



Messung und Bewertung von Prozessqualität – Ein Baustein der Governance

Prof. Dr. Ralf Kneuper
Beratung für Softwarequalitätsmanagement
und Prozessverbesserung

Dr. KNEUPER

- **Dipl.-Mathematiker, Univ. Bonn**
- **PhD Computing Science, Univ. of Manchester**
- **1989-1995: Software AG**
 - Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, ISO 9000
- **1995-2005: Deutsche Bahn/TLC/DB Systems**
 - Seniorberater, Projektleiter
 - Qualitätsmanagement, interner CMM(I)-Berater für Entwicklungsprozesse und Projektmanagement
- **Seit 2003: freiberuflicher Berater für Qualitätsmanagement, insbesondere CMMI**
- **Seit 2012: Prof. für Wirtschaftsinformatik an der Internationalen Berufsakademie in Darmstadt**
- **Ehemaliger Sprecher der GI-FG Vorgehensmodelle**
- **SEI-zertifizierter SCAMPI Lead Appraiser für CMMI-DEV und CMMI-SVC**
- **Koordinator des German CMM(I) Lead Appraiser and Instructor Board (CLIB)**

- **Kontakt: ralf@kneuper.de**



- **Wesentlicher Teilaspekt der Governance:**
 - Steuerung und Überwachung der im Unternehmen verwendeten Prozesse und deren Qualität
- **Grundlage dafür: Definition von Prozessqualität**
 - Ausgangspunkt für Festlegung von Prozessqualitätszielen
 - Steuerung und Überwachung der Erreichung dieser Ziele
- **z.B. Schichtenarchitektur der IT-Governance nach Fröhlich et al. 2007:**
 - 3. Ebene IT-Prozess- und Kontrollframework

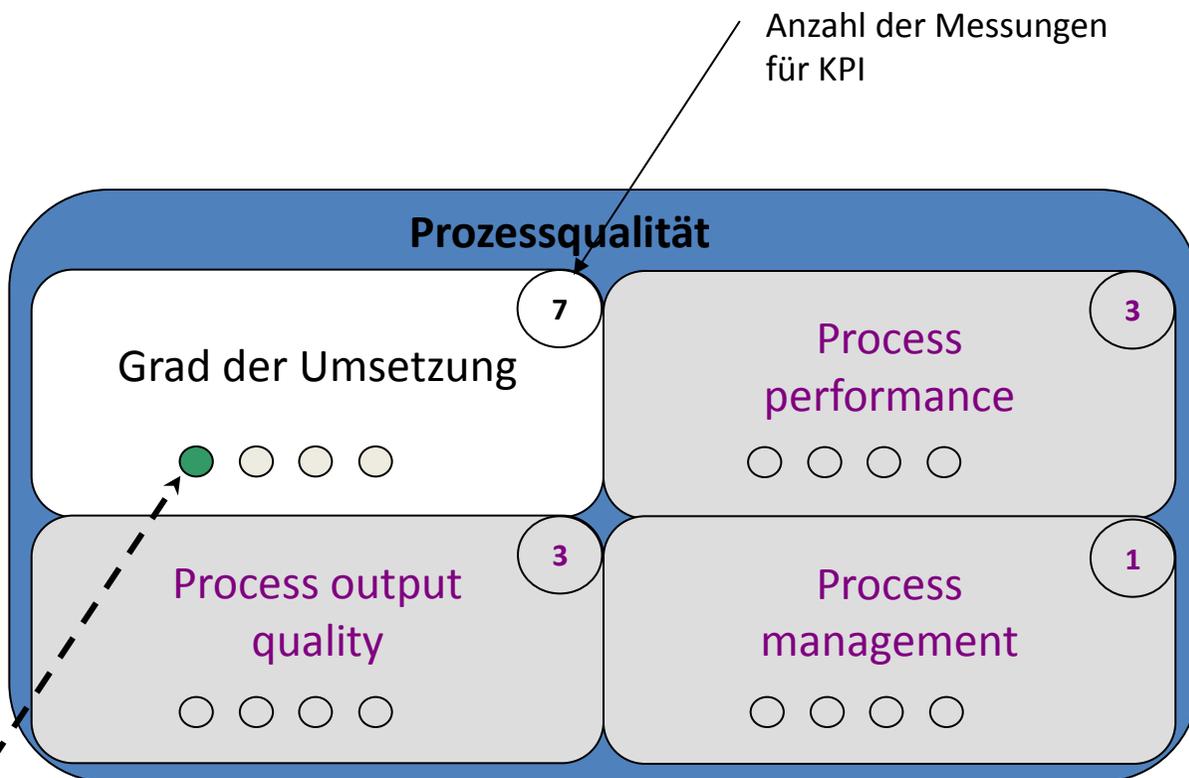
- **IT-Tochter eines großen Konzerns**
- **Einführung globaler Prozesse im IT-Service-Management**
- **Auftrag im Rahmen der Governance-Aktivitäten:**
 - „Creating a set of global, group-wide KPIs to monitor, control and report the whole IT service lifecycle from a process quality perspective“
- **Zu betrachtende Prozesse:**
 - 1. Runde: Incident Mgmt, Problem Mgmt, Request Fulfilment, Change Mgmt
 - 2. Runde: Knowledge Mgmt, Configuration Mgmt

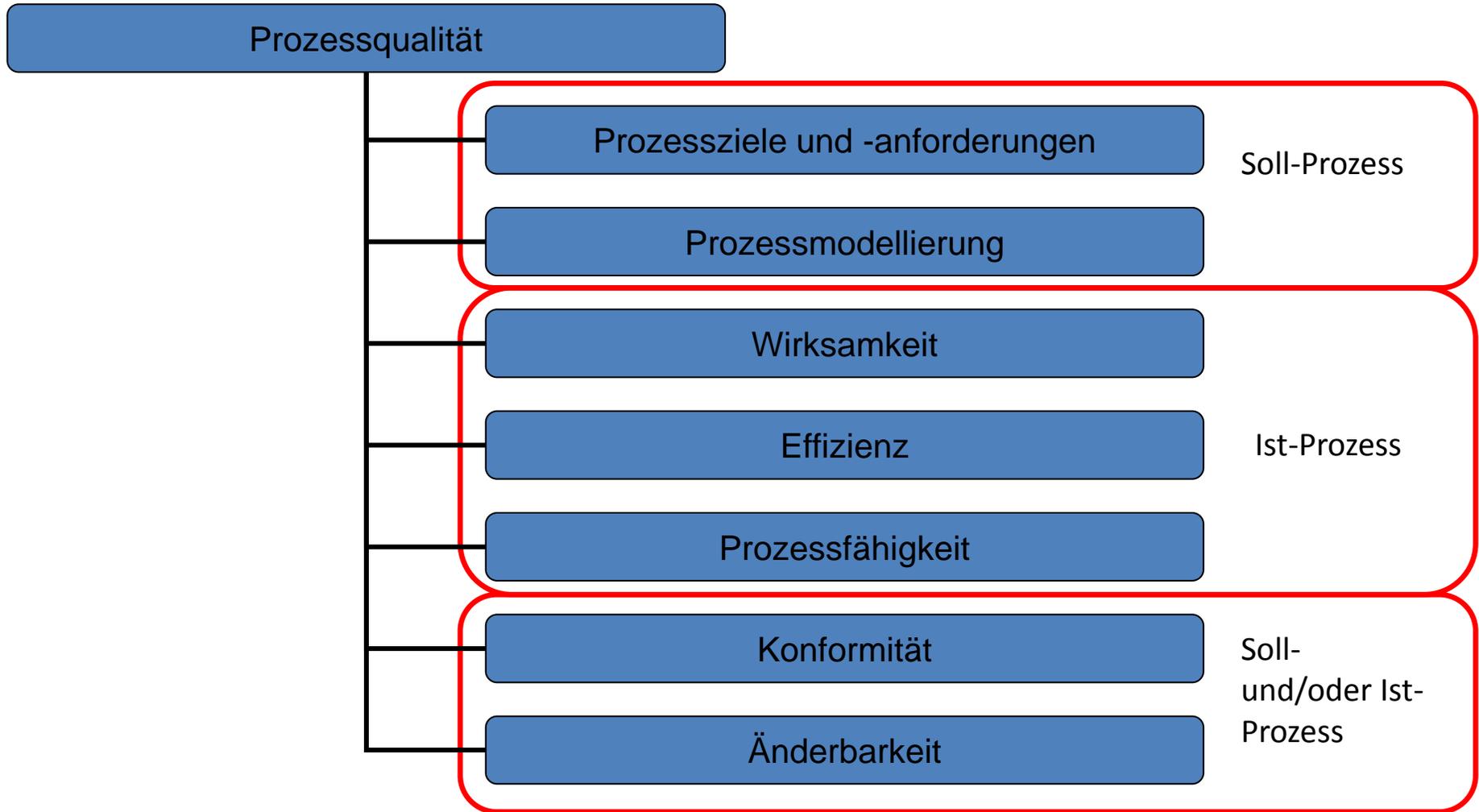
- **Grad der Umsetzung**
 - INMI1: Non-long-term incidents
 - INMI2: Level Resolution Rates
 - INMI3: Percentage of incidents related to an SLA
 - INMI4: Percentage of incidents correctly assigned (postponed)
 - INMI5: Percentage of incidents correctly classified
 - INMI6: Percentage of incidents with documented solution
- **Prozessleistung**
 - INMP1: Incident Backlog (percent of monthly throughput)
 - INMP2: Average Solution Time
- **Ergebnisqualität**
 - INMOQ1: First call resolution rate
 - INMOQ2: Percentage of incidents without complaints
 - INMOQ3: Percentage of incidents handled according to SLA
- **Prozessmanagement**
 - INMPM1: Process management indicator

Fallbeispiel

Dashboard zur Prozessqualität

| | OU 1 | OU 2 | OU 3 |
|--------|------|------|------|
| INMI 1 | 100% | 100% | 0% |
| INMI 2 | 50% | 50% | 50% |
| INMI 3 | 100% | | 50% |
| INMI 4 | 100% | 0% | 0% |
| INMI 5 | 100% | 100% | 50% |
| INMI 6 | | 50% | 50% |
| INMI 7 | 100% | 100% | 100% |
| INMI | 92% | 67% | 43% |

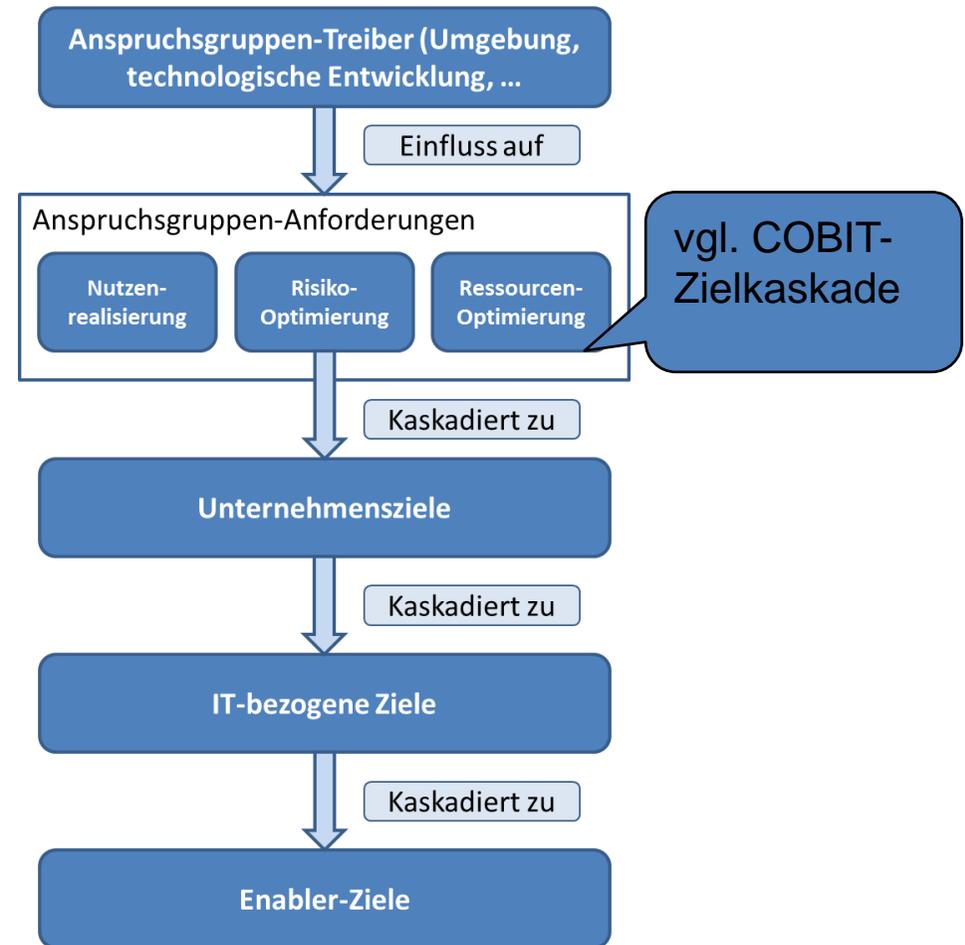




Beispiel: Qualitätsmerkmal „Prozessziele und –anforderungen“

- **Teilmerkmale**

- Vereinbarungen und Zusagen
- Unterstützung der Geschäftsziele und definierte Einbettung in Prozessumfeld

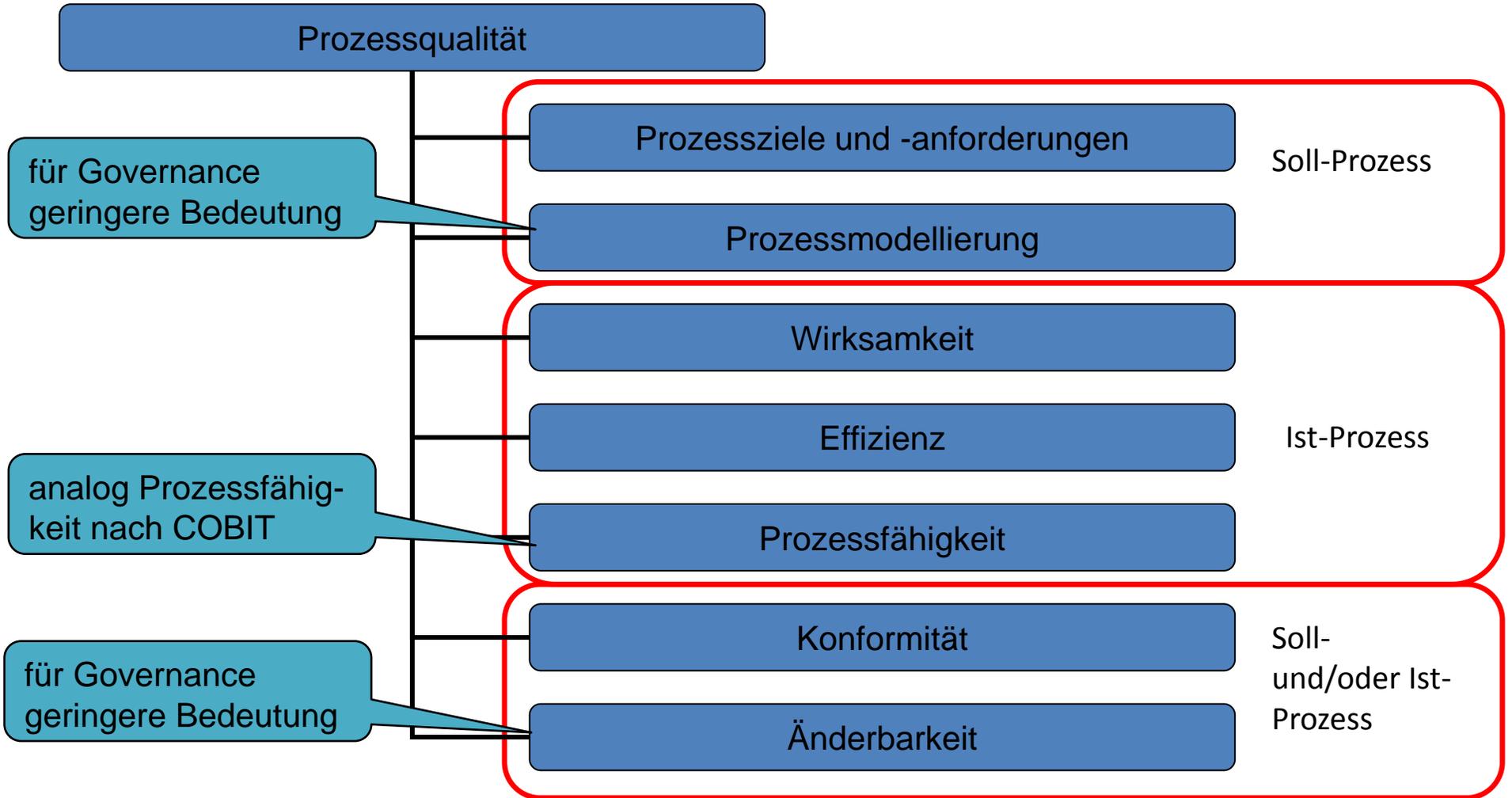


- **Reviewcheckliste**

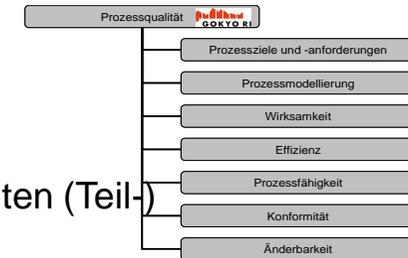
- Ist der Kunde des Prozesses explizit benannt?
- Sind die an den Kunden zu liefernden Ergebnisse explizit benannt und mit diesem vereinbart?
 - Z.B. im Angebot, Vertrag, (Service-) Katalog
- Sind andere relevante Beteiligte (Stakeholder) und deren Erwartungen an den Prozess explizit benannt?
 - Z.B. Datenschutzbeauftragter, Umweltschutzbeauftragter
- Sind einzuhaltende Prozessstandards explizit benannt?
 - Z.B. ISO 9001, CMMI, V-Modell XT
 - Hier wieder nur Vereinbarung relevant, nicht die tatsächliche Einhaltung
- Sind relevante gesetzliche oder regulatorische Vorgaben explizit identifiziert?
- Wurden die benannten Vereinbarungen und Zusagen bei der Gestaltung des Prozesses berücksichtigt?
 - Nicht unbedingt vollständige Einhaltung (→ Konformität), aber lagen vor mit der Erwartung, diese einzuhalten

- **Teilmerkmale**

- Ergebnisqualität
 - Ableitung aus Enabler-Zielen der COBIT-Zielkaskade
 - oft in SLA vorgegeben
 - siehe Kennzahlen zu Incident Mgmt oben
- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Geschäftsnutzen



- Klärung Rahmenbedingungen und Aufgabenstellung
 - Welche Prozesse sollen bewertet werden?
 - Wie oft soll die Bewertung durchgeführt werden
 - Wofür soll sie genutzt werden?
- Auswahl der wesentlichen Qualitätsmerkmale und Teilmerkmale
- Identifikation und Definition geeigneter Kennzahlen für diese ausgewählten (Teil-) Merkmale
- Einführung der Kennzahlen und erste Sammlung von Messdaten
- Definition geeigneter Zielwerte für diese Kennzahlen,
 - Beispielsweise Mindest- bzw. Höchstwerte für Rot/Gelb/Grün-Bewertung.
 - Aufbauend auf Messdaten in Kombination mit den Geschäfts- oder Prozesszielen
- Periodische, z.B. monatliche, Erhebung der Messdaten,
 - Analyse mit Hilfe der Zielwerte
 - Berichterstattung über die erreichte Prozessqualität
- Nach Bedarf Verbesserung der Prozesse und Überwachung des Erfolgs mit Hilfe der definierten Messungen
- Nach einiger Zeit Überprüfung / Anpassung der Messungen und Zielwerte.



- **Keine Alternative zu bestehenden Modellen, sondern Ergänzung:**
 - Gokyo Ri ergänzt konkrete Struktur für Messung und Bewertung von Prozessen
 - wird bei der Umsetzung von COBIT benötigt
 - Gokyo Ri bildet Rahmen, mit dem geeignete Kennzahlen für die einzelnen Prozesse
 - abgeleitet
 - regelmäßig erfasst
 - berichtet
 - als Teil der IT-Governance bewertet und zur Steuerung genutzt werden können

Fragen?



Weitere Informationen



- www.kneuper.de
- www.gokyo-ri.de