



WHITE PAPER
SERVICE-ORIENTIERTES UNTERNEHMEN

SERVICE-ORIENTIERTE
PROZESSMODELLIERUNG
KONZEPT UND SYMBOLIK

DR. MARC OPITZ, DR. THOMAS STEFFEN
23. Januar 2016



Inhalt

1) Einleitung.....	2
2) Service-Konzept.....	3
2.1 Das Grundmodell.....	3
2.2 Beschreibungskarte für Services	4
3) Symbole.....	5
3.1 Aktivität	5
3.2 Ressource	5
3.3 Service-Punkt.....	6
3.4 Kontrollfluss.....	6
3.5 Bedingung.....	7
3.6 Nachricht	8
3.7 Informationsfluss als Nachricht.....	8
3.8 Informationsfluss als Notifikation	9
3.9 Black Box Service	9
3.10 Kommentar.....	9
4) Service-Map.....	11
4.1 Schwimmbahnen.....	11
4.2 Beispiel Incident Management.....	11
5) Ausblick.....	13

1) Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat sich der Ruf nach einer stärkeren **Prozessorientierung** stetig erhöht. Ausgehend von der Betriebswirtschaftslehre und aufgegriffen von Software-Herstellern findet das Prozessmanagement nach und nach seinen Platz in Organisationen. Der offensichtliche Nutzen liegt darin, durch konsequent optimierte und automatisierte Abläufe die Kundenorientierung und Effizienz zu steigern.

Prozessorientierung setzt dabei jedoch nicht auf der grünen Wiese auf, sondern muss sich in bestehenden Strukturen einordnen. Jedes Unternehmen besitzt eine **Aufbauorganisation**, die über mehrere Ebenen Führungsaufgaben verteilt. Die Führungsinstanzen reichen von der Unternehmensleitung, über Bereiche, Abteilungen bis zu Fachteams. Die Gliederung richtet sich häufig an Märkten oder Sparten aus, jedoch fast immer an Funktionen. Typische, immer wiederkehrende Funktionen in Unternehmen sind bspw. Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung, Produktion, Service, Personal, IT oder Controlling.

Wenn das Prozessmanagement eingeführt wird, muss es sich der Aufbauorganisation zuordnen. Hier entstehen spätestens dann **Konfliktsituationen**, wenn die Frage aufkommt, wer die Verantwortung für Prozessoptimierungen hat – das Prozessmanagement oder die Funktionsbereiche. Beide Seiten haben positive Absichten und möchten Verbesserungen im Unternehmen bewirken. Wenn jedoch die jeweilige Verantwortung nicht geklärt und voneinander abgegrenzt ist, können sich Positionen verhärten. Damit ist dann keinem geholfen, am wenigsten dem Prozessmanagement, da es auf die Zusammenarbeit mit den Funktionsbereichen angewiesen ist.

In diesem White Paper zum **Service-orientierten Unternehmen** wird ein Weg empfohlen, die Funktionssicht und die Prozesssicht miteinander zu verzahnen (Abbildung 1). Bei diesem Ansatz bilden Services die Schnittstelle zwischen der vertikalen Aufbaustruktur und der horizontalen Ablaufstruktur. Services sind modulare Wertschöpfungseinheiten. Sie werden in der Linie von Service Managern verantwortet. Entlang der Prozesskette analysieren und dokumentieren Geschäftsdomänenverantwortliche das Zusammenwirken der Services.

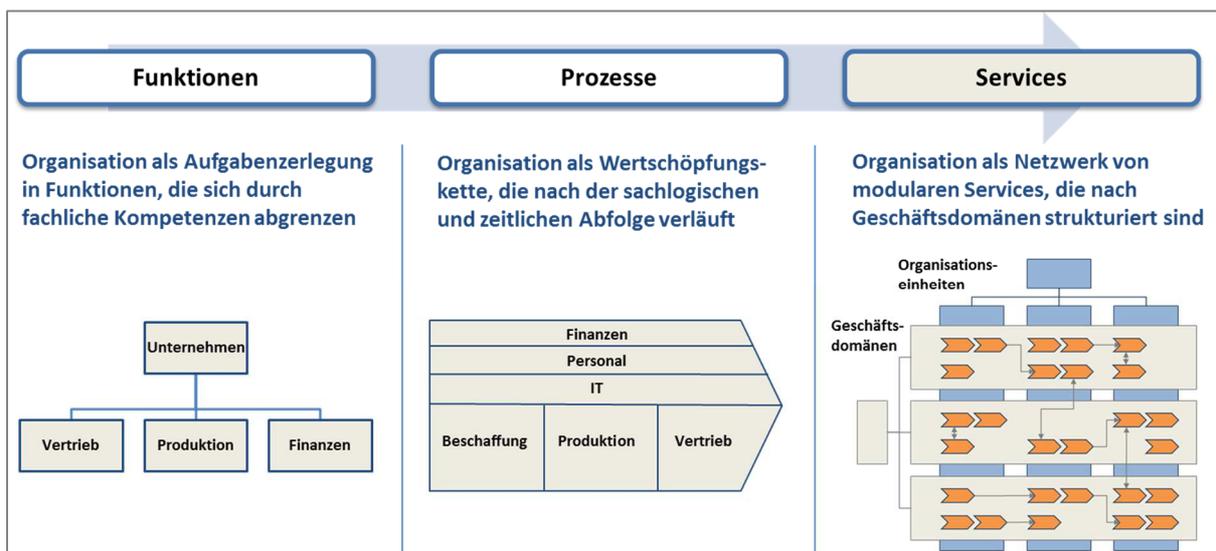


Abbildung 1: Entwicklungsweg zum service-orientierten Unternehmen

In diesem Beitrag wird dargestellt, wie Prozesse service-orientiert dokumentiert werden. Dabei werden das Service-Konzept und die Symbole behandelt. Zum Ende veranschaulicht ein praxisnahes Beispielmmodell, wie service-orientierte Prozesse aufgebaut sind.

2) Service-Konzept

Das Service-Konzept beschreibt Kunden-Lieferanten-Beziehungen in einer einheitlichen Form. Mit Kunden und mit Lieferanten sind hier jedoch nicht nur unternehmensexterne Personen oder Unternehmen gemeint. Das Service-Konzept richtet sich vor allem auch auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Für Services wird die folgende Definition gesetzt:

*Ein **Service** ist eine wertschöpfende Leistung eines Service-Gebers an einen Service-Nehmer, die über den Austausch von Nachrichten gesteuert wird.*

2.1 Das Grundmodell

Nach dieser Definition kann ein Service wie in Abbildung 2 dargestellt werden. Die beiden horizontalen Schwimmbahnen repräsentieren den Service-Nehmer (Kunde) und den Service-Geber (Lieferant). Dabei ist der Service-Nehmer immer oberhalb positioniert.

Der Service selbst ist hier nur namentlich genannt. Er ist als „Black Box“ in einem doppelt umrahmten Rechteck veranschaulicht. Die Inputs und Outputs des Services sind Nachrichten. Dieser Nachrichtenaustausch zwischen Kunde und Lieferant ist für den Service essenziell. Eine Auftragsnachricht zu Beginn löst den Service aus. Während der Ausführung können Zwischennachrichten in beiden Richtungen ausgetauscht werden. Zum Ende des Services wird vom Service-Geber eine Ergebnismeldung versendet. Auftrag und Ergebnis bilden die Grenzen des Services.

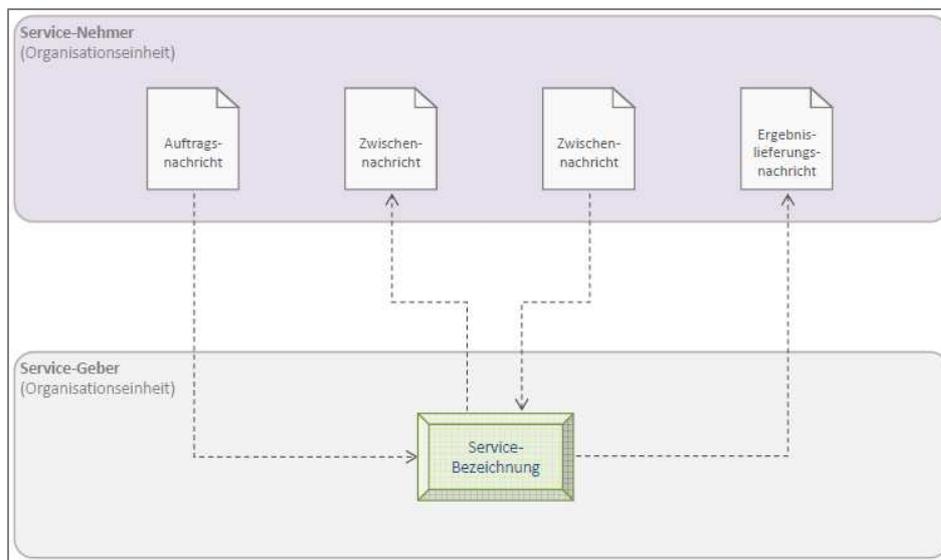


Abbildung 2: Das Grundmodell eines Services

Was innerhalb der Black Box passiert, wird in der Service-Map beschrieben. Dort ist auch dargestellt, dass ein Service wiederum andere Services aufrufen kann, die zur Unterstützung dienen.

2.2 Beschreibungskarte für Services

Bevor jedoch auf die detaillierte Prozessbeschreibung eingegangen wird, wird hier noch ein weiteres Hilfsmittel vorgestellt – die Service-Beschreibungskarte (Abbildung 3). Die Idee der Beschreibungskarte ist es, den Kontext des Services näher zu charakterisieren. Anfangs wird der Zweck des Services erläutert. Danach werden Varianten, einhergehende Chancen und Risiken sowie die Reife des Services genannt. Auf dieser Grundlage können weiterhin Messgrößen bestimmt und Service Levels definiert werden.

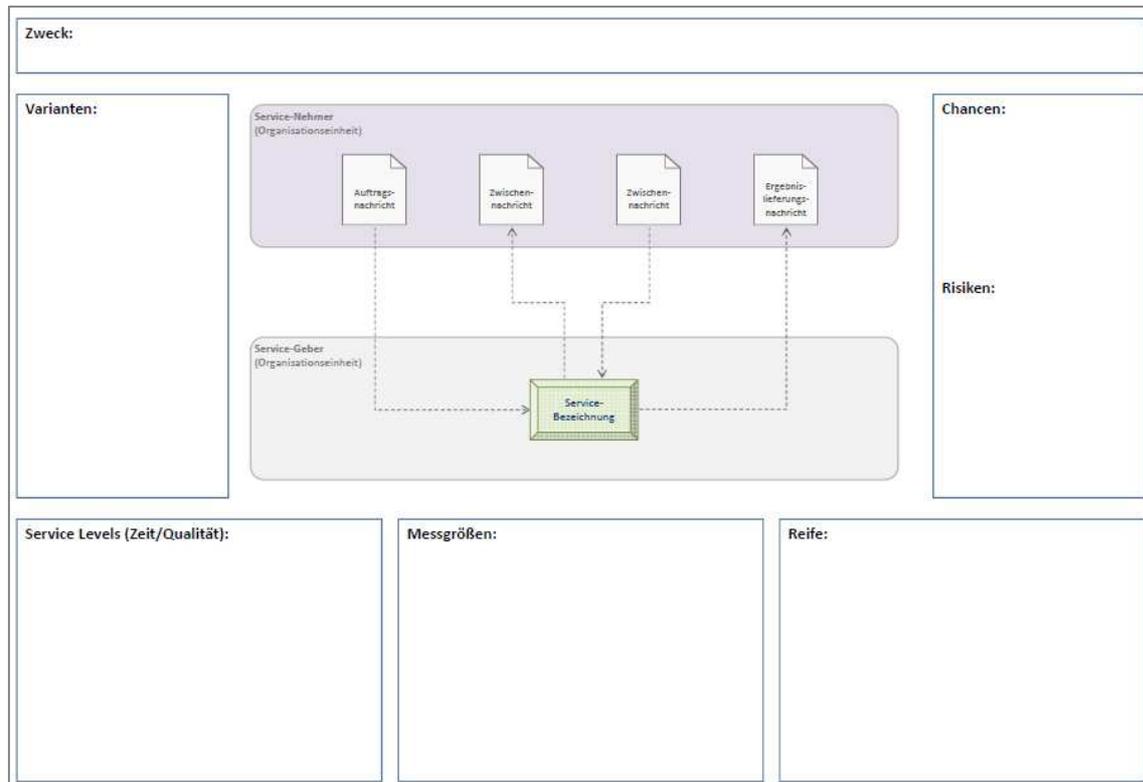


Abbildung 3: Die Beschreibungskarte für Services

Die hier gesammelten Informationen haben einen mehrfachen Nutzen:

- Die Bedeutung des Services für die Organisation wird verständlich, insbesondere durch die Beschreibung von Zweck, Service-Nehmer, Chancen, Risiken und Reife.
- Begleitende Prozessdaten, die nicht den Kern einer Service-Map bilden, sind aus dem Modell herausgenommen und machen es übersichtlicher und fokussierter.
- Insbesondere die Informationen zu Service Levels und Messgrößen schlagen die Brücke zum Prozess-Reporting. Prozessdesign und Reporting ergänzen sich gegenseitig und fördern kontinuierliche Steuerungs- und Verbesserungsaktivitäten.

3) Symbole

Nachfolgend sind die Symbole beschrieben, die für die service-orientierte Prozessmodellierung eingesetzt werden. Die Symbole stehen für einen Sachverhalt im zeitlich-logischen Ablauf eines Services, der hier definiert wird. Zur Beschreibung der Modellierungssymbole dienen eine Definition, Erläuterungen und das entsprechend Zeichnungsobjekt.

3.1 Aktivität

Aktivitäten sind die einzelnen Schritte in einem Prozess. Sie sorgen für Bewegung und Veränderung. Jeder Prozessbeteiligte führt Aktivitäten aus, sei es der Service-Geber, der Service-Nehmer oder weitere Beteiligte auf Ebene der Sub-Services.

*Eine **Aktivität** ist eine Teilfunktion eines Services, die durch einen Beteiligten ausgeführt wird.*

Symbolisch wird unterschieden, ob die Aktivität manuell durch eine Person (Profilbild) oder automatisch durch eine Maschine bzw. Software (Zahnräder) erbracht wird. Auch automatische Aktivitäten sind einer Schwimmbahn und somit einer Rolle bzw. Organisationseinheit zugeordnet. Auf diese Weise wird deutlich, wer fachlich verantwortlich ist. Diese Information ist wichtig, wenn der Automatismus nicht funktioniert oder verändert werden soll.

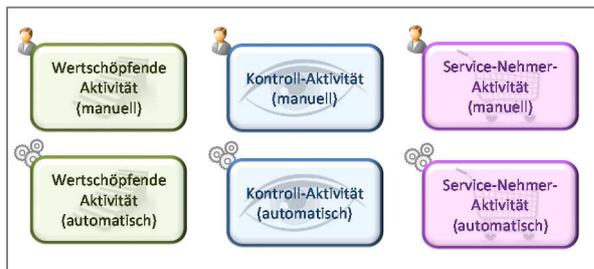


Abbildung 4: Aktivitäten

Drei Arten von Aktivitäten werden unterschieden (Abbildung 4):

- Die **wertschöpfende Aktivität** ist eine essenzielle Teilfunktion im Ablauf eines Services. Sie liefert einen Kernbeitrag zur Erbringung eines Services. Die wertschöpfende Aktivität erscheint in einem grünen Farbton und beinhaltet ein Treppensymbol, das für einzelne Arbeitsschritte steht, die zur Wertschöpfung beitragen.
- Die **Kontroll-Aktivität** dient dazu, eine ausgelagerte Wertschöpfung, d.h. einen Fremdservice, zu steuern. Eine Kontroll-Aktivität beinhaltet den Aufruf eines Sub-Services sowie die Überwachung der Ergebnislieferung. Sie wird in einem Grauton dargestellt und zeigt das Bild eines Auges für die Überwachung der Subservices.
- Die **Service-Nehmer-Aktivität** ist eine Tätigkeit derjenigen Rolle bzw. Organisationseinheit, bei der ein Service beginnt und endet. Es gibt im betrachteten Service keine weiteren bekannten oder dargestellten Rollen bzw. Organisationseinheiten, die vor- oder nachgelagert sind. Die Service-Nehmer-Aktivität erscheint in einem rosa-violetten Farbton und zeigt einen Einkaufswagen als Symbol für den Leistungsbezug.

3.2 Ressource

Häufig werden Aktivitäten mit Unterstützung von Hilfsmitteln ausgeführt. Üblicherweise eingesetzte Ressourcen im betrieblichen Umfeld sind Anwendungen (IT-Systeme) oder Maschinen.

*Eine **Ressource** ist ein produktiv genutztes Hilfsmittel für die Durchführung einer Aktivität.*

Die Ressource erleichtert die Arbeit einer Person oder nimmt sogar bestimmte Aufgaben ab. Sie hat daher einen produktiven Mehrwert für die Aktivität.

Ressourcen sind als schmale, graue Rechtecke dargestellt (Abbildung 5). Sie stehen nicht für sich allein, sondern sind direkt unter der jeweiligen Aktivität angebracht. In einigen Fällen kann es vorkommen, dass sogar zwei oder mehr Ressourcen für eine Aktivität benötigt werden. Dann sind die Ressourcen untereinander angebracht.



Abbildung 5: Ressourcen

3.3 Service-Punkt

Wenn ein Service, der zunächst als Black Box angelegt wurde, in seinem Ablauf modelliert wird, kommen Service-Punkte als Markierungsstellen zum Einsatz. Jeder Service, der als Prozess abgebildet ist, hat mindestens einen Start- und einen End-Punkt. Hinzu kommen optionale Marken, die Zwischenstatus des Prozesses kennzeichnen.

*Ein **Service-Punkt** kennzeichnet eine markante Stelle im Ablauf eines Services.*

Drei Marken werden unterschieden (Abbildung 6):

- Der **Service-Beginn** ist als Kreis mit einem Dreieck symbolisiert, das die Spitze nach rechts gerichtet hat („Play“). Oberhalb des Punktes ist die Service-Bezeichnung benannt. Diese würde sonst im „Black Box“-Symbol stehen.
- Eine **Marke** bzw. ein Meilenstein segmentiert den Verlauf eines Services und ist als gestrichelter Kreis dargestellt. Unterhalb ist der entsprechende Status des Prozesses an dieser Stelle genannt.
- Der **End-Punkt eines Services**, dargestellt mit einem dicken Rand und einem Quadrat („Stopp“-Symbol), kennzeichnet den Abschluss sämtlicher wertschöpfenden Aktivitäten. Danach erfolgt nur noch die Ergebnismeldung an den Service-Nehmer.



Abbildung 6: Service-Punkte

3.4 Kontrollfluss

In Prozessmodellen wird die Reihenfolge von Aktivitäten durch Pfeile dargestellt. Die Pfeile zeigen, welcher Schritt ein Vorgänger und welcher ein Nachfolger ist. Dadurch werden der zeitliche Ablauf sowie logische Zusammenhänge zwischen den Schritten ersichtlich. Der Pfeiltyp, der sich auf den inneren Ablauf eines Services bezieht, beschreibt den Kontrollfluss. Er kommt nicht bei einer „Black Box“-Darstellung vor.

Der **Kontrollfluss** verbindet die wertschöpfenden und Kontroll-Aktivitäten sowie die Status-Punkte eines Services zu einem zusammenhängenden Prozess. Er symbolisiert mit dem Pfeil, dass die verbundenen Elemente in logischer und zeitlicher Weise aufeinander folgen.

Der Kontrollfluss mit der zeitlich-logischen Abfolge kann aus drei Bestandteilen bestehen (Abbildung 7):

- Der **Normalpfad** beschreibt den im Regelfall durchlaufenen Weg eines Prozesses. Er ist als dicker, durchgezogener, dunkelgrauer Pfeil dargestellt.
- Der **Ausnahmepfad** beschreibt einen Weg eines Prozesses, der in bestimmten (seltenen) Fällen eintritt. Er ist ebenfalls dick und durchgezogen, jedoch in einem helleren Grauton als der Normalpfad.
- Der Ausnahmepfad wird über eine **Entscheidung** eingeleitet. Die entsprechende Bedingung ist in einem Rautensymbol benannt und führt zu einer ja-/nein-Entscheidung. Diese Struktur ist nur zu verwenden, wenn die Darstellung über einfache Bedingungen zu unübersichtlich wäre.

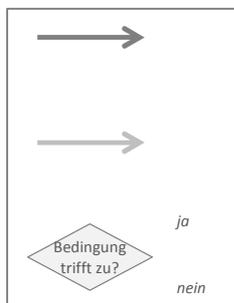


Abbildung 7: Kontrollfluss

3.5 Bedingung

Im Zusammenhang mit dem Kontrollfluss wurde bereits dargestellt, dass logische Verzweigungen im Ablauf auftreten können. Diese können im Kontrollfluss als Raute dargestellt werden, müssen es aber nicht. Wer schon Prozesse modelliert oder gesehen hat, weiß, dass viele Verzweigungen zu einem mehr oder weniger unübersichtlichen Gesamtbild des Prozesses führen. Das ist dann schwer zu lesen und gedanklich umzusetzen.

Wenn eine Aktivität von einer Regel abhängig ist, ob sie ausgeführt werden soll oder nicht, so kann die entsprechende Bedingung einfach an dieser Aktivität angehängt werden. Das gleiche gilt auch für die Versendung von Nachrichten. Auf diese Weise werden zusätzliche Symbole unnötig, die ansonsten die Verzweigung darstellen würden – das Prozessmodell wird komprimierter und übersichtlicher. Andererseits ist festzustellen, dass in manchen Fällen vielleicht eine sequenzielle Reihenfolge der bedingten Aktivitäten entsteht, die so nicht dem tatsächlichen Ablauf entspricht. Faustregel: Wirkt sich die Regel nur lokal auf eine Aktivität aus, sollte immer eine (einfache) Bedingung verwendet werden. Hat eine Regel Auswirkungen auf eine ganze Folge von Aktivitäten, ist die Regel als Rautensymbol im Kontrollfluss vorzuziehen. Alternativ kann auch geprüft werden, ob ein ganzer Prozessstrang nicht als eigener Service abzubilden ist.

*Eine (einfache) **Bedingung** ist eine Regel, die zu erfüllen ist, damit eine Aktivität bzw. Aktion ausgeführt wird. Ist die Bedingung nicht erfüllt, wird diese Aktivität übersprungen.*

Zwei Arten von Bedingungen kommen vor (Abbildung 8):

- Die **Bedingung einer Aktivität** ist ein Rechteck, das über eine Linie mit der Oberkante einer Aktivität verbunden ist.

- Die **Bedingung einer Nachricht oder Notifikation** ist ein Text, der auf dem Pfeil liegt, der den Informationsfluss darstellt.

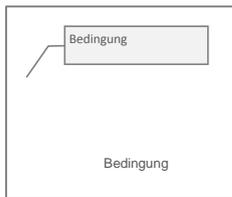


Abbildung 8: Bedingungen

3.6 Nachricht

Services sind Beziehungen zwischen wenigstens zwei Parteien – dem Service-Nehmer und dem Service-Geber. Auch weitere Beteiligte, die Sub-Services erbringen oder Notifikationen erhalten, können am Prozess teilnehmen. Die Kommunikation zwischen den Beteiligten erfolgt über Informationen, die zueinander ausgetauscht werden. Diese werden hier als Nachrichten bezeichnet (Abbildung 9).

*Eine **Nachricht** ist eine Information von einem Sender an einen Empfänger, die jeweils unterschiedliche Rollen bzw. Organisationseinheiten darstellen. Sie wird über einen bestimmten Übermittlungskanal transportiert.*

Telefon, Brief oder E-Mail sind übliche Kanäle, über die Nachrichten versendet werden. Sie lösen das Fax ab. Auf der anderen Seite entstehen neue Übertragungsmedien wie SMS oder Nachrichten auf mobile Endgeräte. Im betrieblichen Umfeld sind vor allem elektronische Übermittlungen von einem System zu einem anderen angestrebt. Dabei besteht die Herausforderung, die Daten der Beteiligten in ein einheitliches, standardisiertes Format zu bringen. Nur so kann dann auch die weitere Verarbeitung im IT-System erfolgen.

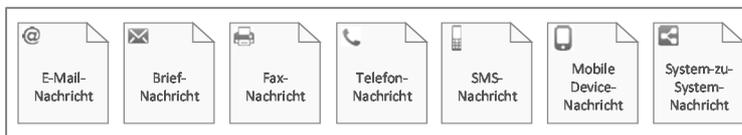


Abbildung 9: Nachrichten

3.7 Informationsfluss als Nachricht

Um den Nachrichtenaustausch im Prozessmodell darzustellen, wird eine zweite Art von Pfeilsymbolen verwendet. Die Darstellung unterscheidet sich vom Kontrollfluss dadurch, dass die Kante dünn und gestrichelt ist.

*Der **Informationsfluss in Service-Beziehungen** zeigt an, wann im Prozess eine Nachricht zwischen Service-Geber und Service-Nehmer ausgetauscht wird.*

Der Informationsfluss kann sich auf Auftragsnachrichten, Zwischennachrichten und Nachrichten zur Ergebnislieferung beziehen. Der Informationsfluss ist gerichtet und verläuft von einem Sender zu einem Empfänger. Er kann mit oder ohne zusätzliche Kennzeichnung dargestellt sein (Abbildung 10):

- Der ungekennzeichnete Informationsfluss symbolisiert nur die Richtung des Nachrichtenaustauschs.
- Handelt es sich um einen Service-Aufruf, bei dem mit einer Nachricht mehrere Sub-Service-Instanzen initiiert werden, so ist dies mit der Kardinalität 1:n gekennzeichnet.



Abbildung 10: Informationsfluss als Nachricht

3.8 Informationsfluss als Notifikation

Die gestrichelte Darstellungsweise von Informationsflüssen gilt ausschließlich für den Nachrichtenaustausch zwischen Service-Geber und Service-Nehmer. In bestimmten Fällen sollen jedoch auch Dritte über den Fortschritt eines Prozesses informiert werden. In diesem Fall wird der Informationsfluss gepunktet gezeichnet (Abbildung 11). Diese Sonderform der Nachricht wird hier als Notifikation bezeichnet.

*Die **Notifikation** ist eine Nachricht, die ausschließlich von einem Service-Geber an einen Dritten versendet wird, der nicht Service-Nehmer ist. Die Notifikation dient nur der Information bzw. zur Kenntnisnahme und löst keinen neuen Service aus.*



Abbildung 11: Informationsfluss als Notifikation

3.9 Black Box Service

In einem Prozessmodell, das einen Service beschreibt, können weitere Teilleistungen als Sub-Services aufgerufen werden. Um das Prozess-Schaubild nicht zu überfrachten, werden diese Sub-Services nicht ausmodelliert. Sie sind mit einem „Black Box“-Symbol gekennzeichnet.

*Ein **Black Box Service** ist ein Service, dessen Prozess im Verborgenen liegt und nicht näher aufgezeigt wird, z.B. weil er von einem Dienstleister erbracht wird. Black Box Services sind über Service-Aufrufe und Nachrichtenaustausch mit anderen Prozessen verbunden.*

Das Black-Box-Symbol kann in zwei Formen vorkommen (Abbildung 12). Entweder wird der Service nur benannt oder es wird noch zusätzlich eine eindeutige Referenz gegeben, unter der der ausmodellierte Service im Detail betrachtet werden kann.

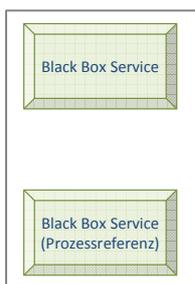


Abbildung 12: Black Box Service

3.10 Kommentar

Mit den oben dargestellten Symbolen sind alle wesentlichen Bestandteile eines Prozessmodells nach der service-orientierten Methodik aufgeführt. Sie genügen, um den Ablauf mit seiner Logik, die Ressourcen und den Informationsaustausch vollständig zu beschreiben.

In vielen Fällen macht es jedoch die Aufgabenstellung im Projekt erforderlich, ergänzende Prozessinformationen zu hinterlegen. Das können beispielsweise Risiken, Kontrollmaßnahmen,

Service Levels, Status oder Attachments sein. An dieser Stelle soll allerdings nur noch ein Typ optionaler Symbole erläutert werden – der Kommentar.

*Ein **Kommentar** ist ein erläuternder oder ergänzender Hinweis im Prozessmodell. Der Inhalt der Kommentierung hat keinen direkten Einfluss auf die formalen Zusammenhänge im Prozess, unterstützt jedoch beim Verständnis des Modells sowie der Prozess-Gestaltung.*

Drei Varianten eines Kommentars sind vorstellbar (Abbildung 13):

- Ein **Freitext-Kommentar** gibt eine Erläuterung zu einem Modellelement.
- Eine **Information** verweist auf eine ausführliche Darstellung im Anhang. Der Detaillierungsgrad geht über den des Freitext-Kommentars hinaus.
- Ein **Klärungspunkt** kennzeichnet die Stelle, zu der eine Frage besteht. Der Klärungspunkt ist in einer Übersicht „Offene Fragestellungen“ beschrieben.

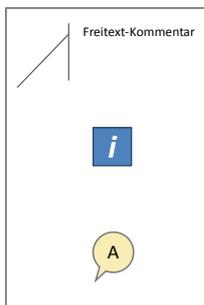


Abbildung 13: Kommentar

4) Service-Map

Bisher wurde der Begriff „Prozessmodell“ verwendet, um die Darstellung eines Ablaufs zu bezeichnen. Um jedoch einen spezifischen Begriff für die service-orientierte Prozessmodellierung zu verwenden, soll hier von „Service-Map“ gesprochen werden.

*Die **Service-Map** ist ein Modell für eine Kunden-Lieferanten-Beziehung, das gemäß dem Service-Konzept und der damit verbundenen Symbolik aufgebaut ist.*

4.1 Schwimmbahnen

Die Service-Map ist in sogenannte Schwimmbahnen unterteilt, die die Prozess-Beteiligten repräsentieren. Die Reihenfolge von oben nach unten richtet sich an der Reihenfolge der Service-Aufrufe. Der initiale Service-Nehmer ist ganz oben repräsentiert, darunter findet sich der Service-Geber und weiter unten alle Sub-Service-Geber gemäß der Folge ihres Aufrufs.

Für eine saubere Kopplung der Service-Maps mit der Aufbaustruktur, sollten in den Schwimmbahnen die exakten Bezeichnungen der Organisationseinheiten verwendet werden. Können mehrere Organisationseinheiten einer Schwimmbahn zugewiesen sein, so sind sie entweder bei einer geringen Zahl alle zu nennen oder es wird eine allgemeingültige Bezeichnung eingesetzt.

Die Schwimmbahn sollte darüber hinaus die Rolle kenntlich machen. Die Rolle steht für ein bestimmtes Kompetenzprofil – für eine Mindestqualifikation, Befugnisse und Pflichten. Indirekt über Stellenbeschreibungen oder direkt lassen sich dann die Aufgaben innerhalb eines Services einzelnen Personen zuweisen.

4.2 Beispiel Incident Management

Um einen Eindruck zu gewinnen, wie ausmodellerte Service-Maps erscheinen, ist hier ein Beispiel dargestellt (Abbildung 14). Es handelt sich um einen vereinfachten Incident-Management-Prozess, wie er im IT Service Management vorkommt.

Das Incident-Management-Beispiel beschreibt die Interaktion zwischen einem Anwender, der zu Beginn eine Störung meldet, und dem First Level Support. Der Service lautet „Incident Management First Level“. In der Service-Map sind noch zwei weitere Services aufgeführt – ein vereinfachter Ablauf für Second Level und eine Black Box für den externen Third Level. Es wird deutlich, wie jeweils die nächste Support-Ebene eingebunden wird, wenn die vorgelagerte Ebene den Incident nicht abschließen kann. Der direkte Kontakt zum Anwender sowie die oberste Prozesssteuerung bleiben jedoch in der Hand des First Level Support.

Mit diesem Service-Map-Beispiel soll die Grundidee der service-orientierten Prozessmodellierung deutlich werden. Es wird in diesem Papier nicht der Anspruch erhoben, alle möglichen Darstellungsfälle, die in der Praxis vorkommen können, zu erörtern.

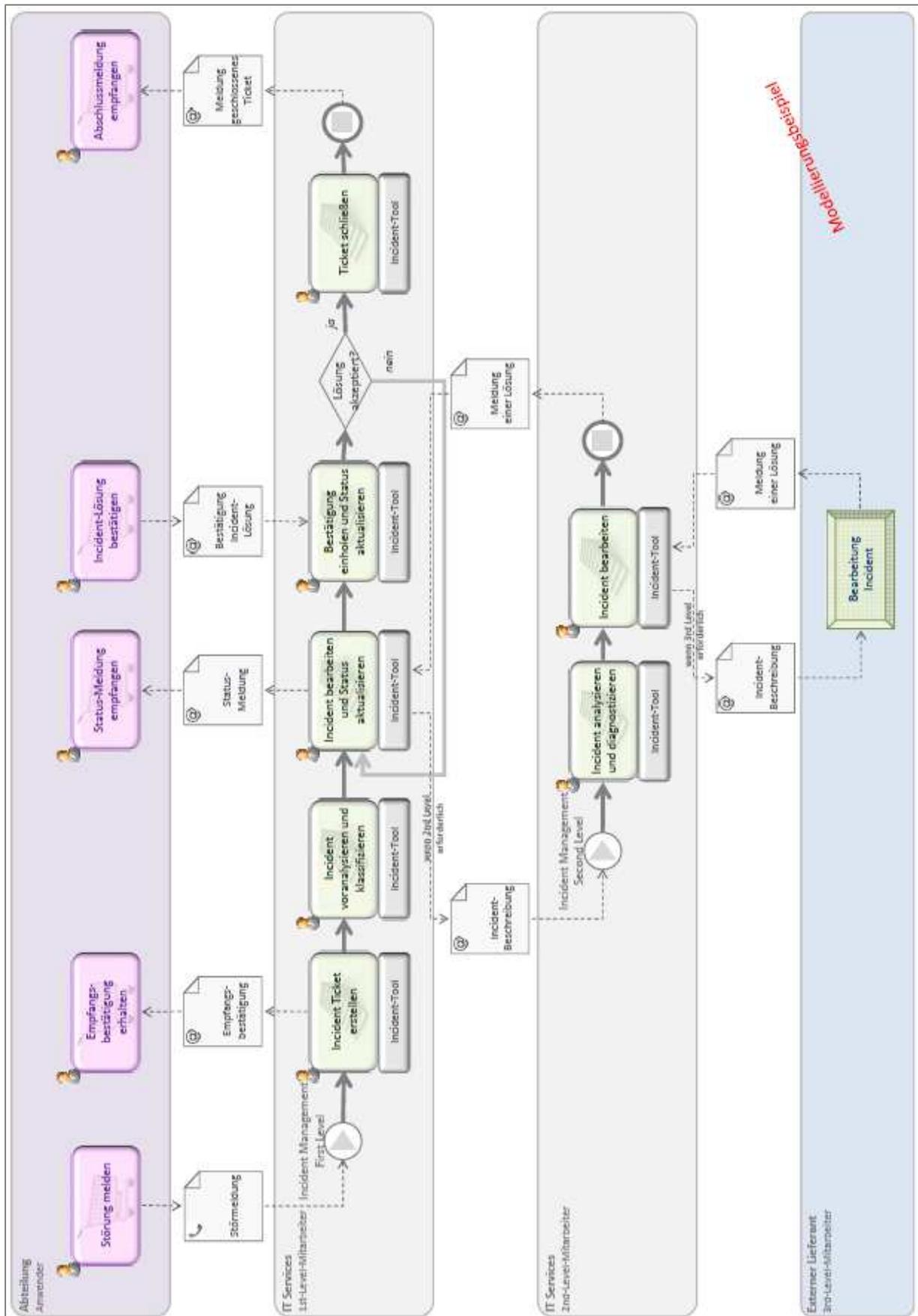


Abbildung 14: Service-Map Incident Management

5) Ausblick

Eine service-orientierte Prozessmodellierungsmethode zielt darauf ab, die vertikale Aufbauorganisation mit der horizontalen Ablauforganisation konsistent zu verbinden. Die Services als Wertschöpfungsmodule des Unternehmens sind dabei das grundlegende Gestaltungselement. Durch die explizite Fokussierung auf den Nachrichtenaustausch zwischen Service-Geber und Service-Nehmer hat der Analyst einen Ansatz, Service Levels zu definieren und die Prozesse kundenorientiert zu betrachten.

Die service-orientierte **Prozessmodellierungsmethodik** greift vorhandene Darstellungsweisen im Geschäftsprozessmanagement auf wie Schwimmbahnen, Aktivitäten oder Nachrichten. Die Symbole zurück zu übertragen in andere Darstellungsweisen wie die Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) oder Flussdiagramme ist nur mit gewissen Verzerrungen möglich. Am besten eignet sich die Business Process Modeling Notation (BPMN), die ebenfalls Schwimmbahnen nutzt.

Ebenso ist nicht jedes **BPM-Werkzeug** in gleicher Weise für die Darstellung service-orientierter Prozesse geeignet. Den Autoren ist kein auf breiter Basis genutztes Tool bekannt, das konsequent auf dem Service-Konzept aufbauend Prozesse darstellen kann. Somit kommen aus pragmatischen Gründen aktuell nur Powerpoint- oder Visio-Vorlagen in Betracht. Dass dadurch die Vorteile von BPM-Datenbanken nicht genutzt werden können, ist ein Defizit.

Die Service-Map-Darstellung hat zum Ziel, ein hohes Maß an Lesbarkeit und Verständlichkeit von Prozessmodellen zu gewährleisten. Daher sind Service-Maps kein alleiniges Instrument für Spezialisten und Software-Techniker, sondern in erster Linie an die Fachbereiche gerichtet. Die **Service Manager** nutzen Service-Maps für die Analyse von Ist-Prozessen, die Planung von Soll-Prozessen und für Transformationsprojekte. Weiterhin können neue Mitarbeiter anhand der Service-Maps ein Verständnis der bestehenden Prozesse entwickeln.

Mit diesem White Paper sollte ein Grundverständnis zur service-orientierten Prozessmodellierung entwickelt werden. Wir würden uns freuen, wenn darüber hinaus bei den Lesern ein Interesse geweckt wird, mit dieser Methodik Erfahrungen in betrieblichen Aufgabenstellungen zu sammeln. Dazu wünschen wir viel Erfolg!