

von Sven Schnägelberger

## PROZESSMANAGEMENT REIFEGRADMODELL EDEN – PROZESSORIENTIERUNG IST MESSBAR

Effektive und effiziente Prozesse sind heute in jeder Branche eine zentrale Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. In der Vergangenheit erfüllten viele Prozessverbesserungs-Initiativen die Erwartungen nicht. Häufig wurden Projekte zur Neugestaltung oder Automatisierung von Prozessen durchgeführt. Ein zeitlich begrenztes Projekt ermöglicht aber nur eine einmalige Veränderung. Die Prozesse werden nicht dauerhaft weiterentwickelt. Es findet keine regelmässige Überprüfung statt, wie effizient die Abläufe in der

täglichen Ausführung sind, und ob die Unternehmensziele angesichts sich ständig ändernder Rahmenbedingungen noch effektiv unterstützt werden. Auch wenn die Betrachtung der Prozesse in den meisten Projekten mittlerweile eine wichtige Rolle spielt, wird durch ein reines Reorganisations- oder IT-Projekt nicht erreicht, dass die Mitarbeiter das Denken in Prozessen verinnerlichen und aktiv daran mitwirken, beste Prozessergebnisse für den Kunden zu erzielen und die Prozesse ständig zu verbessern.



Sven Schnägelberger

Geschäftsführer  
BPM&O GmbH – Enabling BPM. And People.

1. Vorsitzender BPM Maturity Model EDEN e.V.

Im dritten Schritt geht es um den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand. Hierfür muss eine Umsetzungsstrategie entwickelt werden. Sollen und können beispielsweise gewisse Prozessmanagement-Ansätze in einem unternehmensweiten Top-Down-Ansatz eingeführt werden? Oder ist es erfolgversprechender, sich zunächst um einzelne Prozesse zu kümmern und die Ergebnisse anschliessend in die Organisation hineinzutragen? Auch dies hängt von den unternehmensindividuellen Voraussetzungen ab. Die Umsetzungsstrategie ist die Grundlage, um anschliessend konkrete Massnahmen und Projekte zu definieren.

Standort- und Zielbestimmung sollten regelmässig wiederholt werden. Nur so kann festgestellt werden, ob die getroffenen Massnahmen im Sinne eines verbesserten Prozessmanagements erfolgreich sind und sich das Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet. Zudem ändern sich die Rahmenbedingungen für das Unternehmen ständig, weshalb die Weiterentwicklung des Prozessmanagements eine ständige Aufgabe ist.

Als Werkzeug zur Standort- und Zielbestimmung können Reifegradmodelle eingesetzt werden. Ein Reifegradmodell umfasst eine Reihe von Kriterien, die mittels eines Kriterienkataloges bewertet werden.

### REIFEGRADMODELL EDEN



Ziel ist daher der Aufbau eines durchgängigen, unternehmensweiten Prozessmanagements. Dies betrifft praktisch alle Bereiche jeder Organisation: Von strategischen Aufgaben, wie der Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks und der Vorgabe der Unternehmensziele, über die Definition der Prozesse und der Aufbauorganisation bis zur Einführung neuer Prozesse und der Implementierung von IT-Systemen zur Prozessabwicklung. Zur erfolgreichen Umsetzung von Änderungen in den Prozessen wird ein Veränderungsmanagement benötigt. Das Prozesscontrolling ermittelt, ob die Prozesse effizient sind und tatsächlich die gewünschten Ziele erreichen. Es ermöglicht eine aktive Steuerung der Prozesse und identifiziert weitere Verbesserungspotenziale. Weitere Aspekte des Prozessmanagements umfassen beispielsweise die Einführung neuer Rollen im Management, die Ausrichtung der Anreizsysteme an der Erreichung der Prozessziele und die Verankerung des Prozessdenkens in der Unternehmenskultur. Prozessmanagement ist eine ständige Aufgabe für das gesamte Unternehmen.

Dies haben mittlerweile viele Unternehmen und Öffentliche Verwaltungen erkannt und haben Programme und Projekte gestartet mit dem Ziel, Prozessmanagement als ganzheitliche Management Methode zu verankern. Dies gilt sowohl für Grossunternehmen, Verwaltungen als auch für KMUs.

#### Wie prozessorientiert ist Ihre Organisation? – Wie viel Prozessorientierung verträgt Ihre Organisation?

Damit sich eine Organisation gezielt verbessern kann, benötigt es zunächst eine individuelle Standortbestimmung. Wo steht die Organisation in Bezug auf Prozessmanagement, wo bestehen noch Lücken und Defizite? Wie weit ist die Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen? Hierbei sollte zum einen die Gesamtorganisation betrachtet werden, zum anderen sollten die einzelnen Hauptprozesse beurteilt werden. Eine sinnvolle Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund des gewünschten Soll-Zustandes. Es ist daher erforderlich, die Ziel-Situation bzgl. des Prozessmanagements zu definieren und die Ist-Situation systematisch mit diesem angestrebten Zustand zu vergleichen. Hieraus ergibt sich, in welchen Bereichen der Handlungsbedarf wie gross ist.

#### Das Prozessmanagement Reifegradmodell eden

Das Reifegradmodell eden wurde in den Jahren 2006 bis 2009 vom Arbeitskreis „BPM Excellence“ des BPM-Club entwickelt. Der BPM-Club ist eine mittlerweile über 3'800 Mitglieder grosse Community zum Thema Prozessmanagement. Die Mitglieder dieses Arbeitskreises stammen aus führenden Anwender-Unternehmen unterschiedlicher Branchen, wie z. B. Finanzdienstleistungen, Fahrzeugbau, Automotive, Maschinenbau, Prozessindustrie, Öffentliche Verwaltung und Luftfahrt. Unterstützt wurden sie von der BPM&O Managementberatung und Akademie und der Fachhochschule Kaiserslautern. Ausgangspunkt waren individuelle Modelle einzelner Unternehmen, auf deren Grundlage der Arbeitskreis ein gemeinsames Reifegradmodell entwickelte, das möglichst praxisorientiert und breit einsetzbar sein sollte.

#### Die neun Dimensionen des Modells eden

Das Modell eden besteht aus insgesamt über 158 Einzelkriterien, die neun Dimensionen zugeordnet sind. Das Reifegradmodell eden ist das ideale Werkzeug, um sich bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Prozessmanagement die wesentlichen Fragen zu stellen und die richtigen Entscheidungen bei der Definition der Ziele und der Einführungsstrategien zu treffen.

- Wie ermittle ich den Status der Prozessorientierung meiner Organisation?
- Wie schaffe ich ein einheitliches Verständnis von Prozessmanagement in meiner Organisation?
- Wie komme ich zum Thema Prozessmanagement mit meinem Management ins Gespräch?
- Wie ermittle ich die Handlungsfelder bei der kurz-, mittel- und langfristigen Einführung von Prozessmanagement als ganzheitliche Managementmethode?
- Welches ist die richtige Implementierungsstrategie für das Prozessmanagement in meiner Organisation?
- Wo sind die kurzfristigen Verbesserungspotenziale?

Das Modell eden ist auf Organisationsebene und Prozessebene anwendbar. Zur Anwendung in der Öffentlichen Verwaltung gibt es eine eigene Version.

Mehr Informationen finden Sie auf der Website des im Januar 2011 gegründeten BPM-Maturity Model EDEN e.V. Der Verband hat sich der Weiterentwicklung und Verbreitung des bestehenden und in der Praxis bereits bewährten Modells eden verschrieben.

Das eden Modell unterstützt Sie auch in der Öffentlichen Verwaltung. Erfahren Sie, wie es möglich ist, dank dem praxiserprobten Vorgehen die Entwicklung hin zur Prozessorientierung zu fördern. Setzen Sie sich mit uns in Verbindung – unsere zertifizierten eden-Berater sind gerne für Sie da.



Andreas Naef ist zertifizierter eden-Berater

Soreco Publica AG  
Sägestrasse 50  
Postfach 613  
CH-5600 Lenzburg 1

Telefon +41 (0)58 666 35 35  
Fax +41 (0)58 666 35 00

www.sorecopublica.ch  
andreas.naef@sorecopublica.ch