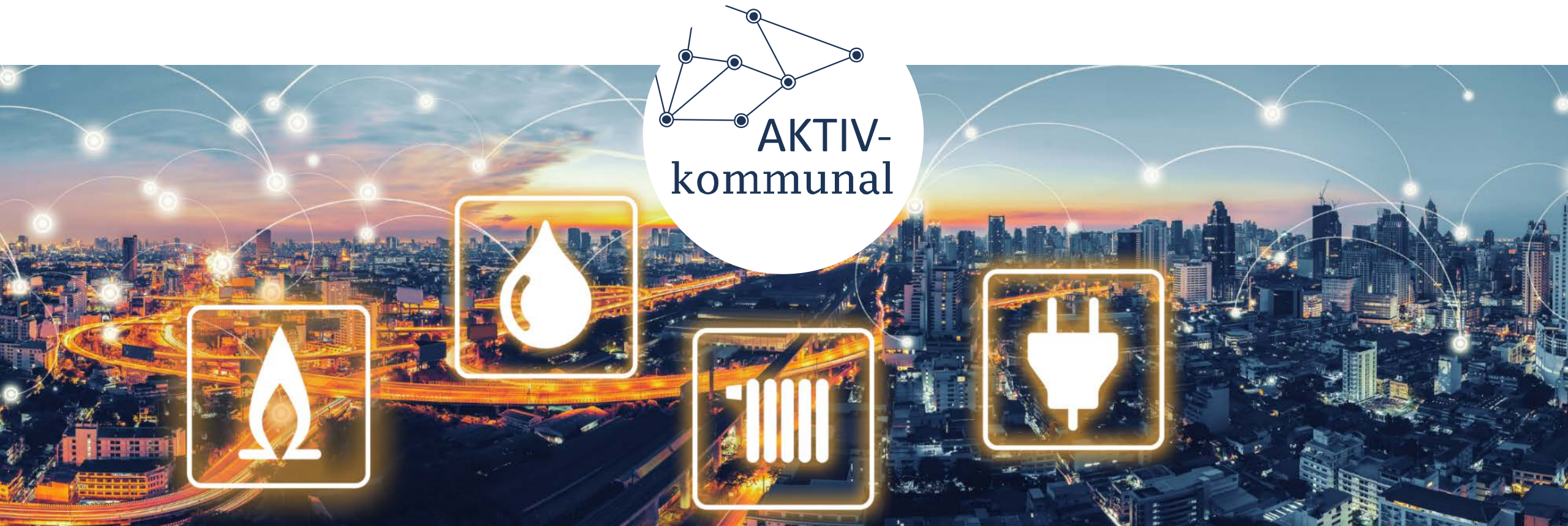
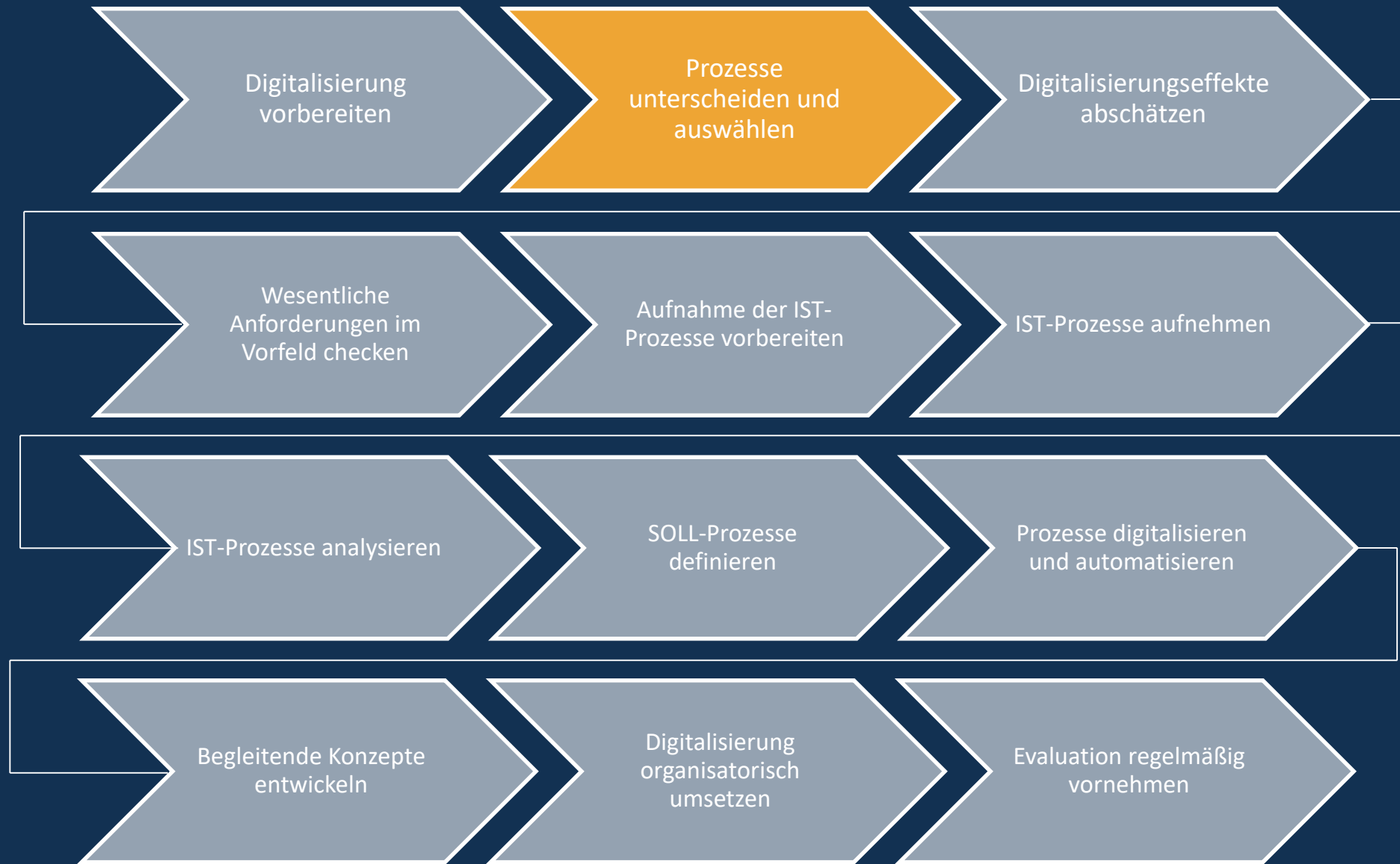


2 Prozesse unterscheiden und auswählen

2. 4 Pilotprozesse auswählen

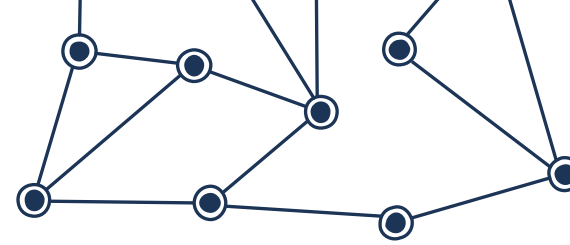


Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



2. 4 Pilotprozesse auswählen

Leitfragen



Warum ist der Teilschritt wichtig?

Zu Beginn des Digitalisierungsvorhabens sollten Pilotprozesse ausgewählt werden, an denen die Verfahren erprobt und im Extremfall auch Fehler gemacht werden dürfen. Auf Basis dieser Erfahrungen können später kritischere und komplexere Prozesse digitalisiert werden.

Was ist im Teilschritt konkret zu tun?

Es geht darum Prozesse auszuwählen, die nicht zu einfach, aber auch nicht zu komplex sind. Zudem sollten Sie Verbesserungs- und Digitalisierungspotenzial bieten. Es ist wichtig mit Prozessen zu beginnen, die aufgrund ihrer Strukturen und Schnittstellen Rückschlüsse auf andere Prozesse zulassen, sodass sich ein „Lerneffekt“ einstellen kann. Im Vordergrund stehen die Fragen: „Wo ist Digitalisierung möglich?“ und „Wo ist die Digitalisierung von Prozessen sinnvoll?“.

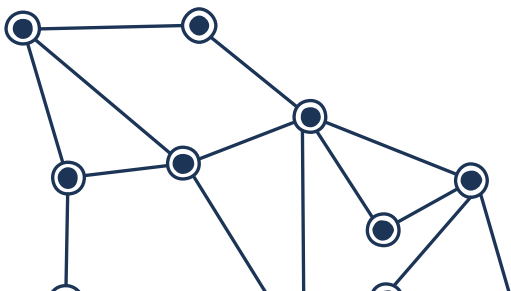
Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?

Drei Kriterien zur Auswahl eines Pilotprozesses werden auf den folgenden Folien ausführlich dargelegt.

- [Modell zur Feststellung des digitalen Reifegrades eines Prozesses](#)
- [Organisationssituation eines Prozesses](#)
- [Bedeutung eines Prozesses für die Erhaltung/Verbesserung eines Unternehmens](#)

Wie geht es weiter?

Im nächsten Prozessschritt geht es mit dem [Abschätzen von Digitalisierungseffekten](#) weiter. Dabei werden zunächst die wirtschaftlichen Aspekte beleuchtet.



2. 4 Pilotprozesse auswählen

Modell zur Feststellung des digitalen Reifegrades eines Prozesses

Modell zur Feststellung des digitalen Reifegrades von Prozessen

Wo ist Automatisierung/Digitalisierung möglich?

Je höher der Reifegrad, desto erfolgsversprechender und zeitnaher die Prozessdigitalisierung

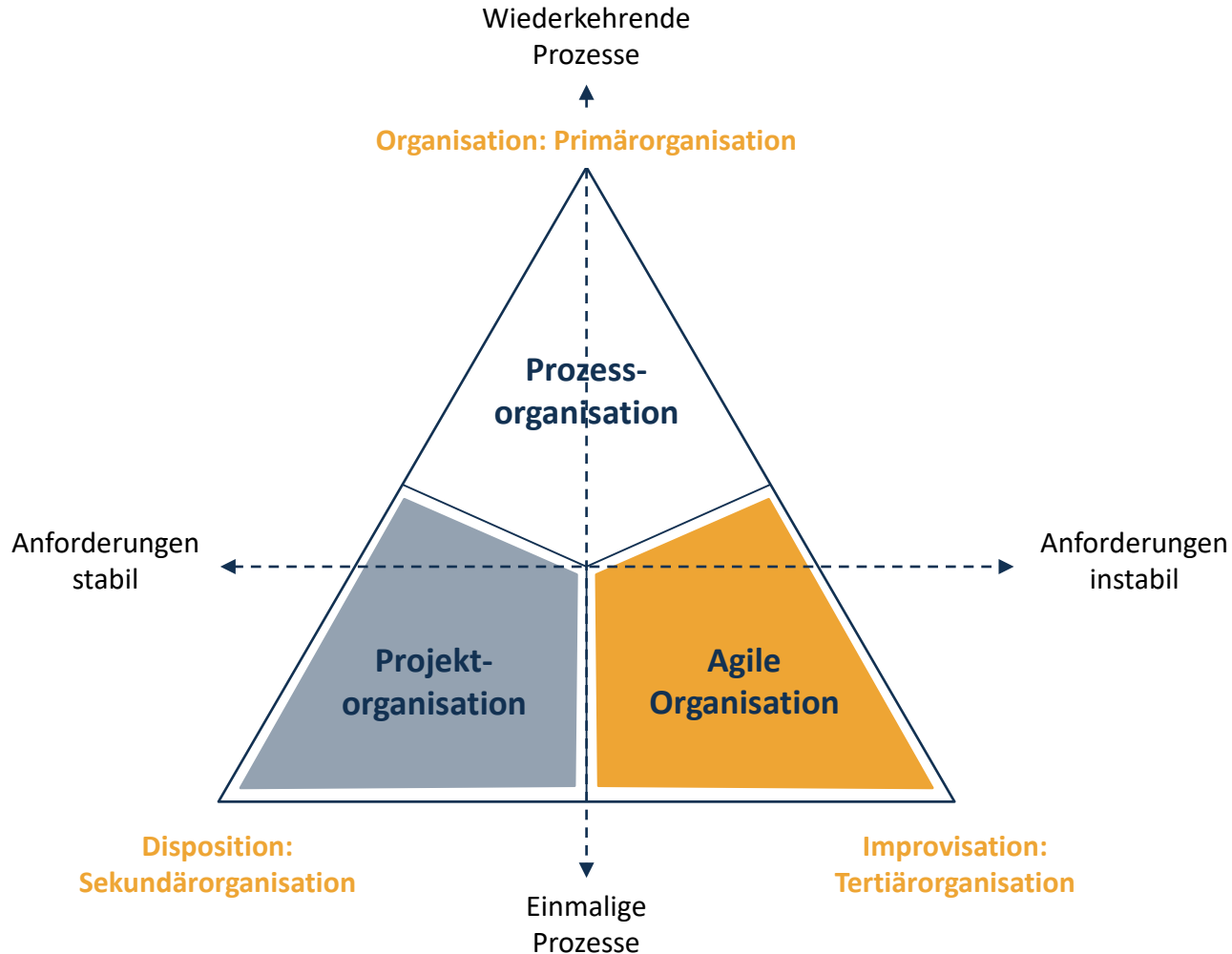
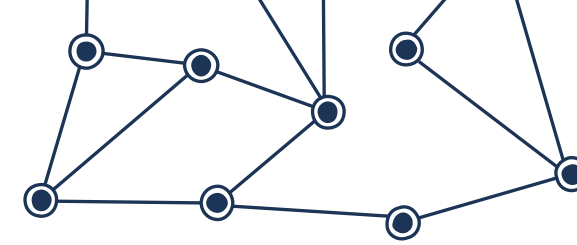
Reifegrad (Maturity Level)	Beschreibung
ML1 Initial	<ul style="list-style-type: none">keine/unvollständige ProzessdokumentationProzesse sind unvorhersehbar und reaktiv
ML2 Managed	<ul style="list-style-type: none">Prozesse sind teilweise geplant und implementiertEntscheidungen basieren meist auf Erfahrungswissen
ML3 Defined	<ul style="list-style-type: none">standardisierte Prozesse sind dokumentiert und implementiertorganisatorisch verankerte Prozessvorgaben
ML4 Integrated and Interoperable	<ul style="list-style-type: none">Integration und Interoperabilität durch unternehmensweit gelebte und standardisierte ProzesseEinsatz von Best-Practice-Methoden
ML5 Digital Oriented	<ul style="list-style-type: none">Prozesse sind digital ausgerichtet und basieren auf solider technologischer InfrastrukturGeschwindigkeit, Robustheit und Sicherheit beim Informationsaustausch

Steigender Reifegrad

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an De Carolis et al. 2017: [A Maturity Model for Assessing the Digital Readiness of Manufacturing Companies](#), S. 17. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

2. 4 Pilotprozesse auswählen

Organisatorische Situation



Organisatorische Situation

- **Prozessorganisation:** Die auf Dauer ausgelegte Primärorganisation mit ihren standardisierbaren, sich wiederholenden Routineprozessen.
 - Prozesse dieses Typs besitzen das höchste Automatisierungs- und Digitalisierungspotenzial.
- **Projektorganisation:** Die Sekundärorganisation mit ihren planbaren einmaligen oder seltenen Regelprozessen.
- **Agile Organisation:** Die Tertiärorganisation mit ihren unplanbaren Ad-hoc-Prozessen.

Wo ist Automatisierung/Digitalisierung möglich?

- Automatisierung sowie die daran anknüpfende Digitalisierung setzen standardisierte oder zumindest planbare Prozesse voraus, somit können nur Prozesse der Typen Organisation und Disposition automatisiert werden.

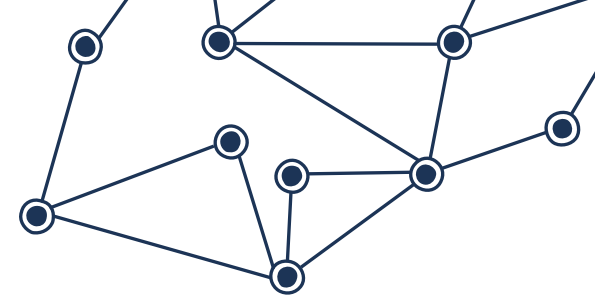
Abbildung 1: Strategische Prozessorganisation

Quelle: vgl. prozessfenster-blog.de 2016: [Agile Organisation oder das Ende modellierter Führungs- und Unterstützungsprozesse](https://prozessfenster-blog.de/2016/05/agile-organisation-oder-das-ende-modellierter-fuehrungs-und-unterstuetzungsprozesse/), zuletzt aufgerufen am 22.05.19



2. 4 Pilotprozesse auswählen

Bedeutung eines Prozesses für die Erhaltung/Verbesserung eines Unternehmens



Wo ist Automatisierung/Digitalisierung sinnvoll?

Mangelndes Automatisierungs- und Digitalisierungspotenzial ist nicht das einzige Kriterium, das einen Prozess als Pilotprozess ungeeignet macht. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Kernprozessen, welche durch ihre erzeugte Leistung entscheidend zur Erhaltung/Verbesserung der Lebensfähigkeit eines Unternehmens beitragen. Geschäftsentscheidende bzw. –tragende Kernprozesse eignen sich somit nur bedingt als Pilotprozess, da sich Fehler besonders negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken könnten. Auch Prozesse mit besonders vielen Schnittstellen sind aufwändig zu digitalisieren, weswegen sie sich ebenfalls weniger zum Pilotprozess eignen.

Ein guter Pilotprozess weist idealerweise einen deutlichen Mehrwert für das Digitalisierungsvorhaben auf. D. h. Strukturen und Abläufe sind repräsentativ für möglichst viele weitere Unternehmensprozesse, sodass Erfahrungen auf zukünftige Prozessdigitalisierungen angewendet werden können. Es muss somit genauestens zwischen dem Nutzen für das Digitalisierungsvorhaben und der Erhaltung der Kernfunktionen des Unternehmens abgewägt werden. Zur Orientierung dienen die folgenden **Leitfragen**:

- Welche Produkte und Dienstleistungen sind charakteristisch für mein Unternehmen?
- Womit wird das meiste Geld verdient?
- Welche Abläufe müssen gewährleistet bleiben?
 - Gibt es eventuell geschäftsentscheidende Prozesse, die keine Fehlertoleranz zulassen?
- Gibt es Prozesse, deren Abläufe und Struktur möglichst vielen unternehmensinternen Prozessen ähneln?
- Weist ein Prozess verhältnismäßig viele Schnittstellen im Vergleich zu anderen potenziellen Pilotprozessen auf?

2. 4 Pilotprozesse auswählen

Zusammenfassung: Anforderungen an einen Pilotprozess

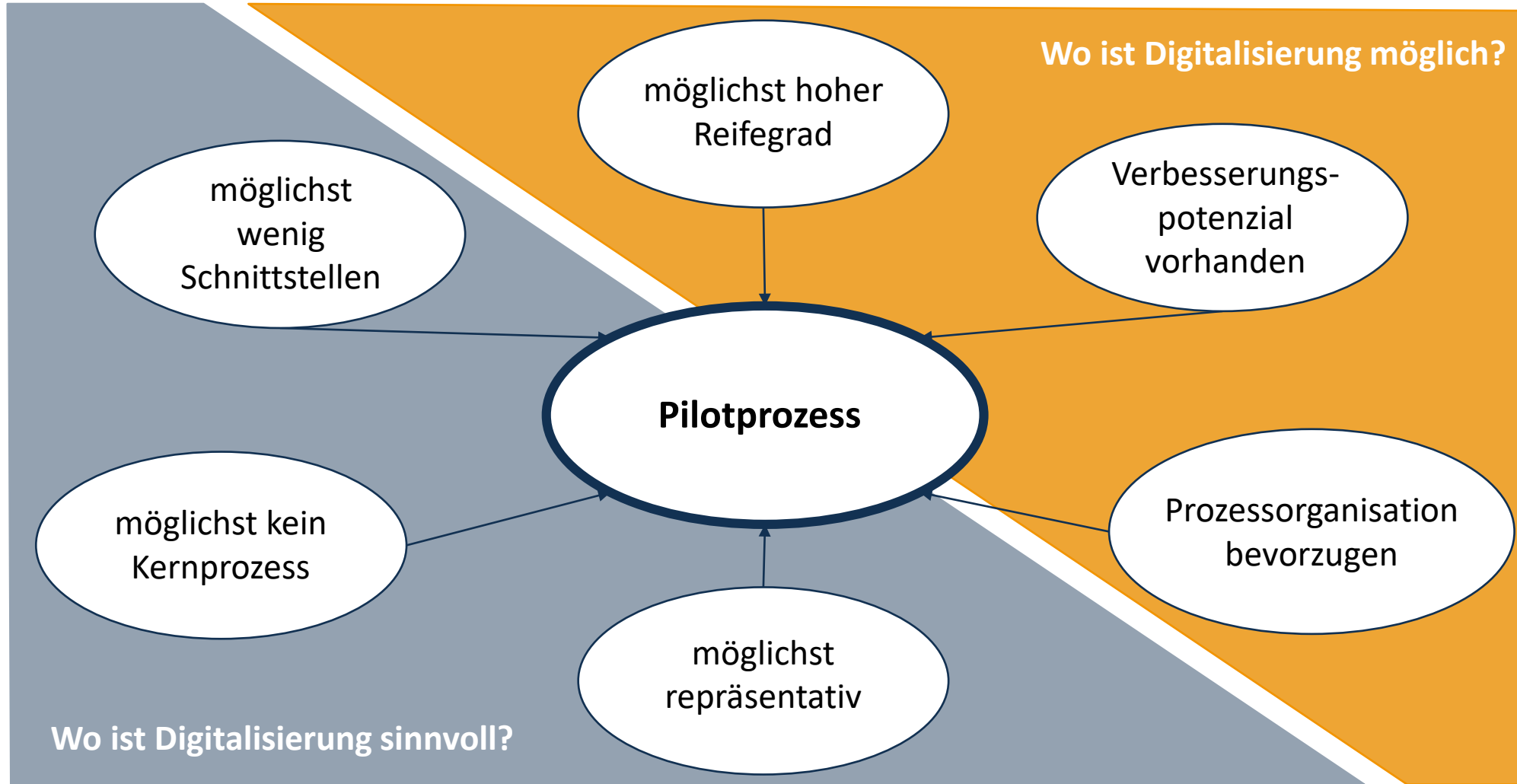


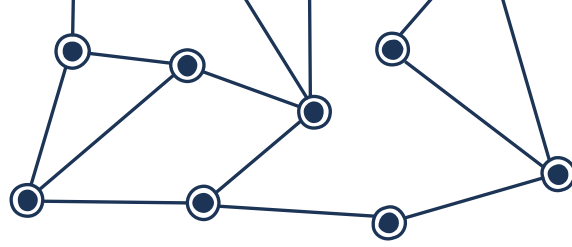
Abbildung 2: Anforderungen an einen Pilotprozess

„[...] es ist besser, mit einem Beispielprozess oder einem Pilotbereich zu beginnen, Erfahrungen im Geschäftsprozessmanagement zu sammeln und dann schrittweise die Aktivitäten auf andere Unternehmensbereiche auszuweiten.“

*Quelle: Kiss/Thessel 2015: [Leitfaden - Vorgehensweise und Erfahrungen bei der Modellierung und Verbesserung von Geschäftsprozessen \[...\]](#), S. 28.
Zuletzt aufgerufen am 22.05.19*



Förderhinweise



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt „AKTIV-kommunal - Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die AKTIV-kommunal Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse wurde im Rahmen des Teilprojektes „Ansatz zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen unter Bedingungen gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen“ (FKZ 02L15A105) erstellt. Diese Toolbox wurde von den Projektpartnern Fraunhofer IAO sowie den Stadtwerken Konstanz federführend realisiert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM

