

# Personal und Prozesse – bereit für Veränderungen

VORGANGSMANAGEMENT 102

EIN WHITEPAPER  
VON PEGA



Veränderungen bergen immer auch Herausforderungen. Und die Umsetzung einer umfangreichen strategischen Unternehmenstransformation ist besonders schwierig. Um dabei schnell wichtige Erfolge zu erzielen und so auf Ihre übergeordneten Ziele hinarbeiten, brauchen Sie leistungsstarke, intuitive Tools, optimierte Prozesse und versierte Mitarbeiter, die sich schnell an komplexe und wechselnde Anforderungen anpassen. Und genau das macht das Vorgangsmanagement möglich.

Das Vorgangsmanagement verändert die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden. Doch dafür brauchen Sie zunächst Mitarbeiter, die genau wissen, wie Unternehmen und Technik funktionieren. Und auch an Erfahrungen im Vorgangsmanagement darf es nicht mangeln. Zudem müssen unterschiedliche Unternehmensfunktionen wie Business-, IT- und Programm-/Projektmanagement eingebunden werden.

In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre Arbeitsprozesse optimal auf das Vorgangsmanagement einstellen.

## Business

Ihr Business-Team muss genau wissen, wie die Arbeitsprozesse bislang ablaufen und welche geschäftlichen Ziele mit Ihrem neuen Vorhaben erreicht werden sollen. Es sollte aus den folgenden Mitgliedern bestehen:

- **Projektverantwortlicher:** Der Projektverantwortliche setzt Ziele und verantwortet die Initiative von Anfang bis Ende. Er kümmert sich um den Austausch mit der Führungsebene, zeigt sichtbares und dauerhaftes Engagement, sorgt für die benötigten Ressourcen und räumt etwaige Hürden aus dem Weg.  
Bei Initiativen, die sich auf eine bestimmte Unternehmensfunktion konzentrieren, kann der jeweilige Funktionsträger diese Rolle übernehmen – etwa der Marketingchef oder die Kundendienstleiterin. Bei unternehmensweiten Umwandlungsvorhaben wird diese Aufgabe dagegen meist von der Führungskraft mit der unmittelbaren Ergebnisverantwortung wahrgenommen.
- **Fachexperten:** Die Fachexperten wissen genau, wie die Arbeit abläuft und profitieren direkt von der Initiative. Für jeden Unternehmensbereich, der von der Initiative betroffen ist, sollte ein Fachexperte eingesetzt werden.

## IT

Ihre IT-Abteilung besitzt die nötige technische Kompetenz. Ob die Mitarbeiter intern oder bei externen Dienstleistern, Beratern, Systemintegratoren oder anderen Dritten beschäftigt sind, ist dabei Nebensache. Sie sollten aber über breit gefächerte Kompetenzen in den Bereichen Business, Technik und Anwendungsdesign verfügen.

- **Business Architect:** Der Business Architect koordiniert die Erfassung der geschäftlichen Anforderungen, hält regelmäßig mit den Fachexperten Rücksprache und erfasst die Bedürfnisse kooperativ direkt im Vorgangsmanagementsystem. Der Business Architect sollte in diesen Bereichen zertifiziert sein. Auch Kenntnisse in Lean Management und Six Sigma sind nicht von Nachteil. Business Architects werden oft aus den operativen Abteilungen rekrutiert.
- **Systemarchitekt:** Der Systemarchitekt richtet die Anwendung ein und bindet sie in die übrigen IT-Systeme ein. Genau wie der Business Architect sollte auch Ihr Systemarchitekt eine entsprechende Zertifizierung besitzen.
- **User Experience Architect:** Der User Experience Architect kümmert sich darum, dass alle Lösungen verständlich und benutzerfreundlich sind.
- **IT-Vertreter:** Diese Mitarbeiter sind verantwortlich für das Release Management und repräsentieren die Support-, Infrastruktur-, Schulungs-, Test- und Architekturteams Ihrer IT-Organisation.

## Governance

Eine solide Governance setzt breite Unterstützung voraus. Und die sollte keineswegs auf den Projektverantwortlichen beschränkt sein. Vielmehr sollte dieser als letzte Instanz bei der Lösung projektbezogener Probleme auftreten.

Meist sind an unternehmensweiten Initiativen mindestens zwei Projektmanager beteiligt, von denen einer die Initiative insgesamt und ein anderer die tägliche Arbeit der technischen Mitarbeiter koordiniert.

- **Projektmanager:** Der Projektmanager legt den Projektumfang fest und ist für dessen pünktliche und budgetgerechte Fertigstellung verantwortlich. Dabei koordiniert er den Austausch zwischen sämtlichen Projektbeteiligten.
- **Technischer Leiter:** Der technische Leiter unterstützt den Projektmanager durch die Koordinierung der Projektstätigkeit und Terminpläne sämtlicher Business- und Systemteams.

Wenn Sie alle Aufgaben verteilt haben, sollten Sie dafür sorgen, dass etwaige Probleme und Risiken angegangen und gelöst oder bei Bedarf weitergeleitet werden können. Erfolgreiche Projekte weisen meist drei Aufsichtsebenen auf:

- **Projektsteuerung:** Ein oder zweimal im Monat wird die Lösung überprüft und etwaige erfolgsgefährdende Problemstellungen werden erörtert. Die Projektbeteiligten sind zur Teilnahme verpflichtet und beseitigen mögliche Problemstellen eigenverantwortlich. Ablauf und Unterlagen sollten den Teilnehmern im Vorfeld zur Einsichtnahme zugänglich gemacht werden.
- **Wöchentliche Projektbesprechung:** Unter Leitung des Projektmanagers wird der Projektverantwortliche über den aktuellen Projektstand unterrichtet, damit die Mitarbeiter etwaige Probleme ansprechen können, bevor daraus Risiken entstehen, die das gesamte Projekt gefährden könnten. Die Projektbesprechungen dienen zudem der laufenden Kontrolle des Projektumfangs.
- **Tägliche Vorbesprechung:** Bei dieser 15-minütigen täglichen Besprechung erstattet das Projektteam Bericht über die jeweiligen Tagesziele. Bei dieser Gelegenheit kann der Projektmanager die Einhaltung des Zeitplans und die Aufgabenerfüllung sicherstellen und etwaige Abhängigkeiten und Hindernisse erkennen.

## Ein transparenter Führungsstil

Allgemeine Klarheit mit Blick auf Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten unterstützt den Umwandlungsprozess. Ihre Mitarbeiter werden wissen, wann Probleme an die nächsthöhere Ebene weitergegeben werden müssen. Doch dazu benötigen sie ausreichende Befugnisse.

Und je umfangreicher Ihre Initiative wird, desto wichtiger werden auch Ihre Mitarbeiter – egal ob sie offiziell zu Ihrem Unternehmen gehören oder für zertifizierte Anbieter oder als zertifizierte Berater arbeiten. Mit der Zeit können Sie auch bei einer Zusammenarbeit mit externen Anbietern Ihre internen Kapazitäten ausbauen.

Viele Unternehmen verlassen sich zunächst auf informelle Gruppen, die sich mit dem Vorgangsmanagement auskennen und „nebenbei“ eine Infrastruktur für den Austausch von Ideen und Materialien aufbauen. Doch je stärker Ihr Vorgangsmanagement genutzt wird, desto eher sollten Sie ein offizielles CoE (Center of Excellence) einrichten, um ausreichend Ressourcen für dessen großflächige Nutzung zu gewährleisten.

Wenn Sie in einem Unternehmen tätig sind, dessen Geschäftsfelder oder Regionen ganz unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen, empfiehlt sich ein föderiertes COE-Modell, bei dem ein zentrales Exzellenzzentrum die CoEs vor Ort unterstützt. Die lokalen CoEs sind dabei nur für ihren jeweiligen Geschäftsbereich zuständig und kümmern sich um die Programme und deren Umsetzung vor Ort.

## Schlussfolgerung

Wenn Personal, Prozesse und Technik miteinander harmonieren, profitieren Sie von Agilität, Schnelligkeit und Flexibilität, die Sie für Ihre mutigen Skalierungsvorhaben benötigen.

Mithilfe von Vorgängen lassen sich Aufgaben anwendungs- und teamübergreifend erfassen; KI und robotergestützte Prozessautomatisierung können Entscheidungsprozesse automatisieren und mühselige manuelle Arbeiten überflüssig machen. Und dank Low-Code sind Sie in der Lage, zügig neue Anwendungen zu erstellen und Ihre Geschäftsergebnisse zu verbessern.

Entdecken auch Sie, wie das Vorgangsmanagement, ein Center-out™-Ansatz für die Geschäftsarchitektur, und intelligente Automatisierung Ihr Geschäft sichern, Kosten sparen und Komplexität reduzieren. Weitere Informationen finden Sie unter [pega.com/de](http://pega.com/de).



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 Umwandlung 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](http://www.pega.com/de)