

## Inhaltsverzeichnis

<b><i>Inhaltsverzeichnis</i></b> .....	<b><i>I</i></b>
<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b> .....	<b><i>III</i></b>
<b><i>Abkürzungsverzeichnis</i></b> .....	<b><i>IV</i></b>
<b><i>1 Einleitung: Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
<b><i>2 Einführung</i></b> .....	<b><i>6</i></b>
<b><i>2.1 Ziel der Prozessanalyse und der Prozessmodellierung</i></b> .....	<b><i>6</i></b>
<b><i>2.2 Das Unternehmen TwentyOne</i></b> .....	<b><i>8</i></b>
<b><i>2.3 Begrifflichkeiten</i></b> .....	<b><i>11</i></b>
2.3.1 Prozesse und Geschäftsprozesse .....	11
2.3.2 (Geschäfts-)Prozessmanagement .....	12
2.3.3 Agilität .....	14
<b><i>3 Grundlagen: Relevante Bodies of Knowledge</i></b> .....	<b><i>17</i></b>
<b><i>3.1 ITIL</i></b> .....	<b><i>17</i></b>
3.1.1 Entwicklungshintergrund .....	17
3.1.2 Aufbau .....	19
3.1.3 Ziel des Einsatzes von ITIL .....	21
3.1.4 Transfer aus ITIL .....	22
<b><i>3.2 CMMI</i></b> .....	<b><i>23</i></b>
3.2.1 Entwicklungshintergrund .....	23
3.2.2 Aufbau .....	24
3.2.3 Ziel des Einsatzes von CMMI .....	27
3.2.4 Transfer aus CMMI .....	28
<b><i>3.3 PMBOK (PMI)</i></b> .....	<b><i>31</i></b>
3.3.1 Entwicklungshintergrund .....	31
3.3.2 Aufbau PMBOK und Gegenüberstellung mit dem CMMI .....	31
3.3.3 Ziel des Einsatzes des PMBOK Leitfadens .....	33
3.3.4 Transfer aus dem PMBOK .....	34
<b><i>4 Ansätze für ein agiles Prozessmanagement</i></b> .....	<b><i>35</i></b>
<b><i>4.1 Ansätze zur Bewältigung von Umweltänderungen</i></b> .....	<b><i>35</i></b>
4.1.1 Erzeugung von Prozessvarianten .....	35
4.1.2 Verwendung robuster Modellierungsmethoden .....	40

4.1.3 Optimale Detaillierung der Prozessmodellierung .....	40
<b>4.2 Agile Prozesse durch Modularisierung und Entkopplung .....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Agilität durch regelbasierte Modellierung von Geschäftsprozessen .....</b>	<b>44</b>
4.3.1 Definition von Geschäftsregeln .....	44
4.3.2 Der Business Rules Ansatz .....	45
4.3.3 Modellierung von Systemen durch Geschäftsregeln .....	46
4.3.4 Voraussetzungen für die regelbasierte Geschäftsprozessmodellierung.....	48
<b>4.4 Regelbasierte Modellierung mit der EPK.....</b>	<b>53</b>
4.4.1 Modellorientierte Prozessbeschreibung mit der EPK .....	54
4.4.2 Abläufe mit der ECAA (Regel-)Notation modellieren.....	63
4.4.3 Modellierung von Geschäftsregeln mit der EPK.....	65
<b>5 Prozessmanagement bei TwentyOne.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Ist-Aufnahme strategischer Prozesse .....</b>	<b>69</b>
5.1.1 Ziel der Erfassung der Ist-Situation .....	69
5.1.2 Projektinterviews .....	70
5.1.3 Gestaltungsbedarfe abgeleitet aus den Interviews .....	75
<b>5.2 Optimiertes projektförmiges Geschäftsmanagement der TwentyOne .....</b>	<b>78</b>
5.2.1 Leistungserstellung und Wertsicherung.....	80
5.2.2 Risikomanagement .....	83
5.2.2.1 Teilprozesse des Risikomanagements .....	86
5.2.3 Integrations- und Kommunikationsmanagement.....	97
<b>6 Ausblick: Change Management und Implementierungsherausforderungen.....</b>	<b>100</b>
<b>6.1 Komplexität des Prozessmanagements.....</b>	<b>100</b>
<b>6.2 Implementierungsstrategien des Change Managements .....</b>	<b>103</b>
<b>6.3 Wesentliche Instrumente der Implementierung und Implementierungsfallen .....</b>	<b>104</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>108</b>
<b>Monographien, Sammelbände und Zeitschriften .....</b>	<b>108</b>
<b>Internetquellen.....</b>	<b>118</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>119</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>131</b>

## Abbildungsverzeichnis

*(alle Abbildungen sind unter [www.agilesprozessmanagement.wordpress.com](http://www.agilesprozessmanagement.wordpress.com) zum Download verfügbar. Navigation über "interne Dokumente", Passwort: Twenty1)*

Abbildung 1: Phasenmodell des Organisationsprozesses.....	5
Abbildung 2: Geschäftsbereiche der TwentyOne .....	10
Abbildung 3: Definition von Prozessmanagement .....	12
Abbildung 4: Detaillierungsebenen der Bodies of Knowledge .....	17
Abbildung 5: ITIL Komponenten im Überblick .....	21
Abbildung 6: Prozessgebiete des CMMI-SE/SW/IPPD/SS .....	24
Abbildung 7: Vergleich der kontinuierlichen und stufenförmigen Darstellung des CMMI .....	25
Abbildung 8: Prozessdatenblatt.....	29
Abbildung 9: 12-Punkte-Regel.....	30
Abbildung 10: Überblick über die Wissensgebiete und die Projektmanagementprozessgruppen .....	32
Abbildung 11: Spektrum der Integrationsinstrumente.....	39
Abbildung 12: Klassifikation von Geschäftsregeln.....	49
Abbildung 13: Transformation von Geschäftsregelausdrücken im Entwicklungsprozess.....	50
Abbildung 14: Geschäftsregel in EA-, ECA-, ECAA-Notation.....	52
Abbildung 15: Notation der Grundelemente der EPK.....	57
Abbildung 16: Grundfragen der EPK.....	57
Abbildung 17: Erweiterung der Notation der EPK.....	58
Abbildung 18: Semantische Verknüpfungsregeln (Verknüpfungsarten) .....	61
Abbildung 19: Zyklische EPK .....	62
Abbildung 20: Modellierung einer Sequenz mit Geschäftsregeln .....	63
Abbildung 21: Transformationsregeln für Abläufe .....	66
Abbildung 22: Modellierung einer ECAA-Regel (Selektion) mittels EPK .....	67
Abbildung 23: Prozesslandkarte der TwentyOne .....	68
Abbildung 24: Prozesswissen der TwentyOne .....	72
Abbildung 25: Leistungserstellung und Wertsicherung.....	80
Abbildung 26: Wissensgebiet: Risikomanagement.....	84
Abbildung 27: EPK-Darstellung des Risikomanagements.....	85
Abbildung 28: Risikomanagementprozesse .....	97
Abbildung 29: Kopplung und Entkopplung von Chancen und Risiken in Change Vorhaben .....	104

## Abkürzungsverzeichnis

ARIS	Architektur Integrierter Informationssysteme
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration, CMMI is a service mark of Carnegie Mellon University
DV	Datenverarbeitung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
eEPK	Erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
IT	Informationstechnologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
SEI	Software Engineering Institut der Carnegie Mellon University, Pittsburgh
SQL	Structured Query Language (Strukturierte Abfragesprache)
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.