

# PROZESSDIGITALISIERUNG VERSTEHEN UND ANWENDEN

## # BE READY

28. MAI 2020 // 15.00 – 16.15 UHR

**DIGITALFESTIVAL**  
powered by BIEC und Popup Labor BW



# DIE GASTGEBER DES WEBINARS



**Sina-Stephanie Riedle | Stadtwerke Konstanz GmbH**

**Alexander Schletz  
Eric Steinbrücker  
Simone Martinetz  
Alexander Piele**

**Fraunhofer IAO**

# Steckbriefe

## Stadtwerke Konstanz | Fraunhofer IAO

### Stadtwerke Konstanz GmbH



gegründet August 2000, ist eine Gesellschaft im Eigentum der Stadt Konstanz und zählt zu den größten Energieversorgungs- und Verkehrsunternehmen am Bodensee. Das Kerngeschäft erstreckt sich neben der Energie- und Wasserversorgung auf die Beförderung von Personen im Stadtbusverkehr & auf die Fährverbindung Konstanz-Meersburg.

### Zahlen und Daten \*

182 Mio. Euro Umsatz, 895 Beschäftigte (inklusive Bädergesellschaft, Schiffsbetriebe & Hafen-Gesellschaft)

13,34 Mio. Fahrgäste Bus

4,23 Mio. Fahrgäste Fähre Konstanz-Meersburg

1,09 Mio. Fahrgäste Konstanzer Bäder

\* 2019

### Fraunhofer IAO



Gründungsjahr: IAO – 1981  
IAT – 1991

Institutsleitung: Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm **Bauer**  
(geschäftsführend)  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Oliver **Riedel**  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c.  
Dieter **Spath**

Finanzvolumen 42,6 Mio €\*, davon 32,7%  
im Auftrag der Wirtschaft

Personal 628 Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter\*

\* Daten von 2018, inkl. IAT der Universität Stuttgart

# Im Dialog: Digitalisierung von Prozessen – Warum eigentlich?

## Praxisbeispiel Stadtwerke Konstanz

### Prozess-Digitalisierung – warum eigentlich?

Nicht alle sind begeistert, wenn es heißt: »Wir müssen unsere Prozesse optimieren«. Die Gründe für die Zurückhaltung sind vielfältig: Manche befürchten, dass es am Ende um Rationalisierung und Arbeitsverdichtung geht. Andere haben schon viele gut gemeinte Maßnahmen erlebt, ohne dass die Dinge besser geworden sind. Und schließlich hat man noch ein Tagesgeschäft zu bewältigen, so dass die Zeit für interne Verbesserungen fehlt.

Soweit alles nachvollziehbar. Sich mit Prozessen zu beschäftigen ist nicht gerade sexy, denn Prozesse sind nichts Anderes als organisierte Abläufe in Unternehmen. Aber genauer betrachtet machen Prozesse das Unternehmen und die Organisation erst aus, denn ohne sie, wäre jegliches Handeln beliebig und das Chaos vorprogrammiert.

Im Zuge der digitalen Dienstleistungsökonomie kommt noch etwas Anderes hinzu. Die Qualität der Produkte und Leistungen der Unternehmen gleichen sich weltweit immer stärker an und Kunden können per Mausklick die Leistungen der Firmen vergleichen, so dass Wettbewerber maßgeblich von der Effektivität und Effizienz der jeweiligen Prozesse bestimmt werden. Man kennt das, etwa als Kunde von Mobilfunk- und Internet Providern. Das Prozessverständnis ist deshalb zunehmend zum »Kerngeschäft« des Unternehmens, mal abgesehen von funktionierende Prozesse sowohl für Kunden wie auch für Mitarbeiter angeht.

Die Möglichkeiten Prozesse mit digitalen Technologien zu unterstützen sind heute praktisch unbegrenzt. Dokumente müssen nicht mehr per Hauspost hin- und hergeschickt werden, Informationsflüsse und Workflows können abteilungsübergreifend organisiert werden, Kunden können ihre Verträge selber verwalten. Damit bleibt mehr Zeit, sich auf wesentliche Aufgaben zu konzentrieren, etwa die Entwicklung neuer Dienstleistungen oder die individuelle Ansprache von Kunden. Die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen ist dabei selbst als Prozess zu verstehen, denn es wird keinen Zeitpunkt geben, an dem man es »geschafft« hat und sich nicht mehr mit den eigenen Abläufen auseinandersetzen muss.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und die Stadtwerke Konstanz werden im Rahmen des öffentlich geförderten Forschungsprojektes »Aktiv-kommunal« in den nächsten 2-3 Jahren an der Optimierung und Digitalisierung von Leistungsprozessen arbeiten. Dabei ist Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern es muss schon genau hingeschaut werden, wo eine digitale Prozessunterstützung überhaupt sinnvoll sein könnte.

In diesem Zusammenhang soll auch ein unternehmensweites Prozessmanagement aufgesetzt und verankert und durch entsprechende Instrumente und Technologien flankiert werden. Eine erste Auswahl von Systemen zur systematischen Erhebung von Prozessen ist bereits erfolgt. Nun gilt es, das Prozessmanagement mit Leben zu füllen. Dies kann freilich nicht verordnet werden, sondern kann nur funktionieren, wenn die Beschäftigten in den Abteilungen und Bereichen selber in die Lage versetzt werden und Spaß daran haben, bestehende Abläufe zu erheben und auf mögliche Optimierungspotenziale abzuklopfen.

Ein erster Schritt auf dem Weg zu einem systematischen Prozessmanagement werden Schulungen sein, in denen Mitarbeiter der SW Konstanz an das Thema herangeführt werden. Bereits im Verlauf September sollen hierzu die ersten Termine angeboten werden. Für Rückfragen, Anregungen und weitere Informationen steht Ihnen Herr Olaf Mohr und sein Team gerne zur Verfügung.

„Nicht alle sind begeistert, wenn es heißt: „Wir müssen unsere Prozesse organisieren“. Die Gründe für die Zurückhaltung sind vielfältig: Manche befürchten, dass es am Ende um Rationalisierung und Arbeitsverdichtung geht. Andere haben schon viele gute gemeinte Maßnahmen erlebt, ohne dass die Dinge besser geworden wären. Und schließlich hat man noch ein Tagesgeschäft zu bewältigen, so dass die Zeit für interne Verbesserungen fehlt.“

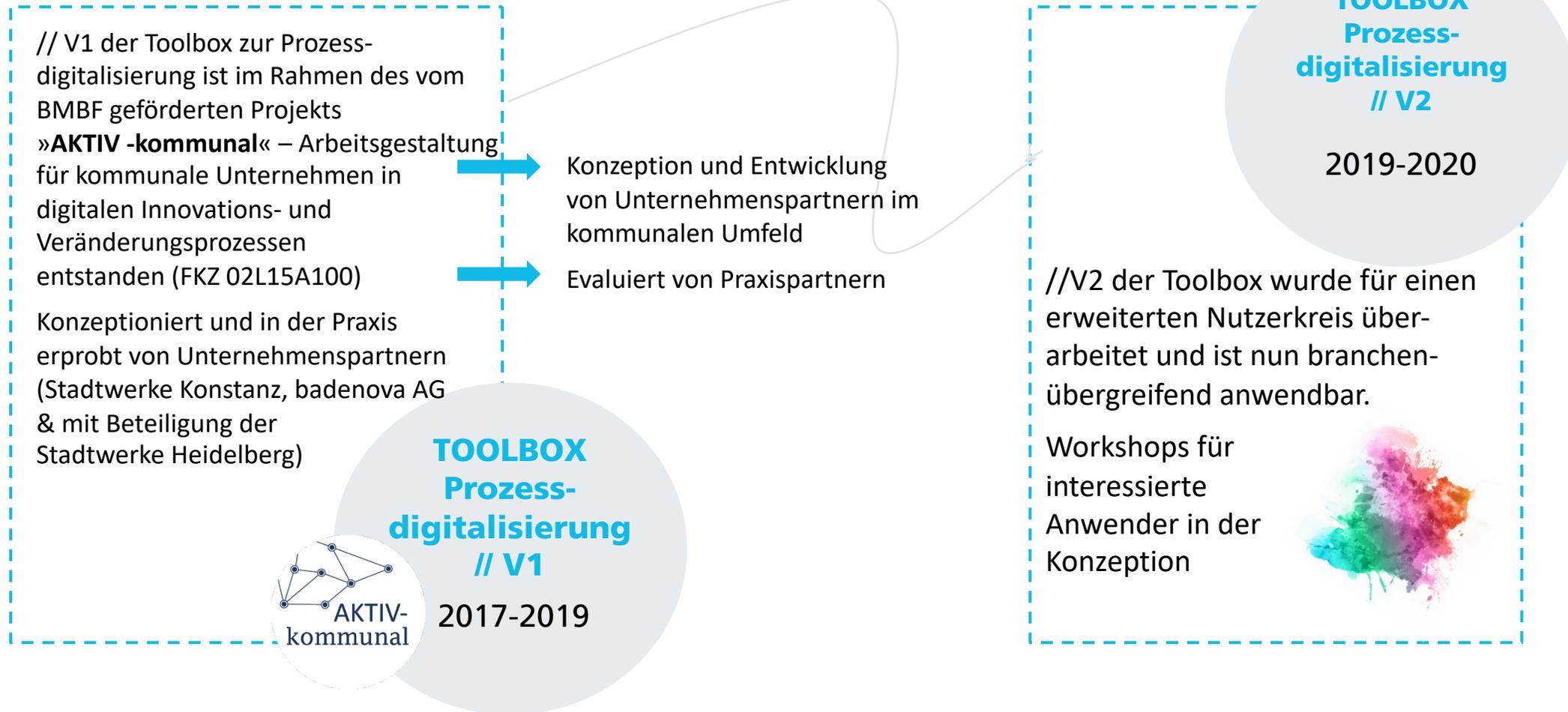
„Die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen ist dabei selbst als Prozess zu verstehen, denn es wird keinen Zeitpunkt geben, an dem man es „geschafft“ hat und sich nicht mehr mit den eigenen Abläufen auseinandersetzen muss.“

„Die Möglichkeiten Prozesse mit digitalen Technologien zu unterstützen sind heute praktisch unbegrenzt. Dokumente müssen nicht mehr per Hauspost hin- und hergeschickt werden, Informationsflüsse und Workflows können abteilungsübergreifend organisiert werden und Kunden können ihre Verträge selbst verwalten.“

- Was hat die Stadtwerke Konstanz dazu bewegt, in die »digitale Prozesswelt« einzusteigen?
- Rückblickend auf 2017, wie war da die Ausgangssituation im Unternehmen und was ist – Stand heute – erreicht?
- Welche Phasen des Digitalisierungsprozesses sind erstaunlich gut verlaufen?
- Und welche (überraschenderweise) eher nicht?

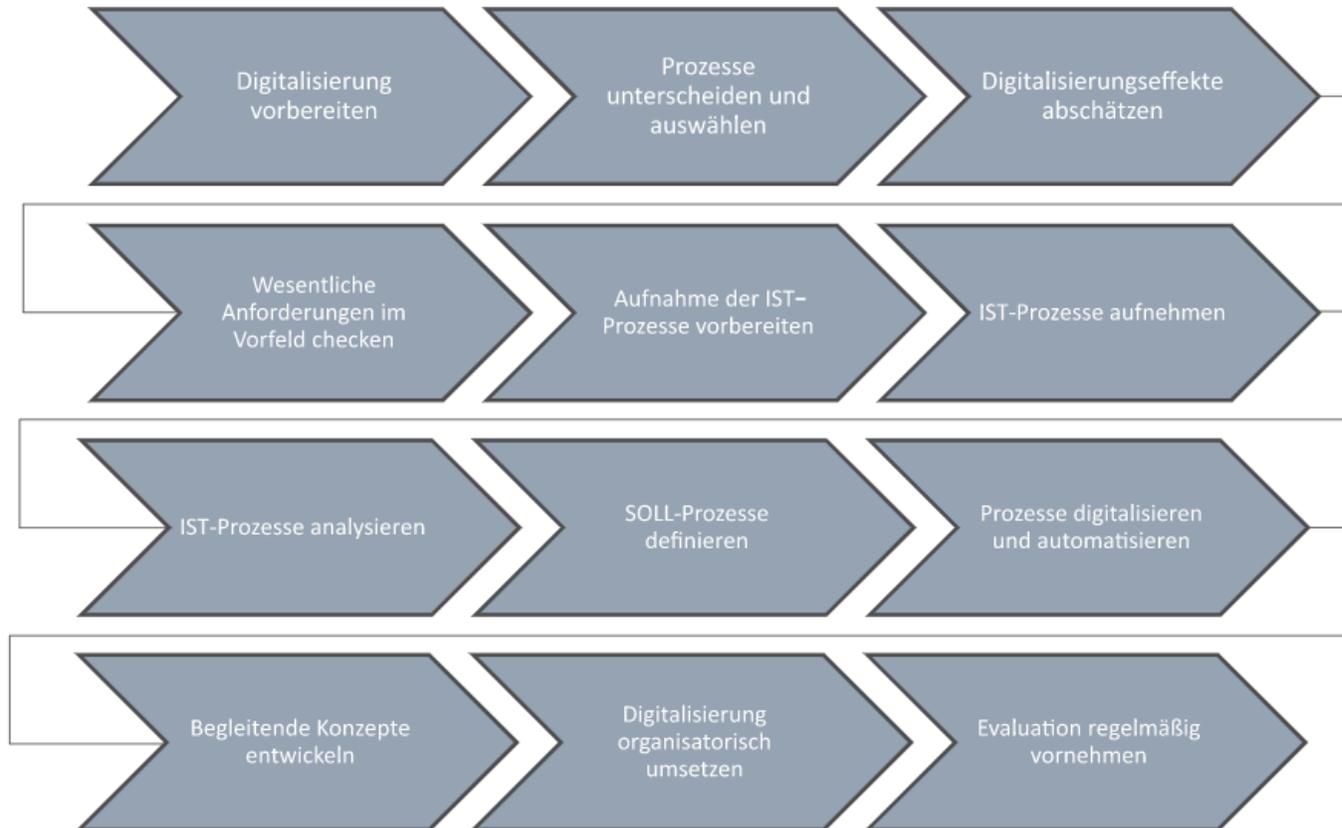
# Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozess

## Ein Rückblick zur Entstehung



# Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse

## Aufbau



- 12 Prozessschritte mit insgesamt 40 Teilprozessschritten.
- Modularer Aufbau für flexible, bedarfsorientierte Nutzung in der Praxis, je nach individuellem Reifegrad der Prozessdigitalisierung
- Querverweise und Verlinkung zwischen den Modulen
- Erläuterungen zu den Inhalten (*Warum ist dieser Prozessschritt wichtig? Was ist konkret zu tun?*) und Zielsetzungen
- Unterstützen Unternehmen bei der Selbsteinschätzung bzw. bei der Auswahl der Prozessschritte

# Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse

## Beispiel // Teilprozessschritt 9.2

9 Prozesse digitalisieren und automatisieren  
9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen




// Einstiegsseite



// Orientierungshilfe

9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen  
Leitfragen

**Warum ist der Teilschritt wichtig?**  
Dieser Schritt ist entscheidend für die weiterführende Prozessautomatisierung und -digitalisierung. Nur wenn ein passendes Softwaresystem für die spezifischen Prozesse gefunden wird, kann mit der Digitalisierung fortgefahren werden.

**Was ist im Teilschritt konkret zu tun?**  
Im vergangenen Schritt wurde der SOLL-Prozess erarbeitet. Nun geht es darum Vorbereitungen für die Umsetzung zu treffen. In diesem Schritt wird sich alles um die Auswahl einer Process Engine dreht, auf deren Basis die digitalisierten Prozesse zukünftig ablaufen werden. Für die Auswahl der passenden Software ist eine Anforderungsanalyse durchzuführen. Nachdem alle fachlichen Anforderungen an eine Software geklärt sind, kann mit dem Kauf und der Implementierung der entsprechenden Software fortgefahren werden.

**Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?**  
Sie erhalten eine **Checkliste** zum Vorgehen bei der Softwareauswahl sowie eine **Gegensüberstellung von Standard- und Individualsoftware**, die die Entscheidung zwischen „Make“ und „Buy“ vereinfachen soll. Darüber hinaus wird ein **Fragebogen zur Anforderungsanalyse** zur Verfügung gestellt.

**Wo finde ich weiterführende Informationen?**  
Um die Kriterien für Workflowsystem festzuhalten wird ein **Anforderungsleitfaden** (Quelle: glotz.de, zuletzt aufgerufen am 22.05.19) in Form einer Excel Vorlage zum Download verlinkt und des Weiteren ein beispielhafter **Vergleich zweier Workflowsysteme** präsentiert.

**Wie geht es weiter?**  
Im nächsten Schritt wird das **technische Prozessmodell** erarbeitet.



// Einordnung // Ziele & Aufgaben im Prozessschritt // weiterführende Informationen // Überleitung nächster Prozessschritt

9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen  
Standard- oder Individualsoftware?

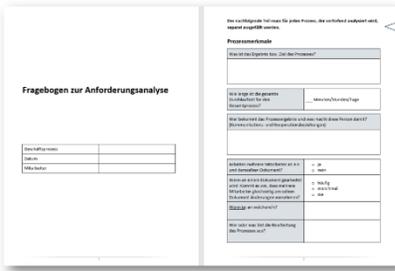
Kriterien	Standardsoftware	Individualsoftware
Zeit bis zur Verfügbarkeit	kurz	lange
ROI	kurz	lange
Erprobtheit	hoch	gar nicht
Reifegrad	hoch	minimal
<b>Kosten:</b>		
- Investitionsvolumen	mittel bis hoch	hoch bis sehr hoch
- Kalkulierbarkeit	sehr hoch	mittel
Prozessabdeckung	mittel	sehr hoch
Flexibilität	mittel	hoch

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mittelstand Digital 2016: Leitfaden zur Software-Auswahl, Maßnahme oder Anso von der Strategie – Argumente für die Standard- und die Individualsoftware, S. 4. Zuletzt aufgerufen am 26.05.2020.



// Checkliste

9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen  
Fragebogen zur Anforderungsanalyse



Der Fragebogen beinhaltet zudem verschiedene Möglichkeiten (komplexere) Anforderungsinhalte festzuhalten und auch die Anforderungen abschließend auszuformulieren.



// Arbeitsblätter

„Heute stellen die Verfügbarkeit und Nutzung integrierter IT-Systeme für viele Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar – sie sind Grundlage und Rückgrat auch der künftigen Wettbewerbsfähigkeit in einer immer digitaleren Unternehmenswelt!“

Quelle: Mittelstand Digital 2016: Leitfaden zur Software-Auswahl, Maßnahme oder Anso von der Strategie – Argumente für die Standard- und die Individualsoftware, S. 7.

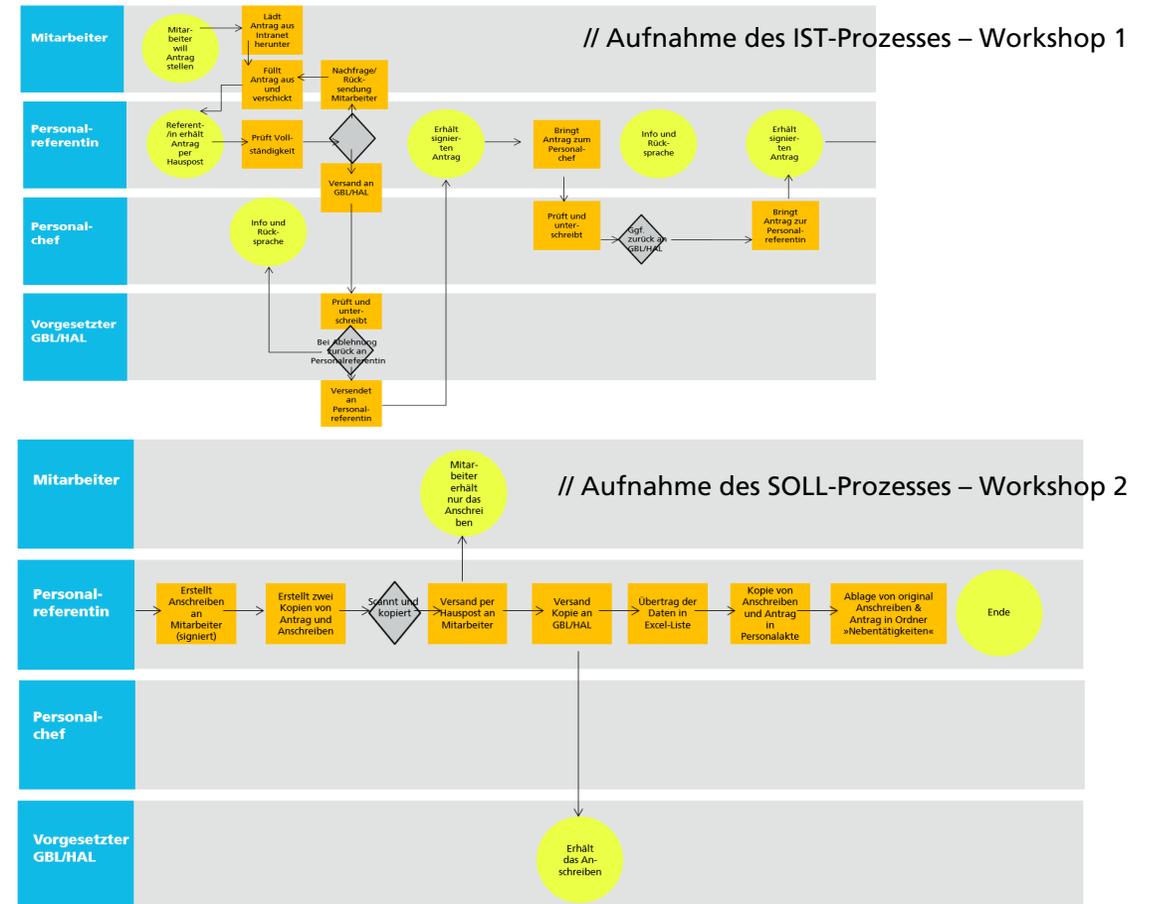



// Zitat

# Teilprozessschritt // IST-Prozesse aufnehmen

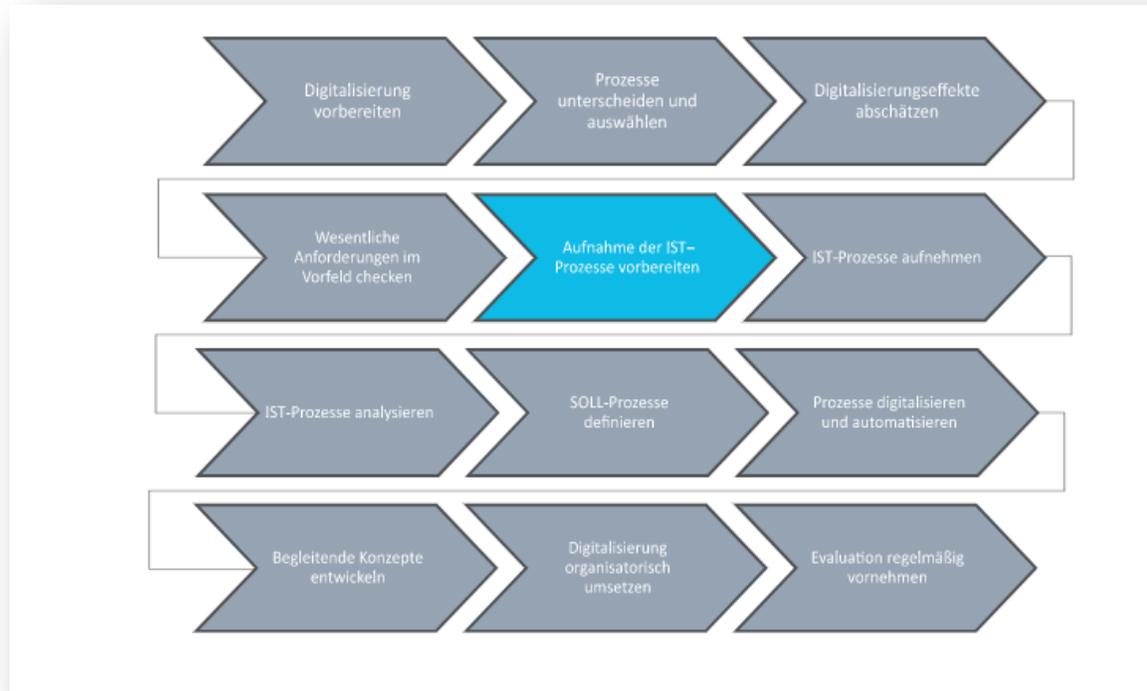
## Praxisbeispiel Stadtwerke Konstanz

- Auswahl eines Standardprozess im Personalbereich »Anzeige von Nebentätigkeiten«
- kommt relativ häufig vor, weist viele Medienbrüche und manuelle Schnittstellen auf
- Wie kann dieser Prozess digitalisiert und weiter automatisiert werden?
- Workshop I mit verschiedenen Stakeholdern (Beschäftigte, PE-Referentin, Personalleitung, IT, Betriebsrat) zur Prozessaufnahme IST
- Workshop II mit gleicher Besetzung zur Aufnahme des SOLL-Prozesses
- Blueprint Vorgehensweise zur Prozessaufnahme für weitere Prozesse



# Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse

## Modularer Aufbau für bedarfsgerechten Einsatz in der Praxis



### Worum es geht:

In dem Prozessschritt **»Aufnahme der IST-Prozesse vorbereiten«** geht es zunächst darum, sich einen Überblick zu den verschiedenen Modellierungssprachen zu verschaffen. Die Auswahl der Modellierungssoftware kann somit getroffen werden, bevor Sie in einem weiteren Schritt die Prozesskompetenz organisatorisch festlegen. Verschiedene Modelle und Instrumente werden vorgestellt, die Ihnen dabei behilflich sind. Die weiteren Schritte führen Sie näher an das Thema Prozessaufnahme heran und bereiten Sie darauf vor, Geschäftsprozesse richtig zu dokumentieren.

### Die Teilprozessschritte:

- Notation zur Prozessmodellierung auswählen
- Prozesskompetenz organisatorisch festlegen
- Vorgehen für Prozessaufnahmen bestimmen

12 Prozessschritte

40 Teilprozessschritte

# Ein paar Tipps zum Abschluss

- 
- be ready!
  - erweitern und ergänzen Sie die Toolbox (z.B. über Informationen, Vorgehensweisen, Leitfäden, Handlungshilfen, eigene Best Practice)
  - tauschen Sie sich regelmäßig mit internen Stakeholdern aus
  - beziehen Sie bei Bedarf externe Expertise in die Prozessdigitalisierung mit ein
  - initiieren Sie einen regelmäßigen Austausch mit Unternehmenspartnern (Netzwerk, Arbeitsgruppe etc.)
  - begreifen Sie die Prozessdigitalisierung als einen dynamischen Vorgang, der immer wieder überprüft und angepasst werden sollte – ebenso wie die Toolbox

# Welche Fragen sind noch offen?

## Anregungen zur Diskussion...



*Praktische Grenzen der Prozessdigitalisierung – Digitalisierung um jeden Preis?*

*Prozessmanagement und Agile Arbeitsweisen – Ein Widerspruch?*

*Prozessdigitalisierung – »Cherry Picking« erlaubt oder doch der umfassende Wurf ?*

...

# Kontaktieren Sie uns



**Alexander Schletz**

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
Telefon +49 711 970-2184  
[alexander.schletz@iao.fraunhofer.de](mailto:alexander.schletz@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart



**Simone Martinetz**

[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)  
Telefon +49 711 970-2192  
[simone.martinetz@iao.fraunhofer.de](mailto:simone.martinetz@iao.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart