ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Becker, Marco et al.

Working Paper

Reifegradmodelle im Prozessmanagement - Objektive Bewertung von Prozessreifegraden als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen - Ausgewählte Modelle im Überblick

IUCF Working Paper, No. 2/2025

Suggested Citation: Becker, Marco et al. (2025) : Reifegradmodelle im Prozessmanagement - Objektive Bewertung von Prozessreifegraden als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen - Ausgewählte Modelle im Überblick, IUCF Working Paper, No. 2/2025, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/308468

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marco Becker

mit:
Andreas Bartsch, Antonia Bendix, Alex Dulachyk, Vincent J. Matthies, Leon Podinovic, Hendrik Ruschmeyer, Melissa Spiegeler[1]

Reifegradmodelle im Prozessmanagement

Objektive Bewertung von Prozessreifegraden
als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen.

– Ausgewählte Modelle im Überblick –

[1] **Prof. Dr. Marco Becker** lehrt und forscht zu den Themen Controlling und Finanzmanagement an der NBS Northern Business School – University auf Applied Science in Hamburg. Er ist Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Controlling & Finance (MSc.) und stellvertretender Leiter des Instituts für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement (IUCF).

Andreas Bartsch, Geprüfter Bilanzbuchhalter – Bachelor Professional in Bilanzbuchhaltung (HK Hamburg).

Antonia Bendix, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienmanagement & Immobilienplanung und Controlling.

Alex Dulachyk, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling und Finanzmanagement.

Vincent Johnas Matthies, Bachelor of Arts: Business Administration (Novi University – Utrecht Niederlande).

Leon Podinovic, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling und Finanzmanagement.

Hendrik Ruschmeyer, Bachelor of Arts: Business Administration mit dem Schwerpunkt International Management und International Trade.

Melissa Spiegeler, Bachelor of Arts: Wirtschaft und Kultur Chinas mit dem Schwerpunkt Verbraucherschutz.

Dieses Working Paper ist in einem semesterübergreifenden Projekt im Rahmen eines Research Based Learnings im Masterstudiengang Controlling & Finance M.Sc. der NBS Northern Business School – University of Applied Sciences entstanden.

Zusammenfassung

Reifegradmodelle wie CMMI, SPICE und das Office Excellence Modell bieten eine strukturierte, stufenweise Entwicklung von Basisprozessen mit optimierten und standardisierten Abläufen. Sie fördern Transparenz und Vergleichbarkeit, indem jede Stufe des Modells klar definierte Kriterien zur Bewertung und Verbesserung der Prozesse bereitstellt. Sie ermöglichen eine objektive Bewertung und kontinuierliche Optimierung von Prozessen, was die Wettbewerbsfähigkeit stärkt und Best Practices im Branchenvergleich fördert.

Durch ihre klare Struktur bieten die Modelle Orientierung und können eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung fördern. Trotz des hohen Ressourcenaufwands und des Risikos subjektiver Verzerrungen sind sie wertvolle Werkzeuge für nachhaltige Unternehmensentwicklung und strategische Entscheidungen. Externe Audits können dabei helfen, objektive Ergebnisse zu gewährleisten. Trotz ihrer langjährigen Etablierung am Markt sind diese Modelle nach wie vor hochrelevant und werden weiterhin intensiv von Unternehmen genutzt. Sie bilden einen zentralen Baustein im modernen Prozessmanagement.

Abstract

Maturity models like CMMI, SPICE, and the Office Excellence Model provide a structured, step-by-step development of basic processes with optimized and standardized workflows. They promote transparency and comparability by offering clearly defined criteria at each stage for assessing and improving processes. These models enable objective evaluation and continuous process optimization, enhancing competitiveness and fostering best practices across industries.

Their clear structure provides orientation and can support a culture of continuous improvement. Despite requiring significant resources and facing potential subjective biases, they are valuable tools for sustainable business development and strategic decision-making. External audits can help to ensure objective outcomes. Even after many years on the market, these models remain highly relevant and continue to be intensively used by companies, forming a central component of modern process management.

Funktionsweise von Reifegradmodellen

Reifegradmodelle, auch als Maturity Models bezeichnet, stellen strukturierte und bewährte Rahmenwerke dar, welche Organisationen dazu befähigen, den Entwicklungsstand ihrer Prozesse, Technologien oder Systeme zu evaluieren. Sie stellen eine systematische Methode zur Messung von Fortschritten, zur Identifizierung von Stärken und Schwächen sowie zur Einleitung gezielter Verbesserungsmaßnahmen bereit. Die Anwendungsfelder dieser Modelle sind vielfältig und umfassen unter anderem die Softwareentwicklung, das Projektmanagement sowie das Qualitätsmanagement. Ihre strukturierte Vorgehensweise fördert Transparenz und kontinuierliche Verbesserung innerhalb einer Organisation. Eine regelmäßige Überprüfung des jeweiligen Zustandes ist unerlässlich, um eine effiziente und nachhaltige Weiterentwicklung von Prozessen zu gewährleisten.[2]

Ein typisches Reifegradmodell setzt sich aus den drei Komponenten Struktur, Inhalt und Untersuchung zusammen. Die Strukturierung der Inhalte umfasst die Ausgestaltung der Bewertungslogik, die Definition der Stufen des Modells sowie die Konzeption der Kriterien für eine Höherstufung. Ein Beispiel für eine derartige Strukturierung ist das Capability Maturity Model Integration (CMMI). Der Inhalt des Modells definiert die thematischen Kategorien, welche einer Bewertung unterzogen werden, sowie die zugehörigen Reifegradstufen. Letztere finden beispielsweise im Kontext der Entwicklung Anwendung.[3]

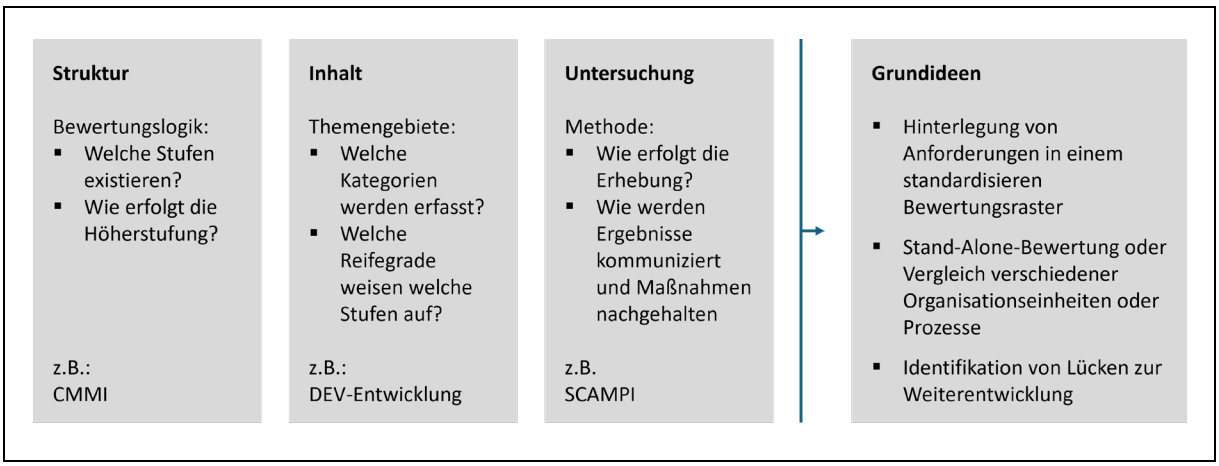

Abbildung 1: Reifegrad-Assessments[4]

Die Grundideen der Reifegrad-Assessments umfassen die Standardisierung der Bewertung in einem Raster, die Möglichkeit von Stand-Alone-Bewertungen oder Vergleichsanalysen sowie die Identifikation von Entwicklungsbedarfen zur Verbesserung.

Das Reifegradmodell hat sich als effektives Instrument zur Prozessbewertung etabliert, welches ein strukturiertes Vorgehen ermöglicht und vergleichbare Ergebnisse liefert. Die Messung des Reifegrads

[2] Vgl. Egloffstein et al., 2019, S. 32.
[3] Vgl. Liebetruth, 2020, S. 277 f.
[4] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Liebetruth, 2020, S. 278.

dient der Identifikation bestehender Schwachstellen in den Arbeitsabläufen sowie der Aufzeigung notwendiger Prozessverbesserungen. Im Laufe der Zeit sind je nach Anwendungsbereich und Umfeld verschiedene Varianten des Reifegradmodells entstanden. Obwohl sich diese Modelle in ihrem Vorgehen weitgehend ähneln, lassen sich signifikante Unterschiede in den verwendeten Bewertungskriterien ausmachen. Zu den bekanntesten Reifegradmodellen gehören das CMMI, das Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE) sowie das Office Excellenz Modell.[5]

Reifegradmodelle haben ihren Ursprung in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und existieren folglich in verschiedenen, zielgruppenbezogenen Standards. Ihr gemeinsames Ziel besteht in der Identifikation, Visualisierung und Elimination von Stärken und Schwächen der eigenen Prozesse. Der Vorteil dieser Modelle besteht neben der Möglichkeit der Erkennung von Stärken und Schwächen in der Möglichkeit des Vergleichs mit ähnlichen Prozessen anderer Unternehmen. Aufgrund der Standardisierung der Modelle und Vorgehensweisen ist eine ähnliche Interpretation der Ergebnisse gewährleistet. Ein Nachteil standardisierter Reifegradmodelle besteht in dem mit ihrer Anwendung verbundenen, relativ hohen Aufwand. Die Frage der Passgenauigkeit und Aussagekraft für das eigene Unternehmen ist jedoch nach wie vor strittig.[6]

Das Reifegradmodell erlaubt nicht nur den Vergleich verschiedener Arbeitsabläufe, sondern gewährt zudem Einblicke in die zeitliche Entwicklung einzelner Abläufe. Durch den Vergleich aktueller Bewertungen mit früheren Beurteilungen lassen sich Fortschritte und Veränderungen erkennen. Um die Aussagekraft der Reifegradmessung zu erhöhen, erfolgt eine Aufteilung der Analyse in verschiedene Teilbereiche. Beispielsweise kann die Bewertung eines Arbeitsablaufs im Bereich Bürobedarf in spezifische Teilgebiete untergliedert werden.[7]

- **Prozessdefinition** — Bewertet wird, ob der Arbeitsablauf korrekt definiert ist, welche Rollen beteiligt sind, welche Aufgaben den einzelnen Rollen zugeordnet werden und wer die Verantwortung trägt.
- **Prozesszeitplanung** — Analysiert, wie der zeitliche Ablauf im Arbeitsprozess gesteuert wird, einschließlich der Anzahl von Leer- und Wartezeiten.
- **Prozesssteuerung** — Untersucht, wie die Abläufe gesteuert werden und welche Messgrößen und Kennzahlen dafür genutzt werden.
- **Prozessoptimierung** — Hier wird geprüft, wie Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert, umgesetzt und langfristig etabliert werden.
- **Prozessstandardisierung** — Es wird bewertet, inwieweit die Arbeitsabläufe standardisiert sind und welche Fortschritte in der Standardisierung erreicht wurden.[8]

[5] Vgl. Hofmann, 2020, S. 120.
[6] Vgl. Niebisch, 2020, S. 63.
[7] Vgl. Egloffstein et al., 2019, S. 32.
[8] Vgl. Hofmann, 2020, S. 121.

Ausgewählte Reifegradmodelle im Überblick

Capability Maturity Model Integration (CMMI) -Modell

Im CMMI-Modell sind die verschiedenen Reifegrade nicht nur durch unterschiedliche Prozesse gekennzeichnet, sondern auch durch einen wechselnden Fokus in der Prozesssteuerung und –Optimierung. Die Reifegrade verdeutlichen die systematische Entwicklung von Prozessen innerhalb einer Organisation und deren Fokusverschiebung von individuellen Projekten hin zur Gesamtorganisation.[9]

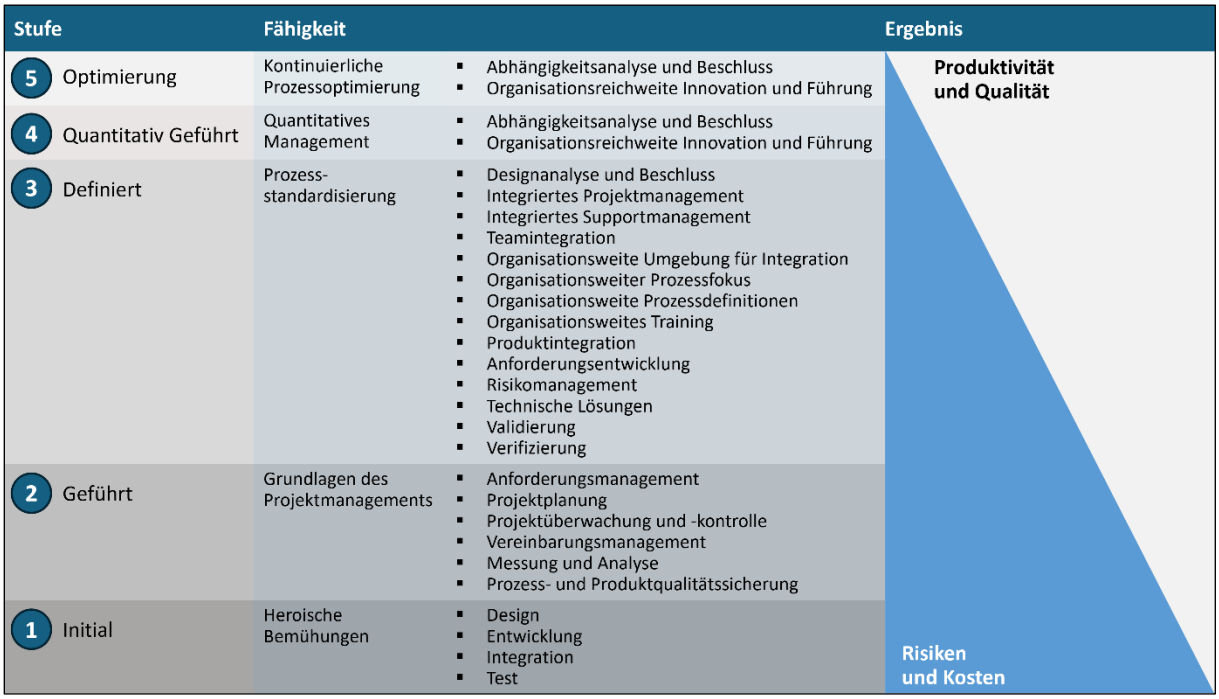

Abbildung 2: Modifiziertes CMMI-Modell[10]

Reifegrad 1 (Initial) wird ohne spezielle Vorbedingungen vergeben und ist der Ausgangspunkt für alle Prozesse. Hier befinden sich Prozesse, die nicht alle für Reifegrad 2 (Managed) erforderlichen Prozessbereiche unter Kontrolle haben. Auf dieser Ebene sind Prozesse oft spontan und nicht standardisiert.[11]

Reifegrad 2 (Geführt) legt den Schwerpunkt auf die Projektsteuerung. Auf dieser Stufe kann jedes Projekt innerhalb einer Organisation den Projektplanungsprozess auf individuelle Weise gestalten. Eine einheitliche Vorgehensweise für alle Projekte wird hier noch nicht verlangt, sondern jedes Projekt wird separat gesteuert und kontrolliert. Der Fokus bleibt auf der Projektumsetzung und –

9 Vgl. Jacobs, 2019.
10 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Voigt, 2019.
11 Vgl. Jacobs, 2019.

Kontrolle, wobei grundlegende Managementprozesse etabliert werden, um Termine und Budgets einzuhalten.[12]

Reifegrad 3 (Definiert) markiert den Übergang des Fokus vom Projekt zur gesamten Organisation. Auf dieser Stufe wird erwartet, dass alle relevanten Prozesse organisationsweit standardisiert und dokumentiert sind. Dies umfasst organisationsweite Standards und Verfahrensweisen, die für alle Projekte und Abteilungen konsistent angewendet werden. Dieser Organisationsfokus wird besonders deutlich in den organisationsweiten Prozessgebieten, die auf dieser Ebene definiert und umgesetzt werden.[13]

Reifegrad 4 (Quantitativ Geführt) führt eine Messkultur ein, die zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen beiträgt. Die Organisation beginnt, Prozesse quantitativ zu überwachen und nutzt Metriken und Daten, um die Ergebnisse Präziser vorhersagen und fundiertere Entscheidungen treffen zu können. Durch diese Messung und Analyse wird die Vorhersagbarkeit der Prozesse weiter verbessert.[14]

Reifegrad 5 (Optimierung) richtet den Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung aller Prozessgebiete. Die Organisation etabliert eine Kultur der proaktiven Prozessoptimierung in der alle Prozesse fortlaufend analysiert und weiterentwickelt werden. Hier geht es nicht mehr nur um das Erreichen eines bestimmten Prozessniveaus, sondern darum, Prozesse nachhaltig zu verbessern und an neue Herausforderungen anzupassen.[15]

Das Reifegradmodell zur Prozessbewertung weist nachstehende Vor- und Nachteile auf, welche sowohl seine Stärken als auch seine Herausforderungen verdeutlichen:

[12] Vgl. Jacobs, 2019.
[13] Vgl. Jacobs, 2019.
[14] Vgl. Jacobs, 2019.
[15] Vgl. Jacobs, 2019.

Vorteile	Nachteile
▪ **Strukturierte Entwicklung:** Die Reifegrade bieten eine klare, schrittweise Entwicklung der Prozesse. ▪ **Messbarkeit und Vorhersagbarkeit:** Ab Reifegrad 4 werden Daten und Metriken zur Optimierung genutzt, was die Kontrolle und Präzision erhöht. ▪ **Organisationsweite Standards:** Ab Reifegrad 3 sind Standards und Verfahren konsistent implementiert, was die Zusammenarbeit fördert. ▪ **Kultur der kontinuierlichen** Verbesserungen: Reifegrad 5 fördert die langfristige Optimierung und Anpassung an neue Herausforderungen. ▪ **Unterstützt Qualitätsmanagement:** Durch strukturierte Ansätze werden Fehler frühzeitig erkannt. ▪ **Fördert Transparenz und Vertrauen:** Klare Prozesse und Metriken schaffen Transparenz und Vertrauen bei Stakeholdern.	▪ **Hoher Implementierungsaufwand:** Der Übergang zwischen den Reifegraden ist zeitaufwendig und ressourcenintensiv. ▪ **Kostenintensiv:** Die Anforderungen an standardisierte Prozesse und Metriken sind kostspielig, insbesondere für kleinere Organisationen. ▪ **Eingeschränkte Flexibilität:** Der Fokus auf standardisierte Prozesse kann die Anpassungsfähigkeit einschränken. ▪ **Komplexität:** Die Struktur und Anforderungen können für Organisationen mit weniger Prozessen oder flexibleren Ansätzen zu komplex sein.

Abbildung 3: Vor- und Nachteile des CMMI-Modells[16]

In seiner Gesamtheit bietet das Reifegradmodell eine strukturierte Vorgehensweise zur gezielten Entwicklung und Optimierung von Prozessen. Es überzeugt insbesondere durch die damit einhergehende Transparenz sowie die Möglichkeit der Qualitätsverbesserung. Allerdings sind bei der Umsetzung des Modells auch die hohen Implementierungskosten sowie die potenzielle Einschränkung der Flexibilität zu berücksichtigen.

[16] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Jacobs 2019.

Software Process Improvement and Capability Determination (SPICE)-Modell

Das SPICE-Modell, auch bekannt als ISO 15504, legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Verbesserung und Bewertung von Softwareentwicklungsprozessen. Dieser internationale Standard zur Bewertung von Geschäftsprozessen in der Softwareentwicklung besteht derzeit aus zehn Teilen. Die ersten sechs Teile bilden den Kern des Standards, während die weiteren vier Teile Ergänzungen und Erweiterungen darstellen.[17] Im Gegensatz zum CMMI definiert das SPICE-Modell sechs Reifegrade zur Klassifizierung der Prozessfähigkeit.

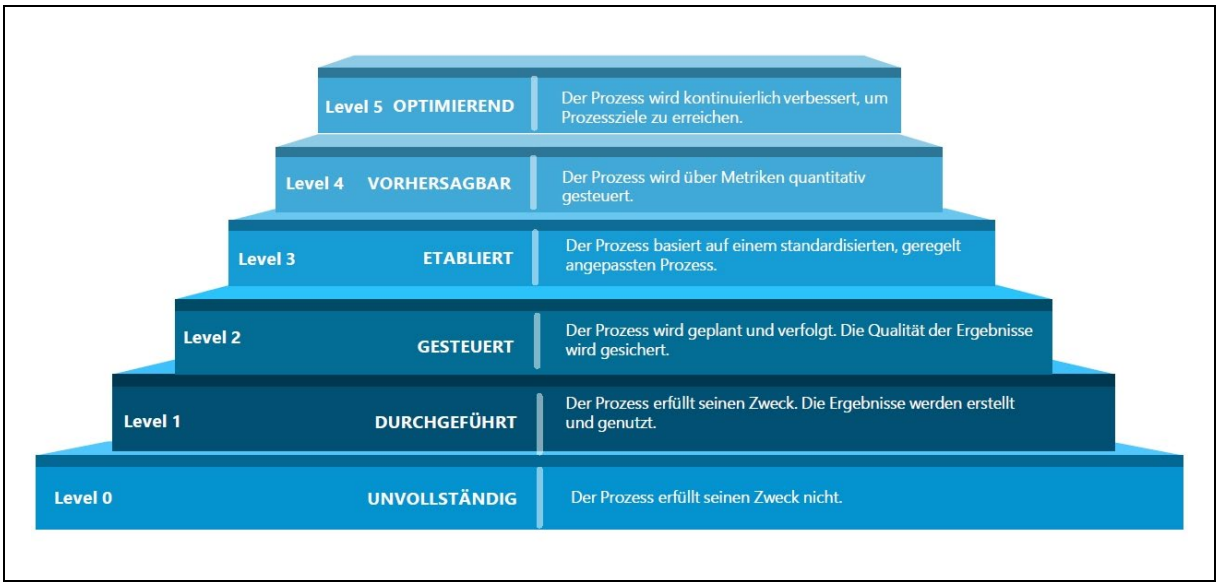

Abbildung 4: Automotive SPICE-Modell[18]

Level 0 (unvollständig) der Prozess ist nicht vollständig definiert, was eine unzureichende Erfüllung seines beabsichtigten Zwecks zur Folge hat. Die vorhandenen Strukturen und Dokumentationen genügen den Anforderungen nicht, was zu einer inkonsistenten Ausführung und unvorhersehbaren Ergebnissen führt.[19]

Level 1 (durchgeführt) der Prozess führt zu Ergebnissen und erfüllt seinen Zweck, allerdings erfolgt die Umsetzung ohne ein systematisches Vorgehen. Die Qualität und Konsistenz des Prozesses sind in erheblichem Maße von den individuellen Fähigkeiten der beteiligten Akteure abhängig.[20]

Level 2 (gesteuert) der Prozess ist geplant, überwacht und hinsichtlich seiner Qualität gesichert. Die Verantwortung für den Prozess ist klar definiert und es wurden Maßnahmen zur Qualitätssicherung implementiert. Dies resultiert in einer stabileren Ausführung, jedoch ist zu konstatieren, dass die Prozesse noch nicht organisationsweit standardisiert sind.[21]

[17] Vgl. Friedrich, 2022.
[18] Tagueri Scalian Group (Hrsg.), 2021.
[19] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.
[20] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.
[21] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.

Level 3 (etabliert) innerhalb der Organisation sind standardisierte Prozesse etabliert, welche dokumentiert vorliegen und einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegen. Durch Feedback-Mechanismen sowie angepasste Verfahren wird ein konsistentes und effizientes Vorgehen gewährleistet.[22]

Level 4 (vorhersagbar) die Prozesse werden durch quantitative Kennzahlen gesteuert und überwacht, um Abweichungen zu minimieren. Die Durchführung statistischer Analysen erlaubt eine verlässliche Vorhersage der Prozessleistung und fördert datenbasierte Entscheidungen.[23]

Level 5 (optimierend) der Prozess wird kontinuierlich verbessert, wobei Datenanalysen und Feedback-Schleifen genutzt werden, um Innovationen zu integrieren. Der Fokus liegt auf der ständigen Optimierung und Anpassung, um die Effizienz zu maximieren und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.[24]

Prozess-Assessments sind gemäß dem SPICE-Modell zweidimensional angelegt und berücksichtigen sowohl die zu evaluierenden Prozesse als auch den jeweiligen Befähigungsgrad. Dabei erfolgt im ersten Schritt die Identifikation und Auswahl der relevanten Prozesse und in einem zweiten Schritt die Bewertung und Einstufung der Fähigkeit zur Ausführung jedes einzelnen Prozesses.[25]

Das Reifegradmodell zur Prozessbewertung weist nachstehende Vor- und Nachteile auf, welche sowohl seine Stärken als auch seine Herausforderungen verdeutlichen:

Vorteile	Nachteile
▪ **Strukturierte Verbesserung:** Klarer Rahmen für Prozessoptimierung ▪ **Messbare Fortschritte:** Prozessreife ist objektiv bewertbar ▪ **Flexibilität:** Anpassbar an verschiedene Branchen und Unternehmen ▪ **Erhöhte Effizienz:** Fördert kontinuierliche Verbesserung	▪ **Hoher Aufwand:** Implementierung und Pflege erfordern viele Ressourcen. ▪ **Komplexität:** Das Modell ist detailliert und schwer verständlich für kleine Unternehmen ▪ **Langsame Reifung:** Die Erreichung höherer Reifegrade kann Jahre dauern

Abbildung 5: Vor- und Nachteile des SPICE-Modells[26]

[22] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.
[23] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.
[24] Vgl. CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024.
[25] Vgl. Friedrich, 2022.
[26] Eigene Darstellung in Anlehnung an Visure Solutions Inc. (Hrsg.), 2024 und Balzer, 2009, S. 468 ff.

Das Modell präsentiert sich als umfassende Methode zur Beurteilung und Verbesserung der Prozessqualität. Allerdings besteht weiterhin die Herausforderung der Auswahl des geeigneten Ansatzes, und zudem ist ein hoher Aufwand bei der Implementierung und Pflege erforderlich.

Office Excellenz Modell

Das Office Excellenz Modell, eine weitere Weiterentwicklung von Prozessreifegradmodellen, wurde 2002 von Richard Kugel in Zusammenarbeit mit dem Kaizen Institute entwickelt und vorgestellt. Es beschreibt ein systematisches Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Dabei verfolgt das Modell das Ziel, die Effizienz und Effektivität von Prozessen durch eine strukturierte und schrittweise Annäherung zu steigern.[27]

Abbildung 6: Office Excellence Modell[28]

Das Office Excellence Modell ist in sechs aufeinanderfolgende Stufen untergliedert, die jeweils spezifische Methoden, Werkzeuge und Zielsetzungen umfassen. Die Stufen sind darauf ausgelegt, idealerweise in festgelegter Reihenfolge durchlaufen zu werden, wobei jedoch ein Einstieg auf jeder Stufe möglich ist.[29]

Level 1 (Schaffung einer guten Ausgangsbasis) des Modells schafft eine stabile Grundlage für eine strukturierte Arbeitsumgebung und eine effektive Selbstorganisation der Mitarbeitenden, wobei die Förderung einer dynamischen Teamkultur im Vordergrund steht. Mitarbeitende auf dieser Stufe beginnen mit der Optimierung ihrer eigenen Arbeitsweise, etablieren eine grundlegende Ordnung und erkennen Verschwendungspotenziale, wobei diese Fähigkeiten als grundlegende Standards betrachtet werden. In dieser Phase kommen Instrumente wie der Verlustbaum und die 6A/&S-Kampagne zur Anwendung, die Ordnung und Sauberkeit gewährleisten sollen.[30]

[27] Vgl. Kugel, 2020.
[28] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kugel, 2020 und Tirthankar, 2003 sowie Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.
[29] Vgl. Kugel, 2020.
[30] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.

Level 2 (Verbesserungen) fokussiert sich auf die Steigerung der abteilungsinternen Zusammenarbeit und die Optimierung der Schnittstellen zu Kolleginnen und Kollegen. Mitarbeitende auf dieser Stufe erzielen eine hohe Effizienz, indem sie erforderliche Informationen schnell, in der Regel innerhalb einer Minute, abrufen können. Die Erreichbarkeit ist klar definiert, und visuelle Standards sind etabliert und werden konsequent beachtet. Durch Standardisierungsmaßnahmen und die Nutzung von Kanban-Methoden werden Arbeitsprozesse effizienter und präziser strukturiert.[31]

Level 3 (Einsparungen) fokussiert auf die Prozessoptimierung, insbesondere in abteilungsübergreifenden Abläufen. Mitarbeitende entwickeln auf dieser Stufe ein prozessorientiertes Denken und Identifizieren ihre internen Kunden. Eine strukturierte Vorgehensweise zur Problemlösung wird gefördert, um Prozesskosten, Durchlaufzeiten und den Papierverbrauch zu reduzieren. Zu den eingesetzten Werkzeugen gehören die Problemlösungsstory, das Process Mapping und das Wertstromdesign, die eine gezielte und systematische Prozessverbesserung unterstützen.[32]

Level 4 (Einhaltung eines guten Zustandes) legt den Fokus auf die Weiterentwicklung der Teamarbeit und die Schaffung von Transparenz durch Kennzahlen und Visualisierung. Teams auf dieser Stufe bewerten ihre Leistung aus der Sicht des Kunden und nutzen aktiv Leistungskennzahlen. Visuelles Management und Zielentfaltung kommen zum Einsatz, um die teaminterne Arbeitsweise kontinuierlich zu optimieren. Die durch Kennzahlen erreichte transparent unterstützt die Führung und Steigerung der Abläufe innerhalb des Teams und fördert eine gezielte Prozessverbesserung.[33]

Level 5 (Selbstverantwortung) fördert ein hohes Maß an Eigenverantwortung, wobei unternehmen auf dieser Stufe innovative Büro-, Raum- und IT-Konzepte implementieren, die eine flexible und produktive Zusammenarbeit unterstützen. Mitarbeitende arbeiten eigenständig und übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben. Durch Aufgabenanalysen und die Anwendung von Flow-prinzipien wird der Informationsfluss sowie die Mobilität innerhalb der Organisation optimiert, was eine dynamische und effiziente Arbeitsumgebung schafft.[34]

Level 6 (Prozessbeherrschung) legt das Augenmerk auf Benchmarking und die Umsetzung von Best-Practice-Lösungen. Unternehmen, die dieses Level erreichen, sind Best-in-Class und zeichnen sich durch herausragende Qualität, Produktivität und Geschwindigkeit aus. Sie betreiben aktives Benchmarking und setzten kontinuierlich auf Optimierung ohne Stillstand. Null-Fehler-Strategien werden konsequent verfolgt und auch im Büroalltag realisiert. Erfahrungs- und Wissensaustausch sind essenziell, um die bestmöglichen Standards in allen Bereichen zu erreichen.[35]

[31] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.
[32] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.
[33] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.
[34] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.
[35] Vgl. Kugel, 2020, siehe auch: Tirthankar, 2003 und Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003.

Das Reifegradmodell zur Prozessbewertung weist nachstehende Vor- und Nachteile auf, welche sowohl seine Stärken als auch seine Herausforderungen verdeutlichen:

Vorteile	Nachteile
▪ **Strukturierte Verbesserung und klare Zielverwirklichung:** Das Modell bietet einen schrittweisen Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Teamarbeit ▪ **Förderung von Eigenverantwortung und Effizienz:** Mitarbeitende übernehmen mehr Verantwortung und die Anwendung von Standardisierungen wie Kanban steigert die Effizienz ▪ **Förderung von Transparenz und kontinuierlicher Prozessoptimierung:** Kennzahlen und visuelles Management verbessern die Transparenz und ermöglichen eine gezielte Prozessoptimierung.	▪ **Hoher Implementierungsaufwand und Widerstand:** Die Einführung des Modells erfordert einen erheblichen Aufwand, insbesondere bei der Etablierung von Ordnung und Standards, was auf Widerstand bei Mitarbeitenden stoßen kann. ▪ **Mögliche Überlastung und eingeschränkte Flexibilität:** Der ständige Fokus auf Prozessoptimierung und Standardisierung kann zu Überlastung führen und die Flexibilität der Mitarbeitenden beeinträchtigen. ▪ **Komplexität und zusätzliche Schulung erforderlich:** Die Anwendung komplexer Werkzeuge (z.B. Processmapping) könnte zusätzliche Schulung und Ressourcen erfordern.

Abbildung 7: Vor- und Nachteile des Office Excellence Modells[36]

In der Gesamtbetrachtung stellt das Modell einen strukturierten Rahmen zur Optimierung der Prozessqualität bereit, wobei die Förderung von Eigenverantwortung und Transparenz als wesentliche Elemente zu nennen sind. Allerdings sind bei der Umsetzung des Modells ein hoher Implementierungsaufwand sowie potenzielle Einschränkungen hinsichtlich der Flexibilität zu berücksichtigen.

[36] Eigene Darstellung.

Probleme der subjektiven Selbstbewertung

Unterschiedliche Reifegradmodelle sollen eine objektive Beurteilung von Prozessen ermöglichen. Die Anwendung solcher Modelle bringen jedoch Probleme der subjektiven Selbstbewertung mit sich. Modelle, die auf Selbsteinschätzungen beruhen, sind oft anfällig für subjektive Verzerrungen. Diese Verzerrungen beeinträchtigen nicht nur die Validität, sondern auch die Reliabilität der Ergebnisse. Folglich besteht die Möglichkeit, dass verschiedene Reifegradmodelle hinsichtlich der Prozessreife nicht die tatsächliche Realität widerspiegeln. Daher ist es umso relevanter, die Ursachen der subjektiven Selbstbewertung zu analysieren, bevor Auswirkungen ableitbar werden.

Ein häufiges Problem in der Selbstbewertung ist die Tendenz zur Überschätzung des eigenen Reifegrads. Beteiligte bewerten Prozesse oft positiver als externe Personenkreise, was auf ein zu positives Selbstbild oder den Wunsch zurückzuführen ist, gegenüber Stakeholdern Fortschritt zu demonstrieren.[37]

Ein weiteres Problem ist das Fehlen einheitlicher Maßstäbe. Reifegradmodelle setzen ein Verständnis der Anforderungen voraus, das jedoch fehlen kann. Fehlende quantitative Standards führen zu subjektiven Interpretationen und erschweren die Vergleichbarkeit. Insbesondere in internationalen Kontexten können kulturelle Unterschiede abweichende Bewertungen verursachen. Erfahrung und Kompetenz der Anwender sind daher entscheidend. Insbesondere Mitarbeiter ohne fundierte Kenntnisse der Kriterien oder Prozesse neigen zu unsicheren und weniger präzisen Einschätzungen.[38]

Soziale Erwünschtheit, also der Wunsch, positiv wahrgenommen zu werden, kann die Selbstbewertung ebenfalls verzerren. Mitarbeiter könnten dazu neigen, Prozesse besser darzustellen, wenn die Ergebnisse veröffentlicht werden. Dieser Social Desirability Bias birgt das Risiko, den Reifegrad unrealistisch positiv einzuschätzen, was eine problematische Grundlage für Verbesserungen darstellt. Weitere kognitive Verzerrungen, wie der Confirmation Bias, erhöhen die Problematik einer objektiven Selbstbewertung. Diese Verzerrung beschreibt die Tendenz, Informationen selektiv zu interpretieren, um bestehende Annahmen zu stützen, wodurch positive Aspekte überbetont und Schwachstellen oft unbewusst ignoriert werden.[39]

Die subjektive Selbstbewertung von Reifegradmodellen hat demnach verschiedene Auswirkungen auf deren Validität, Vergleichbarkeit und praktischen Nutzen.

Zunächst beeinflusst diese die Validität, da eine überhöhte Einschätzung des Reifegrads dazu führen kann, dass Prozesse als optimiert gelten, obwohl sie noch deutlichen Verbesserungsbedarf aufweisen. Dies beeinträchtigt die Aussagekraft des Modells, da die Ergebnisse den tatsächlichen Entwicklungsstand der Prozesse nicht zuverlässig widerspiegeln.[40]

[37] Vgl. Goldenson/Herbsleb, 1995, S. 1 ff.
[38] Vgl. Curtis et al., 2009, S. 2 ff.
[39] Vgl. Compton, 2018 und Müller-Peters, S. 20 ff.
[40] Vgl. Becker et al., 2009, S. 2 ff.

Auch die Vergleichbarkeit leidet unter subjektive Selbstbewertung. Reifegradmodelle sollen eigentlich eine Vergleichbarkeit der Prozesse sowohl intern als auch extern ermöglichen. Subjektive Bewertungen führen jedoch dazu, dass Unternehmen die Prozesse höher bewerten als vergleichbare Organisationen. Dadurch entstehen Lücken in der Vergleichbarkeit, wodurch beispielsweise Benchmarks an Aussagekraft verlieren, da der scheinbar höhere Reifegrad häufig nicht den realen Prozesszustand widerspiegelt.[41]

Außerdem wirkt sich eine übermäßige Selbstbewertung auf die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Reifegradmodelle aus. Diskrepanzen zwischen internen und externen Bewertungen – etwa durch Auditoren oder Zertifizierungsstellen – können das Vertrauen in die Objektivität der Selbsteinschätzungen und damit in das Modell selbst schwächen. Wenn die Reifegradanalyse in wichtigen Bereichen wie der Prozessoptimierung und Ressourcenplanung nicht als zuverlässig angesehen wird, verliert das Modell für Unternehmen erheblich an praktischem Nutzen.[42]

Aufgrund der subjektiven Verzerrungen lässt sich zudem vermuten, dass die Effizienz und Praktikabilität der Prozessverbesserung beeinträchtigt wird. Eine fehlerhafte Bewertung kann demnach dazu führen, dass Organisationen Ressourcen in wenig effektive Maßnahmen investieren, da Prozesse als „optimiert“ betrachtet werden, obwohl zugrunde liegende Probleme nicht angegangen wurden. Die Ressourcen für Prozessverbesserungen könnten somit ineffizient verteilt werden und grundlegende Verbesserungsbedarfe bleiben unbemerkt.

Umso wichtiger ist es, der subjektiven Problematik der Selbstbewertung entgegenzuwirken. Verschiedene Lösungsansätze bieten sich hierfür an, die im nachfolgenden Kapitel des Papers behandelt werden.

[41] Vgl. Müller-Peters, S. 11 ff.
[42] Vgl. Gerull, S. 12 ff.

Lösungsstrategien

Bewertung durch externe/unabhängige Auditoren

Externe Auditoren spielen eine zentrale Rolle bei der objektiven Bewertung von Prozessen. Durch ihre unabhängige und unvoreingenommene Perspektive tragen sie dazu bei, Verzerrungen zu minimieren, die durch subjektive Wahrnehmungen entstehen können. Ihre Unabhängigkeit und fachliche Expertise sind entscheidend, um eine präzise und verlässliche Einschätzung des Prozessreifegrads sicherzustellen.[43]

Da externe Auditoren nicht in die internen politischen Strukturen oder die Unternehmenskultur involviert sind, werden sie nicht durch persönliche Beziehungen oder Eigeninteressen beeinflusst. Diese Unabhängigkeit gewährleistet eine objektive, faktenbasierte Bewertung der Prozesse, ohne dass die Ergebnisse verzerrt werden. Zudem gewährleisten sie, dass die Analyse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen nicht durch interne Unternehmensinteressen beeinflusst werden, was zu einer hohen Glaubwürdigkeit der Ergebnisse führt.[44]

Darüber hinaus bringen externe Auditoren oft frische Perspektiven mit, die den internen Mitarbeitern aufgrund ihrer Nähe zu den Prozessen und festgefahrenen Sichtweisen möglicherweise entgehen. Interne Mitarbeiter sind oft in ihre täglichen Aufgaben und etablierten Arbeitsweisen eingebunden, was es schwieriger machen kann, bestehende Probleme oder Verbesserungspotenziale zu erkennen. Die externe Sichtweise der Auditoren kann dazu führen, dass ungenutzte Verbesserungspotenziale identifiziert werden, die intern übersehen oder als unkritisch erachtet wurden.[45]

Die objektive Bewertung von Prozessen durch externe Auditoren hilft nicht nur dabei, bestehende Schwächen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, sondern schafft auch die Grundlage für eine fundierte und strategische Prozessoptimierung. Die Kombination aus Unabhängigkeit, fachlicher Expertise und der Anwendung von standardisierten Key Performance Indicators ermöglicht es, Prozesse nicht nur effizient zu bewerten, sondern auch gezielte Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung abzuleiten, die sowohl kurzfristig als auch langfristig den Unternehmenserfolg fördern.[46]

[43] Vgl. Reis, 2024.
[44] Vgl. Reis, 2024.
[45] Vgl. Reis, 2024.
[46] Vgl. Scharwey, 2024.

Bewertung durch mehrere (interne) Auditoren

Die objektive Bewertung von Prozessreifegraden ist ein entscheidender Schritt in der Prozessoptimierung und der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen. Während ein einzelner interner Auditor bereits wertvolle Perspektiven liefern kann, bietet der Einsatz mehrerer interner Auditoren signifikante Vorteile. Durch ihre vielfältigen Erfahrungen und unterschiedlichen Blickwinkel wird die Objektivität und Genauigkeit der Bewertung verbessert, was zu effektiveren und nachhaltigeren Verbesserungsmaßnahmen führt.[47]

Ein häufiges Problem bei der Prozessbewertung durch einzelne Auditoren ist das Risiko der persönlichen Voreingenommenheit. Diese Verzerrung kann auf verschiedenen Faktoren basieren, etwa auf internen Beziehungen, persönlichen Präferenzen oder einer begrenzten Perspektive aufgrund der Nähe zum untersuchten Prozess. Der Einsatz mehrerer Auditoren hilft, dieses Risiko zu minimieren, da unterschiedliche Personen unterschiedliche Blickwinkel und Erfahrungen einbringen, was zu einer objektiveren und ausgewogeneren Beurteilung führt.[48]

Jeder Auditor bringt dabei seine eigene Fachkompetenz und Perspektive in den Bewertungsprozess ein, was die Qualität der Analyse erheblich bereichern kann. Während ein Auditor beispielsweise stärker auf technische Aspekte der Prozesse fokussiert ist, kann ein anderer Auditor, der mehr Erfahrung in der organisatorischen Struktur oder im Kundenservice hat, andere Schwächen und Stärken in den Prozessen identifizieren. Diese Vielfalt an Perspektiven ermöglicht eine umfassendere und ganzheitlichere Analyse, die alle relevanten Facetten eines Prozesses berücksichtigt.[49]

Darüber hinaus können mehrere interne Auditoren durch regelmäßige, wiederkehrende Audits als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fungieren. Indem sie die Prozessbewertung regelmäßig durchführen, können sie fortlaufend Schwächen und Verbesserungspotenziale identifizieren und überwachen. Dies sorgt dafür, dass die Prozessverbesserung kontinuierlich und systematisch vorangetrieben wird. Wenn Auditoren in regelmäßigen Abständen die gleichen Prozesse überprüfen, können sie zudem beobachten, wie gut die implementierten Verbesserungsmaßnahmen wirken und ob die festgestellten Schwächen tatsächlich effektiv behoben wurden.[50]

Die Zusammenarbeit mehrerer Auditoren sorgt für eine umfassendere, ausgewogenere und objektivere Analyse der Prozesse. Sie minimiert die Wahrscheinlichkeit von Verzerrungen und Fehlern, steigert die Qualität der Audits und fördert durch den Austausch von Fachwissen und Perspektiven die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. [51]

[47] Vgl. Stroessenreuther, 2024.
[48] Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.), 2018. S. 35.
[49] Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.), 2018. S. 35.
[50] Vgl. Stroessenreuther, 2024.
[51] Vgl. Stroessenreuther, 2024.

Bewertung von Reifegradmodellen mittels Standardisierter Checklisten – Ja/Nein-Modell

Eine präzise Bewertung von Geschäftsprozessen ist für Unternehmen von essenzieller Bedeutung, um sowohl die Effizienz als auch die Qualität kontinuierlich zu optimieren. Systematische Prozessbewertungen stellen dabei ein zentrales Instrument zur Gewährleistung einer objektiven und strukturierten Bewertung der Prozessreife dar.[52]

Im Rahmen der Prozessbewertung stellen Ja/Nein-Checklisten eine effiziente Methode zur zeitnahen und unkomplizierten Evaluierung der Erfüllung spezifischer Basisanforderungen dar. Die Fragen sind klar strukturiert und erlauben eine objektive Erfassung essenzieller Prozessmerkmale.[53]

Der wesentliche Vorteil von Ja/Nein-Modellen besteht in der Möglichkeit einer schnellen Übersicht sowie der direkten Sichtbarmachung grundlegender Mängel. Die klare Struktur fördert eine objektive Bewertung, die auch für interne und externe Audits von Nutzen ist (vgl. Hofmann, 2020, S. 125). Allerdings ist die Aussagekraft von Ja/Nein-Fragen begrenzt, da sie keine Differenzierung des Grads der Erfüllung eines Kriteriums sowie keine Erfassung spezifischer Nuancen eines Prozesses ermöglichen. Dies kann dazu führen, dass wesentliche Details unberücksichtigt bleiben, was die Aussagekraft der Ergebnisse einschränkt.[54]

Ein exemplarisches Beispiel für eine Ja/Nein-Checkliste könnte wie folgt aussehen:

Nr.	Anforderung	JA	NEIN
1.1	Der Prozess basiert auf einer strategisch-analytischen Bewertung der Digitalisierung des Unternehmens.		
1.2	Für den Prozess liegen Bestandsaufnahme, Handlungsinitiativen, Verantwortlichkeiten, Zielbestimmung vor.		
1.3	Für den Prozess liegt eine Identifikation des Digitalisierungsgrads und Digitalisierungsbedarfs im Unternehmen / den Fachabteilungen vor.		
1.4	Für den Prozess erfolgt eine Orientierung an Referenzprojekten aus Unternehmen der gleichen Branche/ Größenklasse.		
1.5	Für den Prozess gibt es Handlungsempfehlungen und Best Practices von Beratern aus anderen Digitalisierungsprojekten.		
1.6	Der Prozess ist Teil von strategischen, interdisziplinären Initiativen.		
1.7	Der Prozess entspricht der grundlegenden Leitlinie für die Digitalisierung.		
1.8	Für den Prozess liegen Vereinbarung bzgl. der Anforderungen aller Anspruchsgruppen vor.		

Abbildung 8: Beispiel zur Beurteilung von Reifegraden mit Ja/Nein-Skala (Auszug)[55]

Im angeführten Beispiel impliziert ein Nein einen unmittelbaren Handlungsbedarf, der zur Prozessoptimierung beitragen kann.

[52] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 471ff.
[53] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 496ff.
[54] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 496ff.
[55] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Schulze Heuling, 2017.

Bewertung von Reifegradmodellen mittels Standardisierter Checklisten – Bewertungsskala

In der Praxis findet häufig der Einsatz standardisierter Checklisten statt, die auf einer abgestuften Bewertungsskala basieren, die spezifisch auf die jeweiligen Reifegradstufe ausgerichtet ist. Sie dienen der systematischen Erfassung und Kategorisierung des Prozessreifegrads.[56]

Im Gegensatz zu einer Ja/Nein-Struktur nutzen sie eine Bewertungsskala, welche eine differenzierte Einordnung der Prozessqualität ermöglicht. Im Rahmen eines standardisierten Assessment-Prozesses erfolgt eine Bewertung spezifischer Kriterien entlang einer Skala von 1 bis 5 (CMMI-Modell) bzw. 0 bis 5 (SPICE-Modell) bzw. 1 bis 6 (Office Excellenz Modell). Dabei werden Kriterien sowohl hinsichtlich einer unstrukturierten als auch einer optimierten und kontinuierlich verbesserten Prozessausführung evaluiert. Diese Methodik erlaubt eine präzise Einordnung des Prozessstatus sowie die Identifikation von Maßnahmen, die zur Erreichung der nächsten Reifegradstufe erforderlich sind.[57]

Die Durchführung der Bewertung von Reifegraden umfasst eine Reihe von Schritten, wobei sowohl Selbstbewertungen als auch externe Audits integriert werden können. Der Prozess wird durch die Definition spezifischer Kriterien initiiert, welche die Bereiche Dokumentation, Verantwortlichkeitszuweisung und Prozessüberwachung umfassen. Die genannten Kriterien dienen als Maßstab für die Bewertung und können durch eine Bewertungsskala abgebildet werden.[58]

Die Durchführung des Assessments kann sowohl durch die Prozessverantwortlichen als auch durch unabhängige Prüfer erfolgen. Allerdings gewährleistet die Durchführung externer Audits eine objektive Evaluierung, während Selbstbewertungen den Mitarbeitenden eine strukturierte Selbsteinschätzung ermöglichen.[59]

Im Rahmen der Bewertung findet der Einsatz einer Bewertungsskala statt. Die Bewertung erfolgt anhand einer Skala von 1 bis 5, wobei die Zahl 1 eine chaotische Prozessausführung ohne klare Struktur und die Zahl 5 einen vollständig optimierten und kontinuierlich verbesserten Prozess beschreibt.[60]

Im Anschluss erfolgen die Aggregation und Interpretation der Ergebnisse. Die Ergebnisse der Fragen und Skalen werden zu einer Gesamteinschätzung zusammengeführt, welche den Reifegrad des Prozesses bestimmt. Prozesse, welche lediglich eine geringe Anzahl an Anforderungen erfüllen, werden mit einer niedrigen Reifegradstufe bewertet. Prozesse, welche in sämtlichen Kriterien eine hohe Bewertung erhalten, erreichen demgegenüber eine hohe Reifegradstufe.[61]

[56] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 474ff., Hoffmann 2020, S. 122ff.
[57] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 482ff., Hoffmann 2020, S. 122ff.
[58] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 482ff.
[59] Vgl. Hofmann, 2020, S. 125
[60] Vgl. Hofmann, 2020, S. 123.
[61] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 499.

Die Resultate des Assessments werden in schriftlicher Form festgehalten und im Zeitverlauf nachverfolgt. Die Verwendung digitaler Tools, wie beispielsweise der Prozessreport, erleichtert die Dokumentation und bietet die Möglichkeit, Ergebnisse in Echtzeit nachzuvollziehen. In der Konsequenz lassen sich gezielte Maßnahmen zur Verbesserung ableiten.[62]

Eine Checkliste mit Bewertungsskala könnte wie folgt strukturiert sein:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	**Bewertung der operationellen Prozessrisiken**										
2	Prozessname										
3	Prozessverantwortlicher										
4	Bewerter										
6	Bewertungkriterum			Anforderung	Bewertung					Ergebnis	gewichtetes Ergebnis
8	1.	Digitalisierung			1	2	3	4	5		
9			1.1	Der Prozess basiert auf einer strategisch-analytischen Bewertung der Digitalisierung des Unternehmens.						0%	0%
10			1.2	Für den Prozess liegen Bestandsaufnahme, Handlungsinitiativen, Verantwortlichkeiten, Zielbestimmung vor.						0%	0%
11		Digitalisierungsstrategie als Fundament / Leitlinie Bestandsaufnahme, Ziele, vernatwortlichkeiten und Handlungsinitaiven	1.3	Für den Prozess liegt eine Identifikation des Digitalisierungsgrads und Digitalisierungsbedarfs im Unternehmen / den Fachabteilungen vor.						0%	0%
12			1.4	Für den Prozess erfolgt eine Orientierung an Referenzprojekten aus Unternehmen der gleichen Branche/ Größenklasse.						0%	0%
13			1.5	Für den Prozess gibt es Handlungsempfehlungen und Best Practices von Beratern aus anderen Digitalisierungsprojekten.						0%	0%
14			1.6	Der Prozess ist Teil von strategischen, interdisziplinären Initiativen.						0%	0%
15			1.7	Der Prozess entspricht der grundlegenden Leitlinie für die Digitalisierung.						0%	0%
16			1.8	Für den Prozess liegen Vereinbarung bzgl. der Anforderungen aller Anspruchsgruppen vor.						0%	0%
17	2.	Digitale Infrastruktur-Plattform			1	2	3	4	5		
18			2.1	Für den Prozess existiert ein Aufbau und eine Erweiterung einer IT-Infrastruktur der nächsten Generation.						0%	0%
19			2.2	Für den Prozess existiert eine Technologie-Basis für neue Anwendungsszenarien im digitalen Zeitalter.						0%	0%
20			2.3	Für den Prozess existiert eine Cloud-Infrastruktur als skalierbare, flexible Basis						0%	0%
21		Einsatz von Infrastrukturen der nächsten Generation Technologische Basis für neue digitale Anwendungsszenarien	2.4	Im Prozess ist eine Migration bestehender Anwendungen auf die neue Infrastruktur nachweisbar.						0%	0%
22			2.5	Der Prozess wird unterstützt durch Betrieb neuer Anwendungsszenarien (IoT, mobiler Arbeitsplatz).						0%	0%
23			2.6	Für den Prozess ist ein Zusammenschluss, hybride Architektur aus Bestandssystemen und Cloud-Infrastruktur nachweisbar.						0%	0%
24			2.7	Mit der Digitalisierung des Prozesses entsteht Bedarf nach neuen Anwendungsszenarien.						0%	0%
25			2.8	Die bestehende IT-Landschaft ist dafür ausgelegt, die neuen Anwendungen zu betrieben.						0%	0%
26			2.9	Die hybride Architektur des Prozesses verbindet beide Welten, um den Produktivbetrieb sicherzustellen.						0%	0%

Abbildung 9: Beispiel eines Excel-Tools zur Beurteilung von Reifegraden.[63]

Die Bewertung des Dokumentationsgrads mit der Wertung 3 indiziert einen Verbesserungsbedarf, während eine Bewertung mit der Wertung 5 bei der Standardkonformität eine vollständige Erfüllung der Anforderungen anzeigt. Die differenzierte Einordnung erlaubt eine gezielte Priorisierung von Optimierungsmaßnahmen und bildet eine fundierte Basis für die Prozessentwicklung.[64]

Die 5-Stufen-Skala erlaubt eine differenzierte Einordnung des Prozesses entlang eines Reifegradkontinuums, wodurch Unternehmen in die Lage versetzt werden, gezielte Schritte zur Optimierung zu planen.[65]

Des Weiteren ermöglicht die präzise Definition der einzelnen Stufen eine strategische Ausrichtung der Ziele im Rahmen der Prozessentwicklung und fördert die langfristige Prozessoptimierung.[66]

62 Vgl. Hofmann, 2020, S. 129.
63 Eigene Darstellung auf Basis von: Schulze Heuling, 2017.
64 Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 494ff.
65 Vgl.Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 494ff.
66 Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 16f.

Allerdings ist die Implementierung der 5-Stufen-Bewertung mit einem gewissen Aufwand verbunden. Die Steuerung und Weiterentwicklung der Prozesse auf höheren Stufen bedingt ein fundiertes Fachwissen im Prozessmanagement. Des Weiteren sind zeitliche und Ressourcen basierte Aufwendungen erforderlich.[67]

Die Implementierung von Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung, wie beispielsweise TQM oder Six Sigma, bedingt ein signifikantes Maß an Fachwissen, welches in zahlreichen Fällen innerhalb der Organisation entwickelt werden muss.[68]

[67] Vgl. Hofmann, 2020, S. 30ff.
[68] Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2020, S. 514ff.

Fazit

Reifegradmodelle, auch als Maturity Models bezeichnet, stellen bewährte und strukturierte Rahmenwerke dar, welche Organisationen dabei unterstützen, den aktuellen Entwicklungsstand ihrer Prozesse, Technologien oder Systeme in einer systematischen Evaluierung zu erfassen. Die Messung des Fortschritts sowie die klare Identifikation von Stärken und Schwächen ermöglichen die Einleitung gezielter Verbesserungsmaßnahmen.

Die Anwendungsbereiche dieser Modelle sind vielfältig und umfassen die Softwareentwicklung, das Projekt- und Qualitätsmanagement sowie die Beurteilung des Digitalisierungsgrades von Prozessen. Durch die regelmäßigen Überprüfungen der Reifegrade werden eine effiziente und nachhaltige Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung gefördert. Neben der Prozessoptimierung ermöglichen Reifegradmodelle eine Branchenvergleich, sodass Benchmarks und Best Practices genutzt werden können.

Trotz ihres Aufwands und der potenziellen Herausforderungen, wie hoher Implementierungskosten und subjektiver Verzerrungen, bieten sie eine solide Basis für strategische Entscheidungen und langfristige Prozessqualität. Externe Audits können zudem die Objektivität steigern und versteckte Schwächen aufdecken, was die Modelle zu wertvollen Werkzeugen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung macht.

Obwohl diese Modelle teilweise bereits seit mehr als 20 Jahren auf dem Markt etabliert sind, bleiben sie weiterhin hochaktuell und werden von Unternehmen nach wie vor intensiv genutzt. Sie sind ein zentraler Bestandteil eines modernen Prozessmanagements.

Literaturverzeichnis

Balzer, H., 2009, Lehrbuch der Softwaretechnik – Basiskonzepte und Requirements Engineering, 3. Auflage, Heidelberg.

Becker, J., Knackstedt, R., Pöppelbuß, J., 2009, Dokumentationsqualität von Reifegradmodellentwicklungen, Arbeitsbericht Nr. 123, Online-Quelle: https://www.econstor.eu/handle/10419/59549, letzter Abruf am 13.01.2025.

CETEQ GmbH (Hrsg.), 2024, Automotive SPICE – Komplexe Herausforderungen für Automobilzulieferer, Online-Quelle: http://ceteq.de/branchenbeispiele/automotive-spice/, letzter Abruf am 08.11.2024.

Cioplenu GmbH (Hrsg.), 2024, Was ist ein externes Audit?, Online-Quelle https://operations1.com/de/glossar/externes-audit, letzter Abruf am 13.01.2025.

Compton, J., 2018, Reifegradmodelle und ihre Risiken, Online-Quelle: https://moravia.rws.com/de/blog/on-the-dangers-of-maturity-models, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A., 2009, People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0.

Deutsches Institut für Normung e. V. (Hrsg.), 2018, Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011:2018), Berlin.

Egloffstein, M., Heilig, T., Ifenthaler, D., 2019, Entwicklung eines Reifegradmodells der Digitalisierung für Bildungsorganisationen, Berlin.

Friedrich, J., 2022, Projektmanagement – Welches Reifegradmodell eignet sich für Sie? - Online-Quelle: https://www.business-wissen.de/artikel/reifegradmodelle-im-projektmanagement-welches-eignet-sich/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Jacobs, S., 2019, CMMI (Capability Maturity Model Integration), Online-Quelle: https://wi-lex.de/index.php/lexikon/entwicklung-und-management-von-informationssystemen/systementwicklung/reifegradmodelle/cmmi-capability-maturity-model-integration/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Gerull, P., 2024, Selbstbewertung des Qualitätsmanagement – eine Arbeitshilfe, Online-Quelle: https://univation.org/download/QS_24.pdf, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Goldenson, D. R., Herbsleb, J. D., 1995, After the Appraisal: A Systematic Survey of Process Improvement, its Benefits, and Factors that Influence Success.

Hofmann, M., 2020, Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz – Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe, Wiesbaden.

Kaizen Institut GmbH (Hrsg.), 2003, 6-Level-Modell, Obertshausen.

Kugel, R., 2020, Office Check als Selbsteinschätzung und Office Excellence Award, Online-Quelle: https://www.share2perform.com/slides/slide/einfuhrung-in-den-office-excellence-check-146?search_slide_type=webpage, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Liebetruth, T., 2020, Prozessmanagement in Einkauf und Logistik – Instrumente und Methoden für das Supply Chain Process Management, 2. Auflage, Wiesbaden.

Niebisch, T., 2022, 360-Grad-Prozessmanagement – Ein Framework inklusive Rollen und derer Aktivitäten, Wiesbaden.

Müller-Peters, H., 2023, Risikowahrnehmung und Risikowirklichkeit, in: Arnold, R., Berg, M., Goecke, O., Heep-Altiner, M., Müller-Peters, H. (Hrsg.), Risiko im Wandel, Wiesbaden.

Reis, A., 2024, Externes Audit ISO 9001 vs Internes Audit, Online-Quelle: https://flowdit.com/de/externes-audit-iso-9001/#elementor-toc__heading-anchor-5, letzter Abruf am 13.01.2025.

Scharwey, M., 2024, QM Kennzahlen in ISO 9000 und ISO 9001, Online-Quelle: https://www.dgq.de/fachbeitraege/qm-kennzahlen-in-iso-9000-und-iso-9001/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Schmelzer, H. J., Sesselmann, W., 2020, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen, München.

Schulze Heuling, M., 2017, Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen - Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess, Online-Quelle: https://www.tci.info/.cm4all/uproc.php/0/Digitalisierte%20Bewertung%20von%20Gesch%C3%A4ftsprozessen%20(04.2017).pdf?cdp=a&_=16bc217808d, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Stroessenreuther, S., 2024, Interner Auditor und seine Aufgaben, Online-Quelle: https://smct-management.de/interner-auditor-und-seine-aufgaben/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Tagueri Scalian Group (Hrsg.), 2021, Automotive SPICE – Der einfache Guide zum Einstieg, Online-Quelle: https://www.tagueri.com/aspice-der-einfache-guide-zum-einstieg/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Tirthankar, G., 2003, Office Excellenz Check.

Visure Solutions Inc. (Hrsg.), 2024, Integration des Fähigkeitsreifemodells – Ein umfassender Leitfaden: CMMI vs. SPICE, Online-Quelle: https://visuresolutions.com/de/cmmi-Anleitung/cmmi-vs.-Spice/, letzter Abruf am: 13.01.2025.

Voigt, M., 2019, Prozessreifegradmodelle - Qualitätssicherung im Prozessmanagement, Online-Quelle: https://www.affinis.de/fachartikel/projektmanagement/prozessreifegradmodelle/, letzter Abruf am: 13.01.2025.