

Auswahl geeigneter Modellierungsmethoden aufgrund spezifischer Prozesseigenschaften

Felix Reher¹

¹ Department of Business, Hamburg University of Applied Sciences,
20099 Hamburg, Germany
felix.reher@haw-hamburg.de

Abstract. Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängen zunehmend von einer agilen, kostengünstigen und korrekten Abwicklung von Geschäftsprozessen ab. Bei der Einführung einer möglichst umfangreichen sowie dennoch zugeschnittenen Lösung für die Geschäftsprozessmodellierung sollten daher unterschiedliche Methoden evaluiert werden. Primärer Fokus liegt in dieser Analyse auf der Auswahl geeigneter Methoden zur Verarbeitung in einem heterogenen Benutzerumfeld mit spezifischen Charakteristika sowie der Sicherstellung einer betriebswirtschaftlich zukunftsorientierten Technik. Hierzu werden verschiedene Modellierungsmethoden aufgezeigt und deren generelle Anwendbarkeit auf alltägliche Problemfelder des Prozessmanagements im Rahmen einer Fallstudie evaluiert.

Keywords: GPM, Modell, Prozess, Eigenschaft, Auswahl, BPMN, EPC, EEML

1 Einleitung

Ganzheitliche Ansätze des Geschäftsprozessmanagements (GPM) umfassen und integrieren eine Vielzahl von Konzepten und Methoden zur strategischen Ausrichtung sowie operativen Verbesserung der Geschäftsprozesse (GP) in Organisationen. Längst werden hierbei nicht mehr nur technische Fragestellungen, sondern insbesondere auch organisatorische Aspekte, wie die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten (Brocke, Rosemann 2010; Madison 2007) adressiert.

Trotz unternehmensweiten Performancezuwächsen in direkter Korrelation mit der Einführung und Umsetzung von fundiertem GPM (Brechtel et al. 2009), ist dieser Schritt in der Regel Initial mit intensiven Anstrengungen in personeller sowie finanzieller Art verbunden. Dieses führt dazu, dass primär größere Unternehmen sich mit einer Einführung befassen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlen hierfür häufig sowohl Mittel als auch das entsprechende Know-how und eine professionelle GPM-Einführung wird gar nicht in Erwägung gezogen.

Klassische Erfolgsfaktoren für ein GPM, wie Ressourcenbereitstellung, Verknüpfung der strategischen Ziele, Organisationsstrukturen und Messbarkeit der Ergebnisse, finden in der Praxis in der Gestaltung der Organisationen und ihrer Prozesse nur teilweise die erforderliche Berücksichtigung (Schmelzer, Sesselmann 2004; Slama, Nelius 2011).

Werden sie jedoch missachtet, entfalten geplante oder bereits durchgeführte Optimierungsvorhaben nicht die gewünschte Wirkung (Jeston, Nelis 2008).

Zeitgleich hierzu entwickelt sich ein existentielles Unternehmensrisiko durch den eintretenden Wissensverlust. Vorhandenes, langjährig gewachsenes, Erfahrungswissen stellt für die Unternehmen einen Vermögenswert dar, der durch vorzeitiges Ausscheiden von (1) älteren Arbeitnehmern aus dem Erwerbsleben oder (2) Leistungs- und Führungspersonal unwiederbringlich verloren geht.

Was passiert mit den Erfahrungen eines Mitarbeiters, wenn er von heute auf morgen die Firma verlässt? Die fehlende, rechtzeitige Extraktion dieser Güter, vor allem im Bereich der prozessorientierten Abhängigkeiten ist im speziellen bei kleineren Unternehmen daher aus strategischer Sicht unabdingbar.

Analog zum allgemeinen Begriff des Modells können Prozessmodelle als zweckorientierte, vereinfachte Abbildungen von Geschäftsprozessen aufgefasst werden. Ihre Struktur stellt die zeitlich-sachlogische Abfolge der betrachteten Funktionen dar und bietet durch ihre Anwendung somit eine generelle Möglichkeit der Konservierung von Erfahrungswissen. Somit stellen sich in Abhängigkeit von den vorliegenden Charakteristiken und individuellen Prozesseigenschaften die Fragestellung der Auswahl einer geeigneten Methodik zur späteren Repräsentation und Interpretation.

Eine zentrale Bedeutung für Unternehmen hat jedoch auch das implizite Wissen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es nur schwer oder gar nicht in Sprache gefasst werden kann. Gerade diese Eigenschaft macht die Umsetzung von Wissensmanagementansätzen in der Praxis so schwierig. Diese Arbeit soll generelle konzeptionelle Stärken und Schwächen von verbreiteten Modellierungskonzepten und – Techniken aufzeigen, mit deren Hilfe eine Auswahl geeigneter Modellierungsmethoden aufgrund spezifischer Prozesseigenschaften bzw. charakteristische Ausprägungen von Domänen ermöglicht werden.

Basierend hierauf werden abschließend Empfehlungen zu Modellierungskonzepten für Prozesse mit gleichgearteten Rahmenparametern oder Domänen ausgesprochen.

2 Problemstellung

Die Abbildung bereits bestehender, gewachsener Prozesse innerhalb eines Unternehmens in Form eines reproduzierbaren und verwertbaren Modells stellt i.d.R. jeweils ein individuelles und einzigartiges Einzelprojekt dar. Das offenkundige explizite, teilweise bereits dokumentierte, Wissen muss um implizites, personengebundenes und zugleich situations- sowie kontextorientiertes Handlungswissen einzelner Personen oder Rollen erweitert werden.

Kernaufgabe hierbei stellt neben der Anforderungsanalyse die Klärung der Rahmenparameter in Form von generellen Anforderungen sowie Barrieren oder Organisatorischen Grenzen dar. Hierzu zählen typischerweise nicht nur betriebliche oder technische Faktoren sondern ebenfalls soziokulturelle Richtlinien bzw. gewachsene Strukturen, Neigungen oder eingespielte Handlungsschemata.

3 Zusammenfassung

Die kontextbasierte Auswahl einer optimalen Modellierungsmethode richtet sich primär nach den vorhandenen Rahmenbedingungen und spezifischen Charakteristika der Prozesse im Zielumfeld. Eine allgemeingültige Empfehlung für oder gegen eine spezielle Methode kann nicht aufgezeigt werden. Grundsätzlich lassen sich jedoch im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung deutliche Präferenzen für grafische, semi-formale Sprachen erkennen.

Relevante Parameter für eine Verwendung sind zusätzlich auch die semantische Interoperabilität, eine anwenderfreundliche Repräsentation von Wissen und Prozessen sowie die generelle Anwendbarkeit auf alltägliche Problemfelder des Prozessmanagements. Zusätzlich findet in einem Auswahlprozess i.d.R. auch betriebswirtschaftliche Fragenstellungen und Vorlieben bzw. Vorwissen der beteiligten Teilnehmer eine Beachtung, hierzu gehören u.a. die Anforderungen einer standardisierten Methodik und eines De-facto-Standards.

Klassische Prozessdimensionen, namentlich Zeit oder Raum, sowie Anforderungen bzgl. Repräsentationsmethodik oder organisatorischen Grenzen innerhalb des Modellierungsprozesses erweitern diese Auswahlparameter.

Im Rahmen einer generalistischen Problemstellung im Bereich der Modellierung von Unternehmensprozessen bieten sich gemäß Analyse die Methoden BPMN, EPC sowie EEML an. Hierbei erfüllen jedoch nur BPMN sowie die EPC auch die aufgezeigten Mindestvoraussetzungen. Dieses Ergebnis wird ebenfalls in der betrachteten Fallstudie wiederholt aufgezeigt und basierend aufgrund spezifischer Prozesseigenschaften die BPMN favorisiert.

Eine kritische Reflektion der generellen Auswahl auf Basis der Grundlagen der ordentlichen Modellierung sowie nach Zielgruppe, Dynamik, Aufgabe und Komplexität zeigt konzeptionelle Schwächen auf. Diese sind durch den jeweils individuellen Charakter der Prozesslandschaft, der Rahmenparameter sowie der beteiligten Akteure begründet. Um eine quantifizierbare Aussage zur spezifischen Eignung von einzelnen Methoden erreichen zu können, müssten diese in einer im Vorwege genau definierten Umgebung überprüft und analysiert werden.

Dieses ist jedoch i.A. nicht realisierbar – Prozesse zeichnen sich durch ihre individuelle Einbettung in den umgebenden Gesamtkontext aus. Gerade diese Eigenschaft gestaltet die Anwendung eines generalistischen, allgemeingültigen Schemas in der Praxis so schwierig.

Referenzen

- Brechtel, S., Enting, C., et al.: Praxis und Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel von Six Sigma und BPM; Fachhochschule Koblenz, Koblenz (2009)
- vom Brocke, J. & Rosemann, M.: Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture (International Handbooks on Information Systems); Springer Verlag, Berlin (2010)

- Jeston, J., Nelis, J.: Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations; 2. Aufl., Butterworth-Heinemann, Burlington (2008)
- Madison, D.: Becoming a process-focussed organization; BPM Institute, Westboro (2007)
- Schmelzer, H., Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis; 7. Aufl., Carl Hanser Verlag, München (2010)
- Slama, D., Nelius, R.: Enterprise BPM - Erfolgsrezepte für unternehmensweites Prozessmanagement; dpunkt Verlag, Heidelberg (2011)