

Digitalisierung von Geschäftsprozessen

... oder wie Sie Prozesse durch IT stützen können, ohne "digitale Scheißprozesse" zu erzeugen

Seit Entdeckung der EDV für die Wirtschaft, werden zunehmend Unternehmensabläufe digital gestützt. Hauptsächlich mit dem Ziel, Effizienz zu steigern, Fehler zu reduzieren, Kundenzufriedenheit zu erhöhen - kurz: Prozesskosten senken.

Die geschilderte Absicht ist gut und sinnvoll. Gleichwohl gilt es, hierbei nicht über das Ziel hinauszuschießen. Wie das gelingt, damit Sie später nicht nach all der Investition von Zeit und Geld aus einem vermeintlich ordentlichen aber in Wahrheit suboptimalen Geschäftsprozess einen „digitalen Scheißprozess“ gemacht haben, wollen wir in diesem Artikel aufzeigen.

Was bedeutet überhaupt "Digitalisierung von Prozessen"?

Eine beabsichtigte Digitalisierung von Geschäftsprozessen klingt auf den ersten Blick recht mächtig und aufwändig. Lassen Sie uns die Gelegenheit nutzen, die verschiedenen Arten der Digitalisierung zu kategorisieren:

1. Einfache IT-Unterstützung:

Unter der einfachen IT-Unterstützung verstehen wir die vorgangsbezogene Abbildung des Informationsflusses durch IT-Systeme - also der digitalen Erfassung, Weiterleitung und Verarbeitung von Informationen entlang des Workflows. Oft können in diesem Umfeld bereits existierende standardisierte Lösungen wie ERP-Systeme, DMS, oder branchenspezifische Standardlösungen (zum Beispiel Produktdatenmanagement) genutzt werden.

2. Teilautomatisierung:

Bei der Teilautomatisierung werden nicht nur Informationen vorgangsbezogen digital erfasst, weitergeleitet und verarbeitet, sondern auch bestimmte Entscheidungen auf Basis der vorliegenden Informationen automatisch durch die IT-Systeme gemäß der hinterlegten Geschäftslogik getroffen. Kennzeichnend für die Teilautomatisierung ist hierbei, dass die Mitarbeiter von diesen automatisierten Entscheidungen oder auch Empfehlungen abweichen können. Eine Abweichung von der empfohlenen Regel wird hierbei stets protokolliert - die so abgebildeten Prozesse werden dadurch stabiler und erhalten dennoch ihre Flexibilität durch einzelfallbezogene Abweichungsmöglichkeiten. Für derart zu digitalisierende Prozesse kommen humanzentrische Prozessmanagement-Lösungen in Betracht.

3. Vollständige Automatisierung:

Kennzeichnend für die vollständige Prozessautomatisierung ist, dass hierbei versucht wird, durch die unterliegenden IT-Systeme sämtliche flussrelevante Entscheidungen automatisiert auf Basis der hinterlegten Geschäftslogik zu treffen. Die am Prozess beteiligten Mitarbeiter erhalten über die IT-Systeme Aufgaben zugewiesen und erfassen hierbei strukturiert zusätzlich benötigte Informationen oder dokumentieren ihre abgeschlossenen Tätigkeiten. Für die vollständige Prozessautomatisierung kommen hauptsächlich Prozesse in Betracht, bei denen Ausnahmen

(Exceptions) und Abweichungen vom Regelablauf eher selten auftreten und hauptsächlich Umsetzer statt Wissensarbeiter am Prozess beteiligt sind.

Wichtig:

Welche Art der Digitalisierung für den jeweiligen Prozess am besten umzusetzen ist, sollte gemeinsam mit den Akteuren von Fall zu Fall entschieden werden, wenn Sie nicht wollen, dass die Organisation am Ende unflexibel wird und an Wettbewerbsfähigkeit einbüßt. Im Idealfall entwickeln Sie transparent im Rahmen der Digitalisierung mit den Beteiligten gemeinsam einen sich ständig selbst weiterentwickelnden Standard (nennen Sie diesen zum Beispiel „Digitalisierungs-Toolbox“) zur Bewertung von Prozessen im Hinblick auf deren Automatisierbarkeit.

IST-Prozess digitalisieren oder doch lieber gleich den Soll-Prozess?

Einer der ersten Schritte im Rahmen der Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist die (erneute) Aufnahme des bestehenden Ablaufs. Oft wird hierbei von den Akteuren die Gelegenheit genutzt, entsprechende Verbesserungen direkt mit der Digitalisierung umsetzen zu wollen. Dies ist auf den ersten Blick sinnvoll, jedoch birgt diese im Vorfeld geplante Optimierung des Prozesses die Gefahr, dass Annahmen nicht korrekt waren und angenommene Optimierungen tatsächlich in der gelebten Realität zu (manchmal auch verdeckten) Verschlechterungen im Tagesgeschäft führen.

Wir empfehlen daher, zunächst möglichst den IST-Prozess, genau so wie er aktuell auch wirklich gelebt wird, zu digitalisieren und wenn überhaupt, im ersten Schritt nur kleine Änderungen zuzulassen.

Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Blick behalten - oft ist weniger mehr

Die Optimierung „im Hypothesen-Modus“ wäre die gefährlichste Art der Prozessverbesserung. Nicht nur, weil oft Detailspekte oder (neue) Rahmenbedingungen nicht die nötige Beachtung im Vorfeld bekommen haben. Vielmehr wird durch die Vorabdefinition des „perfekten Prozesses“ (egal wie viele Prozessbeteiligte Sie wie intensiv auch immer dabei einbezogen haben) den Akteuren implizit suggeriert, dass es nichts mehr zu optimieren gibt oder Änderungen nicht mehr gewünscht sind. Auf diese Weise entsteht oft mittelfristig Stillstand im Hinblick auf die kontinuierliche Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Abläufe. Dies kann und darf nicht das Ergebnis einer vorgenommenen Digitalisierung sein.

Wenn Sie jedoch zunächst „nur“ den Ist-Zustand bei gleichzeitiger transparenter(!) Nennung der bekannten Probleme und möglichen Verbesserungspotenziale digitalisieren, laden Sie automatisch alle Akteure dazu ein, sich aktiv bei der Gestaltung der nächsten verbesserten Prozessversion einzubringen. Und schon sind Sie im täglich gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Gleichzeitig wird durch das schrittweise Vorgehen und die von den Beteiligten erlebbare, tatsächliche Berücksichtigung ihrer eingebrachten Vorschläge, die Akzeptanz erhöht.

Prozessaufnahme und -analyse: Workflow, Informationsfluss und Tonspur

Nehmen Sie bei der Prozessaufnahme alle drei Aspekte gleich ernst - auch wenn Sie „nur“ den Informationsaustausch digitalisieren wollen, hinterfragen Sie trotzdem „alles“:

konzentrieren Sie sich bei der Aufnahme nicht nur auf das „Was“ sondern auch auf das „Wie“ und „Womit“. Wählen Sie bei der Prozessaufnahme eine geeignete Methode wie z.B. PINN, welche es Ihnen erlaubt, alle Aspekte gleichzeitig zu erfassen. Ohne umfassende Aufnahme der zu digitalisierenden Prozesse fehlt Ihnen sonst das Fundament für weitere Verbesserungen.

Bei aller Optimierung: bestehende Stärken nicht vergessen

Wie entstehen eigentlich „Verschlimmbesserungen“? Diesen Aspekt wollen wir in diesem Abschnitt aufgreifen.

Es ist empfehlenswert im Rahmen jeder Verbesserung oder Optimierung zunächst eine vollständige SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) für jede geplante Änderung durchzuführen. Auch wenn dies auf den ersten Blick als unnötig aufwändig erscheint, zwingen Sie sich dennoch dazu. Denn oft wird durch den fehlenden vorherigen Rundumblick eine bislang existierende Stärke aufgehoben, was dann erst im Nachhinein bemerkt wird. Abnehmende Akzeptanz der neuen IT-gestützten Prozesse, sowie zunehmende Widerstände gegenüber künftigen Änderungen sind die Folge.

Agilität: kontinuierliche Verbesserung als Schlüssel

Grundsätzlich ist eine iterative Vorgehensweise, bei der Sie einen oder besser gleich mehrere Prozesse parallel schrittweise digitalisieren, zu empfehlen. Diese Empfehlung erfolgt auf Basis folgender Effekte, die eine iterative Vorgehensweise / kontinuierliche Verbesserung mit sich bringt:

- **Schnelle nachvollziehbare Erfolge und Parallelisierung:**

Egal ob Sie zum Ziel haben 10 oder 1000 Prozesse zu digitalisieren - wenn Sie iterativ vorgehen, können Sie mit den Prozessbeteiligten gemeinsam schnell erste echte erlebbare Verbesserungen erreichen, ohne dass die Kollegen des 1001. Prozesses ein halbes Jahr warten müssen, bis bei ihnen endlich auch angefangen wird. Akzeptanz bis hin zur Begeisterung inklusive.

- **Höherer Zielerreichungsgrad:**

Wenn Sie schrittweise vorgehen, nehmen Sie für den nächsten Schritt die Lernerfolge des vorausgegangenen Schritts automatisch mit. Dieses Potenzial können Sie nicht heben, wenn Sie gleich „alles auf einmal“ versuchen umzusetzen. Stattdessen ändern sich ggf. Rahmenbedingungen noch während der Umsetzung oder Annahmen stellen sich als falsch heraus. Dies macht dann bis zu 40% Reibungsverlust aus. Versuchen Sie deshalb möglichst viele kleine Schritte, statt einem Großen.

- **Höhere Akzeptanz und virale Verbreitung:**

Durch die iterative Vorgehensweise ermöglichen Sie den Prozessbeteiligten sich an die Veränderungen sowie die kontinuierliche Verbesserung zu gewöhnen. Die

Veränderungsgeschwindigkeit, die die Organisation hierbei entwickelt, wird durch die Beteiligten automatisch bestimmt (Balance aus Tagesgeschäft und Verbesserung). Gleichzeitig können durch die iterative Vorgehensweise zunächst Bereiche fokussiert werden, welche auf rein freiwilliger Basis bereit sind, sich einzubringen, unabhängig vom Komplexitätsgrad des jeweiligen Prozesses. Sie wählen schließlich immer kontextbezogen den jeweils kleinstmöglichen ersten Schritt und damit kurzfristig spürbaren Erfolg.

Ziel nicht aus den Augen verlieren

„Wenn man sich verlaufen hat, sollte man wenigstens noch wissen, wohin man wollte“

Bei allen Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung bietet - verlieren Sie das eigentliche Ziel nicht aus den Augen:

„Ziel ist immer die Verbesserung der Zusammenarbeit aller Prozessbeteiligten.“

Zusammenarbeit schließt hierbei auch die Möglichkeiten des Einzelnen ein, aktiv Verbesserungsvorschläge einzubringen. Wenn Sie dieses Ziel bei allen technischen Möglichkeiten nicht aus den Augen verlieren, werden Sie ganz nebenbei eine lebendige Verbesserungskultur schaffen. Aber ganz sicher keine digitalen Scheißprozesse. Versprochen.

Autor: [Sj](#)

From:
<https://knowledge.jps-software.de/> - **Wiki**

Permanent link:
<https://knowledge.jps-software.de/public/articles/digitalisierung>

Last update: **01.07.2023 11:19**

