

Der CIO als Prozessberater

**Wie Sie als CIO unverzichtbarer
Gestalter der Digitalisierung in
Ihrem Unternehmen werden.**

Der Autor: Robert Sieber

CIO, Podcaster und Servicenerd. Robert Sieber erlebt täglich, was Digitalisierung in der Praxis bedeutet: Er ist als „praktizierender“ CIO verantwortlich für 17 Konzerngesellschaften.

Robert Sieber vertritt einen pragmatischen und geschäftsfokussierten Weg der IT-Service-Erbringung und IT-Organisation. Als Berater sind für ihn gesunder Menschenverstand und offene Kommunikation wichtiger als Frameworks und Best Practices.



Er war in vielen Bereiche der IT tätig: IT-Betrieb, Service-Design, Service- & Provider-Management, Softwareentwicklung und Vertrieb.

Außerdem ist er OBASHI-Botschafter für Deutschland und hat die IT-Service-Canvas entwickelt. Bei ihm dreht sich alles darum, wie Menschen, Prozesse und Technologie eines Unternehmens noch besser interagieren, um den Endkunden erfolgreich zu machen.

Veröffentlicht vom Institut für digitale Transformation (IDT)

Autor: Robert Sieber

Es ist keine Erlaubnis einzuholen, wenn Sie das Buch weiterschicken oder kopieren. Wir bitten Sie sogar darum, das Buch an Freunde, Bekannte, Verwandte und Arbeitskollegen weiterzugeben.

Achtung: Die Fotos und Grafiken sind NICHT copyrightfrei oder Public Domain.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von mir, Robert Sieber, nach bestem Wissen erstellt.

Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie. Das IDT, die elleta München GmbH und Robert Sieber übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

© 2017 Institut für digitale Transformation der elleta München GmbH

Prozesse sind Kommunikationsmuster – so die wunderbare [Definition von Dr. Rainer Feldbrügge](#).

Spinnen Sie diesen Gedanken weiter: Sobald Menschen miteinander arbeiten, gibt es Kommunikation. Bei wiederkehrenden Aufgaben findet die ähnlle Kommunikation statt.

Die Beteiligten vereinbaren im- oder explizit was sie vom anderen erwarten. Es entsteht ein Kommunikationsmuster. Es entstehen Abläufe, Prozesse. Ohne, dass jemand von Prozess spricht. Dagegen können Sie gar nichts machen!

Diese Abläufe entwickeln sich, schleifen sich ein und bekommen nach und nach IT-Unterstützung.

Jetzt dürfen Sie aufpassen: Irgendwann hinterfragt niemand mehr warum der Prozess so ist wie er ist. Es hinterfragt niemand, ob der Prozess noch gebraucht wird.

Dabei wissen die Menschen was schlecht läuft und überflüssig ist. Sie regen sich regelmäßig darüber auf. Verändern aber nichts!

Jetzt kommen Sie ins Spiel – Sie als CIO in der Rolle des Prozessberaters.

Die Menschen brauchen einen Moderator. Sie brauchen einen unabhängigen Dritten. Vor allem wenn es darum geht, die notwendigen Änderungen „nach oben zu verkaufen“.

Die Menschen brauchen Ihre Neugier und Ihr Unwissenheit, damit sie sich und ihre Prozesse weiterentwickeln können.

Aber wie?

Im folgende möchte ich Ihnen einen möglichen Weg aufzeigen. Einen Weg, mit dem Sie die Fachabteilungen maßgeblich bei der Digitalisierung unterstützen. Einen Weg, mit dem Sie die Umsetzung Ihrer Unternehmensarchitektur steuern. Einen Weg mit dem Sie als CIO als Treiber der Digitalisierung um Unternehmen anerkannt und geachtet werden.

Ausgangspunkt für diesen Weg ist die Nachfrage der Fachabteilung nach einer neuen oder besseren IT-Unterstützung. Diese kommt meist in folgenden Anforderungen daher:

- „Wir haben eine Software gekauft, die muss nur noch installiert werden.“
- „Wir haben da den Cloud-Dienst. Der müsste ans CRM angebunden werden.“
- „Wir brauchen eine neue Software für das Controlling. Bitte beschaffen Sie diese.“
- „Wir nutzen da einen Cloud-Dienst. Können wir die Daten sichern?“
- „Da muss die IT mal was machen, das ist doch wie im Mittelalter.“
- ...

Wichtig ist, dass hier anforderungsgetrieben vorgegangen wird. Die Fachabteilung hat eine Lösung oder ein vermeintliches Problem identifiziert und will es haben.

Das ist super! Jetzt antworten Sie sinngemäß:

„Kein Problem, können wir machen! Vorher möchte ich gern verstehen, wie Sie arbeiten.“

Sie dürfen Ihrem Gegenüber klar machen, dass er ein besseres Ergebnis schneller bekommt, wenn er Ihre Neugier befriedigt.

1. Schritt –Workshop

Sie beginnen mit einem Workshop.

Dauer: maximal 2 Stunden

Teilnehmer: zwei bis vier Menschen, die mit der Software arbeiten sollen und sich in den Prozessen super auskennen.

Manchmal ist es hilfreich, nicht von Prozessen zu sprechen. Deswegen: „Ich möchte gern verstehen, wie Sie arbeiten“

Sie brauchen: einen Raum, viel Flipchartpapier, volle Stifte, Ersatzstifte

Sie lassen sich im Kontext der Software, des Dienste oder Anforderung erklären, was die Menschen machen.

Hören Sie gut zu. Zeichnen Sie den Ablauf am Flipchart mit.

Stellen Sie Fragen, wenn Ihnen was unklar ist. Prüfen Sie das Gesagte, ob das einen Sinn ergibt und ob es sinnvoll ist.

Ihre Fragen sind das wertvollste, was den Kollegen der Fachabteilung passieren kann:

- Was kommt danach?
- Welche Informationen brauchen Sie?
- Gibt es noch eine andere Variante?
- In welchem System findet das statt?
- Wer macht das?
- Ich hätte gedacht, das läuft so ...
- Funktioniert das?

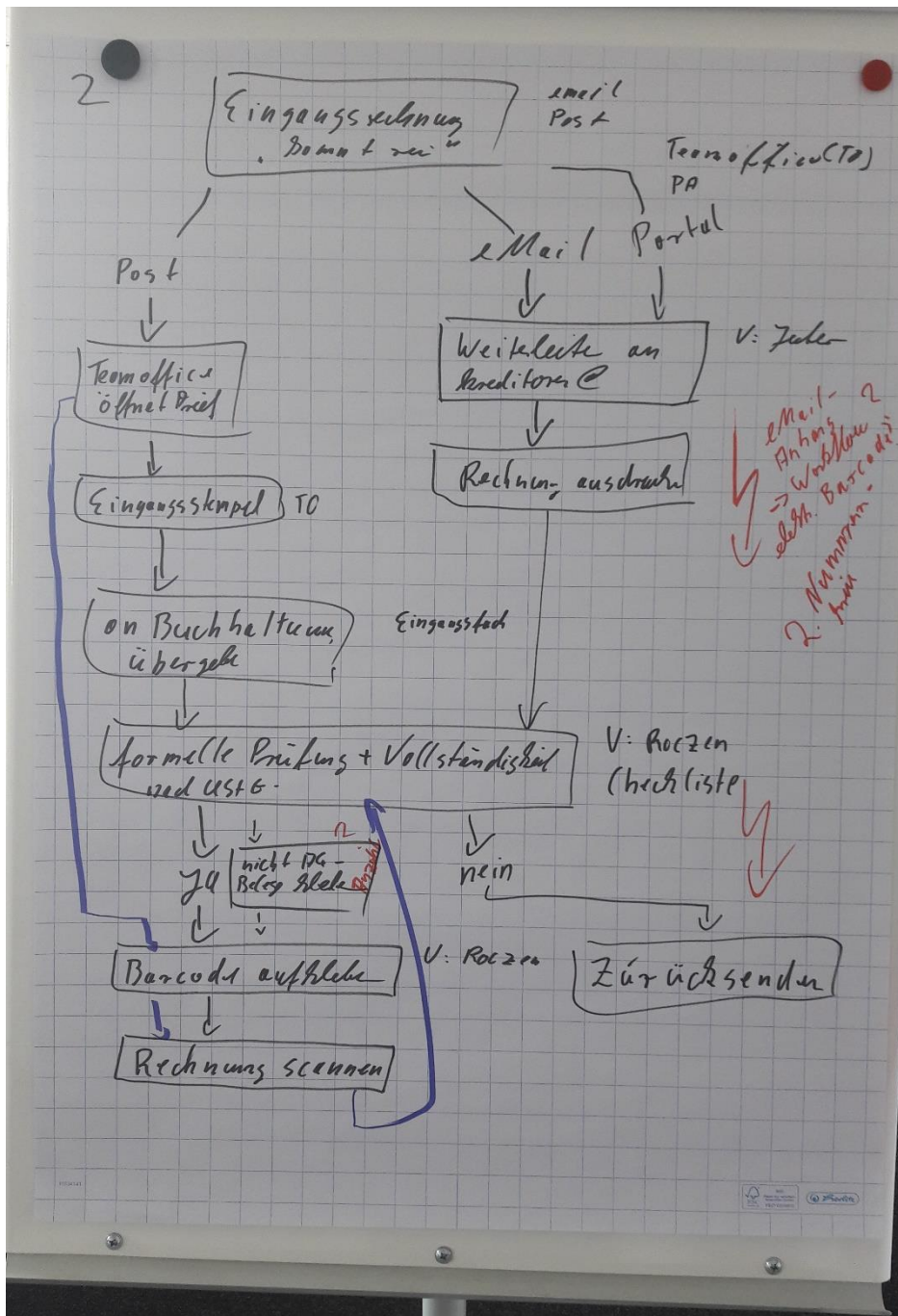
Regen Sie das Gehirn der Menschen an!

Wissen Sie, was dann passiert? Häufig kommen die Kollegen selber in Diskussion wie es denn nun genau geht. Die Kollegen werden feststellen, dass es jeder ein wenig anders macht.

Jetzt sind Sie wieder gefragt: Wie soll es denn aussehen, damit das (optimal) läuft?

Das notieren Sie auf einem weiteren Flipchart – das ist dann der Sollprozess. Bitte nicht mit dem Ist-Prozess durcheinander bringen.

Ein Flipchart sieht dann vielleicht so aus:



Sie sehen, das ist kein Meisterwerk. Das Wichtige ist zu erkennen! Im nächsten Schritt dokumentieren Sie es „ordentlich“.

Sie brauchen folgende Informationen zu den einzelnen Arbeitsschritten:

- Wer führt den durch? (Rolle)
- Braucht es andere Kollegen, die mitwirken?
- Was braucht der Schritt als Input?
- Was ist der Output dieses Schrittes? (Und wer braucht den Output?)
- In welchem IT-System findet das statt?

Das reicht erstmal an Informationen. Auch Excel, Word und andere Clientapplikationen sind IT-Systeme. Das ist wichtig, denn die wollen wir ja meist beseitigen.

Noch ein Tipp: Versuche die Prozessschritte aktiv zu benennen. Also nicht „Angebotserstellung“, sondern „Angebot erstellen“.

Das macht es allen leichter. Und: Es sind Aktivitäten, da passiert was.

Ok, nach zwei Stunden solltest Du abrechen. Zeit einhalten ist wichtig! → Vertrauen!

Wenn noch viel übrig ist, dann vereinbart einen weiteren Termin. Die Kollegen der Fachabteilung haben jetzt gemerkt, wie wertvoll der Austausch mit Ihnen ist, dass sie dazu gern bereit sind.

Was haben Sie jetzt als Ergebnis?

Jede Menge Flipcharts.

Und noch besser: Wenn Sie gut zugehört und notiert haben, dann haben Sie jede Menge Punkte von den Kollegen gehört, die verbessert oder abgeschafft werden können. Wenn nicht, dann stellen Sie am Ende noch explizit die Frage: „Was funktioniert bei dem Ablauf gar nicht?“ oder so ähnlich.

Wenn Sie noch etwas mehr Ideen brauchen, warum Sie diesen Weg nehmen sollen, dann hören Sie doch einfach mal in diese Podcastfolge rein oder lesen den zugehörigen Beitrag: [5 Gründe, warum Du die Prozesse der Fachabteilung kennen solltest](#)

2. Schritt – Dokumentieren

Sie wissen jetzt, wie das in der Fachabteilung funktioniert. Sie haben es sogar schon auf dem Flipchart aufgeschrieben.

Meine Erfahrung zeigt, dass ich selbst manchmal das Problem habe, das Geschriebene zu lesen.

Deswegen dürfen Sie den oder die Prozesse jetzt dokumentieren.

Nehmen Sie sich direkt nach dem Workshop Zeit, das Prozessdiagramm zu erstellen. Ihre Erinnerungen und Eindrücke sind noch frisch. Sie werden sich an Fakten erinnern, die Sie nicht aufgeschrieben haben.

Deswegen: gleich nach dem Workshop dokumentieren.

Jetzt brauchen Sie eine Software, mit der Sie BPMN Prozessdiagramme erstellen können.

Was ist BPMN? [Wikipedia](#) sagt dazu:

„Die Business Process Model and Notation (BPMN, deutsch Geschäftsprozessmodell und -notation) ist eine grafische Spezifikationsprache in der Wirtschaftsinformatik und im Prozessmanagement.

Sie stellt Symbole zur Verfügung, mit denen Fach-, Methoden- und Informatikspezialisten Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe modellieren und dokumentieren können.“

Genau diese Symbole werden Sie nutzen, um die Prozesse zu dokumentieren. Es sind in der Regel nur wenige Symbole. Die Darstellungen werden in der Regel von den Fachabteilungen auch verstanden.

Ihr Vorteil: Wenn Sie die Prozesse einmal in BPMN vorliegen haben, dann ist die Automatisierung leichter, da verschiedene Systeme BPMN importieren können.

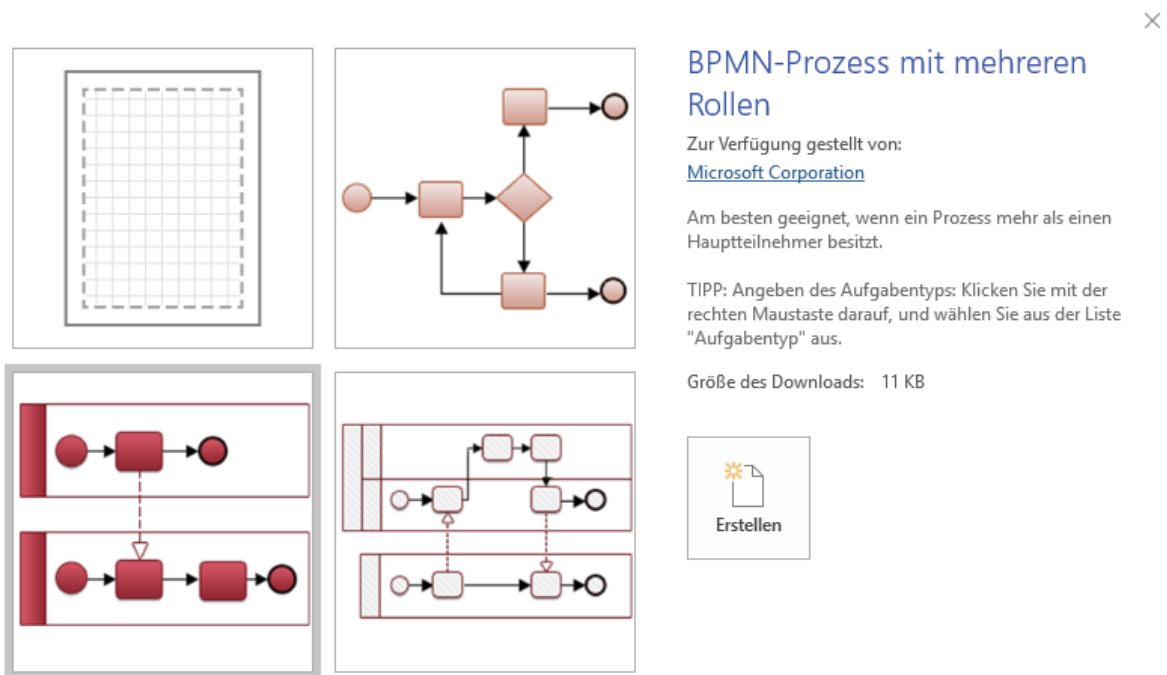
Das theoretische Rüstzeug bekommen Sie in einem der beiden Kurse des Hasso Plattner Institut:

- [Business Process Modeling and Analysis](#)
- [BPMN Meets DMN: Business Process and Decision Modeling](#)

In den ersten Lektionen der Kurse bekommen Sie das Wissen, was Sie benötigen. Ihre zu investierende Zeit ist minimal.

Sie fragen sich, mit welchem Tool Sie die BPM Diagramme erstellen?

Microsoft Visio macht es Ihnen ziemlich leicht, das erste BPMN Diagramm zu erstellen. Suchen Sie in Visio 2016 einfach bei neu nach BPMN und Sie bekommen eine Auswahl:



BPMN-Prozess mit mehreren Rollen

Zur Verfügung gestellt von:
[Microsoft Corporation](#)

Am besten geeignet, wenn ein Prozess mehr als einen Hauptteilnehmer besitzt.

TIPP: Angeben des Aufgabentyps: Klicken Sie mit der rechten Maustaste darauf, und wählen Sie aus der Liste "Aufgabentyp" aus.

Größe des Downloads: 11 KB

Erstellen

Für einfache Abläufe sehr gut geeignet. Wenn Sie mit den Prozessen mehr vorhaben, dann ist Visio nicht das richtige Werkzeug!

Ich habe eine Zeitlang mit dem [BPMN Modeler von Bizagi](#) gearbeitet. Einfach, kostenlos und intuitiv. Bei fortschreitender Nutzung erweiterbar auf eine Mehrplatz und komplette Managementfunktion.

Heute setze ich das Prozessmanagementwerkzeug Aeneis der intellior AG ein. Es erlaubt mir Prozess-, QM- und Risikomanagement zu vereinen. Letztlich alles die gleichen Strukturen.

Und vor allem, ich dokumentiere auch die ganzen Parameter der jeweiligen Aktion:

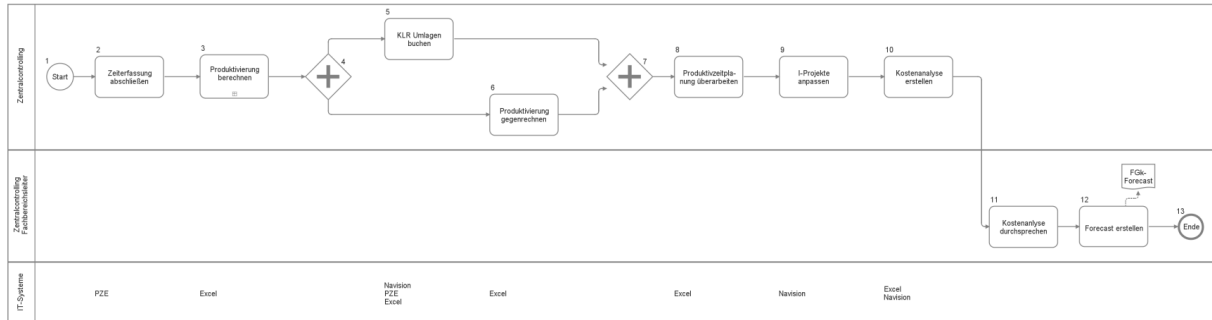
- Verantwortlich
- Durchführender
- Mitwirkende
- IT-System
- In- und Outputs
- Schnittstellen
- Mitgeltende Dokumente
- ...

Von Aeneis gibt es ebenfalls eine [kostenfreie Version](#). Nicht so intuitiv wie Bizagi Modeler, dafür mächtiger.

Wenn Sie sich für ein Werkzeug entschieden haben, dann fangen Sie an!

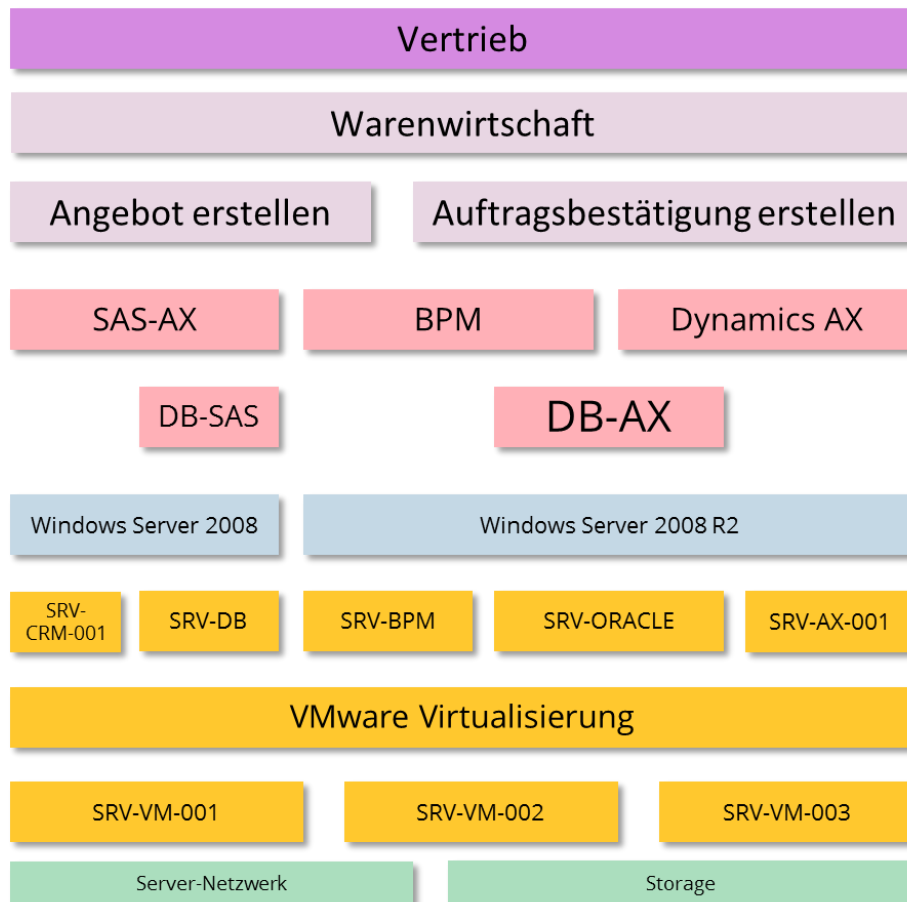
Übertragen Sie Ihr Flipchart auf elektronisches Papier.

Sie bekommen ein BPMN-Diagramm:



Wenn ich jetzt einmal dabei bin, dass ich die Verbindung zwischen Menschen, Prozessen und IT dokumentiere, dann mache ich mir noch ein klein wenig mehr Arbeit:

Ich erstelle mit Hilfe von OBASHI Business- und IT-Diagramme:



Diese Diagramme bringen Ihnen Klarheit, wie Ihr Unternehmen funktioniert. Es entsteht Transparenz, wie Menschen, Prozesse und Technologie in Ihren Unternehmen zusammenarbeiten.

Das Geniale an den Diagrammen ist, dass jeder sie versteht. Es ist kein Wissen aus den Geschäftsprozessen oder der IT notwendig.

Das macht diese Diagramme für mich unverzichtbar.

Auf Basis der Diagramme erstelle ich dann im weiteren Verlauf:

- die einzelnen **geschäftsfokussierter IT-Dienste** (Business Services)
- meinen **Servicekatalog**
- die Struktur der **CMDB & Servicebäume**

Weil, es sind alles die gleichen Strukturen – Sie dürfen nur wissen wie. Daraus entsteht dann für Sie:

- die Dokumentation der **IT-Landschaft** Ihres Unternehmens
- Grundlage für das **Risikomanagement** in Ihrem Unternehmen
- im Fehlerfall eine **Business-Impact-Analyse**
- die **Unternehmens- und IT-Architektur (EAM)**
- Abgrenzung der IT-Verbünde im **IT-Grundschutz** abgrenzen

Nehmen Sie sich auf jeden Fall die Zeit, um die Business- & IT-Diagramme zu erstellen!

[\(Im Schulungsvideo erfahren Sie, alles was Sie wissen müssen, um mit OBASHI sofort zu starten\)](#)

3. Schritt – Validieren

Sie haben dokumentiert. Dann schicken Sie das BPMN-Diagramm an die Kollegen, mit denen Sie den Workshop durchgeführt haben.

Diese bestätigen Ihnen, ob Sie alles richtig dokumentiert haben und sagen Ihnen, welche Änderungen notwendig sind.

Nun haben Sie ein Abbild des Ist-Zustandes.

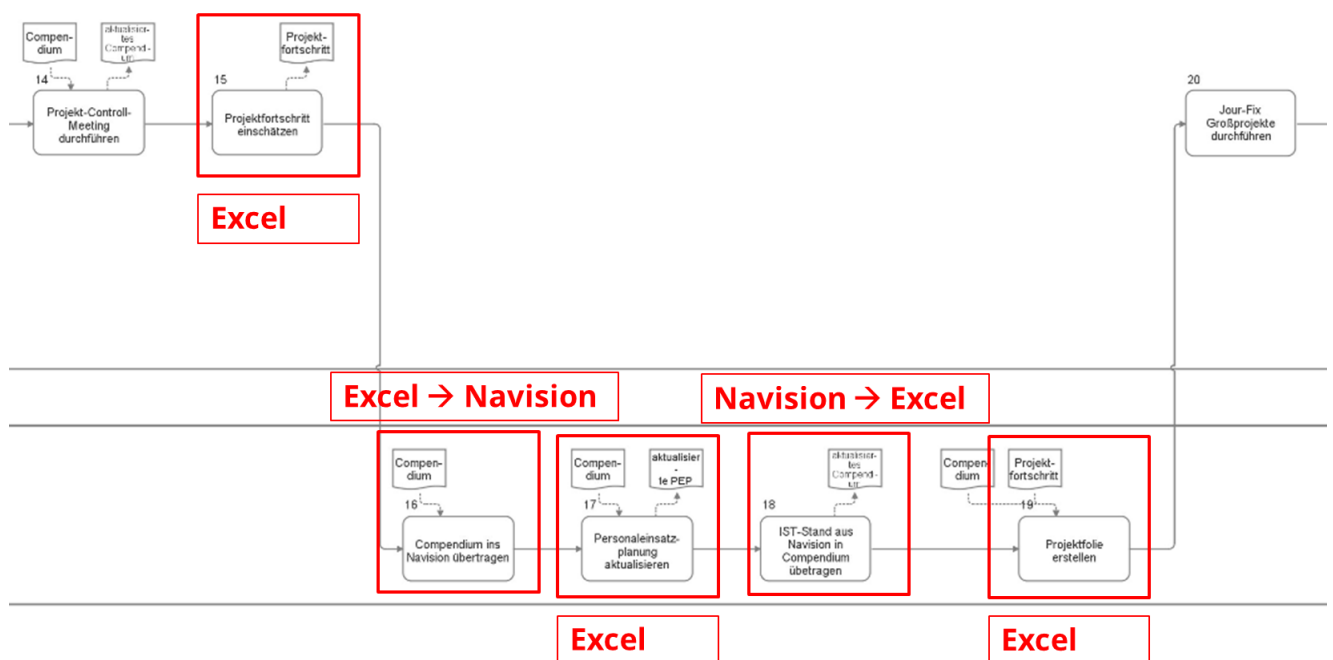
4. Schritt – Analysieren

Jetzt können Sie allein oder mit Kollegen aus der Fachabteilung den Prozess analysieren:

- Welche Prozessschritte sind überflüssig?
- Welche Prozessschritte sind falsch?
- Was wird von den falschen Personen durchgeführt?
- Was fehlt?
- Was findet in den falschen IT-Systemen statt?
- Wo gibt es Medienbrüche?
- Werden die Schnittstellen korrekt bedient?
- ...

Die Menschen sagen Ihnen was schief läuft! Und Sie erkennen im Diagramm auch so einiges.

Zum Beispiel Medienbrüche und sinnlose Arbeiten:



In diesem Schritt überprüfen Sie:

- **Basiert die Anforderung der Fachabteilung auf dem „richtigen Problem“?**
- **Löst die Software / der Cloud-Dienst das Problem der Fachabteilung?**
- **Was ist vor Einführung der Software / des Cloud-Dienstes anzupassen?**

Häufig werden Sie an den Punkt kommen, dass mit der Anforderung nur ein Symptom behandelt wird – nicht das Problem.

Sorgen Sie dafür, dass das richtige Problem beseitigt wird. Damit positionieren Sie sich genau richtig, um als Treiber der Digitalisierung Ihres Unternehmens wirken zu können.

Jeden Erfolg, den Sie mit diesem Weg erzielen, stärk Ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in Ihre Fähigkeiten das Unternehmen nach vorn zu bringen.

Sind Sie am richtigen Problem und wollen dieses gemeinsam mit der Fachabteilung beseitigen, haben Sie noch etwas Arbeit vor sich.

Die weiteren Schritte möchte ich Ihnen nennen. Diese im Detail zu erläutern, sprengt den Rahmen und das Thema diese eBooks.

5. Schritt – Lastenheft erstellen

Das Lastenheft enthält die Wünsche der Fachabteilung und der IT an die Problemlösung. Also an eine Software, einen Cloud-Dienst oder eine Prozessveränderung.

Hier schreiben Sie wirklich Wünsche auf! Und keine Scheu, die Anbieter werden Ihnen schon sagen was geht und was es kostet.

Wichtig: Nutzen Sie die Anforderungsgrammatik und vor allem folgende Schlüsselwörter:

Schlüsselwort	Gewichtung	Erfüllungsgrad
muss	Diese Anforderung ist uneingeschränkt einzuhalten.	100 %
soll	Diese Anforderung ist in einer entsprechenden Form einzuhalten.	75 %
sollte	Diese Anforderung ist in einer ähnlichen Form einzuhalten.	50 %
kann	Diese Anforderung ist eine Empfehlung.	25 %

6. Schritt – Angebote einholen

Senden Sie das Angebot an potentielle Lieferanten. Diese sollten mit einem Pflichtenheft und Angebot antworten.

Sie sehen dann welche Anforderungen realistisch sind und wie viele diese Kosten.

7. Schritt – Shortlist erstellen

Schauen Sie sich zusammen mit der Fachabteilung die Angebote an. Bewerten Sie Inhalt, Form, Tiefe, Individualität und das Verhalten des Anbieters während der Angebotsphase.

Wählen Sie 2 bis 4 Anbieter aus, mit denen Sie tiefer ins Gespräch kommen wollen.

8. Schritt – Bietergespräche führen

Ich empfehle Ihnen unbedingt Bietergespräche zu führen. Laden Sie die Anbieter der Shortlist zu einer Präsentation ein. Geben Sie eine Agenda vor und schauen Sie, wie der Anbieter sich verhält.

Für mich ist es immer interessant, wie sehr der Anbieter auf genau das eingeht, was wir kaufen wollen. Also auf die Use Cases aus dem Lastenheft.

Und Sie lernen die Menschen hinter dem Angebot kennen. Für mich immer ein wichtiger Punkt.

9. Schritt – Entscheiden

Irgendwann ist es dann soweit: Sie sollten sich für einen Anbieter entscheiden.

Ist die Überdeckung von Lastenheft und Pflichtenheft groß genug, stimmt der Preis und haben Sie das Gefühl beim Anbieter gut aufgehoben zu sein, dann vergeben Sie den Auftrag!

Sie können auch einen Proof-of-Concept durchführen. Dabei prüfen Sie nicht nur das Produkt, sondern auch die Leistung des Anbieters.

Zusammenfassung

Gehen Sie diesen Weg regelmäßig, wird sich die Herangehensweise der Fachabteilungen verändern. Die Fachabteilungen erkennen den Wert Ihres unabhängigen und neugierigen Blickes. Sie erkennen den Wert des Vorgehens und werden diesen schätzen.

Sie werden immer weniger mit Lösungen zu Ihnen kommen, sondern mit Problemen und Symptomen. Sie werden frühzeitig in Umstrukturierungen und neue Projekte eingebunden werden. Sie werden als Prozess- und Businessberater wahrgenommen und akzeptiert.

Mehr Informationen zu OBASHI?

Wie schon in Schritt 2 postuliert: Wenn Sie einmal dabei sind, investieren Sie noch ein kleines wenig mehr Zeit! Erstellen Ihre Business- und IT-Diagramme!

OBASHI® ist eine Methode, die Ihnen hilft, zu verstehen wie Ihr Unternehmen funktioniert. Ein gleichzeitig einfaches und auch mächtiges Werkzeug.

Sie wollen wissen wie OBASHI funktioniert? Normalerweise geht mein Online-Kurs dazu 3 Monate! Als CIO haben Sie nicht so viel Zeit. Deswegen habe ich das Wichtigste für Sie in 30 Minuten zusammengefasst:



In dem Schulungsvideo lernen Sie alles, was Sie brauchen, um mit OBASHI erfolgreich zu starten.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Prozessworkshops können Sie mit einem minimalen Mehraufwand:

- **geschäftsfokussierter IT-Dienste** (Business Services) definieren
- Ihren **Servicekatalogs** aufbauen
- Ihre **CMDB & Servicebäume** sinnvoll strukturieren
- die **IT-Landschaft** Ihres Unternehmens dokumentieren
- Abhängigkeiten der Prozesse von der IT für das **Risikomanagement** dokumentieren
- eine **Business-Impact-Analyse** erstellen
- die **Unternehmens- und IT-Architektur (EAM)** erstellen und umsetzen
- einfach IT-Verbänden im **IT-Grundschutz** abgrenzen

Dabei gilt es drei Aspekte zu betrachten: Menschen und Ihre Organisation, die Prozesse dieser Organisation und die Applikationen sowie die Infrastruktur des Unternehmens. Einen Teil der Elemente kennen Sie. Schwierig wird es, wenn Sie verstehen möchten, wie diese zusammenarbeiten – wie Ihr Unternehmen funktioniert.

Hier hilft OBASHI mit den **Business- & IT-Diagrammen!**

Sie, die Fachabteilung und auch externe Projektmitarbeiter verstehen sofort, was passiert, wenn der Server SRV-DB ausfällt.

Ihre Mitarbeiter im Helpdesk wissen sofort, wo sie nachschauen müssen, wenn der Anrufer sagt, dass er kein Angebot erstellen kann.

Nur zwei Beispiele, welchen Nutzen Sie von OBASHI haben.

Damit Sie sofort mit der Dokumentation der Abhängigkeiten in Ihrem Unternehmen starten können, gebe ich Ihnen im OBASHI-Schulungsvideo das notwendige Wissen.

Nach 30 Minuten wissen Sie wie OBASHI funktioniert und wie Sie es einsetzen. Ihnen ist klar, welche Vorteile Sie noch mit OBASHI realisieren können.

Klicken Sie hier um das OBASHI-Schulungsvideo für 19 € zu kaufen!

Mit OBASH haben Sie:

- einen einfachen und strukturierten Weg, um Abhängigkeiten zwischen Menschen, Prozessen und IT zu dokumentieren
- eine verständliche Visualisierung, um komplexe Zusammenhänge einfach darzustellen
- Ideen und Tipps aus der Praxis, wie die Kommunikation zwischen Business und IT funktioniert
- eine verständliche Visualisierung, um komplexe Zusammenhänge einfach darzustellen

OBASHI ist das ideale Werkzeug für das serviceorientierte Unternehmen auf dem Weg der Digitalisierung! Mit dem Schulungsvideo profitieren Sie in nur 30 Minuten von den Vorteilen der Methode:

- Sie werden lernen, Ihre **IT- und Business-Services** so zu definieren, dass diese nicht mit externen Dienstleistern vergleichbar sind.
- Nach dem Video können Sie Ihre **Servicearchitektur** so aufbauen und dokumentieren, dass **Business-Impact-Analysen** und **Root-Cause-Analysen** ein Kinderspiel sind.
- Mit Hilfe von OBASHI strukturieren Sie Ihre **CMDB** so, dass diese Ihren **Servicekatalog** wiedergibt und Ihre IT-Organisation wesentlich serviceorientierter arbeiten kann.
- Sie werden nach dem Video in der Lage sein, einen **guten Preis für Ihre Services** zu erzielen, da Sie mit Hilfe von OBASHI die **Gestehungskosten** strukturiert ermitteln können.

[Klicken Sie hier und Sie wissen in 30 Minuten wie Sie OBASHI anwenden, um Transparenz und Servicequalität zu steigern!](#)

Quelle Titelbild: Rillenland; Christian Kadluba; <https://secure.flickr.com/photos/pokpok/1952135726>; CC BY-SA 2.0