Wie führe ich BPMN 2.0 in der Praxis ein?

Veröffentlicht am 10. Juli 2019

Ihre Ansprechpersonen: Tonja Sigrist

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Prozessoptimierung und -management

Warum eine standardisierte Notation einführen?

Ob und wie Prozesse in einer Organisation dokumentiert werden ist nicht immer klar definiert. Existiert kein Standard, werden Prozesse oft beliebig festgehalten. Dies führt zu einer Reihe von Problemen. So können häufig nur direkt involvierte Mitarbeitende die dokumentierten Prozesse lesen.

Dadurch erhöht sich der Aufwand bei der Ausführung und aufgrund von Interpretationsspielraum ergeben sich verschiedene Formen der Ausführung. Dies führt fast immer zu Ineffizienzen im Alltag und insbesondere zu Mehraufwand bei der Einführung neuer Mitarbeitenden. Nicht selten sind auch Qualitätsprobleme die Folge.

Praxisbeispiel

Das Praxisbeispiel der APP ist ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt, mit dem Ziel BPMN 2.0 in der Organisation einzuführen.

Vor Projektbeginn bestand kein organisationsübergreifender Standard für die Prozessdokumentation. Für Projekte hatte dies zur Folge, dass die Informationsbeschaffung in der Analyse der Ist-Situation unnötigen Mehraufwand generierte.

Die Auswirkung auf bestehende Prozesse, die Organisation und bestehende Systeme und Ressourcen konnten aufgrund der bisher gepflegten Prozessdokumentation nicht oder nur schlecht abgeschätzt werden. Um nicht unnötige Risiken einzugehen, wurde die Ist-Situation jeweils intensiv aufgearbeitet.

Warum BPMN 2.0 als standardisierte Prozessnotation einführen?

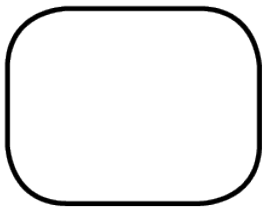
BPMN 2.0 ist eine weit verbreitete standarisierte Notation für die Modellierung von Prozessen. Standardisiert bedeutet, dass die Notation mit einem definierten Set an grafischen Elementen auskommt, sowie Regeln definiert sind, wie die Elemente zu verbinden sind.

BPMN gilt aktuell als Standard und wird beispielweise von der Schweizerischen Bundesverwaltung als obligatorische Notation vorgegeben. Aus Sicht APP spricht die Standardisierung der Notation und die weite Verbreitung für die Einführung von BPMN.

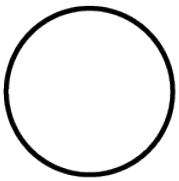
Diese bringt eine Unabhängigkeit von Prozessmanagement-Tools und deren verwendeter Notation. Die Standardisierung der Notation ermöglicht es auch, dass alle Anwenderinnen und Anwender dasselbe Grundverständnis aufweisen und kein Interpretationsspielraum zugelassen wird.

Andererseits können BPMN-Prozessmodelle direkt von einer Workflow Engine ausgeführt werden und bilden damit die Basis für eine Prozessautomatisierung. Eine Workflow Engine ist eine Software, die modellierte Arbeitsabläufe automatisch ausführen kann.

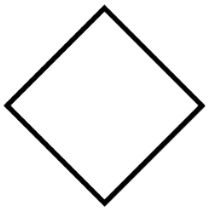
Flussobjekte



Aktivität



Ereignis



Gateway

Verbindende Objekte

Sequenzfluss

Nachrichtenfluss

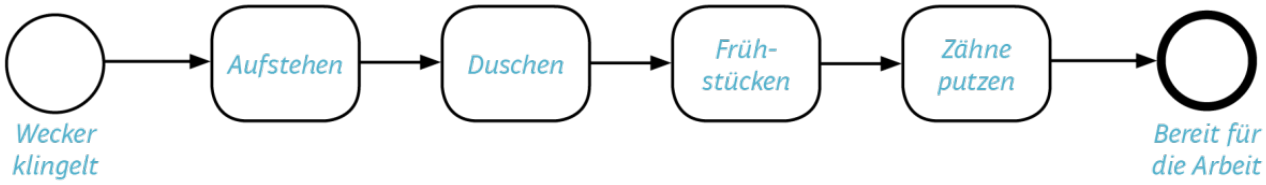
Teilnehmer

Die zentralen Elemente von BPMN 2.0 sind die Flussobjekte. Dazu gehören die **Aktivität**, das **Ereignis** und das **Gateway**. Diese Elemente werden immer mit einem **Sequenzfluss** miteinander verbunden.

Die Aktivität stellt die in einem Prozess zu erledigenden Aufgaben und Tätigkeiten dar. Jeder Prozess wird jeweils durch ein startendes Ereignis angestossen (Startereignis) und wird wiederum mit einem abschliessenden Ereignis abgeschlossen (Endereignis).

Dazwischen können weitere Ereignisse eintreten oder ausgelöst werden, welche einen Einfluss auf den jeweiligen Prozess haben. Ein Gateway ermöglicht es, Entscheidungen respektive Verzweigungen in einem Prozess abzubilden.

Ein einfaches Beispiel, das auch Sie kennen:



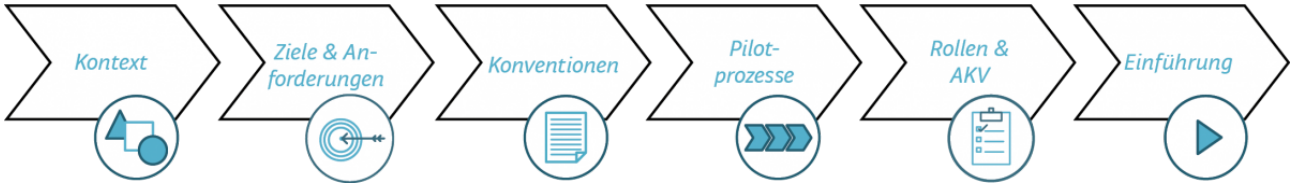
Die standardisierte Notation BPMN 2.0 umfasst insgesamt mehr als 50 Elemente, kommt jedoch auch mit wenigen einfachen Elementen aus. Dadurch kann, wenn nötig komplex modelliert werden. In den meisten Fällen braucht es dennoch nur wenige Elemente, um einen Arbeitsablauf zur Genüge zu beschreiben.

Wann und wie soll BPMN 2.0 eingeführt werden?

Klassische Gelegenheiten, einen Standard für die Prozessmodellierung einzuführen, ergeben sich aus unserer Erfahrung in folgenden Situationen:

- Prozesse sind aktuell nicht dokumentiert, sollen jedoch künftig dokumentiert werden um Wissen zu sichern oder Compliance-Vorgaben zu erfüllen.
- Durch Projekte und Vorhaben werden Prozesse der bisherigen Geschäftstätigkeit innerhalb einer Organisation angepasst, optimiert oder neu eingeführt.
- Prozesse sind bereits dokumentiert vorhanden, diese folgen in der Unternehmung aber keiner oder unterschiedlichen Notationen und können daher auch nicht unternehmensweit «gelesen» werden.

Bei der Einführung von BPMN 2.0 in einem Unternehmen wendet die APP ein eigenes, bewährtes Standardvorgehen an. Insbesondere werden mit diesem Vorgehen die relevanten Fragen zum Zweck der Einführung von BPMN 2.0, zum Umfang des künftigen Sets an Elementen für die Prozessmodellierung, zu den künftigen Abläufen bei der Prozessmodellierung und zum Change innerhalb der Organisation beantwortet.



Aus Sicht der APP empfiehlt es sich, die Einführung von BPMN 2.0 als Projekt durchzuführen. Häufig kommt die Initiative zur Einführung eines einheitlichen Modellierungsstandards aus einem Projekt heraus, welches primär ein anderes Ziel – beispielweise die Einführung einer neuen Dienstleistung – verfolgt. In diesem Fall ist situationsspezifisch zu prüfen, ob die Einführung von BPMN 2.0 innerhalb dieses Projekts erfolgen kann – dann unbedingt im Rahmen eines Teilprojekts – oder ob ein separates Projekt durchzuführen ist. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile, welche es abzuwägen gilt.

Praxisbeispiel

Unser Praxisbeispiel - ein Organisationsweiterentwicklungsprojekt - startete mit dem Ziel, die Organisation prozessorientierter auszurichten und Mitarbeitende zu befähigen, Prozesse und die Organisation nach Abschluss des Projektes aus Eigenverantwortung weiter zu entwickeln und zu optimieren. Um die Basis für ein gemeinsames organisationsweites Verständnis über die Prozesse zu etablieren, sollte BPMN 2.0 im Rahmen eines Teilprojekts eingeführt werden.

Kontext

Damit die Einführung von BPMN 2.0 nachhaltig ist, muss anfangs geklärt werden in welchem Kontext Prozessdokumentationen bisher zum Einsatz gekommen sind. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- In welcher Situation oder Reife befindet sich das Unternehmen bezüglich Prozessdokumentation?
- Was wird als Prozess respektive Prozessdokumentation definiert?
- Wo werden Prozessdokumentationen im Arbeitsalltag verwendet? Mit welchen Systemen müssen diese aufrufbar sein?
- Falls vorhanden, folgt die bestehende Prozessdokumentation einer einheitlichen Notation?
- Wer erstellt Prozessdokumentationen und wer arbeitet damit?
- Im Rahmen welcher Aufgaben werden Prozessdokumentationen erstellt?

Praxisbeispiel

Bei genauerem Hinsehen bestätigte sich der Verdacht, dass der Umfang der bestehenden heterogenen Prozessdokumentation grösser war als bisher angenommen. Prozesse wurden nicht nur in Form von Flussdiagrammen und BPMN-ähnlichen Notationen modelliert, sondern es fanden sich auch als Schulungsunterlagen getarnte Prozessbeschreibungen in Fliesstext, Screenshots aus IT-Applikationen inklusive zugehöriger Beschreibung usw.

Dieser bunte Mix war der Tatsache geschuldet, dass die Führungs-, Kern- sowie Unterstützungsprozesse sowohl im Rahmen von Linientätigkeiten im Prozess- und Produktmanagement als auch innerhalb von unterschiedlichsten Projekten angepasst und eingeführt wurden. Dabei war es bisher den jeweils Verantwortlichen überlassen, ob und wie sie diese dokumentieren.

Verwendet werden die Prozesse von mehreren Tausend Mitarbeitenden im Verkauf, Kundendienst und der Logistik, welche sich bei der Erbringung eines breiten Leistungsspektrums darauf stützen.

Die Tatsache, dass viele Mitarbeitende bisher nach ihren Präferenzen Modellierungen und Dokumentationen vornehmen konnten, barg ein grosses Risiko für die Akzeptanz eines einheitlichen Standards, welches im folgenden Projektverlauf unbedingt berücksichtigt werden musste. Erschwerend kam hinzu, dass der Vereinheitlichungs-Wunsch aus dem Management und nicht aus einem breiten Kreis an Mitarbeitenden kam und damit als aufgezwungen wahrgenommen wurde.

Ziele und Anforderungen

Durch die Klärung des Kontexts kann auf Basis der Ausgangslage definiert werden, welchen Zweck eine Einführung von BPMN 2.0 hat. Dazu sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Ziele sollen mit der Prozessdokumentation nach BPMN 2.0 verfolgt werden?
- Welchen Anforderungen haben dokumentierte Prozesse zu genügen?
- Welche Anforderungen stellen die Mitarbeitenden an dokumentierte Prozesse?
- In welchem Ausmass (wie detailliert) sollen Prozesse künftig dokumentiert werden?
- Sind bestehende Prozessdokumentationen zu überführen respektive zu migrieren?

Praxisbeispiel

Als übergeordnetes Ziel wurde definiert, BPMN 2.0 als Standard für neue Prozessdokumentationen einzuführen. Daneben sollten alle bestehenden Prozessdokumentationen, wie Schulungsunterlagen, etc. auf eine Überführung nach BPMN 2.0 geprüft werden.

Die Anforderungen an den Standard wurden mit internen Stakeholdern gespiegelt. Dabei stellte sich beispielweise heraus, dass alle relevanten Rollen und Personen mit den gleichen Prozessdokumentationen arbeiten sollen können. Gleichzeitlich musste die Dokumentation einfach zu handhaben und zu pflegen sein.

Konventionen

Konventionen für die Prozessdokumentation halten fest, welches Set der BPMN Elemente zur Anwendung kommen soll. Da BPMN 2.0 über 50 Elemente kennt, ist eine Einschränkung der Elemente sehr wichtig für das weitere Fortleben und die Akzeptanz der Prozessdokumentationen.

Daneben werden in Konventionen auch die darstellerischen Vorgaben erarbeitet, wie Prozesse zu dokumentieren sind, sowie Best Practices für die Benennung der Elemente eingeführt.

Wurden bis anhin Prozesse mit einem Tool modelliert, ist es sinnvoll, die Tool-spezifische Anwendung ebenfalls in den Konventionen festzuhalten. Dies kann das Management des Tools sowie die Integration in eine Collaboration Plattform - beispielsweise ein Unternehmens-Wiki - , wie auch die Regelung von Tool-spezifischen Elementen beinhalten.

Praxisbeispiel

Unsere praxiserprobte Einschränkung umfasste folgende 10 Elemente:

Mit diesem Set an Elementen wurde im Projekt gestartet. Der Vorteil dieses Sets ist, dass alle Prozesse damit vollständig abgebildet werden können und für die involvierten Mitarbeitenden nicht zu umfangreich und damit abschreckend wirkt. Es unterstützt auch ein schnelles Verstehen der Notation und fördert dadurch die korrekte Anwendung. Der nächste Schritt umfasste die praxisnahe Überprüfung dieses Sets durch die Mitarbeitenden im Projekt.

Pilotprozesse

Damit die erarbeiteten Konventionen auf ihre Anwendbarkeit im Projekt geprüft werden können, ist es sinnvoll Pilotprozesse zu definieren.

Die Pilotprozesse sollten verschiedene Abteilungen der Organisation und Stakeholder mit verschiedenen Funktionen integrieren. Es empfiehlt sich, abhängig von der Komplexität des Projekts, mindestens drei Pilotprozesse mit mehreren Rollen heranzuziehen.

Die modellierten Pilotprozesse machen die Modellierungskonvention für die Stakeholder fassbar. Die Konvention kann so anschliessend geprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Praxisbeispiel

Im Rahmen der Einführung im Projekt wurden drei Pilotprozesse definiert:

- Ein Prozess der Führung, der bisher nach einer Flussdiagramm-Notation dokumentiert war.

- Ein Kernprozess, der sowohl in Schulungsunterlagen in Fliesstext als auch in Excel-Tabellen dokumentiert war.
- Ein Unterstützungsprozess, der bisher noch gar nicht dokumentiert war.

Durch die Erprobung der Konventionen an den Pilotprozessen konnten die Stakeholder ihre Anforderungen einbringen und diese selbst prüfen. Anpassungen in den Konventionen aus der Erprobung mit den Pilotprozessen wurden laufend eingearbeitet und wieder mit den Stakeholdern abgestimmt.

Es erfolgte eine Anpassung des obigen Sets an BPMN-Elementen um rund fünf Elemente. Zudem wurden drei Typsierungen von Aufgaben und Ereignissen als zielbringend empfunden und ergänzt.

Rollen und AKV

Damit die Prozessdokumentationen und das allfällige Tool nach der initialen Modellierung weiterleben, sind Rollen sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) für das Prozessmanagement zu schaffen.

Grundsätzlich ist zu definieren, welche Rolle welche Prozesse modelliert und prüft und wer diese anschliessend verantwortet und allenfalls Weiterentwicklungen und Optimierungen initiiert.

Bei dieser Tätigkeit ist der Kontext der Prozessdokumentation zu berücksichtigen. Dazu gehört, dass bereits bestehende Vorgaben der Organisation beachtet und die Verantwortlichkeiten gegebenenfalls erweitert werden. Damit die zuständigen Personen die Verantwortlichkeiten auch wahrnehmen können, müssen die definierten Personen befähigt und Kompetenzen allenfalls erteilt werden.

Praxisbeispiel

Im Projekt wurden verschiedene Best Practices von Rollen und AKV herangezogen und geprüft. Folgende Rollen wurden definiert und eingeführt:

- Prozessverantwortliche/r: Entscheid über Modellierungstiefe, Zieldefinition und Ressourceneinsatz
- Prozessmanager/in: Modellierung des Prozesses, Prüfung der Zielerreichung
- Prozesssupporter/in: Superuser bei der operativen Ausführung, Initiant/in von Prozessverbesserungen
-

Einführung

Vorgaben zum Prozessmanagement und entsprechende Tools sind vor beziehungsweise spätestens mit den ersten Prozessen einzuführen. Eine allfällige gestaffelte Einführung weiterer Prozesse ist möglich. Offene Pendenzen und die Planung zur weiteren Dokumentation von Prozessen sind zu terminieren und Verantwortlichen zu übergeben.

Daneben ist es zentral, die bisher erarbeiteten Grundlagen regelmässige zu überprüfen und anzupassen. Dies kann in Form von etablierten Feedback-Schleifen, nach internen Audits oder laufend in Projekten geschehen. Bereits gemachte Erfahrungen, wie erkannte und beseitigte Ineffizienzen und Doppelspurigkeiten, können in sogenannte «Success Stories» verfasst werden. Diese sollen regelmässig mit weiteren Beteiligten geteilt werden. Auch diese Tätigkeiten müssen beim Abschluss der Einführung geplant und übergeben werden.

Praxisbeispiel

Die Einführung und damit Übergabe der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse wurden im Anschluss an eine umfassende Befähigung aller Rollen umgesetzt.

Das im Praxisbeispiel erarbeitete Prozessmanagementsystem, bestehend aus bereits dokumentieren Prozessen, Konventionen sowie den entsprechenden Rollenbeschreibungen und deren Besetzung, wurde mit Projektabschluss in die Linienorganisation übergeben.

Zusätzlich wurden auch Aufträge zur weiteren Analyse, Modellierung und gegebenenfalls Optimierung von Prozessen mit den Verantwortlichen in der Linienorganisation erarbeitet, terminiert und übergeben. Durch einen engen Austausch der beteiligten Rollen und ersten Praxiserfahrungen in der Anwendung der Ergebnisse konnten laufend Verbesserungen gesammelt und umgesetzt werden.

Fazit

Damit die Einführung der standardisierten Notation BPMN 2.0 in Ihrem Unternehmen Mehrwert bringt, ist es wichtig, das Ziel der Einführung klar zu definieren.

Eine gleichzeitige Optimierung der Prozesse oder Einführung weiterer Konzepte (bspw. KVP, Lean Management) sollte abgegrenzt werden. Damit erhält die Einführung einen klaren Fokus und läuft nicht

Gefahr «zu viel auf einmal zu wollen».

Dies wird unterstützt durch eine saubere Klärung der Ausgangslage, welche hilft, die definierten Stakeholder gezielt abholen und miteinbeziehen zu können.

Gemeinsam mit den Stakeholdern erarbeitete Konventionen können in dieser Hinsicht als eine Art «Handbuch» fungieren, welches die Anwendung von BPMN 2.0 in Ihrer Unternehmung über den Kontext eines Vorhabens oder Projekts hinaus regelt.

Hierbei gilt es die Vorgaben der Stammorganisation hinsichtlich Governance und Vorgabedokumente zu beachten und die Konventionen darauf abgestimmt zu erarbeiten. Dadurch können sie nach Abschluss des Vorhabens in die bestehende Struktur von Vorgabedokumenten eingegliedert und übergeben werden.

Mit der Einführung einer standardisierten Notation wie BPMN 2.0 kann ein erster Schritt in Richtung eines gezielten und nachhaltigen Prozessmanagements gemacht werden.

Möchten Sie mehr über BPMN 2.0 erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Prozessmanagement-Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.