informationen (Verben und Subjekte wie z. B. Personen und Gegenstände) in den Sätzen kennzeichnen		
<i>Überprüfung:</i> wurden tatsächlich alle Informationen gekennzeichnet?		
<i>Überprüfung:</i> wurden relevante Informationen immer einheitlich bezeichnet oder drücken unterschiedliche Begriffe das gleiche aus?		
Gekennzeichnete Informationen grafisch darstellen und miteinander verbinden		
<i>Überprüfung:</i> wurden alle gekennzeichneten Informationen in die grafische Darstellung übernommen?		
<i>Überprüfung:</i> sind die Verbindungen in der grafischen Darstellung eindeutig und logisch?		

Anwendung der „Bildkarten-Methode“		
Schritt	Check	Beschreibung
Unterschiedliche Farben für die folgenden fünf verschiedenen Bestandteile innerhalb eines Prozesses definieren:		
<i>Aktivitäten</i> (Aufgaben, Prozessschritte)		
Bearbeiter (<i>Mitarbeiter, Abteilung</i>)		
<i>Dokumente</i> (Eingehende und ausgehende Dokumente)		
<i>Hilfsmittel</i> (Formulare, Arbeitsanweisungen, PC etc.)		
<i>Externe</i> (Kunden, Lieferanten, sonstige)		
Prozess in Bestandteile zerlegen		
Bestandteile des Prozesses auf einem Kartonskärtchen der jeweiligen Farbe notieren		
<i>Überprüfung</i> : alle Bestandteile auf separaten Kartonskärtchen notiert?		
Aktivitäts-Kärtchen in die richtige Reihenfolge bringen		
Kärtchen für die übrigen Bestandteile des Prozesses neben dasjenige Aktivitäts-Kärtchen legen, auf das sie sich beziehen		
Startereignisse (die den Prozess auslösen können) und Endereignisse (die den Prozess beenden können) definieren		

Anwendung der „Interview-Methode“		
Schritt	Check	Beschreibung
Zu untersuchendes „Problem“ im Unternehmen feststellen		
Vorbereitungsphase des Interviews:		
<i>Inhalt</i> (Fragen) festlegen		
<i>Zeit</i> festlegen		
<i>Ort</i> festlegen		
Zu befragenden <i>Personenkreis</i> festlegen		
<i>Interviewform</i> festlegen		
Fragen niederschreiben und strukturieren		
<i>Überprüfung</i> : sind die Fragen am festgestellten Problem ausgerichtet?		
<i>Überprüfung</i> : sind die Fragen eindeutig, kurz, nicht verschachtelt, ergebnisoffen und tatsächlich zu beantworten?		
<i>Überprüfung</i> : ist der festgelegte Personenkreis mit dem Problem vertraut bzw. kann Hinweise zu seiner Lösung liefern?		
Entscheidung für Einzel- und Gruppeninterview		
Festgelegten Personenkreis befragen		
<i>Kontaktphase</i>		
Gesprächspartner begrüßen		
Sich als Interviewer vorstellen		
Ziel und Zweck des Interviews erläutern		
<i>Informationsphase</i>		
Zu Gesprächsbeginn offene Fragen stellen um Diskussion anzuregen		
Anschließend gezielte Lenkung des Gesprächs durch Nachfragen		

<i>Ausklangphase</i>		
Bei Gesprächspartner bedanken		
Weiteres Vorgehen erläutern		
Angefertigte Notizen dem Gesprächspartner zur Überprüfung vorlegen		
Vertraulichkeit der Interview-Inhalte zusichern		
<i>Überprüfung:</i> ist die Umgebung für die Befragten vertraut?		
<i>Überprüfung:</i> ist für ausreichende Pausen gesorgt (Interview nicht länger als zwei Stunden)		
<i>Überprüfung:</i> wurden alle Gesprächsinhalte korrekt verstanden? Prüfung durch Zusammenfassung durch Interviewer		
Sichtung der Interview-Mitschriften und Kennzeichnen wichtiger Informationen		
Anfertigung eines Interview-Protokolls		
Konkrete Handlungsanweisungen für die Lösung des Problems aus den gewonnenen Informationen herausarbeiten		
Interview-Protokolle von verschiedenen Befragten untereinander vergleichen		

5. Literaturverzeichnis

Allweyer, T.: Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, W3L Verlag, Herdecke, Bochum, 2005.

Becker, J.; Kahn, D.: Der Prozess im Fokus. In: Becker, J.; Rosemann, M.; Kugeler, M. (Hrsg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2012, S. 1-17.

Bundesministerium des Inneren (BMI): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Januar 2015. Online unter: http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=7 zuletzt abgerufen am: 14.02.2015

Fischermanns, G.: Praxishandbuch Prozessmanagement. Das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster, 11. Aufl., Dr. Götz Schmidt Verlag, Gießen, 2013.

Hofmann, S.: Prozessmanagement. Grundlagen und Begriffe. Online unter: <http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/prozessmanagement-grundlagen,property=pdf,bereich=md,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt abgerufen am: 16.12.2014.

Houy, C.; Fettke, P.; Loos, P.: Empirical Research in Business Process Management, Analysis of an emerging field of research, Business Process Management Journal, 16. Jg., H. 4, 2010, S. 619-661.

Lehmann, G.: Das Interview. Erhebung von Fakten und Meinungen in Unternehmen, 2. Auflage, Expert Verlag, Renningen, 2004.

Müller, T.: Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement. Eine Studie zum Status quo des Geschäftsprozessmanagements in deutschen und österreichischen Unternehmen, PricewaterhouseCoopers (PWC) AG. Online unter: http://www.pwc.de/de_de/de/prozessoptimierung/assets/pwc-gpm-studie.pdf, zuletzt abgerufen am: 16.12.2014.

Scheer, A.W.: ARIS – Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. 4. Aufl., Springer, Berlin, 2002.

Schmelzer, H.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 8. Aufl., Carl Hanser Verlag, München, 2013.

Spath, D.: Grundlagen der Organisationsgestaltung. In: Bullinger, H. J.; Spath, D.; Warnecke, H.-J.; Westkämper, E. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung, 3. Auflage, Springer Verlag, Berlin, 2009, S. 3-23.

Stary, C., Maroscher, M., Stray, E.: Wissensmanagement in der Praxis, Methoden, Werkzeuge, Beispiele, Carl Hanser Verlag, München, 2013.

6. Glossar

Aktivität

Eine Aktivität ist jede betriebliche Tätigkeit, die Teil einer Leistungserstellung ist.

Geschäftsprozess

Ist eine zusammengehörende Abfolge von Verrichtungen zum Zweck der Leistungserstellung.

Geschäftsprozessmanagement

Beschäftigt sich insbesondere mit der Kontrolle und Überwachung von Geschäftsprozessen. Beim Geschäftsprozessmanagement wird besonders auf die effiziente Gestaltung und Ausführung der Unternehmensprozesse geachtet.

Kernprozess

Kernprozesse stellen die primären Tätigkeiten des Unternehmens dar und dienen ausschließlich zur Erfüllung der Kundenanforderungen.

Prozess

Durch die Aneinanderreihung von Aktivitäten entsteht ein Prozess, der aus einem vorgegebenen Input (Arbeitsleistung, Energie, usw.) einen gewünschten Output (Produkte oder Dienstleistungen) erzeugt.

Prozesscharakter

Prozesscharakter zeichnet sich dadurch aus, dass betriebliche Aufgaben und Tätigkeiten sinnvoll in einem Prozess (Geschäftsprozess) zusammengefasst werden können.

Regelkreis

Aufgabe eines Regelkreises ist es, die allgemein in einem Prozess auftretenden Aufgabenstellungen und Aktivitäten, in einer sinnvollen und logischen Ordnung darzustellen.

Unterstützungsprozess

Als Unterstützungsprozesse werden Prozesse bezeichnet, die zur Ausführung der Kernprozesse benötigt werden.

Das eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen

Das „eKompetenz-Netzwerk für Unternehmen“ ist eine Förderinitiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). 38 regionale eBusiness-Lotsen haben die Aufgabe, insbesondere mittelständischen Unternehmen deutschlandweit anbieterneutrale und praxisnahe Informationen für die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und möglichst effiziente eBusiness-Prozesse zur Verfügung zu stellen.

Die Förderinitiative ist Teil des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“. Zu „Mittelstand-Digital“ gehören ferner die Förderinitiativen „eStandards: Geschäftsprozesse standardisieren, Erfolg sichern“ und „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“.

Unter www.mittelstand-digital.de können Unternehmen sich über die Aktivitäten der eBusiness-Lotsen informieren, auf die Kontaktadressen der regionalen Ansprechpartner sowie aktuelle Veranstaltungstermine zugreifen oder auch Publikationen einsehen und für sich herunterladen.

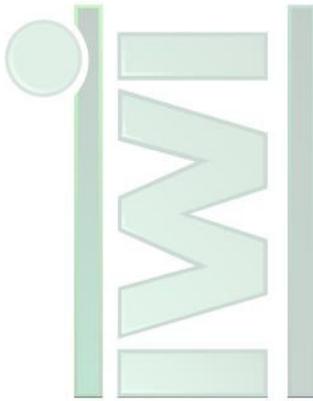


 eBusiness-Lotsen

Die Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWi) im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) erscheinen in unregelmäßigen Zeitabständen.

- Heft 201:** Patrick Lübbecke: Praxisleitfaden – Green IT für kleine und mittlere Unternehmen, November 2015
- Heft 200:** Constantin Houy, Tim Niesen, Philip Hake, Peter Fettke, Peter Loos: Automatisierte Identifikation und Analyse von Argumentationsstrukturen im Digital-Humanities-Projekt ARGUMENTUM – Ergänzende Materialien und Ergebnisse, Oktober 2015
- Heft 199:** Tom Thaler, Sharam Dadashnia, Andreas Sonntag, Peter Fettke, Peter Loos: The IWi Process Model Corpus, October 2015
- Heft 198:** Constantin Houy, Tim Niesen, Johannes Frank, Peter Fettke, Peter Loos: Zur Verwendung von Theorien in der Wirtschaftsinformatik – Eine quantitative Literaturanalyse, Dezember 2014. Heft 198 wurde auch in englischer Sprache herausgegeben:
Constantin Houy, Tim Niesen, Johannes Frank, Peter Fettke, Peter Loos: On the Usage of Theories in the Field of *Wirtschaftsinformatik* – A Quantitative Literature Analysis, December 2014
- Heft 197:** Peter Fettke, Constantin Houy, Philipp Leupoldt, Peter Loos: Discourse-Oriented in Conceptual Model Quality Research - Foundations, Procedure Model and Applications, January 2014
- Heft 196:** Constantin Houy, Peter Fettke, Peter Loos: Understanding understandability of conceptual models. What are we actually talking about? – Supplement, Juni 2013
- Heft 195:** Constantin Houy, Markus Reiter, Peter Fettke, Peter Loos: Prozessorientierter Web-2.0-basierter integrierter Telekommunikationsservice (PROWIT) - Anforderungserhebung, Konzepte, Implementierung und Evaluation, Oktober 2012
- Heft 194:** Isabelle, Aubertin, Constantin Houy, Peter Fettke, Peter Loos: Stand der Lehrbuchliteratur zum Geschäftsprozessmanagement - Eine quantitative Analyse, Mai 2012
- Heft 193:** Silke Balzert, Thomas Kleinert, Peter Fettke, Peter Loos: Vorgehensmodelle im Geschäftsprozessmanagement - Operationalisierbarkeit von Methoden zur Prozesserhebung, November 2011
- Heft 192:** Constantin Houy, Peter Fettke, Peter Loos: Einsatzpotentiale von Enterprise-2.0-Anwendungen - Darstellung des State-of-the-Art auf Basis eines Literaturreviews, November 2010
- Heft 191:** Peter Fettke, Constantin Houy, Peter Loos: Zur Bedeutung von Gestaltungswissen für die gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik – Ergänzende Überlegungen und weitere Anwendungsbeispiele, November 2010. Heft 191 wurde auch in englischer Sprache herausgegeben:
Peter Fettke, Constantin Houy, Peter Loos: On the Relevance of Design Knowledge for Design-Oriented Business and Information Systems Engineering – Supplemental Considerations and further Application Examples, November 2010
- Heft 190:** Oliver Thomas, Thorsten Dollmann: Entscheidungsunterstützung auf Basis einer Fuzzy-Regelbasierten Prozessmodellierung: Eine fallbasierte Betrachtung anhand der Kapazitätsplanung, Juni 2008
- Heft 189:** Oliver Thomas, Katrina Leyking, Florian Dreifus, Michael Fellmann, Peter Loos: Serviceorientierte Architekturen: Gestaltung, Konfiguration und Ausführung von Geschäftsprozessen, Januar 2007
- Heft 188:** Christine Daun, Thomas Theling, Peter Loos: ERPeL - Blended Learning in der ERP-Lehre, Dezember 2006
- Heft 187:** Oliver Thomas: Das Referenzmodellverständnis in der Wirtschaftsinformatik: Historie, Literaturanalyse und Begriffsexplikation, Januar 2006
- Heft 186:** Oliver Thomas, Bettina Kaffai, Peter Loos: Referenzgeschäftsprozesse des Event-Managements, November 2005

Frühere Hefte sind verzeichnet unter: www.iwi.uni-sb.de/publikationen/iwi-hefte.html



Unter der wissenschaftlichen Leitung von Professor Dr. Peter Loos sind am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI) im Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) mehr als 60 Mitarbeiter im Bereich der anwendungsnahen Forschung beschäftigt. Seit das Institut vor 30 Jahren durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer gegründet wurde, wird hier in Forschung und Lehre das Informations- und Prozessmanagement in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung vorangetrieben. Ein besonderer Anspruch liegt dabei auf dem Technologietransfer von der Wissenschaft in die Praxis.

Die interdisziplinäre Struktur der Mitarbeiter und Forschungsprojekte fördert zusätzlich den Austausch von Spezialwissen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Die Zusammenarbeit mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hat einen bedeutenden Einfluss auf die angewandte Forschungsarbeit - wie auch Projekte im Bildungs- und Wissensmanagement eine wichtige Rolle spielen. So werden in virtuellen Lernwelten traditionelle Lehrformen revolutioniert. Das Institut für Wirtschaftsinformatik berücksichtigt den steigenden Anteil an Dienstleistungen in der Wirtschaft durch die Unterstützung servicespezifischer Geschäftsprozesse mit innovativen Informationstechnologien und fortschrittlichen Organisationskonzepten. Zentrale Themen sind Service Engineering, Referenzmodelle für die öffentliche Verwaltung sowie die Vernetzung von Industrie, Dienstleistung und Verwaltung.

Im neuen Standort im DFKI-Anbau am Campus der Universität des Saarlandes werden neben den Lehrtätigkeiten im Fach Wirtschaftsinformatik die Erforschung zukünftiger Bildungsformen durch neue Technologien wie Internet und Virtual Reality vorangetrieben. Hier führt das Institut Kooperationsprojekte mit nationalen und internationalen Partnern durch: Lernen und Lehren werden neu gestaltet; Medienkompetenz und lebenslanges Lernen werden Realität. Zudem beschäftigen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Einsatz moderner Informationstechniken in der Industrie. In Kooperation mit industrieorientierten Lehrstühlen der technischen Fakultäten saarländischer Hochschulen werden Forschungsprojekte durchgeführt. Hauptaufgabengebiete sind die Modellierung und Simulation industrieller Geschäftsprozesse, Workflow- und Groupware-Systeme sowie Konzepte für die virtuelle Fabrik.

Stuhlsatzenhausweg 3
D-66123 Saarbrücken
Tel.: +49 (0) 681 / 302 - 3106
Fax: +49 (0) 681 / 302 - 3696
iwi@iwi.uni-sb.de
www.iwi.uni-sb.de
www.dfki.de