

Robotic Process Automation In komplexen Architekturen schnell digitalisieren

Der ERGO Ansatz – entwickelt an mehr als 350 Robotern

Mark Klein. Fabian Stolz



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
RPA Quick Start	4
Nutzen von RPA	6
RPA Beispiele ERGO 6 / 350	8
Projektstruktur	10
Projektmanagement	13
Top-10-Learnings	16
Schnittstelle zu operativen Teams	19
Erfolgsfaktor Kommunikation	20
Sonstige Erfolgsfaktoren	23

Schnelle, preiswerte, langlebige "Provisorien"

Digitalisieren auf der grünen Wiese hat einen entscheidenden Vorteil: Man hat freie Hand beim Implementieren von neuen Stand-Alone-Lösungen. Keine technische Altlast stört. Doch jenseits von Fin- und Insurtechs ist die grüne Wiese meist nicht existent.

In gewachsenen Unternehmen digitalisiert man – bildlich gesprochen – in eine Häuserschlucht aus Altsystemen hinein. Durch Fusionen und Aufkäufe sind bei Versicherern zum Beispiel in den vergangenen Jahrzehnten disparate Systemlandschaften entstanden. Innerhalb der historisch gewachsenen IT-Kolosse managen Großkonzerne ihren Kundenservice und jonglieren täglich mit Massen an Daten. Der reibungslose Ablauf ist unbedingt sicherzustellen, Verzögerungen und Systemabbrüche sind nicht akzeptabel.

Für solch komplexe Umgebungen und Prozesse bietet die sogenannte Robotic Process Automation, kurz RPA, schnelle und preiswerte technische Lösungen, um Kundenprozesse zu automatisieren und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlasten. RPA-Roboter sind Provisorien, die einerseits einen Return on Investment binnen kürzester Zeit schaffen und die – andererseits – sehr lange produktiv bleiben können.

Wie schnell eine RPA-Transformation vonstattengeht, hängt dabei nicht nur von der Inhouse-Expertise, von der Technologie und vom Budget ab. Mindestens so wichtig wie diese Faktoren sind die Soft Skills des Implementierens, das passgenaue Zusammenspiel von Technologie, Organisation und Menschen. Es geht um ein Selbstverständnis innerhalb der Fachteams beim Installieren, um ein Mitnehmen der Kolleginnen und Kollegen sowohl auf operativer als auch auf Technikseite. Es geht um integrieren, verzahnen und – ja, auch begeistern. Erst dieser Fokus auf die Soft Skills macht Digitalisierung mittels RPA effizient, schnell und somit erfolgreich.

Das zumindest sind unsere Erfahrungen bei einem der führenden Versicherer Europas. Aus diesen Best Practices haben wir ein Vorgehensmodell konzipiert und über das Live-Setzen von inzwischen mehr als 350 Robotern stetig fortentwickelt. Es ermöglicht uns ein hohes Produktions-tempo bei sehr guten Effizienzquoten. Mit diesem Whitepaper wollen wir den „ERGO Ansatz“ teilen. Eine Bauanleitung von Anwendern für Anwender – und dafür, wie man Menschen und Organisation optimal in die RPA-Automatisierung einbindet.

Mark Klein & Fabian Stolz
Chief Digital Officer & Head of Robotics
Competence Center



Fabian Stolz, vorn sitzend, mit RCC-Team

RPA Quick Start Montageanleitung

Beim Billie-Regal von Ikea schätzen wir die Quick Start Montageanleitung. Für Robotic Process Automation ist das unser Quick Start in 10 Punkten.

1

Fixes Linienteam statt Projekt

Wir haben uns als Linieneinheit aufgestellt und nicht als temporäres Projektteam. Vornehmlich besetzt mit internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Haus und die Abläufe kennen.

2

Wir haben ein Geschäftsziel

Wir verstehen uns als eigene Business Einheit und nicht nur als Problemlöser und Automatisierer. Unser Geschäftsauftrag besteht darin, überall dort Lösungen zu implementieren, wo sie gebraucht werden.

3

Wir sind auch Marketiers

Wir haben schnell gelernt, dass wir Marketingagentur in eigener Sache sein müssen. Wir wissen, dass ein aktives Zugehen auf die Kolleginnen und Kollegen wichtig ist, um RPA erfolgreich im Unternehmen zu verbreiten.

4

Echtes Beziehungsmanagement

Wir haben einen direkten, offenen und permanenten Draht zu den relevanten Stakeholdern. Das sind in aller erster Linie die Fachteams, für die wir RPA-Lösungen bauen. Das sind aber auch das zentrale IT-Management und die Betriebsräte.

5

Vorteile von RPA nicht beschneiden

Wir definieren pragmatische und schlanke Prozesse innerhalb der Security- und Governance-Strukturen. RPA ist eine provisorische, schnell implementierbare Technologie. Dieser Vorteil darf nicht ausgebremst werden.



Unboxing. Roboter Naomi ist das Maskottchen des RCC-Teams

6

Kümmernde IT-Ingenieure

Wir sind kümmernde IT-Ingenieure. Dass wir unser Handwerk verstehen, ist das eine. Das andere ist, dass wir die Fachteams engmaschig betreuen. Wir geben ihnen die Gewissheit, gemeinsam eine Lösung zu installieren, von der sie profitieren.

7

Change Management inklusive

Wir sind im Nebenjob Change Manager. Denn die Angst vor möglichen Nachteilen von Automatisierung ist bei vielen immer noch tief verankert. RPA eignet sich hervorragend für den Beginn einer digitalen Transformation, weil sie erleb- und nachvollziehbar ist.

8

Nie ohne die Fachteams

Wir sind in der Lage, Roboter binnen weniger Wochen produktiv zu stellen. Dafür besetzen wir explizite Rollen nicht nur bei uns im Competence Center, sondern auch in den Fachteams. So können wir das Fachwissen effizienter nutzbar machen und sind gemeinsam schneller.

9

Entwickeln im Pairing-Ansatz

Wir arbeiten mit zwei Entwicklern zusammen an einem PC. Klinkt ineffektiv? Ist es nicht, im Gegenteil. Der Pairing-Ansatz, bei dem zwei Programmierer den Roboter gemeinsam bauen, ist gründlicher und trägt zur hohen Qualität der Roboter bei.

10

Kommunizieren lassen

Wir überlassen die Kommunikations-Bühne den Fachteams selbst. Denn Gutes tun und darüber reden, ist nur der zweitbeste Ansatz. Besser ist, darüber reden zu lassen, es ist authentischer und bringt mehr interne Kunden.

Nutzen von RPA

Mit keiner anderen Technologie ist man in so kurzer Zeit in der Lage, technische Lösungen zu implementieren, die den Kolleginnen und Kollegen sofort helfen können – und zudem Digitalisierung „anfassbar“ machen. Aber RPA hat auch klare technische Grenzen.

Wo Roboter passen

In gewachsenen Konzernen managen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den täglichen Kundenservice häufiger aus mehreren Informationsverarbeitungssystemen heraus, denen technische Schnittstellen zueinander fehlen. Auf der Tagesordnung stehen Massengeschäftsvorfälle wie das Regulieren von Schäden, das Überprüfen und Auszahlen verschiedener Leistungen und das Bearbeiten von Vertragsänderungen. Über diverse Fenster und Oberflächen werden Daten kontrolliert, kopiert, eingegeben und in verschiedenen Systemen vervielfältigt.

Abgesehen von der Fehleranfälligkeit dieser manuellen und repetitiven Arbeit, muss die gesamte Servicestrecke und Wertschöpfungskette mit erheblichem Personaleinsatz durchgeführt werden. In einer Zeit, in der Fachkräftemangel, Kosteneffizienz und Wettbewerbsdruck für Unternehmen zu den täglichen Herausforderungen zählen, wirken manuelle Kopier- und Eingabetätigkeiten wegen fehlender technischer Schnittstellen geradezu anachronistisch.

Digitale RPA-Assistenten stellen in diesem Umfeld perfekte Lösungen dar, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

von repetitiven Aufgaben zu befreien. Die Roboter imitieren menschliche Tipp-, Kopier- und Schreivarbeiten. Am Monitor kann man ihnen dabei zusehen, wie sie in rasantem Tempo die einzelnen Arbeitsschritte über mehrere IT-Altssysteme hinweg ausführen.

Auf der Oberfläche verschiedener Bestandssysteme greifen die Roboter Daten ab und verarbeiten diese entlang der gestellten Aufgabe weiter. Ein Vorteil gegenüber anderen Technologien ist, dass die Bestands-IT-Systeme bei Robotic Process Automation nicht grundlegend verändert werden müssen. Im übertragenden Sinn wird der Roboter lediglich über mehrere verwaltende Systeme „gelegt“. Er hilft überall dort, wo verschiedene – nicht miteinander kompatible – Systeme produktiv sind.

Als weiterer Vorteil kommt hinzu, dass für die RPA-Implementierung kein überdimensioniertes IT-Projekt notwendig ist. Die infrastrukturellen Voraussetzungen wie Application-Server, Database, Client-Umgebungen, Robotics-Software mit Lizenzen sowie ein Berechtigungskonzept für Logging, Monitoring und Operations sind schnell und preiswert herzustellen.

Wo Roboter nicht passen

Allerdings taugt RPA nicht in jedem Umfeld als probate Lösung. Mögliche Anwendungsbereiche werden durch diverse Einschränkungen limitiert.

Erstens kann der Roboter keine natürliche Sprache verstehen. Auch Bilderkennung beherrscht er nicht. Die Eingaben müssen für ihn digital und – ganz wichtig – strukturiert vorliegen. Das ist bei Programmoberflächen der Fall oder bei maschinell erzeugten Dokumenten wie zum Beispiel E-Mails, Excel- oder PDF-Formularen. Denn hier handelt es sich in aller Regel um strukturierte

Daten. Anrufprotokollen, E-Mails, gescannten Briefen oder Faxen dagegen fehlt diese Struktur – ohne weitere Hilfe kann sie der Roboter weder auslesen noch verarbeiten.

Die zweite Limitierung: Alle für den Vorgang notwendigen Entscheidungen müssen anhand der Eingabedaten oder anhand der Informationen zu treffen sein, die sich der Roboter aus anderen IT-Systemen verschaffen kann. Ungenauigkeiten, Augenmaß oder Ermessensspielräume kennt der Roboter nicht.



Business-Analysten im Hauptjob - Change Manager im Nebenjob.

In all diesen Fällen sind denkende Menschen oder komplexere Technologien für Sprachverarbeitung und Entscheidungsfindung aus dem Werkzeugkasten der künstlichen Intelligenz erforderlich. Bei ERGO ist der Umgang mit unstrukturierten Daten in den Competence Centern Voice Recognition, Advanced Analytics und Process Mining zu Hause. An Kombinationen der Technologien arbeiten wir jedoch längst – mit vielversprechenden Ergebnissen.

Drittens ist der Einsatz von Robotern aus IT-architektonischer Sicht kritisch zu betrachten, wenn diese als langfristige Dauerlösung für systematische Brüche in der IT-Landschaft eingesetzt werden und eine Parallel-IT entsteht. Roboter sollten nur eine zeitlich begrenzte Übergangslösung darstellen, auch wenn ihr erfolgreicher Einsatz dazu verleiten könnte, die Investition in dauerhafte Lösungen zu vernachlässigen.

Digitale Transformation als Nebenprodukt

Unsere Erfahrungen bei ERGO sind, dass die Roboter repetitive Arbeiten übernehmen, die weit unter den Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen – und auch keinen Spaß machen. Statt sich mit lästigen Tipparbeiten befassen zu müssen, möchten die Kolleginnen und Kollegen viel lieber dort den Kundenservice managen, wo menschliche Interaktion, Empathie und die Auflösung von Interessenkonflikten gefragt sind.

Das ist ein wichtiges Feedback. Denn grundsätzlich bereitet digitale Transformation vielen Menschen Sorgen. Für Managerinnen und Manager ist es ein Teil der Arbeit, immer wieder das Gespräch zu suchen, zu erklären, Ängste zu nehmen und Sorgen abzubauen. Gerade vor diesem Hintergrund erleben wir die ERGO Roboter als Akzeptanz-Förderer für die digitale Transformation. Die Technologie ist im Gegensatz zu KI-Algorithmen einfacher begreif- und dadurch schneller erlebbar.

Roboter arbeiten – wie Mitarbeitende auch – alle Prozessschritte regelbasiert nacheinander ab. Wir laden komplette Fachbereiche zur Go-Live-Feier neuer Roboter ein, sodass sie live miterleben können, wie ihr neuer, digitaler Kollege seine ersten Aufträge abarbeitet.

Diese Transparenz ist entscheidend, um Digitalisierung nachvollziehen zu können und das Mystische, das sie immer noch umgibt, abzuschütteln. Während des RPA-Automatisierens nehmen wir vielen so die Furcht vor der Black-Box-Digitalisierung. Obwohl das kein Bestandteil ihrer Tätigkeitsbeschreibung ist, sind die Kolleginnen und Kollegen des RPA-Competence-Centers auch Change Manager – im Nebenjob.

Auch das Projekttempo fördert Akzeptanz. Im Gegensatz zu anderen IT-Projekten können die Roboter in kürzester Zeit entwickelt und live gestellt werden. Kleinere Prozesse können innerhalb weniger Wochen automatisiert werden. Größere Prozesse nehmen mehr Zeit in Anspruch, jedoch besteht hier die Möglichkeit, zunächst Teilschritte zu automatisieren und so schnell erste sichtbare Erfolge zu erzielen. Das ist kein Vergleich zum Automatisieren mittels „schwergewichtiger“ Technologien, bei denen die Projekte bis zum Go-Live viele Monate oder gar Jahre in Anspruch nehmen.

Wir haben es bei RPA mit einer Art einfacher Schnellboot-Technologie zu tun. Sie ist weniger komplex als beispielsweise Advanced Analytics.

6 aus 350 – Beispiele für Roboter bei ERGO

Unsere Roboter sind in nahezu allen Geschäftsfeldern und Servicebereichen produktiv. Sie managen Kleinstvolumina bis hin zu Massengeschäftsvorfällen – und sind oft länger im Einsatz, als es der Begriff "Provisorium" vermuten ließe.



1.

Gewerbe Betrieb – Haftpflichtversicherung

Im Haftpflicht-Gewerbebereich fragen Versicherer Bestandskundinnen und -kunden regelmäßig ab, ob neue Risiken für die nächste Versicherungsperiode hinzugekommen sind. Versicherte haben die Möglichkeit, die Meldungen über ein Onlineportal einzugeben. Die gemeldeten Daten müssen in den Verwaltungssystemen übertragen oder bei unveränderten Angaben bestätigt werden. Früher erstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf Basis dieser Angaben die jährliche Abrechnung und schickten diese an Kundinnen und Kunden. In einfachen Fällen übernimmt das inzwischen der Roboter. Bei jeder sich ergebenden Änderung im Vertrag wird eine neue Police zum aktuellen Vertragsstand veranlasst. So haben Kundinnen und Kunden den idealen Versicherungsschutz und die Serviceteams mehr Entlastung.



2.

Schadenprozess – Hagelschaden

Nach Hagelschauern gehen bei Versicherern auf den verschiedenen Kanälen massenweise Schadensfälle ein. Da es sich in aller Regel um plötzliche, schwer vorherzusagende Ereignisse handelt, führen diese Schäden regelmäßig zu ungeplanten Lastspitzen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Fachabteilungen. Ein dafür konzipierter Roboter übernimmt das Anlegen und Bearbeiten dieser Vorgänge aus den Kanälen E-Mail und Post im Schadensystem sowie das Beauftragen eines Gutachters. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich intensiver um das telefonische Aufkommen und die komplexeren Schadensfälle kümmern.



3.

Maklervertrieb – vertriebsnahe Bestandsübertragung

Der Prozess der Bestandsübertragung besteht aus ca. 100 manuellen Arbeitsschritten. Das führt zwangsläufig zu einer hohen Komplexität und einer hohen Fehleranfälligkeit beim Abarbeiten. Zudem sorgt das umfangreiche Volumen für eine hohe Arbeitsbelastung und hohe Rückstände. Darüber hinaus setzen regulatorische Anforderungen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter Zeitdruck. Im definierten Robotics-Prozess sammelt ein Roboter viele Daten zum Vertrag aus den Verwaltungssystemen, prüft Zusammenhänge und berechnet die Ablösesummen. Anschließend werden mehrere Korrespondenzen an die Beteiligten geschrieben. So werden besonders repetitive und sehr aufwendige Arbeiten automatisiert. Die traditionell hohen Rückstände konnten innerhalb weniger Wochen vollständig abgearbeitet werden.



4.

Bereich Leben – Mailingaktionen

ERGO unterbreitet Kunden und Kundinnen regelmäßig Angebote zur ganzheitlichen Aufstockung des Versicherungsschutzes. Dazu zählen optimierte Vorsorgeprodukte für die Absicherung im Alter oder im Todesfall. Nach Eingang der Annahmeerklärung hat der Kunde die Möglichkeit, seine fehlenden Daten (Geburtsort, Geburtsland, Bankdaten, Bezugsrecht etc.) handschriftlich zu ergänzen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellen dem Roboter die fehlenden Daten einmalig elektronisch zur Verfügung. Der Roboter übernimmt ab jetzt diverse Datenüberträge und vielfältige Prüfungen. Anschließend fertigt der Roboter den Vertrag aus und legt den Vorgang ab. Durch die schnelle Bearbeitung des zusätzlichen Neugeschäftes wird die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gestärkt.



5.

Vertragsservice – Überzahlungen

Bei Versicherungsverträgen kann es aus verschiedenen Gründen zu Überzahlungen von Beitragskonten kommen. Vom Bereich „Credit- und Cashmanagement“ werden in diesem Fall automatisch Mitarbeitervorgänge eröffnet. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen die Gründe für die Überzahlungen manuell und zeitaufwändig aus diversen Anwendungen ermitteln. Anschließend muss das Guthaben je nach Grund zurückgezahlt oder umgebucht werden. Diese Aufgabe übernimmt bei ERGO inzwischen ein Roboter. Unklare Überzahlungsverbünde werden an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin weitergeleitet.



6.

Direktversicherung – Bankdatenänderung

Selfservices setzen sich als Standard für Banken und Versicherer immer mehr durch. Dahinter steckt nicht nur ein Effizienzanspruch. Vor allem wünschen sich Versicherte, dass sie 24/7 agieren und auf ihre Daten zugreifen können! Bei der Direktversicherung können Kunden ERGO beispielsweise eine neue Bankverbindung einfach über ergo.de mitteilen. Der Roboter prüft anschließend die Plausibilität der neuen Bankdaten und aktualisiert die Datenbank entsprechend. Anschließend versendet er automatisiert eine Bestätigung mit der neuen SEPA-Mandatsreferenz.

Projektstruktur

Je größer die RPA-Sparte bei ERGO wurde, desto stärker sind wir von einer zentralen zu einer hybriden Aufbaustruktur übergegangen. Bei der Rollenverteilung im Projektteam ist der explizite Einbezug der Fachseite erfolgsentscheidend.

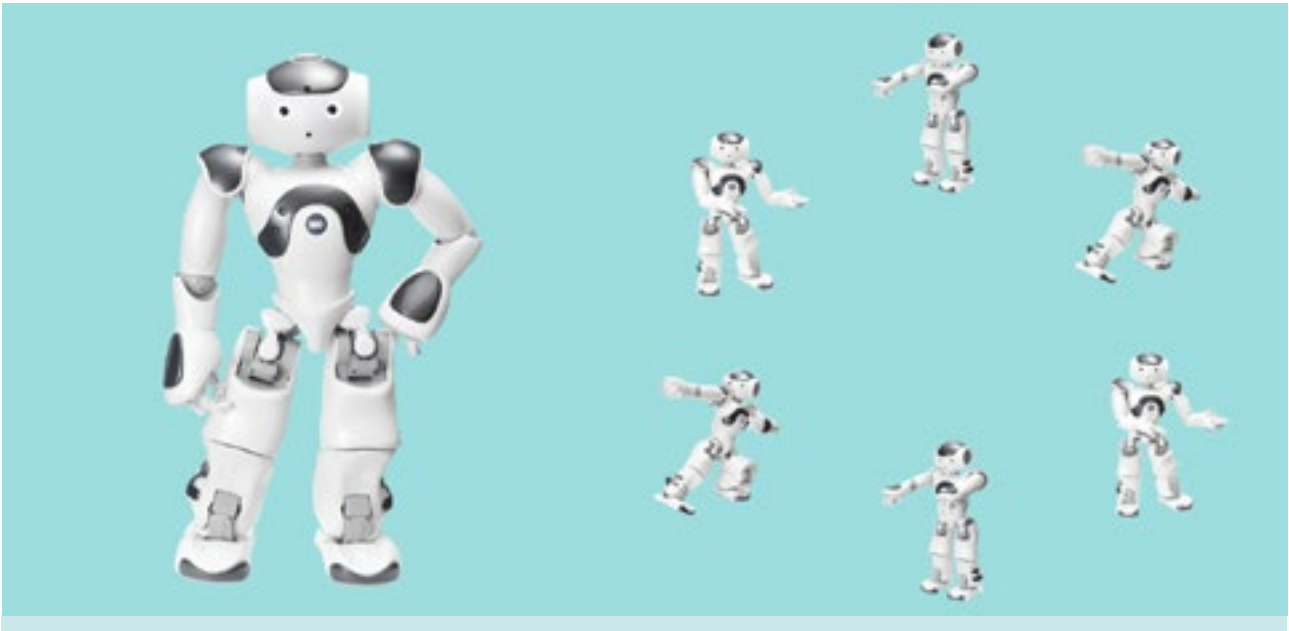
RPA Team installieren

Grundsätzlich existieren drei Ansätze für die Organisation von Automatisierungsvorhaben mit Robotics – der zentrale, der dezentrale und der hybride Ansatz. Beim zentralen Ansatz werden die Kompetenzen innerhalb einer zentralen Einheit gebündelt. Der dezentrale Ansatz organisiert das Know-how in den jeweiligen Fachbereichen. Der hybride Ansatz vereint das zentrale und das dezentrale Modell.

Die Wahl des Organisationsansatzes für die eigene Aufbauorganisation hängt von diversen Faktoren ab. Beispielsweise spielen die Größe des Konzerns, das Vorhandensein von Digitalisierungskompetenzen in den Fachabteilungen und die digitale Mentalität innerhalb der eigenen Organisation eine Rolle.

Auswahl des Operating Model

Zentraler Ansatz	Dezentraler Ansatz	Hybrider Ansatz
<p>Es existiert eine zentrale und unternehmensübergreifende Einheit, das sogenannte CoE (Center of Excellence) oder CC (Competence Center)</p> <p>Alle RPA-Leistungen aus einer Hand: Das CC bündelt zentral alle Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben.</p> <p>Vorteil: spezialisierte Mitarbeiter im CoE, hohes Maß an Standardisierung, Synergieeffekte, hohe Skalierbarkeit</p> <p>Nachteil: Ressourcenengpässe, da Automatisierung für gesamten Konzern umzusetzen ist</p>	<p>Kompetenzen werden dezentral in den Fachbereichen organisiert</p> <p>RPA-Leistungen aus dem eigenen Bereich heraus: Es gibt keine zentralen Vorgaben, Aufgaben werden von den Fachbereichen ausgeführt.</p> <p>Vorteil: große Nähe zum Fachbereich, fachliches Know-How, hoher Freiheitsgrad & Eigenverantwortung kann Mitarbeiter motivieren</p> <p>Nachteil: Redundanzen & Kontrollverlust</p>	<p>Kombination des zentralen und des dezentralen Ansatzes</p> <p>Kompetenzen können innerhalb eines CoE gebündelt werden und zusätzlich können Einheiten mit speziellen Aufgaben pro Fachbereich existieren.</p> <p>Vorteil: Nähe zum Fachbereich und somit fachliches Know-How, trotzdem spezialisierte Mitarbeiter im CoE</p> <p>Nachteil: Redundanzen</p>



Zentrales vs. dezentrales Operating Model

ERGO hat 2018 in der Unternehmenszentrale in Düsseldorf ein Kompetenzzentrum, kurz RCC (Robotics Competence Center), aufgebaut. Wir sind also mit einem stark zentralisierten Ansatz gestartet. Innerhalb des RCC wurden sämtliche Aktivitäten gebündelt. Sie reichen von der Prozessauswahl über die Entwicklung der Roboter bis hin zu deren Wartung und Betrieb.

Neben dem Bereitstellen von Services für die deutschen Kolleginnen und Kollegen berät das RCC auch die internationalen Einheiten. In den Auslandseinheiten entstanden so sukzessive eigene RPA-Teams und Kompetenzzentren. Mit den internationalen Teams entwickelte sich der einst zentrale Ansatz in Deutschland zu einem hybriden Ansatz im internationalen Geschäft weiter.

Um die Vernetzung zwischen den einzelnen Kompetenzzentren sicherzustellen, wurde eine internationale RPA Community gegründet. Dabei liegt die Koordination und Organisation des regelmäßigen Austauschs in der Hand des RCC in Düsseldorf. Innerhalb der Community werden Best Practices geteilt, Erfolge gefeiert und Tools vorgestellt. Mit der kontinuierlichen Zunahme von Robotern wächst auch die Mitgliederzahl innerhalb der Community stetig an.

Rollen im RPA-Team

Im RCC arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit umfassenden Erfahrungen aus fast allen Fach- und Technikbereichen von ERGO. Neben ihrer Unternehmenskenntnis und ihren internen Netzwerken sollen sie Pioniergeist und den Anspruch mitbringen, die Welt jeden Tag ein Stück zu verbessern. Das RCC legt Wert auf "hire for attitude - train for skills". RPA-spezifisches Wissen ist keine Muss-Anforderung. Nach nur wenigen Wochen intensiver Ausbildung lässt sich alles Notwendige hervorragend als Training on the job erlernen. Klarer Ratschlag ist zudem, ein festes Linienteam für das Thema RPA bereitzustellen (keine reinen Projektteams). Es braucht ein dediziertes Kernteam interner Mitarbeiter, das mit unterschiedlichen Fachgebieten besetzt ist.

Zentraler Bestandteil des Robotics Teams sind Developer sowie Business Analysten. Kernaufgaben der Developer sind das Programmieren der neuen Roboter und das Überwachen des laufenden Betriebs. Die Business Analysten bilden die Brücke zwischen der IT und dem Fachbereich. Das Zusammenspiel zwischen dem RCC und den Fachbereichen ist für ein erfolgreiches Projekt essenziell. Daher werden bei Automatisierungsvorhaben zusätzlich Verantwortlichkeiten im Fachbereich definiert. Bei ERGO haben sich dafür zwei Rollen etabliert: der Process Owner und der Subject Matter Expert.

In der Praxis übernehmen Führungskräfte die Rolle des Product Owners. Sie sind dafür zuständig, dass Mitarbeiterkapazitäten für das Projekt abgestellt werden und Freigaben für die Robotics-Prozesse rechtzeitig nach Prüfung erfolgen. Die Rolle des Subject Matter Expert wird von einem Fachexperten besetzt, der den Fachprozess im Bereich detailliert kennt und diesen beschreiben kann.

Die aufgeführten Rollen stellen lediglich eine Minimalversion von möglichen Zuständigkeiten dar. Diese können beliebig erweitert und feiner differenziert werden. Ob das notwendig und sinnvoll ist, hängt auch von der geplanten RPA-Ausbreitungstiefe in der Organisation ab. Je größer das RPA-Vorhaben, desto mehr Rollen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden benötigt.

So nimmt eine ERGO Tochtergesellschaft in Griechenland eine andere Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten vor. Die Kollegen und Kolleginnen definieren neben den Business Analysten zusätzlich Projekt Manager. Die Business Analysten der Einheit kümmern sich speziell um die Analyse der einzelnen Prozesse, die Projektmanager um die Koordination und Planung der jeweiligen Projekte, in denen die Prozesse automatisiert werden.



Mögliche Rollen & Verantwortlichkeiten

Robotics Competence Center	Fachbereich
<p>Project Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuern des Robotics-Teams • zentraler Ansprechpartner für Management und Stabsbereiche • Kommunikation innerhalb der Organisation • Sicherstellen von Kapazitäten und Budgets 	<p>Product Owner</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen Verfügbarkeit von Fachexperten • zu automatisierenden Prozess in Gremien vorstellen • Verantworten des Robotics-Prozesses (fachlich) • Risikoübernahme für die Arbeit des Roboters
<p>Business Analyst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Analyse von Prozesskandidaten, interne Akquise, Awareness und Beratung • Success-Management: planen, begleiten und unterstützung in allen Phasen • Coach für Prozessspezialisten 	<p>Business Process Optimization Specialist (BPO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zentraler Kontaktpunkt für die Automatisierung im Fachbereich • Unterstützen bei der Kommunikation mit allen Stakeholdern • Fachexperten in allen Phasen unterstützen • User-Rechte für den Roboter managen • Reporting
<p>Entwickler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmieren des Roboters • Tests und Go-Live begleiten, Hyper-Care • Anpassen und modifizieren bestehender Roboter • Betrieb laufender Roboter 	<p>Subject Matter Expert/ Fachexperte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessbeschreibung und -dokumentation • Bereitstellen der Testfälle in relevanten Test- und Produktionsumgebungen • Teilnahme User-Acceptance-Test • Rechte für den Roboter beantragen • fachliche und organisatorische Fragen (Betrieb) klären

Projektmanagement

Roboter können bereits im ersten Jahr nach Produktivsetzung profitabel sein. Dafür sind eine effiziente Projektstruktur und eine stetig dazulernende Einheit nötig – sowie ein offensives Vermarkten der technologischen Lösung.

Agiles Arbeiten

Das ERGO Robotics Competence Center arbeitet seit Anbeginn agil. Schlüssel sind – neben einem agilen Mindset – die Kommunikation innerhalb des RCC und mit weiteren Stakeholdern. Agile Prinzipien und Vorgehensweisen wie das tägliche Stand-up-Meeting sorgen für Transparenz. Wichtig ist eine maximale Freiheit für das Team aus Business und IT. Das RCC von ERGO kann dabei Vorgehensweisen und Prozesse individuell definieren und weiterentwickeln.

Wichtig sind zudem offen kommunizierte Priorisierungskriterien der zu automatisierenden Prozesse und eine transparente Roadmap. Anwendungsfälle können so konsequent und zuverlässig umgesetzt, aber auch Absagen und Ausschlusskriterien früh und klar kommuniziert werden. Innerhalb der Organisation sorgt das für Verständnis sowohl für die Technologie als auch für einen offenen Umgang miteinander.

Marketingagentur in eigener Sache

Als das RCC startete, haben wir zuerst einmal proaktiv Automatisierungspotenziale innerhalb der ERGO ermittelt und sind an die Fachbereiche herangetreten. Auf das Business zu warten oder darauf zu bauen, dass sich unser Lösungsansatz herumspricht, das funktioniert unserer Erfahrung nach nicht. Wir haben schnell gelernt, dass wir unsere eigene Marketing-Agentur im Haus sein müssen. Mit dem Screening der Automatisierungspotenziale wollten wir schnell und ressortübergreifend Transparenz über die Chancen und Möglichkeiten von RPA schaffen. Dafür haben wir aus dem RCC heraus verschiedene Awareness-Veranstaltungen und weitere Beratungsmöglichkeiten für die Fachbereiche von ERGO Deutschland organisiert.

Startet man mit der konkreten RPA-Implementierung in einem Bereich, eignet sich ein Cocktail aus Quick Wins und echten Pain-Point-Korrekturen innerhalb der Organisation. Das heißt, die ersten Use Cases, die automatisiert

werden, sollten sofort einen hohen Nutzen stiften, für spürbare Arbeitsentlastung sorgen und technologisch gut über RPA Software abbildbar sein. Fachbereiche, die Massengeschäftsvorfälle (z. B. im Kundenservice) bearbeiten, eignen sich für diesen Cocktail hervorragend. Außerdem sollte die Priorisierung des initialen Back-logs in enger Abstimmung mit dem Top-Management erfolgen.

Beim Ressourcen- und Projektmanagement ist unbedingt zu beachten, dass die Entwicklung des Roboters nach dem Go-live noch nicht vollständig abgeschlossen ist. In der zweiwöchigen Hypercare-Phase danach tracken und kontrollieren wir die Arbeit des Roboters im Detail. So können mögliche Fehler oder auch Verbesserungsmöglichkeiten schnell identifiziert werden. Außerdem hängt die Entwicklungszeit stark von der Verfügbarkeit der Fachbereichsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ab. Nur in enger Zusammenarbeit ist es möglich, RPA schnell und erfolgreich einzuführen.



**Gemeinsam an einem Bildschirm
entwickeln - agiles "Pairing"**

Kontinuierlich verbessern – Prinzip Pairing

Das Robotics Competence Center hat seine Arbeitsweise seit der Gründung kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. So haben wir beim Entwickeln der Roboter im Laufe der Zeit auf agiles Pair Programming umgestellt. Paare oder Miniteams arbeiten agil am Arbeitsplatz der Fachexperten zusammen und entwickeln an einem Monitor gemeinsam den Roboter. Dieses Vorgehen garantiert bei uns eine sehr hohe Gründlichkeit bei gleichzeitig hohem Tempo.

Neben dem agilen Pairing-Ansatz haben sich auch die Kompetenzfelder der Business Analysten stetig erweitert. So wurden die Analysten zusätzlich immer mehr zu Technologie- und Prozessklärern, sie nehmen bisher nicht mit IT in Berührung stehende Kollegen kontinuierlich mit

und klären auf. Das ist für uns zu einer Schlüsselkompetenz geworden. Beispielsweise ist es wichtig, dass der Fachbereich versteht, warum die frühzeitige operative Einbindung und gemeinsame Umsetzung erfolgsabhängig ist. Der Benefit in Form eines funktionierenden Roboters kommt zwar leicht zeitverzögert – dann aber mit sofort spürbaren Effekten.

Auch die Fachbereiche lernen stetig dazu. So haben sich in einigen Bereichen über mehrere Roboter hinweg eigene RPA-Kompetenzteams herausgebildet. Das hilft auch dem Competence Center, Anwendungsfälle dieser Bereiche gut strukturiert und vorbereitet zu erhalten. Zudem sind die Kollegen hervorragende Multiplikatoren für unsere Services.

Zentrales Budget – am Geld scheitern Roboter selten

Neben der Geschwindigkeit sind die vergleichsweise geringen Kosten das Hauptargument für die Prozessautomatisierung mittels Robotics. Nach einmaliger Bereitstellung von Infrastruktur und Software fällt vor allem der initiale Entwicklungsaufwand je Roboter ins Gewicht. Insbesondere die erstmalige Anbindung von Fachsystemen ist herausfordernd. Mit der Zeit stellen sich Effizienzgewinne aus Wiederverwendung und eingespielter Zusammenarbeit zwischen Fachbereich, Robotics-Team und IT-Infrastruktur ein. So können weitere Roboter in einem bereits bekannten Kontext teilweise schon in der Hälfte der Zeit entwickelt werden.

Je nach Setup und Region liegen die Kosten für einen Roboter mittlerer Komplexität über mehrere Jahre im fünfstelligen Bereich. Dabei kann der Break-even häufig binnen zwölf Monaten oder schneller erreicht werden. Auch in den meisten mittelgroßen Unternehmen mit verwaltenden Tätigkeiten sollten sich ausreichend Anwendungsfälle für einen positiven Business Case finden lassen.

Die Budgetierungsprozesse für IT-Projekte sind jedoch

in der Regel auf deutlich größere Projekte ausgelegt, sodass Robotics-Initiativen Gefahr laufen, entweder durch unnötige Bürokratie ausgebremst zu werden oder mangels Masse nur geringe Priorität zu erhalten. Das ERGO RCC umgeht Budget-Konflikte mit klassischen IT-Projekten, indem ein dediziertes Robotics-Budget möglichst zentral – entweder auf Ebene der Geschäftsbereiche oder gleich auf Unternehmensebene – bereitgestellt werden. Das minimiert auch das Problem, dass die Verantwortung für das IT-Budget eines Geschäftsbereiches und die Verantwortung für die operative Durchführung eines bestimmten Fachprozesses oft unterschiedlichen Managern verschiedener Hierarchiestufen obliegt.

Wie bei der personellen Ausstattung des Robotics-Teams zahlt sich auch beim Budget eine möglichst große Unabhängigkeit von Standardprozessen aus, die für größere Projekte optimiert sind. Die damit einhergehenden Reibungsverluste lassen sich zu einem Großteil vermeiden, indem schlanke Prozesse für das Thema Robotics zugelassen sind – optimalerweise in Verbindung mit einer zentralen Einheit für internes Consulting oder Business Process Optimization.

Besonderes Augenmerk auf Compliance

Die besondere Herausforderung von RPA besteht darin, die Initiative sowohl in die bestehenden Strukturen einzubinden als auch Steuerungs- und Freigabeprozesse schlank zu halten. Aus diesem Spannungsfeld heraus resultiert die spezielle Gefahr, mit dem Verschlanken administrativer Prozesse, die auf schwergewichtigere Projekte ausgelegt sind, die Compliance zu vernachlässigen.

Eine frühzeitige und umfassende Abstimmung mit Datenschutz, IT-Architektur und -Security, Risikomanagement und Revision zahlt sich daher doppelt aus. So lässt sich ermitteln, welche für Robotics relevanten Anforderungen hinter den jeweiligen Prozessen stecken und in welchen Fällen die etablierten Compliance-Prozesse gut erfüllbar sind – beziehungsweise welche Optimierungsbedarfe und -möglichkeiten bestehen.

Fanta-Fails – unsere Top-10-Learnings

Stark ist, wer keine Fehler macht.
 Noch stärker, wer aus Fehlern lernt.
 Bei mehr als 350 produktiven Robotern
 haben wir jede Menge gelernt.
 Unsere „Fantastischen Fails“.

1

RPA ist Programmierung

Am Ende ist es der Entwickler, der das Arbeitsgerät baut. Ein Fehler aber ist, RPA als reine Software- und Programmier-Tätigkeit zu definieren. Der wichtigere Teil ist das enge Vernetzen zweier per se unterschiedlicher Teams: Technologie- und Fachbereich. Und das Beziehungsmanagement!

2

Der Fachbereich zahlt

Allerdings hat nicht jeder Prozessverantwortliche Zugriff auf ein IT-Budget, sodass wir nicht jeden vielversprechenden Roboter implementieren konnten. Ein zentral verwaltetes RPA-Budget mit klaren Kriterien für die Auswahl der Anwendungsfälle hat uns dagegen geholfen.

3

Der geringste Widerstand

Wer wie wir, aktiv um Kunden wirbt, könnte einen Bias produzieren: Vor allem Pioniere versorgen, die eine Automatisierungsoffenheit mitbringen. Oft aber können wir bei den Skeptikern den größten Nutzen stiften. Das erfordert Disziplin, nicht den Weg des geringsten Widerstands zu gehen.

4

Bauen ist das eine. Betreiben das andere.

Roboter sind nie fertig. Sie benötigen immer wieder Pflege in Form von Anpassungen und Optimierungen. Den Aufwand für bis zu vier Anpassungen pro Roboter und Jahr haben wir zu Beginn unterschätzt. Jetzt ist der Betrieb Bestandteil unserer Planung. Inklusive eigenem Betriebsteam.

5

Dokumentation ist Verschwendung

Gerade in der agilen Roboter- und allgemeinen Software-Entwicklung wird Dokumentation, die nicht Teil des Produkts ist, gerne als Verschwendung betrachtet. In der stark regulierten Finanzwirtschaft ist Dokumenten jedoch unverzichtbar: möglichst in hohem Maß automatisiert.



Viel Erfahrung bei mehr als 350 Robotern

6

Jedes Problem ist ein Nagel

Auch wenn das schnelle, preiswerte Werkzeug Robotics gerne für alle möglichen Automatisierungen nachgefragt wird. Wir mussten lernen, nein zu sagen. Komplexe und vor allem asynchrone Prozesse verursachen hohen Aufwand und der erzielte Nutzen ist manchmal minimal.

7

Kurzfristige, externe Unterstützung

Externer Support ist perfekt, um zusätzliche Roboter zu bauen. Aber die Einarbeitungszeit neuer Entwickler in unsere komplexen Systeme braucht enorm viel Zeit. Das bindet Ressourcen und es braucht viele Monate, bis der Output des Teams tatsächlich steigt.

8

Fachbereiche wissen, was sie von den Robotern haben

Beim Controlling kann es schwieriger werden – wenn nur die messbare Arbeitszeiterparnis im Fokus ist. Denn die quantitativen und qualitativen Vorteile des Roboters schlagen sich teilweise verzögert oder an anderer Stelle nieder, als in den KPIs erwartet.

9

Traue keiner Statistik außer der eigenen

Da der erwartete Nutzen ein wichtiges Priorisierungskriterium und Erfolgsmetrik unseres Handelns ist, lohnt sich kritisches Hinterfragen. Wir beobachten häufig geringere Fallzahlen als vorab angegeben. Aber auch eine höhere Zeiterparnis pro Vorgang!

10

Voll Bescheid wissen

Fehler machen schmerzt manchmal enorm. Weil es ausbremst, weil es manchmal auch verunsichert. Der größte Fail aber wäre, gar nicht erst anzufangen. Solange wir aus den Fanta Fails lernen und uns kontinuierlich weiterentwickeln, stimmt der Weg.



**Enge Kooperation zwischen Fachteam
und Robotics Competence Center**

Schnittstelle zu operativen Teams

Das ist das Wichtigste! Wir bauen RPA-Lösungen nicht für operative Teams, sondern mit ihnen zusammen. Wir binden die Teams auf der Fachseite vom ersten Tag an ein und machen sie zu Multiplikatoren in den eigenen Bereichen und darüber hinaus.

Nicht zuerst Techniker, sondern Kümmerer

Fachteams fühlen sich bei uns im RCC gut aufgehoben. Das hören wir nicht immer, aber doch sehr häufig – und dieses Feedback freut uns sehr! Sich kümmern, das Thema lösen wollen – das sollte zwar gelebte Normalität innerhalb eines jeden Bereiches sein. Aber offenbar haben wir das zu einer Art USP gemacht, der im Unternehmen zu spüren ist.

Auch wenn es pathetisch klingt: Wir arbeiten nicht einfach nur einen Auftrag ab, wir wollen gemeinsam etwas zu Wege bringen. Das ist es, was jedes Teammitglied im Robotics Competence Center antreibt und ausstrahlt. Wir stellen Fachteams konsequent in den Mittelpunkt und nehmen – in jedem Projekt – eine „gemeinsam-schaffen-wir-das“-Haltung ein.

Teams auf der Fachseite sofort einbinden

Ist die Entscheidung für den Einsatz von RPA zusammen mit dem Process Owner gefallen, binden wir umgehend die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der Fachbereiche ein. Sie kennen ihre Prozesse bis ins Detail, entwickeln maßgeblich die Prozessbeschreibung und sind einer der wichtigsten Stakeholder überhaupt.

Wir möchten den Weg der Implementierung von Anfang an gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen gehen – und keine Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung entstehen lassen. Durch die enge Zusammenarbeit entwickeln die Teams ein regelrechtes Verantwortungsgefühl für die Roboter und das Projekt. Es ist ihr Roboter, ihr digitaler „Kollege“, der sie später unterstützt.

So übernehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Nachgang Verantwortung für ihren Roboter. Kümmern sich um Pflege und mögliche Erweiterungen. Dieser Bottom-up-Ansatz und die enge Zusammenarbeit sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für den Einsatz von RPA. Nur Top-down zu digitalisieren halten wir für einen großen Fehler, der Projekte wie diese scheitern lässt.

Wir motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch, eigene Anwendungsfälle einzubringen. Sie kennen ihre Vorgänge und Prozesse am besten und lernen bei konsequenter Einbindung schnell, die Technologie einzuschätzen. Was kann RPA? Wie funktioniert der Roboter? Mit diesem Wissen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend selbständig erkennen, welche Prozesse geeignet sind.

Pioniere im Management gewinnen und einbinden

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, zuerst die operativen Managerinnen und Manager im mittleren Management für unser Thema zu gewinnen, die generell offen für Neuerungen sind und einen Pioniergeist verkörpern. Wir holen sie zu Veranstaltungen, schlaun sie auf und machen sie zu Multiplikatoren in ihren eigenen Reihen.

Innerhalb der Projekte nehmen sie meist die Rolle der Process Owner ein. Denn auch wenn ihre Teams die Vorgänge täglich bearbeiten, tragen sie die Verantwortung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen zudem großen Wert darauf, dass ihre Führungskräfte hinter der RPA-Implementierung stehen. Diese Zustimmung fördert die Akzeptanz für die Technologie deutlich.

Eine Teilnahme der Führungskraft bei den Live-Gängen sorgt für zusätzliche Wertschätzung der Projektarbeit und motiviert, mit großem Engagement weiterzumachen. Gerade zu Beginn einer Robotics-Initiative ist aber auch mindestens ein Supporter auf Topmanagement-Ebene ein Muss.

Erfolgsfaktor Kommunikation

IT-Experten sind nicht zwingend geborene Kommunikatoren. Aber wir haben schnell gelernt, dass wir mehr RPA-Lösungen installieren können, wenn wir uns das Handwerk der Kommunikation und des Beziehungsmanagements zusätzlich aneignen.

Zu viel Kommunikation? Gibt es nicht.

Wie bei jeder Veränderung in der Organisation im Rahmen der digitalen Transformation, darf der Change-Management-Prozess nicht vernachlässigt werden. Dazu gehört auch, transparent zu sein und im Rahmen der Veränderung breit zu kommunizieren. Früh, multimedial, Adressaten-gerecht kommunizieren und dabei die Fachteams in den Fokus stellen, das ist bei uns inzwischen tief verankert.

So stellen wir in der Planungsphase zu Produkteinführungen auch Kommunikationspläne auf. Dabei sollte die Ansprache vielseitig gestaltet werden, um möglichst viele Menschen im Unternehmen zu erreichen. Zu viel Kommunikation gibt es in diesem Zusammenhang nicht. Die nachfolgend aufgeführten Punkte empfehlen wir zu beachten.



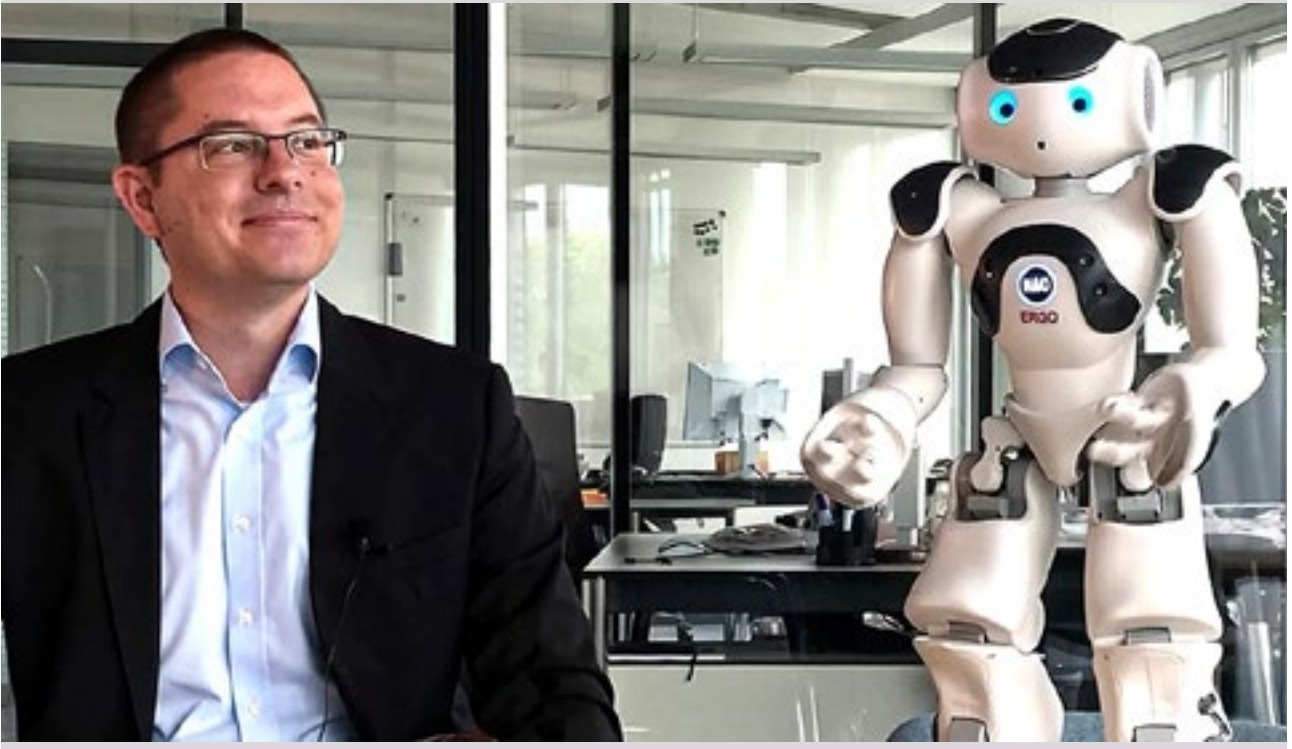
Kommunikation im Projektteam: Die Kommunikation innerhalb des Teams ist erfolgskritisch. Die Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen, den Business Analysten und der IT muss ineinandergreifen, damit am Ende ein funktionierender Roboter steht. Ein Bereich, der nur im Alleingang steuert, hat bei RPA keinen Erfolg. Es ist wichtig, die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten und den Austausch zu fördern.



Multiplikatoren zum Sprachrohr machen: Wir stellen in Fachteams immer wieder eine „Experimente-Aversion“ fest. Weil die Zeit fehlt, weil man die spezifische Lösung nicht für überzeugend hält, weil es eine latente Angst vor Kontrollverlust gibt oder einfach, weil die Arbeitslast so groß ist, dass der Kopf für Automatisierungsprojekte einfach nicht da ist. Im Laufe der Zeit haben wir dafür Argumentationen entwickelt. Mit unseren technologischen Lösungen gehen wir insbesondere in Teams mit hoher Arbeitslast. Schließlich bieten wir möglicherweise genau die Lösung an, die sie benötigen. So sind wir inzwischen recht erfolgreich geworden, die „Experimente-Aversion“ zu überwinden. Lösen wir am Ende die Probleme des Teams, ernten wir sogar Begeisterung. Teams werden zu Multiplikatoren für unser Thema und wir können weitere Innovations-affine, interne Kunden gewinnen. Sind genug Pioniere gewonnen, kann innerhalb des Bereiches eine Dynamik entstehen, mit RPA arbeiten zu wollen.



Interne Kommunikation zuerst: Bevor der aktuelle Status oder auch schon die ersten Erfolge außerhalb des implementierenden Bereichs kommuniziert werden, sollte – nein muss – zunächst Bereichs-intern kommuniziert werden. Später – unternehmensweit – können sämtliche Kommunikationsformate, auch Mitarbeiter- und Führungskräfte-runden genutzt werden.



Beziehungsmanagement ist Teil des Managements



Erfolge extern feiern und teilen: Nach der internen Kommunikation sollten die Erfolge von Robotics auch extern, außerhalb des Unternehmens, geteilt werden. Die Wirkung zielt dabei vor allem nach innen. Wird draußen über uns gesprochen, macht das stolz und das hebt bekanntlich die Motivation. Aber natürlich verändert diese Art von Kommunikation auch das Außenbild des „alten verstaubten“ Versicherers und dient dem Employer Branding.



Interne Messen: Eines unserer internationalen RPA Teams hat damit begonnen, regelmäßig einen „Tag der offenen Tür“ für die eigene Organisation zu veranstalten. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich über die Technologie RPA informieren, Roboter live bei ihrer Arbeit beobachten und Coding Sessions der Developer miterleben. Durch die Transparenz fallen anfängliche Berührungsängste zu RPA schnell weg. Darüber hinaus bekommen Besucher die Möglichkeit, Prozessideen zu verschriftlichen. Die Vorschläge werden regelmäßig vom Center of Excellence untersucht und – wenn irgendwie möglich – umgesetzt.

Fachbereiche selbst sprechen lassen

Young Professionals heuern nicht bei einer Versicherung an, um Daten von einem Bildschirm auf den anderen zu übertragen. Jedoch ist es immer noch Teil ihres Jobs, wenn sie bei Unternehmen arbeiten, die über viele Jahrzehnte gewachsen sind, andere Unternehmen aufgekauft und mehrere IT-Netzwerke beziehungsweise Legacy-Systeme im Einsatz haben. Deshalb hat RPA mit seiner schnellen Hilfe per se gute Chancen, Akzeptanz zu finden.



Jubeln für den Fotografen. Tatsächlich aber wird jeder neue Roboter gefeiert

Aber das Befreien von Verwaltungs-Standardtätigkeiten alleine reicht nicht aus, um Identifikation auszulösen. Bei ERGO geben Teams „ihren“ Robotern Namen und haben auch schon einmal einen Go-live-Kuchen gebacken. Die Team-Mitglieder sind auch diejenigen, die ihre Erfolgsgeschichten mit RPA kommunizieren. Durch ihre Geschichten verbreitet sich die Technologie viel besser, als würden wir sie aus dem RCC heraus erzählen.

Jeder, der die Erzählungen von den Nutzern der Technologie hört und selbst vergleichbare Tipparbeiten in seiner täglichen Arbeit hat, wünscht sich eine solche Unterstützung. Wenn RPA bei den anderen ein Erfolg war, dann muss da ja etwas dran sein. Durch den Austausch der Fachbereiche untereinander entsteht eine größere Glaubwürdigkeit.

Angst vor dem Neuen nicht unterschätzen

Ein nicht unbeträchtlicher Teil unserer kommunikativen Aufgabe ist das Abbauen von Befürchtungen. Denn vielerorts haben Kolleginnen und Kollegen Sorgen, dass der Roboter, dass die Automatisierung zum Verlust von Arbeitsplätzen führt. Auch mit positiver Kommunikation und aktiver Zusammenarbeit treten Fragen in Bezug auf neue Technologien auf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die damit alleine gelassen werden, können den Einsatz von neuen Technologien wie RPA verzögern oder sogar blockieren.

Deshalb ist es besonders wichtig, alle mitzunehmen und die Auswirkung von Automatisierung mittels RPA und die Grenzen der Roboter zu erklären. Wir sprechen Unsicherheiten explizit an. Diese Rolle übernehmen in den Projekten nicht selten die Business Analysten. Sie sind nicht nur das Bindeglied zwischen Fachbereich und IT. Sie übernehmen oft auch die Rolle von Change Managern, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kulturell auf dem Weg der digitalen Transformation unterstützen und Ängste abbauen.

Hilfreich sind auch die Fachbereiche, die bereits positive Erfahrungen mit RPA gemacht haben. Sie berichten ihren Kolleginnen und Kollegen von den Erfahrungen (und den Erfolgen) mit den RPA Team. Vor allem aber sind es die Benefits, die ihnen die Roboter gebracht haben. Wir konnten hier teilweise eine vollständige Umkehr der Anspruchshaltung beobachten: Von einem „nein, brauchen wir nicht“ zu einem „warum wir noch nicht?“. Wir sind überzeugt, dass das mit der glaubhaften und überzeugenden Rolle der Multiplikatoren-Fachteams zu tun hat.

Sonstige Erfolgsfaktoren

Ein zentrales Budget, klar definierte Kriterienkataloge und schlanke Planungsprozesse beschleunigen das Entwicklungstempo. Voraussetzung dafür ist ein offenes Stakeholder-Management vor allem gegenüber IT und Betriebsräten.

Autonomie erfordert Stakeholder-Management

Mittels RPA lassen sich alle drei Ecken des Spannungsdreiecks aus Geschwindigkeit, Qualität und Kosten gleichermaßen optimieren. Die Ziele der Initiative sollten jedoch keinesfalls rein auf die Kostenseite bezogen sein, sondern qualitative Faktoren wie einheitliche, zuverlässige und schnellere Bearbeitung mit positiven Auswirkungen auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit mit einbeziehen.

Finanz- und Fachvorstände lassen sich mit diesen Argumenten überzeugen. Sie im Boot zu haben, öffnet Türen und verschafft den notwendigen Rückhalt, eine neue Technologie und bestenfalls neue Arbeits- und Herangehensweisen im Unternehmen zu etablieren. Auch das strategische Alignment lässt sich auf diese Weise sicherstellen.

Auch CIO und IT-Management müssen RPA nicht als Konkurrenz im eigenen Haus sehen. Wenn sie es als Chance betrachten, können wir mit dem schnellen, pragmatischen Robotics-Ansatz gemeinsame Erfolgserlebnisse

schaffen und das Thema als Aushängeschild für digitale Lösungen und Türöffner für fortgeschrittene Technologien nutzen. Die Business Analysten bilden die Brücke zwischen den Fachbereichen und der IT. Die Schnittstellen zwischen Business-Anwender und IT-Umsetzer müssen möglichst klein gehalten werden. Gleichzeitig ist es wichtig, Verständigungsprobleme, Interessenkonflikte und Reibungsverluste zu minimieren.

Im optimalen Fall lässt sich in diesem Kontext nicht nur ein zentrales Budget für die Einführung von Robotics sichern, sondern auch ein Kriterienkatalog definieren, nach dem die Anwendungsfälle der verschiedenen Fachbereiche direkt durch das Robotics-Team priorisiert werden können. Kombiniert man die Faktoren zentrales Budget und Kriterienkatalog mit schlanken Planungsprozessen für die Auftragspipeline, kann das Robotics-Team die Stärken Schnelligkeit, Flexibilität und Pragmatismus ausspielen und verbindliche Liefertermine zusagen.

Abhängigkeiten zu Vorlieferungen reduzieren

Die klare Abgrenzung zwischen Roboter-Entwicklung und Roboter-Betrieb auf der einen und IT-Infrastruktur auf der anderen Seite hat sich für uns als optimaler Aufgaben-Splitt zwischen Robotics-Team und Unternehmens-IT herausgestellt. Die IT ist als Partner und Lieferant von Infrastruktur und zuverlässiger Garant von Security in den Prozess integriert.

Das RPA-Team ist weitgehend eigenständig handlungsfähig. Die Abhängigkeit zu IT-Vorlieferungen wird dadurch minimiert und auf etablierte Standard-Prozesse wie das

Bereitstellen von Servern, Datenbanken und den Roll-out der Robotics-Software beschränkt. Zusätzliche Vorteile bietet ein dediziertes Budget für kleinere Anpassungen an der bestehenden IT-Landschaft, um einzelne Systeme stabiler und performanter anzubinden.

Auch Fast-Lane-Zugänge zu internen API-Factories helfen, eine stabile Integration an bestehende Schnittstellen zu gewährleisten, ohne dass das Robotics-eigene Tempo gedrosselt wird.



Enger Draht zu Stakeholdern aus IT, Business und Betriebsrat

Einbindung der Betriebsräte

Die Einbindung der Betriebsräte sollte früh und umfassend erfolgen. Auch das ist ein besonderer Erfolgsfaktor bei ERGO. Jedes Automatisierungsvorhaben mittels Robotics wird den jeweiligen standortabhängigen Betriebsräten in einem regelmäßig stattfindenden Arbeitskreis vorgestellt.

Das Präsentieren der jeweiligen Fachprozesse übernimmt

der Process Owner. Dieser kann sich optional von einem Fachexperten begleiten lassen, der fachliche Detailfragen kompetent beantwortet. Als Unterstützung der Fachbereiche übernimmt der Business Analyst die Organisation rund um die Arbeitskreise. Beispielsweise kümmert er sich um die Aufteilung von Zeitfenstern und den Qualitätscheck von Dokumenten.

Nicht Probleme für die Lösung suchen

Der Bias ist meist direkt eingebaut: Bei einem Kompetenzzentrum „RPA“ ist die Technologie zuerst da, das Problem kommt als zweites. So kann es schnell zu inkonsistenten Lösungen kommen, bei denen die Technologie in das Problem gepresst wird. Deshalb arbeiten alle Kompetenzzentren bei ERGO wie Screening-Teams, die das Problem lösungsoffen aufnehmen. Unser Ansatz ist, mit aller Entschlossenheit zu helfen, egal welche Technologie

nachher die richtige für das gegebene Problem ist. Wir nehmen die Herausforderungen und Automatisierungsbedarfe auf, diskutieren Lösungsansätze und Anknüpfungspunkte. Zu Beginn gehen wir dafür vor allem auf das mittlere Management zu. Es kennt die Prozesse und Herausforderungen. Mit seiner Hilfe identifizieren wir erste Einsatzgebiete – für Roboter oder andere Technologien.



"Prozessautomatisierung mittels RPA löst in den Fachteams fast schon Begeisterungstürme aus. Die Bots schaffen Akzeptanz für Digitalisierung, aus Sorge wird Neugier, aus Ablehnung eine Nachfrage nach den digitalen Helfern. So ist RPA ein Türöffner für weitere Technologien wie Data Analytics, künstliche Intelligenz und Sprachassistenten geworden."

Mark Klein, Chief Digital Officer ERGO

ERGO Digital Ventures AG

ERGO-Platz 1
40477 Düsseldorf

E-Mail

robotics@ergo.de

Internet

ergo.de

Fotos

Andreas Hagemann
ERGO

Gestaltung & Text

[summit4media](http://summit4media.com)