

Roles of BPM: Best Practices vs. Scrum

BPM – Round-Table



bei **Boehringer Ingelheim**

9.11.2012, Ingelheim
Prof. Dr. Ayelt Komus
B P M – L A B O R
Hochschule Koblenz

www.komus.de



komus@hs-koblenz.de

www.twitter.com/AyeltKomus

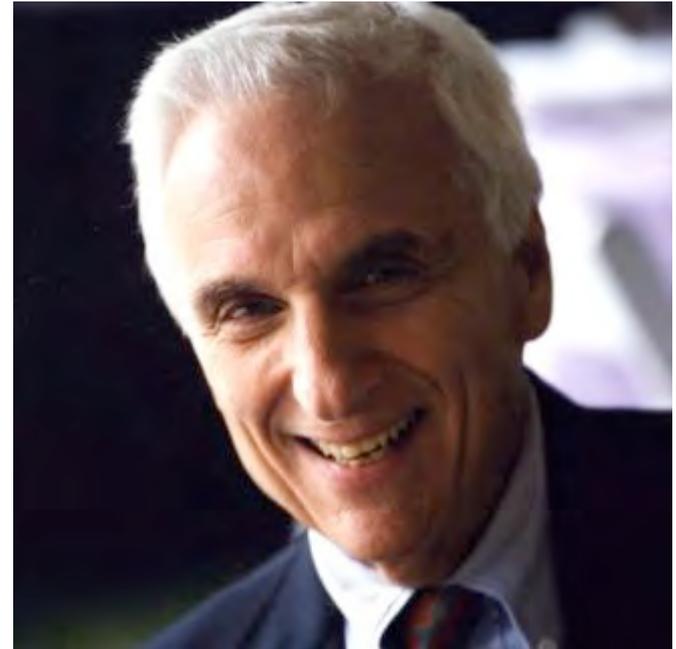


Prof. Dr. Ayelt Komus
Hochschule Koblenz
University of Applied Sciences
BPM-Labor

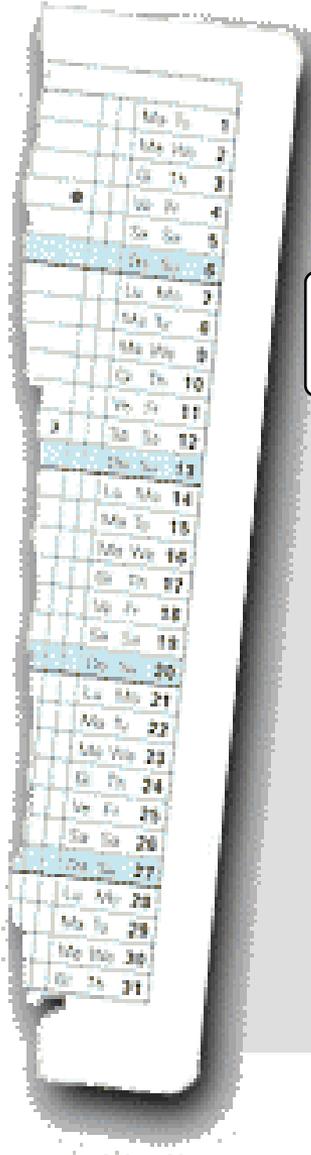


Conway's Law

*“...organizations which design systems...
are constrained to produce designs
which are **copies**
of the communication structures
of these organizations.”*



Quelle: How Do Committees Invent?, Melvin E. Conway in: *Datamation* magazine, April, 1968
<http://www.melconway.com/research/committees.html>, abg. 2.11.2012
Bild: <http://flowchainsensei.wordpress.com/2012/09/07/conways-law-revisited/>, abg. 2.11.2012

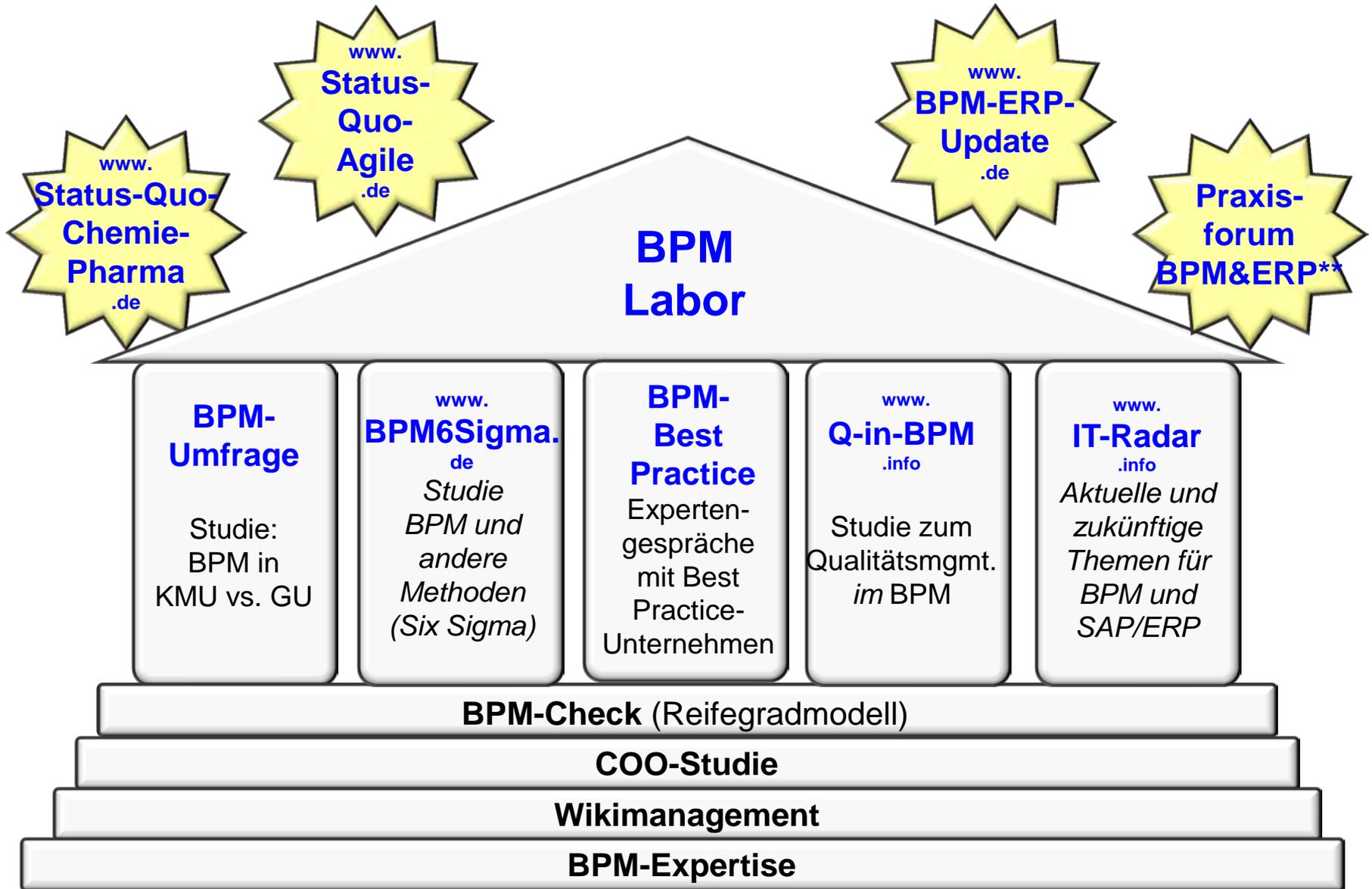


BPM Rollen – aktuelle Best Practice

Rollen in Agilen Methoden/Scrum

Gegenüberstellung

BPM*-Labor – Forschungsthemen/Studien

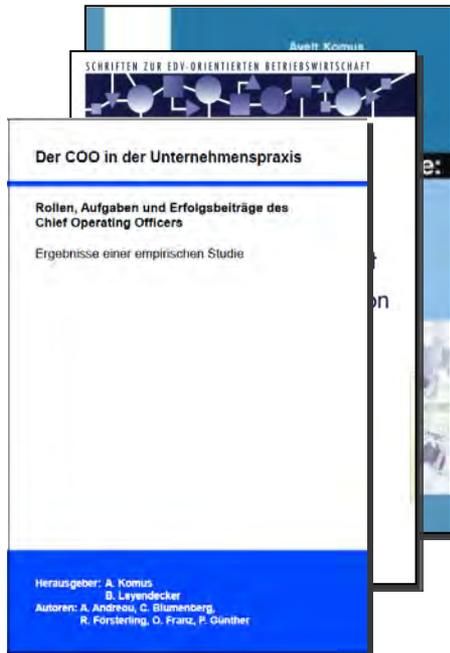


* BPM: Business Process Management ~ Geschäftsprozessmanagement

** www.bpmerp.de

*** Praxisworkshops Prof. Komus/Prof. Gadatsch

Buch-Veröffentlichungen mit BPM-/ERP-Bezug



*Was kann BPM von den Erfolgsfaktoren von Wikipedia und anderen lernen?
Wie funktioniert Social Media in der Organisation?*



*Wie gestalten BPM-Best-Practice-Unternehmen Ihr BPM?
BPM-Erfolgsfaktoren von Deutsche Bank, Miles & More, Bayer, Generali u.v.a.*

Weitere Veröffentlichungen unter www.komus.de/publikation

BPM Best Practice



■ Studien-Teilnehmer:

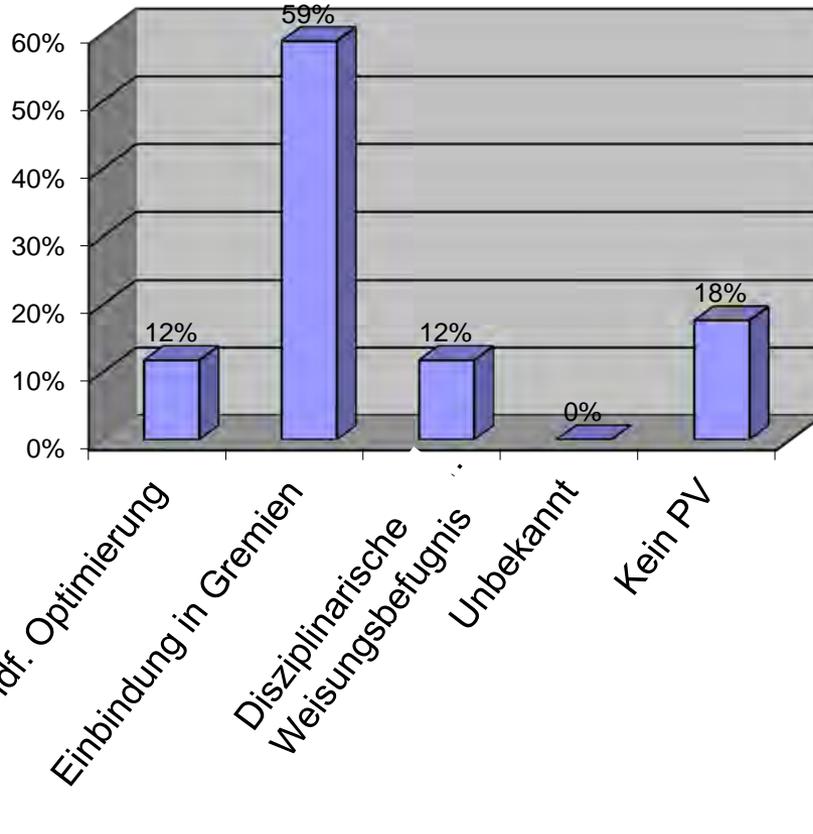
Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, DZ Bank AG, E.ON Energie AG, EDEKA Minden-HannoverIT-/logistic service GmbH, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Lufthansa Miles & More, Nordenia Deutschland Gronau GmbH, Paul Hartmann AG, Siemens AG, Siemens Healthcare, VIS Informatik GmbH (Generali Wien), Volkswagen AG, Watt Deutschland GmbH

■ Beiträge von:

AOK Nordost, Bayer HealthCare AG, Cosmos Direkt, Deutsche Bank AG, E.ON Energie AG, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Generali Deutschland Holding AG, Interpane Gruppe, Lufthansa Miles & More, Prof. Dr. Thomas Allweyer, Prof. Dr. Ayelt Komus, Prof. Dr. Bert Leyendecker

Ergebnisse der Studie BPM Best Practice

Prozessverantwortliche (PV)



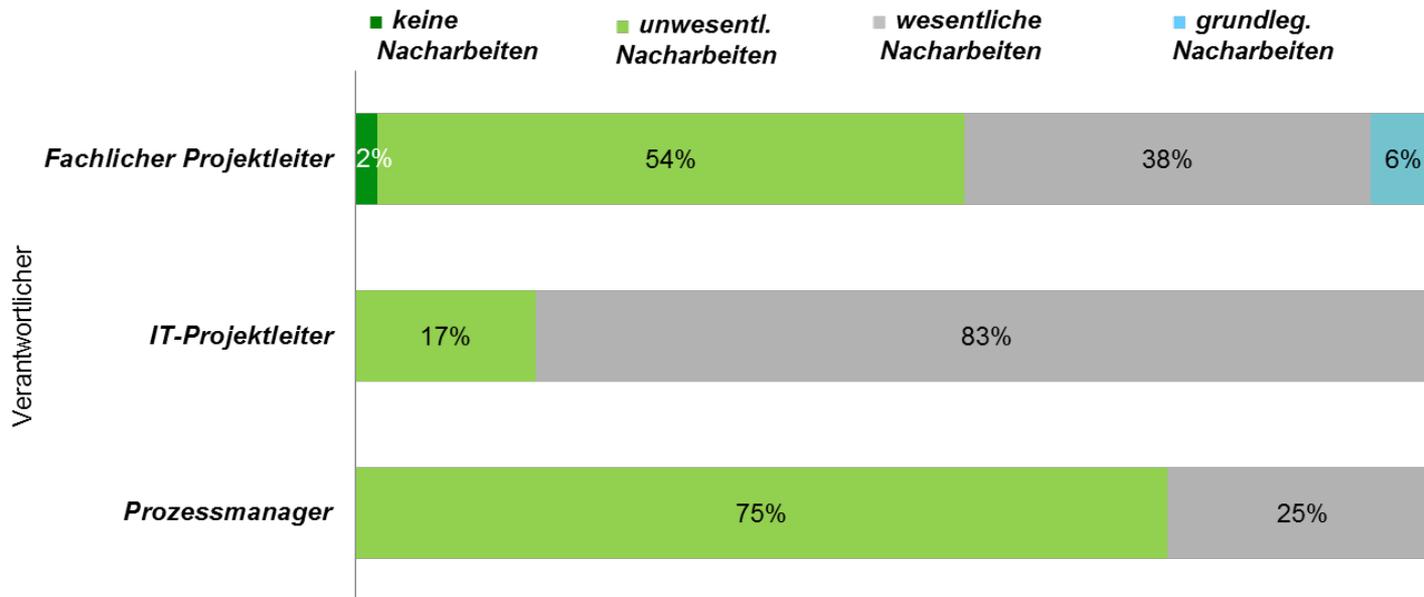
- **PV weit verbreitet (82%)**
- In über **50% Einbindung** in Gremien und Entscheidungsrunden eingebunden
- **Nur 12% mit disziplinarischer** Weisungsbefugnis im Prozess

➔ **Pragmatische Kombination** mit bestehenden Verantwortungsbereichen

➔ **Prozessorientierte Aufbauorganisation** vor allem im Kleinen und im Großen (Sparten)

Prozessmanager „produzieren“ reifere Prozesse

„Wie praxisreif sind Prozesse, die „in Produktion genommen werden“
(Business-Prozesse & IT-Prozesse)?

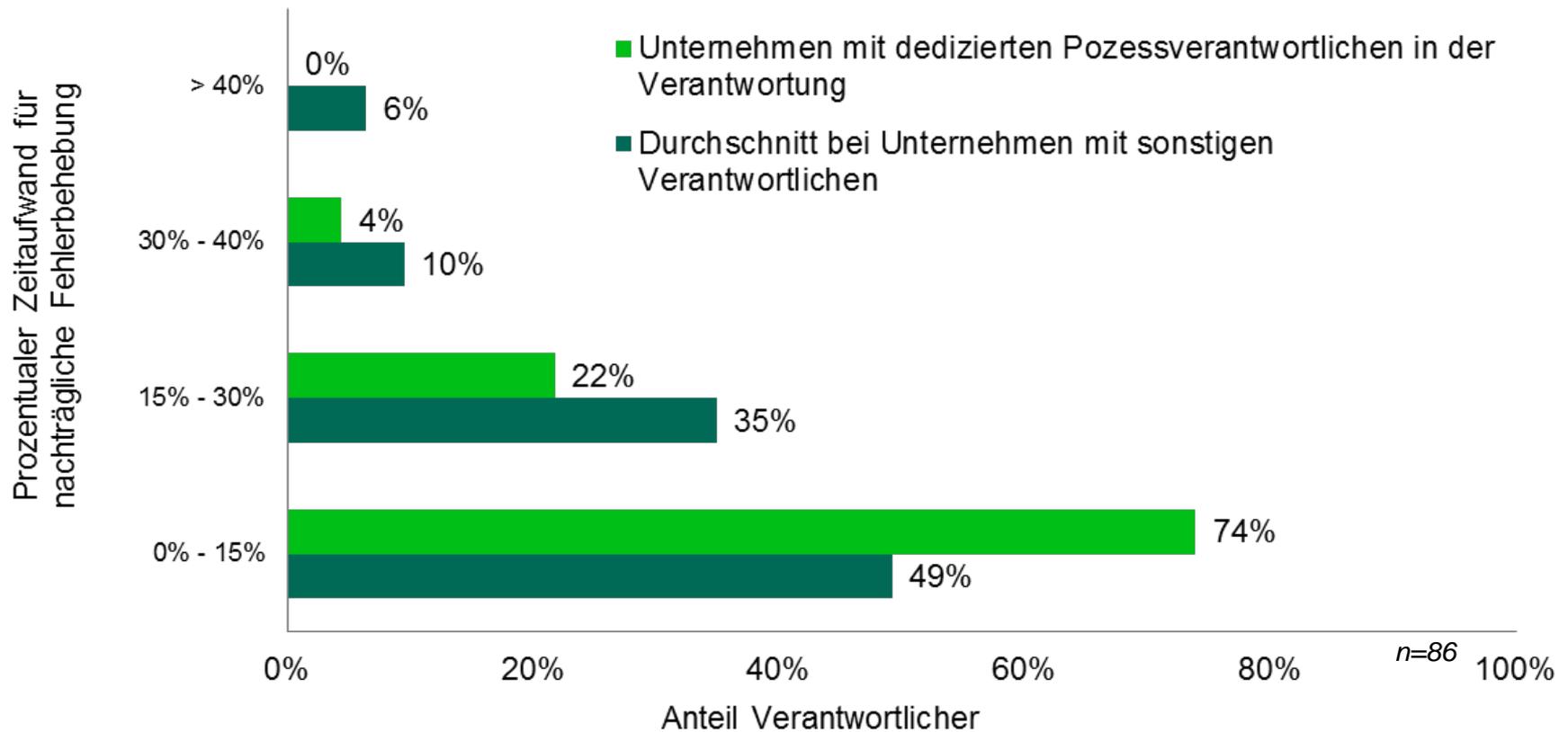


Quelle: „Qualität im BPM“, BPM-Labor Prof. Komus, taraneon www.q-in-bpm.org

Weniger Korrekturen mit Prozessverantwortlichen

Zeitaufwand für nachträgliche Fehlerbehebung

Unternehmen mit dedizierten Prozessverantwortlichen versus anderen Verantwortlichen?

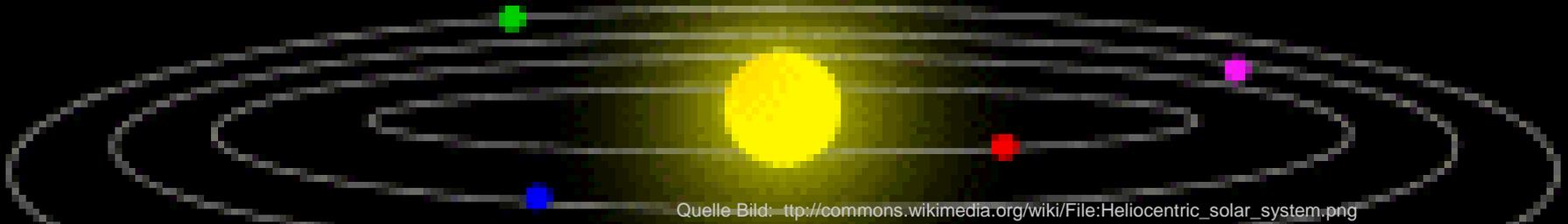


Quelle: „Qualität im BPM“, BPM-Labor Prof. Komus, taraneon www.q-in-bpm.org

Zentraler BPM-Bereich

- Zentrale BPM-Organisationseinheit in praktisch allen Unternehmen
- In keinem Fall war diese Organisationseinheit die vorgesetzte Stelle der Prozessverantwortlichen
- Typische Aufgaben:
 - Definition der Standards
 - zentrale BPM-Service-Stelle
 - QS-Aufgaben
 - Verantwortung für die BPM-Werkzeug-Infrastruktur

Quelle: Komus: BPM Best Practice

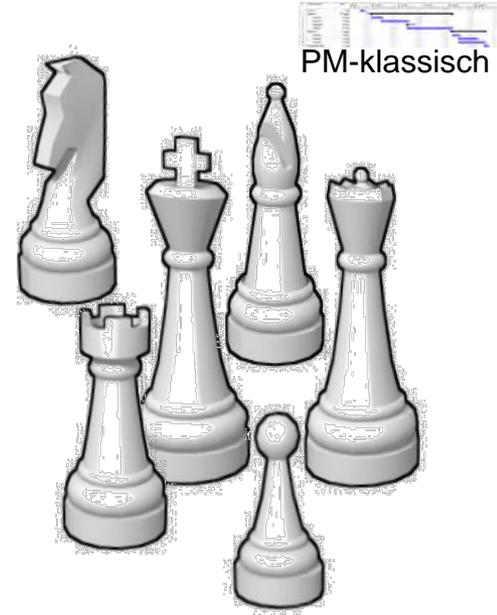


Quelle Bild: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Heliocentric_solar_system.png

... das heißt dann beispielsweise ...

BPM Center of Excellence

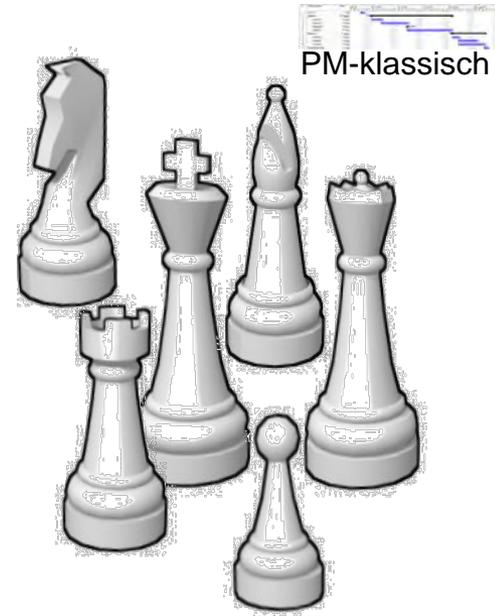
- Innovationstreiber
(Scanning aktuelle Entwicklungen, Adaption, ...)
- Methodenkompetenz
(Training, Coaching, Consulting, Support)
- Infrastruktur
(Strategie, Auswahl, Betrieb oder AG-Rolle)
- Qualität/Durchgängigkeit
(QM, QS, Transparenz, Awareness)
- Organizational Change Management
(Kommunikation, Information, Werbung, Aufnahme von Feed-back)
- Community
(Plattform, Netzwerk, ...)



Vorsicht: In der Praxis sind sehr unterschiedliche und widersprüchliche Abgrenzungen und Bezeichnungen verbreitet. Varianten sind möglich und oft sinnvoll. Überblicksdarstellung - Für Umsetzung ist weitere Ausgestaltung notwendig.

Sponsor / Business Process Owner

- Verantwortet die Performance der Prozesse (auf Typ-Ebene)
- Nutzt seinen Einfluss zur Schaffung eines Umfeldes, das organisationsübergreifende (bspw. über Abteilungen) Optimierung erlaubt
- Führt den Prozessmanager
- Hat oft weitere Managementverantwortlichkeiten
- Ist anerkannt und hat Zugang (bzw. gehört) zum Top-Management

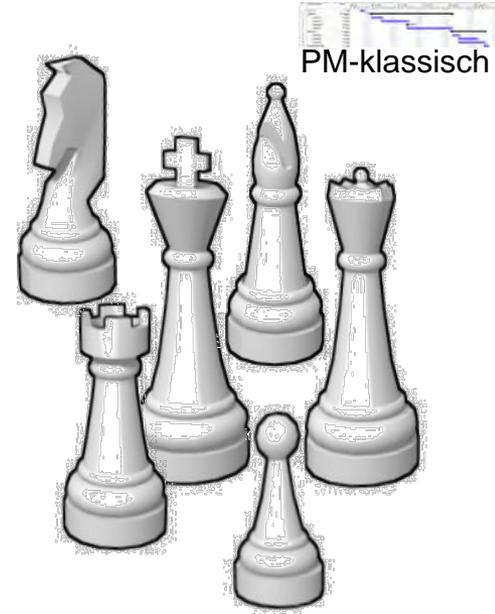


http://commons.wikimedia.org/wiki/Chess_pieces

Vorsicht: In der Praxis sind sehr unterschiedliche und widersprüchliche Abgrenzungen und Bezeichnungen verbreitet. Varianten sind möglich und oft sinnvoll. Überblicksdarstellung - Für Umsetzung ist weitere Ausgestaltung notwendig.

Process Manager

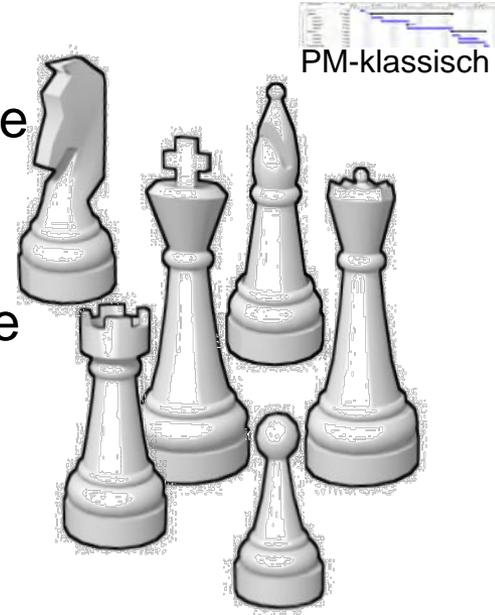
- Plant, organisiert, dokumentiert, kontrollt den Prozess auf Typebene (grundsätzlichen Ablauf, nicht Einzelfall)
- Sucht enge Abstimmung mit den Prozessbeteiligten und deren Vorgesetzten – ist aber nur in Ausnahmefällen bzw. in Teilbereichen disziplinarisch vorgesetzt
- Schult, kommuniziert, sammelt Anregungen für Verbesserungen
- Sucht nach Möglichkeiten zur Automatisierung, aber auch anderen Optimierungsmöglichkeiten
- Treibt Optimierungen und hält diese nach
- Betreibt Prozess-Controlling und ggfs. –monitoring
- Unterstützt die Aktivitäten des BPM- Centers of Excellence
- Berichtet an Prozessverantwortlichen



Vorsicht: In der Praxis sind sehr unterschiedliche und widersprüchliche Abgrenzungen und Bezeichnungen verbreitet. Varianten sind möglich und oft sinnvoll. Überblicksdarstellung - Für Umsetzung ist weitere Ausgestaltung notwendig.

Fall-Manager / Case Manager

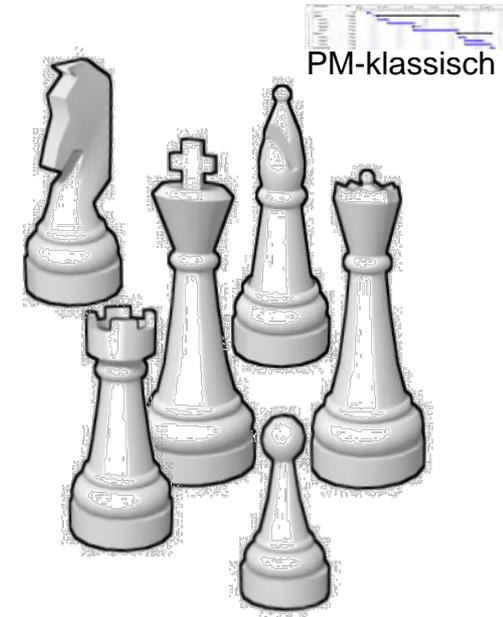
- Plant, organisiert, dokumentiert, kontrollt einzelne Prozesse (auf Ebene der *Instanz*)
- Treibt die optimale Leistungserstellung im Sinne von Kunden und Unternehmen über die Bereiche hinweg
- Betreibt das Monitoring der einzelnen Prozessinstanzen. Einzelfallbezogenes `Exception Handling` auf Basis von `Alerts`
- Unterstützt auf Basis seiner Erfahrung den Prozessmanager bei der Optimierung des Prozesses auf Typ-Ebene



Vorsicht: In der Praxis sind sehr unterschiedliche und widersprüchliche Abgrenzungen und Bezeichnungen verbreitet. Varianten sind möglich und oft sinnvoll. Überblicksdarstellung - Für Umsetzung ist weitere Ausgestaltung notwendig.

Weitere Rollen

- Leiter Center of Excellence („CPO“?)
- Prozess (Methoden) Coach
- Prozess Consultant
- Prozess Qualitätsmanager (formal)
- Prozess-Plattform-Administrator
- Plattform-Architekt
-



http://commons.wikimedia.org/wiki/Chess_pieces

Vorsicht: In der Praxis sind sehr unterschiedliche und widersprüchliche Abgrenzungen und Bezeichnungen verbreitet. Varianten sind möglich und oft sinnvoll. Überblicksdarstellung - Für Umsetzung ist weitere Ausgestaltung notwendig.

...ein Praxisbeispiel....

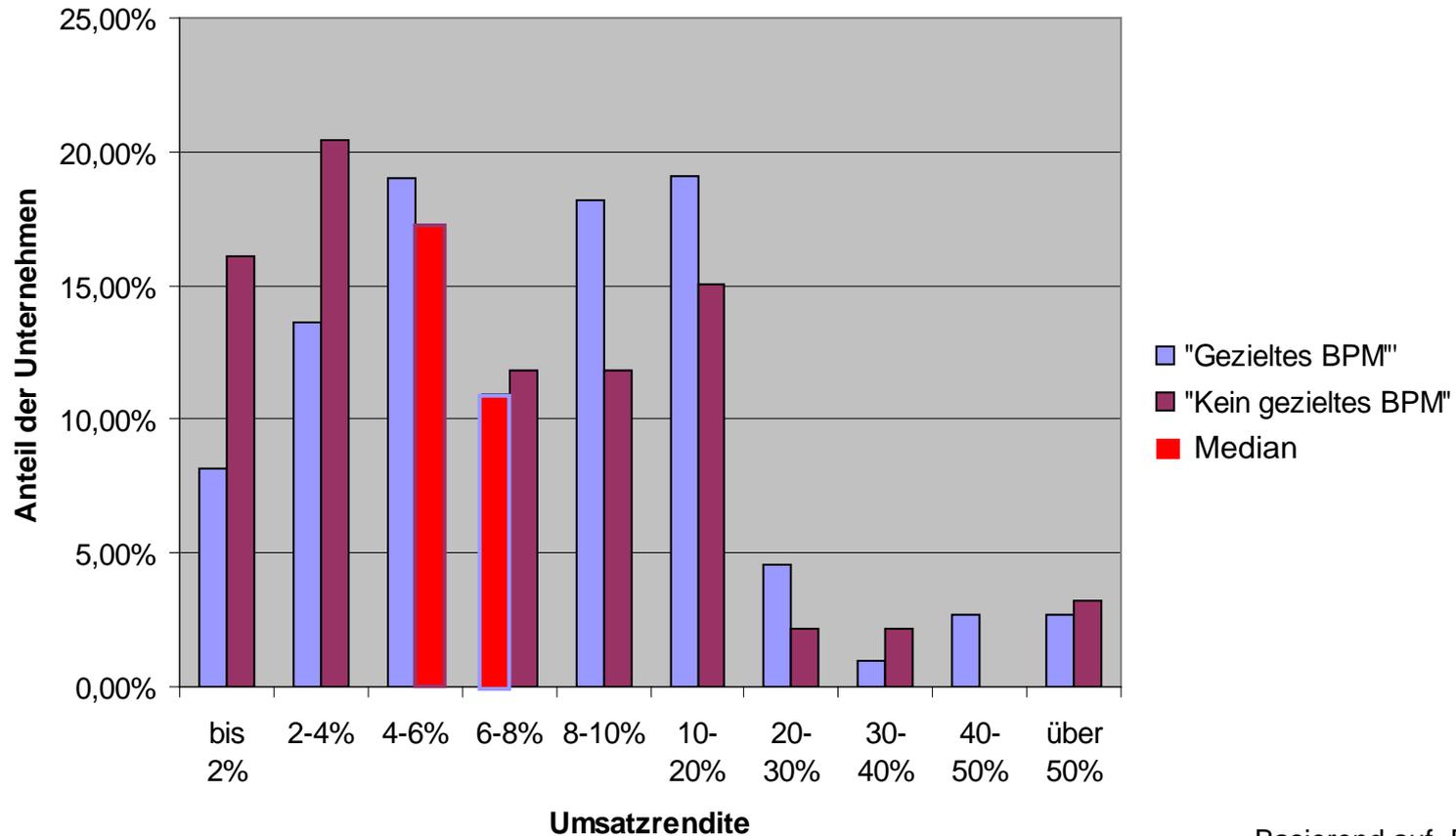
Beispiel

„Process Owner“
(=Process Sponsor)
und „Process Manager“

... lohnt sich das denn auch?

BPM-Umfrage: BPM und Umsatzrendite

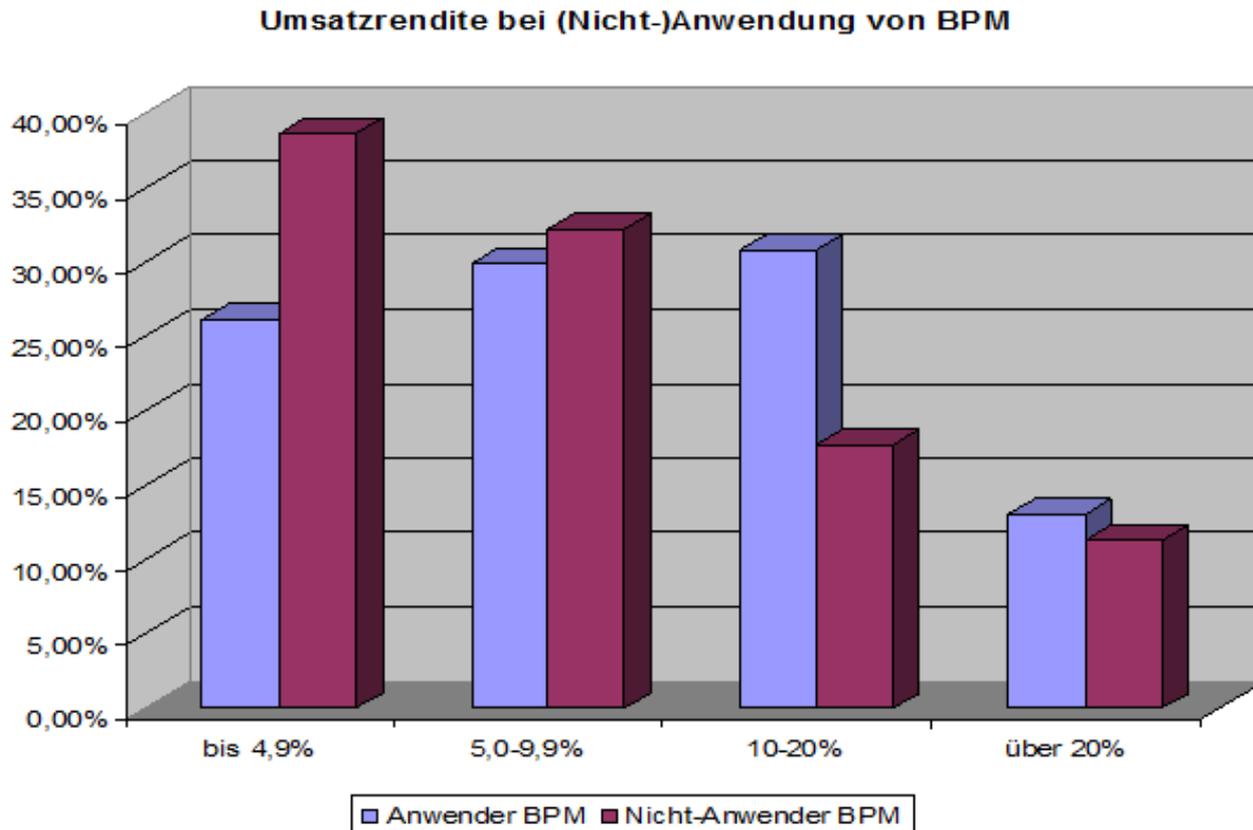
Höhere Umsatzrendite bei Unternehmen, die gezielt BPM betreiben
(Median ‚gezieltes BPM‘: 6-8% vs. 4-6%)



Basierend auf „BPM-Umfrage“

BPM + 6 Sigma: BPM und Umsatzrendite

Höhere Umsatzrenditen bei BPM-Anwendern

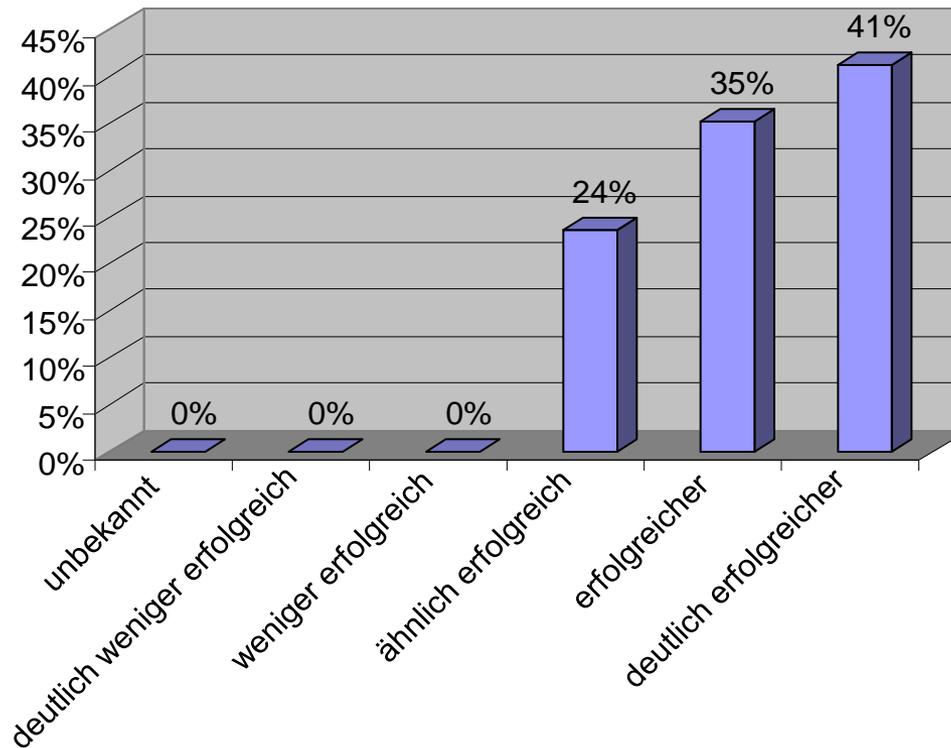


Basierend auf Studie BPM und Six Sigma – Komus/Leyendecker 2009

Lohnt sich BPM? – BPM Best Practice-Studie

82% ‚wissen‘ oder ‚vermuten‘, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren im Vergleich zur Branche

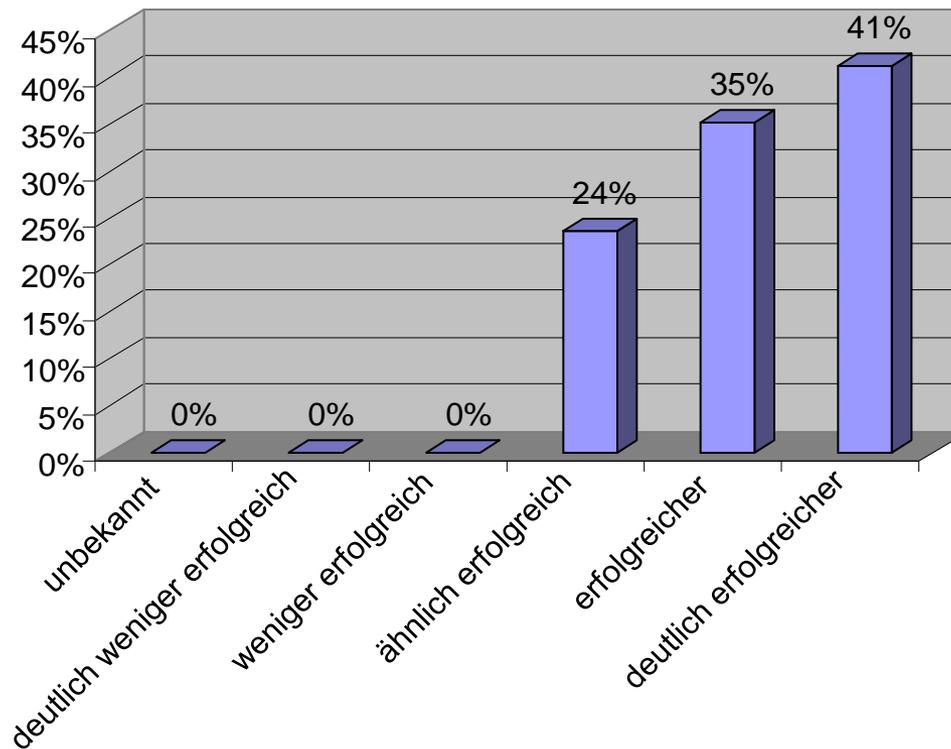


Basierend auf Komus: ‚BPM Best Practice‘

Lohnt sich BPM? – BPM Best Practice-Studie

82% ‚wissen‘ oder ‚vermuten‘, dass EBIT-Quote über Branchenschnitt

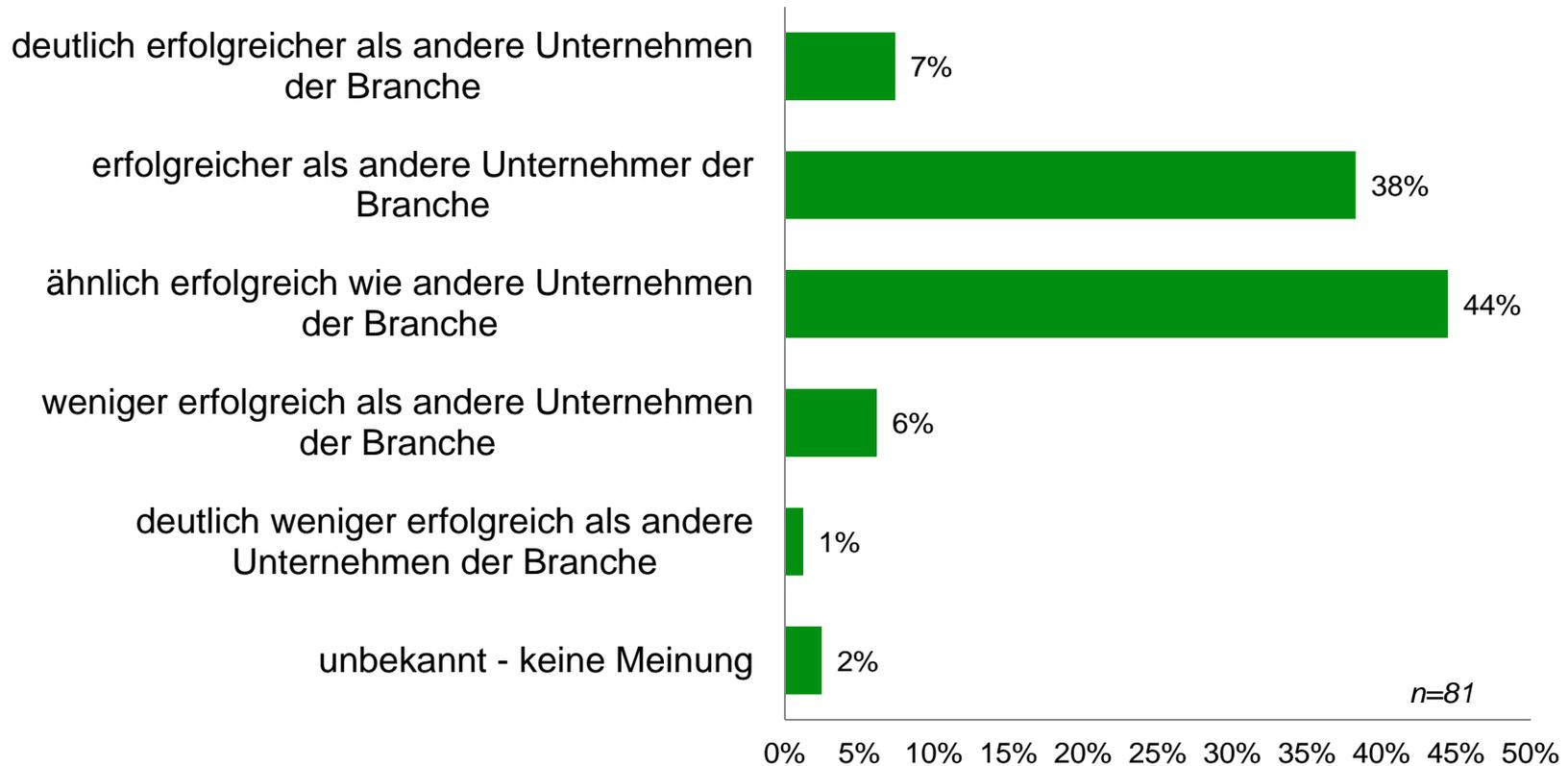
Eigeneinschätzung allgemeiner Erfolg in den letzten 3 Jahren im Vergleich zur Branche



Basierend auf Komus: ‚BPM Best Practice‘

Unternehmenserfolg

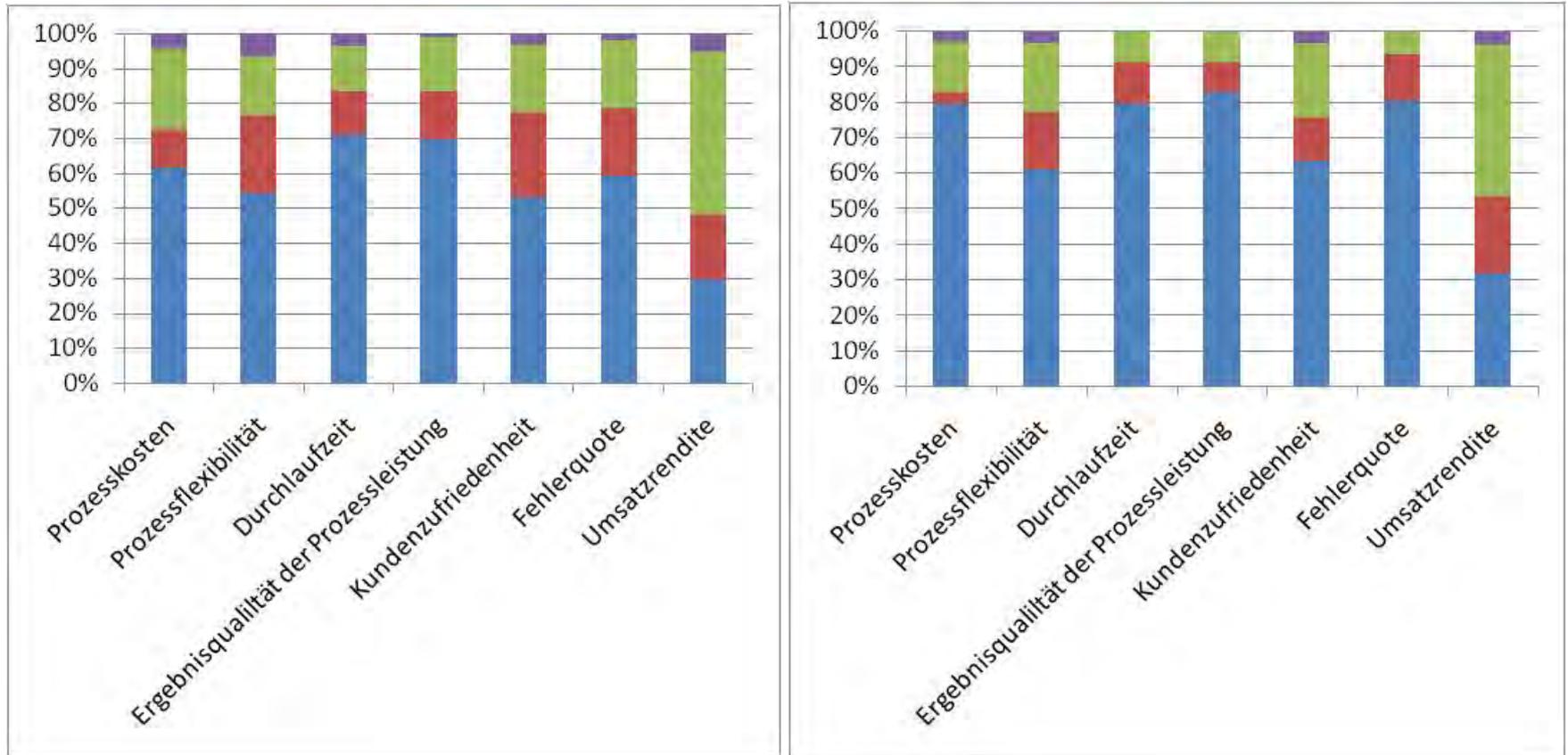
Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens insgesamt in den letzten 3 Jahren ein?



89% der Studienteilnehmer sind nach Eigeneinschätzung mindestens so erfolgreich wie andere Unternehmen der Branche

Erfolgspotenziale Kombination

Six Sigma **oder** BPM – Six Sigma **und** BPM

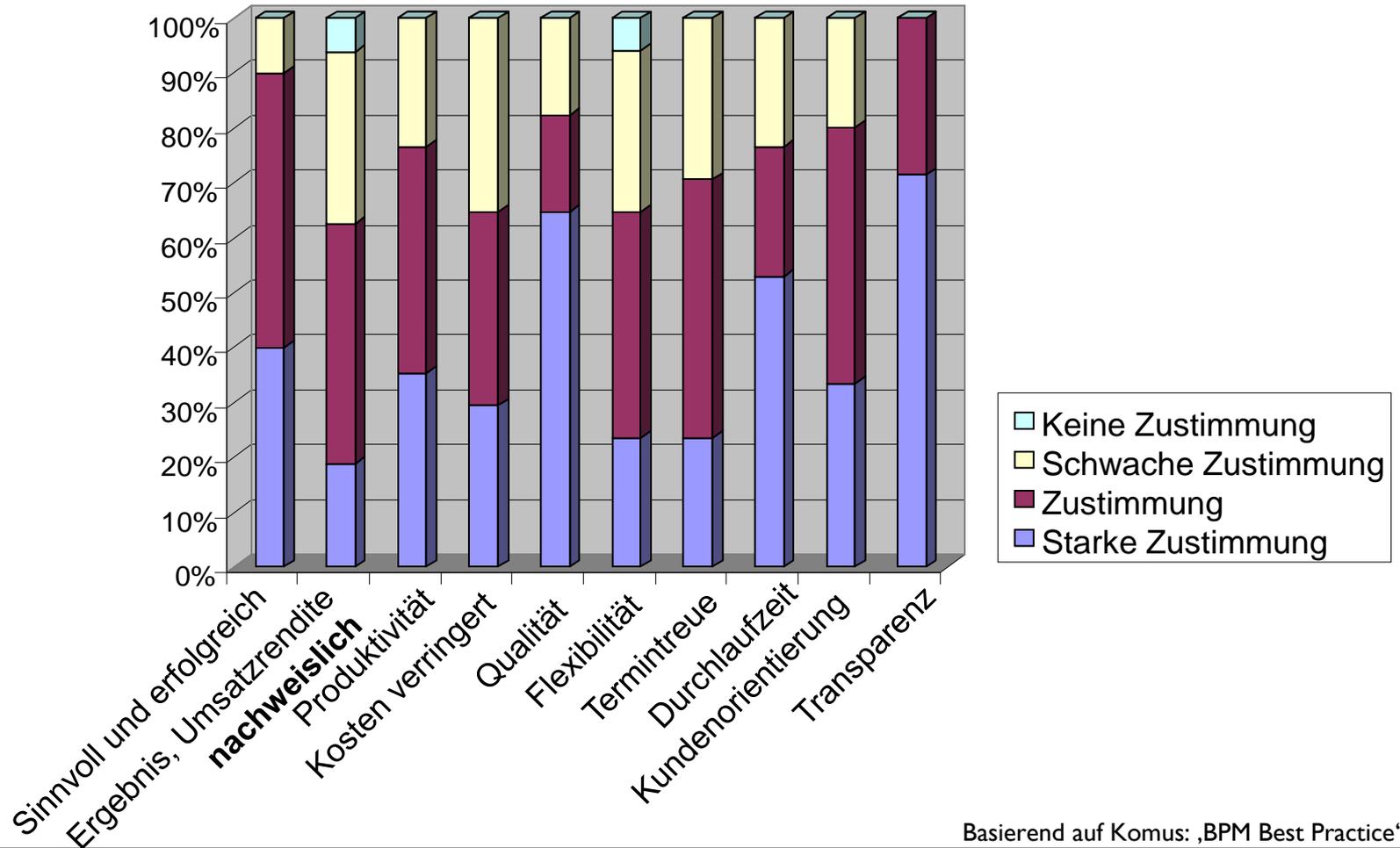


■ verbessert ■ gleich geblieben ■ noch nicht untersucht ■ verschlechtert

Basierend auf Studie BPM und Six Sigma – Komus/Leyendecker 2009

BPM – Verbesserungen (BPM Best Practice)

Weitreichende Verbesserungen in allen Bereichen, insbesondere
Transparenz und Qualität



Basierend auf Komus: ‚BPM Best Practice‘

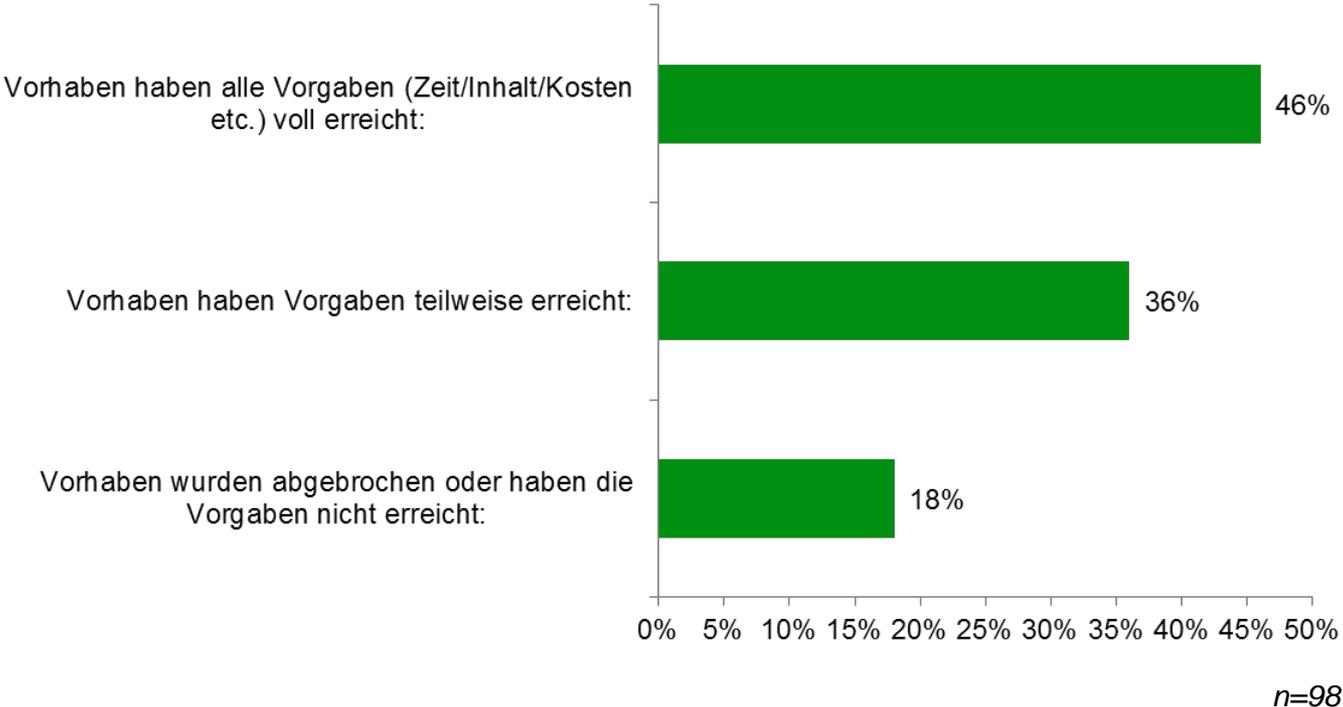
Also, alles super?

Wo Licht, da auch Schatten



Nur 46% der Vorhaben erreichen Ziele voll

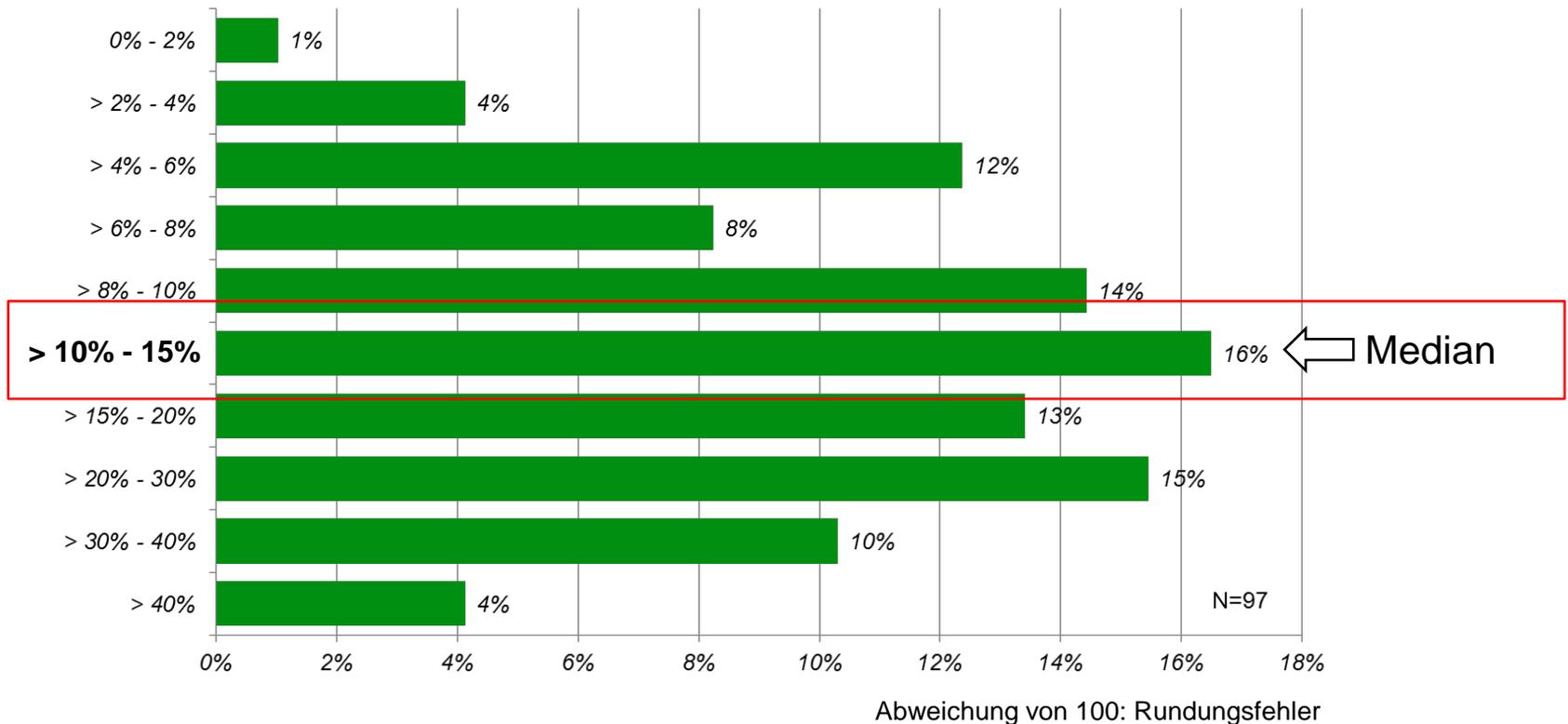
Wie hoch war der Zielerreichungsgrad der [Prozess-] Vorhaben insgesamt?



Quelle: HS-Koblenz, BPM-Labor, Prof. Komus/taraneon – Studie Qualität im BPM www.q-in-bpm.info

10-15% Aufwand für nachträgliche Fehlerbehebung (Median)

Wie hoch schätzen Sie den Zeitaufwand für die nachträgliche Fehlerbehebung bei Prozessänderungen oder -neugestaltungen in % des Gesamtzeitaufwandes von Entwurf bis Betriebsfreigabe ein? (Personentage)

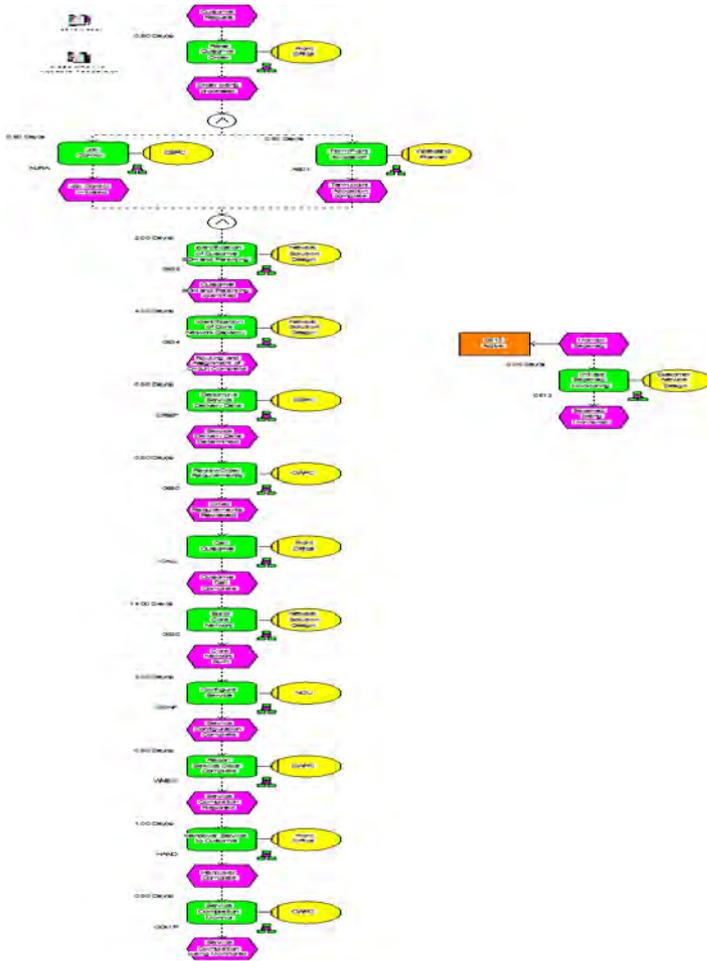


Standards und ihre Umsetzung

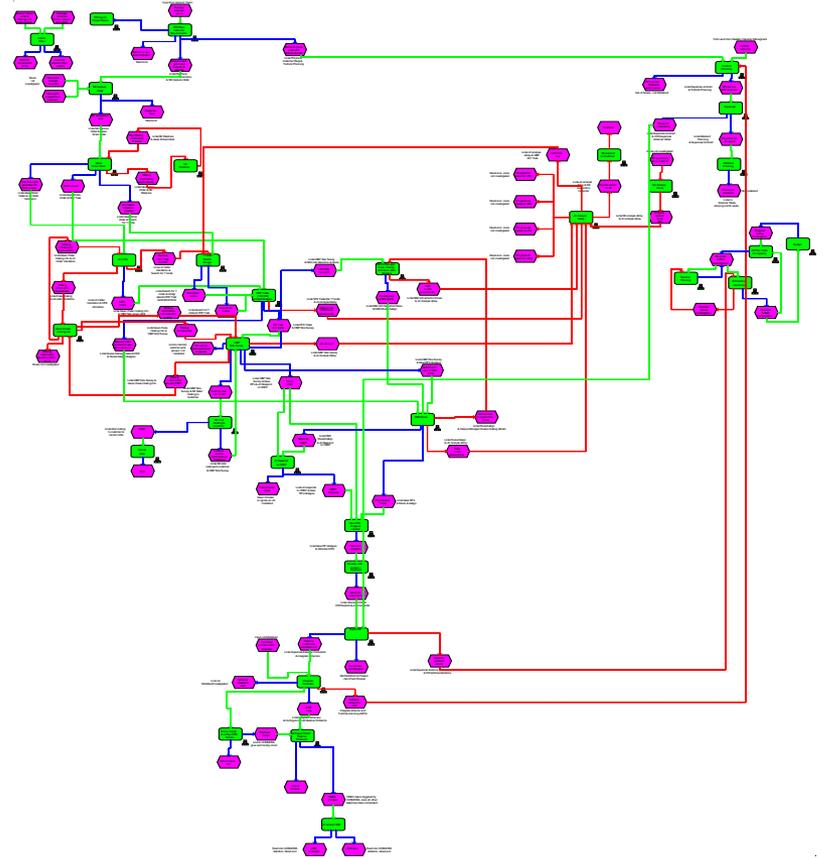


Schein und Sein

Dokumentiert



Tatsächlich ausgeführt

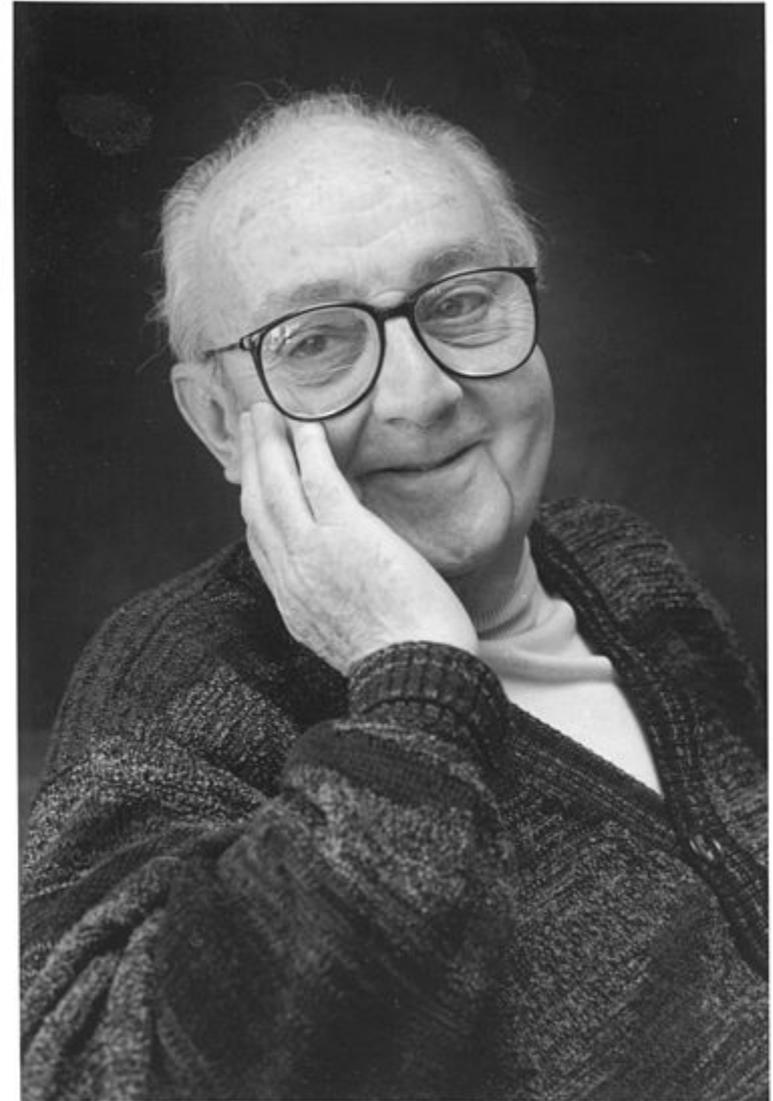


The Beauty Of Models



All Models Are Wrong

***„Essentially,
all models are wrong,
but some are useful.”***



George E. P. Box:

Verfügbarkeit und Grass-Root-Modellierung

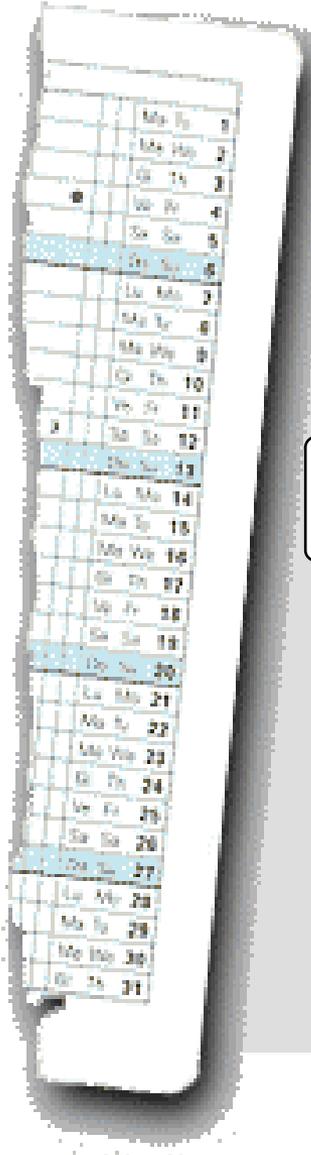
- **84%: Modelle sind für praktisch alle verfügbar und intuitiv lesbar**
 - Modellierung **nur** im Zusammenspiel mit Spezialisten
 - Geschäftsprozessmodelle als Unterstützung in der täglichen operativen Arbeit sind die **Ausnahme** (insb. außerhalb der IT)
- Bottom-Up-Modelle bleiben in der Schreibtischschublade und finden kaum Verknüpfung zur ‚offiziellen‘ Prozesswelt



Trennung Technisches und Business BPM



... und wie wäre das mit agilen Methoden?



BPM Rollen – aktuelle Best Practice

Rollen in Agilen Methoden/Scrum

Gegenüberstellung

Verbreitung von Scrum



Was ist agil?



© bilderstoeckchen - fotolia

3 Dinge....

3 Dinge, von den wir wünschen, sie wären wahr...

- Der Kunde weiß, was er will
- Der Entwickler weiß, wie es zu erstellen ist
- Nichts ändert sich im Projektverlauf

3 Dinge, mit denen wir leben müssen...

- Der Kunde entdeckt erst, was er will
- Der Entwickler entdeckt erst, wie es zu erstellen ist
- Vieles ändert sich im Projektverlauf



Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.
Through this work we have come to value:

Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

Studie „Status Quo Agile“

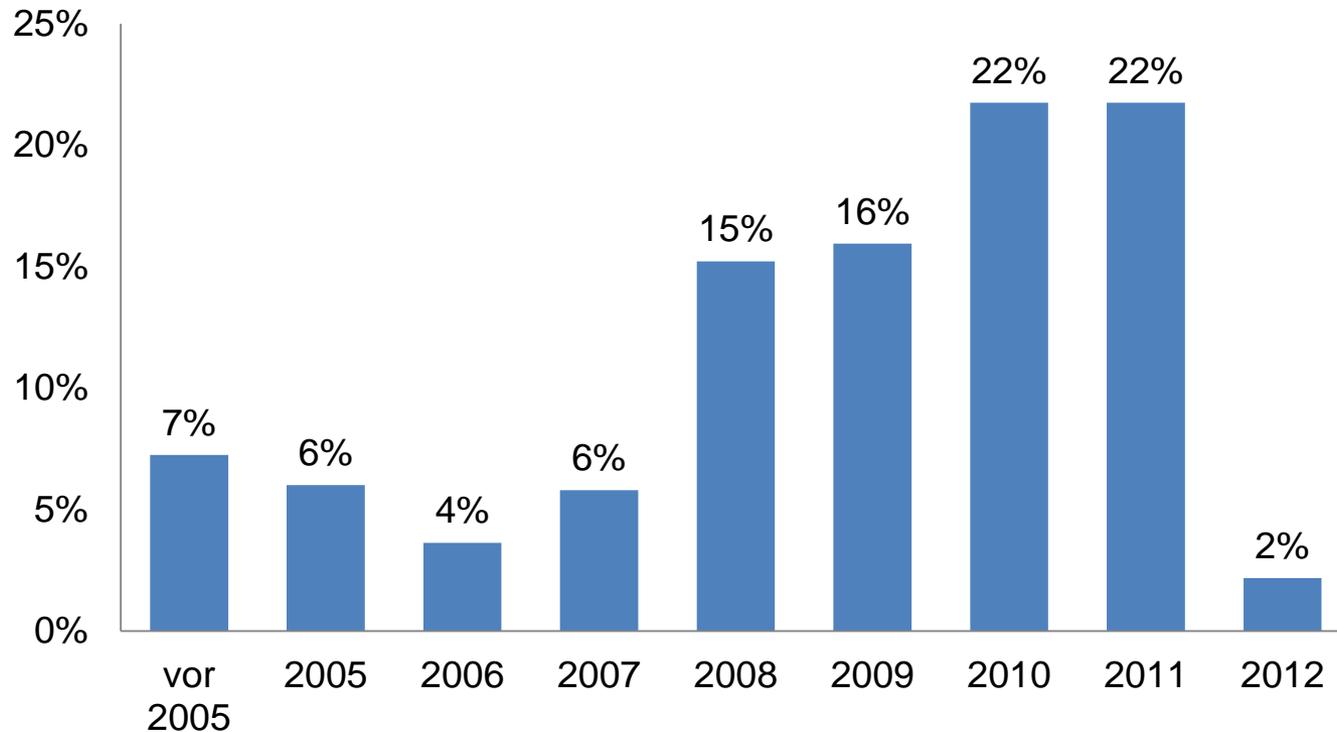
- Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden
- Expertengespräche und Online-Survey
- Erhebungszeitraum Q2 2012
- 350 Aufrufe, 266 voll verwertbare Fragebögen
- Berichte in ca. 20 Fachmagazinen, Blogs etc. (Mitte August)



Agile Methoden im Zeitverlauf

Agile Methoden erleben seit 2008 einen deutlichen Aufschwung

Seit wann werden agile Methoden in Ihrem Tätigkeitsbereich ... genutzt?



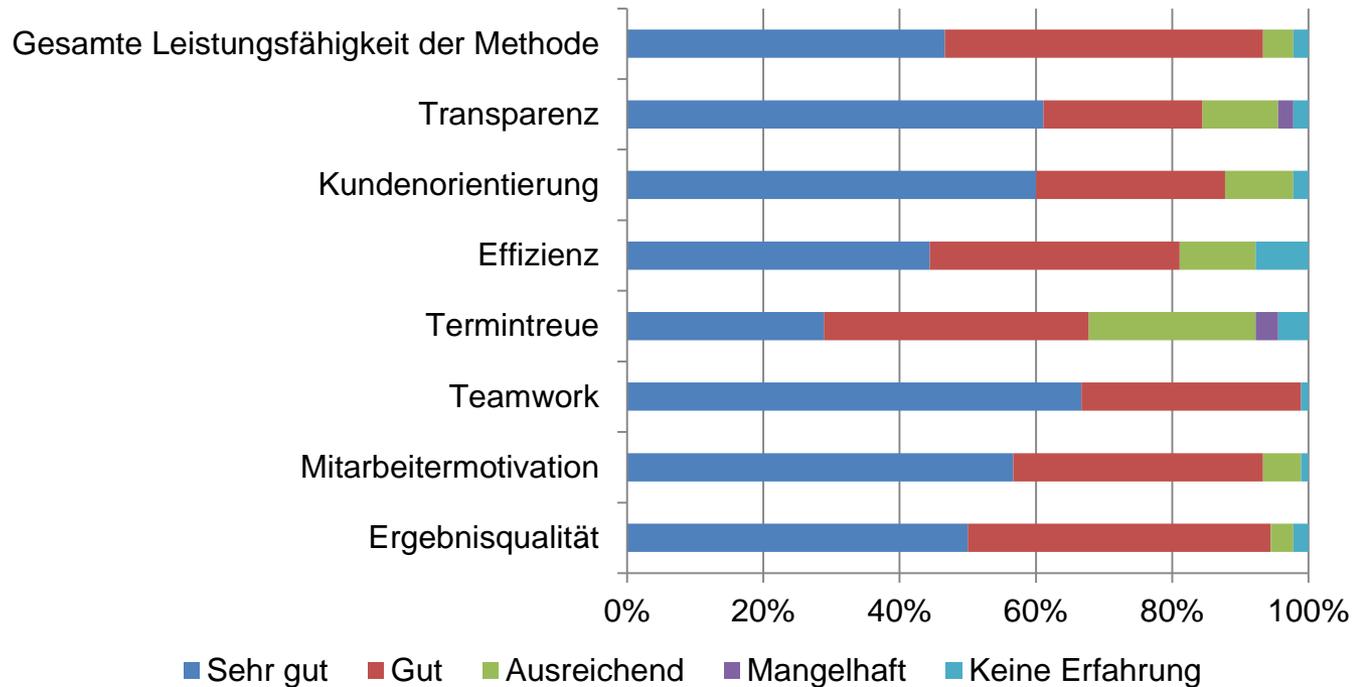
n=138 (Antworten aus den Gruppen „durchgängig agil“, „Mischform“ und „sowohl-als auch“; Umfragedatum: Q2-2012)

Quelle: Studie Status Quo Agile

Hohe Zufriedenheit mit Scrum

- 93% der „agilen Unternehmen“ bewerten Scrum als „gut“ oder „sehr gut“
- Auch Teamwork, Mitarbeitermotivation und Ergebnisqualität hervorragend

Benoten Sie bitte Scrum... anhand der Erfahrungen...



n=90 (Antworten aus den Gruppen, „durchgängig agil“, „Mischform“ und „sowohl-als auch“)

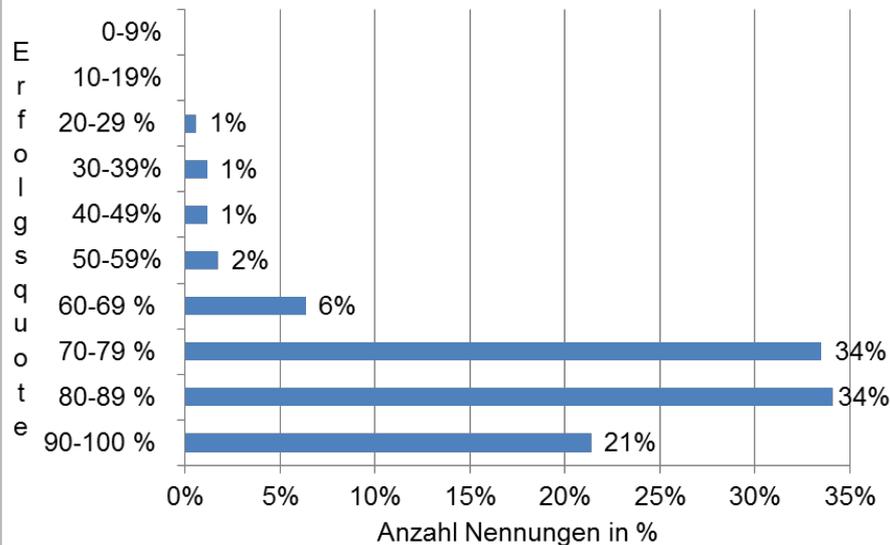
Erfolgsquoten Agile versus Wasserfall

Die Erfolgsquoten werden bei agilen Aktivitäten deutlich besser bewertet

Wie hoch würden Sie ... Erfolgsquote einschätzen?

Agile Methoden

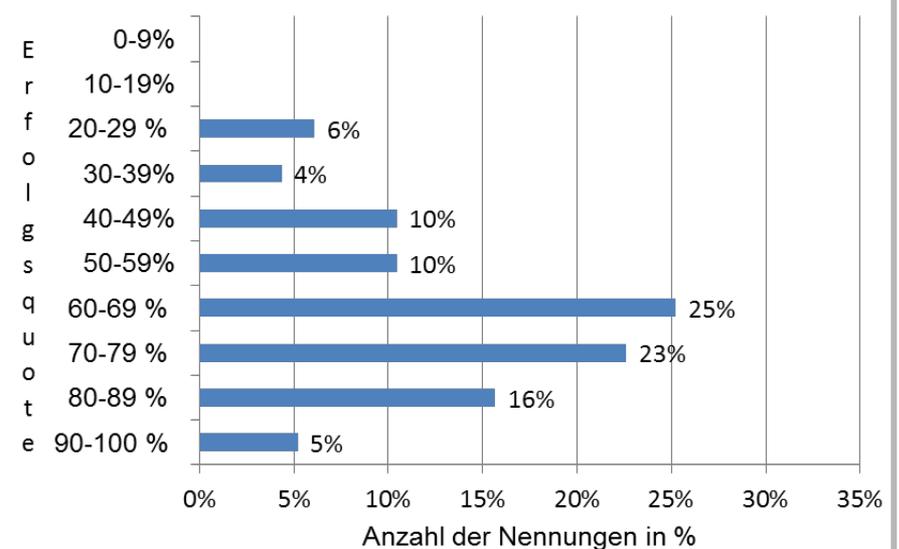
(arithmetisches Mittel zwischen 76 und 85%)



n=173 (Antworten aus den Gruppen „durchgängig agil“, „Mischform“ und „sowohl-als auch“)

Wasserfall

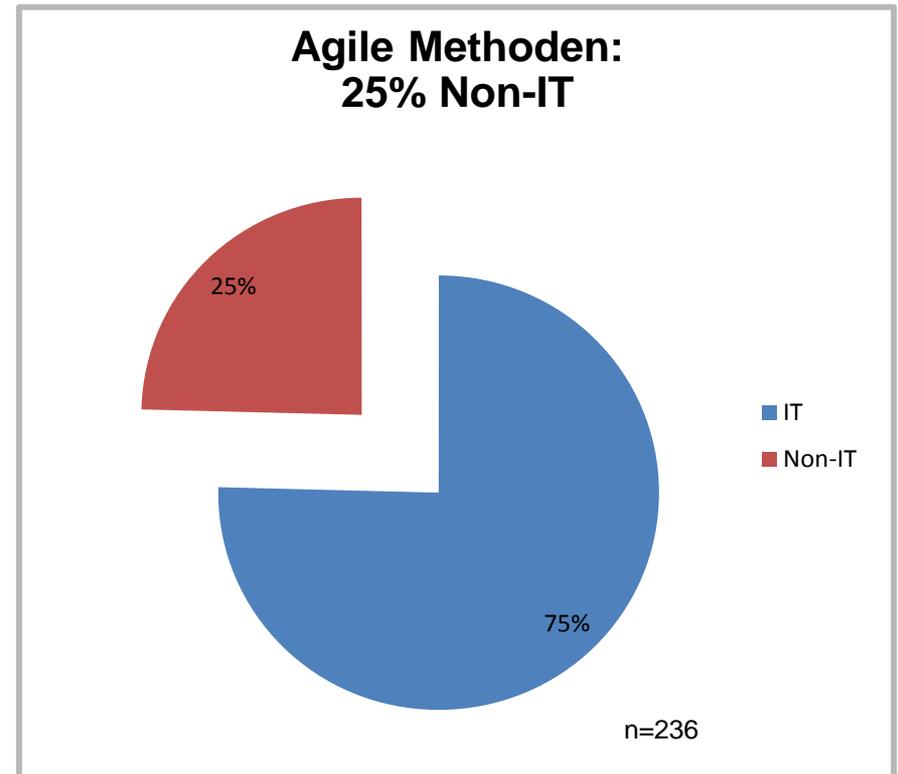
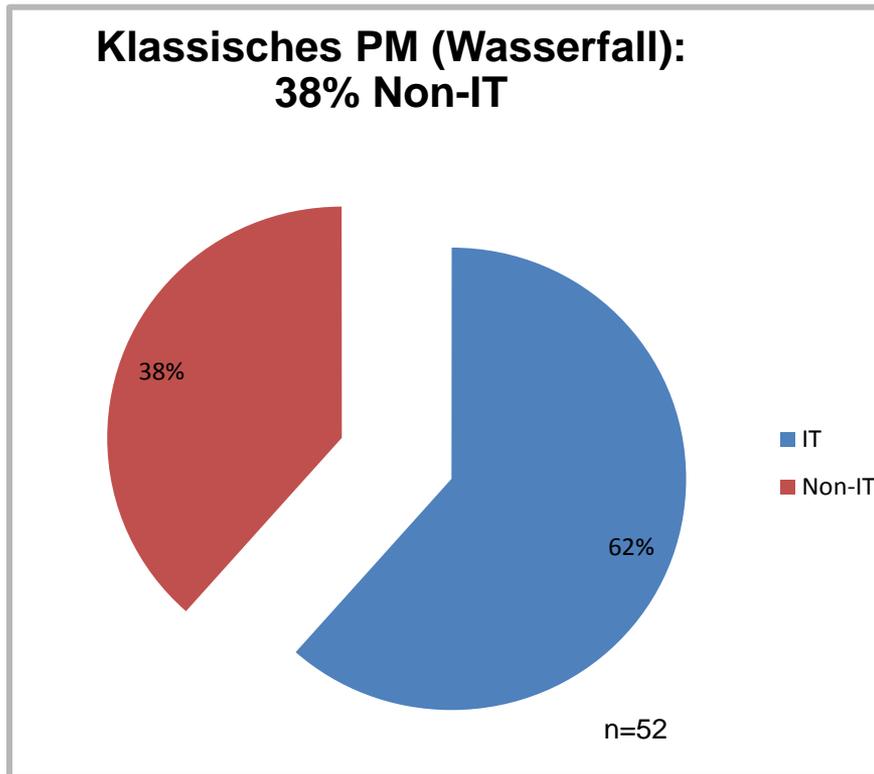
(arithmetisches Mittel zwischen 60 und 69%)



n=115 (Antworten aus den Gruppen „durchgängig agil“, und „sowohl-als auch“)

Bereits 25% Non-IT bei Agilen Methoden

Welchen Fokus haben diese Projekte?
(Mehrfachauswahl möglich)

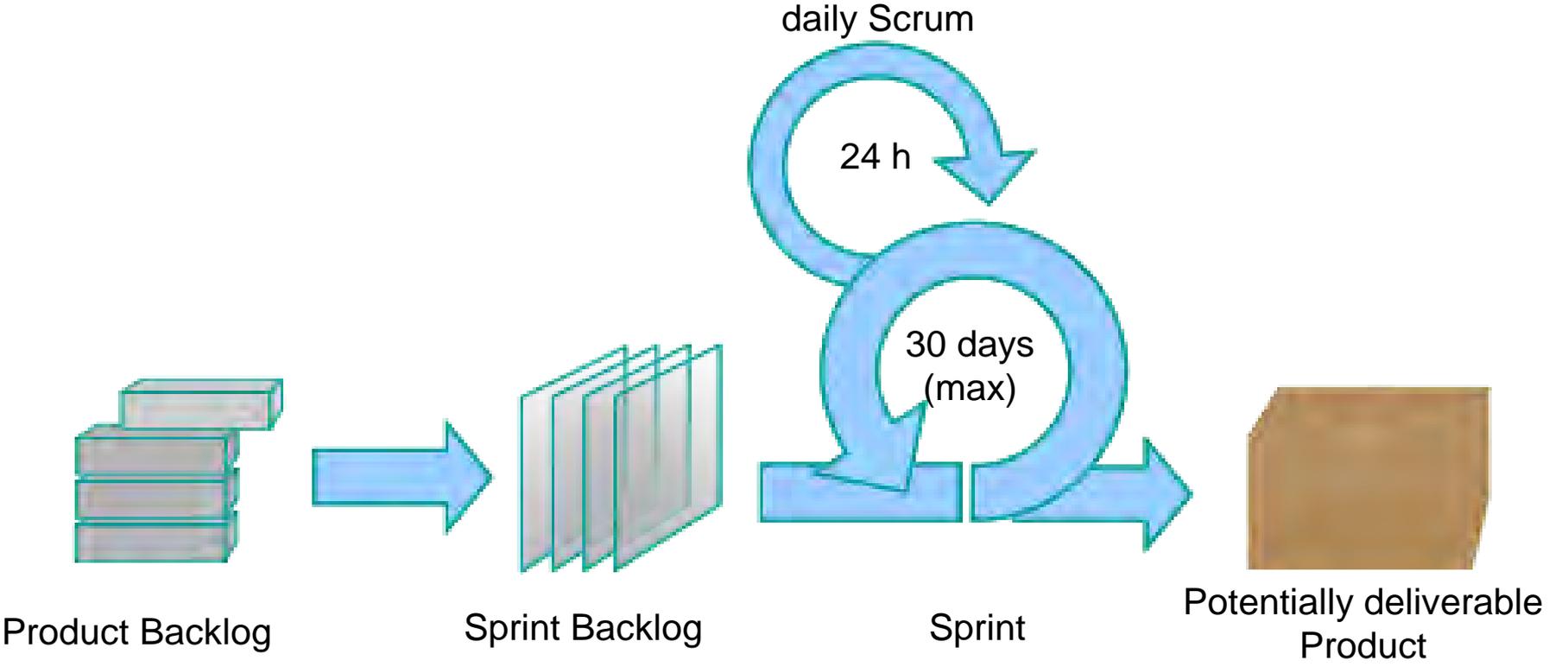


„IT“: Auswahl: „IT-Innovationen/IT-Neuentwicklungen“ und/oder „IT-Verbesserungen/IT-Weiterentwicklungen“
„Non-IT“: Weder: „IT-Innovationen/IT-Neuentwicklungen“ noch „IT-Verbesserungen/IT-Weiterentwicklungen“

Quelle: Studie Status Quo Agile
www.status-quo-agile.de



Scrum

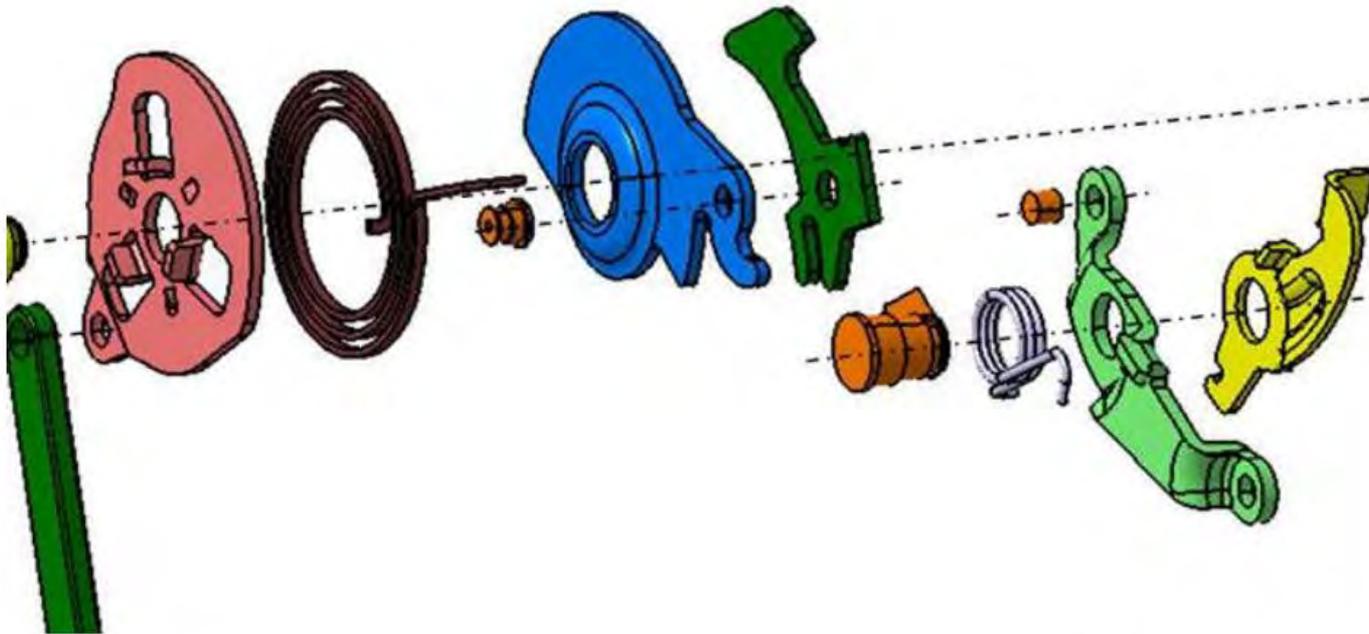


http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Scrum_process.svg

... funktioniert das denn nur in IT-Entwicklungsprojekten?

Successful Scrum – Nicht nur für SW-Entwicklung

Mechanism Parts

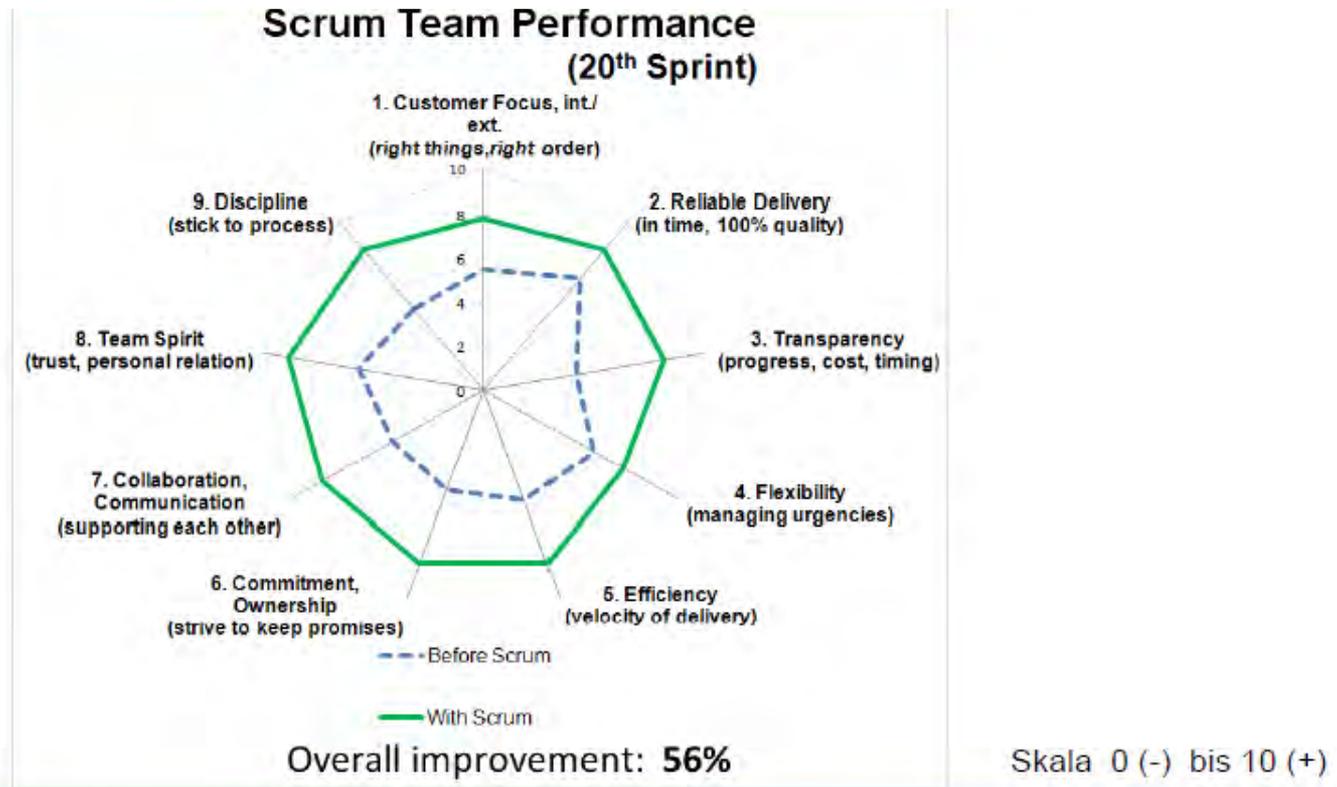


CAD System

Source: Erretkamps, Heinz; Yon, Gregory: Agile Product Development at Johnson Controls Automotive Experience – A Success Story, Scrum Gathering, Barcelona Oct. 2012. http://www.scrumalliance.org/system/slides/119/original/ClosingKeynote_HeinzErretkamps&GregoryYon_AgileMechanicalProductDevelopment.pdf?1349825029

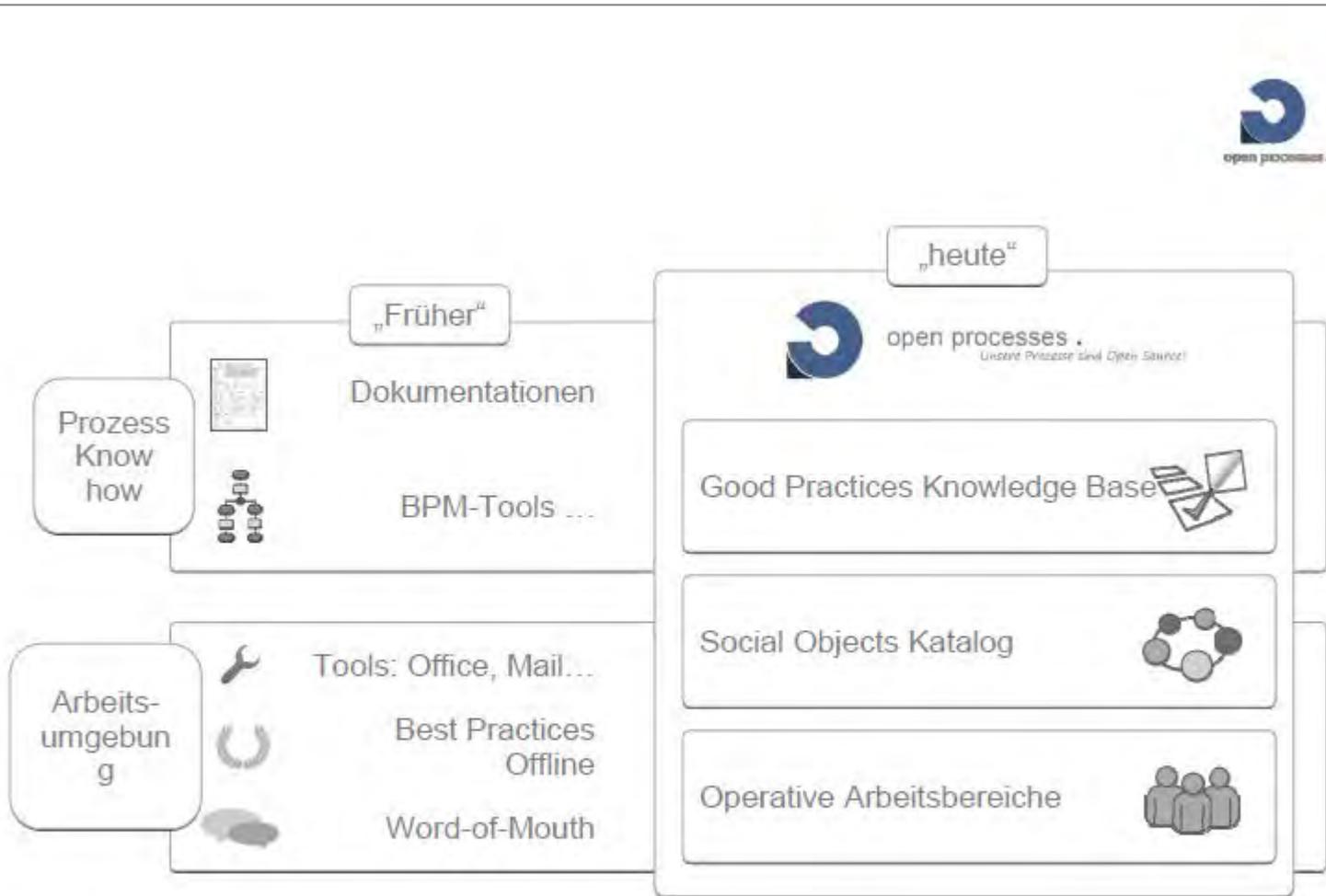
56% Gesamtverbesserung

Selbsteinschätzung von Stakeholder, Product Owner und Team



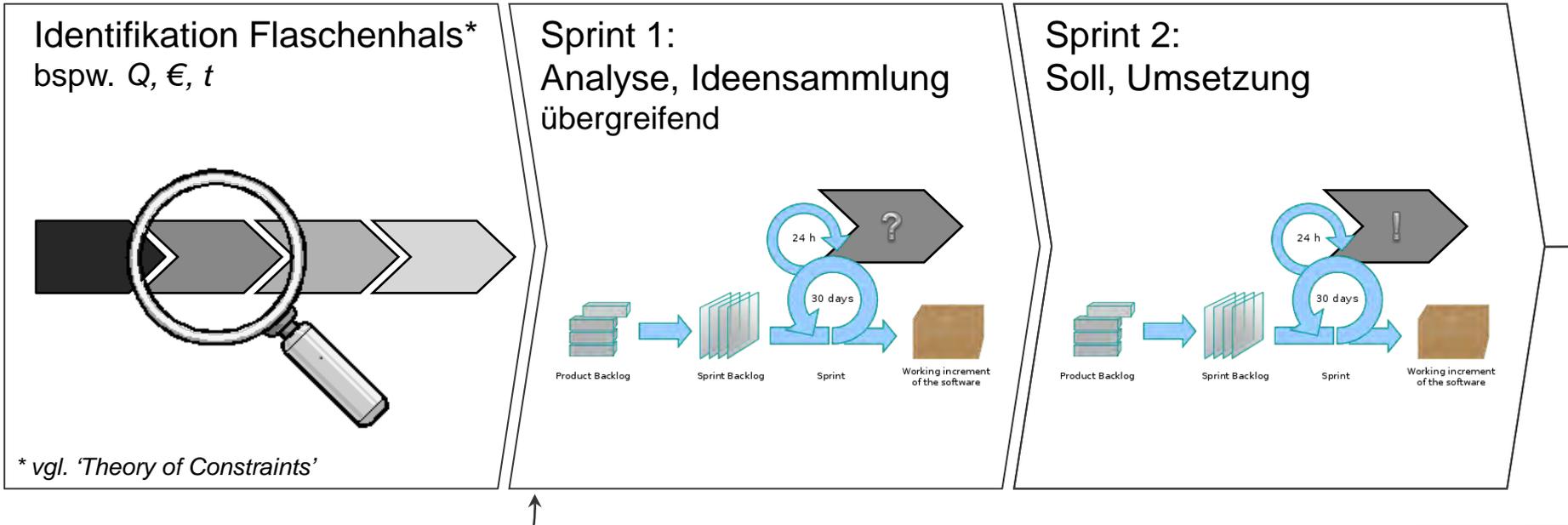
Beispiel: Open Processes – Deutsche Telekom

Quelle: Apeldorn, Andreas: **Open Processes - Defizite des klassischen Prozessmanagements und die Wikimanagement-Erfolgsfaktoren**. *Prozess Management 2012*, 25.5.2012 Wien



Scrum-orientiertes Vorgehen in der Prozessoptimierung

Beispiel konzerninternes BPM-Consulting deutscher Konzern

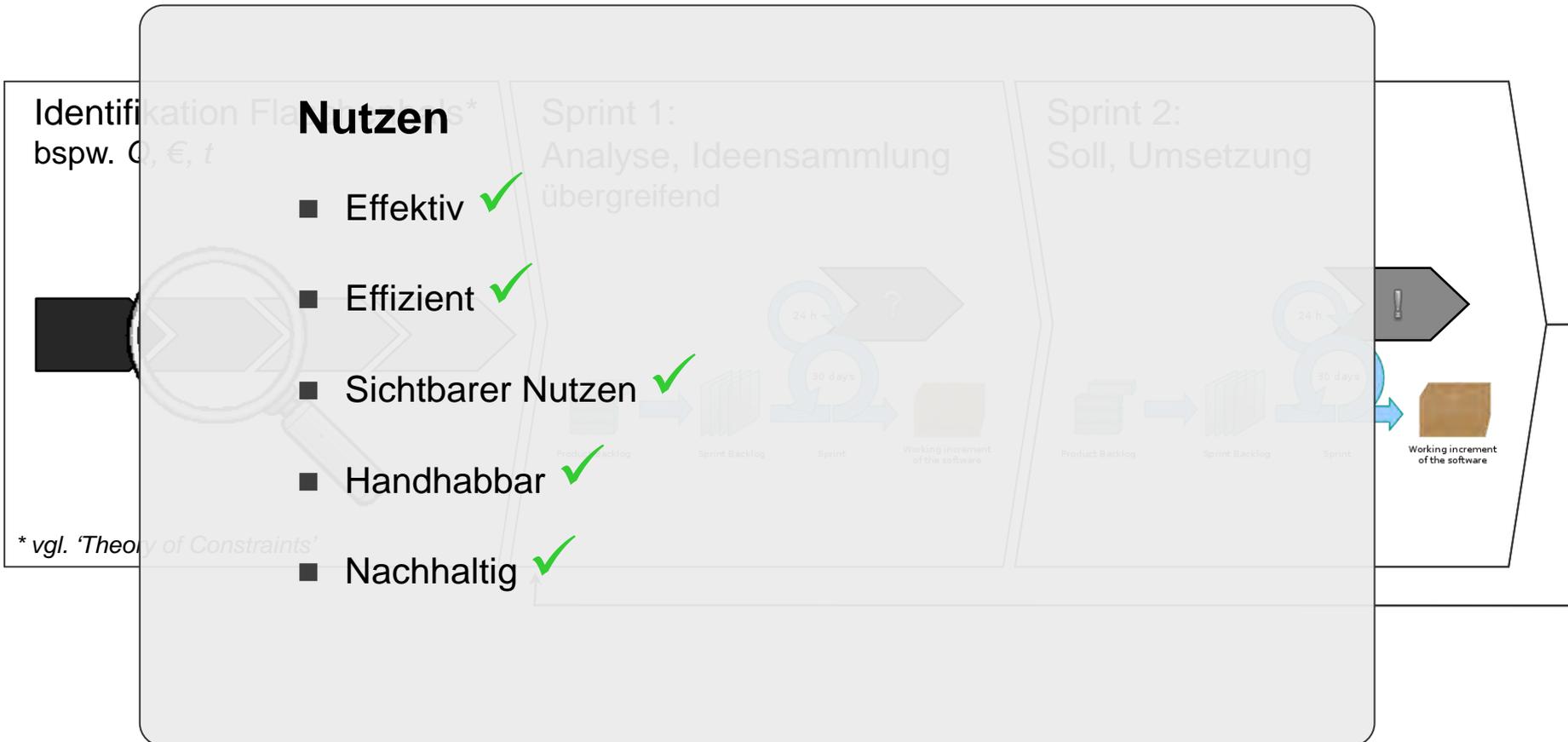


Erkenntnis:

“Die meisten Optimierungen funktionieren ohne IT-Änderungen”

Scrum-orientiertes Vorgehen in der Prozessoptimierung

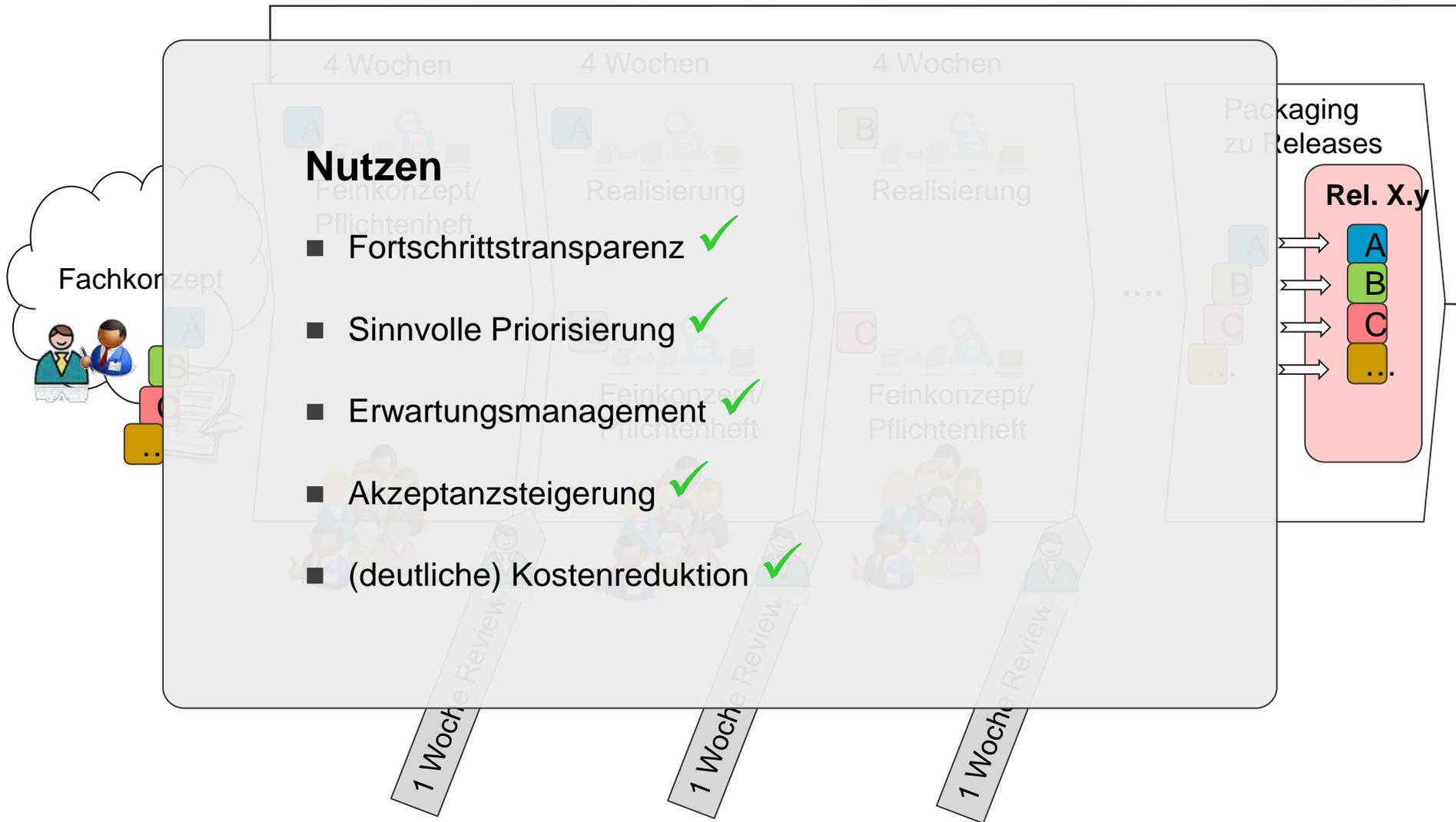
Beispiel konzerninternes BPM-Consulting deutscher Konzern



Erkenntnis:

“Die meisten Optimierungen funktionieren ohne IT-Änderungen”

Beispiel Scrum im SAP-gestützten Prozessmanagement



Wie sehen die Rollen denn nun aus?

Product Owner



- **Define the features of the product**
- **Decide on release date and content**
- **Be responsible for the profitability of the product (ROI)**
- **Prioritize features according to market value**
- **Adjust features and priority every iteration, as needed**
- **Backlog Grooming**
- **Accept or reject work results**

The Scrum Master



- **Responsible for enacting Scrum values and practices**
- **Removes impediments**
- **Ensure that the team is fully functional and productive**
- **Enable close cooperation across all roles and functions**
- **Shield the team from external interferences**

Not a Project Manager

The Team



- **Typically 5-9 people**
- **Cross-functional:**
 - Programmers, testers, user experience designers, etc.
- **Members should be full-time**
 - May be exceptions (e.g., database administrator)
- **Teams are self-organizing**
 - Ideally, no titles but rarely a possibility
- **Membership should change only between sprints**



- **Customer**

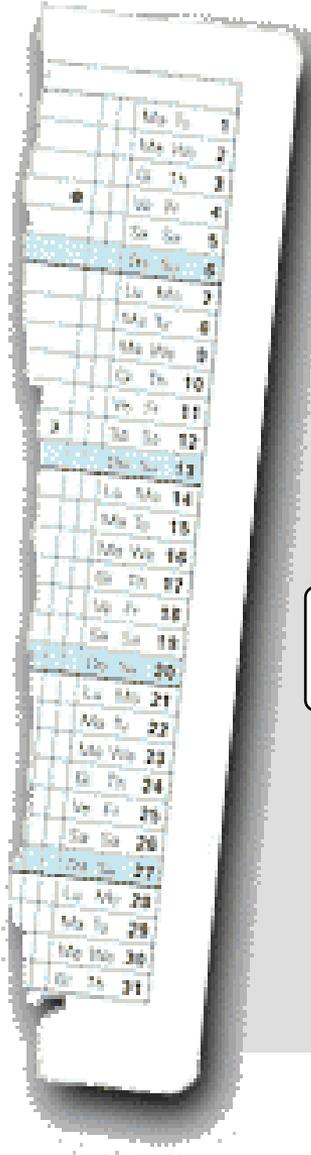
- **User**

Der User kann, muss aber nicht zugleich der Kunde sein

- **Management**

... und im Vergleich?

Inhalt



- BPM Rollen – aktuelle Best Practice
- Rollen in Agilen Methoden/Scrum
- Gegenüberstellung**

Vergleich: klassischer BPM-Ansatz zu BPM mit agilen Methoden

Klassischer BPM Ansatz	BPM mit agilen Methoden
Center of Excellence BPM	CoE für Agile Methoden UND für BPM
Business Process Owner (Sponsor)	Management (Sponsor)
Process Manager (?)	Product Owner
Case Manager	Case Manager / User
BPM-Team (Crossfunctional?)	Cross-functional (!) Team
Projektleiter	Scrum Master
Prozess Methoden Coach	Integriert in Cross-functional Team

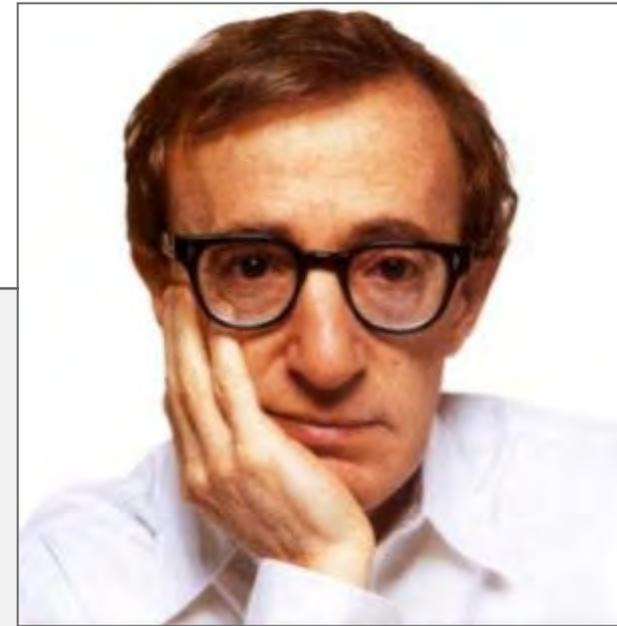
Klassisches und agiles BPM miteinander vereinbar?

Kein so harter Widerspruch

Unterschiede

- Time Boxing
- Inkremente
- Kommunikation (Daily und Review)
- Write less, talk more...
- Einbindung Team
- Impediment-Orientierung
- **Kultur**
- **Kultur**
- **Kultur**
- **Kultur**
- **Kultur**
- **Kultur**
-

Chancen ergreifen – Fallstricke meiden



*“Alles in allem wird deutlich,
dass die Zukunft große Chancen
bereithält - sie enthält aber auch
Fallstricke.*

*Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu
gehen, die Chancen zu ergreifen und bis sechs
Uhr wieder zu Hause zu sein.“*

Woody Allen (*1935)

Save The Date





Studie Status Quo Chemie Pharma

Status Quo Prozess- und IT-Management in der Chemie und Pharma-Branche

- Wie sieht die aktuelle Praxis des IT- und Prozessmanagement in der Chemie/Life Science aus?
- Welche Rolle spielen Compliance-Vorgaben (GxP)
- Welche Praktiken sind verbreitet? Welche erfolgreich?

Teilnahme ab 19.11.2012 unter
www.status-quo-chemie-pharma.de

Teilnehmer erhalten ausführlichen Ergebnisbericht. Unter den Teilnehmern werden „BPM Best Practice“ und „Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Media und Web 2.0 lernen können“ verlost.



Save The Date

- **Praxisforum BPM und ERP** (27.11.2012, HS Koblenz)
Thema: Agile Methoden in IT- und Prozessmanagement
www.bpmerp.de (Nur für Anwender)
- **Start der Studie**
Status Quo BPM und IT-Management in Chemie Pharma
19.11.2012 – www.status-quo-chemie-pharma.de
- **Praxisworkshop: Scrum und Kanban im SAP- und Prozessmanagement**
21. und 30.11.2012 - www.bpm-erp-update.de
- **Praxisworkshop:**
BPM-ERP-Udplate 2013: Chancen und Herausforderungen für Prozess- und SAP-Management in 2013
11.12.12 und 15.1.13 - www.bpm-erp-update.de

PEX-BPM-Award



<http://www.pex-network.de/>

Ich freue mich auf eine
beachtete Diskussion!



www.komus.de
www.bpmerp.de
www.it-radar.info
www.bpm-erp-update.de

Kontakt:

Prof. Dr. Ayelt Komus
FH Koblenz
FB Betriebswirtschaft
komus@hs-koblenz.de
www.komus.de
Mobil: +49-172 6868697
[www.twitter.com/AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Dieser und andere Vorträge unter: www.komus.de