Inhaltsverzeichnis

Digitalisierung: wie Sie Prozesse durch IT stützen können, ohne digitale "Scheißprozesse" zu erzeugen 1
Was bedeutet überhaupt "Digitalisierung von Prozessen"? 1
IST-Prozess digitalisieren oder doch lieber gleich den Soll-Prozess? 2
Automatisch entstehender kontinuierlicher Verbesserungsprozess 2
Prozessaufnahme und -analyse: Workflow, Informationsfluss und Tonspur 3
Bei aller Optimierungswut: alte Stärken nicht vergessen 3
Agilität: kontinuierliche Verbesserung als Schlüssel 3
Ziel nicht aus den Augen verlieren 4

Digitalisierung: 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, bei aller Freude am Digitalisieren, hierbei nicht über das Ziel hinauszuschießen. Wie das gelingt, damit Sie später nicht nach all der Mühe aus einem vermeintlich vernünftigen aber in Wahrheit „beschissenen Prozess“ 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 der Prozesse. 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 die Informationen vorgangsbezogen digital erfasst, weitergeleitet und verarbeitet, sondern auch bestimmte Entscheidungen auf Basis der vorliegenden Informationen automatisch durch die IT-Systeme gemäß der Business-Logik 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 die einzelfallbezogene Abweichungsmöglichkeit. 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 Business-Logik 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.

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 nicht verwerflich, 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. Dadurch erreichen Sie Folgendes:

Automatisch entstehender kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Optimierung „im Hypothesen-Modus“ wäre die gefährlichste Art der Prozessverbesserung. Nicht nur, weil oft Annahmen sich später als falsch herausstellen oder weil Aspekte oder Rahmenbedingungen nicht die nötige Beachtung im Vorfeld bekommen haben. Vielmehr wird durch die Vorabdefinition des „optimalen Prozesses“ (egal wie viele Prozessbeteiligte Sie wie intensiv auch immer dabei einbezogen haben) den Mitarbeitern implizit suggeriert, dass es nichts mehr zu optimieren gibt und der Prozess wäre nun in Stein gemeißelt. 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 die Mitarbeiter dazu ein, sich aktiv bei der Gestaltung der nächsten Prozessversion einzubringen. Und schon sind Sie im täglich gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess…

Gleichzeitig wird durch das schrittweise Vorgehen und die von den Mitarbeitern erlebbare Berücksichtigung ihrer eingebrachten Vorschläge die Akzeptanz für die nächste neue Version gegenüber klassischen Vorgehensweisen signifikant 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. AVIP, welche es Ihnen erlaubt, alle Aspekte gleichzeitig durch eine Mischung von (semi) formaler Prozessbeschreibung als auch informeller Prozessbeschreibung (mehr als nur Randnotizen(!)) zu erfassen. Ohne umfassende Aufnahme der zu digitalisierenden Prozesse fehlt Ihnen sonst das Fundament für die weitere Vorgehensweise.

Bei aller Optimierungswut: alte Stärken nicht vergessen

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

Es ist absolut 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 (weil die Stärken der geplanten Änderung doch so offensichltich sind) 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 und abnehmende Akzeptanz bzw. zunehmende Widerstände bei der Belegschaft für künftige Änderungen zur Folge hat.

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 aller Digitalisierung - verlieren Sie das eigentliche Ziel nicht aus den Augen:

Ziel ist immer die Verbesserung der Zusammenarbeit der 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://akademie.jps-software.de/ - **DokuWiki**

Permanent link:
https://akademie.jps-software.de/artikel:details:digitalisierung

Last update: **22.10.2021 19:18**