

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	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabe	1
1.2 Struktur der Arbeit	1
2 Reifegrad Methoden	2
2.1 Process Enterprise Maturity Model	2
2.2 SPICE	2
2.3 Business Process Maturity Model	2
2.3.1 Reifegradstufen im BPMM	2
2.3.2 Prozessbereiche und Zielesystematik	4
2.3.3 Verantwortlichkeiten	5
2.3.4 Einsatzmöglichkeiten	6
3 Schlussbetrachtung	7
3.1 Verbesserungspotenzial	7
3.2 Auswahlempfehlung	7
Literaturverzeichnis	8
Erklärung	9

Abkürzungsverzeichnis

BPMM Business Process Maturity Model

OMG Object Management Group

Abbildungsverzeichnis

1	BPMM-Reifegradstufen	2
2	Details der Reifegradstufen im BPMM	4
3	BPMM Verantwortlichkeiten	5

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 Aufgabe

1.2 Struktur der Arbeit

2 Reifegrad Methoden

2.1 Process Enterprise Maturity Model

2.2 SPICE

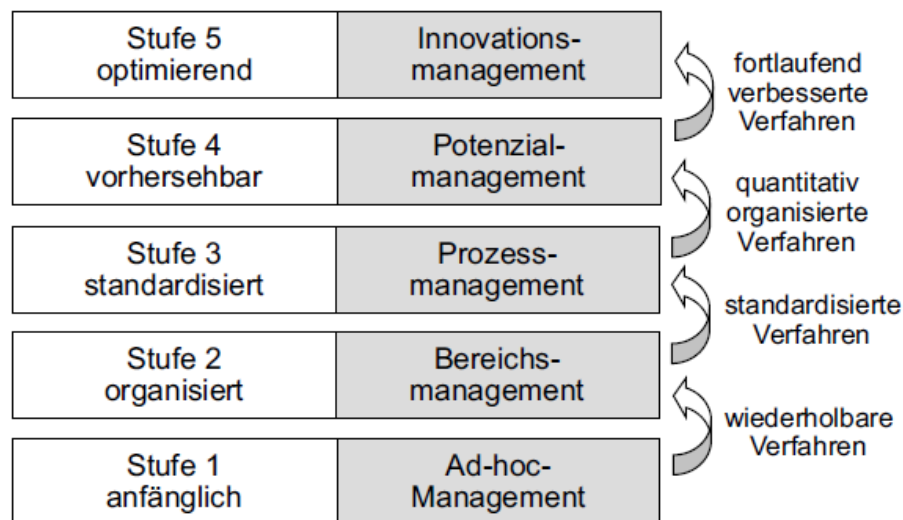
2.3 Business Process Maturity Model

Das Business Process Maturity Model (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 1 – BPMM-Reifegradstufen



Bei BPMM werden die Reifegrade in fünf Stufen unterteilt, siehe Abbildung 1. 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 Kom-

petenz 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 Produktstellung. 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) beschreibt eine Organisation, dessen 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 2 angesehen werden.

Abbildung 2 – 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 3 ersichtlich.

Abbildung 3 – 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 genaue Dokumentation vorhandener 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

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