

10 DOs & DON'Ts

Die zehn DOs & DON'Ts bei der Einführung von Workflow Management Systemen



DO!

Binden Sie den Betriebsrat (sofern vorhanden) von Beginn an in die Entscheidung über das Workflow Management System mit ein.

Wenn Bedarf bei der Optimierung von Geschäftsprozessen festgestellt wird, ist schnelles Handeln gefragt, denn ineffiziente Prozesse kosten Zeit und Geld. Ein Workflow Management System soll eingeführt werden – doch oft werden im Eifer des Gefechts dabei Instanzen vergessen, ohne die das Projekt scheitern könnte. Eine davon ist der Betriebsrat, der nach § 90 Abs. 1 Nr.3 BetrVG rechtzeitig über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen zu unterrichten ist.

Ein Workflow Management System hat die zentrale Aufgabe, Unternehmensprozesse zu optimieren und greift dazu in die etablierten Arbeitsabläufe der Beschäftigten ein. Man könnte auch sagen: es plant sie um. Dazu kommt, dass es gleichzeitig Daten über die Prozessgeschwindigkeit und -effizienz erhebt und somit in der Lage ist, auch das Arbeitsverhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Dabei kommt es nicht einmal darauf an, ob tatsächlich eine Überwachungsabsicht besteht – es reicht bereits aus, dass die Möglichkeit dazu gegeben ist.

Über beide Vorgänge muss der Betriebsrat unterrichtet werden und er entscheidet im Zweifel nicht nur die Frage nach dem „wie“, sondern auch die Frage nach dem „ob“. Ehrgeizige Workflow-Projekte wurden schon in letzter Instanz vom Betriebsrat gestoppt, was sowohl im Zeit- als auch im Finanzplan erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen kann, zum Beispiel dann, wenn bereits Ressourcen für das Projekt eingeplant und teure Softwarelizenzen viel zu früh erworben werden.

Arbeiten Sie also von Beginn an konstruktiv mit dem Betriebsrat zusammen, denn in dieser Phase können noch alle Wünsche und Bedenken berücksichtigt werden, ohne dass ein bereits halb fertiges System aufwändig geändert

oder das gesamte Projekt abgesagt werden muss.

Ist der Betriebsrat unsicher über die Auswirkungen, die die Einführung eines Workflow Management Systems mit sich bringt, kann er nach Bedarf gesondert geschult oder zusammen mit dem Systemhersteller beraten werden.

Auch in späteren Projektphasen gilt es immer wieder, den Betriebsrat miteinzubeziehen, wenn es etwa darum geht, Rollen- und Rechtekonzepte zu überprüfen, den Datenschutz zu sichern, Bedienoberflächen zu gestalten oder das Personal angemessen an die neue Software heranzuführen.



DO!

Seien Sie sich schon vor der Einführung eines Workflow Management Systems über Ihren Prozess im Klaren.

Was sich so einfach anhört, wird oft zur Herausforderung. Immer wieder raten wir unseren Kunden, sich im Vorfeld mit allen betroffenen Abteilungen über den genauen Prozessablauf auszutauschen, denn häufig wird der Workflow von einer Abteilung federführend konzipiert und umgesetzt, während andere Einheiten die notwendigen Schritte ganz anders ausführen würden oder sogar schon ein alternatives System nutzen.

Zudem ist es sinnvoll, den ist-Zustand des kompletten analogen Prozesses vor Augen zu haben – zum Beispiel, damit der Workflow so schlank und effizient wie möglich bleibt, indem Informationen nicht unnötig hin und her geschickt und Formulare im Idealfall nur einmal in eine bestimmte Abteilung geschickt werden.

Hierzu macht es Sinn, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und vor dem Beginn der Digitalisierung den noch analogen Prozess gemeinsam durchzuspielen. Meistens ergeben sich schon hier erste Optimierungspotenziale, die direkt in die Digitalisierung mit einfließen können.



DO!

Führen Sie eine Schnittstellenbesprechung durch!

Ein Workflow arbeitet nur in den seltensten Fällen völlig autark und für gewöhnlich erfolgt ein reger Datenaustausch mit anderen Fremdsystemen. Egal ob zum Warenwirtschaftssystem oder zur Buchhaltungssoftware – das Workflow Management System muss flexible Schnittstellen bieten, um mit diesen Systemen zu kommunizieren und den notwendigen Datentransfer sicherzustellen. Deshalb ist es wichtig, noch vor der Anschaffung mit den Stakeholdern anderer eingesetzter Systeme eine Besprechung der notwendigen Schnittstellen durchzuführen. Ein versierter Softwarehersteller wird Ihnen dieses Gespräch immer ans Herz legen, denn nichts ist ärgerlicher, als das „böse Erwachen“, wenn das gekaufte System nicht zur vorhandenen IT-Landschaft passt.



DON'T!

Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung der Formulare!

Als entscheidendes Element im Workflow sollte den Formularen eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn diese sammeln alle prozessrelevanten Daten gesichert und im richtigen Format für Sie ein. Da ein Workflow – wie oben bereits beschrieben – in der Regel an Fremdsysteme gekoppelt ist, sollte man sich bereits im Vorfeld Gedanken darüber machen, welche Daten aus welchen Systemen benötigt werden und wie die Formulare gestaltet sein müssen, damit der Workflow auch komplett digital, also ohne Medienbrüche, durchlaufen werden kann.

Gute Formulare erkennt man daran, dass sie den Anwender nicht überfordern, sondern sich je nach Eingabe verändern und aufbauen. Achten Sie vor dem Erwerb eines Workflow Management Systems darauf, dass die Formulare absolut flexibel und genau nach Bedarf gestaltet werden können, denn die Software sollte sich immer Ihren Strukturen anpassen und nicht umgekehrt. Einen enormen Vorteil erhalten Sie dann, wenn einzelne Workflow-Schritte in den Formularen sinnvoll zusammengefasst und mit Sichtbarkeitsregeln belegt werden können. So können Sie zum einen sicherstellen, dass jeder Nutzer nur den Bereich des Formulars sieht, den er auch sehen darf, zum anderen erleichtern Sie den Mitarbeitern die Arbeit, indem ihnen nur der Formularbereich angezeigt wird, der für sie relevant ist. Ein endloses Herumsuchen nach den richtigen Eingabefeldern in einem Formular, das prozessbedingt sehr lang werden kann, wird damit von vornherein ausgeschlossen.



DO!

Holen Sie alle Mitarbeiter mit ins Boot!

Das System ist gekauft. Der Workflow steht. Aber Sie haben irgendwie das Gefühl, Sie kämpfen allein an breiter Front? Das soll Ihnen natürlich nicht passieren. Unser Tipp ist ganz einfach, wird in seiner Bedeutung aber oft unterschätzt: Eine neue Software wird nur dann akzeptiert, wenn Sie die Mitarbeiter von Beginn an mit einbeziehen. Und wenn wir ehrlich sind: Sie sind darauf angewiesen, dass die Software akzeptiert wird!

Also denken Sie aus Sicht Ihrer Mitarbeiter und Kollegen ... Was bewegt sie? Wovor haben sie vielleicht Angst? Ist es der Gedanke, nun durch einen Computer ersetzt zu werden? Oder was passiert, wenn ich das System nicht bedienen kann? Dies sind gängige, wenn auch meist irrationale Ängste, die ernst genommen werden sollten, denn ohne die Mitarbeit jedes Einzelnen scheitert Ihr Digitalisierungsvorhaben. Meist helfen hier schon kurze, gezielte Gespräche, in denen vor allem der Nutzen des neuen Systems in den Vordergrund gestellt wird, aber auch kommuniziert wird, dass niemand deshalb um seinen Job fürchten muss.

Nun kommt Ihnen der Gedanke, dass es im Vorfeld Unruhe auslösen könnte, wenn man die Mitarbeiter zu früh über die anstehende Veränderung informiert? Lassen Sie uns eines aus Erfahrung sagen: Diese Unruhe entsteht auch, und meist sogar noch stärker, wenn die Mitarbeiter sich übergangen fühlen und Gerüchte über eine komplizierte Bedienung, geheime Umstrukturierungen im Unternehmen oder überflüssig gewordene Stellen eine kollektive Ablehnung verursachen.



DO!

Gestalten Sie die Einstiegshürden so niedrig wie möglich!

Dieses Do! spielt den Gedanken von oben noch etwas weiter, denn Sie können noch mehr tun, als Ihre Mitarbeiter nur emotional auf die bevorstehende Änderung vorzubereiten. Es gibt verschiedene Anwender-Typen, die mal mehr, mal weniger technikaffin sind – die einen können das Ausprobieren der neuen Software kaum erwarten und starten direkt drauf los, andere sind eher zurückhaltend, haben Angst, etwas kaputt zu machen und finden sich nicht zurecht. Um auch letztere Gruppe direkt in die Abläufe zu integrieren und möglichst schnell wieder ein produktives Arbeiten zu ermöglichen, sollten Sie bei der Wahl des Workflow Management Systems darauf achten, dass sich die Bedienelemente wie z. B. Buttons flexibel beschriften lassen. Jeder Mitarbeiter freut sich, wenn er für bestimmte Aktionen und Funktionen im Workflow anstatt eines nichtssagenden „Submit“ oder „Reject“ seine gewohnten Fachbegriffe wie z. B. „Rechnung buchen“ wiederfindet und vor allem unsicheren Anwendern erleichtert dies den Einstieg enorm.

Gleiches gilt übrigens für Übersetzungen. Nicht jeder Mitarbeiter beherrscht sicher die englische Sprache. Einfache Übersetzungen der Bedienoberflächen oder eine individuelle Beschriftung sorgen auch hier direkt für eine höhere Akzeptanz der Software.



DON'T!

Sie können es nicht jedem recht machen.

So flexibel und anpassungsfähig ein Workflow Management System auch daherkommt – Sie sollten trotzdem versuchen, den Prozess und auch die Formulare so weit wie möglich zu standardisieren, was auch bedeutet, nicht jeden Wunsch und jede individuelle Anforderung der Mitarbeiter umzusetzen. Damit meinen wir natürlich nicht, dass Ideen und Anregungen generell ignoriert werden sollten, sondern vielmehr, dass der Prozess insoweit nachvollziehbar bleibt, dass auch potenzielle Nachfolger einer bestimmten Position oder Rolle im Unternehmen ihn verstehen und ohne Probleme in den Workflow einsteigen können.



DON'T!

Planen Sie Ihren Workflow nicht, ohne vorher die Berechtigungen zu klären.

Je nach Unternehmensart und -größe kann die Berechtigungsstruktur, die festlegt, welcher Mitarbeiter was darf und was nicht, sehr umfangreich und komplex werden. Spätestens zu Beginn der Workflow-Entwicklung sollten Sie diese jedoch transparent vorliegen haben, denn die Berechtigungen der Mitarbeiter spielen beim Durchlaufen des Workflows eine entscheidende Rolle: Es muss (eventuell sogar abteilungs- oder standortübergreifend) sichergestellt werden, dass nur befugte Mitarbeiter z. B. bestimmte Inhalte sehen und bearbeiten, Freigaben erteilen oder etwa Rechnungen freizeichnen können. Noch bevor Sie Ihren Workflow auf die Zielgerade bringen, ist es deshalb umso wichtiger, dass Sie sich darüber im Klaren sind, nach welchen Kriterien Bearbeiter bzw. Genehmiger festgelegt werden. Hierbei sollte das Kriterium, an das die Berechtigung gebunden ist, sehr sorgsam ausgewählt werden, um sicherzustellen, dass alle Prozessvarianten damit konform gehen. Insbesondere in den Organisationsstrukturen größerer Unternehmen kann es sehr aufwändig sein, das richtige Kriterium zu finden, an das die jeweilige Berechtigung gekoppelt wird. Koppelt man zum Beispiel bei Finanzprozessen die Berechtigung an Kostenstellen, sollte sichergestellt sein, dass es eine eindeutige Zuordnung zu den Kostenstellen-Verantwortlichen gibt. Ausnahmen wie Sammelkostenstellen, denen unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Rechten zugeordnet sind, die jedoch erst nach erfolgter Umsetzung bedacht werden, können den Gesamtaufwand deutlich erhöhen und zu unnötigen zeitlichen Verzögerungen führen.



DON'T!

Nutzen Sie keine widersprüchlichen Daten aus mehreren Systemen.

Sobald Sie Ihren Unternehmensprozess digitalisiert haben und dieser Daten über verschiedene Schnittstellen an Fremdsysteme übergibt, sollten Sie darauf achten, dass Datenänderungen, die den digitalen Prozess betreffen, auch nur noch über diesen – und nicht in den Fremdsystemen selbst – vorgenommen werden. Andernfalls ergeben sich aus Erfahrung Synchronisationsprobleme, die die Kosten für das Projekt stark in die Höhe treiben können. Besprechen Sie dies auch unbedingt mit Ihren Mitarbeitern, damit alle am Workflow beteiligten Personen genau wissen, wo sie gegebenenfalls ihre Änderungen vornehmen können.



DON'T!

Kaufen Sie nicht die Katze im Sack!

„Wir müssen uns nur etwas anpassen, dann klappt das schon.“ Bitte streichen Sie diesen Gedanken direkt wieder und lassen sich Ihnen auch von keinem Software-Anbieter einreden. Wenn Sie das Gefühl haben, das Unternehmen muss sich dem Workflow anpassen, dann ist es nicht das richtige System!

Ein perfekter Workflow fühlt sich so ähnlich an, wie ein gut eingelaufenes Paar Schuhe: er drückt nicht, passt sich flexibel an und wenn Sie sich einmal daran gewöhnt haben, wollen Sie ihn nicht mehr hergeben. Aber wie finde ich das Workflow Management System, das perfekt zu meinem Unternehmen passt? An dieser Stelle möchten wir Ihnen eigentlich noch zwei Tipps geben. Zum einen: Vertrauen Sie Ihr Projekt einem erfahrenen Softwareanbieter an, der am besten selbst Dienstleister ist und sich vor, während und nach der Einführung des Workflow Systems um Sie kümmert und Sie nicht mit dem System alleine lässt. Zum anderen: Kaufen Sie kein System, das Sie vorher nicht ausprobieren konnten. Alternativ zu den häufig angebotenen Demo-Test-Versionen, bei denen man allein vor der Software verzweifelt und der Tatendrang bereits schwindet, bevor man überhaupt richtig loslegt, bieten manche Hersteller für Workflow Systeme auch Workshops an, in denen Ihr spezieller Workflow thematisiert und gemeinsam als lauffähige Online-Testversion erarbeitet wird. Hier profitieren Sie sowohl von der Erfahrung des Anbieters, wie das Projekte am schnellsten, aber auch am effektivsten umgesetzt werden kann, als auch von der Tatsache, dass Sie nicht die Katze im Sack kaufen müssen und in aller Ruhe entscheiden können, ob Ihr Unternehmen und die Software zusammenpassen.

Haben Sie ein konkretes Workflow-Projekt und suchen aktuell das passende System für die Umsetzung?

Dann laden wir Sie gern zu einer kostenlosen, persönlichen Online-Demo unseres Workflow Management Systems PANFLOW ein und überzeugen Sie sowohl von unserer Expertise als auch von der Flexibilität unserer Software.

Um einen Demo-Termin zu vereinbaren, schreiben Sie uns gern eine Mail an:

info@panvision.de oder rufen uns an unter: +49 201 6155-100.

Wir freuen uns auf Ihre Nachricht!

