

2 Fünf Abstraktionsebenen: Von der Strategie zum Workflow

Ein Modell ist ein vereinfachtes Abbild der Realität. Es hilft, Zusammenhänge einfach und verständlich darzustellen. Ein klassisches einfaches Modell zur Einordnung von Prozessen in den betrieblichen Kontext ist das **Drei-Ebenen-Modell**. Es schildert in einfacher Weise, wie Prozesse ein Bindeglied zwischen Geschäftsstrategie und technischen Systemen sein können.

Wir erweitern dies und stellen ein umfassendes und durchgängiges Modell vor, das **fünf Ebenen zur Realisierung von Geschäftsprozessen** enthält. Es wird gezeigt, dass diese Erweiterung für die konkrete Realisierung von Geschäftsprozessen hilfreich ist. In den anschließenden Kapiteln 3 bis 7 wird das Vorgehen innerhalb der verschiedenen Gestaltungsebenen detailliert beschrieben. Innerhalb der fünf Ebenen gibt es verschiedene Disziplinen, die hier beschrieben werden.

2.1 Klassisches Drei-Ebenen-Modell

Zunächst soll an das **bekannte systemische Drei-Ebenen-Modell** erinnert werden, das häufig in Literatur (beispielsweise [Ös95]) und Praxis zitiert wird. Hier werden die Ebenen Strategie, Prozesse und Systeme unterschieden. Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden die Prozesse im Unternehmen definiert und beschrieben. Stehen die Prozesse fest, werden Systeme für die Unterstützung der Geschäftsprozesse eingeführt (Top-down-Ansatz).

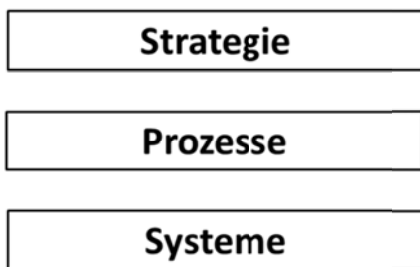


Abbildung 2-1: Klassisches Drei-Ebenen-Modell

Manche Führungskräfte sehen die Gestaltungsreihenfolge aus ihrer Erfahrung mit Systemhäusern genau umgekehrt. Aus den Möglichkeiten, die die IT-Systeme bieten, müssen Prozesse so gut es eben geht abgebildet werden. Aus dem ergibt sich, was dem Unternehmen letztendlich möglich ist, und die Strategie des Unternehmens fügt sich schließlich der Produktphilosophie...

Diese Geschichte mag überzeichnet sein, sie hat jedoch einen wahren und realistischen Kern. In vielen Fällen ist es schlichtweg zu teuer, individuelle Lösungen zu verfolgen, die sich nahtlos in die Strategie einer Organisation einfügen. So ist die Orientierung an standardisierten Systemen und standardisierten Prozessen – mit einigen individuellen Anpassungen – eine durchaus gängige Methode. Und bei nicht-wettbewerbsrelevanten Prozessen ist diese Vorgehensweise legitim.

Grenzen des Drei-Ebenen-Modells

Umsetzung: Das Modell gibt keine konkreten Empfehlungen für die Umsetzung in die Praxis. Es wird nicht hinreichend dargestellt, wie man von einer Strategie zum Prozess und daraus zur technischen Unterstützung (IT-System) gelangt.

Linearität: Betrachtet man das Modell prozessorientiert erhält man eine streng sequentielle dreistufige Vorgehensweise (siehe Abbildung 2-2).

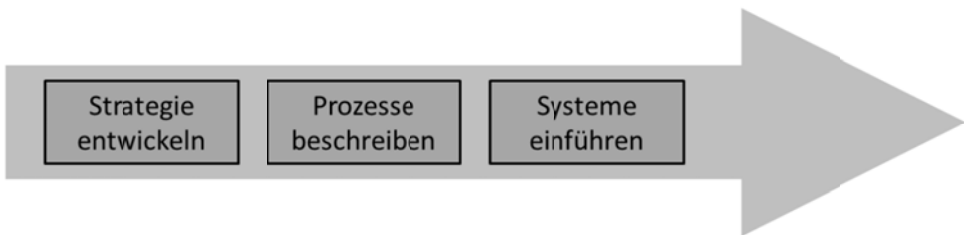


Abbildung 2-2: Sequentielle Darstellung des Drei-Ebenen-Modells

In der Praxis sind jedoch rein sequentielle Prozesse nur akademisch. Für eine Visualisierung ist dies zwar hilfreich, nicht aber für die Realisierung. Während der Realisierung werden zusätzliche Anforderungen identifiziert, die es notwendig machen zu vorherigen Phasen zurück zu kehren.

Dem Modell fehlen weiter gegenseitige Abhängigkeiten und Möglichkeiten zur Prüfung, ob die Prozesse den Anforderungen entsprechen bzw. ob die IT-Lösungen die Anforderungen wie gewünscht unterstützen. Aus diesem Grund wurde das Modell von den Autoren erweitert. Es hat sich in der Prozessberatung in vielen Projekten bewährt.

2.2 Das Fünf-Schichten-Modell zur Realisierung von Geschäftsprozessen

Das Vorgehen des Buches zum Realisieren von Geschäftsprozessen lässt sich von einem Fünf-Ebenen-Modell leiten.

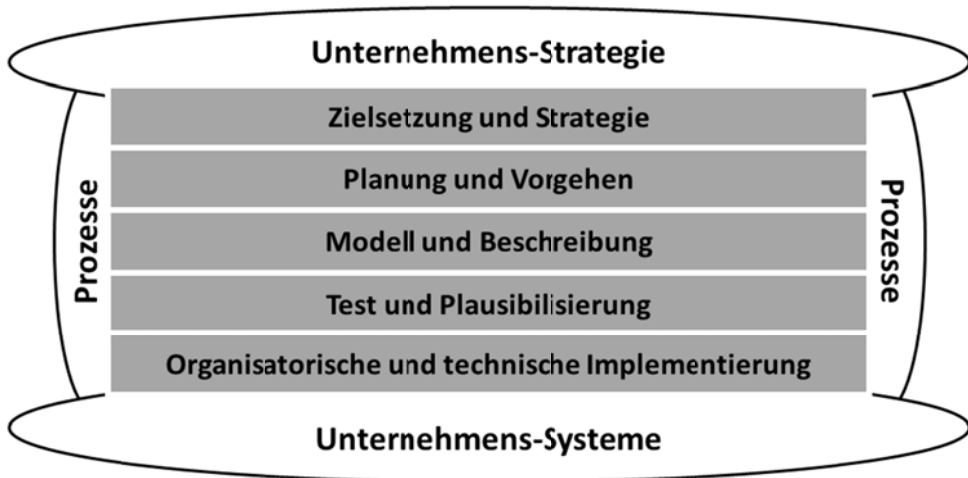


Abbildung 2-3: Fünf-Ebenen-Modell zur Realisierung von Geschäftsprozessen™

Die Bedeutung der fünf Ebenen wird im Folgenden kurz beschrieben. Die einzelnen Ebenen werden dann in weiteren Kapiteln detailliert behandelt und von einer durchgängigen Fallstudie in Kapitel 8 ergänzt.

2.2.1 Ebene 1: Zielsetzung und Strategie (Kapitel 3)

Die Bedeutung von Geschäftsprozessen für die betriebliche Praxis hat sich mittlerweile etabliert. Viele strategische Unternehmensmodelle beinhalten heute Geschäftsprozesse. Methoden zur Beschreibung, Implementierung und Verbesserung von Prozessen werden wir in Kapitel 3 vorstellen. Hierzu gehören beispielsweise EFQM (European Foundation for Quality Management) oder Balanced Scorecard.

Wir werden diese und einige andere Modelle diskutieren und ihre Einsatzfelder für die Realisierung von Geschäftsprozessen gegenüberstellen. Abhängig von der Unternehmensstrategie werden höchst unterschiedliche Anforderungen an die Gestaltung und Realisierung von Geschäftsprozessen gestellt. Diese können von qualitativer Natur wie Kundenzufriedenheit oder Umweltverträglichkeit oder von quantitativer Natur sein, zum Beispiel Durchlaufzeiten oder Ressourcenverbrauch.

Ein weiterer Aspekt behandelt eine Klassifikation von Prozessen. Wir differenzieren fünf verschiedene Prozesstypen und skizzieren, welche Strategien in welchen Anwendungsfällen am besten greifen.

Zur Strategie gehört auch die Einrichtung von Maßnahmen und Werkzeugen zur Kontrolle von Geschäftsprozessen.

2.2.2 Ebene 2: Planung und Vorgehen (Kapitel 4)

Einen Geschäftsprozess zu beschreiben ist ein leichtes, mit entsprechenden IT-Werkzeugen gelingt es jedem, einen Prozess zu modellieren. Viel schwieriger ist es jedoch, die Einführung von neuen Prozessen zu planen und umzusetzen. Dies wird als Geschäftsprozessmanagement (BPM) bezeichnet.

Wir betrachten und diskutieren verschiedene Vorgehensmodelle und sehen, dass es für das Geschäftsprozessmanagement eigentlich noch kaum Anleitungen zum Vorgehen gibt. Hier verweisen wir auf drei mögliche Modelle. Anschließend beschreiben wir verschiedene Rollen, die beim Geschäftsprozessmanagement zu berücksichtigen sind.

2.2.3 Ebene 3: Modell und Beschreibung (Kapitel 5)

Prozesse werden häufig zunächst als sequentielle Kette entworfen. Es müssen jedoch darüber hinaus vernetzte Strukturen oder Schleifen in der Prozessfolge erkannt und dargestellt werden. Die Fähigkeit eines Prozess-Systems, häufige Sonderfälle behandeln zu können, kann als besondere „Herausforderung“ und „Qualität“ eines Prozesses betrachtet werden.

Ausgehend von der natürlichen Sprache werden drei verschiedenen Sichtweisen zur Beschreibung gezeigt. Die verschiedenen Sichtweisen zur Beschreibung von Geschäftsprozessen werden ausgeführt. Einfache Kriterien helfen, geeignete Methoden für die eigenen Modellierungs- und Beschreibungsaufgaben herauszufinden.

2.2.4 Ebene 4: Test und Plausibilisierung (Kapitel 6)

Kapitel 6 mag vielleicht erstaunen: Prozesse testen?

In der Tat: Der klassische Weg ist, dass Prozesse beschrieben und dann unmittelbar auf IT-Systeme abgebildet werden. Der Test erfolgt erst am lauffähigen IT-System. Prozessmodelle selbst werden häufig nicht ausreichend überprüft. Unzureichende Prozessbeschreibungen schlagen sich in unzureichender Funktionalität des zu erstellenden IT-Systems nieder. Zur Praktikabilität und Akzeptanz eines Prozesses gehören bedeutend mehr Informationen, als die Betrachtung des entwickelten IT-Systems.

Ziel muss es sein, frühzeitig eine Vorstellung des Geschäftsprozesses zu bekommen, wie er in der konkreten Praxis aussieht, noch bevor dieser in einer IT-Lösung realisiert wird. Herausforderung ist, den Prozess mit den beteiligten Personen und IT-Systemen zu validieren. Dies nennen wir den „Prozess erlebbar“ machen und ist eine Testmethode, die den Anforderungen an die zu realisierenden Geschäftsprozesse gerecht wird.

2.2.5 Ebene 5: Organisatorische und technische Implementierung (Kapitel 7)

Die fünfte und letzte Ebene ist die Realisierung. In der ersten Auflage hatten wir uns noch auf die technische Implementierung beschränkt, es ist jedoch deutlich geworden, dass bei Geschäftsprozessen auch die organisatorische Ebene zu betrachten ist. Es werden Ansätze gezeigt und Technologien skizziert, die heute auf dem Markt zur Umsetzung von Prozessen verfügbar sind.

2.3 Zusammenfassung

Das klassische Drei-Ebenen-Modell enthält die Elemente Strategie, Prozesse und Systeme. Es ist als theoretisches Modell etabliert, reicht aber für praktische Konzepte nicht aus.

Das Fünf-Ebenen-Modell repräsentiert fünf unterschiedliche Arbeitsgebiete, die getrennt voneinander betrachtet werden können, sich aber gegenseitig beeinflussen. Abbildung 2-4 stellt die Ebenen als Baukasten grafisch dar.

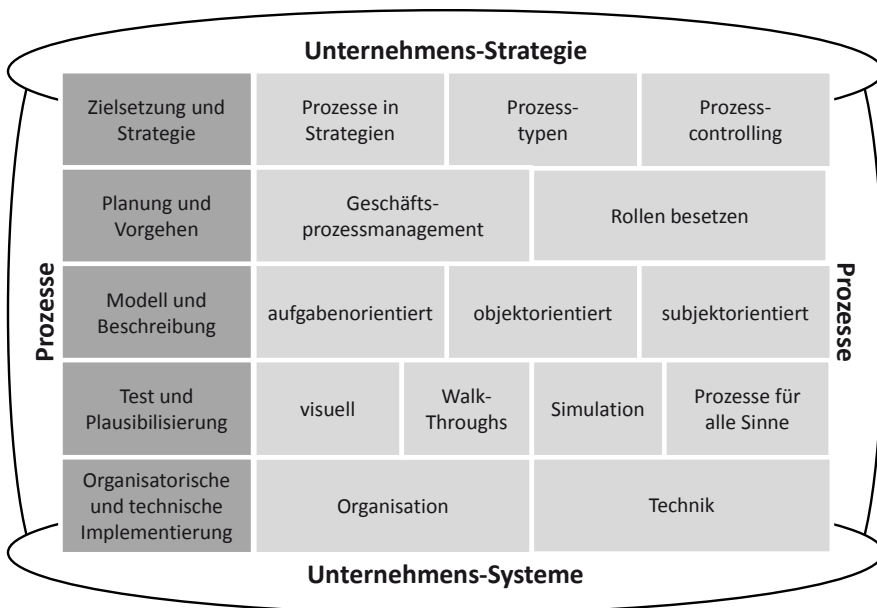


Abbildung 2-4: Fünf-Ebenen-Modell als Baukasten

2.4 Aufgaben und Fallstudie

Am Ende der Kapitel 3 bis 7 finden Sie eine Checkliste mit Fragen, die helfen, den Inhalt des jeweiligen Kapitels in Ihre Praxis umzusetzen. Damit können Sie ein eigenes Beispiel entwickeln und in den Kontext Ihres Unternehmens einordnen.

Bei der Realisierung Ihrer Geschäftsprozesse hilft auch das Kapitel 8. In einer durchgängigen Fallstudie werden alle fünf Ebenen exemplarisch erläutert und damit gezeigt, wie das Modell in die Praxis umgesetzt werden kann.

Geschäftsprozesse realisieren

Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur
Implementierung

Obermeier, S.; Fischer, H.; Fleischmann, A.; Dirndorfer,
M.

2014, X, 164 S. 78 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8348-1900-0