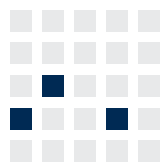




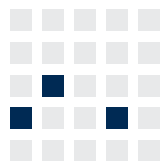
# Vorgehensmodelle des Geschäftsprozessmanagement

VL 04, Geschäftsprozessmanagement, WS 20/21

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik  
Prozesse und Systeme  
*Universität Potsdam*



Chair of Business Informatics  
Processes and Systems  
*University of Potsdam*

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gronau  
*Lehrstuhlinhaber | Chairholder*

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam | Germany

*Tel* +49 331 977 3322

*Fax* +49 331 977 3406

*E-Mail* [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)

*Web* [lswi.de](http://lswi.de)



Lernziele

Begriff und Anforderungen

Neun Vorgehensmodelle

Kritik

Das RAIL-Modell



## **Lernziele**

Begriff und Anforderungen

Neun Vorgehensmodelle

Kritik

Das RAIL-Modell

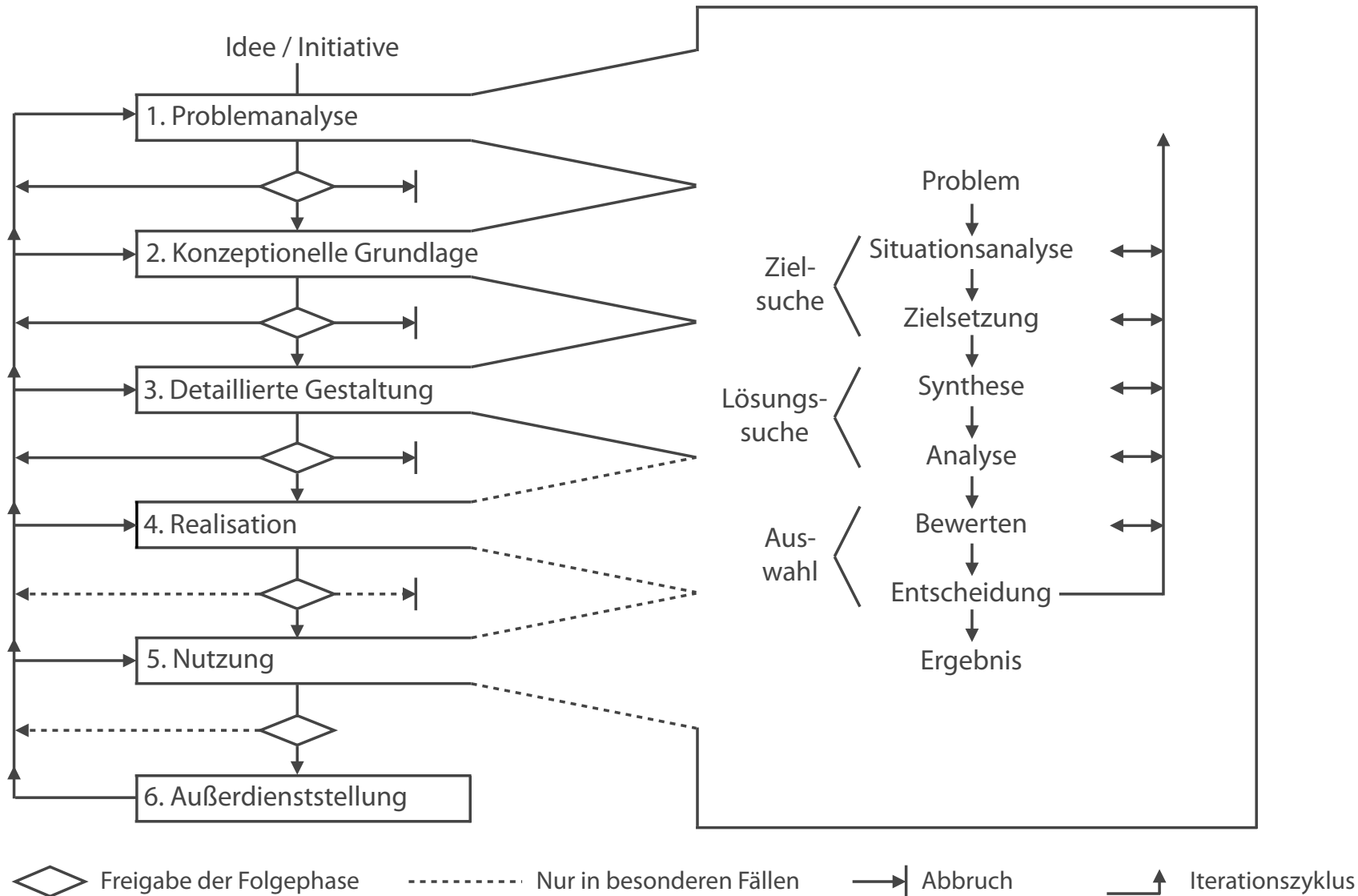
---

## Lernziele

---

- Was ist das Metamodell im Geschäftsprozessmanagement und welche Schritte beinhaltet es?
- Welche Kriterien für Anforderungen an Vorgehensmodelle gibt es?
- Welche Vorgehensmodelle werden präsentiert und was zeichnet sie im einzelnen aus?
- Was sind die Hauptkritikpunkte der einzelnen Modelle des Geschäftsprozessmanagements und worin unterscheiden sie sich?
- Was sind die Aufgaben der einzelnen Phasen des RAIL Modells?

# Metamodell des Geschäftsprozessmanagements



# Anforderungen an Vorgehensmodelle

---

## Kriterien

- Gleichmäßige Berücksichtigung der Aspekte Organisation, Technik und Mensch
- Hinreichender Grad an Detaillierung
- Rückkopplung zwischen Phasen
- Scope: Sind alle Phasen abgedeckt?
- Anpassbarkeit des Vorgehensmodells an unterschiedliche Organisationsmerkmale wie Größe oder Branche

**Die nachfolgend vorgestellten Vorgehensmodelle werden auf diese Kriterien hin überprüft.**



Lernziele

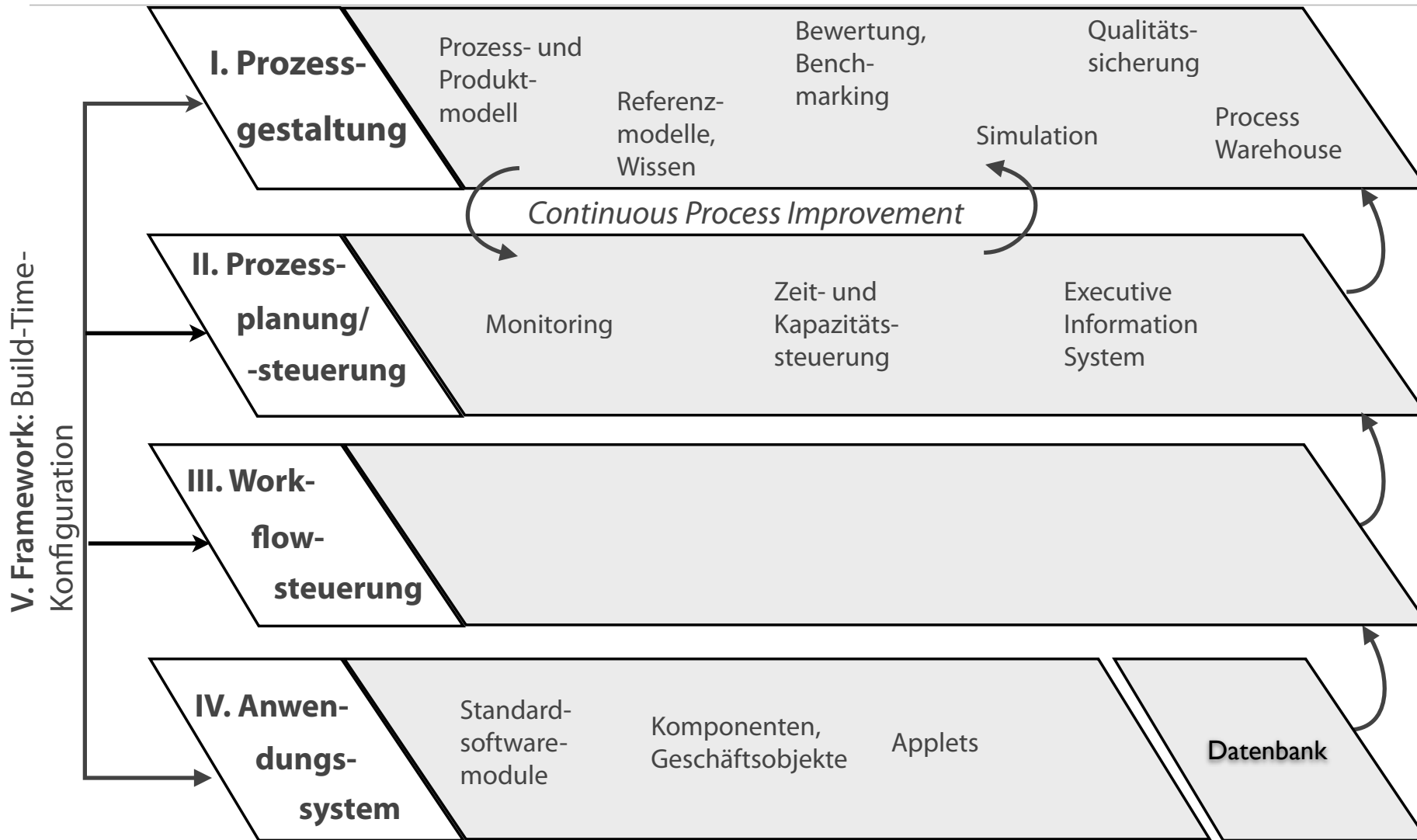
Begriff und Anforderungen

**Neun Vorgehensmodelle**

Kritik

Das RAIL-Modell

# ARIS - House of Business Engineering





## Geschäftsprozessmanagement als Engineeringprojekt (I)

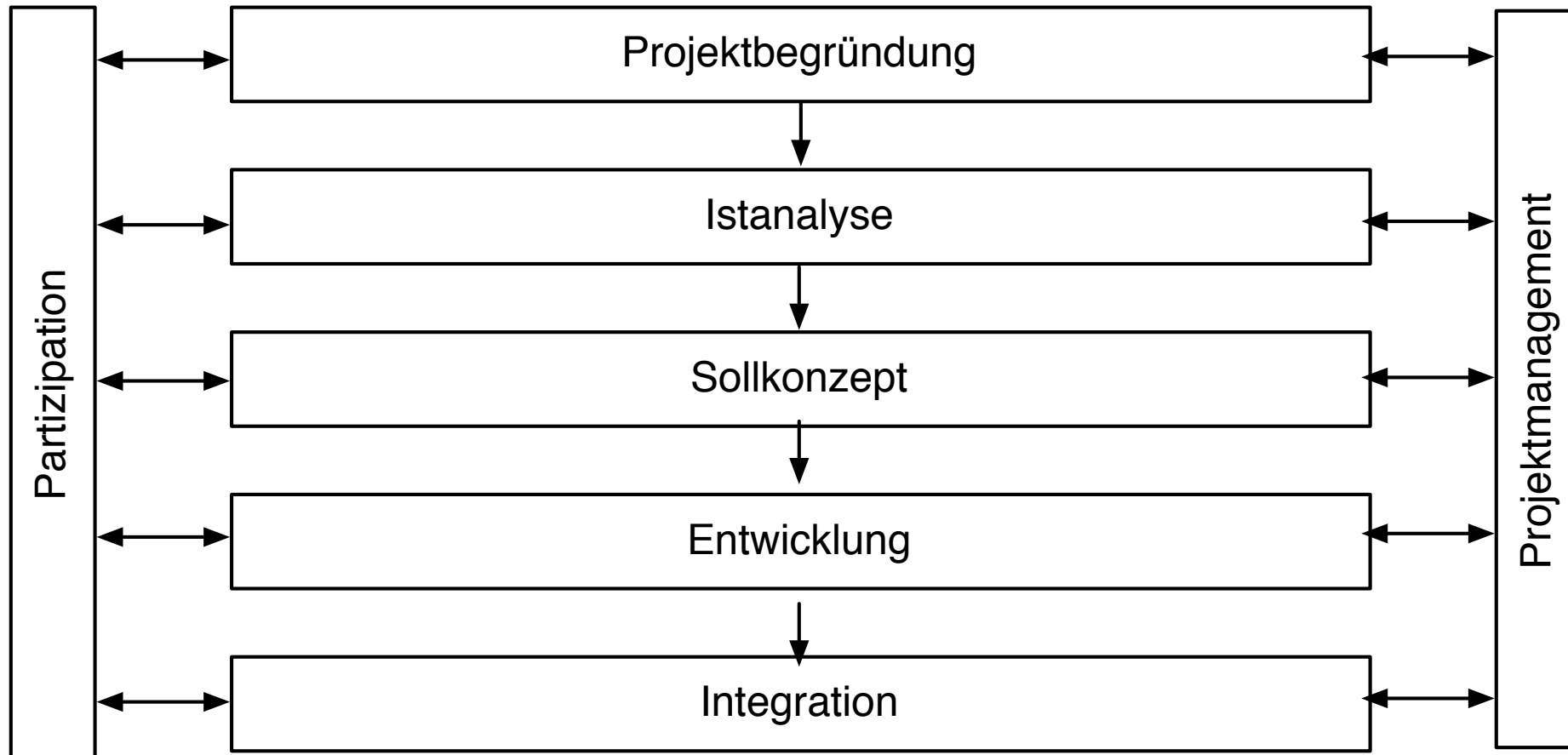
	Aktivität	Ausführung durch
1	Definition von Zielen	Unternehmensleitung, Projektteam
2	Zusammenstellung EM-Team	Leitung Projektteam
3	Kick-Off-Meeting	Projektleitung, EM-Team, Prozessverantwortliche
4	Schulung EM-Team	Internes und externes Schulungswesen, EM-Team
5	Schwachstellen-Identifikation	Projektleitung, EM-Team, Prozessverantwortliche
6	Interviews, Erfassung, Grobstruktur GP, Dokumentenanalyse	EM-Team, Prozessverantwortliche
7	Festlegung des Projektumfangs, Projektorganisation, Ablauf, Budget und Termine	EM-Team
8	Auswahl Modellierungsmethoden	EM-Team
9	Präsentation und Genehmigung des Modells	Projektleitung, EM-Team
10	Datenerhebung, Befragungen, Workshops, Dokumentenanalyse	EM-Team, Prozessteilnehmer

EM = Erhebung und Modellierung

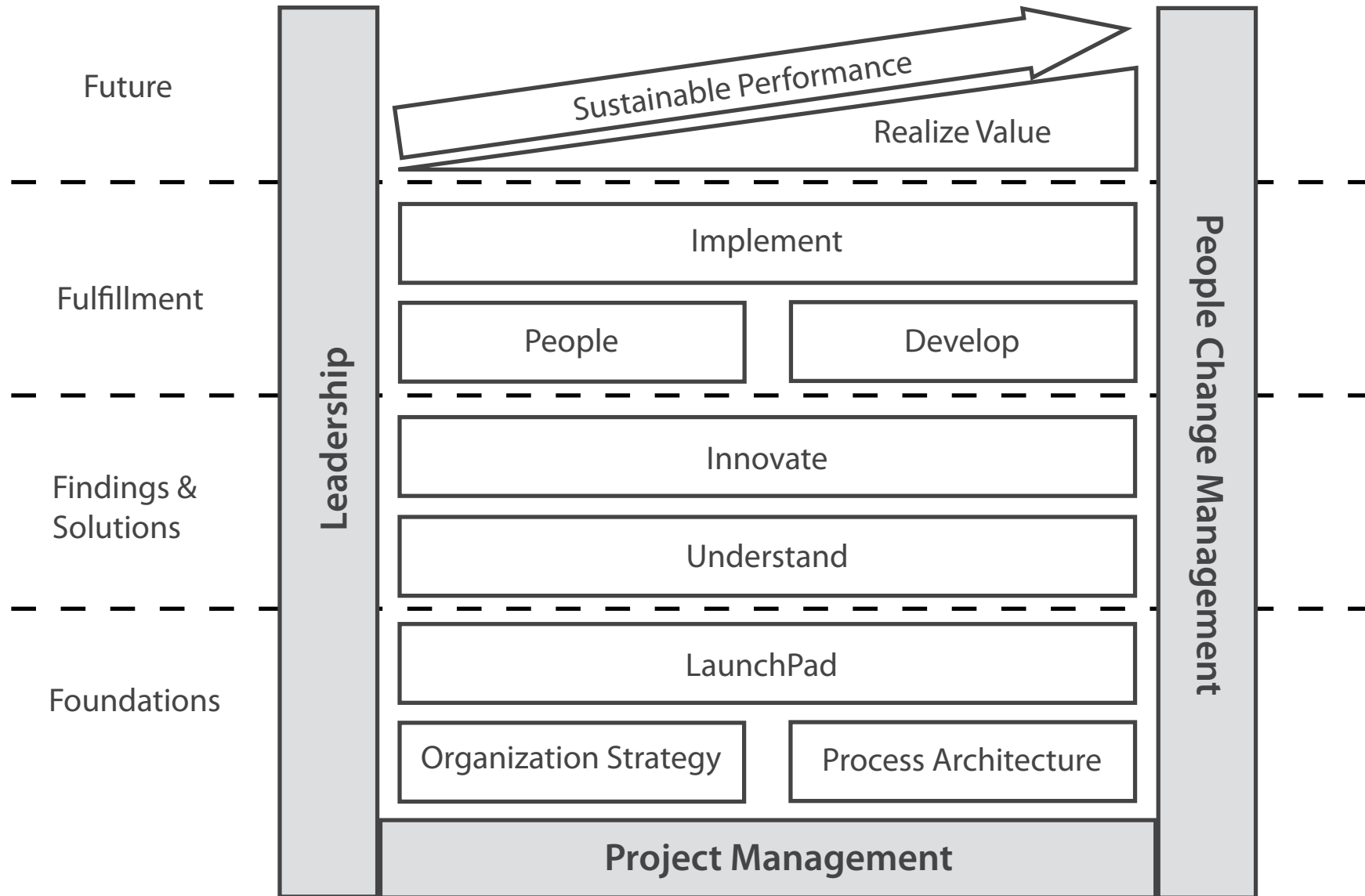
## Geschäftsprozessmanagement als Engineeringprojekt (II)

	Aktivität	Ausführung durch
11	Modelle entwerfen, rechnen und simulieren, ergänzen, korrigieren, bewerten	EM-Team
12	Review der Resultate	Projektleitung, EM-Team, Prozessteilnehmer
13	Modellieren: Schwachstellen analysieren und beschreiben, Soll-GP konstruieren und bewerten	EM-Team
14	Workshop Ergebnispräsentation	Projektleitung, EM-Team, Prozessteilnehmer
15	Auswahl Soll-Prozess	Projektleitung, EM-Team, Prozessteilnehmer
16	Ausarbeitung eines Migrationspfades vom Ist-GP zum Soll-GP	EM-Team, Projektleitung
17	Präsentation Ist-Zustand und Soll-GP	Unternehmensleitung, Projektleitung
18	Entscheidung Soll, Budget, Termine	Unternehmensleitung, Projektleitung
19	Implementierung	Projektleitung, EM-Team, Prozessteilnehmer
20	Controlling	Projektleitung

# Das Vorgehensmodell der Systemanalyse

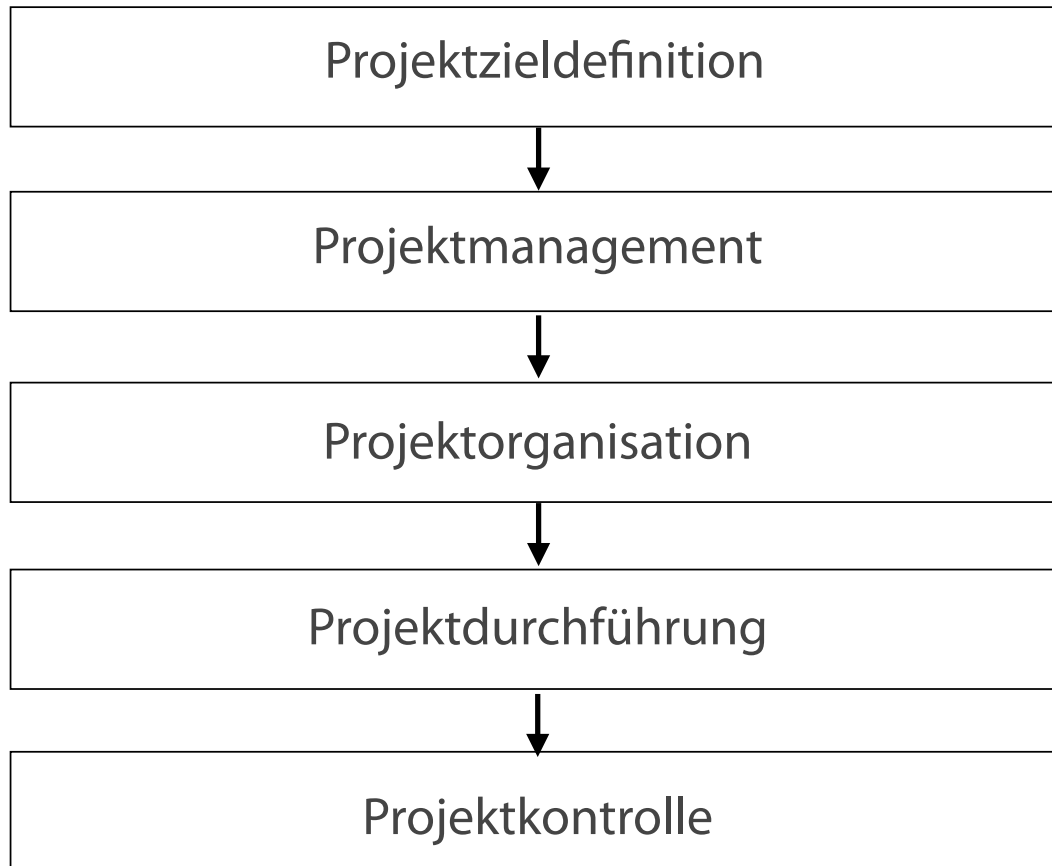


# Das 7FE-Modell

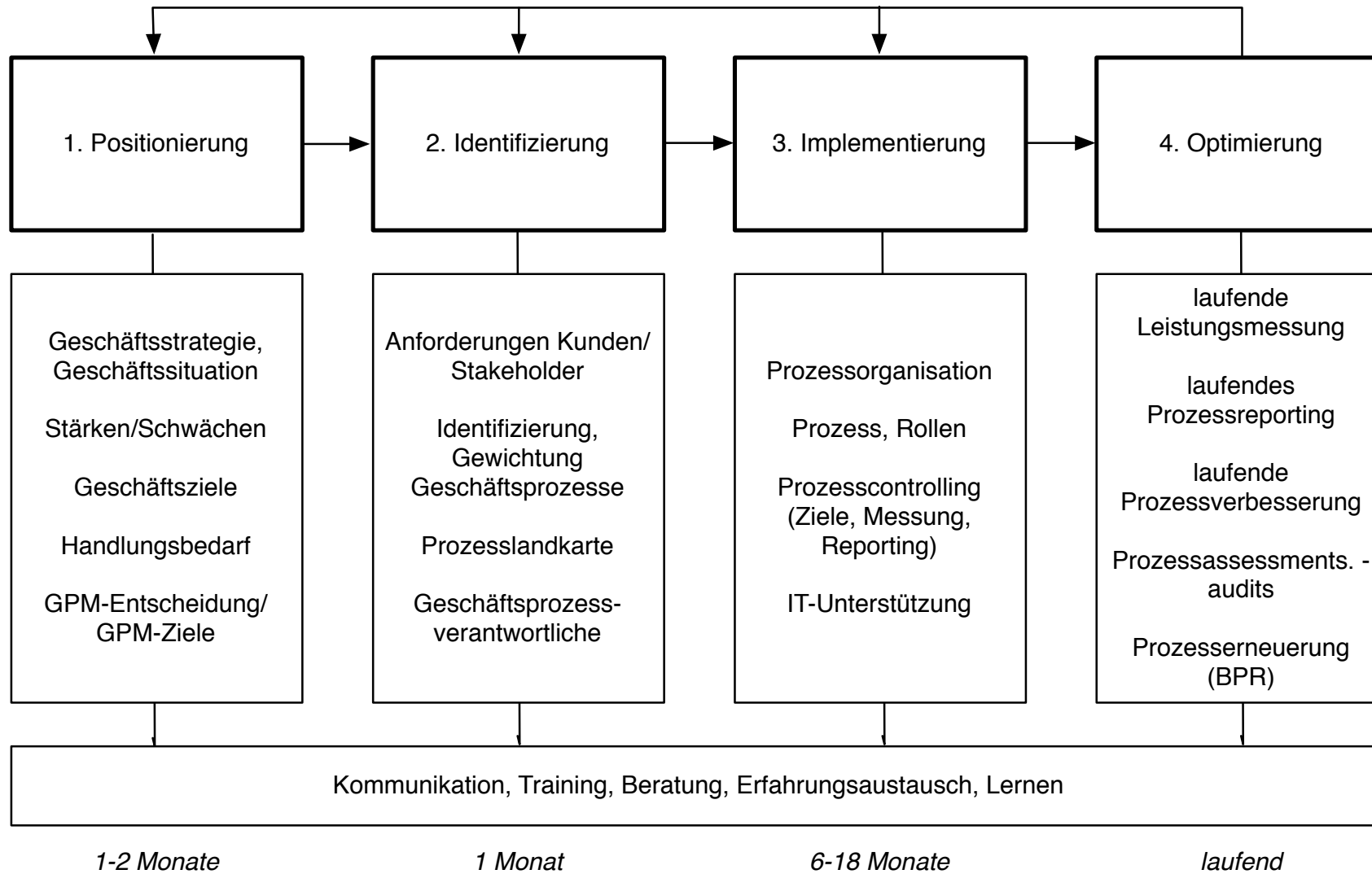


## Vorgehensmodell nach Becker

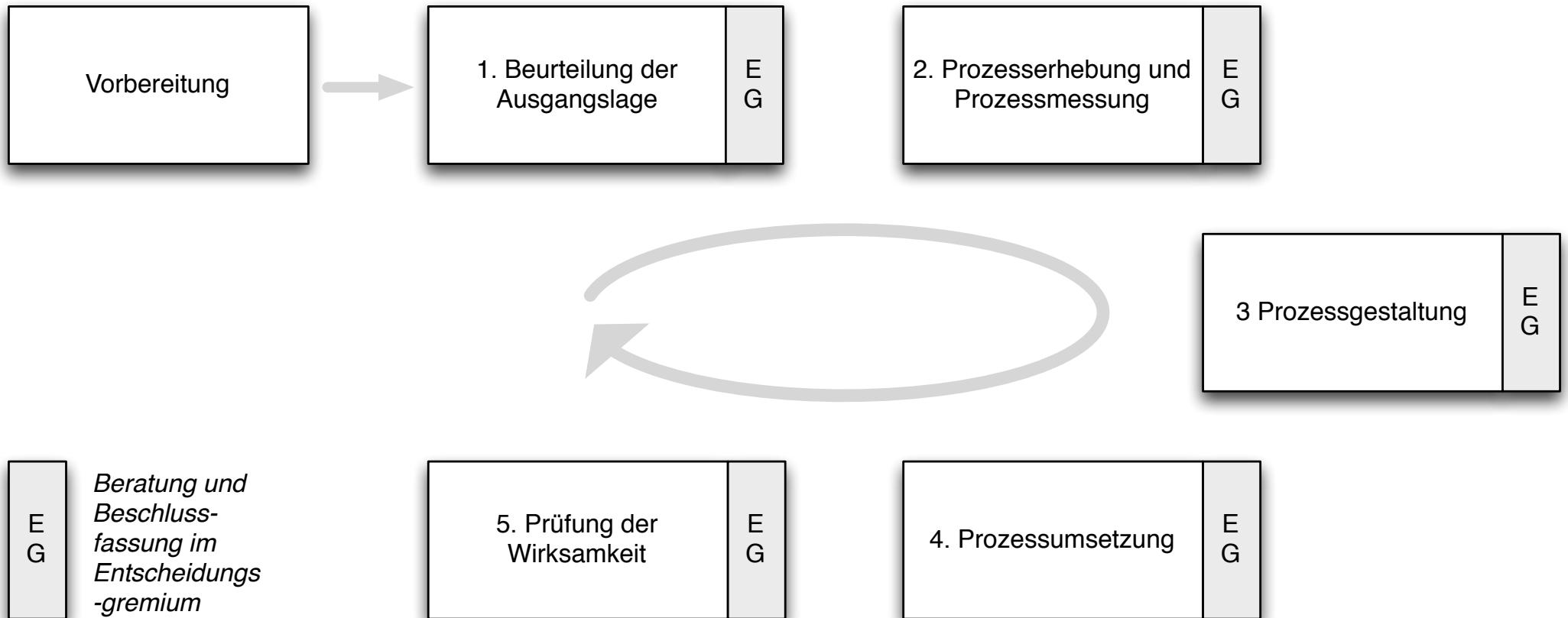
---



# Einführung von GPM nach Schmelzer und Sesselmann

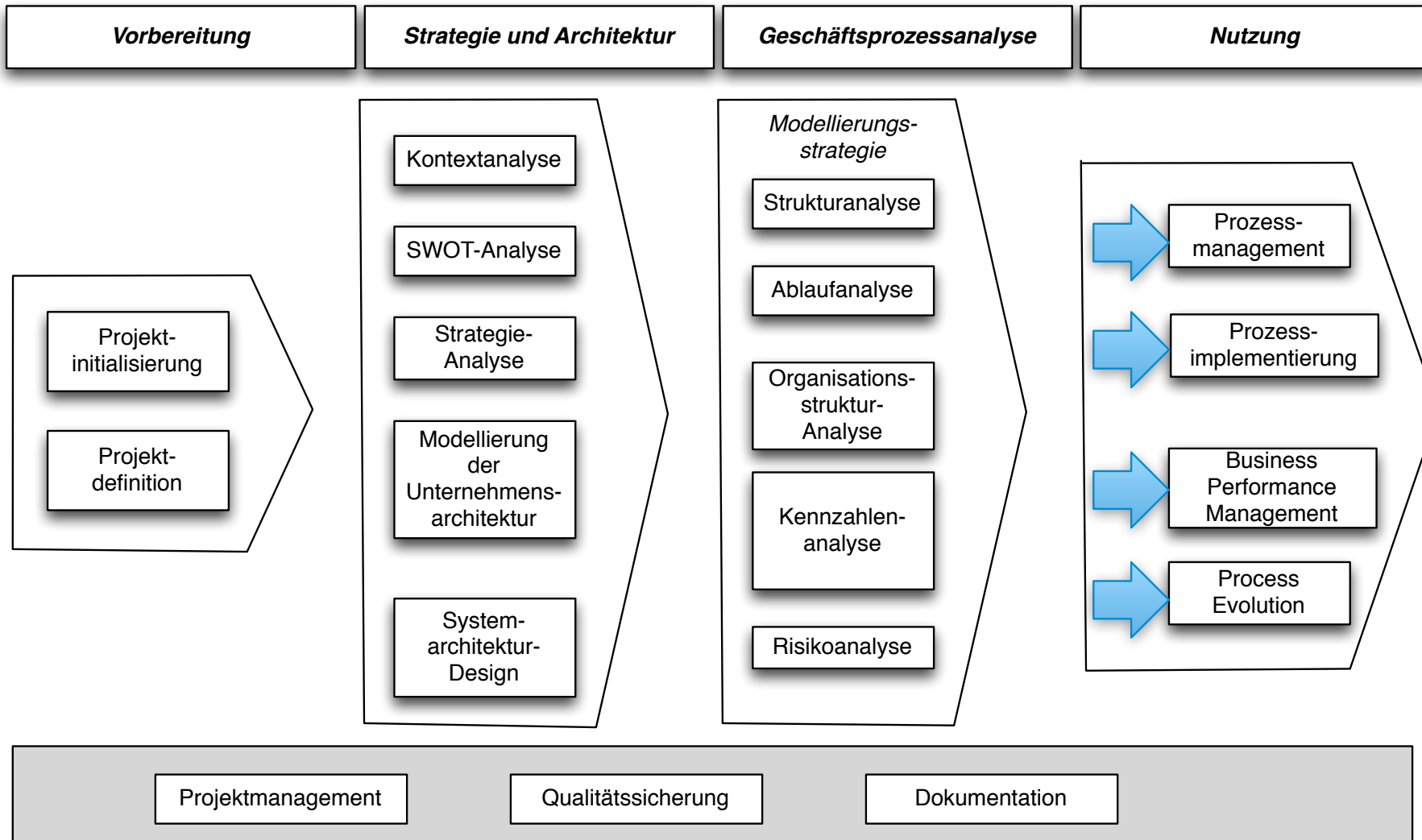


# Prozessmanagement nach Stöger



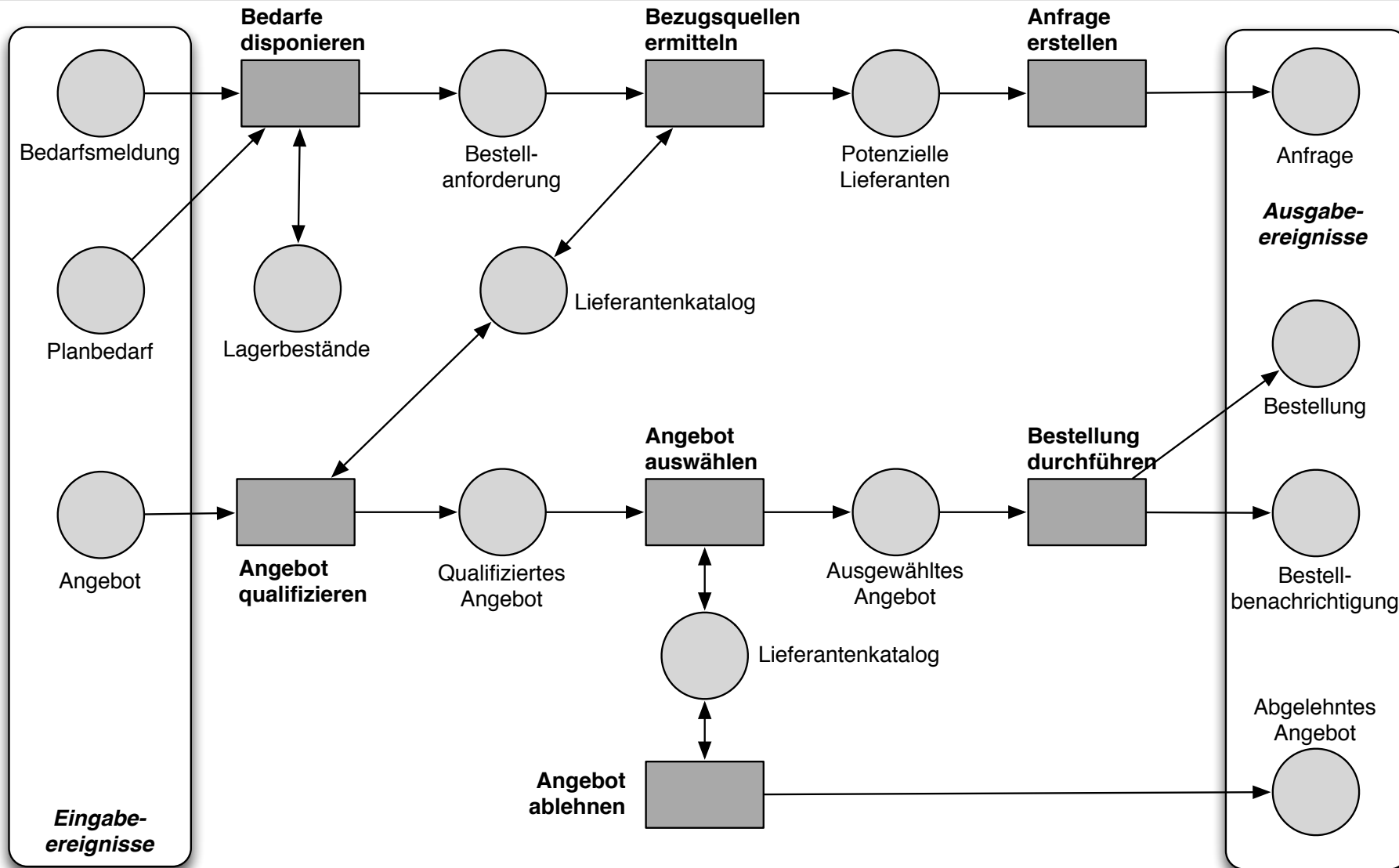
EG bedeutet allerdings noch nicht, dass der Mensch eine Rolle im Modell spielt

# Die HORUS-Methode





# Prinzip der ereignisorientierten Ablaufanalyse (HORUS)







Lernziele

Begriff und Anforderungen

Acht Vorgehensmodelle

**Kritik**

Das RAIL-Modell

# Kriterien zur Bewertung

---

## Erläuterung

- Anpassbarkeit
  - Fähigkeit, sich an veränderte Umgebungsbedingungen während des Projektes anzupassen
  - An unterschiedliche Organisationsmerkmale
- Rückkopplung
  - Zwischen einzelnen Aufgaben bzw. Phasen sollten Möglichkeiten der Rückkopplung bestehen zur Darstellung von Entscheidungssituationen und ein nochmaliges Durchlaufen vorgelagerter Phasen zu ermöglichen
- Ausführlichkeit
  - Vorgehensmodell muss hinreichend detailliert sein, um Hilfestellung bei Projekt zu sein
  - Berücksichtigung aller Phasen im Vorgehensmodell und nicht etwa nur der Analysephase.
- Reichweite
  - unternehmensübergreifend - unternehmensweit - stellenübergreifend
- Dreidimensionalität (M/O/T)
  - Gleichwertige Berücksichtigung von menschlichen, organisatorischen und technischen Einflussfaktoren

## Vergleich der Vorgehensmodelle

Ansatz	Anpassbarkeit	Rückkopplung	Dreidimensionalität (M/O/T)	Ausführlichkeit	Reichweite
Scheer 1998	-	o	-	++	+
Rosenkranz 2002	+	o	-	o	o
Frank/Gronau 2002	++	o	++	+	o
Jeston/Nelis 2008	o	-	o	++	+
Becker 2010	-	-	o	+	+
Schmelzer/Sesselmann 2010	-	+	+	-	+
Stöger 2011	+	++	-	o	+
Schönthaler et. al. 2011	o	o	++	++	o
Dumas et. al. 2013	-	o	-	++	+



Lernziele

Begriff und Anforderungen

Acht Vorgehensmodelle

Kritik

**Das RAIL-Modell**

# RAIL - das GPM-Vorgehensmodell aus Potsdam

---

## R - Robust

- Für vielfältige Aufgabenbereiche einsetzbar

## A - Anpassbar

- An unterschiedliche Gegebenheiten, Unternehmensgrößen

## I - Integrativ

- Betrachtet Menschen, Organisation und Technik (IT) gleichmäßig und integrierend

## L - Lasttauglich

- Kann für große Aufgaben eingesetzt werden



# Überblick über RAIL

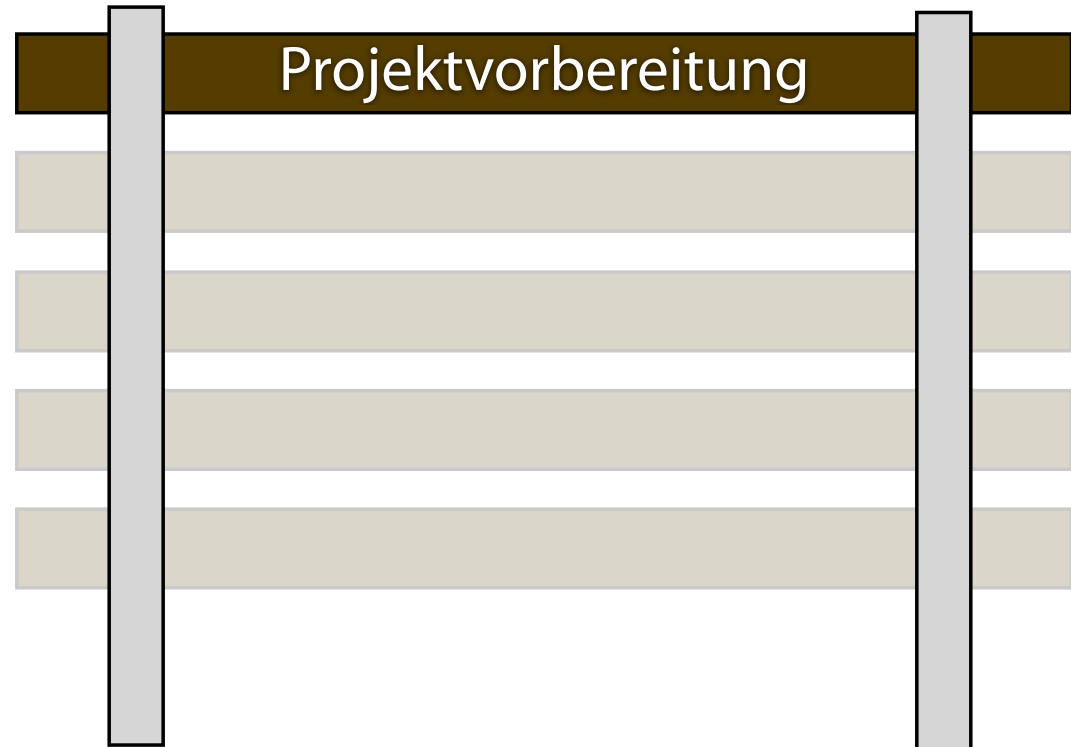




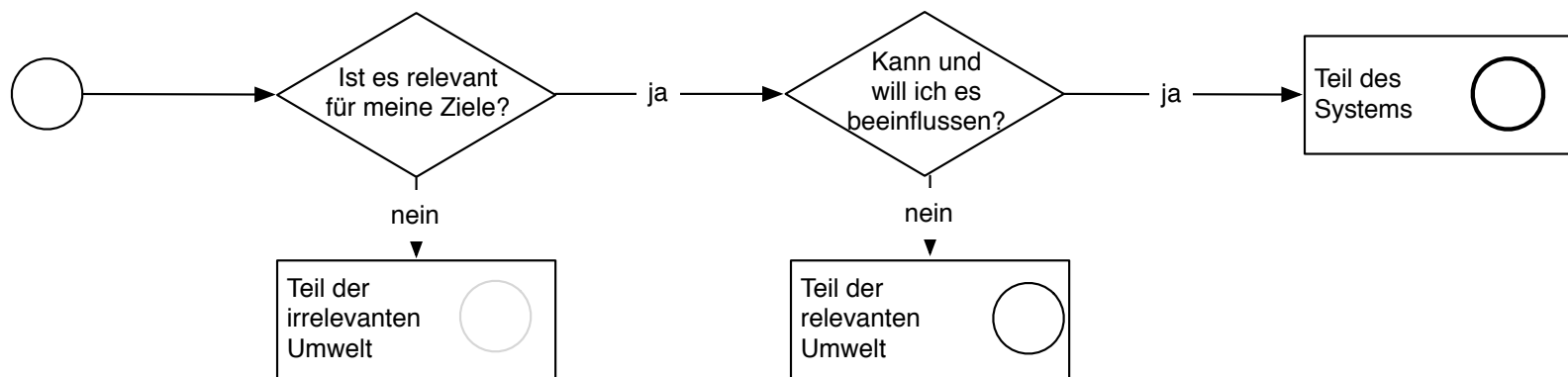
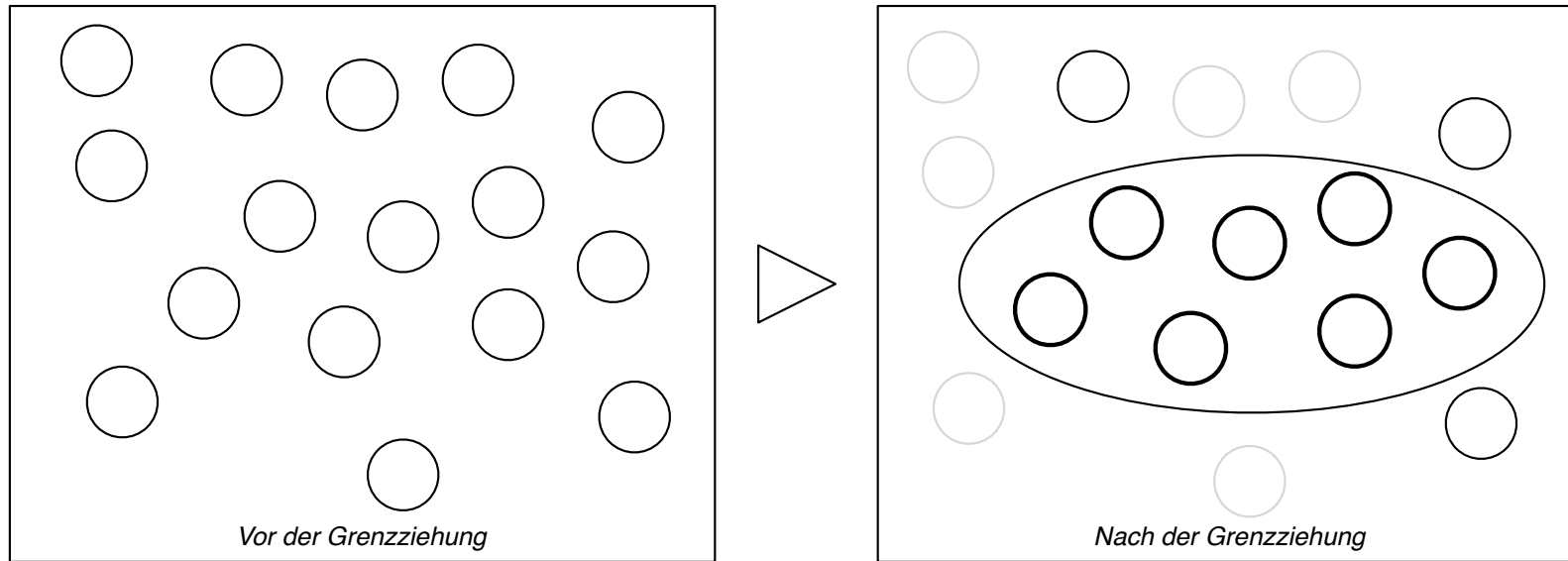
# Inhalte der Projektvorbereitung

## Inhaltliche Aufgaben

- Zieldefinition
- Abgrenzung des Untersuchungsgebietes
- Projektauftrag



# Systemabgrenzung



# Aufgaben der Phase Istanalyse

## Erhebung

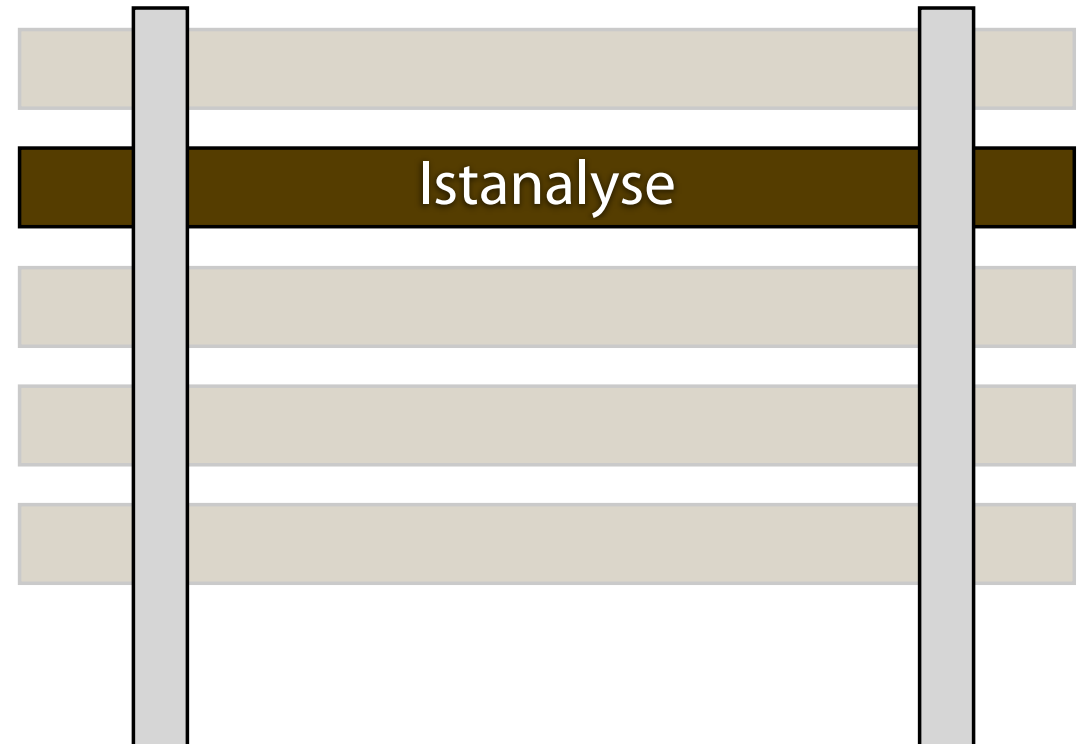
- Datenanalyse, Interviews, Dokumentenanalyse
- Prozessarchitektur, Organisationsstruktur, Abläufe,
- Unternehmensstrategie, Geschäftssituation, Geschäftsziele, Kennzahlen, Risiken

## Dokumentation/Modellierung

- Festlegen der Modellierungsstrategie
- Identifizieren und Gewichten von Geschäftsprozessen  
-> Prozesslandkarte
- Entwurf, Berechnung, Simulation

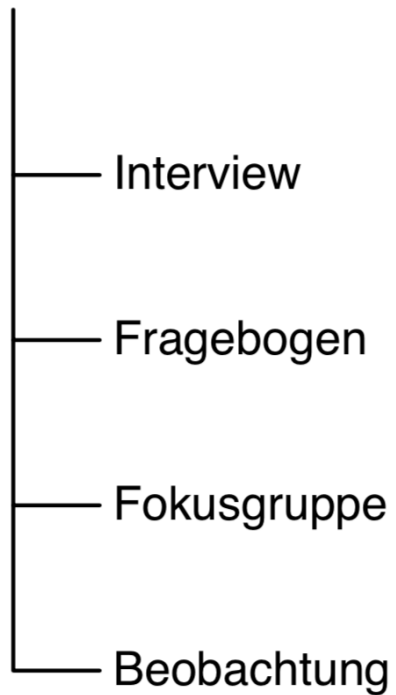
## Identifikation von Potenzialen

- Beschreibung und Bewertung

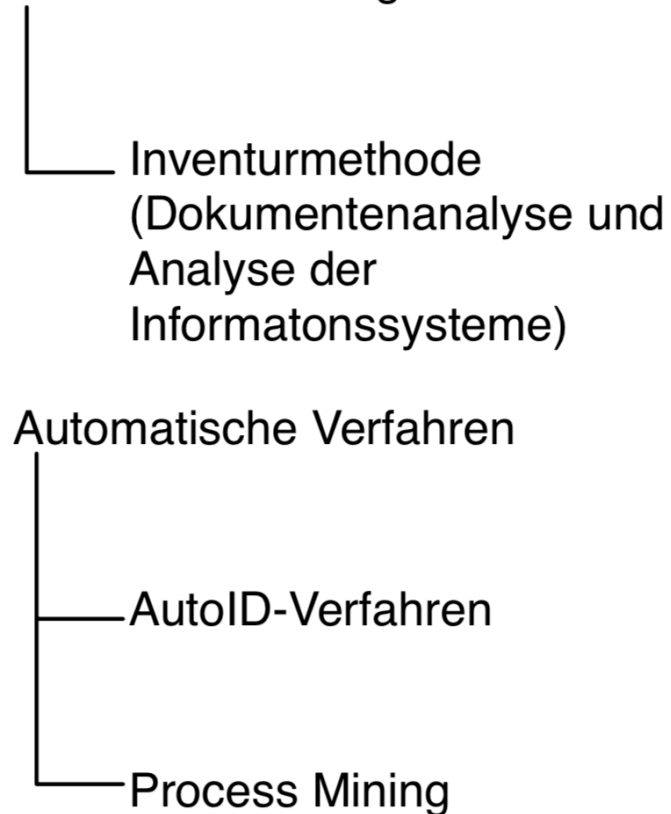


# Klassische Methoden der Istanalyse

## Primärerhebung



## Sekundärerhebung



## Problemkreise der Potenzialanalyse

Personal	Häufiger Personalausfall Überlastung Unzureichende Ausbildung und Erfahrung Starke Abhängigkeit von einzelnen Personen
Organisation	Mehrfache Erfassung Viele Fehler Hohe Verfahrenskosten
Termine	Häufige Arbeitsrückstände Warteschlangen Stoßbelastung
Information	Zu wenig Information Zu späte Information Benutzerunfreundliche Information
Reifegrad der Organisation; Führungsstil	Leistungshemmender Führungsstil Schlechtes Betriebsklima Niedriges Organisationsniveau Koordinationsmängel

# Gliederung der Schwachstellen

---

## Organisatorisch

- Aufbau- oder ablauforganisatorischen Festlegungen
- Fehlen entsprechender Regelungen

## Informationell

- Unzureichender, unterbrochener oder sehr lang dauernder Informationsfluss
- Häufig eng mit organisatorischen Schwachstellen verbunden

## Technisch

- Unzureichender, unterbrochener oder sehr lang dauernder Informationsfluss
- Häufig eng mit organisatorischen Schwachstellen verbunden

## Quantifizierbar

- Zeiten
- Mengen
- Personenangaben

## Qualifizierbar

- Unvollständige, inkonsistente oder redundante Datenbestände
- Unzureichende Aussagefähigkeit der Datenbestände
- Mangelnde Aktualität der Daten
- Fehlende Führungsinformationen
- Ungenügende Kostenkontrolle

**Zudem sollten sonstige Schwachstellen aufgeführt werden.**

# Aufgaben der Phase Sollkonzept

Ziel: Innovation zur Verbesserung der Wertschöpfung

- Auswahl und Gestaltung von Sollprozessen
- Differenzierung nach Aufwand und Wirkung/  
Reichweite der Maßnahmen
  - ◆ Muss-Konzept
  - ◆ Soll-Konzept
  - ◆ Kann-Konzept
- Migrationspfad von Ist zu Soll
- Verwendung von Mustern, Frameworks,  
Standardsoftware, wo immer sinnvoll



# Aufgaben der Phase Umsetzung und Integration

## Organisatorische Veränderungen

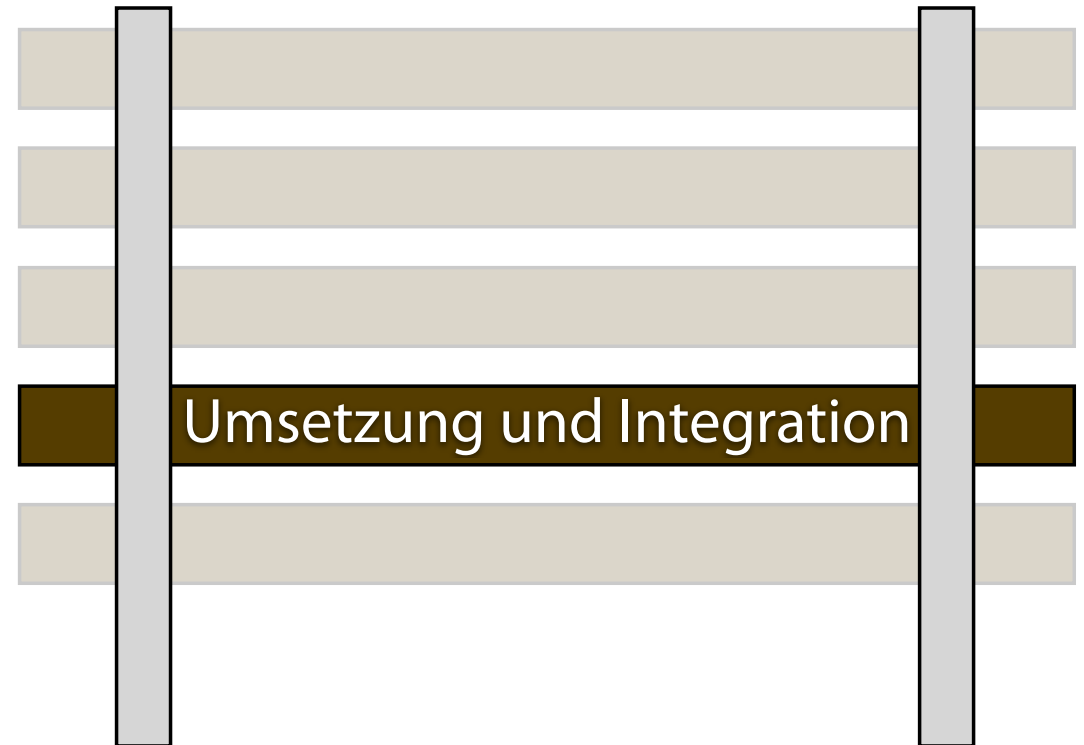
- Beziehung zu Change Management herstellen

## Technische Veränderungen

- Eigenentwicklung
- Standardsoftware
  - inkl. Workflows
  - inkl. Groupware

## Personelle Veränderungen

- Beziehung zu Change Management herstellen





# Aufgaben der Phase Laufende Optimierung

Ziel: Anlauf erleichtern; Produktivität steigern

- Bewertung
- Benchmarks
- Process Warehouse
- Referenzmodelle
- Monitoring



# Projektmanagement und -steuerung

## Schwerpunkte

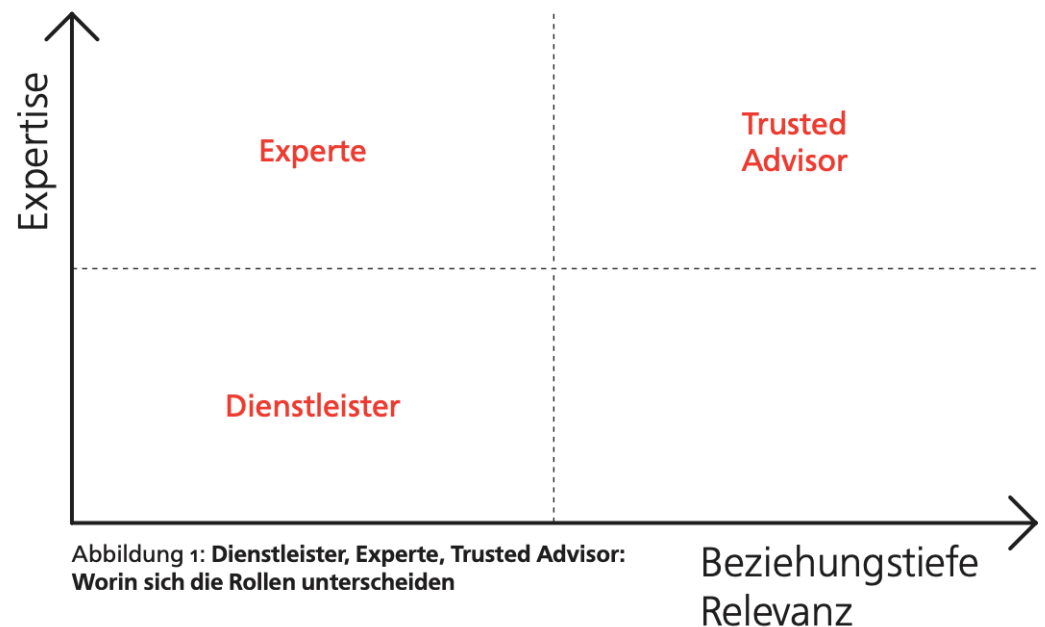
- Tailoring des Vorgehensmodells
- Teamzusammenstellung
- Methodenschulung des Teams
- Planung von Budgets und Terminen
- Zusammenstellung des Entscheidungsgremiums



# Trusted Advisory

## Rolle für das Projektmanagement

- Person, die man vor wichtigen Entscheidungen um Rat fragt, weil man ihr vertraut.
- Ideal eines Ratgebers ohne Eigeninteresse
- Unterstützung, um gerade bei komplexen Projekten den Überblick zu behalten
- 2 Kerneigenschaften: TA's sind unvoreingenommen und fragen nach dem „Warum“



# Change Management

## Schwerpunkte

- Partizipationsgrad festlegen
- Informationskanäle schaffen und sicherstellen
- Managementaufmerksamkeit herstellen und erhalten
- Leadership für das Projekt installieren



# Literatur

---

Becker, Jörg, Mathas, Christoph, Winkelmann, Axel, Geschäftsprozessmanagement 2009

Böck J.G. Was ist ein Trusted Advisor?. In: Trusted Advisor in Marketing und Vertrieb. Springer Gabler, Wiesbaden, 2017

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.: Fundamentals of Business Process Management. Heidelberg ,2nd ed. 2018

Frank, H., Gronau, N.: Vorgehensmodell der Systemanalyse. In: Krallmann, H., Frank, H., Gronau, N.: Systemanalyse im Unternehmen. 4. Aufl. München 2002, S. 47-114

Gronau, N.: Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung. 2. Auflage Berlin 2017

Grupp, B.: Methoden der Istaufnahme und Problemanalyse, Arbeitstechniken für Mitarbeiter in EDV- und Büroprojekten, in Heilmann, W. (Hrsg.): Integrierte Datenverarbeitung in der Praxis, Schriftenreihe Band 41, Wiesbaden 1987

Jeston J., Nelis J., Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations, 2018

Rosenkranz, F.: Geschäftsprozesse - Modell- und Computergestützte Planung. Berlin Heidelberg 2006

Scheer, A.-W.: ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. 4. Auflage, Berlin Heidelberg New York 2002

Schmelzer, H.J., Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 8. Aufl. München 2013

Schönthaler, F. u.a.: Geschäftsprozesse für Business Communities - Modellierungssprachen, Methoden, Werkzeuge. München 2011

Stöger R., Prozessmanagement: Qualität, Produktivität, Konkurrenzfähigkeit. 2. Überarbeitete Auflage, Stuttgart 2011

Stein, T.: PPS-Systeme und organisatorische Veränderungen. Ein Vorgehensmodell zum wirtschaftlichen Systemeinsatz. Berlin Heidelberg New York 1996

## Zum Nachlesen

Norbert Gronau

### Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung

Analyse, Modellierung und Konzeption



Gronau, N.:  
Geschäftsprozessmanagement in Wirtschaft und Verwaltung.  
2. Auflage Berlin 2017

#### Kontakt

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau

Center for Enterprise Research

Universität Potsdam

August-Bebel-Str. 89 | 14482 Potsdam

Germany

Tel. +49 331 977 3322

E-Mail [ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)