

Methoden zur Messung des Reifegrads des Prozessmanagements und Ermittlung des Handlungsbedarfs

Verfasser: Steffen Karrer, Markus Kluge,
Wladislaw Galster und Florian Löchle
Kurs: WI16B
Betreuer: Prof. Dr. Puchan

Duale Hochschule Baden-Württemberg
Villingen-Schwenningen
Fakultät für Wirtschaft



Kurzfassung

Die vorliegende Seminararbeit beschäftigt sich mit den verschiedenen Methoden zur Messung des Reifegrads des Prozessmanagements in Unternehmen. Hierbei wird in besonderer Bezug auf die drei Methoden BPMM, SPICE und PEMM genommen und die Details der Methoden erläutert. Für einen grundlegenden Wissensaufbau werden die theoretischen Begriffe Reifegradmodell und Prozessoptimierung näher erläutert und definiert.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Struktur der Arbeit	1
2 Reifegrad Methoden	2
2.1 Process Enterprise Maturity Model	2
2.1.1 Aufbau von PEMM	2
2.1.2 Bewertung von PEMM	6
2.2 SPICE	7
2.2.1 Reifegraddimensionen	7
2.2.2 Indikatoren für die Prozessfähigkeit	9
2.2.3 Indikatoren für die Prozessdurchführung	9
2.2.4 Durchführung	10
2.2.5 Vorteile	11
2.3 Business Process Maturity Model	11
2.3.1 Reifegradstufen im BPMM	12
2.3.2 Prozessbereiche und Zielesystematik	14
2.3.3 Verantwortlichkeiten	15
2.3.4 Einsatzmöglichkeiten	16
3 Schlussbetrachtung	17
3.1 Verbesserungspotenzial	17
3.2 Auswahlempfehlung	17
Literaturverzeichnis	18

Abkürzungsverzeichnis

BPMM Business Process Maturity Model

OMG Object Management Group

PEMM Process Enterprise Maturity Model

SPICE Software Process Improvement and Capability Determination

Abbildungsverzeichnis

1	Schema der Reifegradbestimmung von Prozessen nach PEMM . .	3
2	Bestimmung des Leistungsstandes der Unternehmenskompetenzen nach PEMM	5
3	Reifegradstufen und Prozessattribute	7
4	Reifegraddimensionen	9
5	BPMM-Reifegradstufen	12
6	Details der Reifegradstufen im BPMM	14
7	BPMM Verantwortlichkeiten	15

1 Einleitung

Beim Prozessmanagement geht es in erster Linie um die Planung, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen und zusätzlich auch um die Aufträge auf strategischer, taktischer und operativer Ebene. Dadurch soll eine hohe Effizienz und Wirtschaftlichkeit in den Abläufen gewährleistet werden (vgl. Schmidt, 2012, S.5).

Gleichzeitig ist ein Grundsatz des Prozessmanagements die kontinuierliche Verbesserung der vorhandenen Prozesse und die stetige Optimierung der Abläufe innerhalb eines Unternehmens. Hier kommen zumeist besondere Reifegradmodelle zum Einsatz, mit denen Unternehmen die derzeitigen Istzustände erheben können. Darüber unterstützen die Modelle bei der Aufdeckung und Identifikation von Verbesserungspotenzialen in der Prozessstruktur (vgl. Kamprath, 2011, S.1).

Reifegradmodelle, im englischen auch „maturity model“ genannt, können Unternehmen bei der gezielten Verbesserung von Prozessen unterstützen. Nach Kamprath, sind die Modelle ein hilfreiches Instrument im Prozessmanagement und helfen bei der Ermittlung des aktuellen Zustands im Unternehmen und bei der Ermittlung von Verbesserungspotenzialen (vgl. Kamprath, 2011, S.1).

Der Ursprung des Reifegradmodelle geht dabei zurück auf das Qualitätsmanagement. Dieses wird dazu verwendet Prozesse zu bewerten (vgl. Dürr; Wagner, 2008, S.8).

1.1 Struktur der Arbeit

Die Arbeit ist in insgesamt drei Kapitel untergliedert.

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen, für das Verständnis der Arbeit wichtigen, Begriffe erläutert und definiert.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit Methoden für die Messung des Reifegrads des Prozessmanagements. Hierbei stehen die Methoden Process Enterprise Maturity Model (PEMM), Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE) und Business Process Maturity Model (BPMM) im Fokus.

Abgeschlossen wird die Arbeit durch eine Empfehlung an mittelständischen Unternehmen welche Methode sich in dieser Unternehmensgröße am besten eignet, den eigenen Reifegrad zu messen.

2 Reifegrad Methoden

2.1 Process Enterprise Maturity Model

Das PEMM wurde von der Unternehmensberatung Hammer and Company entwickelt und 2007 im Rahmen des Harvard Business Review vorgestellt.

PEMM stellt ein pragmatisches und einfaches Reifegradmodell dar. Mit Hilfe von Fragebögen wird eine Analyse durchgeführt, die den Reifegrad des Unternehmens bestimmt, um den benötigten Handlungsbedarf aufzudecken. Die geeigneten Maßnahmen sind individuell zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Bensiek, 2013, S.41).

2.1.1 Aufbau von PEMM

Nach Hammer bilden die folgenden fünf Prozessdeterminanten die Basis für leistungsfähige Prozesse:

- **Prozessdesign**

Wie gut und vollständig ist der Prozess dokumentiert? Kann der Prozess auf dieser Grundlage ausgeführt werden?

- **Mitarbeiter**

Sind die Mitarbeiter informiert und verfügen sie über die nötige Qualifikation, den Prozess auszuführen?

- **Verantwortung**

Ist die Verantwortlichkeit ausreichend definiert und liegen die notwendigen Befugnisse bei den entsprechenden Führungskräften vor?

- **Infrastruktur**

Ist der Prozess ausreichend durch IT-Systeme und Managementwerkzeuge unterstützt?

- **Kennzahlen**





Wird die Leistung des Prozesses und dessen Ausführung quantitativ durch Kennzahlen überwacht?

(vgl. Bensiek, 2013, S.41)

Zwischen diesen Prozessdeterminanten herrschen besonders große Abhängigkeiten. Dadurch können nur dann leistungsfähige und nachhaltige Prozesse erreicht werden, wenn keine der Determinanten besonders schwach ausgeprägt ist (vgl. Bensiek, 2013, S.41).

Das Schema für die Reifegradbestimmung von den Prozessen ist nachfolgend in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1 – Schema der Reifegradbestimmung von Prozessen nach PEMM

		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	1	2	3	4
									
						erfüllt	teilweise erfüllt	erfüllt	nicht erfüllt
Prozessdesign	Zweck								
	Schnittstellen								
	Dokumentation								
Mitarbeiter	Wissen								
	Fähigkeiten								
	Verhalten								
Verantwortung	Identifikation	Aussagen zur Überprüfung des Reifegrades in Bezug auf den jeweils links stehenden Erfolgsfaktor							
	Aktivität								
	Autorität								
Infrastruktur	Informationssysteme								
	Personalmanagement								
Kennzahlen	Definition								
	Verwendung								

Quelle: Carlo; Hientzsch, 2014, S.83

Wie man in Abbildung 1 erkennen kann, sind die Prozessdeterminanten in Subbereiche aufgeteilt. Zum Beispiel wird die Prozessdeterminante Prozessdesign, in die Subbereiche Zweck, Schnittstellen und Dokumentation unterteilt. Durch verschiedene Aussagen werden diese in die Reifegradstufen P1 bis P4 bei den Prozessdeterminanten und E1 bis E4 bei den Unternehmenskompetenzen bewertet.

Die Reifegradstufen bauen aufeinander auf, weshalb die Anforderungen der darunterliegenden Stufen bereits erfüllt sein müssen bevor eine höhere Stufe erreicht werden kann. Wenn eine Aussage als weitgehend zutreffend gilt, also mindestens zu 80% erfüllt ist, dann ist die entsprechende Reifegradstufe erreicht und das Kontrollfeld wird grün eingefärbt.

Ist die Aussage weitgehend falsch, also zu weniger als 20% erfüllt, dann ist die entsprechende Reifegradstufe nicht erreicht und das Kontrollfeld wird rot eingefärbt. In allen anderen Fällen gilt die Reifegradstufe als teilweise erreicht und das Kontrollfeld wird gelb eingefärbt (vgl. Carlo; Hientzsch, 2014, S.83).

Der zweite Fragebogen bzw. das Schema für die Unternehmensbewertung folgt demselben Prinzip. Nachfolgend sind die vier Unternehmenskompetenzen näher aufgeführt:

- **Leadership**

Inwieweit werden Prozessveränderungen durch das Topmanagement mitgetragen oder vorangetrieben?

- **Unternehmenskultur**

Wie groß ist die Akzeptanz gegenüber Veränderungen innerhalb der Belegschaft? Und wie gut funktioniert das Teamwork?

- **Erfahrungen**

Inwieweit verfügt das Unternehmen über Erfahrung mit der Neugestaltung von Prozessen?

- **Steuerung**

Wie gut wird das Management von Veränderungen durch Systeme und Strukturen unterstützt?

(vgl. Bensiek, 2013, S.43)

Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt des beispielhaft ausgefüllten Fragebogens für die Unternehmenskompetenz Leadership mit allen zu bewertenden Aussagen.

Abbildung 2 – Bestimmung des Leistungstandes der Unternehmenskompetenzen nach PEMM

Unternehmenskompetenzen					Bewer - tungen E-1 E-2 E-3 E-4
Merkmal e	Entwicklungsstufen				
	E-1	E-2	E-3	E-4	
Leadership	Das Top-Management erkennt die Notwendigkeit, die betriebliche Leistung zu verbessern, ist sich der Bedeutung und der Möglichkeiten von Geschäftsprozessen jedoch nur in eingeschränktem Maße bewusst.	Mindestens ein Manager der Unternehmensleitung verfügt über tiefgehendes Wissen darüber, wie Geschäftsprozesse funktionieren, wie sie zur Leistungssteigerung des Unternehmens beitragen können und wie sie umgesetzt werden.	Das Top-Management ist prozessorientiert und hat eine Vision für die weitere Entwicklung des Unternehmens und der Prozesse.	Das Top-Management betrachtet auch die eigene Arbeit aus Prozesssicht und sieht Prozessmanagement nicht als Projekt, sondern als Managementmethode.	
Abstimmung	Die Führung des Prozessprogramms ist im mittleren Management angesiedelt.	Ein Manager der oberen Führungsebene hat die Führung und die Verantwortung für das Prozessprogramm übernommen.	Das Top-Management ist sich über die Prozessinitiative weitgehend einig. Es wird von vielen Leuten aus dem Unternehmen unterstützt.	Personen in allen Unternehmensteilen begeistern sich für die Veränderung und übernehmen Führungsrollen bei Prozessprojekten.	
Verhalten	Ein Manager der oberen Führungsebene unterstützt die Veränderung und ist bereit, das Projekt zu sponsern.	Ein Manager der oberen Führungsebene hat offizielle Leistungsziele gesteckt und ist bereit, Ressourcen bereitzustellen, tief greifende Änderungen vorzunehmen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen, um die Ziele zu erreichen.	Das Top-Management agiert als Team, managt das Unternehmen prozessorientiert und engagiert sich in Prozessinitiativen.	Das Top-Management hat seine eigenen Aufgaben als Prozess definiert, richtet die strategische Planung auf Prozesse aus und entwickelt Geschäftschancen auf Basis von Hochleistungsprozessen.	
Führungsstil	Das Top-Management ist von einem stark hierarchischen Führungsstil zu einem offeneren, auf Zusammenarbeit basierenden Führungsstil übergegangen.	Der für die Prozessveränderung verantwortliche Top-Manager setzt sich leidenschaftlich für notwendige Veränderungen ein und sieht Prozesse als Schlüsselwerkzeug für Veränderungen.	Das Führungsteam hat die Kontrolle und die entsprechenden Weisungsbefugnisse an die Prozesseigner und die Ausführenden delegiert.	Das Top-Management führt das Unternehmen mit Vision und Einfluss statt mit Anweisungen und Überwachung.	
Unternehmenskultur	Teamwork findet nur gelegentlich bei einzelnen Projekten statt und ist nicht die Regel.	Das Unternehmen setzt regelmäßig abteilungsübergreifende Projektteams ein, um Verbesserungen zu erzielen.	Teamwork ist bei den Mitarbeitern, die die Prozesse ausführen, an der Tagesordnung und wird auch häufig von Managern praktiziert.	Teamwork mit Kunden und Lieferanten ist an der Tagesordnung.	
Aussage trifft zu mehr als 80 %					Aussage trifft zu weniger als 20 % zu

Quelle: Bensiek, 2013, S.42

Nach der Bewertung aller Subbereiche können die Prozess- und Unternehmensreifegrade ermittelt werden. Da der Reifegrad einer Prozessdeterminante oder Unternehmenskompetenz nur so gut wie sein schwächster Subbereich ist, ist die Reifegradstufe der Prozessdeterminante bzw. der Unternehmenskompetenz gleich der Stufe des jeweils am niedrigsten bewerteten Subbereichs. Um Veränderungen zu erkennen und beispielsweise Fortschritte aufzuzeigen, kann der Reifegrad mit vorangegangenen Erhebungen verglichen werden (vgl. Bensiek, 2013, S.43f).

Nach PEMM kann sich jedes Unternehmen durch das Erreichen von höheren Reifegradstufen verbessern. Es ist also erstrebenswert, den höchsten Reifegrad in diesem Modell zu erreichen bzw. Schwachstellen aufzudecken und ein homogenes Profil anzustreben. Schwachstellen werden durch niedriger ausgeprägte Subbereiche aufgezeigt und können so vom Unternehmen im Rahmen von Optimierungen fokussiert werden (vgl. Bensiek, 2013, S.44).

Es bietet sich an, das Modell von verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens betrachten zu lassen, da üblicherweise die Einschätzungen des Managements wesentlich positiver ausfallen als die der Mitarbeiter. Ist dies der Fall, sollte man der Ursache der unterschiedlichen Einschätzung auf den Grund gehen. Die Fragebögen werden im Rahmen von Interviews, Diskussionsrunden oder Workshops besprochen und bewertet (vgl. Bensiek, 2013, S.43).

2.1.2 Bewertung von PEMM

PEMM ist ein einfaches und pragmatisches Reifegradmodell, das sich auf alle Unternehmen in jeglichen Branchen anwenden lässt. Das Unternehmen kann das Modell schnell und einfach selbst anwenden, da kein geschultes Personal oder externe Beratung erforderlich sind.

Die Leistungsbewertung basiert auf Erfahrungen in der Praxis. Zudem sind die Fragebögen kostenlos erhältlich, weshalb dieses Modell eine kostengünstige Variante darstellt, um den Reifegrad eines Unternehmens zu bewerten und um Lücken im System aufzudecken. Die Ergebnisse der Analyse sind vergleichbar, allerdings wird keine Unterstützung für einen Vergleich von diesem Modell gegeben.

Konkrete Empfehlungen für die Verbesserungen werden nicht genannt und müssen individuell erarbeitet werden. Ein weiterer Nachteil stellt die fehlende Softwareunterstützung für dieses Modell dar (vgl. Bensiek, 2013, S.44).

2.2 SPICE

SPICE war ein Projekt aus dem die ISO/IEC 15504 Norm entstanden ist. Sie ist ein internationaler Standard, über den Prozesse bewertet werden können. Die Entwicklung der Norm wurde durch die Softwareentwicklungsprozesse geprägt und später auch in Bereichen, wie Automotive verwendet.

Die Einstufung erfolgt auf sechs Stufen, die jeweils keine bis zwei Attribute besitzen. Dabei wird ein Bewertungsrahmen eingesetzt, um festzustellen, wie gut ein Prozess durchgeführt wird.

Im Standard werden auch Best Practice Beispiele bereitgestellt, an denen sich die Umsetzung orientieren kann.

2.2.1 Reifegraddimensionen

Die Einschätzung des Reifegrads der Prozesse findet dabei unter zwei Dimensionen statt. Es werden Prozesse ausgewählt, meistens aus einem Bereich (Einkauf, Verkauf, etc.) und dann in den Reifegrad eingestuft. Die Reifegrade bestehen dabei aus null bis zwei Attributen. In der nachfolgenden Abbildung 3 können die Attribute eingesehen werden.

Abbildung 3 – Reifegradstufen und Prozessattribute

Stufe	Beschreibung und Prozessattribute
0	Unvollständiger Prozess
1	Durchgeführter Prozess: Prozessdurchführung
2	Gesteuerter Prozess: Management der Prozessdurchführung und der Arbeitsergebnisse
3	Etablierter Prozess: Prozessdefinition und Prozessanwendung
4	Vorhersagbarer Prozess: Prozessmessung und Prozesskontrolle
5	Optimierender Prozess: Prozessinnovation und kontinuierliche Optimierung

Die Prozesse des Unternehmens werden in drei Kategorien unterteilt:

- **Primäre Prozesse**

„Die Kategorie primäre Prozesse im Lebenszyklus umfasst alle Prozesse, die vom Kunden genutzt werden können, wenn er Produkte von einem

Lieferanten erwirbt. Dazu auch vom Lieferanten, wenn er darauf reagiert und Produkte an den Kunden liefert. Dazu zählen auch die für Spezifikation, Design, Entwicklung, Integration und Tests erforderlichen Engineering-Prozesse.“

Die primären Prozesse werden wiederum in die Gruppen Acquisition Prozessgruppe, Supply Prozessgruppe und Engineering Prozessgruppe unterteilt.

Die Acquisition Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, um ein Produkt oder Dienstleistung zu erwerben. Darunter fallen Vertragsvereinbarungen, Lieferanten Monitoring, Technische Anforderungen, rechtliche und administrative Anforderungen, Projektanforderungen, Ausschreibungen und Lieferantenqualifizierungen.

Die Supply Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, um ein Produkt oder Dienstleistung zu erbringen. Darunter fallen Angebotsabgabe des Lieferanten und Produktfreigabe.

Die Engineering Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, um die Kundenanforderungen zu ermitteln und zu verwalten, das Produkt zu spezifizieren und zu implementieren. Diese Prozessgruppe ist stark an der Softwareentwicklung orientiert. Darunter fallen Anforderungserhebung, Systemanforderungsanalyse, Entwurf der Systemarchitektur, Softwareanforderungsanalyse, Entwurf des Softwaredesigns, Softwareerstellung, Softwareintegrationstest, Softwaretest, Systemintegrationstest und Systemtests.

- **Unterstützende Prozesse**

Die unterstützenden Prozesse helfen anderen Prozessen an verschiedenen Punkten des Lebenszyklus. Dazu gehören Qualitätssicherung, Verifikation, Gemeinsames Review, Dokumentation, Konfigurationsmanagement, Problemlösungsmanagement und Änderungsmanagement.

- **Organisatorische Prozesse**

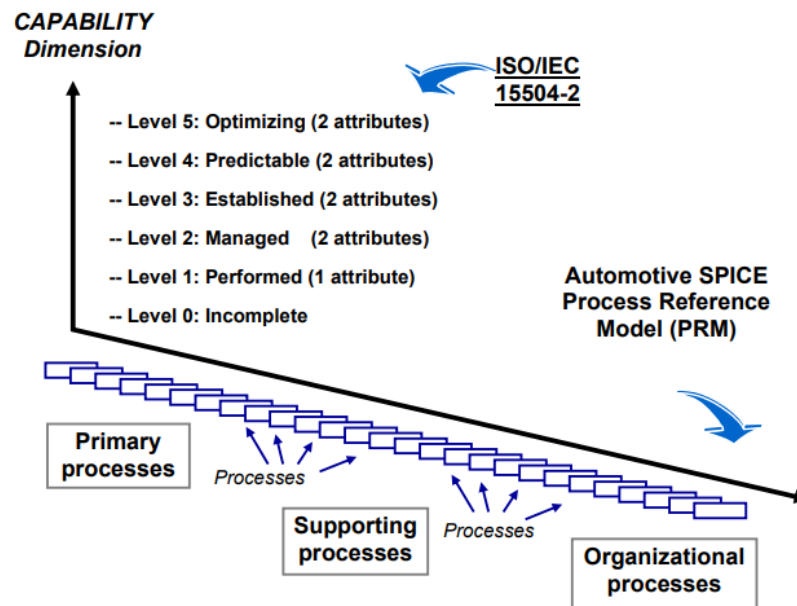
Die Kategorie der organisatorischen Prozesse umfasst alle Prozesse, die zur Zielerreichung der Organisation dienen. Diese werden in die Gruppen Management Prozessgruppe, Prozessverbesserungs Prozessgruppe und Reuse Prozessgruppe unterteilt. Die Management-Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, die ein beliebiges Projekt oder einen beliebigen Prozess leiten. Darunter fallen Projektmanagement, Risikomanagement und Messung.

Die Prozessverbesserungs Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, die zur Definition, Anwendung und Verbesserung von Prozessen durchgeführt werden. Darunter fällt die Prozessverbesserung.

Die Reuse Prozessgruppe umfasst alle Prozesse, die zur systematischen Nutzung von Reuse-Programmen beitragen. Darunter fällt das Reuse Programm Management.

Das gesamte Konzept wird in Abbildung 4 nochmals genauer dargestellt.

Abbildung 4 – Reifegraddimensionen



2.2.2 Indikatoren für die Prozessfähigkeit

Um den Erfolg der Verbesserung einer Prozessfähigkeit zu messen, müssen zwei generische Indikatoren definiert werden. Zum einen Generic Practises, welche die groben Aktivitäten des Prozesses definiert und dazu als Hilfe-stellung zur Implementierung der Attribut-Charakteristika dient. Zum anderen werden Gerne-ric Ressources definiert, welche die Ressourcen, die zur Zielerreichung benötigt werden, definieren. Darunter fallen Personal, Werkzeuge und Hilfsmittel, sowie Methoden und Infrastruktur.

2.2.3 Indikatoren für die Prozessdurchführung

Um den Erfolg der Verbesserung einer Prozessdurchführung zu messen, müs-sen zwei Indikatoren definiert werden. Zum einen müssen Base Practises defi-niert werden, welche die einzelnen Aktivitäten zur Erfüllung des Prozesszwecks darstellen. Zum anderen müssen Work Products definiert werden, welche die Ausgabeobjekte beziehungsweise die Eingabeobjekte für den nächsten Prozess darstellen.

2.2.4 Durchführung

In der ISO/IEC 15504 wird außerdem genau beschrieben, wie die Durchführung eines Assessments aussehen und dokumentiert werden muss. Die folgenden Aktivitäten müssen mindestens enthalten sein:

- **Planung**
- **Datensammlung**
- **Datenvalidierung**
- **Bewertung der Prozessattribute**
- **Berichtswesen**

In den Eingaben für das Assessment werden Zweck und Umfang bestimmt, also welche Prozesse bis zu welchem Fähigkeitsgrad untersucht werden sollen. In der Ausgabe wird das Ergebnis präsentiert.

Eine typische Durchführung kann in folgenden Schritten durchgeführt werden:

- 1. Ein Steuerungsteam bilden
- 2. Ziele für die Umsetzung setzen
- 3. Die für die Durchführung relevanten Prozesse identifizieren
- 4. Prozessteams bilden
- 5. Ressourcen und Zeit für die Durchführung schaffen
- 6. Die Reifegrade der relevanten Prozesse feststellen
- 7. Einen Verbesserungsplan für die einzelnen Prozesse erstellen
- 8. In regelmäßigen Abständen den Status der Verbesserung beobachten
- 9. Die Steuerungsgruppe regelmäßig über den Status informieren
- 10. Zusätzliche Ressourcen bereitstellen, falls welche benötigt werden
- 11. Den Reifegrad der Prozesse erneut messen
- 12. Neue Ziele für die Umsetzung setzen

2.2.5 Vorteile

Die Vorteile von SPICE sind unter anderem:

- Anerkannter Nachweis für Ihre Entwicklungskompetenz
- Gute Sichtbarkeit der Stärken und Schwächen Ihrer Entwicklungsprozesse
- Fortlaufende Verbesserung abgestimmter und eindeutig festgelegter Prozesse
- Gezielte Berücksichtigung der Best Practices im Assessmentmodell
- Deutliche Reduzierung von Risiken und Fehlleistungskosten
- Bei Lieferantenassessments ist der Prozessreifegrad für die Kunden erkennbar

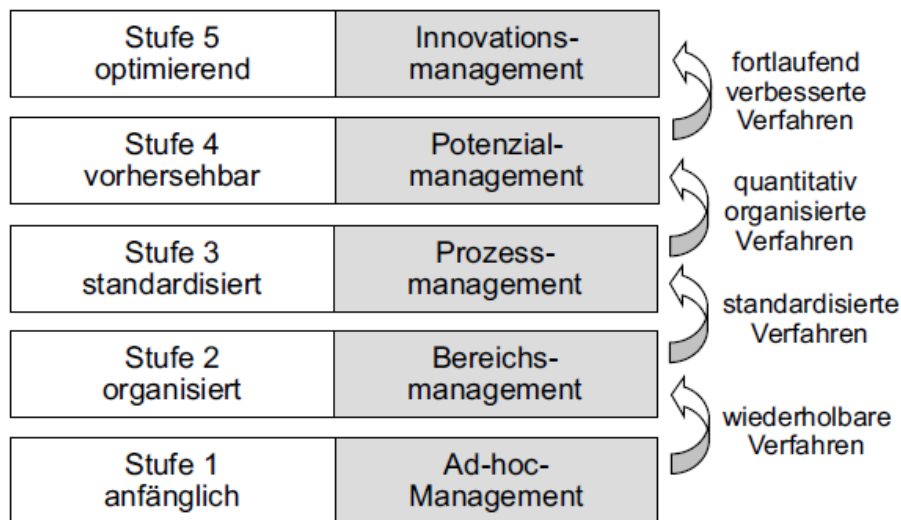
2.3 Business Process Maturity Model

Das BPMM ist ein Reifegradmodell, dass durch das herstellerunabhängige Industriekonsortium Object Management Group (OMG) entwickelt worden ist. Die 1989 gegründete OMG umfasst über 800 Mitglieder von Unternehmen, wie z.B. Microsoft, Apple und IBM, die sich um die Entwicklung von Standards in der IT-Branche befassen.

Bekannte internationale Standards sind zum Beispiel die Unified Modeling Language zur Modellierung und Dokumentation von objektorientierten Systemen und die grafische Geschäftsprozessmodellierung mit Business Process Modeling Notation. Der Reifegrad wird in fünf Stufen unterteilt, die in der 482 Seiten langen Veröffentlichung von OMG detailliert beschrieben werden.

2.3.1 Reifegradstufen im BPMM

Abbildung 5 – BPMM-Reifegradstufen



Bei BPMM werden die Reifegrade in fünf Stufen unterteilt, siehe Abbildung 5. Die OMG spricht hierbei von „maturity levels“ die aufeinander aufbauen. Ist eine Stufe erreicht, so gelten die vorherigen Voraussetzungen zum Erreichen dieser Reifegradstufe auch als erfüllt. **Reifegradstufe 1 (initial)** ist ein Unternehmen, bei denen die Prozesse unvorhersehbar ablaufen. Die Unternehmensführung betreibt Ad-hoc-Management, bei dem nur bei konkret vorliegenden Problemen in Prozesse eingegriffen wird. Die Prozessqualität wird maßgeblich durch die Kompetenz der Mitarbeiter bestimmt. Maßnahmen zu einer kontinuierlichen Prozessverbesserung fehlen vollständig.

Reifegradstufe 2 (managed) trifft zu, wenn auf Bereichs- beziehungsweise Abteilungsebene eine Management-Funktion zur Stabilisierung der Prozesse vorhanden ist. Die gelten jedoch nur für einen Bereich. Die Zusammenlegung von Bereichsübergreifenden (ähnlichen) Prozessen findet noch nicht statt und kann zu unterschiedlich angewendeten Verfahren für ähnliche Prozesse führen. Die Mitarbeiter arbeiten bereits mit wiederholbaren Prozessen, die lokal und operativ überwacht werden.

Reifegradstufe 3 (standardized) besitzt erstmals Bereichsübergreifende Prozesse. Die Geschäftsprozesse sind standardisiert und erleichtern die Produkterstellung. Prozessverbesserungen werden bereits vorgenommen. Ein Prozessmanagement hält schriftlich erstmals bestimmte Verfahrensregeln fest und definiert Qualitätskriterien, die sich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen messen lassen. Diese Kennzahlen und Kriterien sind eine erste Maßnahme zur Verbesserung einer Gesamtunternehmensplanung.

Reifegradstufe 4 (predictable) setzt auf statistische Verfahren zur Messung von Prozessqualität. Die Ergebnisse aus Prozessen werden damit nicht nur planbar, sondern auch vorhersehbar. Ein Potenzialmanagement bewertet und überwacht die Arbeitsabläufe, um Verfahrensvarianten erkennen, verstehen und kontrollieren zu können. Erfahrungen aus der Anwendung von Standardprozessen werden mit den Arbeitseinheiten geteilt, damit weitere Prozessoptimierungen vorgenommen werden.

Reifegradstufe 5 (innovating) bezeichnet eine Organisation, dessen interne Geschäftsprozesse optimiert sind und kontinuierlich verbessert werden. Ein Innovationsmanagement sorgt organisationsübergreifend für systematische Prozessverbesserungen, die durch ein Change Management umgesetzt werden.

Details zu den einzelnen Stufen können in nachfolgender Abbildung 6 angesehen werden.

Abbildung 6 – Details der Reifegradstufen im BPMM

Reifegradstufe	Prozessbereiche
5 Optimierend (innovating)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Verbesserungsplanung (<i>Organizational Improvement Planning</i>) • Unternehmensweite Leistungsausrichtung (<i>Organizational Performance Alignment</i>) • Fehler- und Problemvermeidung (<i>Defect and Problem Prevention</i>) • Kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzen (<i>Continuous Capability Improvement</i>) • Unternehmensweite Innovationssteigerung (<i>Organizational Innovative Improvement</i>) • Unternehmensweit optimierter Ressourceneinsatz (<i>Organizational Improvement Deployment</i>)
4 Vorhersehbar (predictable)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Vermögensverwaltung (<i>Organizational Common Asset Management</i>) • Unternehmensweites Kompetenz- und Leistungsmanagement (<i>Organizational Capability and Performance Management</i>) • Produkt- und Prozessintegration (<i>Product and Service Process Integration</i>) • Quantitatives Produkt- und Leistungsmanagement (<i>Quantitative Product and Service Management</i>) • Quantitatives Prozessmanagement (<i>Quantitative Process Management</i>)
3 Standardisiert (standardized)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweites Prozessmanagement (<i>Organizational Process Management</i>) • Unternehmensweite Kompetenzentwicklung (<i>Organizational Competency Development</i>) • Unternehmensweites Ressourcenmanagement (<i>Organizational Resource Management</i>) • Unternehmensweites Konfigurationsmanagement (<i>Organizational Configuration Management</i>) • Produkt- und Leistungsmanagement (<i>Product and Service Business Management</i>) • Herstellungsmanagement (<i>Product and Service Work Management</i>) • Produkt- und Leistungsvorbereitung (<i>Product and Service Preparation</i>) • Ressourceneinsatzplanung (<i>Product and Service Deployment</i>) • Vertriebsmanagement (<i>Product and Service Operations</i>) • Produkt- und Leistungsunterstützung (<i>Product and Service Support</i>)
2 Organisiert (managed)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Prozesssteuerung (<i>Organizational Process Leadership</i>) • Organisierte Unternehmenssteuerung (<i>Organizational Business Governance</i>) • Bereichsbezogenes Anforderungsmanagement (<i>Work Unit Requirements Management</i>) • Bereichsbezogene Planungen und Vereinbarungen (<i>Work Unit Planning and Commitment</i>) • Bereichsbezogene Überwachung und Steuerung (<i>Work Unit Monitoring and Control</i>) • Bereichsbezogene Arbeitsleistung (<i>Work Unit Performance</i>) • Bereichsbezogenes Konfigurationsmanagement (<i>Work Unit Configuration Management</i>) • Beschaffungsmanagement (<i>Sourcing Management</i>) • Qualitätssicherung von Prozessen und Produkten (<i>Process and Product Assurance</i>)

2.3.2 Prozessbereiche und Zielesystematik

Zur Ermittlung ob ein Reifegrad erreicht wurde müssen die Anforderungen der Prozessbereiche erfüllt werden. Jeder Reifegrad besteht aus fünf bis zehn Prozessbereichen. Jeder Prozessbereich wird wiederum in Ziele und Teilaktivitäten gegliedert. Die Teilaktivitäten sind die konkreten Anforderungsbeschreibungen, ohne explizit eine anzuwendende Methode anzugeben. Dadurch können Prozessbereiche auch durch bereits vorhandene Methoden erfüllt sein.

2.3.3 Verantwortlichkeiten

Damit die definierten Ziele der Prozessbereiche umgesetzt werden, werden diese bestimmten Unternehmensbereichen zugeteilt. BPMM unterscheidet in die vier Unternehmensbereiche „Unternehmensleitung“, „mittleres Management“, „Querschnittsbereiche“ und „Ausführungsebene“. Eine Übersicht dieser Zuteilung und die jeweilige Reifegradstufe pro Prozessbereich sind in der nachfolgenden Abbildung 7 ersichtlich.

Abbildung 7 – BPMM Verantwortlichkeiten

Reifegradstufe	Prozessbereiche
5 Optimierend (innovating)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Verbesserungsplanung (<i>Organizational Improvement Planning</i>) • Unternehmensweite Leistungsausrichtung (<i>Organizational Performance Alignment</i>) • Fehler- und Problemvermeidung (<i>Defect and Problem Prevention</i>) • Kontinuierliche Verbesserung der Kompetenzen (<i>Continuous Capability Improvement</i>) • Unternehmensweite Innovationssteigerung (<i>Organizational Innovative Improvement</i>) • Unternehmensweit optimierter Ressourceneinsatz (<i>Organizational Improvement Deployment</i>)
4 Vorhersehbar (predictable)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Vermögensverwaltung (<i>Organizational Common Asset Management</i>) • Unternehmensweites Kompetenz- und Leistungsmanagement (<i>Organizational Capability and Performance Management</i>) • Produkt- und Prozessintegration (<i>Product and Service Process Integration</i>) • Quantitatives Produkt- und Leistungsmanagement (<i>Quantitative Product and Service Management</i>) • Quantitatives Prozessmanagement (<i>Quantitative Process Management</i>)
3 Standardisiert (standardized)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweites Prozessmanagement (<i>Organizational Process Management</i>) • Unternehmensweite Kompetenzentwicklung (<i>Organizational Competency Development</i>) • Unternehmensweites Ressourcenmanagement (<i>Organizational Resource Management</i>) • Unternehmensweites Konfigurationsmanagement (<i>Organizational Configuration Management</i>) • Produkt- und Leistungsmanagement (<i>Product and Service Business Management</i>) • Herstellungsmanagement (<i>Product and Service Work Management</i>) • Produkt- und Leistungsvorbereitung (<i>Product and Service Preparation</i>) • Ressourceneinsatzplanung (<i>Product and Service Deployment</i>) • Vertriebsmanagement (<i>Product and Service Operations</i>) • Produkt- und Leistungsunterstützung (<i>Product and Service Support</i>)
2 Organisiert (managed)	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweite Prozesssteuerung (<i>Organizational Process Leadership</i>) • Organisierte Unternehmenssteuerung (<i>Organizational Business Governance</i>) • Bereichsbezogenes Anforderungsmanagement (<i>Work Unit Requirements Management</i>) • Bereichsbezogene Planungen und Vereinbarungen (<i>Work Unit Planning and Commitment</i>) • Bereichsbezogene Überwachung und Steuerung (<i>Work Unit Monitoring and Control</i>) • Bereichsbezogene Arbeitsleistung (<i>Work Unit Performance</i>) • Bereichsbezogenes Konfigurationsmanagement (<i>Work Unit Configuration Management</i>) • Beschaffungsmanagement (<i>Sourcing Management</i>) • Qualitätssicherung von Prozessen und Produkten (<i>Process and Product Assurance</i>)

Die Unternehmensleitung übernimmt dabei die unternehmensweiten Prozess- und Produktmanagement Aufgaben. Wichtige Ziele sind die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und der optimale Ressourceneinsatz.

Das mittlere Management kümmert sich um das bereichsbezogene Aufgabenmanagement. Dabei werden innerhalb der durch die Unternehmensleitung vorgegeben Handlungsrahmen quantitative Ziele umgesetzt. Auch die Überwachung und Steuerung des Bereichs fallen zu den Verantwortlichkeiten des mittleren Managements.

Die Querschnittsbereiche (Steuerungs- und Revisionseinheiten) unterstützen die Maßnahmen durch die exakte Dokumentation bestehender Prozesse, um daraus Verbesserungspotenziale ableiten zu können. Es werden Stärken und Schwächen der Prozesse identifiziert.

Die Ausführungsebene besteht aus den Arbeitseinheiten und damit der unmittelbaren Wertschöpfungsquelle. Hier werden die Prozessverbesserungen operativ umgesetzt und quantitatives Prozessmanagement betrieben.

2.3.4 Einsatzmöglichkeiten

Das BPMM lässt sich grundsätzlich in allen Branchen nutzen. Der Einsatz erfolgt durch konkrete und individuell festgelegte Methoden des Unternehmens, da BPMM nur detaillierte Anforderungen und keine Methoden vorgibt.

Problematisch sehen Hogrebe und Nüttgens die eindeutige Zuordnung von Prozessbereichen zu Verantwortungsebenen, bei denen keine Verantwortlichkeiten zu unternehmensübergreifenden Prozessen im BPMM definiert sind. Ein weiterer Punkt ist der Fokus auf ausschließliche Optimierung der Geschäftsprozesse ohne Angleichung der Aufbau- und Ablauforganisation.

Mit BPMM werden die detailliert formulierten Anforderungen im Unternehmen dauerhaft verankert und erzeugt eine Unternehmenskultur, die eine stetige Prozessverbesserung in allen Bereichen anstrebt. BPMM bietet alternativ auch die Möglichkeit, nur teilweise in bestimmten Bereichen angewendet zu werden.

Abschließend nennen Hogrebe und Nüttgens das BPMM ein klar strukturiertes Reifegradmodell mit einer hohen Detailtiefe bei der Beschreibung erforderlicher Schritte zur Erreichung von Reifegradstufen. Der Einsatz von BPMM sollte jedoch von der Geschäftsleitung wohlüberlegt sein, da dies zu einem Eingriff in die Organisationsstruktur führt und Ressourcen bindet.

3 Schlussbetrachtung

3.1 Verbesserungspotenzial

3.2 Auswahlempfehlung

Literaturverzeichnis

- BENSIEK, Tobias, 2013. *Systematik zur reifegradbasierten Leistungsbewertung und -steigerung von Geschäftsprozessen im Mittelstand*. Paderborn. Dissertation. Universität Paderborn.
- CARLO, Simon; HIENTZSCH, Bernd, 2014. *Prozesseigner Wissen & Methoden für Manager von Unternehmensprozessen*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- DÜRR, Walter; WAGNER, Karl W., 2008. *Reifegrad nach ISO/IEC 15504 (SPiCE) ermitteln*. München: Carl Hanser Verlag GmbH.
- KAMPRATH, Nora, 2011. Einsatz von Reifegradmodellen im Prozessmanagement. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Jg. 48, Nr. 6, S. 93–102.
- SCHMIDT, Günter, 2012. *Prozessmanagement, Modelle und Methoden*. 3. Aufl. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

Erklärung

Wir versichern hiermit, dass wir unsere Seminararbeit mit dem Thema

Methoden zur Messung des Reifegrads des Prozessmanagements und Ermittlung des Handlungsbedarfs

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt haben. Wir versichern zudem, dass die eingereichte elektronische Fassung mit der gedruckten Fassung übereinstimmt.

Ort

Unterschrift

Datum