

# Gut gereift

## MANAGEMENT VON GESCHÄFTSPROZESSEN

TEXT RAINER TELESKO, CLEMENTE MINONNE

**G**eschäftsprozessmanagement (GPM) ist ein komplexes Thema und nicht immer ist es möglich, den Verantwortlichen den konkreten Nutzen sofort begreiflich zu machen. Reifegradmodelle können als Mittel zur Standort- und Zielbestimmung eingesetzt werden. Dabei kann zum Beispiel der eigene Entwicklungsstand mit ähnlichen Unternehmen verglichen werden. Mithilfe eines Reifegradmodells können also der aktuelle Entwicklungsstand eines Unternehmens erhoben, das Optimierungspotenzial ermittelt und ein entsprechendes Massnahmenpaket definiert werden. Als Gründe, die für die Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements sprechen, werden in der Praxis insbesondere folgende genannt:

- Definition adäquater Prozessleistungsindikatoren (PLI) zwecks Prozessleistungsbewertung (zum Beispiel Durchlaufzeit, Bearbeitungszeit, Prozesskosten, Prozessqualität)
- Prozesskostenrechnung zwecks Kalkulation des Return on Investments (zum Beispiel für die Beschaffung einer IT-Lösung)
- Optimierung der Wissensnutzung
- Prozessressourcenplanung: zum Beispiel Planung der personellen Ressourcen für das kommende Jahr
- Prozessflussautomatisierung mittels Automatisierung von Arbeitsflüssen durch IT-gestützte Workflows

### STUDIE ZUM REIFEGRAD DES GPM

Die iProcess AG führt aktuell eine empirische Studie zum Reifegrad des Geschäftsprozessmanagements (GPM) im deutschsprachigen Europa durch. Eine erste Zwischenauswertung der laufenden Erhebung zeigt, dass sich das GPM in den letzten Jahren in Organisationen weiterentwickelt hat. Diese Entwicklung entspricht den Erwartungen. Die Befragung läuft noch bis Ende Oktober 2014. Interessierte, bei denen das Geschäftsprozessmanagement im persönlichen Arbeitsalltag eine zentrale Rolle einnimmt, können hier aktiv daran teilnehmen: [www.iprocess.ch/de/services/iprocessresearch](http://www.iprocess.ch/de/services/iprocessresearch)

– Optimierung der Effektivität durch Prozesslogikneugestaltung

### FUNKTIONSWEISE

Mittlerweile wurden weltweit viele Reifegradmodelle entwickelt, die sich stark in ihrem Anwendungsbereich unterscheiden. Nehmen wir zum Beispiel das Reifegradmodell iPM<sup>3</sup> (iProcess Management Maturity Model), das im Rahmen eines kooperativen Forschungsprojektes von Repräsentanten aus dem Hochschul Umfeld und der unabhängigen Organisationsberatung iProcess AG unter angewandten wissenschaftlichen Ansätzen entwickelt wurde, um den Reifegrad der übergreifenden Disziplin Geschäftsprozessmanagement erheben zu können. Das iPM<sup>3</sup> Modell basiert auf 5 Hauptfaktoren und 22 Subfaktoren.

Die Bewertung der in den Hauptfaktoren enthaltenen Subfaktoren erfolgt durch entsprechende Prozessmanagement-Leistungsindikatoren (PMLI). Um einen Gesamtüberblick zu erhalten, werden die eigentlichen Reifegrade je Subfaktor aus dem Einführungsgrad und dem Kontrollgrad ermittelt (siehe Kasten). So können die Stärken und Schwächen der Disziplin im Sinne der Reifegradbestimmung ermittelt werden.

### ERFOLGSFAKTOREN

Praktische Erfahrungen der Autoren weisen auf die folgenden neun Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Reifegradmodellen im Bereich des Geschäftsprozessmanagements hin:

1. Konkreten «Business Case» für den Einsatz des Reifegradmodells definieren.
2. Frühzeitige Begriffsklärung durchführen: Interne Informationsveranstaltung durchführen, um die Bedeutung der verschiedenen Begriffe, die zur Anwendung kommen, zu erläutern.
3. Nominierung der Wissensträger sicherstellen: Die Personen, die an der Erhebung des Reifegrades beteiligt sein sollen, im Voraus bestimmen.

### REIFEGRADE

1	Einführung:	Bewusstsein für GPM existiert	Kontrolle:	Keine Kontrolle für GPM ist etabliert
2	Einführung:	GPM wird praktiziert	Kontrolle:	Kontrolle für GPM ist angedacht
3	Einführung:	Individuelle GPM-Praktiken sind etabliert	Kontrolle:	Kontrolle für GPM ist teilweise eingeführt
4	Einführung:	Richtlinien und Methoden sind standardisiert	Kontrolle:	Kontrolle für GPM ist mehrheitlich etabliert
5	Einführung:	Richtlinien und Methoden sind standardisiert und institutionalisiert	Kontrolle:	Kontrolle für GPM ist vollständig etabliert



Foto: zVg/Emmi

4. Fundiertes Modell/Instrument einsetzen: Es wird empfohlen, bei der Wahl eines geeigneten Reifegradmodells/-instruments darauf zu achten, dass dieses auf einer soliden Basis entwickelt wurde.
5. Objektive Einschätzung gewährleisten: Auch eine Fremdeinschätzung durch externe Experten einplanen.
6. Stufengerechte Rückmeldung sicherstellen: Aktuelle Erkenntnisse aus der Erhebung sollen den betroffenen Mitarbeitenden stufengerecht rückgemeldet werden.
7. Wiederholung anstreben: Die Erhebung soll zum operativen Arbeitsinstrument werden und idealerweise jährlich wiederholt werden.

Reifegradmodelle sind im Geschäftsprozessmanagement ein interessanter Ansatz zur Standort- und Zielbestimmung. Mittlerweile existieren praktikable Methoden, die auch für KMU leicht anzuwenden sind.

### DIE AUTOREN



Prof. Dr. Rainer Telesko ist seit 2007 Dozent an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er lehrt und forscht in den Schwerpunkten Geschäftsprozessmanagement und Software-Engineering. Dr. oec. Clemente Minonne ist Mitgründer und Business Architekt der unabhängigen Organisationsberatung iProcess AG, die sich auf die Disziplin Geschäftsprozessmanagement spezialisiert hat. Zugleich forscht und doziert er im Lehrauftrag für verschiedene Universitäten und Hochschulen.