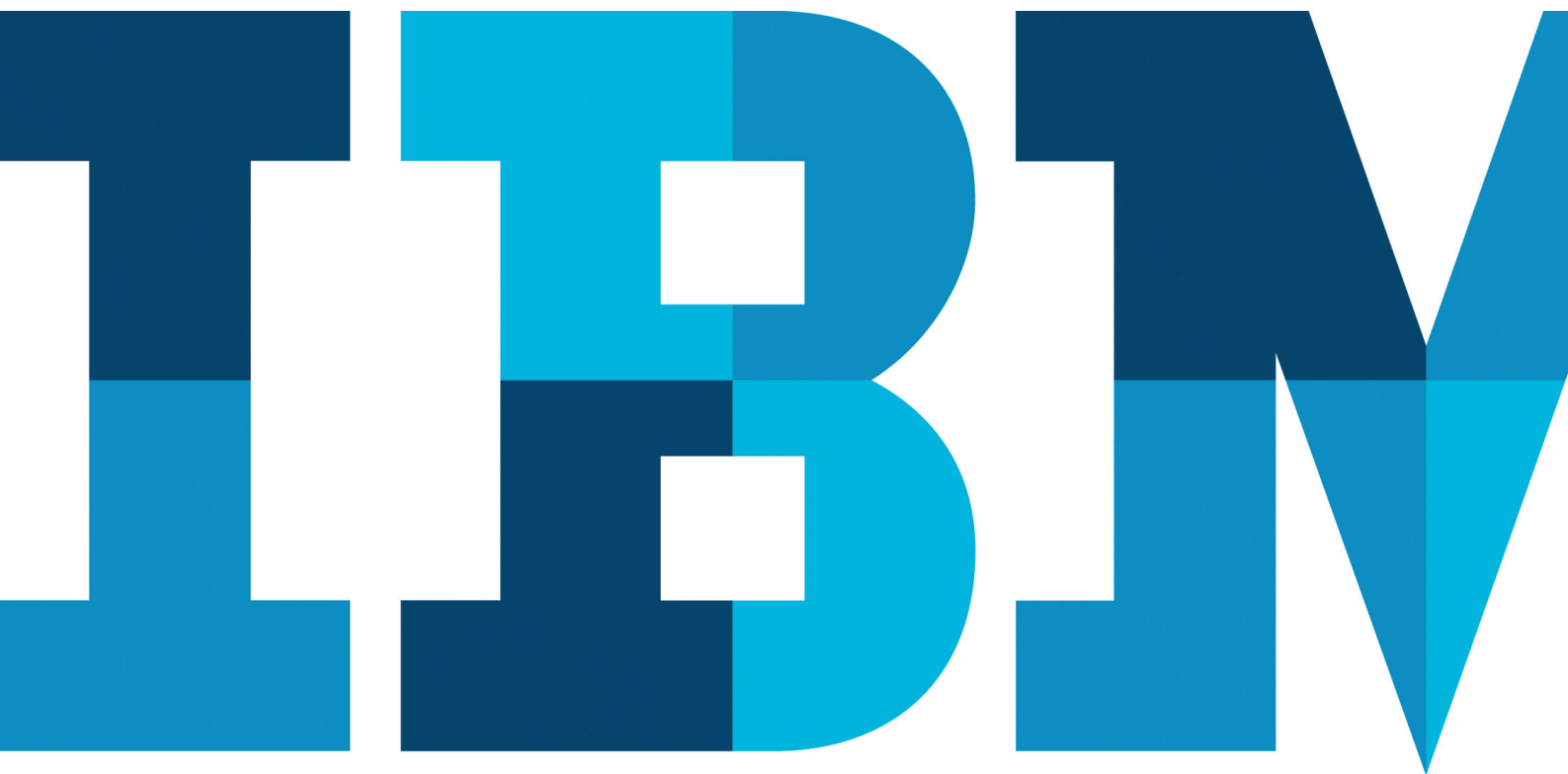


Elf Best Practices für erfolgreiche BPM-Programme

Bewährte Schritte für den Einstieg in die Prozessverbesserung

A large, stylized graphic of the letters 'IBM' in dark blue and light blue. The letters are composed of solid blocks of color, with the 'I' and 'M' in dark blue and the 'B' in light blue. The letters are arranged in a row, with the 'I' on the left, the 'B' in the middle, and the 'M' on the right. The 'B' is the largest and most prominent letter.

Inhalt

- 2** Einleitung
- 3** Erfolgreiche Projekte/Bereitstellung
 - Best Practice 1 – Kein Projekt ohne geschäftlichen Nutzen
 - Best Practice 2 – BPM für mehr Produktivität und Transparenz
 - Best Practice 3 – Niemals nur ein einziger Anlauf
 - Best Practice 4 – Prozessanalyse nicht vernachlässigen
 - Best Practice 5 – Zeit nehmen, um einen Mehrwert zu liefern
- 7** Kompetenz des BPM-Teams erweitern
 - Best Practice 6 – Ein vollständiges Team zusammenstellen
 - Best Practice 7 – Eigenständigkeit ist wichtig
- 9** BPM im gesamten Unternehmen nutzen
 - Best Practice 8 – Finanzielle Mittel für den Mehrwert ... nicht nur für das erste Release
 - Best Practice 9 – Zusammenarbeit erzwingen
 - Best Practice 10 – Eigner festlegen
 - Best Practice 11 – Arbeit vermarkten
- 14** Was sind die nächsten Schritte?
- 15** Zusammenfassung der 11 Best Practices für erfolgreiche BPM-Programme
- 15** Warum BPM von IBM?

Einleitung

Wir beschäftigen uns jetzt schon längere Zeit mit Business Process Management (BPM) – fast ein Jahrzehnt! Wir hören oft von unseren Kunden, dass sie am Anfang ihrer BPM-Initiative große Hoffnungen und Pläne mit BPM verbinden. BPM soll in ihrem Unternehmen die Hauptantriebskraft für Prozessverbesserungen im gesamten Unternehmen sein. Die Kunden wollen herausfinden, was sie tun können, damit das BPM-Programm erfolgreich verläuft – und sie setzen die IBM WebSphere Lombardi Edition oder andere Produkte der IBM BPM-Suite ein.

Über die Jahre haben wir die Best Practices unserer Kunden zusammengetragen, die sich langfristig als erfolgreich bei BPM erwiesen haben. Wie gehen sie das Projekt an, um die richtigen Weichen zu stellen? In welche Bereiche investieren sie im Verlauf des Projekts? Und wie schaffen sie es, BPM unternehmensweit einzusetzen?

Diese empfohlenen Richtlinien stellen wir auf der Basis des Buchs *Sieben Wege zur Effektivität* (Originaltitel: *The Seven Habits of Highly Effective People*) von Stephen R. Covey vor. Seine Hauptthese ist, dass wir, um effektiv zu sein, einen Paradigmenwechsel benötigen – wir müssen Sachverhalte aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Wenn wir an uns arbeiten wollen, um effektiver zu sein, müssen wir einen Prozess mit mehreren Stadien durchlaufen. Das erste Stadium besteht in der Arbeit an uns selbst als Individuum. In späteren Stadien können wir unsere Effektivität in Beziehungen zu anderen Menschen erhöhen. BPM folgt im Grunde derselben Strategie.

Erfolg führt zu weiterem Erfolg. Sie können nicht ohne Weiteres ein umfassendes, unternehmensweites Programm starten, wenn Sie über keinerlei Erfahrung mit BPM verfügen. BPM ist ein Prozess, in dem jede Stufe die Grundlage für die nächste Stufe bildet. Beginnen Sie mit einzelnen Projekten

Stufen des Erfolgs mit BPM



Welche Best Practices unterstützen ein IT-Team beim Erreichen dieser Stufen?

und beweisen Sie, dass Sie diese erfolgreich abschließen können. Entwickeln Sie anschließend die Teamkompetenz und die Infrastruktur. Diese sind die Grundlage dafür, dass BPM zur Plattform für die Prozessverbesserung im gesamten Unternehmen werden kann. Wenn Sie dem Prozess und den einzelnen Best Practices, die wir hier vorstellen, bei jedem Schritt folgen, kann Ihre Abteilung einen echten Mehrwert für Ihr gesamtes Unternehmen bereitstellen, während Sie die Stufen hin zu einem erfolgreichen BPM-Programm hinaufsteigen.

Erfolgreiche Projekte/Bereitstellung Best Practice 1 – Kein Projekt ohne geschäftlichen Nutzen

- Vergessen Sie nicht, dass der geschäftliche Nutzen das Wichtigste ist.
- Gehen Sie für das erste Release Kompromisse ein.

Suchen Sie sich eine Herausforderung aus, die einen geschäftlichen Nutzen bietet, und führen Sie nicht einfach irgendein kleines Einstiegsprojekt aus. Erfolgreiche BPM-Kunden haben gleich mit dem ersten Projekt ein wichtiges Geschäftsproblem gelöst.

Suchen Sie sich für das erste Projekt ein einzelnes Problem aus, dessen Lösung Sie sich zutrauen. Nur mit einer erfolgreichen ersten Iteration können Sie die nächste Implementierung rechtfertigen und andere Bereiche des Unternehmens im Hinblick auf weitere Prozessverbesserungen analysieren.

BPM ist agil. Diese Eigenschaft müssen Sie ausnutzen. Versuchen Sie nicht, alle Probleme mit der Implementierung eines einzigen, völlig neuen End-to-End-Prozesses (E2E) zu lösen. Sie müssen Prozesse kontinuierlich verbessern und implementieren.

Zeitplan für BPM-Projekt



Im BPM-Bereich hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Prozess iterativ bereitgestellt werden muss, um einen Nutzen für das Unternehmen zu erzielen. Bei der traditionellen Wasserfallmethodik besteht ein hohes Misserfolgsrisiko, da das Unternehmen und seine Anforderungen sich ändern können, bis der „endgültige“ Prozess für die Implementierung bereit ist. Durch Iteration und Playbacks hingegen, werden

die Geschäftsbereiche während der gesamten Entwicklungsphase eingebunden und sie können die Punkte im Prozess identifizieren, die einen Mehrwert generieren. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die richtige Anwendung entwickelt wird.

Beim Einsatz der WebSphere Lombardi Edition empfiehlt IBM mindestens drei umfassende Playbacks für jedes Projekt. Es ist sehr wichtig, dass Sie zusammen mit allen Stakeholdern die Prozessanwendung schrittweise durchgehen und im Verlauf eines 10- bis 12-wöchigen Projekts mindestens drei Playbacks ausführen. Wir haben sogar Kunden, die jede Woche ein Playback abhalten, nachdem ihnen klar wurde, wie wichtig diese sind!

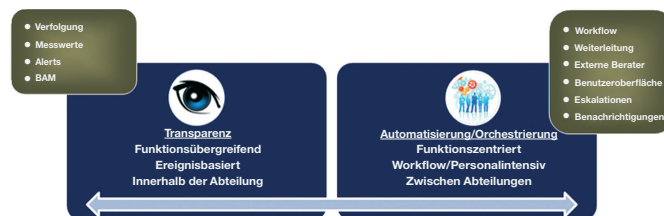
Best Practice 2 – BPM für mehr Produktivität und Transparenz

- Messwerte, KPIs (Key Performance Indicators) und SLAs (Service Level Agreements) sollten in der Definitionsphase definiert werden.
- Verzichten Sie keinesfalls auf Messwerte.
- Denken Sie daran, dass Transparenz für die Verbesserung unumgänglich ist.

Ein wichtiger Punkt bei der Prozessverbesserung ist Transparenz. Viele Benutzer kommen von der Workflow-Mentalität zu BPM und denken: „Bei BPM geht es doch um Automatisierung, oder?“ Ja, ein wichtiger Bestandteil von BPM ist die Automatisierung von Aufgaben, die heute zum großen Teil manuell ausgeführt werden und damit fehleranfällig sind. Daneben existiert jedoch noch ein völlig anderes Element von BPM: die Verbesserung der Transparenz bei geschäftlichen Abläufen und die Erstellung von Messwerten an Punkten, bei denen zuvor keine Messwerte vorhanden waren.

Erfolgreiche BPM-Kunden legen die wichtigsten Messwerte fest, die verbessert werden sollen, und führen vor und nach der Implementierung von Prozessen Messungen durch. Ohne Vergleichsdaten kann nur schwer ermittelt werden, welchen Mehrwert all die Prozessverbesserungen für das Unternehmen haben. In vielen Unternehmen sind einzelne Messwerte in bestimmten Abteilungen vorhanden, aber es existieren keine E2E-Messwerte für einen wichtigen kundenorientierten Prozess. IBM BPM kann Abhilfe schaffen.

Wie setzen Unternehmen die IBM WebSphere Lombardi Edition ein?



Einige Kunden berichten, dass für sie die erste BPM-Phase nichts mit der Automatisierung bestimmter Teile des Prozesses zu tun hat. Sie wissen nicht genug über ihre E2E-Prozesse, sodass sie die Probleme nicht genau lokalisieren können. Stattdessen besteht der erste Schritt im Business Activity Monitoring (BAM). Diese Überwachung der Geschäftsprozesse versetzt die Kunden in die Lage, die E2E-Prozesse zu erkennen und zu verfolgen. Mithilfe von BAM können sie die größten Schwachstellen, Engpässe und Verbesserungspotenziale erkennen.

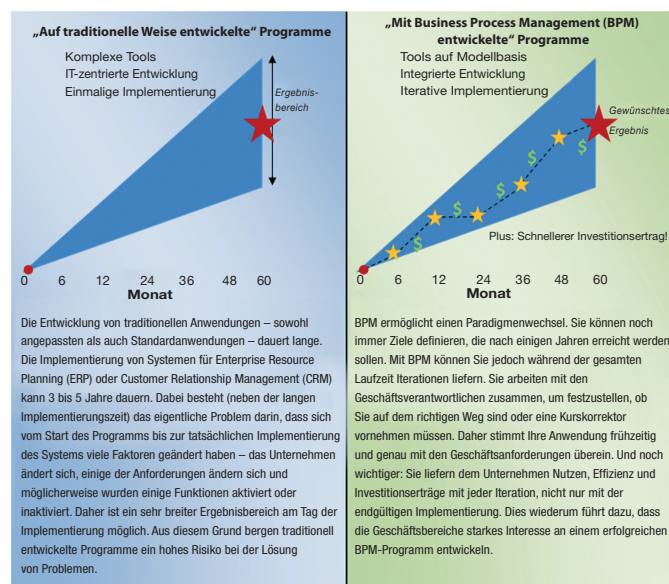
Erfolgreiche Kunden denken nicht nur an Möglichkeiten zur Automatisierung und Orchestrierung, sondern konzentrieren sich auch auf die wichtigsten Messwerte, die Prozessverbesserungen vorantreiben. Für die E2E-Transparenz sind in der Regel Kenntnisse erforderlich, die erlernt werden müssen. Bei der ersten Version des Projekts müssen Sie wahrscheinlich sehr beharrlich sein, damit die Verantwortlichen in den Geschäftsbereichen Ihnen mitteilen, welche Messwerte für sie wichtig sind, wie die aktuellen Vergleichsdaten aussehen und welche Messwerte sich über drei Monate verbessern müssten, damit sie BPM als Erfolg ansehen. Dies ist immer ein sehr wichtiges Gespräch, da Sie die Eckdaten erhalten, mit deren Hilfe Sie den Nutzen der BPM-Lösung messen können, die Sie dem Unternehmen liefern.

Best Practice 3 – Niemals nur ein einziger Anlauf

- Iterativer Ansatz ... für kontinuierliche Prozessverbesserung.
- Die Phasen und Versionen 2, 3...N sind immer vorgesehen.
- Gehen Sie Kompromisse ein (aber nicht bei den Messwerten!).

Beim iterativen Ansatz müssen Sie ein Paradigma schaffen, eine Mentalität – und das nicht nur innerhalb Ihres BPM-Projektteams, sondern im Idealfall im gesamten Unternehmen – damit Sie nicht einfach eine Anwendung einmal implementieren. Mit BPM können Sie schnell eine erste Version eines Prozesses implementieren, um ein einzelnes Problem zu lösen und den Mehrwert für das Unternehmen unter Beweis zu stellen. Aber die echte Chance liegt in den Versionen 2, 3 und höher: diese bedeuten vollständig neue Stufen der Effizienz oder Effektivität für Ihr Unternehmen.

BPM verbessert die Geschäftsergebnisse



Best Practice 4 – Prozessanalyse nicht vernachlässigen

- Anforderungsdokumente ersetzen nicht die Prozessanalyse.
- Messen Sie der anfänglichen Phase der Anforderungsdefinition nicht zu viel Gewicht bei.
- Entwickeln Sie die Prozessanalysekompetenz in Ihrem Team zu einem frühen Zeitpunkt.

Auf der einen Seite freut es uns, dass unsere neuen Kunden immer gleich mit Feuereifer mit dem Lösen von Geschäftsproblemen mithilfe von BPM beginnen wollen. Auf der anderen Seite wissen wir jedoch, dass sie dabei häufig einen extrem

wichtigen Schritt auslassen. Es ist einfach nicht möglich, bei einer BPM-Initiative angepasste Prozessanwendungen auf der ausschließlichen Basis eines „Anforderungsdokuments“ zu entwickeln. Die Prozessanalyse muss unbedingt ausgeführt werden, da sie letztendlich die Basis für ein erfolgreiches BPM-Programm bildet.

Die Chance bei BPM liegt darin, sich eine Prozessmentalität zu eigen zu machen – und diese fördert automatisch die Zusammenarbeit in Ihrem Team. Prozesse werden von verschiedenen Gruppen in Ihrem Unternehmen ausgeführt. Bei der Entwicklung einer effektiven angepassten Anwendung können Sie sich nicht ausschließlich auf ein „Anforderungsdokument“ verlassen.

Bei der Prozessanalyse wird der E2E-Prozess (End-to-End) erkennbar:
*Welche Daten werden bei den verschiedenen Punkten benötigt?
 Welche Geschwindigkeit benötigen wir für diesen Prozess?
 Wie lange darf der Prozess dauern und welche Probleme treten bei der Erfüllung dieser Anforderung auf?*

Die Antwort auf diese Fragen finden Sie nicht in traditionellen Anforderungsdokumenten. Das Ziel der Prozessanalyse besteht darin, Sie durch die Aktivitäten zur Prozessverbesserung zu führen.

Die Prozessanalyse soll Sie bei folgenden Schritten unterstützen:
*Bestimmte Geschäftsprozesse analysieren
 Hauptproblembereiche im aktuellen Prozess verstehen
 Roadmap für empfohlene Prozessverbesserungen erarbeiten*

Wenn Sie erfolgreich sein wollen, müssen Sie die Prozessanalysekompetenz in Ihrem Team entwickeln. Diese Kompetenz ist ein kritischer Faktor und sie unterscheidet die traditionelle Anwendungsentwicklung von der Erstellung von Prozessanwendungslösungen mit BPM.

Best Practice 5 – Zeit nehmen, um einen Mehrwert zu liefern

- Ein Projekt, das länger als 90 Tage dauert, ist kein Misserfolg.
- Ein Verzicht auf externes Know-how kann die Projektdauer verlängern.
- Die Projektdauer kann von der Komplexität des Prozesses abhängig sein.

In vielen Marketing-Texten für BPM ist zu lesen, dass nach zwei Wochen eine Anwendung implementiert und nach einem Monat eine vollständige Lösung mit einem Nutzen für das Unternehmen bereitgestellt werden kann. Wir bezweifeln nicht, dass eine so kurze Projektdauer möglich ist, denn unter bestimmten Umständen kann nach einem Monat eine Implementierung erfolgen. Wenn dies der richtige Zeitrahmen für Ihr Unternehmen ist, spricht nichts dagegen.

Aber vergessen Sie nicht Best Practice 1 – Kein Projekt ohne geschäftlichen Nutzen! Bei den meisten mit der IBM WebSphere Lombardi Edition ausgeführten BPM-Projekten, sollten die folgenden Ziele innerhalb des relativ kurzen Zeitrahmens von 90 Tagen erreicht werden:

- Mehrwert für das Unternehmen unter Beweis stellen
- Erste Iteration implementieren
- Unternehmensleitung überzeugen
- Mit der Lieferung des Mehrwerts für das Unternehmen beginnen
- Recht zur Implementierung der nächsten Phasen verdienen

Wenn Sie jedoch glauben, dass Sie länger als 90 Tage benötigen, um Ihr Team vorzubereiten, oder wenn Sie vorher eine Prozessanalyse ausführen wollen, ist das vollkommen in Ordnung. Sie müssen nur sicherstellen, dass Sie so früh wie möglich einen Nutzen für das Unternehmen erzielen. Und

versuchen Sie nicht, nach 30 Tagen ein fehlerhaftes System zu liefern, das keinerlei Nutzen bietet, nur um einen Fortschritt zu demonstrieren. Dies bringt Ihrem BPM-Programm langfristig keine Vorteile. Nehmen Sie sich lieber die Zeit, die Sie benötigen, um einen Mehrwert zu liefern. Arbeiten Sie hart – das wird kein Spaziergang, aber es wird sich lohnen, weil Sie so den maximalen Nutzen für Ihr Unternehmen erzielen.

Ein anderer wichtiger Punkt: Wenn Sie zu einem sehr frühen Zeitpunkt in Ihrem BPM-Programm entscheiden, dass Sie kein externes Know-how nutzen wollen, müssen Sie Ihren Projektzeitplan verlängern, da Sie im Verlauf des Projekts Zeit zum Lernen benötigen. Sie sind der Fahrer; Sie sitzen nicht nur auf dem Beifahrersitz und sehen zu. Diese Faktoren müssen berücksichtigt werden, wenn ein Zeitplan festgelegt wird. Sie müssen Ihr Team darüber informieren, dass das Projekt etwas länger dauert, dass Ihre Abteilung jedoch nach diesem Projekt über neue Fähigkeiten verfügt, mit denen Sie unabhängig von anderen erfolgreich sein können. Je nach den Werten und Prioritäten Ihres Unternehmens ist der Preis dafür wahrscheinlich nicht zu hoch.



Kompetenz des BPM-Teams erweitern

Best Practice 6 – Ein vollständiges Team zusammenstellen

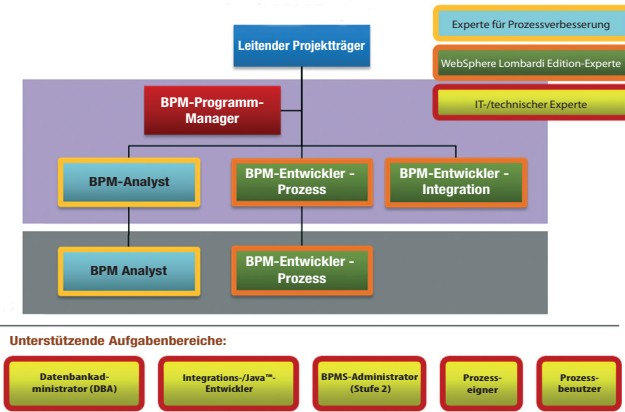
- Sie benötigen nicht ausschließlich Java™ -Entwickler (oder .Net-Entwickler).
- Achten Sie auf den richtigen Ressourcenmix im Team.
- Finden Sie talentierte Entwickler (BPM-Berater).

Aus unserer Perspektive ist es sinnvoll, am Anfang eines BPM-Programms ein vollständiges Team zusammenzustellen. Ein BPM-Programm ist eine Investition, und wir sind der Meinung, dass diese Investition für jede zukunftsorientierte IT-Abteilung kritisch ist. Sie müssen ein möglichst umfassendes Know-how zur Verfügung haben. Nutzbringende BPM-Prozessanwendungen werden in Ihre zentralen Systeme integriert und Sie werden Services nutzen – d. h., Sie benötigen in Ihrem Team auf jeden Fall Mitarbeiter mit technischen Spezialkenntnissen. Sie müssen allerdings auch neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, wie beispielsweise zur Prozessanalyse.

Erfolgreiche Unternehmen, die die IBM WebSphere Lombardi Edition einsetzen, stellen sich bei ihren ersten BPM-Projekten die folgenden Fragen:

- Wie wird mein Team aussehen, wenn ich dieses Programm erweitere?
- Welche Personen sind gute Kandidaten für diese verschiedenen Aufgabenbereiche?
- Welche Kenntnisse und Fähigkeiten muss ich noch hinzufügen?

Aufgabenbereiche bei BPM-Projekten



Die gute Nachricht ist, dass die Aufgabenbereiche klar definiert sind. Die verwendeten Bezeichnungen können verschieden sein, aber die jeweils notwendigen Kenntnisse sind im Großen und Ganzen klar festgelegt.

„Mit BPM können wir uns zuerst auf unsere wichtigsten Geschäftsprioritäten konzentrieren.“

– Erik Keller, CIO, SIRVA (Keynote-Präsentation, Driven Online 2009)

BPM-Aufgabenbereiche – Beschreibung



Prozesseigner

- Definiert Prozessziele und Erfolgskriterien für das Projekt
- Stellt Informationen zum Prozessumfang und zum Stellenwert der Prozessaktivitäten bereit
- Trifft wichtige Geschäftsentscheidungen, die Hindernisse für den Fortschritt des Teams beseitigen
- Bereitet die Prozessbenutzer vor, um die Akzeptanz der Prozessverbesserungen zu erhöhen



BPM-Programm-Manager

- Leitet die iterative Bereitstellung
- Verwaltet Umfang, Budget und Ressourcen
- Identifiziert und minimiert Risiken
- Ansprechpartner für Eskalationen und Problemlösung
- Stellt dem Team und dem Unternehmen Informationen zum Status bereit
- Unterstützt das Bereitstellungsteam



BPM-Analyst

- Leitet die Aktivitäten zur Prozessverbesserung
- Ist ein Experte für Prozessdekomposition, Prozess-/Datenanalyse, Scoping, Optimierung
- Erarbeitet Kosten-Nutzen-Analyse, Hauptchancen, gewichtete Roadmap und ROI
- Legt KPIs (Key Performance Indicators), SLAs (Service Level Agreements) und Scoreboards fest und stellt deren Implementierung sicher



BPM-Entwickler - Prozessberater

- Leitet Playback-Sitzungen des Unternehmens
- Experte für Teamwork-Funktionen im Kontext von Lösungen
- Implementiert Prozessflüsse, Services, Geschäftslogik und Benutzeroberflächen
- Entwickelt KPIs, SLAs und Scoreboards
- Modelliert die Organisation und Regeln zur Aufgabenweiterleitung



BPM-Entwickler - Berater für technische Integration

- Verantwortlich für die Systemarchitektur
- Entwickelt und implementiert Integrationen, angepassten Datenspeicher und komplexe Datenmanipulationen
- Leitet die Entwicklung und Implementierung der Infrastruktur



BPMS-Administrator

- Verantwortlich für die Installation und Konfiguration von Anwendungsservern, Datenbanken und Unternehmensbetriebssystemen
- Ermittelt die Umgebungsarchitektur, die für die Unterstützung der Entwicklung, der Tests und der Anforderungen für die Migration in die Produktionsumgebung erforderlich ist
- Führt bei System- und Anwendungsproblemen die Fehlerbehebung und Ursachenanalyse aus
- Ist mit der Überwachung und Optimierung der Leistung einer mehrschichtigen Lösung mit servicebasierten Integrationen vertraut

Best Practice 7 – Eigenständigkeit ist wichtig

- Ordnen Sie einen Mitarbeiter nicht teilweise dem Team zu.
- Stellen Sie sicher, dass alle notwendigen Kenntnisse im Team vorhanden sind.
- Kombinieren Sie Eigenständigkeit nicht mit engen Zeitplänen.

Kunden, die mit BPM-Programmen wirklich erfolgreich sind, befolgen langfristig eine der folgenden Strategien:

- Sie ordnen Mitarbeiter nicht teilweise dem Team zu, sondern stellen ein BPM-Team zusammen, in dem alle notwendigen Kenntnisse vorhanden sind.
- Sie wissen, dass Eigenständigkeit nicht zu einem engen Zeitplan passt, und nehmen sich die Zeit, einen Mehrwert zu liefern. Dies bedeutet, dass am Anfang des Programms Zeit eingeplant wird, in der das Team sich mit BPM vertraut macht. Einige Kunden nutzen auch intensiv das Know-how von externen Partnern. Auch in diesem Fall benötigen die Partner möglicherweise eine Vorlaufzeit, in der sie die BPM-Kenntnisse erwerben, die erforderlich sind, um Sie zu unterstützen.

Schulung ist der Schlüssel zur Eigenständigkeit		
IBM empfiehlt:		
Spezielle Schulung für jeden Aufgabenbereich statt Universalschulung	Kontinuierliche Schulung und Tests auf mehreren Ausbildungsstufen	Beratung, um die Anwendung der Kenntnisse zu erlernen
Fehlendes Know-how kann zu Verzögerungen, Verlusten ... oder dem vollständigen Fehlschlag führen.		

Stellen Sie sicher, dass Sie Zeit und finanziellen Ressourcen für Schulungen einplanen. IBM bietet ein aufgabenbereichsbezogenes Trainings- und Zertifizierungsprogramm für BPM-Programme mit der WebSphere Lombardi Edition an, um Sie in diesem Bereich zu unterstützen. Neben dem Wissenstest erwerben Sie durch Zertifizierung praktische Kenntnisse bei Implementierungen. Dieses praxisorientierte Training und die

Beratung vermitteln Ihnen die richtige Denkweise, um mit BPM erfolgreich zu sein. IBM ist der Meinung, dass die Kombination aus Zertifizierung, Training und Beratung für den Erfolg Ihres BPM-Programms förderlich ist.

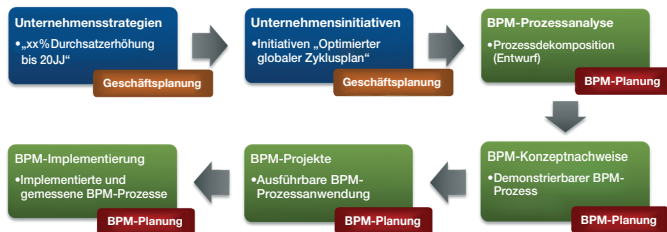
Stufe 1- Zertifizierung	Stufe 2- Zertifizierung	Stufe 3- Zertifizierung
<ul style="list-style-type: none"> • Personen verfügen über Basiskenntnisse und können BPM-Projekte unter Anleitung von Personen mit Zertifizierungsstufe 2 und 3 ausführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen verfügen über erweiterte Kenntnisse und können Bereitstellungsteams in mehreren BPM-Projekten anleiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personen verfügen über Expertenkenntnisse und können die BPM-Bereitstellung, -Architektur und -Governance auf der Programmebene steuern.

BPM im gesamten Unternehmen nutzen Best Practice 8 – Finanzielle Mittel für den Mehrwert ... nicht nur für das erste Release

- Bei BPM geht es um kontinuierliche Prozessverbesserung.
- BPM sollte in ein Programm eingebettet sein.
- Beim Finanzierungsmodell sollten Projekte und das Programm berücksichtigt werden.

Erfolgreiche Kunden setzen die Finanzierung des kontinuierlichen Mehrwerts durch Prozessverbesserung durch, und nicht nur die Finanzierung des ersten Release eines Projekts, um das Bewusstsein für BPM auf der Führungsebene zu verstärken. Sie können nicht einfach von Projekt zu Projekt denken – Sie investieren in ein Programm. Die Unternehmen, die mit Prozessverbesserung extrem erfolgreich sind, verbinden BPM mit einer zentralen Initiative, von der sie wissen, dass sie mehrere Quartale und mehrere Jahre dauert, damit die Finanzierung des Programms über alle Verbesserungs- und Reifestadien hinweg gesichert ist.

BPM mit der Unternehmensstrategie verbinden



BPM-Pipeline (Überprüfung durch die Unternehmensleitung) – Immer präzisere Prozessdefinition in jedem Stadium und Genehmigung des Lenkungsausschusses bei der Hochstufung des Projekts in ein neues Stadium

Die in der Praxis erfolgreichsten Kunden verbinden BPM mit der Gesamtstrategie des Unternehmens. Sie betrachten die globalen Initiativen, die das Unternehmen umsetzen möchte.

- Streben wir das Outsourcing unserer Fertigung an?
 - Wenn ja, was sind dabei die Hauptprobleme und wie können BPM-Prozessanwendungen dabei unseren Unternehmenserfolg unterstützen?

Einige Unternehmen verfolgen einen Top-down-Ansatz – Sie gehen von ihren globalen Initiativen aus und erarbeiten dann eine strategische und taktische Vision dazu, wie BPM sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen kann. Dieses Verfahren eignet sich hervorragend für die Umsetzung eines BPM-Programms und vermeidet das Denken von Projekt zu Projekt.

Chancen durch BPM – Schema



Einige unserer Kunden haben ihr Unternehmen auf der Basis von gemeinsam genutzten Services organisiert und stellen fest, dass BPM bei vielen Positionen äußerst nützlich ist. Diese Kunden setzen BPM in verschiedenen Geschäftsbereichen ein und können damit auf der Basis ihrer Prioritäten Folgendes optimieren:

- Kundennutzen
- Serviceeffektivität
- Effizienz der Betriebsabläufe
- Serviceeffizienz

Dann sammeln sie Informationen von verschiedenen Gruppen, die ihre Prozesse mit BPM verbessern möchten, und definieren eine Pipeline der verschiedenen Positionen in ihrem Unternehmen, die für eine Implementierung in Frage kommen.

Sie verfügen auch über eine **Prioritätsmatrix**, in der sie den Return on Investment (ROI) des Projekts aufführen. So werden die Kosten der BPM-Implementierung gerechtfertigt und ein Mehrwert für das Unternehmen bereitgestellt. Ein weiterer interessanter Aspekt: Die Initiatoren des BPM-Programms ermitteln für den einzelnen Geschäftsbereich, wie hoch die Akzeptanz für Änderungen und wie ausgeprägt das Prozessbewusstsein der Gruppe ist. Wenn die Gruppe Änderungen nur widerwillig akzeptiert und nichts über Prozesse weiß, wird dies bei der Einschätzung der Erfolgsrate für dieses Projekt berücksichtigt.

Best Practice 9 – Zusammenarbeit erzwingen

- Bereiten Sie das erste Projekt sehr sorgfältig vor.
- Teilen Sie dem Team Mitglieder aus den Geschäftsbereichen und aus der IT-Abteilung zu.
- Nutzen Sie die Playbacks.

Wir glauben, dass Sie die Geschäftsbereiche involvieren müssen, wenn Ihre IT-Abteilung mit BPM erfolgreich sein will. Ohne Zusammenarbeit können Sie BPM nicht erlernen. Sie müssen in einem gemischten Team zusammenarbeiten und die Geschäftsbereiche viel stärker involvieren als bei traditionellen Anwendungen, die ausschließlich im IT-Team entwickelt wurden. Bei unseren erfolgreichen Kunden ist der Raum bei einem Playback voll mit Personen aus der IT-Abteilung und aus den Geschäftsbereichen des Unternehmens. Auf diese Weise können Sie sicherstellen, dass Sie während der gesamten Entwicklung der Anwendung auf dem richtigen Weg sind, und Sie können dem Unternehmen den maximalen Mehrwert zurückliefern!



Unser Ansatz und unsere Tools ermöglichen sehr schnelle und einfache Iterationen. Wir nennen diese „Playbacks“ – die IT-Abteilung und die Geschäftsbereiche können den Prozess gemeinsam prüfen, wiedergeben und wiederholen. Mit der WebSphere Lombardi Edition können Sie jederzeit die Taste „Play“ drücken. Keine Verzögerungen, kein überflüssiger Aufwand – Sie erhalten sofortiges Feedback von den Prozess-Stakeholdern.

Kundenbericht: Playbacks fördern das Engagement



Dieses Foto zeigt ein Playback bei einem großen Unternehmen in der Pharmabranche.

Personen aus Call-Centern sowie Partner und Prozesseigner sind anwesend. Der Haupteigner für diesen Prozess trägt die Verantwortung für mehr als eine Milliarde Pfund für diesen Geschäftsbereich. Dennoch sitzt er hier in diesem frühen Playback, sieht sich den Prozess an und liefert Feedback zu wichtigen Messwerten und der Zukunft des Prozesses. Ihm ist das Playback sehr wichtig. Unsere erfolgreichen Kunden schaffen es durchweg, die Verantwortlichen für die Geschäftsbereiche, für die Prozesse und die Prozessteilnehmer in einem Raum zu versammeln, in dem sie während der gesamten Projektlaufzeit diese Prozessanwendungen als Gruppe iterativ entwickeln. Dies ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Ohne diese Art der Zusammenarbeit werden Sie auf Dauer nicht mit BPM-Projekten für das gesamte Unternehmen erfolgreich sein.

Best Practice 10 – Eigner festlegen

- Für Prozesse sind die Geschäftsbereiche verantwortlich.
- BPM ist die Disziplin/das Programm.
- BPMS ist die zugrunde liegende Technologie.

Sie müssen mit Personen aus den Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, die die Prioritäten für jedes Projekt festlegen. Der Hauptvorteil dieses iterativen Ansatzes besteht darin, dass Sie während der Projektlaufzeit Kompromisse eingehen und Änderungen vornehmen können, um neuen Geschäftsbedingungen und -anforderungen Rechnung zu tragen. Damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden, benötigen Sie die Mitarbeit der Geschäftsbereiche, die Sie auf Ihrer BPM-Reise führen und leiten.



Die Verantwortlichen der Geschäftsbereiche sind unverzichtbar für den Erfolg mit BPM.

Klassische Frage:	Die Antwort von IBM:
Wer sollte der Eigner des BPM-Projekts sein – der Geschäftsbereich oder die IT-Abteilung?	Der Geschäftsbereich sollte der Eigner der Prozessverbesserung und die IT-Abteilung der Eigner des BPM-Programms sein.

In einem BPM-Programm ist eines der zentralen Elemente zweifellos die BPM-Suite (BPMS) – eine Unternehmenssoftware. Die BPMS wird in Ihre zentralen Systeme integriert und nutzt Informationen gemeinsam mit Anwendungen und Services. Ihre wichtigsten Partner und IBM sind der Meinung,

dass eine BPMS ein Differenzierungsmerkmal eines zukunftsorientierten IT-Teams sein sollte. Mit einer BPMS sollte ein Team in der Lage sein, für jeden Geschäftsbereich innerhalb kurzer Zeit eine Prozessanwendung zu entwickeln, die einen Mehrwert für das Unternehmen und einen ROI liefert.

Best Practice 11 – Arbeit vermarkten

- Erstellen Sie regelmäßige interne Berichte über den Fortschritt.
- Nutzen Sie Videos, Wikis und Portale, um neue Prozesse ansprechend zu präsentieren.
- BPMS ist die zugrunde liegende Technologie.

Für einige IT-Teams ist diese Best Practice ein intuitives Verhalten – andere müssen sie erlernen. Wir haben etwas sehr Interessantes zu BPM herausgefunden, das besonders für die Geschäftsbereiche des Unternehmens zutrifft: Sie „erfassen“ BPM erst dann richtig, wenn sie es sehen.

Zum Glück ist mit Produkten wie der **WebSphere Lombardi Edition** Folgendes sofort ersichtlich:

- Prozessanwendungen
- Prozessstatus
- Drilldown-Berichte
- Wer welche Aufgabe ausführt
- Engpässe und Probleme
- Systemintegrationen

Benutzer müssen mit nur einer Prozessanwendung interagieren, anstatt mit sieben verschiedenen Systemen zu jonglieren. All diese Aspekte zeigen den Geschäftsbereichen, wie BPM die Prozesse optimiert.

Sie müssen BPM in Ihrem Unternehmen „vermarkten“, um die Personen in den verschiedenen Gruppen in Ihrem Unternehmen von BPM zu überzeugen. Sie müssen Road Shows veranstalten und darüber berichten, welche Vorteile Prozessverbesserungen für Ihre Projekte hatten und inwiefern andere Bereiche von Prozessverbesserungen profitieren können.

Starten Sie eine Diskussion über Prozesse – und noch wichtiger – halten Sie sie in Gang!

Es gibt sehr viele verschiedene technologische Hilfsmittel, die Sie dabei unterstützen. Nutzen Sie Ihre internen Wikis und Unternehmens-Newsletter. Viele unserer Kunden haben auch Demos von Prozessanwendungen oder Interviews mit ihren Endbenutzern aufgenommen. Dieses Material wird manchmal auf YouTube© hochgeladen, damit die Kollegen es sich auf einfache Weise ansehen können.

Das Wichtigste ist, dass Sie den Personen BPM und die Chancen, die BPM bietet, nahebringen. Wenn Sie das geschafft haben, können wir garantieren, dass die Begeisterung groß sein wird. Viele Personen werden auf Sie zukommen und Sie um Hilfe bei einem bestimmten Teil des

„Ist für den Prozess kein Verantwortlicher im Geschäftsbereich vorhanden, gibt es keine Prozessanwendung. Ich würde davon abraten.“

– Erik Keller, CIO, SIRVA

Geschäftsbereichs bitten. Dies ist der Zeitpunkt, zu dem Ihr BPM-Programm tatsächlich eine unternehmensweite Wirkung und Denkweise entfaltet hat.

Was sind die nächsten Schritte?

Wir verfügen über einige Ressourcen, die Ihnen nützlich sein können, falls Sie gerade in BPM einsteigen, Ihre Teamkompetenz erweitern oder das Prozessbewusstsein im gesamten Unternehmen erhöhen wollen.

Blueprint-Benutzerkonto

- Gehen Sie auf <http://www.ibm.com/software/integration/bpm-blueprint/>
- Registrieren Sie sich für ein kostenloses 30-Tage-Benutzerkonto!
- Sehr gute Möglichkeit, um die Geschäftsbereiche auf BPM aufmerksam zu machen und mit der Dokumentation von Prozessproblemen zu beginnen, die Sie in Ihre Pipeline für Prozessprojekte aufnehmen können.

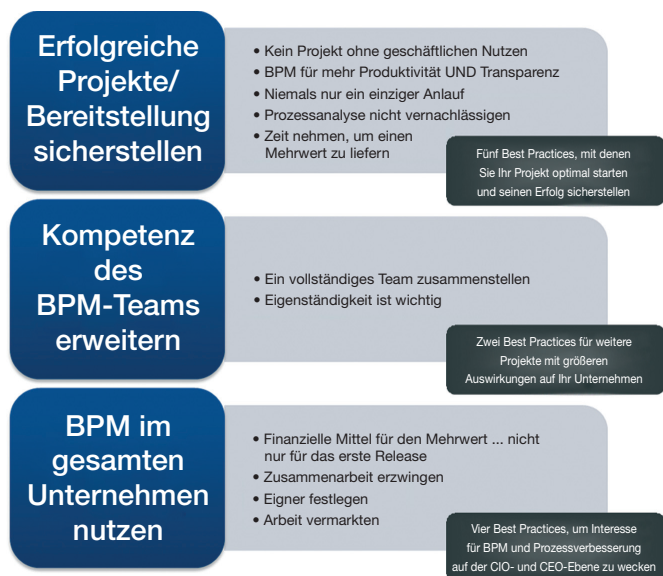
White Paper: Making the Case for BPM

- Nützlich, wenn Sie gerade versuchen, Ihr Unternehmen von BPM zu überzeugen.
- Dieses White Paper stellt dar, warum die Prozessverbesserung die höchste Priorität bei Investitionen von IT-Teams und CIOs genießen sollte.

Ressourcen

- Gehen Sie auf <http://www.ibm.com/software/integration/lombardi-edition/library/>
 - Rufen Sie www.bpmbblueworks.com auf.
 - Hier finden Sie zahlreiche Ressourcen und Anregungen für den Start von BPM-Projekten und die Ausweitung auf das gesamte Unternehmen.
-

Zusammenfassung der 11 Best Practices für erfolgreiche BPM-Programme



Aus unserer Perspektive entwickeln Sie in jedem Stadium BPM-Fähigkeiten.

Wir bei IBM sind der Meinung, dass es bei BPM darum geht, Kunden bei der Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität zu unterstützen. Wir stellen Know-how und innovative BPM-Software bereit, die die Verantwortlichen für die Geschäftsprozesse und die Prozessteilnehmer bei jedem Aspekt der Prozessverbesserung einbezieht. Von der anfänglichen Erkennung und Dokumentation von Geschäftsprozessen über die Einbeziehung der Geschäftsbereiche während der gesamten Entwicklung der Prozessanwendung bis hin zur Erfassung der richtigen Geschäftsdaten und Messwerte zur Messung und Identifikation von Bereichen für die Prozessverbesserung – Sie entwickeln Ihre BPM-Fähigkeiten. Die Unternehmen haben bei Initiativen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen immer darauf geachtet, die Geschäftsbereiche zu involvieren. Damit wurden durchgängig die besten Ergebnisse für unsere Kunden erzielt.

Warum BPM von IBM?

BPM-Software und -Services von IBM bieten Unternehmen die Möglichkeit, die betriebliche Leistung durch die Ermittlung, Dokumentation, Automatisierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen im Hinblick auf eine höhere Effizienz und niedrigere Kosten zu optimieren.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über IBM BPM und die IBM WebSphere Lombardi Edition erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an den zuständigen IBM Vertriebsbeauftragten oder IBM Business Partner, oder besuchen Sie uns unter:

IBM WebSphere Lombardi Edition:
ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

IBM BPM:
ibm.com/bpm



IBM Deutschland
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
Germany
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter: ibm.com

IBM, das IBM Logo, ibm.com und WebSphere sind Marken oder eingetragene Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein.

Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Java und alle auf Java basierenden Marken und Logos sind Marken oder eingetragene Marken von Sun Microsystems, Inc. in den USA und/oder anderen Ländern.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicennamen können Marken anderer Hersteller sein.

Hinweise auf IBM Produkte, Programme und Services in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern, in denen IBM vertreten ist, anbietet.

Hinweise auf IBM Lizenzprogramme oder andere IBM Produkte bedeuten nicht, dass nur Programme, Produkte oder Services von IBM verwendet werden können. Anstelle der IBM Produkte, Programme oder Services können auch andere, ihnen äquivalente Produkte, Programme oder Services verwendet werden.

Bei IBM heißt Dienst am Kunden zugleich auch Dienst an unserer Umwelt: Wir nehmen Ihre IBM Altgeräte und Zubehörteile zurück und stellen deren umweltfreundliche Entsorgung zum Selbstkostenpreis sicher. IBM Hardwareprodukte sind fabrikanerzeugt hergestellt. Sie können neben neuen auch wiederverwendete Teile enthalten.

Bei abgebildeten Geräten kann es sich um Entwicklungsmodelle handeln.

© Copyright IBM Corporation 2010
Alle Rechte vorbehalten.



Bitte der Wiederverwertung zuführen

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen können jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Aktuelle Informationen zu IBM Produkten und Services erhalten Sie bei der zuständigen IBM Verkaufsstelle oder dem zuständigen Reseller..

Diese Veröffentlichung enthält Internetadressen von anderen Herstellern als IBM. IBM übernimmt keinerlei Verantwortung für die auf diesen Websites enthaltenen Informationen.

IBM erteilt keine Rechts- oder Steuerberatung und gibt keine Garantie bezüglich der Konformität von IBM Produkten oder Services mit den geltenden Gesetzen und gesetzlichen Bestimmungen. Der Kunde ist für die Einhaltung anwendbarer Sicherheitsvorschriften und sonstiger Vorschriften des nationalen und internationalen Rechts verantwortlich.