

PM Doc~Flow Report

Geschäftsprozesse optimieren!

In den letzten Jahren erlebte das Thema „Prozesse“ unter dem Schlagwort „Business Process Management“ einen richtigen Boom. Die wichtige Erkenntnis, dass die Wirtschaftlichkeit in den Organisationen nur dann optimal gestaltet lässt, wenn man die Prozesse entsprechend analysiert und optimiert, ist heute Allgemeingut. Überall werden Prozesse erhoben, dokumentiert, analysiert und sowohl organisatorisch als auch technisch verbessert. Neben den etablierten „klassischen“ Workflowsystemen tauchen neue Ansätze, wie BPEL (Business Process Execution Language) auf, die eine rasche und standardisierte technische Implementierung der neu gestalteten Prozesse versprechen. Spätere Änderungen der Prozesse sollen schnell und einfach umsetzbar sein und so die geforderte „Agilität“ der Unternehmen optimal unterstützen. Leider schaut die Realität in den Projekten oft anders aus. Woran liegt das?

Es ist im Prinzip die bekannte Diskrepanz zwischen Fachlichkeit und Technik. In der Regel erfolgt zuerst eine fachliche Analyse und Optimierung der Prozesse. Im Anschluss das gleiche für die Technik. Am Ende stehen dann beide Ergebnisse oft ohne wirklich tiefgreifenden Bezug nebeneinander. Es gibt zwei Dokumentationen mit unterschiedlichen Inhalten, Darstellungstechniken (Prozessgraphen) und Wissensträgern. Warum passiert das immer wieder?

Bei einer genaueren Betrachtung erkennt man, dass dies nichts mit Ignoranz oder Unfähigkeit der verschiedenen Projektgruppen zu tun, sondern aus unterschiedlichen Anforderungen der Fachseite und der Technik resultiert. Es sind z.B. unterschiedliche Zielgruppen zu befriedigen: Prozessdarstellungen für den Fachbereich zur Beschreibung der fachlichen Anforderungen müssen rasch und intuitiv ohne tiefere Modellierungskennnisse erfasst werden können, die Technik benötigt dagegen präzise semantisch korrekte Prozessgraphen, die auch technische Implementierungsrestriktionen beachten.

Nr. 01/
2009



In einer fachlichen Prozessdarstellung müssen alle Bearbeitungsschritte erfasst werden, für die Technik nur diejenigen, die technisch unterstützt werden sollen. Desgleichen sind viele benötigte Detailinformationen unterschiedlich. Diese Liste könnte man noch länger fortführen.

Die Folge in den Projekten ist oft, dass die Fachseite und die Technik unterschiedliche Modellierungsmethoden und –werkzeuge verwendet. Das Ergebnis ist fatal: Es entsteht doppelter Aufwand für die Erstellung und Pflege der Prozessdokumentation. Im Lauf der Zeit schleichen sich Fehler ein, so dass die Prozessmodelle nicht mehr inhaltlich kongruent sind. Bald kann man an Hand der Dokumentation nicht mehr feststellen wie der tatsächliche Stand der Realisierung ist. Dies erzeugt Folgefehler, Zusatzaufwand und Vertrauensverlust bei den Betroffenen! Wie kann man sich vor so einer Entwicklung schützen?

Wichtig ist eine gesamtheitliche Betrachtung. Wenn Fachseite und Technik unabhängig voneinander ihre Methoden und Werkzeuge festlegen, besteht später i.d.R. keine realistische Chance mehr, dies wieder zusammenzuführen. Die Forderung zu erheben, dass man nur mit einer gemeinsamen Modellierung arbeiten darf, ist illusorisch, da es - wie gezeigt - unterschiedliche Anforderungen gibt, die man erfahrungsgemäß nicht in eine gemeinsame „Supermethodik“ pressen kann. Entscheidend ist aber, dass man sich von Anfang an dieser Problematik bewusst ist und entsprechende Vorkehrungen trifft. Dazu müssen z.B. übergreifende Modellierungskonventionen erarbeitet werden, die u.a. den Übergang von der Fachlichkeit zur Technik (und umgekehrt!) festlegen. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze mit spezifischen Vor- und Nachteilen. Dieser Übergang ist nicht nur methodisch festzulegen, sondern sollte außerdem technisch unterstützt werden, um Aufwand und Fehler zu minimieren. Idealerweise findet man ein Tool, das unterschiedliche Modellierungen unterstützt und ein leistungsfähiges Repository aufweist, damit z.B. durch Referenzierungen zwischen den fachlichen und technischen Modellie-

rungsobjekten ein Bezug hergestellt werden kann. Das ist vor allem für die Pflege und Weiterentwicklung der Modelle von Bedeutung. Dadurch werden Fehler vermieden und der Aufwand reduziert. Eine Halbierung des Aufwandes lässt sich damit natürlich nicht erreichen, aber eine deutliche Reduzierung und insbesondere eine dauerhaft hohe Qualität und Konsistenz der Dokumentation. Letzteres ist ausschlaggebend - nur so kann man später rasch Anpassungen der Prozesse vornehmen! Es ist logischerweise notwendig, dass die Fachseite die technischen Modelle versteht und umgekehrt. Ebenso ist es hilfreich, wenn die fachliche Modellierung gewisse semantische Regeln aufweist und umgekehrt die technische Modellierung nicht nur für wenige ausgewählte Spezialisten lesbar ist. Selbstverständlich sollten die fachlichen Begrifflichkeiten einheitlich verwendet werden (gemeinsames Glossar). Im Projekt kann man dann noch weitere technische und organisatorische Hilfsmittel aufbauen, wie Miniguides zu den Darstellungstechniken, gegenseitige Reviews etc.

Wie man sieht gibt es keinen „Königsweg“, aber durch entsprechende Vorausplanung kann man sich das Leben leichter machen. Natürlich müssen die verschiedenen Beteiligten möglicherweise Kompromisse bei der Auswahl der verwendeten Methoden und Tools machen – aber das ist die Sache wert! So kann man dann wirklich „agile“ Prozesse erreichen.

Autor: Dr. Klaus Götzer
PM Doc-Flow

Wer sich für dieses Thema näher interessiert, findet dazu in unserem Buch weitere Anregungen und Tipps:

Jakob Freund, Klaus Götzer
Vom Geschäftsprozess zum Workflow
München 2008

Erste Eindrücke zu unserem Buch bekommen Sie auf der folgenden Webseite, die neben nützlichen Downloads und Links zu einigen (vielen) der besprochenen Tools auch ein Forum aufweist, über das Sie mit uns und anderen Interessenten in Kontakt treten können.

<http://www.prozess-workflow.de/>