



## **Modellgovernance und Prozessgovernance**

*Dieses Dokument wurde verfasst von ...*

Dr. Jürgen Pitschke,

BCS-Dr. Jürgen Pitschke, [www.enterprise-design.eu](http://www.enterprise-design.eu)

Diese Unterlagen können frei für nicht-kommerzielle Zwecke benutzt werden. Die Weiterverbreitung oder kommerzielle Nutzung jeglichen Teils dieser Unterlagen ist ohne Zustimmung von BCS - Dr. Jürgen Pitschke nicht gestattet. Für Lizenzen und Weiterverwendung sprechen Sie uns bitte an. Kopieren Sie diese Notiz in jede Reproduktion.

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemabgrenzung - Scope .....	3
2	Modelle erstellen, pflegen, nutzen - Modellgovernance .....	3
2.1	Modelle erstellen .....	3
2.2	Organisatorische Regelungen .....	4
2.3	Process Mining, Data Mining .....	4
3	Prozesse entwerfen, messen und pflegen - Prozessgovernance.....	4
3.1	KPI.....	5
4	Zusammenfassung .....	5
5	Literaturverzeichnis .....	6

# 1 Problemabgrenzung - Scope

Merriam-Webster definiert "Governance" wie folgt: "the act or process of governing or overseeing the control and direction of something (such as a country or an organization)". (Merriam-Webster 2020)

In der Literatur findet sich der Begriff in Kombination mit verschiedenen Begriffen oder Objekten. Wir sprechen von IT-Governance, Corporate Governance (Unternehmens-Governance), Projekt-Governance, Prozess-Governance und auch "Modell-Governance".

Ich weise darauf hin, dass zu Governance die Erstellung, die Pflege und Nutzung des interessierenden Objektes gehört. Gelegentlich wird in Diskussionen vor allem auf den Aspekt der Pflege Priorität gelegt.

# 2 Modelle erstellen, pflegen, nutzen - Modellgovernance

Den allgemeinen Prozess der Entwicklung, Pflege und Nutzung von Modellen habe ich bereits skizziert (siehe Abbildung 1).



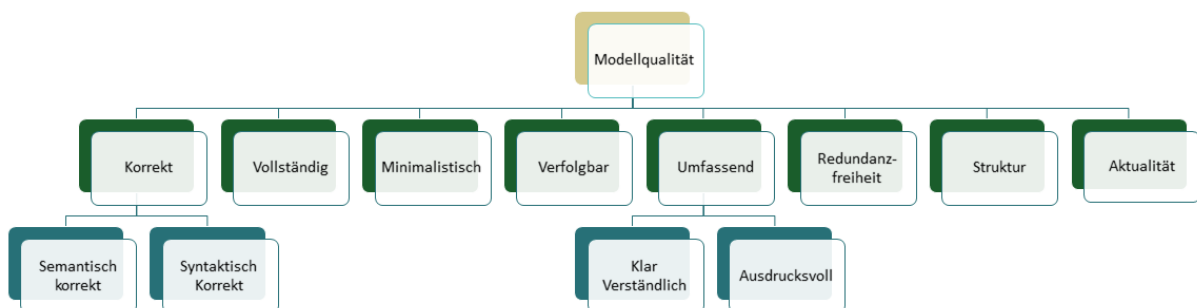
**Abbildung 1: Allgemeiner Modellierungsprozess**

## 2.1 Modelle erstellen

Das Sammeln notwendiger Informationen und das Formalisieren dieser Informationen wird in der Regel in einer Modellierungs-Guideline und einer Modellierungsrichtlinie beschrieben und geregelt.

Darin wird beschrieben, welche Standardnotationen und Beschreibungsmittel wir anwenden, welche Arbeitstechniken für die Informationssammlung und die Formalisierung angewendet werden und wie Modelle strukturiert und aufgebaut werden.

Die Frage der Modellgovernance führt direkt zur Frage der Modellqualität. Abbildung 2 zeigt Qualitätskriterien für Modelle (nach (Rauh 1997) und (Pitschke 2019)).



**Abbildung 2: Kriterien für die Modellqualität (Auswahl)**

Governance hat die Aufgabe die Einhaltung der Qualitätskriterien während des Erstellen und der Pflege zu sichern. Vor allem die langfristige Pflege stellt häufig eine Herausforderung dar. Der Ersteller der Modelle ist nicht mehr zugreifbar. Die Regeln der Modellierungsguideline und der Modellierungsrichtlinie haben die Aufgabe insbesondere die langfristige Pflege der Modelle zu sichern und zu erleichtern.

## 2.2 Organisatorische Regelungen

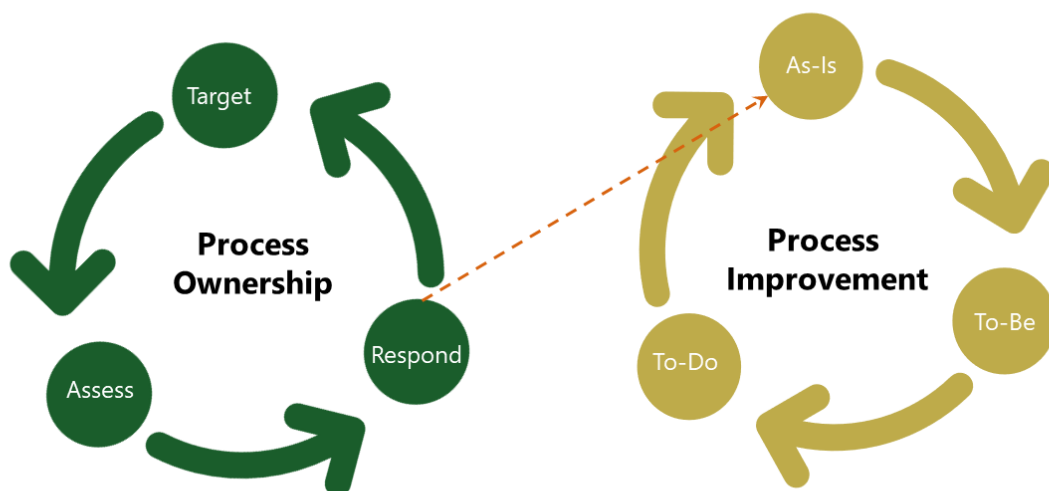
Organisatorische Regelungen sind unerlässlich. Z.B. die Regel "Nach einem Jahr muss die Aktualität des Modells durch den Modelleigentümer bestätigt werden." Wir benennen eine verantwortliche Rolle (den Modelleigentümer) der für die Einhaltung der Governanceregeln verantwortlich ist.

## 2.3 Process Mining, Data Mining; Technische Regelungen

Neben organisatorischen Regeln werden technische Regelungen gesucht. In letzter Zeit ist "Process Mining" und "Data Mining" populär. "Process Mining" wird dabei nicht nur für die langfristige Pflege der Modelle der Geschäftsprozesse eingesetzt, sondern als Arbeitstechnik der Informationssammlung und Formalisierung. Die Arbeitstechnik ist leistungsstark. Die Limits dürfen dabei nicht übersehen werden. Andere Arbeitstechniken müssen ergänzend eingesetzt werden.

## 3 Prozesse entwerfen, messen und pflegen - Prozessgovernance

Ein gutes Modell bedeutet nicht automatisch einen guten Geschäftsprozess. Vielleicht besitzen wir ein sehr gutes Geschäftsprozessmodell, das die Qualitätskriterien erfüllt. Der Geschäftsprozess ist jedoch ineffektiv, kostspielig und hat andere Mängel. In (Tregear 2018) beschreibt Roger Tregear den PO- und PI-Circle.



Process Ownership ist eine fortlaufende Aufgabe. Wir versuchen fortlaufend die Geschäftsprozesse zu verbessern. Welche Rolle ist dafür verantwortlich? Es ist der "Process Owner", nicht der "Modell Owner". Interessant aus Governance Sicht ist der PI-Circle. Was tun wir, um den Geschäftsprozess zu verbessern, wenn alles in Ordnung ist und keine Fehler auftreten?

Verbunden damit ist die Frage nach den KPI. Was kann der "Operator", der den Prozess jeden Tag lebt, beeinflussen?

Kann der Operator etwas nicht beeinflussen, ist es unfair ihn und die Prozessqualität danach zu beurteilen.

Hier sind die Grenzen von "Process Mining" für den PI-Circle zu sehen. "Process Mining" beruht auf Ist-Daten. Wir suchen nach Veränderungen zur Verbesserung der Geschäftsprozesse. Das ist in den Ist-Daten (noch) nicht zu finden.

### 3.1 KPI

Suchen und finden der "richtigen" KPI ist essentiell.

Einmal mehr ist das von mir gewählte "Zachman-Framework for Enterprise Architecture®" (Zachman 2001) eine Hilfe. Was kann ich bezüglich eines Prozesses verbessern?

- What: Ich kann die verwendeten Geschäftsobjekte verändern. Sowohl die Geschäftsobjekte, die als Input für eine Geschäftsaktivität dienen. Aber auch Geschäftsobjekte, die als "Enabler" dienen.
- How: Der Ablauf eines Geschäftsprozesses hat selbstverständlich einen wichtigen Einfluss auf die Qualität des Geschäftsprozesses. Hier schließt sich der Kreis zu Geschäftsprozessmodellierung. Der Operator hat oft wenig Einfluss auf den Ablauf der Geschäftsprozesse. Wir modellieren Geschäftsprozesse, um Einheitlichkeit, Wiederholbarkeit, Beurteilbarkeit, ... zu erreichen.  
Einen großen Einfluss hat der Operator in der Regel auf die (operativen) Geschäftsentscheidungen.  
Deshalb hat die Modellierung und Beschreibung der Geschäftsentscheidungen (z.B. mit DMN) eine große Bedeutung für den PI-Circle (siehe (Taylor 2019) and (James Taylor 2016))
- Where: Manchmal hat das "Wo" unmittelbaren Einfluss auf die Prozessqualität.
- Who: Teil der Geschäftsprozessmodellierung sind Darstellungen wie RACI-Charts. Dahinter verbirgt sich die Erkenntnis, dass das "Who" für die Prozessqualität wichtig ist.
- When: Auch das "When" ist oft sehr wichtig. Prozesse in einem Kernkraftwerk oder in einem Flugzeug müssen dem "When" gebührende Aufmerksamkeit schenken. Entsprechende KPI sind Bestandteil der Qualitätsbeurteilung.
- Why: Unsere Projektauftrag und unser Prozessauftrag bestimmen KPIs.

## 4 Zusammenfassung

Der Post macht Aussagen zur Modell-Governance und zur Prozess-Governance. Geschäftsprozessmodelle sind ein wichtiger Enabler von Geschäftsprozessmanagement. Daher sind Governance der Geschäftsprozessmodelle und Governance der Geschäftsprozesse eng verbunden, aber sie sind nicht identisch!

## 5 Literaturverzeichnis

- James Taylor, Jan Purchase. *Real-world Decision Modeling with DMN*. MEGAN-KIFFER PR/EC CUBED, 2016.
- Merriam-Webster. *Merriam-Webster.com Dictionary*. 2020. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/governance> (Zugriff am 9. Juni 2020).
- Pitschke, Dr. Juergen. *Modell-basierte Unternehmensgestaltung : Model-Based Business Engineering - Modelle erfolgreich einsetzen*. Amazon Media EU S.à r.l., 2019.
- Rauh, Stickel. *Konzeptuelle Datenmodellierung*. Teubner Verlag, 1997.
- Taylor, James. *Digital Decisioning: Using Decision Management to Deliver Business Impact from AI*. Meghan-Kiffer Press, 2019.
- Tregear, Roger. *Reimagining Management*. BLURB INC., 2018.
- Zachman, John A. *The Zachman Framework For Enterprise Architecture: Primer for Enterprise Engineering and Manufacturing*. Zachman Framework Associates, 2001.