

Intelligente Arbeitsorganisation

VORGANGSMANAGEMENT 103

EIN WHITEPAPER
VON PEGA



Menschen – ob Kunden oder Mitarbeiter – erwarten rund um die Uhr ein nahtloses Erlebnis und außergewöhnliche Ergebnisse. Erwartungen wie auch Arbeitsabläufe lassen sich beispielsweise durch das Vorgangsmanagement steuern. Dabei handelt es sich um einen softwarebasierten Ansatz, der Menschen, Prozesse und Technologie miteinander verbindet, damit die Arbeit schnell und genau erledigt werden kann – jedes Mal ab dem ersten Tag.

Um solche Customer Journeys zu ermöglichen, die zu besseren Geschäftsergebnissen führen, kombiniert das Vorgangsmanagement zentrale künstliche Intelligenz (KI), hybride robotergestützte Prozessautomatisierung (RPA) und Low-Code-Softwareentwicklung. So lassen sich Arbeitsabläufe und der Einsatz grundlegend verbessern.

Und in Verbindung mit einem Center-out™-Ansatz zur Unternehmensarchitektur kann Ihr Unternehmen brillieren. Geschäftsprozesse werden unabhängig von Kundenkanälen oder organisatorischer Komplexität zentral gesteuert, sodass die Arbeit in der Menge nicht untergeht.

Das **Vorgangsmanagement 101** stellt den Ausgangspunkt mit den Basiskonzepten dar. Gegenstand des **Vorgangsmanagements 102** sind der Einsatz des Vorgangsmanagements und die Strukturierung der Teams. Sehen wir uns nun an, wie die Teams und die Geschäftsbereiche die Arbeit effektiver organisieren können.

Vorgangstypen definieren

Nun, da Sie Ihr Team zusammengestellt haben, ist es an der Zeit, mit der Arbeit zu beginnen. Zuerst müssen Sie Ihre Vorgangstypen definieren. Ein Vorgangstyp ist im Wesentlichen eine Arbeitskategorie. Zu den Vorgangstypen gehören die Merkmale, die verschiedene Vorgänge gemeinsam haben, einschließlich der für sie erfassten Daten und der für die Erledigung der Arbeit erforderlichen Schritte.

Wenn Benutzer mit einer Vorgangsmanagementlösung interagieren, ist jeder von ihnen erstellte Vorgang eine Instanz eines definierten Vorgangstyps. Sie könnten zum Beispiel einen als *Adressänderung* bezeichneten Vorgangstyp definieren. Jedes Mal, wenn Sie einen neuen Antrag auf Änderung einer Kundenadresse bearbeiten, wird ein neuer Vorgang mit dem Vorgangstyp *Adressänderung* erstellt.

Fortschrittliche Vorgangssysteme verwenden eine objektorientierte Hierarchie, in der bestimmte Vorgangstypen anderen Vorgangstypen untergeordnet sein können. Die *Adressänderung* kann beispielsweise ein untergeordneter Teil eines übergeordneten Vorgangs mit der Bezeichnung *Kundenservice* sein.

Stellen Sie sich bei der Definition von Vorgangstypen die folgenden Fragen:

- Wie würden die Kunden die Arbeit beschreiben, die in ihrem Auftrag ausgeführt werden soll?
- Wie würde das Unternehmen die gewünschten Ergebnisse für diese Art von Arbeit beschreiben?

Für Antworten auf die zweite Frage müssen Sie möglicherweise mehrere Personen befragen, wie beispielsweise Nutzer der Anwendung, Manager und vielleicht sogar leitende Angestellte. Wenn Sie Manager und leitende Angestellte nach den von ihnen angestrebten Geschäftsergebnissen fragen, sollten ihre Antworten ein ziemlich guter Indikator für die in Ihre Lösung aufzunehmenden Berichte, Metriken und KPIs sein.

Komplexität im Griff behalten

Wie bereits erwähnt, kann es übergeordnete und untergeordnete Vorgänge geben. Mit einer Definition dieser Vorgänge können Sie die Anwendungsfälle zu Kunden und Mitarbeitern im gesamten Unternehmen erweitern und anpassen. Das Ergebnis ist Teams können ihre Arbeit steuern und gleichzeitig ein einheitliches, reibungsloses Erlebnis bieten.

Die Erstellung untergeordneter Vorgänge ist eine Möglichkeit, um Ihre Kunden von den Arbeitssilos in Ihrem Unternehmen zu isolieren. Unternehmen entwickeln Silos aus einem bestimmten Grund: Silos ermöglichen es einem Unternehmen, Funktionsbereiche zu verwalten und Mitarbeiter, die an verwandten Aufgaben arbeiten, aufeinander abzustimmen. Dieser Ansatz wird jedoch zum Problem, wenn ein Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsbereichen und Standorten versucht, überall einen personalisierten, reibungslosen Service anzubieten. Den Mitarbeitern fällt es schwer, sich mit den Silos zurechtzufinden, wobei sie oft mit mehreren Systemen und Anwendungen zu tun haben. Und die Kunden bleiben letztendlich mit unterbrochenen, unbefriedigenden Erfahrungen zurück.

Durch über- und untergeordnete Vorgänge lässt sich zudem ein paralleles Arbeiten einfach steuern. Ein übergeordneter Vorgang kann verschiedene untergeordnete Vorgänge nach sich ziehen. Jeder dieser untergeordneten Vorgänge wie Transaktionszahlungen, Betrugsermittlungen usw. kann parallel bearbeitet werden. Der übergeordnete Vorgang regelt dabei das Verhältnis zwischen den untergeordneten Vorgängen.

Zur Definition eines Vorgangstyps gehört auch die Definition der untergeordneten Vorgänge, die er enthalten kann. Wenn ein Vorgangstyp untergeordnete Vorgänge enthalten *kann*, wird er zu einem übergeordneten Vorgang dieser Vorgänge. Des Weiteren sollte der Vorgangstyp definieren, wann (und ob) dieser untergeordnete Vorgang an den übergeordneten Vorgang angehängt werden soll. Die Erstellung einiger untergeordneter Vorgänge erfolgt automatisch am Anfang des übergeordneten Vorgangs oder wenn der übergeordnete Vorgang einen bestimmten Meilenstein erreicht hat. Andere untergeordnete Vorgänge sind als optional definiert und werden dem übergeordneten Vorgang nur unter bestimmten Bedingungen oder auf Verlangen eines Beteiligten oder Nutzers hinzugefügt.

Phasen definieren

Nachdem die Vorgangstypen definiert und die Beziehungen zwischen den über- und untergeordneten Vorgängen in eine Vorgangshierarchie eingeordnet sind, müssen Sie festlegen, wie die Arbeit in den einzelnen Vorgangstypen ausgeführt werden soll. Definieren Sie zuerst die Phasen der Journey – vom Beginn einer Tätigkeit bis zu ihrem Abschluss. Die Phasen stellen den allgemeinen Ablauf eines Vorgangs dar.

Es muss beachtet werden, dass Phasen keine untergeordneten Vorgänge sind – sie stellen alleine keine aussagekräftigen Geschäftsergebnisse dar. Phasen sind auch keine Aufgaben, weil es sich nicht um einzelne Schritte handelt. Wenn Sie jemals eine Reihe von Schritten auf ein Whiteboard gezeichnet haben, haben Sie wahrscheinlich eine Reihe von Phasen definiert.

Die Verwendung von Phasen zur Definition des allgemeinen Ablaufs eines Vorgangs kann sehr viel einfacher sein als die Definition jedes einzelnen Schritts, aus dem ein Geschäftsprozess besteht. Es ist einfacher, die Beteiligten dazu zu bringen, sich auf Phasen zu einigen, als auf detaillierte Schritte, die aufgrund ihrer Abweichungen schwer zu erfassen sind. Aus diesem Grund ist die Erfassung von Vorgangsphasen eine sehr gute Möglichkeit, um mit der Definition Ihrer Vorgangsmanagement-Anwendung zu beginnen.

Definieren Sie die Phasen so, dass sich ihre Bedeutung allen am Vorgang Beteiligten erschließt – auch dem Kunden. Phasen dienen der Kommunikation zum Status der zu bearbeitenden Vorgänge.

Alternative Phasen ausarbeiten

Die Vorgänge verlaufen in der Regel linear von einer Phase zur nächsten. Was aber, wenn ein Kunde anruft und einen Auftrag storniert? An diesem Punkt muss der Vorgang aus dem normalen Phasenablauf herausfallen und in eine andere Phase übergehen. Alternative Phasen behandeln Ausnahmen in der Vorgangsbearbeitung. In den alternativen Phasen eines Vorgangs finden sich oftmals Aufgaben, die der Bereinigung abgebrochener oder neu gestarteter Prozesse dienen.

Meilensteine markieren

Die Markierungen zwischen den einzelnen Phasen werden als Meilensteine bezeichnet. Meilensteine sind die Stufen, die ein Vorgang durchlaufen muss, um von einer Phase in die nächsten zu gelangen. Die Definition von Meilensteinen am Anfang oder am Ende einer jeden Phase ist für die Rückverfolgung und Überwachung des Arbeitsfortschritts von wesentlicher Bedeutung.

Service-Level-Vereinbarungen begründen

Jeder Phase sollte zudem eine Service-Level-Vereinbarung (Service Level Agreement, SLA) zugeordnet sein. SLAs definieren den Zeitrahmen, in dem die Phasen abgeschlossen werden sollen. Sie werden oft in Form eines Ziels (bis wann Sie diese Phase abgeschlossen haben möchten) oder einer Frist (bis wann Sie diese Phase abgeschlossen haben müssen) ausgedrückt. Einige Anwendungen definieren sowohl eine *Ziel*- als auch eine *Frist*-Phase für jeden Service, wobei sich die Eskalationsstufe bei Erreichen jedes Ziels oder jeder Frist erhöht.

SLAs werden in der Regel auf eine von zwei Arten definiert:

- **Konkretes Datum:** In einem Vorgangstyp für die Bearbeitung eines Hypothekenantrags wird z. B. in der Regel ein Abschlussdatum festgelegt. Jede Phase des Hypothekenantrags hat ein Service-Level, das entsprechend dem gewünschten Abschlussdatum festgelegt wird.
- **Anzahl der Tage ab dem Beginn der jeweiligen Phase:** In einem Kundenservice-Vorgang kann beispielsweise die Anforderung lauten, dass die Phase der *Erfüllung* innerhalb von drei Tagen nach Beginn dieser Phase abgeschlossen werden muss.

Sie sollten Service-Level nicht nur für jede Phase, sondern auch für den gesamten Vorgangstyp definieren. Stellen Sie sicher, dass die Service-Level für die Phasen in die gesamten Service-Level des Vorgangstyps einfließen.

Service-Level sollten auch Maßnahmen definieren. Wenn das Ziel oder die Frist für ein Service-Level überschritten wird, sollten der Vorgang und seine Aufgaben eskaliert werden. Die Eskalation kann in der Form erfolgen, dass die Dringlichkeit des Falles erhöht wird oder Eskalationsmaßnahmen ausgelöst werden. Beispiele hierfür sind der Versand einer E-Mail oder SMS oder die Weiterleitung des Vorgangs an einen Vorgesetzten.

Lösung planen

Die letzte Phase jedes Vorgangstyps ist der *Abschluss*, der die Fertigstellung einer Arbeit darstellt. Die meisten Vorgänge kommen in die *Abschlussphase* und verbleiben dort auf unbestimmte Zeit. An diesem Punkt werden der Vorgang, seine Daten und sein Bearbeitungsverlauf zu wichtigen Informationen für die Berichterstattung zu Ihren Geschäftsabläufen und deren Verbesserung. Durch die Betrachtung von abgeschlossenen Arbeiten lassen sich die Phasen und Daten sehr gut nachvollziehen. Da die abgeschlossenen Arbeiten bereits alle Phasen durchlaufen haben, können Sie darin Belege für die Phasen finden. Anschließend können Sie diese Belege verwenden, um die Phasen für Ihren Vorfalldtyp zu definieren.

Wiederverwendung in Betracht ziehen

Ziehen Sie bei der Definition von Vorgangstypen, den Beziehungen zwischen über- und untergeordneten Vorgängen sowie von Vorgangsphasen eine Wiederverwendung in Betracht. Möglicherweise werden Sie Ihre Lösung über das ursprüngliche Projekt hinaus auch auf andere Arbeiten anwenden. Deshalb sollten Sie nach Möglichkeiten suchen, die bereits definierten Vorgangstypen und -phasen wiederzuverwenden. Die Wiederverwendung ist aus zwei Gründen wichtig:

- **Verbesserte Einführungszeiten:** Wenn Sie bereits einen Vorgangstyp definiert haben, den Sie an mehreren Stellen wiederverwenden können, so müssen Sie diesen Vorgangstyp bei einer Wiederverwendung kein zweites Mal (oder ein drittes oder viertes Mal) neu erstellen.
- **Konsistenz:** Ihre Rechtsabteilung hat möglicherweise eine bestimmte Vorgehensweise bei Betrugsermittlungen, die auch alle Abteilungen und Geschäftsbereiche anwenden sollen. Durch die Erstellung eines wiederverwendbaren Vorgangstyps mit der Bezeichnung *Betrug* und die Definition dieses Vorgangstyps als untergeordneter Vorgang mit vielen übergeordneten Vorgängen (*Kontoeröffnung, Forderungen* usw.) wird sichergestellt, dass alle Gruppen in Ihrem Unternehmen dieselben bewährten Verfahren zur Untersuchung von Betrugsfällen anwenden.

Sie können natürlich viel mehr als nur Ihre Vorgangstypen und -phasen wiederverwenden. Wenn Sie über Ihre Lösung nachdenken, werden Sie sogar viele Möglichkeiten finden – insbesondere, wenn Sie über die Aufgaben und Prozesse nachdenken, die festlegen, wie eine Arbeit zu erledigen ist. Mit der richtigen Low-Code-Plattform lässt sich die Wiederverwendung ganz einfach handhaben. Damit können Sie nämlich eine Vielzahl gemeinsamer Komponenten lösungsübergreifend verwenden.

Design by doing

Während die Erstellung neuer Ad-hoc-Arbeiten beim Vorgangsmanagement eine Selbstverständlichkeit ist, will kein Unternehmen das Rad neu erfinden. Das Ziel ist es, so viel wie möglich zu standardisieren. *Design by doing* beschreibt die Fähigkeit der Vorgangsanwendung, neue Vorgangstypen auf der Grundlage abgeschlossener Ad-hoc-Arbeiten zu definieren. Dadurch werden das Modell und die Struktur für etwas geschaffen, das auf dem basiert, was tatsächlich getan wurde.

Eine neue Ad-hoc-Arbeit ist nur einmal neu. Wenn diese Situation das nächste Mal vorliegt, wird das Gelernte aus der ersten Erfahrung auf die zweite angewandt, um Konsistenz zu gewährleisten und mit dem Aufbau von bewährten Vorgehensweisen zu beginnen. Dabei ist es unerheblich, wer mit dieser Situation erneut konfrontiert ist.

Mit Design by doing können die Endbenutzer mit den entsprechenden Berechtigungen, ihre abgeschlossenen Ad-hoc-Arbeiten als Vorlage speichern. Anschließend kann diese Vorlage von jedem im Unternehmen erneut verwendet werden. Dieser Ansatz stellt eine Art kontrolliertes Crowdsourcing dar. Dadurch können Sie das Fachwissen Ihrer Mitarbeiter nutzen, ohne darauf warten zu müssen, dass die IT-Abteilung die Änderungen genehmigt und umsetzt.

Da sich die Verfahren zur Vorgangsbearbeitung ständig weiterentwickeln und immer wieder neue Ausnahmen entstehen, ist diese Art der Hyperanpassungsfähigkeit notwendig, um Vorgangsmanagement Anwendungen zu unterstützen.

Intelligente Automatisierung beginnen

Wir haben uns angesehen, wie Sie Ihr Team zusammenstellen und Ihre Arbeit organisieren können – alles, um Arbeit zu erledigen. Wir sind auch kurz darauf eingegangen, welche Arten von Arbeiten Sie mit dem Vorgangsmanagement zurückverfolgen können, wenn sich diese aufgrund einer zu hohen Unvorhersehbarkeit nicht lenken oder automatisieren lassen.

Wie aber sieht es mit Vorgängen aus, die sich automatisieren lassen? Durch den Einsatz von KI, RPA und Low-Code-Softwareentwicklung kann das Vorgangsmanagement Geschäftsanwendern und der IT-Abteilung dazu verhelfen, Anwendungen zu automatisieren und zu entwickeln sowie schnell Ergebnisse zu liefern.

Die Automatisierung spielt auch bei der Zukunft der Arbeit eine enorme Rolle. Es gab und gibt immer wieder Befürchtungen, dass durch die Automatisierung Arbeitsplätze abgebaut oder vernichtet würden. Tatsächlich aber schafft sie Arbeitsplätze, setzt Ressourcen frei und steigert die Zufriedenheit der Arbeitnehmer. 81 % der von uns befragten Unternehmen gaben sogar an, dass jeder Mitarbeiter durch intelligente Automatisierung vier Stunden pro Woche mehr zur freien Verfügung hat.¹

Erfahren Sie mehr über das Vorgangsmanagement, den [Center-out™](#)-Ansatz zur Geschäftsarchitektur sowie zu den potenziellen Vorteilen der intelligenten Automatisierung für Ihr Unternehmen bei der dritten Welle der digitalen Transformation.

Weitere Informationen finden Sie unter pega.com/de.

¹ The Future of Work: Neue Perspektiven: Von der Krise zum Wandel (Pega, 2020)



Pega bietet innovative Software, die Schluss mit geschäftlicher Komplexität macht. Von der Maximierung des Customer Lifetime Value bis hin zur Service-Optimierung und Effizienzsteigerung helfen wir weltweit führenden Marken dabei, Probleme schnell zu lösen und sich durch die digitale Transformation für die Zukunft zu rüsten. Pega-Kunden treffen bessere Entscheidungen und sind produktiver dank Echtzeit-KI und intelligenter Automatisierung. Unsere skalierbare Architektur und Low-Code-Plattform verbessern wir seit 1983 kontinuierlich, um schnellen Veränderungen stets einen Schritt voraus zu sein. Unsere Lösungen sparen Menschen Zeit, damit sich Mitarbeiter und Kunden auf das Wesentliche konzentrieren können.

Weitere Informationen finden Sie unter www.pega.com/de