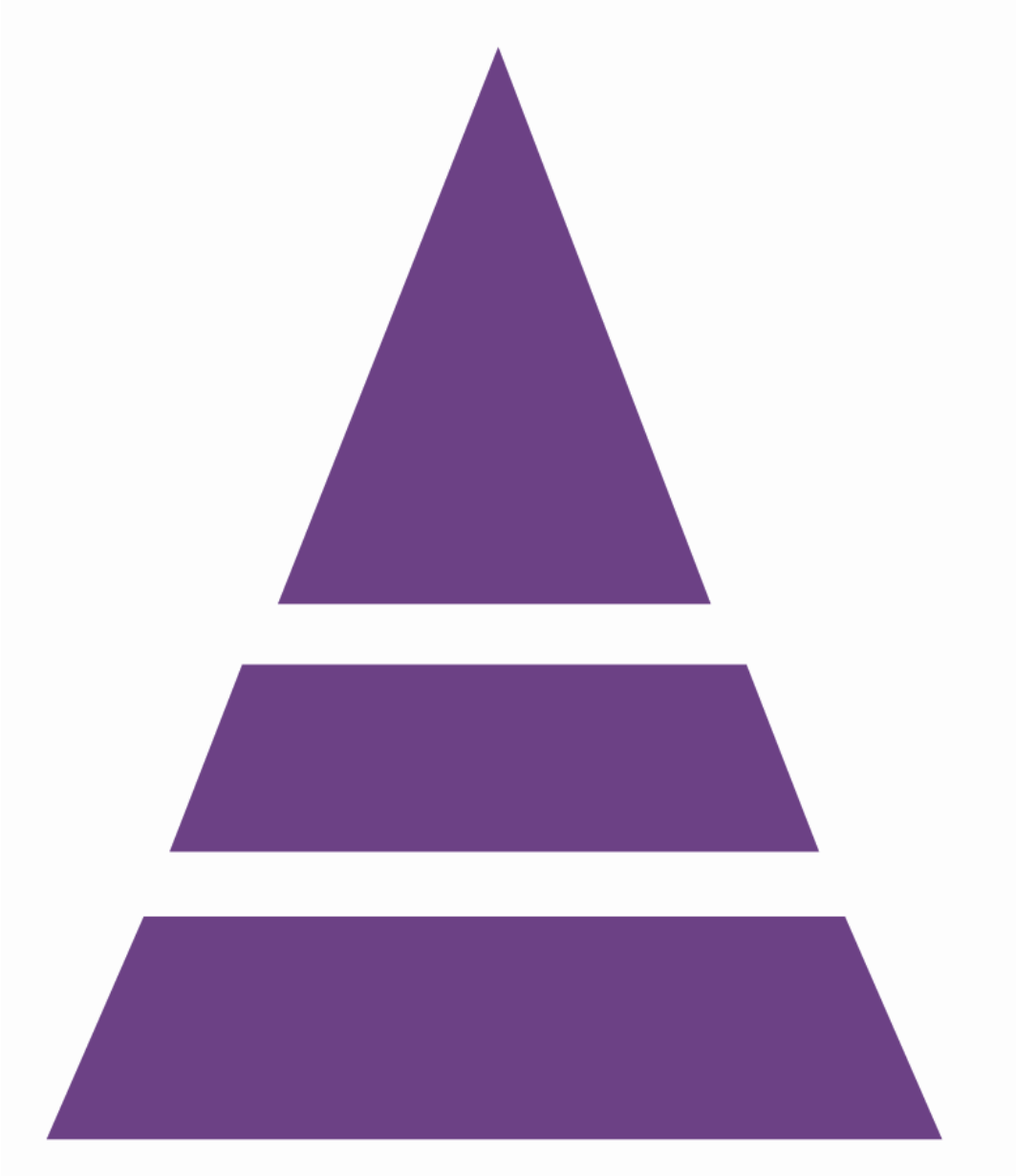
Das Business Process Manifest!

Editiert von Roger Burlton, P.Eng, CMC



© Copyright BPTrends, LLC - Editiert von Roger Burlton – Dieses Dokument darf unter folgenden Bedingungen unbeschränkt reproduziert und verteilt werden: (a) Das Copyright und dieser Paragraph sind klar enthalten. (b) Das Werk ist klar BPTrends, LLC zugeschrieben, (c) Das Dokument ist insgesamt unverändert. Weder Titel, Inhalt, Copyright, Gestattungshinweis oder jeder andere Teil werden in irgendeiner Weise geändert, gekürzt, erweitert. Die kommerzielle Nutzung dieses Dokuments im Ganzen oder in Teilen ist streng verboten.

Warum ein Business Process Manifest

- Definition Manifest: Eine öffentliche Deklaration von Absichten, Motivationen oder Sichten – eine öffentliche Erklärung von Grundsätzen oder Absichten
- Das Business Process Manifest ist inspiriert von Einsteins Feststellung "Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher."
- Bezogen auf Geschäftsprozesse existiert eine große Unklarheit über Konzepte und Begriffe.
- Es existieren keine aktuellen Standards für die Grundlagen von Geschäftsprozessen.
- Geschäftsprozess-Ansätze sind zu komplex geworden, um ein einfaches Verständnis und eine einfache Anwendung zu ermöglichen.
- Fehler bei der Implementation von Geschäftsprozess-Strategie, Architektur, Analyse und Design sind das Ergebnis von mangelndem Verständnis der Konzepte und Praktiken von Geschäftsprozessen.
- Es besteht ein Bedarf für professionelle, disziplinierte, integrierte und wiederholbare Geschäftsprozess-Praktiken.
- Es besteht ein Bedarf Geschäftsprozesse als Unternehmens-Assets zu verwalten, die allgemein verstanden, geteilt und wiederverwendet werden können.
- Ohne eine solide semantische Grundlage, basierend auf Prinzipien, kann es keinen nützlichen "Body of Knowledge" für Geschäftsprozesse geben.

Benutzung von Begriffen

Allgemeine Anmerkungen

Da sich der Bereich der Geschäftsprozesse entwickelt, geben die meisten existierenden Wörterbuch-Definitionen der relevanten Begriffe den Geschäftsprozess-Kontext nicht adäquat wieder. Daher nutzen wir die praktischsten und relevantesten Definitionen von Begriffen wie sie allgemein im Geschäftsprozessumfeld genutzt werden.

Die Prinzipien des Business Process Manifest werden in zwei Arten formuliert: (1) Eine Definition oder (2) Eine Empfehlung unter Nutzung von "muss" oder "sollte" um Best Practices oder Erfahrungen zu reflektieren. Auf der ersten Ebene der Gruppierung der Prinzipien werden Definitionen genutzt, auf der zweiten Ebene werden Empfehlungen genutzt.

Definition der verwendeten Schlüsselbegriffe.

- **Aktivität:** etwas, das getan wird.

  Der Begriff "Aktivität" wird benutzt, um jeden Prozess zu repräsentieren. Der Begriff impliziert im Business Process Manifest keinerlei Hierarchie.
- **Arbeit:** der physische, mentale oder automatisierte Aufwand, der für das Erstellen eines Ergebnisses benötigt wird
- **Asset:** ein materielles oder immaterielles Element von Wert
- **Ergebnis:** der Mehrwert, den der Geschäftsprozess hervorbringt.
- **Fähigkeit (Capability):** Die Befähigung einer Organisation oder eines Geschäftsprozesses ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen.
- **Geschäft (Business):** Eine Organisation oder eine Gruppe von Organisationen mit dem gemeinsamen Zweck Waren, Informationen oder Dienstleistungen anzubieten.
- **Geschäftsereignis:** ein für die Organisation zu einem Zeitpunkt relevanter Vorfall, einschließlich eines Aktions – oder Entscheidungsereignis, ein zeitliches Ereignis zu einer vorbestimmten Zeit oder ein bedingte Ereignis, das das Erreichen eines vorbestimmten Limits feststellt
- **Geschäftsprozessmodell:** Die fundamentale abstrakte Struktur und Organisation eines Geschäftsprozesses oder einer Menge von Geschäftsprozessen, beschrieben durch deren Elemente, deren Beziehung zueinander und zur Umgebung in der sie wirken
  Hinweis: Das Geschäftsprozessmodell konstituiert sich nicht durch die individuellen Komponenten des Geschäftsmodells.
- **Kunde:** Ein Stakeholder, der das Produkt, die Information oder die Dienstleistung einer Organisation oder eines Geschäftsprozesses der Organisation erhält.
- **Organisation:** Eine Einheit oder eine Gruppe von Personen die gemeinsame Ziele verfolgen, ihre eigene Leistung kontrollieren und eine Abgrenzung zu ihrer Umgebung besitzen. Für den Zweck des Business Process Manifest beinhaltet Organisation alle definierten Organisationen, die am Geschäftsprozess teilnehmen
- **Prinzip:** ein umfassendes und fundamentales Gesetz, Doktrin oder Annahme
- **Ressource:** eine Person, Organisationseinheit, Anlage, Ausrüstungsgegenstand oder Technologie die in die Ausführung eines Geschäftsprozesses einbezogen ist
- **Resultat:** Siehe Ergebnis.
- **Stakeholder:** eine Person, Gruppe, Organisation oder andere Partei, die von einer oder mehrerer Aktivitäten einer Organisation in einem Geschäftsprozess betroffen ist oder diese beeinflusst

Richtlinien für das Business Process Manifest

Das ist "Das Business Process Manifest". Es ist keine Geschäftsprozessmanagement-Methodik.

Das Manifest sollte:

- Strikt auf Belange von Geschäftsprozessen fokussiert sein.
- Mit jeder Geschäftsprozess-Methodik anwendbar sein.
- Nicht auf eine abgeleitete oder spezifische Geschäftsprozessmethodik beschränkt sein.
- Klare, wohl-definierte Begriffe und Beschreibungen verwenden.
- Jargon und Hype vermeiden.
- Kurz und prägnant die Konzepte der grundlegenden zu definierenden Prinzipien konsolidieren
- Auf einem klaren Fundament und praktischen Erfahrungen aufbauen.
- Sicherstellen, dass jedes Prinzip ein einzelnes Konzept behandelt.
- Sowohl als alleinstehendes Prinzip unabhängig vom Kontext als auch im Kontext aller anderen Prinzipien gültig sein.
- Keine modifizierenden Adjektive oder Adverbien wie effizient, konsistent und zuverlässig beinhalten, die das Prinzip unangemessen einschränken. Diese Begriffe implizieren eine bestimmte Bewertung des Prinzips aber definieren das Prinzip nicht. Ein Geschäftsprozess kann schlecht ausgeführt werden, es ist trotzdem ein Geschäftsprozess.
- In anwendbarer Form ausgedrückt werden.
- In einer Form ausgedrückt werden, die es einfach gestattet die Übereinstimmung zu beurteilen.

Anwendungsbereich des Business Process Manifest

Enthalten:

- Prinzipien und Definitionen die mit Geschäftsprozessen verbunden sind.
- Die Motivation für Geschäftsprozesse.
- Was Geschäftsprozesse sind und was nicht.
- Die Beziehungen zwischen Geschäftsprozessen und anderen relevanten Themen-bereichen.

Nicht enthalten:

- Konkrete Notationen für die Geschäftsprozessmodellierung.
- Spezifische Geschäftsprozessmethodiken und Techniken.
- Spezifische Technologien für Geschäftsprozessmodellierung oder -ausführung.
- Konkrete organisatorische Rollen und Verantwortlichkeiten für Management und Führung von Geschäftsprozessen.
- Prinzipien, die andere Themenbereiche betreffen, außer wie diese mit Geschäftsprozessen interagieren oder verbunden sind.

Prinzipien

Arbeitsdefinition "Geschäftsprozess":
Die Geschäftsprozesse einer Organisation beschreiben klar die von allen involvierten Ressourcen verrichtete Arbeit um Ergebnisse von Wert für Kunden und andere Stakeholder zu erzeugen.

- **Über Arbeit:** Ein Geschäftsprozess beschreibt die Arbeit einer Organisation:
  - Die in einem Geschäftsprozess verrichtete Arbeit transformiert physische oder informelle Eingaben in Ausgaben.
  - Ein Geschäftsprozess beinhaltet eine Menge von Aktivitäten. Jede Aktivität kann ihre eigene Menge von Aktivitäten haben.
  - Die vollständige Menge von Geschäftsprozessen einer Organisation beschreibt alle Arbeit, die durch diese Organisation verrichtet wird.
  - Ein Geschäftsprozess kann aus sehr strukturierter und wiederholbarer Arbeit bestehen oder kann gering strukturiert sein und eine hohe Varianz besitzen.

- **Über werthaltige Ergebnisse:** Ein Geschäftsprozess erzeugt Wert für Kunden und andere Stakeholder des Geschäftsprozesses:
  - Ein Geschäftsprozess sollte messbaren Wert für Kunden und andere Stakeholder erzeugen, indem Ergebnisse geliefert werden, die bestimmte Bedürfnisse und Erwartungen erfüllen.
  - Der von einem Geschäftsprozess erzeugte Wert sollte durch einen oder mehrere Leistungsindikatoren gemessen werden.
  - Die Leistungsindikatoren jeder Aktivität innerhalb eines Geschäftsprozesses müssen zu den Leistungsindikatoren des gesamten Geschäftsprozesses zurückverfolgt werden können.
  - Die Leistung eines Geschäftsprozesses sollte zu regelmäßigen Zeitpunkten im Lebenszyklus des Geschäftsprozesses gemessen werden, um seine Effektivität zu bewerten und Möglichkeiten der Verbesserung zu identifizieren.
  - Die Leistungsindikatoren des Geschäftsprozesses sollten messbar und vergleichbar über Zeit und über alle Orte an denen der Geschäftsprozess operiert sein.

- **Über Ressourcen:** Ein Geschäftsprozess wird durch einen Mix von Ressourcen in verschiedenen Organisationen oder Organisationseinheiten ausgeführt.
  - Ein Geschäftsprozess sollte von Personal ausgeführt werden, das in der Lage ist, die menschlichen Aspekte der Arbeit auszuführen.
  - Ein Geschäftsprozess sollte durch IT-Ressourcen ausgeführt werden, die in der Lage sind die technologischen Aspekte der Arbeit auszuführen.
  - Ein Geschäftsprozess sollte in Einrichtungen mit Betriebsmitteln ausgeführt werden, die die physischen Aspekte der Arbeit unterstützen.
  - Alle Humanressourcen die in der Ausführung des Geschäftsprozesses involviert sind, sollten Zugriff zum praktikablen Wissen haben, das notwendig ist, um eine optimale Leistung der Arbeit zu erreichen.
  - Alle in der Ausführung des Geschäftsprozesses involvierten Ressourcen sollten klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten haben.

- **Über Kontext:** Ein Geschäftsprozess existiert in einem definierten Geschäftskontext.
  - Ein Geschäftsprozess sollte innerhalb einer klar abgegrenzten Organisation oder Gruppe von Organisationen definiert sein.
  - Ein Geschäftsprozess liefert Ausgaben an oder empfängt Eingaben von externen Kunden und Stakeholdern als auch von anderen Geschäftsprozessen innerhalb der Organisation.
  - Ein Geschäftsprozess beginnt, wenn ein oder mehrere Ereignisse seine Initiierung auslösen.
  - Ein Geschäftsprozess endet, wenn das beabsichtigte Ergebnis erreicht wurde oder wenn eine Entscheidung getroffen wurde die Erreichung des beabsichtigten Ergebnisses einzustellen.

- **Über Motivation:** Ziele und Zielsetzungen eines Geschäftsprozesses unterstützen die strategischen Ziele des Geschäfts.
  - Ein Geschäftsprozess sollte – formell oder informell – von Mission, Vision, Zielen und Zielstellungen der Organisation geleitet werden.
  - Ein Geschäftsprozess sollte von den Prinzipien und Werten der Organisation geleitet werden.
  - Ein Geschäftsprozess sollte die Richtlinien und Geschäftsregeln der Organisation nutzen, um Geschäftsentscheidungen zu leiten.
  - Die Leistungsanreize und Motivation der mit dem Geschäftsprozess verbundenen menschlichen Ressourcen sollten das gewünschte Ergebnis des Geschäftsprozesses untermauern.
  - Alle Geschäftsprozesse sollten durch die Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens unterstützt werden.

- **Über Namen:** Ein idealer Name für einen Geschäftsprozess ist unmissverständlich, anwenderfreundlich und wird konsistent angewandt.
  - Ein Geschäftsprozess sollte einen und genau einen Namen besitzen.
  - Der Name eines Geschäftsprozesses sollte Handeln reflektieren und sollte nicht passiv sein.
  - Der Name eines Geschäftsprozesses sollte das beabsichtigte Geschäftsergebnis des Prozesses unmissverständlich kommunizieren.
  - Der Name eines Geschäftsprozesses sollte von externen und internen Stakeholdern klar und konsistent verstanden werden.
  - Eine und genau eine Namenskonvention sollte angewandt werden, um alle Geschäftsprozesse und Aktivitäten auf allen Dekompositionsebenen zu beschreiben.
  - Der Name eines Geschäftsprozesses sollte nicht beschreiben, wo er ausgeführt wird, wer ihn ausführt, was benutzt wird um ihn auszuführen oder wie er ausgeführt wird.

- **Über Modelle:** Ein Geschäftsprozessmodell ermöglicht verschiedene Perspektiven, Notationen und Diagramme.
  - Ein Geschäftsprozessmodell beinhaltet alle Informationen, die für die Beschreibung des Geschäftsprozesses und seiner Umgebung erforderlich sind.
  - Ein Geschäftsprozessdiagramm bietet eine Perspektive auf das Geschäftsprozessmodell, die von einer bestimmten Gruppe benötigt wird.
  - Eine Notation ist eine Menge von Konstrukten, die benutzt wird um eine bestimmte Perspektive auf das Geschäftsprozessmodell darzustellen und zu kommunizieren. Eine Notation ist kein Geschäftsprozessmodell.
  - Personen, die mit bestimmten Aspekten des Models interagieren oder dieses implementieren sollten in der Lage sein, ein Diagramm in einer Notation zu sehen, das ihren eigenen Zwecken entspricht.
  - Alle Geschäftsprozesse und deren Aktivitäten sollten auf jeder Dekompositionsebene durch ein allgemeines Template beschrieben werden.

- **Über Eindeutigkeit:** Ein Geschäftsprozess ist ein spezifisches Asset der Organisation, das andere Assets verwendet.
  - Andere Assets der Organisation haben Eigenschaften, die von Geschäftsprozessen verschieden sind.
  - Geschäftsereignisse initiieren oder beenden einen Geschäftsprozess und seine Aktivitäten.
  - Unternehmensrichtlinien und Geschäftsregeln schränken einen Geschäftsprozess ein.
  - Menschliche Ressourcen, Technologien und physische Assets ermöglichen die Ausführung eines Geschäftsprozesses.
  - Eine Organisation sollte nur eine Menge von Geschäftsprozesses besitzen. Alle Prozessmodelle innerhalb der Organisation sollten in eine einzige Menge von Geschäftsprozessen integriert sein.

Danksagung

Das vorliegende Business Process Manifest ist das Ergebnis von mehr als 20 Jahren Erfahrung als Geschäftsprozessberate an der Seite meiner Freunde und Kollegen, die als Akademiker, Berater und praktizierende Geschäftsprozessspezialisten tätig sind.

Ich habe seit langem geglaubt, dass ein gemeinsames Verständnis der Grundlagen von Geschäftsprozessen ein Vorteil für alle unter uns ist, die im Bereich des Geschäftsprozessmanagements tätig sind. Das Business Process Manifest ist ein wirklicher "Liebesdienst", geteilt von vielen, die beigetragen haben und viele Entwürfe dieses Dokuments über Jahre rezensiert haben. Ich möchte insbesondere Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Juergen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabean, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright und John Zachman danken.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

Anmerkung zur deutschen Übersetzung: Ich habe versucht, bei der Übersetzung so nahe als möglich am Original zu bleiben und gleichzeitig eine lesbare Übersetzung zu erreichen. Das ist möglicherweise nicht immer gelungen. Anmerkungen und Vorschläge für weitere Versionen sind willkommen.

Juergen Pitschke, BCS - Dr. Juergen Pitschke

Das Business Process Manifest ist verfügbar auf BPTrends.com

Das Business Process Manifest ist in verschiedenen Sprachen verfügbar. Für Downloads scannen Sie den QR-Code oder besuchen Sie http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm