

Zentrales Prozessmanagement Wie etabliere ich ein BPM CoE?

Veröffentlicht: 01.09.2016 - Umfang: 18 Seiten



Inhalt

Management Summary.....	3
Warum sollten Sie ein BPM Center of Excellence haben? Was ist das überhaupt?	4
Was sind Alleinstellungsmerkmale eines BPM CoE?	4
Der gewünschte Zustand.....	5
Verankerung des BPM CoE.....	5
Fähigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten	6
Strategische Aktivitäten	7
Prozesse strategisch ausrichten	7
Prozesslandschaft erstellen	8
Taktische Aktivitäten	8
Maßnahmen planen und priorisieren.....	8
Reifegrad der Organisation bestimmen	9
Service-Portfolio anbieten.....	10
Leistungen bewerben.....	10
Methoden-Standards setzen	11
Operative Tätigkeiten.....	12
Verbesserungen umsetzen	12
Änderung genehmigen und veröffentlichen.....	12
Prozesse und Maßnahmen auditieren.....	12
Methoden-Standards supporten	13
Prozessleistung berichten und steuern	14
Werkzeuge und Technik.....	15
Erhebung und Dokumentation von Prozessen inkl. Fälle und Regeln – Modell-Editoren.....	15
Analyse und Gestaltung von Prozessen – Prozess-Analyse-Tools.....	16
Ausführung und Steuerung von Prozessen - BPMS	16
Non-IT-Tools.....	16

Management Summary

Dieser Beitrag stellt einen Handlungsleitfaden dar, um die häufigsten Probleme bei der Einrichtung eines Business Process Management Center of Excellence (BPM CoE) zu umgehen. Er richtet sich an verantwortliche Führungskräfte sowie an die Unternehmensleitung.

Um zu entscheiden, ob ein BPM CoE überhaupt Sinn macht, wird im ersten Teil dieses Beitrags zunächst kurz geklärt, in welchem Szenario Vorteile durch ein BPM CoE generiert werden können, welche Funktionen eine solche Einrichtung typischer Weise erfüllt und welcher Nutzen sich hieraus ergibt. Die Praxis zeigt, dass die Einrichtung eines BPM CoE eine große Herausforderung darstellt und daher nicht selten scheitert. Grund hierfür ist häufig eine unzureichende Positionierung der neuen Organisationseinheit, da im Vorhinein zu klärende Fragen nicht beantwortet wurden. Der Beitrag verfolgt daher das Ziel, Denkanstöße zu geben und insbesondere Fragen herauszustellen, die zweckmäßiger Weise VOR der Errichtung eines BPM CoE geklärt werden sollten. Diese Antworten sind notwendige Grundlage für die erfolgreiche Einrichtung und Arbeit eines BPM CoE. Anfallende Aufgaben im BPM CoE werden sich stets auch an diesen Antworten orientieren, um den größtmöglichen Wertbeitrag generieren zu können. Welche Aufgaben dies typischerweise sind, erläutert dieser Beitrag ebenfalls und unterscheidet dabei strategische, taktische und operative Aufgaben.

Abschließend werden Werkzeuge und Technologien betrachtet. Es geht hierbei nicht um einzelne Produkte, sondern vielmehr um Produktgattungen, die bei der Arbeit im BPM CoE sinnvoll zum Einsatz kommen.

Dieser Beitrag wurde abgeglichen mit den aktuell verfügbaren Informationen (Stand 01.09.2016), die derzeit zur Errichtung eines BPM CoE in der deutsch- und englischsprachigen Literatur von Wissenschaftlern und Praktikern veröffentlicht wurden und stellt in kompakter Form somit die aktuellen Erkenntnisse zum Thema zusammen.

Warum sollten Sie ein BPM Center of Excellence haben? Was ist das überhaupt?

Wenn je nur eine einzelne Initiative zur Prozessverbesserung in der Organisation läuft, kann man bereits von einer gleichbleibenden Ausbildung profitieren, wie sie gängige Ausbildungsinstitute anbieten. Eine konsistente Ausbildung und folglich die Anwendung ähnlicher Ansätze stiften bereits großen Nutzen. Je größer die Organisation jedoch wird, je mehr Mitarbeiter beteiligt sind und je mehr Prozessverbesserungsinitiativen zeitgleich umgesetzt werden, desto schwieriger wird es, eine konsistente Organisation des Prozessmanagements durch externe Ausbildungsangebote zu erreichen.

Viele Unternehmen haben versucht, diese Konsistenz durch zentrale Organisationseinheiten herbeizuführen, die für die unternehmensweite Standardisierung unterschiedlicher Aspekte der Prozessmanagementmethodik verantwortlich sind. Bezeichnungen für diese Organisationseinheiten sind zahlreich. Im Markt anzutreffen sind: Process Management Office (PROMO), Organisations-Abteilung, BPM Support Office oder Business Process Management Center of Excellence. Im Folgenden wird der Begriff BPM Center of Excellence (BPM CoE) verwendet.

Ein BPM CoE ist von Vorteil, wenn konzertierte und koordinierte Maßnahmen zur Verbesserung gleichzeitig durchgeführt werden. Das BPM CoE ist als Koordinator im Prozessmanagement verantwortlich für die ganzheitliche Sicht zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen. Die BPM CoE-Mitarbeiter sind daher nicht unbedingt Experten im Geschäftsbetrieb, aber sie verfügen über die Methodenkompetenz zur Erhebung, Dokumentation, Analyse, Gestaltung, Ausführung sowie das Controlling von Geschäftsprozessen und über das kommunikative Geschick, die richtigen Experten am runden Tisch zu versammeln. Mit wachsender Erfahrung lernen sie auch immer mehr fachliche Zusammenhänge kennen.

Sie stellen ferner auch sicher, dass Änderungen an der Unternehmensstrategie bzw. am Geschäftsmodell sich organisatorisch in den Prozessen niederschlagen. Das BPM CoE stellt den unmittelbaren Strategiebezug her und wirkt so langfristig.

In der Praxis findet sich häufig eine Diskussion, ob ein BPM CoE eine fachliche motivierte Organisationseinheit ist, oder ob es sich um eine technologisch orientierte Organisationseinheit handelt. Keine der beiden Aussagen ist zutreffend. Ein BPM CoE stellt vielmehr eine multidisziplinäre Sichtweise dar. Die nachfolgenden Ausführungen geben hierzu eine Erklärung.

Was sind Alleinstellungsmerkmale eines BPM CoE?

Das BPM CoE definiert den strategischen Rahmen für alle Prozessinitiativen. Obwohl die möglichen Leistungen eines BPM CoE variieren, umfassen sie in der Regel die Folgenden:

- Definition von Management-Prozessen und Methoden, die von Prozessmanagern und Führungskräften verwendet werden können, „ohne jeweils das Rad neu erfinden zu müssen“. Dies beschleunigt die Prozessinitiativen und reduziert deren Anstrengungen.
- Bildung einer Kommunikationszentrale für fachliche, betriebliche und IT-Belange sowie Sicherstellung einer interdisziplinären Bewertung von Prozess-Maßnahmen.
- Professionalisierung der Methodik und Verbesserung einzelner Maßnahmen sowie anschließender unternehmensweiter Aktualisierung und Verbreitung der Methoden und Best practices zum Zwecke der kontinuierlichen Verbesserung und der Konsistenzerhaltung.

- Erleichterung der Kommunikation durch gemeinsame Prozesse, Artefakt- und Terminologie-Gebrauch. Es gibt weniger Missverständnisse und Verwirrungen innerhalb der Organisation, wenn alle die gleiche Sprache und Terminologie für prozessbezogene Arbeiten verwenden.
- Identifikation fehlender Erfahrung und Kompetenzen des eingesetzten Personals und Bereitstellung interner oder ausgelagerter Ausbildungsmaßnahmen, um Kompetenzen aufzubauen und Mitarbeiter zu qualifizieren.
- Coaching-Angebot für Change-Initiativen, die gefährdet sind. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs wird daher erhöht.
- Begleitung aktueller Prozess-Initiativen und Ausrichtung an der Unternehmensstrategie. Sie werden zu einer zusammenhängenden Prozessarchitektur integriert und auf die Unternehmensziele ausgerichtet.
- Berichterstattung über den Status der aktuellen Initiativen, um deren Sichtbarkeit zu erhalten und die Aufmerksamkeit des Managements zu wahren.

Um die aufgeführten Leistungen umzusetzen, ist ein organisations-spezifisches BPM CoE einzurichten, welches am sinnvollsten ist. Es gibt eine Vielzahl von BPM CoEs, die beispielsweise eine regelmäßige Berichterstattung sicherstellen oder zentrale Modellierungsorganisationen sind oder Organisationseinheiten, die für alle Aspekte des Prozessmanagements zuständig sind. Bevor ein BPM CoE gestartet wird, sollten daher eine Vision definiert sowie die Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt sein. Gemeinsam mit Ihrem Sponsor und Top-Management muss das BPM CoE innerhalb der Organisation positioniert werden.

Der gewünschte Zustand

Es ist sinnvoll, eine klare Vorstellung oder „Vision“ davon zu haben, was das BPM CoE tun soll. Hier kann man ein wenig zukunftsorientierte Überlegungen anstellen und an die Ergebnisse denken, die das BPM CoE beispielsweise in fünf Jahren erreicht haben soll. Diese Vision ist gemeinsam mit dem Topmanagement zu erarbeiten. Deren Engagement, ein Budget und ein klares Mandat sind unerlässlich.

Die Vision Ihres BPM CoE kann nun an Kunden, Stakeholder, Kollegen innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation weitergegeben werden. Darüber hinaus ist jetzt sichergestellt, dass Ihre Prozessinitiativen und alle anderen BPM CoE-bezogenen Aktivitäten mit Ihren Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden können. Ohne eine klare Vision von dem was vom BPM CoE erwartet wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.

An dieser Stelle sollte auch das Tagesgeschäft mit Ihrem Top-Management besprochen werden. Wir nennen es Ihre „Mission“, und es definiert, wie das BPM CoE Wert für Ihre Organisation erzeugt. Dazu gehört auch der Umfang der durchzuführenden Aktivitäten: Es ist zu definieren, was innerhalb und was außerhalb des Arbeitsbereichs liegt und wie ein vorläufiges Leistungsangebot gestaltet wird.

Verankerung des BPM CoE

In Bezug auf Ihre Organisationsstruktur muss definiert werden, an wen das BPM CoE berichten wird. In der Regel wird das BPM CoE direkt an die Unternehmensleitung oder einen Lenkungsausschuss berichten. Aber natürlich sind auch andere hierarchische Konstellationen vorstellbar. Linien-Organisation jedoch scheitern in der Regel, da sie häufig keinen Zugang zur obersten Führung haben.

Fähigkeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten

Der Aufbau einer neuen Organisationseinheit ist herausfordernd und hängt deutlich von den Fähigkeiten der Mitarbeiter ab. Diejenigen, die versucht haben, BPM-Profis mit breiter Erfahrung zu rekrutieren wissen, dass diese Menschen nicht leicht zu finden sind. Sie müssen über umfassende Erfahrungen in der Transformation und Verbesserung verfügen, darüber hinaus kreativ, flexibel und erfolgsgetrieben sein sowie kontinuierliches Lernen und persönliche Entwicklung als persönliches Credo pflegen. Dies ist ein hoher Anspruch. Nachfolgend findet sich eine nicht-priorisierte unvollständige Liste von Wissensfeldern, die beherrscht werden müssen:

- Prozess-Management
- Change-Management
- Konfliktvermittlung
- Performance Management
- Projekt- und Programm-Management
- BPMS-spezifische Fähigkeiten
- Softwaregestaltung und Implementierung
- Testen
- Trainingskonzeption und -Durchführung

Basierend auf diesen Wissensgebieten empfehlen wir Ihnen, die folgenden Rollen in Ihrer Organisation zu berücksichtigen. Wir betrachten diese Rollen hier wie einen Job, der getan werden muss. Der Titel selbst ist nicht wichtig, auch nicht die hierarchische Position. Daher empfehlen wir Ihnen, sich auf die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu konzentrieren, anstatt auf die Titel, da sie sich ohnehin von Organisation zu Organisation unterscheiden und an die spezifischen Bedürfnisse angepasst werden müssen.

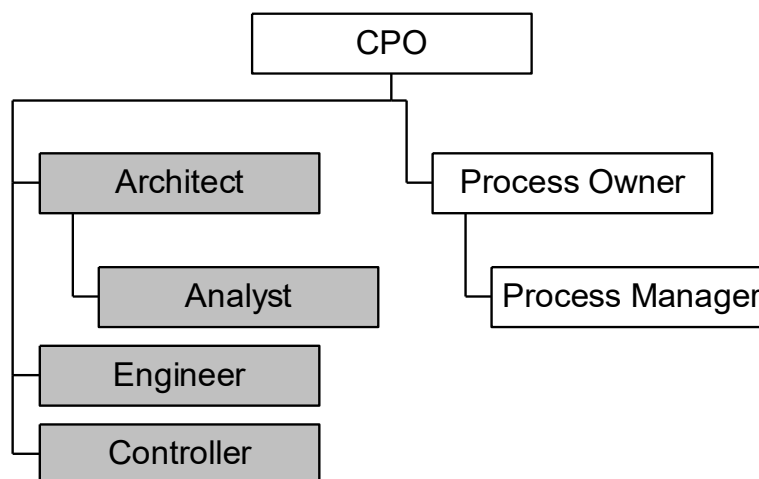


Abbildung 1: Rollen im Prozessmanagement

Oft finden wir einen Senior Manager, der organisationsübergreifend den BPM-Zyklus verwaltet, den Aufbau koordiniert und eine kontinuierliche Verbesserung aufrechterhält. Er ist der Visionär und der wichtigste Transformationstreiber und wird manchmal als Chief Process Officer (CPO) bezeichnet. Andere Namen können Leiter der BPM, Leiter Organisation, etc. sein. Wenn der oder die Verantwortliche nicht eine Top-Management-Rolle innehält, ist sicherzustellen, dass das Management als Förderer und Sponsor involviert ist.

Darüber hinaus existieren auf der Prozess-Management-Seite (grau dargestellt) Rollen wie ein Process Architect (PArch) (auch Business Architect genannt). Der PArch ist in der Regel ein Senior Analyst, der die Organisation (im Sinne eines Systems) oder Sub-Systeme entwirft. Der PArch als strategischer Denker ist ein wichtiger Verbündeter des CPOs und fungiert als Co-Transformationstreiber.

Die Feldarbeit wird oft von Process Analysts (PA) gemacht, die ein klares Verständnis von BPM haben. Sie wenden Fähigkeiten, Werkzeuge und Techniken in verschiedenen Phasen des BPM-Zyklus an. Zum Beispiel führen sie Workshops oder Interviews durch und ermitteln Prozessdetails. Im Allgemeinen verfügen PAs über ein hohes Fachwissen in der Prozessentdeckung und Dokumentationsphase (Modellierung von Ist-Zuständen) oder in der Analyse- und Designphase (Modellierung von Soll-Zuständen).

Um die fortlaufende strategische Ausrichtung aller Prozesse und Leistungen sicherzustellen, unterhält ein Process Controller ein Lenkungssystem auf Basis von KPIs und liefert strategische und operative Berichte über die Prozessleistung für das Management. Er berichtet in der Regel an den Process Owner und/oder CPO.

Zur Entwicklung, Durchführung und Verwaltung eines BPMS ist ein Process Engineer mit relevantem Fachwissen zu finden. Dieser Entwickler sollte physikalisch Prozessanwendungen (Code) implementieren können und Kenntnisse im User Interface Design (UX), in Service Orientierten Architekturen haben, gängige Integrationstechnologien (z.B. Enterprise Service Bus) kennen, Datenbanken, Testverfahren beherrschen oder direkten Zugang zu Ressourcen haben, die diese Felder abdecken.

Prozessbezogene Rollen, die für die Ausführung des Prozesses benannt werden (weiß dargestellt), umfassen bestenfalls einen Process Owner (PO), der in der Regel Mitglied der Unternehmensleitung ist und verantwortlich für die Prozessleistung zeichnet. Die PO koordiniert Abteilungsleiter, um den strategischen Wert und die operative Leistungsfähigkeit des zugeordneten Prozesses (oder einer Prozessgruppe) aufrechtzuerhalten. Manchmal werden auch Process Manager (ProM) eingesetzt, um das alltägliche Geschäft in bestimmten Prozessbereichen abzudecken. Sie sind keine Linien-Manager und berichten direkt an den Process Owner. Sie legen den Fokus auf Prozesskoordination und Prozessschulung, verfügen aber auch über spezifische Fachkenntnisse.

Basierend auf der oben beschriebenen Grundlage beinhaltet das tägliche Geschäft des BPM CoE zahlreiche Aktivitäten. Einige von ihnen haben einen eher normativen Charakter, andere sind eher Hands-on. Obwohl wir im Folgenden zwischen strategischen, taktischen und operativen Aktivitäten unterscheiden, sind die Übergänge fließend.

Strategische Aktivitäten

Als strategische Aktivitäten betrachten wir Dinge, die sich langfristig auszahlen. Eine schnelle Wirkung ist daher nicht zu erwarten! Dennoch glauben wir, dass es sich lohnt, darüber frühzeitig nachzudenken, denn es legt den Rahmen für die weitere Arbeit fest.

Prozesse strategisch ausrichten

Das BPM COE muss den aktuellen Diskussionsstand der Unternehmensstrategie kennen, um durchgreifend organisatorische Änderungen herbeiführen zu können. "Structure follows strategy" ist hier ein häufig gehörter, aber in der Praxis selten umgesetzter Satz. Das Problem besteht darin, dass strategische Aussagen sich nur schwer organisatorisch konkretisieren lassen. Die Betrachtung sogenannter Ursache-Wirkungs-Ketten sowie eine getrennte Betrachtung von Prozessergebnissen und Prozesszie-

len führt hier zum Ziel. Dies lässt sich am Beispiel von Amazon und Thalia beispielhaft gut nachvollziehen. Die strategische Stärke von Amazon ist die schnelle Zustellung von Lieferungen. Prozessergebnis ist die "Lieferzustellung". Wie die Lieferzustellung erfolgt, ergibt sich aus den Prozesszielen. Diese sind in den vergangenen Jahren immer anspruchsvoller geworden, so dass Amazon mittlerweile bereits in 2 Stunden Lieferungen durchführen kann. Thalia hingegen verfolgt eine andere Strategie. Thalia betreibt ein Filialgeschäft und überzeugt durch eine gute Kundenberatung. Das Prozessergebnis ist hier die Kundenberatung. Die Gestaltung des Beratungsprozesses ist jedoch auf das Ziel Beratungsqualität getrimmt.

In beiden Fällen ist die strategische Positionierung des Unternehmens in den Prozesszielen und somit in der Prozessgestaltung wiederzufinden. Das BPM CoE unterstützt das Management dabei, Strategien konsequent in den Prozessen umzusetzen.

Prozesslandschaft erstellen

Je nach Geschäftsmodell ergeben sich unterschiedliche Ziele der Prozesse. Um eine Strukturierung vorzunehmen und die Übersicht zu wahren, ist die Entwicklung einer Prozesslandkarte sinnvoll. Diese gibt sinnvollerweise Überblick über Management-, Kern- und Unterstützungsprozesse und macht auf diese Weise deutlich, wie das Unternehmen Leistungen erbringt.

Vorteil einer Prozesslandkarte ist vorrangig der Überblick über das "Prozesssystem" und seine Interdependenzen. Dadurch wird sichtbar, welche Änderungen an einem Element Auswirkungen auf andere Elemente haben. Auf diese Weise lässt sich das Unternehmen, wie ein System entwickeln und warten.

Ein weiterer Vorteil ist die Entwicklung eines Schnittmusters für Prozesse. Wenn das Gesamtsystem klar ist, können kleinere handhabbare Einzelteile verändert werden ohne den Gesamtzusammenhang zu zerstören. Auf diese Weise kann die Komplexität in der Bearbeitung einzelner Prozesse sowie deren Veränderung reduziert werden. Überblick und Zuschnitt sind die wesentlichen Vorteile einer Prozesslandkarte.

Taktische Aktivitäten

Als taktische Aktivitäten betrachten wir Dinge, um die wir uns kümmern müssen, da wir davon ausgehen, dass Ressourcen begrenzt sind. Taktische Aktivitäten priorisieren also Aktivitäten und begrenzen sie zugleich.

Maßnahmen planen und priorisieren

Das Prozessmanagement ermöglicht nicht nur Verbesserungen an einzelnen Prozessen kontinuierlich durchzuführen, sondern muss auch selbst verbessert werden. Daher ist die Planung unerlässlich.

Bestenfalls wurde eine Vision mit Ihrem Sponsor bereits vereinbart. So ist der zukünftige Zustand klar. Jetzt muss geplant werden, wie man dorthin kommt. Eine Betrachtung der IST-Situation ist zunächst sinnvoll. Wie sieht es jetzt aus? Die Anwendung der PEST- oder PESTLE-Analyse kann hier hilfreich sein, um zu ermitteln, was in Ihrem Kontext vor sich geht (<https://de.wikipedia.org/wiki/STEP-Analyse#PESTLE>). Ferner sind die Erwartungen der wichtigsten Stakeholder zu identifizieren.

Anschließend ist ein strategischer Ansatz zu entwerfen, der allmählich eine Erreichung der vereinbarten Vision ermöglicht. Diverse strategischen Optionen sind hier unter Berücksichtigung gegebener Ressourcen und Kompetenzen zu betrachten. Eine Unterteilung des Plans in messbare Zwischenziele sowie eine Strukturierung und zeitliche Gliederung aller notwendigen Schritte (inkl. des nötigen Aufwandes und Ressourcennutzung) bietet sich an.

Basierend auf einem Prozessüberblick (Stichwort Prozesslandkarte) kann nun eine Priorisierung vorgenommen werden. Was kann leicht verbessert werden? Was braucht viel Zeit und Mühe? Die folgende Matrix kann bei der Priorisierung helfen. Die Bewertung der identifizierten Prozessmaßnahmen mithilfe von numerischen Werten (1 bis 10) für den erforderlichen Aufwand sowie für den Wertbeitrag, den die Prozessinitiative wahrscheinlich hat, ermöglicht eine Anordnung in der dargestellten Matrix.

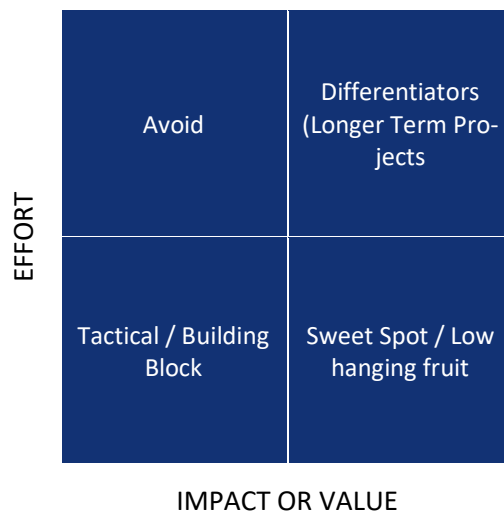


Tabelle 1: Priorisierungs-Matrix

Anders als die meisten Portfoliobetrachtungen existieren hier zwei „magische Quadranten“. Eine Fokussierung bei den ersten Maßnahmen auf den „Sweet Spot“ bzw. die „Low-hanging Fruit“ ist sinnvoll. Hier können schnell Ergebnisse erzielt und somit Erfolgsgeschichten geschrieben werden. Es müssen nicht alle hier eingeordneten Projekte angegangen werden. Zwei oder drei reichen bereits, um die Akzeptanz für das BPM CoE zu erzielen. Danach können die "Differentiators" bearbeitet werden. Diese Projekte werden jedoch von strategischer Natur sein und einen größeren Einfluss auf die Erreichung der strategischen Unternehmensziele haben. Natürlich können auch weitere Kriterien bei der Auswahl berücksichtigt werden. Der hier vorgestellte Ansatz hat sich als ein sehr leicht verständliches Konzept in Praxis bewährt.

Der Start einer zunächst kleinen Initiative ist empfehlenswert. Es gilt zunächst schnelle Ergebnisse zu erzielen und dann kontinuierlich den Erfolg weiter auszubauen. Die Maßnahme sollten einfach umzusetzen sein, aber auch einen echten Nutzen bringen. Dies kann auch als Trainingsprojekt betrachtet werden, bei dem das neue BPM CoE lernen wird, mit seinen Kooperationspartnern zusammenzuarbeiten. Die Erwartungen sind entsprechend zu setzen. Die Wahl eines guten Pilotprojektes zu Beginn der BPM CoE ist erfolgsentscheidend für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der BPM CoE. Es gilt: Glaubwürdigkeit ist schwer zu bekommen und einfach zu verlieren. Ein Fehler kann zehn Erfolge auslöschen. Mit Bedacht sind also die ersten Projekte auszuwählen.

Reifegrad der Organisation bestimmen

Üblicherweise erfolgen Audits projektbezogen (siehe operative Aktivitäten). In regelmäßigen Abständen (jährlich oder halbjährlich) sollte das BPM CoE auch die gesamte Prozessorganisation untersuchen und beurteilen, wie gut das BPM CoE in die Arbeitsroutinen integriert wird. Diese wiederkehrenden Beurteilungen werden mit den vorherigen Bewertungen verglichen, um ein Gefühl für den Entwicklungsfortschritt zu gewinnen. Der Sponsor und andere Management-Stakeholder nutzen dies als Gradmesser für den Umsetzungserfolg.

In der Praxis haben sich die Anwendung von Reifegradkonzepten als sinnvoll herausgestellt, um den Fortschritt strukturiert zu bewerten. Am Markt existieren zahlreiche Referenzmodelle, deren Anwendung individuell bewertet werden muss. Vielleicht ist das Eden Reifegradmodell interessant? Hierbei handelt es sich um ein vom deutschen BPM-Club entwickeltes Vorgehen, das 158 Einzelkriterien betrachtet, die in 9 Dimensionen zusammengefasst werden. EDEN ist sowohl auf Organisationsebene als auch auf Einzelprozessebene einsetzbar und definiert in Anlehnung an den "Garten Eden" die vier Matrix-Reifegrade "Sumpf - kein Prozess" über "Wiese" und "Feld" bis zum "Garten - gelebte Prozesse". (<http://www.bpm-maturitymodel.com>)

Service-Portfolio anbieten

In Abhängigkeit von der Positionierung des BPM CoE bzw. basierend auf der Vision und Strategie ihrer Organisation sollte regelmäßig abgeglichen werden, welche Leistungen von Ihren Kunden/Stakeholdern gewünscht und welche Leistungen angeboten werden. Im Idealfall werden nur die Leistungen angeboten, die von Stakeholdern nachgefragt werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen eine BPM CoE lassen sich auch Aussagen zum anzubietenden Leistungsangebot nur schwer formulieren. Die folgenden Leistungen lassen sich in einigen BPM CoE wiederfinden:

- Prozessmodellierung - Aufnahme (z.B. Workshop, Beobachtungen, Interviews, etc.) und grafische Darstellung von Prozessen
- Zentrale Repository-Verwaltung - Administration von Prozessen und Artefakten an zentraler Stelle zwecks Wiederverwendung und Konsistenz
- Prozessverbesserungen durch Analyse, Design und Implementierung Ausführung relevanter Analyseverfahren, Entwicklung von Soll-Prozessmodellen, Konfliktmanagement und Change-Management zur Umsetzung
- Prozessautomation - Prozessänderungen resultieren häufig in einer technischen Umsetzung, die durch das BPM CoE vorgenommen werden
- Management von BPM Projekten - Zentrale Prozessmanagement-Dienstleistung zur effizienten Umsetzung von BPM Projekten
- Governance and Compliance - Aufbau von Governance und Compliance Strukturen, um ein leistungsfähiges und konformes Prozesssystem zu etablieren.
- Prozessleistungsüberwachung - Aufbau eines Controllingsystems zur Überwachung von Prozessergebnissen und Prozessleistung
- Prozess-Forensik - Untersuchung von Abbrüchen und Fehlern, die während der Prozessdurchführung aufgetreten sind
- Schulungen - Entwicklung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen im Bereich der Prozessmanagementmethodik.

Leistungen, die von Ihren Stakeholdern angefragt werden, sind zu überwachen und die Aktivitäten entsprechend zu priorisieren.

Leistungen bewerben

Es ist wichtig, dass stabile Beziehungen zu den richtigen Personen in ihrer Organisation aufzubauen. Hierzu gehören in erster Linie die Kunden aber auch andere Stakeholder wie beispielsweise fachlichen Führungskräfte oder IT-Manager. Ihnen ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken, denn deren Unterstützung ist häufig nötig. Die Involvierung dieser Stakeholder muss daher regelmäßig geschehen.

Erfahrungsgemäß existieren auch größere Belegschaftsanteile, die keinen Bezug zum BPM CoE haben. Es ist sicherzustellen, dass auch für diese Bezugsgruppen eine Elevator Story verfügbar ist und attraktive Leistungen angeboten werden. Erfolgsgeschichten zu transportieren hilft immer mehr Interessenten zu finden. Beispielsweise können hierzu das Intranet, Plakate an der Wand o.ä. genutzt werden. Es gilt besser zu viel zu kommunizieren als zu wenig.

Das BPM CoE und dessen Dienstleistungen sind zu bewerben wie eine Marke. Andere Unternehmensangehörige müssen auf deren Fähigkeiten vertrauen und verfügbare Dienstleistungen kennen. Dienstleistungen sollten einfach und kostengünstig mit wenig oder kein Risiko „zu kaufen“ sein und sollten einen spürbaren Wertbeitrag erbringen.

Methoden-Standards setzen

In der Vergangenheit mussten Organisationen bei der Einführung eines Prozessmanagements häufig eine eigene Methodik entwickeln. Dies war aufwändig. Obwohl die wissenschaftliche Forschung verschiedene Ansätze für Prozessanalyse, Prozessmodellierung, Change-Management und andere vorgeschlagen hat, fehlte ein ganzheitliches und allgemein akzeptiertes Prozessmanagement-Framework (nicht zu verwechseln mit Prozess-Frameworks). In den letzten Jahren haben „akademische“ Institutionen und Beratungsunternehmen angefangen Prozess Management Frameworks zu veröffentlichen. Eine wirkliche flächendeckende Verbreitung hat jedoch keins bisher gefunden. Es scheint jedoch so, als würde das von der Vereinigung der Business Process Management Professionals (ABPMP) veröffentlichte Framework derzeit die Marktführung zu übernehmen. Durch die Veröffentlichung des Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) fördern sie "einen disziplinierten Ansatz, um sowohl automatisierte als auch nicht automatisierte Geschäftsprozesse zu identifizieren, auszuführen, zu messen, zu überwachen und zu kontrollieren, um konsistente und zielorientierte Ergebnisse zu erreichen"(siehe auch www.abpmp.org).

Neben der Entwicklung eines eigenen Methodik-Standards, stehen für das Prozessmanagement nun auch branchenübergreifende Standards (wie die von ABPMP) zur Verfügung. In der Praxis wird ein solcher Standard immer wieder auch als Ausgangspunkt gewählt, um ihn dann an die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Ergänzend existieren neben den Prozess-Management-Standards auch branchenspezifische Prozess-Frameworks wie dem APQC Process Classification Framework, dem ISO 9000-Standard, dem Value Chain Reference Model oder dem Supply Chain Reference Model. Sich das Beste daraus abzuschauen und in die eigene Methodik zu integrieren, macht häufig Sinn.

Visualisierung von Prozessen

Um den Ablauf von Prozessen ganzheitlich zu verstehen, ist eine visuelle Darstellung ein wertvolles Hilfsmittel. Typischerweise werden Prozesse modelliert. Für die Modellierung existieren formale oder nicht-formale Modellierungstechniken oder Modellierungssprachen, z.B. Ereignisgesteuerte Prozessketten, Wertschöpfungsdiagramme, Wertstromdarstellungen, Flussdiagramme, UML-Aktivitätsdiagramme, Business Process Model and Notation (BPMN) und vieles mehr.

Es gilt je nach Modellierungssprache einen eigenen Modellierungsstil zu entwickeln, der es ermöglicht Darstellung zu erstellen, die der gewünschten Zielsetzung und avisierten Zielgruppe entsprechen. Typischerweise sind dies:

- Schnelle Übersicht und leichtes Verständnis des Prozesses – für Externe und obere Hierarchieebenen
- Detaillierte Prozessdarstellungen inkl. Varianten – für Prozessdurchführende

- Detaildarstellungen als Grundlage für die Automatisierung – für BPM-Systeme bzw. Entwickler

Es sind Vorgaben für die Verwendung von Notationselementen zu machen, um eine konsistente Darstellung zu erreichen. Die BPMN verfügt beispielsweise über mehr als hundert Symbole. Je nach Zweck des Prozessmodells sollten Richtlinien für die Nutzung, die Namensgebung und das Layout der Symbole zur Verfügung stehen, um eine konsistente Darstellung von Prozessen im gesamten Unternehmen zu gewährleisten.

Glossar

Ein konsistentes Prozessmanagement erfordert auch ein konsistentes Vokabular. Das BPM CoE muss prüfen, ob es Sinn macht ein unternehmensweit einheitliches Glossar für die prozessrelevanten Begriffe zu führen. Auf diese Weise wird ein einheitliches Verständnis gefördert. Der administrative Aufwand lohnt sich aber in der Regel nur bei großen Unternehmen.

Operative Tätigkeiten

Verbesserungen umsetzen

Verbesserungen müssen nicht immer MEHR Prozesse und Vorlagen implizieren. Es ist auch möglich diese zu reduzieren. Beispielsweise können zwei Formularvorlagen für zwei verschiedene Stakeholder-Zielgruppen konsolidiert werden können. Eine stete Gefahr für BPM CoE existiert, wenn die Prozess-Management-Methodik zu groß und aufwändig wird. Wenn Sie zu viel bürokratische Hürden aufgestellt und zu viele methodische Anforderungen formuliert werden, entstehen Widerstände bei den Prozessbeteiligten. Es wird argumentiert, dass Prozess-Manager, aus eigenem Antrieb heraus schneller funktionierende Lösungen erstellen können (und manchmal haben sie sogar Recht).

Es liegt im Interesse des BPM CoE regelmäßig Lessons learned aus den Projekten abzugreifen. Zu verstehen, was geplant wurde und was tatsächlich passiert ist, verbessert die Methodik und ist die Grundlage für organisationsweite Verbreitung praxisgerechter Methoden. Die Erkenntnisse haben Einfluss auf alle Artefakte ihrer Methodik, auf Prozesse, Dokumente und auch auf ihre angebotenen Schulungen. Diese sind kurzfristig zu aktualisieren und zu veröffentlichen. Auf diese Weise kann eine schnelle Verbreitung der best-practices sichergestellt werden.

Änderung genehmigen und veröffentlichen

Einer der Vorteile eines BPM CoE ist Standardisierung und somit auch die Wiederverwendung von Prozessen, Prozeduren, Vorlagen, usw. Allerdings ergibt sich die Wiederverwendbarkeit der Dokumentation nicht als Automatismus. Wenn ein Prozessmanager sehen will, ob es bereits vorhandenes Material gibt, will er sich nicht mit allen anderen Prozessmanagern in Verbindung setzen. Es muss daher ein zentrales Dokumenten-Repository erstellt und verwaltet werden.

Im einfachsten Fall handelt es sich um die Einrichtung einer Verzeichnisstruktur, auf die jeder in der Organisation zugreifen kann. Sicherlich aufwändiger, aber auch in vielen Anwendungsfällen hilfreicher sind spezialisierte Prozess-Repositories. Losgelöst vom technischen Produkt ist eine Klassifizierungsstruktur einzurichten und sicherzustellen, dass nur freigegebene Informationen dort bereitgestellt werden. Stellen Sie sicher, dass die Informationen aktuell und relevant bleiben, dass dieses Werkzeug aktiv bekannt gemacht wird und von der Organisation genutzt wird. Und es ist kein Geheimnis: Ja, diese Arbeit bindet erhebliche Ressourcen.

Prozesse und Maßnahmen auditieren

Die Dienstleistungen eines BPM CoE sind in der Regel dafür gedacht, BPM-Fähigkeiten aufzubauen bzw. das Fähigkeitsniveau zu erhöhen. Ein Audit dient daher zwei Funktionen.

- Das Audit überprüft die Einhaltung der Methoden-Vorgaben - Damit wird sichergestellt, dass die Beteiligten die neuen Prozessmanagement-Tools einsetzen. Die Ergebnisse der Audits werden als Input für die periodischen Organisationsbewertungen verwendet.
- Das Audit gibt Anwendungsunterstützung für die Methodik - Auditing kann als Coaching betrachtet werden. Während des Audits kann Prozessbeteiligten geholfen werden, wie die Methodik für ihr Projekt anwendbar ist. Wenn die Mitarbeiter hierfür offen sind, könnte ein Projektaudit eine Gelegenheit sein, neue Dinge zu lernen.

Projektaudits bieten eine Gelegenheit zu validieren, ob die Projektteams die entsprechenden Prozessmanagementprozesse nutzen. Methodik aufzubauen ist sicher bereits eine große Aufgabe. Ob die neuen Prozesse tatsächlich von den Projektteams übernommen und genutzt werden ist aber eine notwendige weitere Aufgabe. Wenn Verhaltensänderungen herbeigeführt und eine konsistente Methodik verbreitet werden soll, muss überprüft werden, ob die Projektteams sie korrekt nutzen. Hierbei geht es nicht, um Schuldzuweisungen oder Beschuldigungen. Audits sind eher als Sensor in der Organisation zu verstehen, um den Regelkreis für Verbesserungen mit Informationen versorgen zu können.

Methoden-Standards supporten

Es gibt ein altes Sprichwort im Projektmanagement: „Der Tag, an dem Sie beginnen, das Produkt einzusetzen, ist der Tag, an dem Sie bereit sein müssen, es zu supporten.“ Dies gilt auch für die Prozessmanagementmethodik. Wenn Sie den ersten Personen in Ihrer Organisation Vorlagen und Schulungen zur Verfügung stellen, müssen Sie bereit sein, die Menschen und die Produkte von nun an zu supporten.

Beispiele für den Support sind:

- Beantwortung von Fragen zur Methodik und wie man sie am besten für einzelne Projekte anwendet.
- Menschen helfen, Dinge zu finden.
- Das Dokumenten-Repository pflegen, wenn Hardware-, Software- oder Verbindungsprobleme auftreten.
- Weiterbildung für neue und aktuelle Mitarbeiter.
- Verbesserung der Methodik
- Erweiterung des aktuellen Werkzeugsatzes.
- Schaffung neuer Schulungen und Erweiterung des gesamten Curriculums des Prozessmanagements.
- Verbesserung der Prozesse und Vorlagen, um sie wertvoller und einfacher zu nutzen.

Sobald die Methodik ausgewählt wurde wird das BPM CoE kontinuierlich daran arbeiten müssen, die gewählten Standards aufrecht zu erhalten. Erfolgreiche Maßnahmen zu diesem Zweck sind Training und Coaching sowie die Überwachung von Abweichungen (durch Audits, siehe oben).

Mitarbeiter ausbilden

Training ist eine der wichtigsten Dienstleistungen eines BPM CoE. In der Praxis entwickeln die BPM CoEs entweder eigene Schulungen oder koordinieren das Angebot externer Schulungsdienstleister für die Belegschaft.

Die Trainingsangebote eines BPM CoE bedürfen einer konzeptionellen Klammer. Abhängig von den Zielen und den aktuellen Anforderungen ist zu klären, welche Inhalte in welcher Form für welche Zielgruppe angeboten werden. Anschließend sind konkrete Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Mitarbeiter coachen

Coaching unterscheidet sich von Training. Training beinhaltet eine formale Lehrer-Schüler-Beziehung und die formale Unterweisung von Material. Coaching ist weniger strukturiert und beinhaltet in der Regel die Durchsprachen von Situationen und beschreibt oder demonstriert, wie Prozess-Management-Techniken unterstützen können.

Falls das BPM CoE Coaching-Dienstleistungen anbietet, muss kommuniziert werden, was diese Dienstleistungen beinhalten. Eine klare Erwartungshaltung vermeidet Konflikte. Sollten intern keine entsprechenden Coaches oder keine qualifizierten Coaches zur Verfügung stehen, können auch externe Coaches beauftragt werden. Das BPM CoE zeichnet hier verantwortlich.

Prozessleistung berichten und steuern

Üblicherweise erbringt ein BPM CoE zusammenfassende Berichte zur Leistung der Prozesse sowie zur Leistung des BPM CoE selbst. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass eine fortlaufende Zielkonformität gewährleistet ist. Fallen hier Abweichungen auf, werden entsprechende Anpassungsmaßnahmen umgesetzt.

Allen relevanten Stakeholdern die nötigen Informationen bereitzustellen ist eine zeitraubende Arbeit. Hierfür sind entsprechende Ressourcen freizustellen, denn es bedarf der regelmäßigen Überprüfung des Prozess-Berichtwesens. Auftretende Fragen der Zielgruppe zur Einzelberichten müssen regelmäßig ebenfalls kompetent und zügig beantwortet werden.

Das BPM CoE muss daher Statusinformationen zu jedem Prozess sammeln, durchdringen, konsolidieren und berichten. Dies ist jedoch leichter gesagt als getan. Ihr BPM CoE wird wahrscheinlich die folgenden Herausforderungen bewältigen:

- Statusinformationen werden nicht innerhalb des benötigten Zeitrahmens bereitgestellt.
- Die Angaben sind nicht korrekt.
- Die Angaben sind unvollständig.

Natürlich müssen diese Probleme überwunden werden. Das BPM CoE kann diese Arten von Problemen durch Aktivitäten wie die Folgenden adressieren:

- Erläutern Sie, wer die Informationen anfordert und wofür er verwendet wird.
- Definieren Sie deutlich, welche Qualität die bereitgestellten Informationen haben müssen.
- Kommunizieren Sie eindeutig, wenn die Statusmeldungen fällig sind.
- Follow-up mit Projektmanagern auf Elemente, die weitere Erklärung und Klarheit benötigen.
- Benutzen Sie gegebenenfalls den Governance-Prozess - fragen Sie Ihren Sponsor um Hilfe.

Dass Reporting und Controlling erhebliche Ressourcen bindet, ist offensichtlich. Gehen Sie hier also planvoll vor. Um zu verhindern, dass das Reporting sich zu sehr mit anderen Bereichen vermischt, ist darauf zu achten, dass nur das reine Prozessreporting umgesetzt wird. Es geht also um die Leistung des Prozesses bezogen auf seine Zeit-, Kosten- oder Qualitätsziele. Gänzlich werden wir Prozessergebnisse sicher nicht unbeachtet lassen können, aber es muss geklärt werden, inwieweit das Prozessreporting in das originäre Feld des Financial Controllings oder anderer funktionaler Controllingbereiche eindringen darf. Absprachen (Kommunikation) sind hier nötig.

Sie werden beobachten, dass Ihr Unternehmen anspruchsvoller wird in Bezug auf Kennzahlen, die Sie bereitstellen. Die gründliche Analyse dieser Kennzahlen wird sicher zahlreiche Verbesserungen in Gang setzen. Sie wissen aber nicht wirklich, wie effizient oder effektiv Ihre Prozessleistung ist, wenn Sie sie

nicht vergleichen können. Betriebsintern ist das in der Regel nicht möglich. Es existiert jedoch die Möglichkeit an Benchmarking-Studien (einmalig) und Benchmarking-Programmen (längerfristig) teilzunehmen.

Benchmarking

Benchmarking erfordert, dass Sie eine Reihe von vordefinierten Kennzahlen mitführen, die das Ergebnis vordefinierter Prozessen zu beschreiben. Auf diese Weise soll eine Vergleichbarkeit hergestellt werden. Die teilnehmenden Unternehmen, können diese Kennzahlen verwenden, um Benchmarking-Statistiken zu erstellen, mit denen Sie Ihre Organisation mit anderen vergleichen können. Resultierend daraus, kann analysiert werden, ob es Maßnahmen gibt, die auf Ihr Unternehmen angewendet werden können, um ähnliche Ergebnisse zu erzielen.

Benchmarking ist eine Maßnahme, die nur wenige Unternehmen versuchen auf eigene Faust zu starten. Es erfordert eine Menge Arbeit. Ferner müssen Ihre Prozesse vergleichbar sein mit denen der anderen Teilnehmer. Sollten Sie noch keine Erfahrungen mit Benchmarking haben, wenden Sie sich an Ihre Controlling-Abteilung. Diese sollte Kontakt herstellen können zu externen Firmen, die auf Benchmarking spezialisiert sind und Sie ferner in diesem Vorhaben unterstützen.

Werkzeuge und Technik

Auf der einen Seite ist der Spruch "ein Narr mit einem Werkzeug ist immer noch ein Narr" weiterhin zutreffend, auf der anderen Seite ist eine BPM-Initiative undenkbar ohne das richtige Werkzeug. In der folgenden Liste sind einige Szenarien aufgelistet, in denen ein IT-Tool hilfreich bzw. dennoch wichtig ist.

- Geschäftsprozessmodellierung
- Veröffentlichen
- Workflow-Steuerung
- Technische Modellierung
- Prozessüberwachung
- Prozesssimulation
- Prozesssteuerung
- Formulare entwerfen
- Regelverwaltung
- Fallverwaltung

Abbildung 2: Szenarios für BPM-Werkzeuge

Für diese Anwendungsszenarien existieren zahlreiche Produkte auf dem Markt - einige mit einem kleineren Leistungsumfang, anderen mit einem breiteren Funktionsumfang. Für einen erfolgreichen BPM CoE sehen wir die folgenden Produktkategorien als wesentlich an.

Erhebung und Dokumentation von Prozessen inkl. Fälle und Regeln – Modell-Editoren

Sie müssen festlegen, wie Sie die Details Ihrer Prozesse entdecken. Sehr oft wird dies in Workshops geschehen. Wenn Sie während des Workshops bereits modellieren wollen, wird die Usability eines Editors erfolgskritisch sein. Falls Sie mit mehreren Beteiligten an den Modellen arbeiten wollen, möchten Sie wahrscheinlich Prozessmodellierungswerkzeuge prüfen, die eine kollaborative Art der Modellierung und das Sammeln weiterer Attribute ermöglichen.

Ferner ist es sehr wahrscheinlich, dass eine große Menge an Prozessdokumenten entstehen wird und Sie hierfür eine Repository-Funktion haben wollen, die für Sie das Dateihandling, Versionierung, etc.

übernehmen soll. Wenn dieses Repository die zentrale Stelle sein soll, an der Mitarbeiter Prozessdokumentationen suchen und finden sollen, ist eine Publishing-Funktion außerdem sehr hilfreich.

Die Identifikation und Ermittlung von Prozessen kann auch teilweise automatisch (bis zu einem gewissen Grad) durchgeführt werden. Hierzu finden sich Process Mining -Werkzeuge am Markt. Sollte dies ihr Interesse treffen, wird ihre bevorzugte Suchmaschine interessante Ergebnisse bieten.

Analyse und Gestaltung von Prozessen – Prozess-Analyse-Tools

Häufig hören Unternehmen nach der Prozessdokumentation auf und betrachten die Arbeitsergebnisse nicht mehr kritisch. In die eigentliche Analysephase treten sie bedauerlicherweise nicht ein und ermitteln daher nicht, ob eine strategische Ausrichtung der Prozesse sichergestellt ist oder ob die Prozessorganisation zu viel Reibung aufgrund zu vieler Übergaben, Medienbrüchen, Informationsunterbrechungen etc. verursacht und ob die Prozesse ihre vorgegebenen Kosten, Zeit - oder Qualitätsziele erreichen.

Manchmal nutzen Unternehmen IT-Werkzeuge für eine automatisierte Analytik und simulieren Prozessänderungen. Fall Sie dies interessiert, seien Sie gewarnt! Vergewissern Sie sich stets, welche Methoden angewendet werden und wie sie funktionieren. Vertrauen Sie nicht blind auf das Ergebnis. Denken Sie daran, "ein Narr mit einem Werkzeug ..." Prüfen sie das Ergebnis mehrfach!

Ausführung und Steuerung von Prozessen - BPMS

Für die perfekte Prozesssteuerung und -durchführung können Sie versuchen, ein Standardprodukt zu finden, das Ihre Bedürfnisse erfüllt. Ein zuverlässiger Hersteller-Support und eine kontinuierliche Produktentwicklung können vorteilhaft sein. Sollten Sie jedoch mehrere Standardprodukte anwenden, oder aber USPs für Ihr Unternehmen prozessual umsetzen wollen, werden Sie nicht um Prozessmaschinen oder sogenannte Business Process Management Suites (BPMS) kommen. Obwohl die letzteren üblicherweise alle oben erwähnten Merkmale umfassen, führt eine Prozessmaschine (auch Workflow Engine genannt) ausschließlich Prozessanwendungen aus. Früher waren spezifische Programmiersprachen (z. B. BPEL) notwendig, um den Prozess zu automatisieren. Um dies zu erreichen, wurden grafische Modelle erstellt und entsprechend dieser Modelle Software entwickelt. Neueste Entwicklungen zeigen, dass es keine Notwendigkeit für eine separate Modellierung und Programmierung mehr gibt. Das Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0 bietet eine gemeinsame Sprache, die sowohl für die fachliche Dokumentation als auch für die technische Ausführung genutzt werden kann. Gründe für Missverständnisse und Umsetzungszeiten verringern sich deutlich.

Am Markt sind hierzu proprietäre Software-Lösungen verfügbar, die eine No-Code-Anwendungsentwicklung versprechen. Wenn diese ihre Anforderungen erfüllen, spricht nichts gegen deren Einsatz. Je mehr Sie aber vorhandene Anwendungen (z. B. CRM, ERP, etc.) integrieren, desto mehr benötigen Sie flexiblere Systeme. Individualentwicklungen sind hier dann erste Wahl. Aber noch einmal, es hängt von Ihren Zielen ab, für was Sie sich entscheiden.

Non-IT-Tools

Natürlich können die meisten der oben genannten Funktionen auch ohne IT-Tools realisiert werden. Beispielsweise kann die Modellierung während eines Workshops über eine physische Modellierung erfolgen. Interessiert? Vielleicht möchten Sie einen Blick auf www.tbpm.info werfen.

Auch für den Analyseprozess existieren mehrere Nicht-IT-Werkzeuge (oder vielmehr Methoden). Verwenden Sie Ihre Suchmaschine und Sie finden Hunderte. Ein Beispiel: Um Vorbedingungen und Ergeb-

nisse eines Prozesses oder einer Aktivität zu analysieren, sind sogenannte SIPOCs sehr beliebt. Es handelt sich dabei um eine Six Sigma-Methode, die traditionell in der Produktion verwendet wird. SIPOC steht für Lieferant (Supplier), Eingänge (Inputs), Prozess, Ergebnis (Output) und Kunde (Customer).

Als Non-IT-Tool für die Ausführung dienen Ihre physischen Ressourcen (Hände, Maschine, etc.) bzw. papierbasierte Planungs- und Auftragsdokumente. Kanban-Boards können vielleicht hilfreich sein.

Wir haben dieses Kapitel aufgenommen, um zu zeigen, dass Sie nicht unbedingt auf IT setzen müssen, obwohl es wirklich hilfreich ist. Kommen wir zurück zu dem, was wir am Anfang dieses Kapitels gesagt haben: Sie werden feststellen, dass einige BPM-Experten sagen, ein BPM CoE sollten sich hauptsächlich mit der Methodik beschäftigen. Andere sagen, dass BPMS, BPMN, Daten, Schnittstellen, SOA, Web-Services und andere Technologien der eigentliche Fokus eines BPM CoE sein sollte. Nun, beide Seiten haben Recht und Unrecht. Für die erfolgreiche Durchführung von BPM-Initiativen benötigen Sie den Non-Tech-Ansatz ebenso wie den technologischen Ansatz. Und die Leitung des BPM CoE wird weise zwischen diesen beiden Ansätzen moderieren.

Quellen

- Bruce Silver (2011) - BPMN – method and style“
- Freund, Rücker (2012) - Real-life BPMN
- Schmelzer/Sesselmann (2010) – Geschäftsprozessmanagement in der Praxis
- Rosemann, M. (2008) - The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence
- Leandro J./ Macieira, A./ Karrer D./ Rosemann, M. (2009) - A Framework for a BPM Center of Excellence
- EABPM (2014) - BPM CBOK
- Bizagi (2016) - How to Build a BPM Center of Excellence (Whitepaper)
- TENSTEP (O.J.) - Learn how to set up and Run a Project Management Office

About MINAUTICS

MINAUTICS is headquartered in Berlin, Germany, combining broad industry experience with specialized expertise in operational excellence. The firm's consultants help clients optimize their businesses, improve their operational activities, and accelerate their performance and value stream. MINAUTICS' self-understanding is to enable customers in modern approaches to identify and analyze issues arising and to design and implement adequate solutions. MINAUTICS is not interested in long term projects but strive for long lasting relationships with our customers while coaching internal staff in the field of operational excellence.

MINAUTICS offers consulting, training and staffing services on

- value management,
- process management,
- performance management,
- project management
- change management

For more details, please visit us at www.mi-nautics.com!

About the author



Björn Richerzhagen, managing consultant at MINAUTICS, is a self-driven, enthusiastic professional experienced in all aspects of BPM, B2B marketing and information management. He was always involved on top-management level in structural and process organization issues which he solved by using analytical and methodological approaches aligned with corporate goals. Based on a conceptual foundation he believes that the use of information technology, basic organizational principles and structured methods of marketing enable enterprises to achieve an outstanding market position.

Richerzhagen is a speaker, lecturer, instructor and consultant to companies and organizations around the world.