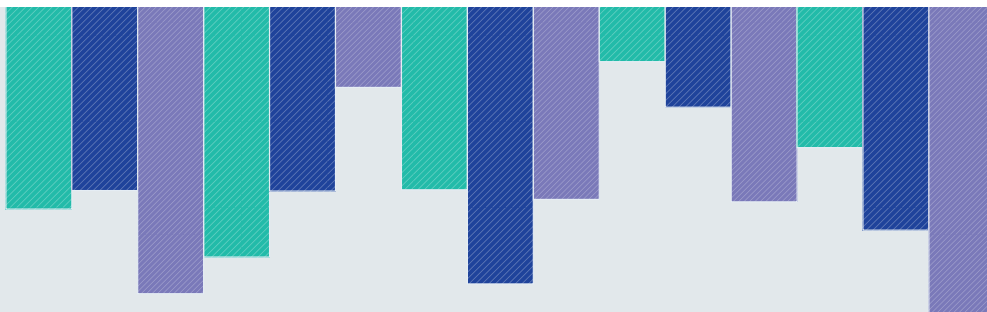


STUDIENBERICHT

Verbesserung des Mitarbeiter- und Kundenerlebnisses durch Digitalisierung von Arbeitsabläufen



Gesponsert von



Das beste Kundenerlebnis beginnt mit einem großartigen Mitarbeitererlebnis.

Mitarbeitende, die die nötige Unterstützung und Technologie erhalten, um ihr Bestes zu geben, schaffen reibungslos fließende und gehaltvolle Experiences für Kundinnen und Kunden. Voraussetzung dafür sind digitale Workflows.

Die Teilnehmenden dieser Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services stimmten dem nachdrücklich zu: Fast 80 % gaben an, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen die Employee Experience verbessert hat. Sogar noch mehr – fast 90 % – waren der Meinung, dass sich die Employee Experience direkt auf die Customer Experience auswirkt.

Die Turbulenzen der letzten Jahre haben diese Thematik in den Vordergrund gerückt. Eine schnelle Technologieeinführung und der steigende Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen sind nur zwei Beispiele für Herausforderungen, die Unternehmen zum Wandel gezwungen haben. In der modernen Arbeitswelt von heute sind nahtlose Zusammenarbeit, Automatisierung, künstliche Intelligenz und höhere Sicherheit unabdingbar, um herausragende Erlebnisse für die Kundschaft bereitzustellen.

Adobes Integrationen für Microsoft-Programme ermöglichen Mitarbeitenden ein vollständig digitales und vernetztes Erlebnis, bei dem mühsame und

fehleranfällige manuelle Dokumentenprozesse zu hocheffizienten Arbeitsabläufen automatisiert werden. Team-Mitglieder und externe Beteiligte können in Echtzeit an PDF-Dateien zusammenarbeiten, den Produktions- und Genehmigungsprozess straffen und so effizientere Customer Experiences schaffen. Denn die Mitarbeitenden arbeiten nicht nur intelligenter, sondern haben auch mehr Zeit für strategische und erfüllendere Aufgaben. Das Ergebnis: eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Kundschaft.

Unternehmen, die in der Digitalisierung weiter vorangeschritten sind, profitieren bereits von diesen Vorteilen. Sie schaffen bessere Experiences für ihre remote arbeitende Belegschaft – mit mehr Flexibilität und effektiveren asynchronen Arbeitsformen. Datensicherheit, die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und die Datenanalyse wurden durchgängig optimiert.

Adobe und Microsoft freuen sich, dass so viele Teilnehmende der Studie von den positiven Auswirkungen digitaler Arbeitsabläufe in ihren Unternehmen profitieren. Wir unterstützen alle Unternehmen, die neu definieren, was großartige Employee und Customer Experiences sein können – unabhängig davon, ob sie erst am Anfang ihrer Reise stehen oder diesen Weg schon länger gehen.

Verbesserung des Mitarbeiter- und Kundenerlebnisses durch Digitalisierung von Arbeitsabläufen

EIN STARKES MITARBEITERERLEBNIS hat für viele Unternehmen heute oberste Priorität. Unternehmen, die hochwertige Mitarbeitererlebnisse kultivieren und unterstützen, profitieren von höherer Produktivität und Motivation, arbeiten besser zusammen und steigern zudem die Kundenzufriedenheit.

Entscheidend für ein stabiles Mitarbeitererlebnis – und ein erstklassiges Kundenerlebnis – ist die Digitalisierung, d. h. die Umwandlung manueller oder papierbasierter Systeme in digitale Prozesse und Dokumente, die durch Software und Technologie automatisiert und optimiert werden können. Harvard Business Review Analytic Services führte im Juni 2023 eine weltweite Umfrage unter 508 Leserinnen und Lesern der Harvard Business Review durch, die mit dem Reifegrad der digitalen Arbeitsabläufe in ihrem Unternehmen und den Tools und Prozessen zur Digitalisierung von Arbeitsabläufen vertraut sind. Die Umfrage zeigt, dass 94 % der Befragten die Digitalisierung von Arbeitsabläufen für ihr Unternehmen als wichtig erachten.

Für diese Unternehmen ergeben sich eine Reihe von bedeutenden geschäftlichen Vorteilen, wie z. B. höhere Effizienz, gestraffte Arbeitsprozesse, besserer Zugriff der Mitarbeitenden auf die erforderlichen Tools und Technologien sowie eine optimierte Zusammenarbeit. Die Vorteile digitaler Arbeitsabläufe erstrecken sich auch auf die Kunden, deren Erlebnis durch vereinfachte, effiziente, automatisierte und sichere Prozesse verbessert wird.

„Alles wird heute digitalisiert und neu gedacht, und die Unternehmen stellen die Grundlagen ihrer Arbeitsabläufe in Frage, z. B. ob es bessere Herangehensweisen gibt und ob sie angesichts der großen Veränderungen der letzten Jahre überhaupt in die richtige Richtung denken“, erklärt Dion Hinchcliffe, Vice President und Principal Analyst bei Constellation Research, einem im Silicon Valley ansässigen Forschungs- und Beratungsunternehmen für die Technologiebranche. „Die Digitalisierung und die Automatisierung von Arbeitsabläufen sind von grundlegender Bedeutung für das Mitarbeitererlebnis. Neben anderen Vorteilen geht es ihnen darum, den Mitarbeitenden die tägliche Arbeit zu erleichtern, damit sie Zeit für strategischere und erfüllendere Aufgaben haben.“

Ungeachtet dieser Vorteile zeigt die Umfrage jedoch auch, dass die meisten Unternehmen sich bei der Digitalisierung schwer tun. Da Unternehmen bestrebt sind, das Mitarbeiter- und Kundenerlebnis zu verbessern, wird eine stärkere Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitsabläufe von entscheidender Bedeutung sein. Indem sie ihre Prozesse überdenken, straffen und automatisieren, werden die Unternehmen nicht nur die Effizienz steigern,

HIGHLIGHTS



87 % der Befragten sind der Meinung, dass das **Mitarbeitererlebnis einen direkten Einfluss auf das Kundenerlebnis hat.**

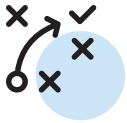


79 % der Befragten sind der Meinung, dass die **Digitalisierung von Arbeitsabläufen das Mitarbeitererlebnis verbessert hat.**



72 % der Befragten geben an, dass die **Digitalisierung von Arbeitsabläufen für ihr Unternehmen** sehr wichtig ist, während weit weniger (31%) sagen, dass ihr Unternehmen dabei sehr effektiv ist.

Aufgrund von Rundungen lassen sich einige Zahlen in diesem Bericht nicht auf 100 % aufaddieren.



„Neben anderen Vorteilen geht es ihnen darum, den Mitarbeitenden [durch die Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen] die tägliche Arbeit zu erleichtern, damit sie Zeit für strategischere und erfüllendere Aufgaben haben“, erklärt Dion Hinchcliffe, Vice President und Principal Analyst bei Constellation Research.

sondern auch das Mitarbeitererlebnis verbessern. Mithilfe digitaler Tools und Arbeitsabläufe können Mitarbeitende ihre Arbeit besser erledigen und sich auf strategische Prioritäten konzentrieren – mit dem Ergebnis, dass sich auch das Kundenerlebnis verbessert.

„Das Umfeld, in dem wir uns heute bewegen, ist extrem komplex und dynamisch“, meint Nigel Guenole, Forschungsleiter im Institute of Management am Goldsmiths, University of London, und verweist auf exogene Schocks für die Wirtschaft wie Covid-19 und den Krieg in der Ukraine. „Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen ist eine Möglichkeit, dieses externe Umfeld schneller, effizienter und kostengünstiger zu gestalten, weniger Fehler zu machen und gleichzeitig den Mitarbeitenden ein besseres Erlebnis zu bieten.“

Diese Studie der Harvard Business Review Analytic Services untersucht die Auswirkungen, die die Digitalisierung von Arbeitsabläufen auf Teams haben kann, sowie deren Einfluss auf Sicherheit und Compliance und zeigt die aktuellen Herausforderungen und Vorteile für die Unternehmen auf. Der Bericht untersucht außerdem den Zusammenhang zwischen Mitarbeitererlebnis und Kundenerlebnis und die Auswirkungen, die die Automatisierung von Arbeitsabläufen auf beide haben kann. Empfehlungen und weitergehende Schritte für Unternehmen, die ihre Initiativen zur Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen vorantreiben wollen, bilden den Abschluss dieses Berichts.

Das Mitarbeitererlebnis in der Entwicklung

In den letzten Jahren haben Unternehmen enorme Umwälzungen erlebt. Die Covid-19-Pandemie löste eine rasche Einführung von Technologien und eine digitale Transformation aus, nachdem sich Unternehmen und Mitarbeitende mit neuen Arbeitsmethoden auseinandersetzen mussten. Das Mitarbeitererlebnis steht heute in vielen Unternehmen im Mittelpunkt, da die Führungskräfte die sich ändernden Prioritäten der Mitarbeitenden, wie z. B. den Wunsch nach einer flexiblen Arbeitsgestaltung, erkennen und berücksichtigen.

„Die Pandemie war in vielerlei Hinsicht einschneidend. Man muss heute weiterhin hochproduktiv sein, mit neuen Erwartungen umgehen können und das alles im Kontext eines technologischen Wandels, der schneller vonstatten geht als je zuvor“, sagt Yogesh Mishra, Managing Director und Partner bei der Boston Consulting Group (BCG) in Boston. „Unternehmen und Führungskräfte müssen sich sehr genau überlegen, welches Wertangebot sie ihren Mitarbeitenden machen, und das Mitarbeitererlebnis ist ein sehr wichtiger Bestandteil davon.“

Trotz der Vorteile, die die Digitalisierung für die Mitarbeitenden mit sich bringt, geben nur 31 % der Befragten der Harvard Business Review Analytic Services an, dass ihr Unternehmen bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen sehr effektiv ist. **ABBILDUNG 1** Zu den Faktoren, die ihren Erfolg beeinträchtigen, gehören Herausforderungen bei der Akzeptanz durch die Nutzer, das Änderungsmanagement und Schwierigkeiten bei der Identifizierung und Implementierung der richtigen Technologie.

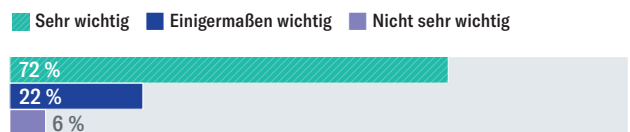
Tatsächlich verfehlen die meisten Unternehmen ihre Ziele in Bezug auf Mitarbeitererlebnis, Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen. In dieser Studie werden 30 % der Befragten als Vorreiter, 41 % als Befürworter und 30 % als Nachzügler definiert. Die Bestimmung erfolgte basierend auf der Bedeutung, die sie der Digitalisierung von Arbeitsabläufen und ihrer Effektivität beimessen. **ABBILDUNG 2**

Vorreiter sind auf ihrem Weg zum Mitarbeitererlebnis, zur Digitalisierung und zur Automatisierung von Arbeitsabläufen einen Schritt weiter als Befürworter und Nachzügler. Diese Unternehmen haben ein überragendes Mitarbeitererlebnis für Telearbeitende geschaffen, das sich durch effektivere flexible Arbeitsregelungen und eine bessere asynchrone Zusammenarbeit auszeichnet. Sie sind der Verwirklichung ihrer Ziele für die digitale Transformation näher gekommen als andere Unternehmen und stärker bestrebt, ihre Digitalisierungsinitiativen voranzutreiben. Diese Unternehmen weisen aufgrund ihrer digitalisierten Workflows auch eine bessere Datensicherheit, Datenanalyse und Einhaltung

ABBILDUNG 1

Die Digitalisierungslücke

Die meisten Unternehmen sind der Meinung, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen sehr wichtig ist, aber nur wenige sind dabei sehr effektiv



Wie **wichtig** ist die Digitalisierung von Arbeitsabläufen für Ihr Unternehmen?



Wie **effektiv** ist Ihr Unternehmen bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen?

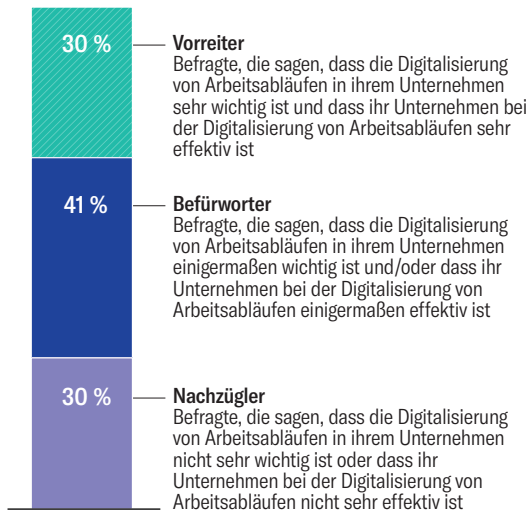
Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023

ABBILDUNG 2

Kategorisierung der Digitalisierung von Arbeitsabläufen

Effektivität und Priorisierung digitaler Arbeitsabläufe werden in drei Gruppen kategorisiert

Wie wichtig ist die Digitalisierung von Arbeitsabläufen für Ihr Unternehmen?
Wie effektiv ist Ihr Unternehmen bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen?



Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023

gesetzlicher Vorgaben auf. Zudem führen sie die Verbesserung ihres Kundenerlebnisses auf diese Bemühungen zurück.

Nichtsdestotrotz ist das Mitarbeitererlebnis ein verbesserungswürdiger Bereich. Die Umfrage zeigt, dass nur 17 % der Befragten ihr Unternehmen für sehr erfolgreich bei der Schaffung und Unterstützung eines besseren Mitarbeitererlebnisses halten. Insgesamt gibt die Mehrheit (71 %) an, dass sie bei der Schaffung und Unterstützung eines besseren Mitarbeitererlebnisses einigermaßen erfolgreich ist, und 11 % sagen, dass sie überhaupt nicht erfolgreich sind.

Herausforderungen auf dem Weg zu einem besseren Mitarbeitererlebnis

Eine ganze Reihe von Herausforderungen hindert Unternehmen daran, ein besseres Mitarbeitererlebnis zu erreichen, wobei sich das Aufbrechen interner Silostrukturen als größte Schwierigkeit erweist (51 %). **ABBILDUNG 3**

Jan Van Mieghem, Professor für Betriebswirtschaft und stellvertretender Dekan an der Kellogg School of Management der Northwestern University, ist der Ansicht, dass fehlende Transparenz in den Arbeitsabläufen dafür mitverantwortlich ist. „Die Menschen verstehen ihre eigenen Arbeitsabläufe und Prozesse, aber sie verstehen nicht unbedingt, wie andere Unternehmen arbeiten. Sie sind zwar Funktionsexperten, haben aber nicht unbedingt einen guten Überblick über den Gesamtprozess“, sagt er. Die Umfrage zeigt, dass das

ABBILDUNG 3

Herausforderungen für das Mitarbeitererlebnis

Unternehmen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die sich auf das Mitarbeitererlebnis auswirken

Vor welchen Herausforderungen steht Ihr Unternehmen in Bezug auf Mitarbeitererlebnisse?
Wählen Sie alle zutreffenden Punkte aus.



Nicht abgebildet: 4 % Weiß nicht, 2 % Keine der oben genannten
Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023

Überwinden von Silos eine besondere Herausforderung für die als Nachzügler (58 %) und Befürworter (53 %) definierten Unternehmen ist (Vorreiter: 41 %).

Content-Silos wirken sich stark auf das Mitarbeitererlebnis aus, meint Holly Muscolino, Group Vice President of Content Strategies and the Future of Work bei IDC, einem globalen Marktforschungsunternehmen mit Sitz in Needham, Massachusetts. „Unternehmen arbeiten mit großen Mengen an isolierten Inhalten auf Systemen, die nicht auf einheitliche Weise miteinander verknüpft sind“, sagt sie. „Die Zeit, die man braucht, um Informationen zu finden, ist verschwendete Zeit und untergräbt das Mitarbeitererlebnis.“

Unternehmen müssen sich auch mit der Entscheidung über die Rückkehr ins Büro auseinandersetzen, sagt Melissa Jezior, President und CEO von Eagle Hill Consulting, einer Unternehmensberatung mit Sitz in Arlington, Virginia. „Die Führungskräfte fragen sich, ob die Mitarbeitenden zu Hause genauso produktiv sind wie im Büro und wie stark ihre Verbundenheit zum Unternehmen im Vergleich zu Vor-Covid-Zeiten ist“, sagt sie. „Das führt zu großen Spannungen in den Unternehmen – es gibt ein großes Hin und Her zwischen dem, was die Unternehmen vorschreiben, und dem, was die Mitarbeitenden tatsächlich wollen.“

Die Mehrheit der Unternehmen unterstützt flexible Arbeitsregelungen. Zwei Drittel (68 %) der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, jederzeit und überall zu arbeiten. Vorreiter (81 %) stimmen eher zu, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitenden diese Flexibilität bietet, verglichen mit Befürwortern (69 %) oder Nachzüglern (53 %).

Zwar haben viele Unternehmen bereits flexible Arbeitsregelungen eingeführt, aber die Umfrage zeigt, dass die Umsetzung der Regelungen noch verbesserungswürdig ist. Auf die Frage, wie effektiv ihr Unternehmen verschiedene Aspekte flexibler Arbeitsregelungen handhabt, sagen nur 43 %, dass ihr Unternehmen asynchrones Arbeiten sehr effektiv ermöglicht. Etwas mehr als die Hälfte (51 %) gibt an, dass ihr Unternehmen sehr effektiv über asynchrone Plattformen (z. B. Projektmanagement-Software, Tools für die Arbeitskommunikation und E-Mail) kommuniziert, 56 % sagen, dass ihr Unternehmen sehr effektiv bei der Zusammenarbeit zwischen remote arbeitender Belegschaft ist, und 62 % sagen, dass ihr Unternehmen sehr effektiv bei der standortunabhängigen gemeinsamen Dokumentennutzung und -bearbeitung in Echtzeit ist.

Viele der Gründe, warum nicht mehr Unternehmen Kommunikation, asynchrones Arbeiten und Zusammenarbeit in flexiblen Arbeitsumgebungen effektiver gestalten, liegen in der schnellen Einführung von Technologien ohne angemessene Integration während der Pandemie, meint Jezior. „Am Anfang wurden diese neuen Kommunikations- und Kollaborationstools einfach im Unternehmen installiert und eingerichtet und sollten dann für alle die zentrale Plattform sein“, sagt sie. „Niemand nahm sich die Zeit, um die echte, praktische Anwendung [dieser Tools] in Besprechungen einzubinden, mit den Mitarbeitenden über die verschiedenen Funktionen und deren Verwendung zu sprechen und sich wirklich daran zu gewöhnen und sie im Laufe der Zeit zu integrieren.“

Dieses Nichtvorhandensein einer Strategie wurde als wichtigster Faktor für die Herausforderungen genannt, vor denen die Unternehmen im Hinblick auf das Mitarbeitererlebnis stehen (39 %). Weitere Faktoren sind unzureichende Ressourcen (37 %), fehlende Tools/Technologie (34 %), mangelnde Kommunikation (33 %) und ineffiziente Führung (31 %).

Trotz der aktuellen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen in Bezug auf das Mitarbeitererlebnis gegenübersehen, sind sie sich einig, dass dessen Verbesserung entscheidende Vorteile mit sich bringt. Die wichtigsten sind höhere Mitarbeiterproduktivität (71 %), höheres Mitarbeiterengagement (69 %), bessere Zusammenarbeit (65 %), höhere Kundenzufriedenheit (47 %) und geringere Mitarbeiterfluktuation (47 %). **ABBILDUNG 4**

Diese Vorteile sind angesichts des heutigen Wirtschaftsklimas für Unternehmen besonders attraktiv, so Mishra von BCG. „Die Unternehmen sind nervös, weil sie sich fragen, ob eine Rezession bevorsteht“, sagt er. „Alle wollen ihre Effizienz steigern, Kosten senken, mit weniger mehr erreichen und gleichzeitig die Mitarbeitenden zufriedener stellen und dennoch ein großartiges Kundenerlebnis bieten.“

Um diese Vorteile zu erreichen, priorisieren Unternehmen bestimmte Aspekte des Mitarbeitererlebnisses. Die Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen den größten Fokus auf die Verbesserung der Produktivität (44 %), die Rationalisierung von Arbeitsabläufen (39 %), die Verbesserung der Zusammenarbeit (38 %) und die Verbesserung der internen Kommunikation (27 %) legt. Für viele Unternehmen führt der Weg zur Realisierung dieser Vorteile für das Mitarbeitererlebnis über die Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen.

Wo steht die Digitalisierung von Arbeitsabläufen aktuell?

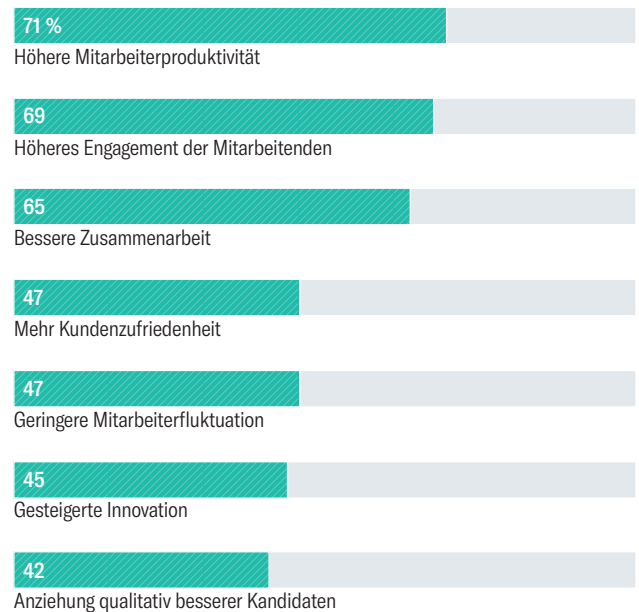
Die Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen durch die Digitalisierung von Arbeitsabläufen wichtige Vorteile erzielt hat, darunter eine bessere Nachverfolgung von Dokumenten

ABBILDUNG 4

Vorteile für das Mitarbeitererlebnis

Die Unternehmen sind sich einig, dass die Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses entscheidende Vorteile mit sich bringt

Welches sind die wichtigsten geschäftlichen Vorteile eines verbesserten Mitarbeitererlebnisses für Ihr Unternehmen? Wählen Sie alle zutreffenden Punkte aus.



Nicht abgebildet: 2 % Weiß nicht, 1 % Andere

Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023



94 %

der Befragten

erklären, dass die

Digitalisierung von

Arbeitsabläufen für

ihr Unternehmen

wichtig ist.



„Alle wollen ihre Effizienz steigern, Kosten senken, mit weniger mehr erreichen und gleichzeitig die Mitarbeitenden zufrieden stellen und dennoch ein großartiges Kundenerlebnis bieten“, erklärt Yogesh Mishra, Managing Director und Partner bei der Boston Consulting Group in Boston.

(75 %), eine höhere Effizienz (73 %), Zeiteinsparungen (72 %), Verbesserungen bei Dokumentenzugriff, -bearbeitung und -freigabe bei der Telearbeit (70 %) und weniger Verwaltungsaufgaben (66 %).

Das Personalwesen ist ein Bereich, der von diesen Vorteilen digitalisierter Prozesse profitiert, erklärt Brian Delle Donne, Präsident von Talent Tech Labs, einem unabhängigen Forschungs- und Beratungsunternehmen im Bereich HR-Technologie mit Sitz in New York City. „Im HR gibt es eine Reihe komplizierter Prozesse mit mehreren Stufen und Übergaben, wie z. B. bei der Einleitung einer neuen Stellenanforderung“, sagt er.

Dieser Prozess kann eine Genehmigung durch die Finanzabteilung voraussetzen, bevor er an das Talent-Acquisition-Team übergeben wird, das wiederum mehrere Unterschriften benötigt, bis die Stelle genehmigt ist und auf einer Job-Börse veröffentlicht werden kann, fügt er hinzu. „Die Digitalisierung dieser [Prozesse] eröffnet ein enormes Potenzial an Arbeits- und Kosteneinsparungen. Hinzu kommt, dass die Leute, die diese Arbeit machen, nicht wegen des Verwaltungsaufwands in der Talentakquise arbeiten, sondern weil Recruiting ihre Passion ist.“

Unternehmen profitieren von einer Reihe von Vorteilen, die sich aus digitalisierten Arbeitsabläufen ergeben. Als Vorteile, die ihr Unternehmen durch digitalisierte Arbeitsabläufe realisiert hat, nennen die Befragten bessere Effizienz (76 %), gestraffte Prozesse (68 %), den Mitarbeiterzugriff auf notwendige Tools und Technologien (58 %), bessere Zusammenarbeit der Mitarbeitenden (58 %) und ein besseres Erlebnis für Mitarbeitende im Außendienst (53 %). **ABBILDUNG 5**

Digitalisierte Arbeitsabläufe helfen Unternehmen auch dabei, ihre Daten zu schützen. 77 % der Befragten sind der Meinung, dass digitale Arbeitsabläufe zum Schutz der Unternehmens- und Kundendaten ihres Unternehmens beitragen, wobei Vorreiter und Befürworter dieser Aussage eher zustimmen (85 % bzw. 81 %) als Nachzügler (64 %). Ebenso wichtig ist die Sicherstellung der Compliance durch digitalisierte Arbeitsabläufe. Fast acht von zehn (79 %) Befragten stimmen zu, dass digitale Arbeitsabläufe ihrem Unternehmen die Einhaltung von Vorschriften ermöglichen.

„Unternehmen müssen ihre Daten schützen, um sicherzustellen, dass sie auf verantwortungsvolle Weise verwendet werden und dass sie alle möglichen Compliance-Leitlinien einhalten“, erklärt Jezior. „Das ist ein heißes Thema, besonders jetzt, wo verschiedenste neue Daten auf unterschiedlichste Weise genutzt werden. Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen hilft dabei, diese Daten zu sichern und zu schützen, sodass für Unternehmen keine Risiken am Backend entstehen. Es kann das Kundenerlebnis wirklich beeinträchtigen, wenn die Menschen das Gefühl haben, dass ihre Daten nicht in guten Händen sind.“

Vorteile des Kundenerlebnisses

Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Prozessen ist für Unternehmen und Mitarbeitende in vielerlei Hinsicht von Vorteil, aber auch für das Kundenerlebnis. „Wenn Sie eine von Grund auf digitale Infrastruktur schaffen, nehmen Sie den Mitarbeitenden, die mit diesen Prozessen interagieren, eine Menge Arbeit ab“, sagt Mishra. „Aber letztendlich tangieren diese Prozesse auch die Kunden.“

Im Finanzdienstleistungssektor beispielsweise mussten Kunden früher einen Hypothekenantrag manuell ausfüllen und per Post einreichen. Im Institut wurden die Daten in ein System eingegeben und zur Genehmigung weitergeleitet. Die Entscheidung wurde dem Kunden dann wieder per Post zugesandt.

Dieser und viele ähnliche Prozesse waren für die Kunden mühsam und hatten ein hohes Fehlerpotenzial, so Muscolino von IDC. „Dies ist nicht nur eine enorme Zeitverschwendung für die Kunden. Es gibt einfach so viele Stellen, an denen etwas schief gehen kann, und die Bearbeitungszeit ist lang“, erklärt sie. „Wenn Sie diesen Prozess digitalisiert und automatisiert haben, fließen die Informationen automatisch zwischen den Systemen, und die Dokumente werden automatisch erstellt. Der Kunde ist zufrieden, weil es deutlich schneller und sicherer ist und es viel weniger Raum für Fehler gibt.“

Ein weiterer Vorteil, von dem sowohl Unternehmen als auch Kunden profitieren, sind geringere Kosten, sagt Mishra. „Die Unternehmen sind immer davon ausgegangen, dass ein besseres Kundenerlebnis mit höheren Kosten verbunden ist, aber das ist nur bedingt richtig“, erklärt er. Mishra verweist auf eine Bank, die Willkommenspakete an Kunden verschickt hat, die ein neues Konto eröffnet haben. Diese Pakete enthielten unter anderem physische Kopien der Kontounterlagen, die zwar optisch ansprechend, aber auch sehr kostspielig im Druck und Versand waren.

„Wir haben festgestellt, dass die Kunden es vorzogen, diese Informationen digital zu erhalten, da viele von ihnen in Apartments oder Mietwohnungen leben und irgendwann umziehen“, erklärt Mishra und bezieht sich damit auf befürchtete Nachsendeprobleme. „Die Bank war sehr stolz auf ihre vergoldeten Dokumentenhüllen, aber die Kunden interessierte das nicht. Durch die Digitalisierung der Daten sparten die Banken nicht nur Geld, sondern waren auch effizienter. Zudem waren die Kunden zufriedener, denn sie wollten diese Informationen auch nach ihrem Umzug zur Verfügung haben.“

Die positiven Auswirkungen, die die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Prozessen auf Unternehmen und Kunden haben kann, dürfen nicht unterschätzt werden, fügt

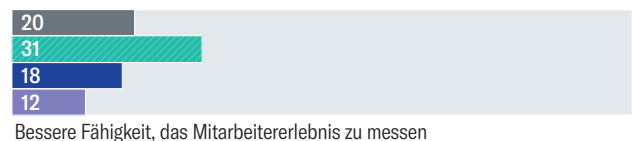
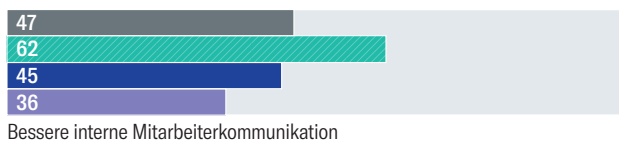
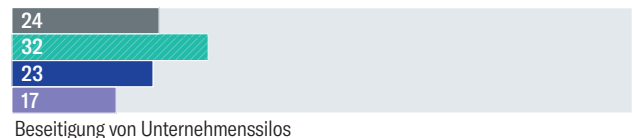
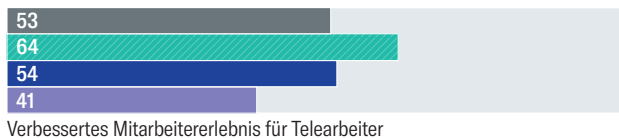
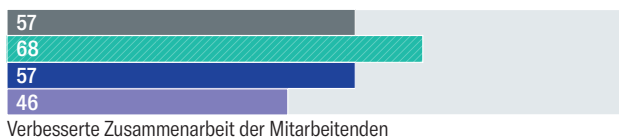
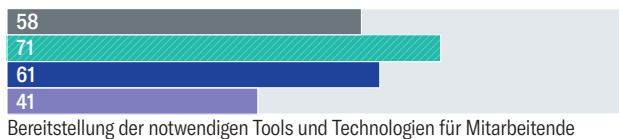
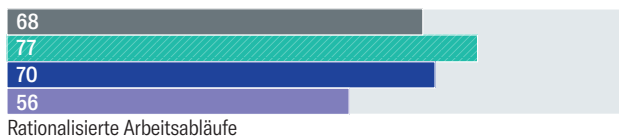
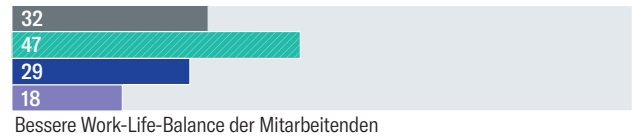
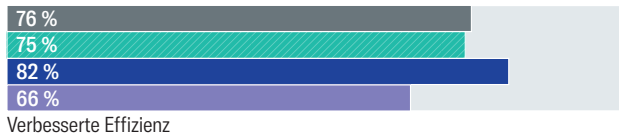
ABBILDUNG 5

Die Vorteile digitalisierter Arbeitsabläufe

Höhere Effizienz ist insgesamt der wichtigste Vorteil, kulturelle Verbesserungen wie bessere Mitarbeiterkommunikation und Work-Life-Balance werden eher auf Seiten der Vorreiter festgestellt

Welche Vorteile hat Ihr Unternehmen durch die Digitalisierung von Arbeitsabläufen erzielt? Wählen Sie alle zutreffenden Punkte aus.

■ Alle Befragten (insgesamt) ■ Vorreiter ■ Befürworter ■ Nachzügler



Nicht abgebildet: Andere 1–2 %, Keine der oben genannten 1–2 %, Weiß nicht 1–4 %, variiert nach Segment

Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023

Mishra hinzu. „Heutzutage kann man das Kundenerlebnis ohne Digitalisierung einfach nicht mehr aufrechterhalten, sowohl aus Sicht der Prozesse als auch aus Sicht der Analyse“, sagt er. „Es wird immer schwieriger, die Loyalität und Aufmerksamkeit der Kunden zu erhalten, und Sie brauchen viele Erkenntnisse, um die richtigen Informationen zur richtigen Zeit präsentieren zu können.“

Wenn Mitarbeitende engagiert und zufrieden sind, sind sie eher bereit, mehr zu tun, um die Bedürfnisse der Kunden

zu erfüllen und einen außergewöhnlichen Service zu bieten, erklärt Guenole von der University of London. „Wenn es den Mitarbeitenden gut geht, geht es auch dem Unternehmen besser“, sagt er. Dieser Gedanke ist heute weit verbreitet: 87 % der Befragten stimmen zu, dass das Mitarbeitererlebnis einen direkten Einfluss auf das Kundenerlebnis hat.

Die Anstrengungen, die Unternehmen zur Digitalisierung von Arbeitsabläufen unternehmen, scheinen sich sowohl auf die Mitarbeitenden als auch auf die Kunden positiv

auszuwirken. Nahezu acht von zehn (79 %) Befragten stimmen zu, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen das Mitarbeitererlebnis verbessert hat, während 76 % der Meinung sind, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen das Kundenerlebnis verbessert hat. Gerade Vorreiter stimmen dem eher zu als die anderen. **ABBILDUNG 6**

Die Möglichkeiten und Vorteile, die Unternehmen durch digitalisierte Arbeitsabläufe gewinnen, also mehr Effizienz, gestraffte Arbeitsprozesse, Zeiteinsparungen und eine bessere Zusammenarbeit, wirken sich ebenfalls direkt auf die Kunden aus. „Mitarbeitende, die keinen Spaß an der Arbeit haben, durch aufwendige Routinearbeiten und unzureichende Prozesse ausgebremst werden und nicht über die benötigten Tools verfügen, sind nicht in der Lage, das Kundenerlebnis zu liefern, das die Kunden erwarten“, erklärt Guenole. „Jeder dieser Momente hat einen entscheidenden, realen Einfluss auf das langfristige Kundenerlebnis und die Consumer Health.“

Andererseits können nicht digitalisierte Arbeitsabläufe auch direkte, wenngleich schlechte, Auswirkungen auf das Kundenerlebnis haben. Zu den wichtigsten Auswirkungen nicht digitalisierter Arbeitsabläufe zählen die Befragten verzögerte Reaktionszeiten (70 %), vermehrte Fehler/Dateninkonsistenzen (60 %), Erbringung inkonsistenter Services (55 %) und mangelnde Nachverfolgung/Überwachung (47 %).

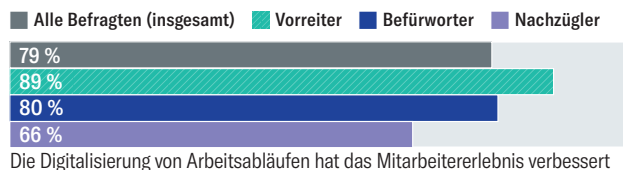
Führende Unternehmen nehmen den Zusammenhang zwischen Mitarbeitererlebnis und Kundenerlebnis ernst, sagt Jezior. „Sie haben erkannt, dass man sich auf beides konzentrieren muss – es geht nicht nur um die Kunden und nicht nur um die Mitarbeitenden“, erklärt sie. „Diese Unternehmen behandeln das Mitarbeitererlebnis und das Kundenerlebnis als transformative Initiativen innerhalb des Unternehmens und integrieren sie wirklich in alles, was sie tun. Es ist keine einmalige Maßnahme.“

ABBILDUNG 6

Digitale Arbeitsabläufe und die EX/CX-Verbindung

Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen hat direkte Auswirkungen auf das Mitarbeitererlebnis und das Kundenerlebnis

Befragte, die den folgenden Aussagen (stark oder teilweise) zustimmen:



Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen hat das Mitarbeitererlebnis verbessert



Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen hat das Kundenerlebnis verbessert

Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Juni 2023

Zum Beispiel, erklärt sie, verbinden führende Unternehmen die inneren und äußeren Schleifen des Kundenerlebnisses. Sie suchen nach Möglichkeiten, das Kundenfeedback zu digitalisieren, es zur Interpretation in die Unternehmenssysteme zu integrieren und dann festzulegen, wie die kundenorientierten Teams reorganisiert und entwickelt werden können, die den Lebenszyklus des Kundenservices abdecken, um sowohl intern als auch extern Verbesserungen zu erzielen. „Eine höhere Effizienz durch die Automatisierung von Informationen, die Demokratisierung dieser Daten und die Nutzung der Auswertungen von den Experten an vorderster Front ist der Weg, um die Strategie des Unternehmens voranzutreiben“, meint sie.

Hindernisse bei der Digitalisierung

Ungeachtet der Bemühungen um die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und ungeachtet der entscheidenden Vorteile und Möglichkeiten, die sich für Unternehmen daraus ergeben, tun sich viele Organisationen schwer mit deren Umsetzung: Nur 31 % geben an, dass sie dabei sehr effektiv sind. Die größte Herausforderung bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen ist die Akzeptanz durch die Nutzer (42 %), gefolgt vom Change Management (41 %), der Identifizierung der richtigen Technologie (35 %), den technischen Herausforderungen bei der Implementierung (32 %) und der Definition eines Prozesses (31 %), so die Ergebnisse der Umfrage.

Laut Dion Hinchcliffe von Constellation Research gibt es einige Faktoren, die sich auf die Fähigkeit von Unternehmen auswirken, die Nutzerakzeptanz für digitalisierte Arbeitsabläufe zu verbessern. Eine Überlegung ist die „9x-Regel“, die besagt, dass etwas Neues neunmal besser sein muss als das, was die Mitarbeitenden vorher hatten, damit es von allen angenommen wird. „Dies entspricht nicht dem, was wir normalerweise in Unternehmen erleben. In der Regel sehen wir ganz allmähliche Verbesserungen, gegen die sich die Arbeitnehmenden wehren, vor allem wenn sie glauben, dass sie eine Wahl haben“, sagt er. „Früher mussten die Arbeitnehmenden mit dem auskommen, was ihnen zu Verfügung gestellt wurde, aber das ist heute nicht mehr der Fall. Wir sehen das am Rekordhoch der Schatten-IT.“ Schatten-IT bezieht sich auf IT-Geräte, Software und Services, die sich nicht im Besitz oder unter der Kontrolle des Unternehmens befinden.

Ein weiterer Faktor, der die Nutzerakzeptanz hemmt, liegt in der Gruppe, die das Projekt anführt, erklärt Hinchcliffe. Oftmals liegt die Digitalisierung von Arbeitsabläufen in der Verantwortung der IT-Abteilung und nicht des Unternehmens. „IT-Abteilungen haben selten mit geschäftlichen Kennzahlen zu tun, ihr Erfolg misst sich darin, ob sie ein System ausgerollt haben oder nicht“, sagt er. „Sie verbringen ihre Zeit damit, das System einzurichten und technische Probleme zu lösen, aber sie sind nicht dafür verantwortlich, dass das System die maximale geschäftliche Effektivität erreicht. Das ist normalerweise Sache des Unternehmens.“

Ein klares Verständnis der KPIs ist der Schlüssel, um sicherzustellen, dass Unternehmen den tatsächlich erzielten Geschäftswert nicht aus den Augen verlieren, fügt Jezior hinzu. „Unternehmen müssen darüber nachdenken, wie sie den Erfolg des Digitalisierungsprozesses messen und sicherstellen, dass sie die beabsichtigten Geschäftsergebnisse erzielen.“

**„[Führende] Unternehmen
behandeln das
Mitarbeitererlebnis und
das Kundenerlebnis
als transformative
Initiativen innerhalb
ihrer Organisation und
integrieren sie wirklich
in alles, was sie tun.
Es ist keine einmalige
Maßnahme.“**

**Melissa Jezior, President und CEO
von Eagle Hill Consulting**

Ein weiterer Faktor, der sich auf die Akzeptanz auswirkt und der ebenfalls zu den fünf größten Herausforderungen bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen gehört, ist die Schwierigkeit, einen Prozess zu definieren, meint Jezior. „Eines der größten Probleme besteht darin, dass die Unternehmen kein grundlegendes Verständnis dafür haben, was der Prozess ist, wie er abläuft, wer daran beteiligt ist, wer die Hauptakteure sind und welche Informationen verfügbar sind“, erklärt sie.

Die Notwendigkeit, einen Arbeitsablauf zu verstehen, bevor man ihn digitalisiert, mag selbstverständlich erscheinen, fügt Van Mieghem von der Northwestern University hinzu, aber das ist nicht immer der Fall. „In hochprofessionellen Wissensorganisationen denkt man oft nicht unbedingt an den wahren Arbeitsablauf oder gar das wahre Kundenerlebnis“, sagt er. „Wenn die Organisation nicht wirklich auf diese End-to-End-Perspektive ausgerichtet ist, wird die Digitalisierung problematisch.“

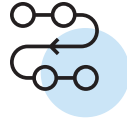
Die Mengen an Daten, die bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen berücksichtigt werden müssen, ist eine weitere Herausforderung, vor der Unternehmen bei der technischen Umsetzung stehen, so Muscolino. „Es gibt so viel Content in den Unternehmen, dazu riesige Mengen an unstrukturierten Daten. Es handelt sich nicht nur um Dokumente, die auf den Computern oder im Netzwerk liegen, sondern um Inhalte und Daten, die von den Anwendungen in unterschiedlichsten, oftmals unverbundenen Systemen erzeugt werden. Dies führt zu Überschneidungen, erhöhter Komplexität und mehr Sicherheitsrisiken und macht es schwieriger, die branchenspezifischen und staatlichen Vorgaben einzuhalten.“

Während die meisten Unternehmen bei ihren Digitalisierungsinitiativen Fortschritte machen, befinden sich viele noch in der Anfangsphase der Automatisierung. Nur sehr wenige (4 %) haben alle Arbeitsabläufe automatisiert, während die Mehrheit (66 %) der Befragten angibt, dass ihr Unternehmen einige Arbeitsabläufe automatisiert hat und plant, weitere zu automatisieren.

Herausforderungen im Bereich der Daten halten einige Unternehmen von einer weiteren Automatisierung ihrer Abläufe ab, sagt Hinchcliffe. „Manche Unternehmen kommen einfach nicht an sie heran. Wenn Sie kein solides Datenfundament haben, wenn Ihr Datenmanagement nicht ausgereift ist oder wenn Ihre Daten in Tabellenblättern verborgen sind, ist eine Workflow-Automatisierung einfach nicht möglich“, erläutert er. „In diesem Fall verbringen Sie Ihre ganze Zeit damit, die Daten freizulegen, bevor Sie mit der eigentlichen Automatisierung beginnen können.“

Andere Herausforderungen sind organisatorischer Natur, fügt er hinzu. „Es ist wirklich schwer, die Genehmigung zu bekommen, das Geschäft zu verändern. Sein eigenes Team kann man fast immer überzeugen, aber je mehr Leute oder Teams involviert sind, desto mehr Zeit müssen Sie für Verhandlungen aufwenden, um alle an Bord zu bekommen.“

Einige Unternehmen haben auch mit Qualifikationsdefiziten zu kämpfen, die den Automatisierungsfortschritt verhindern, meint Muscolino. „Es gibt gerade viel Wirbel um Low-Code/No-Code und das Versprechen, dass Mitarbeitende mit der Zeit ihre eigenen Arbeitsabläufe automatisieren können“, sagt sie. „Dennoch benötigen sie Schulungen und Unterstützung, um erfolgreich zu sein und die bewährten Praktiken rund um die Technologie zu verstehen. Unsere Studie zeigt,



„In hochprofessionellen Wissensorganisationen denkt man oft nicht unbedingt an den wahren Arbeitsablauf oder gar das wahre Kundenerlebnis. Wenn das Unternehmen nicht wirklich auf diese End-to-End-Perspektive ausgerichtet ist, wird die Digitalisierung problematisch“, sagt Jan Van Mieghem, Professor für Betriebswirtschaft und stellvertretender Dekan an der Kellogg School of Management der Northwestern University.

dass die IT-Abteilungen nach wie vor die notwendigen Automatisierungskennnisse brauchen, um diese Initiativen zu unterstützen.“

Ungeachtet dieser Herausforderungen erzielen Unternehmen, die mit der Automatisierung von Arbeitsabläufen begonnen haben, bedeutende Vorteile. Die wichtigsten Vorteile, die die Befragten ihrem Unternehmen bescheinigen, sind effizientere Prozesse (64 %), verbesserte Produktivität (63 %), leichter Zugriff auf Informationen/Dokumente (60 %) und weniger Fehler (56 %). Ein Vorteil, den mehr Vorreiter als Nachzügler sehen, ist die Reduzierung von Fehlern (69 % gegenüber 49 %).

Das Personalwesen ist ein Bereich mit vielen prozessbasierten Abläufen, die sich für die Automatisierung eignen, erklärt Delle Donne von Talent Tech Labs. Er verweist auf den Prozess zur Erstellung eines Vertragsangebots, der aufgrund vieler Regeln und Anforderungen kompliziert ist, z. B. hinsichtlich Bundesland, Art der Tätigkeit, Tarifbindung oder Antidiskriminierungsgesetzen.

„Die Erstellung eines Vertragsangebots bis zur Genehmigung ist sehr aufwendig. Das ist ein guter Bereich für Digitalisierung und Automatisierung“, erklärt er. „Je mehr Sie den Zeitaufwand für das Ausfüllen dieser Formulare, die ordnungsgemäße Einreichung und das Einholen von Genehmigungen reduzieren können, desto besser wird das Mitarbeitererlebnis, da die Zeit anderweitig besser genutzt werden kann.“

Nur etwa ein Drittel der Befragten (32 %) gibt an, dass ihr Unternehmen moderne digitale Dokumenten-Workflows einsetzt. Diese modernen Arbeitsabläufe beinhalten oft den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI), maschinellem Lernen und robotergestützter Prozessautomatisierung (RPA).

Interessant ist auch, dass 55 % der Vorreiter fortgeschrittene digitale Dokumenten-Workflows nutzen, während dies nur 30 % der Befürworter und 14 % der Nachzügler tun.

In der Praxis setzen einige Unternehmen generative KI in hochentwickelten digitalen Dokumenten-Workflows ein, um wichtige Punkte in langen Verträgen oder Dokumenten zu analysieren und zusammenzufassen, aber das ist nur ein Anfang, meint Muscolino. Sie verweist auch auf technologische Fortschritte beim Scannen und Erfassen von Daten: „Wir haben gesehen, dass RPA-Anwendungen intelligente Dokumentenverarbeitungs-Lösungen integrieren, um unstrukturierte Daten automatisch zu extrahieren, zu validieren und dann an eine nachgelagerte Datenbank oder Anwendung zu übergeben“, sagt sie. „Sie werden immer intelligenter und erfordern immer weniger Ausnahmehandlungen. Sie können sich vorstellen, wie überzeugend das in Bezug auf die Straffung von Arbeitsabläufen, die Reduzierung von Zeitaufwand und Fehlern sowie die Verbesserung der Experience ist.“

Tatsächlich nennen die Befragten, deren Unternehmen moderne digitale Dokumenten-Workflows nutzen, die verbesserte Produktivität (64 %) und die Reduzierung von Fehlern (58 %) als die beiden wichtigsten Vorteile für ihr Unternehmen. Darüber hinaus nennen die Befragten schlankere Prozesse (57 %), einen leichteren Zugriff auf Informationen/Dokumente (46 %) und eine geringere Arbeitsbelastung (45 %).

Der Weg in die Digitalisierung von Arbeitsabläufen

Unternehmen sind mit den Fortschritten, die sie bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen gemacht haben, nicht zufrieden. In den nächsten zwölf Monaten planen 66 % der Unternehmen, ihre Investitionen in diese Projekte zu erhöhen. Eine größere Anzahl von Vorreitern (30 %) plant, ihre Investitionen deutlich zu erhöhen, verglichen mit 21 % der Befürworter und 17 % der Nachzügler. Die Unternehmen planen außerdem, in Zukunft mehr Dokumente und Arbeitsabläufe zu digitalisieren. Insgesamt stimmen 83 % der Befragten zu, dass ihr Unternehmen plant, in Zukunft mehr Dokumente und Arbeitsabläufe zu digitalisieren. Vorreiter sind am ehesten geneigt, die Digitalisierung voranzutreiben (87 %), verglichen mit Befürwortern (84 %) und Nachzüglern (77 %).

Zukunftsorientierte Unternehmen, die neue Prioritäten für das Mitarbeitererlebnis setzen, ihre Digitalisierungsinitiativen fortsetzen und sich mit Automatisierung und modernen digitalen Dokumenten-Workflows befassen, sollten einige Überlegungen im Hinterkopf behalten.

Beziehen Sie die Mitarbeitenden von Anfang an ein.

Wenn Unternehmen neue Arbeitsabläufe digitalisieren und automatisieren, sollten sie mit den Mitarbeitenden vor Ort zusammenarbeiten, um ihre bewährten Praktiken zu verstehen und zu überlegen, ob Automatisierung diese verbessern könnte oder nicht, empfiehlt Jezior. „Man sollte sicherstellen, dass man die echten Herausforderungen, die sie heute haben, angeht. Indem Sie Lösungen für diese Herausforderungen finden, verbessern Sie das Mitarbeitererlebnis, was sich direkt auf den Kunden überträgt“, meint sie. „Wenn die Mitarbeitenden weniger belastet sind, können sie den

Bewertung des Fortschritts bei der Digitalisierung von Arbeitsabläufen

Digitalisierung kann etwas so Einfaches sein wie die Digitalisierung von Papierformularen, z. B. für Bewerbungen, damit sie online ausgefüllt und bewertet werden können, oder etwas so Komplexes wie die Automatisierung ganzer Arbeitsabläufe, z. B. eines Ticketsystems im Kundensupport. Ein solches System identifiziert das Problem, ordnet es nach Priorität, leitet es an einen Agenten weiter und aktualisiert schließlich den Ticketstatus.

Die meisten Unternehmen machen Fortschritte auf ihrem Weg zur Digitalisierung. Die Umfrage zeigt, dass die Mehrheit (54 %) der Unternehmen einheitliche Formulare und Dokumente über eine Vielzahl von Kanälen (d. h. E-Mail, soziale Medien und Apps) verwendet und einige automatisierte digitale Arbeitsabläufe einsetzt. Dreißig Prozent geben an, dass ihr Unternehmen einige einfache digitale Versionen von papierbasierten Dokumenten und Arbeitsabläufen nutzt, während 5 % sagen, dass ihr Unternehmen hauptsächlich manuelle und/oder papierbasierte Dokumente und Arbeitsabläufe verwendet. Allerdings geben nur 11 % an, dass ihr Unternehmen personalisierte Formulare und Dokumente über alle Kanäle hinweg nutzt und künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen einsetzt, um repetitive oder administrative Aufgaben weiter zu automatisieren.

Obwohl sich die Unternehmen auf ihrem Weg zur Digitalisierung an unterschiedlichen Etappen befinden, geben fast drei Viertel (72 %) an, dass die Digitalisierung von Arbeitsabläufen für ihr Unternehmen sehr wichtig ist, weitere 22 % sagen, dass die Digitalisierung für ihr Unternehmen eher wichtig ist.

„Führende Unternehmen verstehen den Nutzen und die Notwendigkeit einer Digitalisierung von Arbeitsabläufen, denn so werden Geschäfte heute gemacht“, erklärt Jezior. „Papierformulare sind einfach praxisfern und nicht sicher. Aber es geht auch darum, das Mitarbeitererlebnis zu verbessern, indem man diese mühsamen Prozesse eliminiert und [den Mitarbeitenden] die Tools an die Hand gibt, die sie brauchen, um ihre Arbeit besser zu erledigen.“

Unternehmen nutzen eine Vielzahl von Tools, um Arbeitsabläufe zu digitalisieren, vor allem Lösungen für elektronische Signaturen (70 %) und Systeme zur Dokumentenverwaltung (69 %). Außerdem verwenden sie Tools für die Verwaltung von Kundenbeziehungen (60 %), für die Automatisierung von Arbeitsabläufen (56 %) und für die Planung von Unternehmensressourcen (52 %). Bei der Automatisierung von Dokumenten-Workflows sind Vorreiter (77 %) deutlich im Vorteil gegenüber Befürwortern (68 %) und Nachzüglern (46 %).

Kunden besser bedienen, und der Kunde hat insgesamt ein besseres Erlebnis.“

Fangen Sie klein an. Jezior rät Unternehmen, klein anzufangen, wenn sie Projekte zur Digitalisierung oder Automatisierung von Arbeitsabläufen in Angriff nehmen. „Suchen Sie nach den manuellen Prozessen mit geringer Wertschöpfung, die Sie zuerst digitalisieren und automatisieren sollten, um das Mitarbeitererlebnis zu verbessern“, sagt sie. Konzentrieren Sie sich als Nächstes auf Aufnahmeprozesse, wie z. B. das Onboarding von Kunden. „Für den Aufnahmeprozess steht in der Regel bereits eine große Menge an aussagekräftigen Daten zur Verfügung, die im gesamten Entwicklungslebenszyklus Anwendung finden. Diese Daten sind von enormem Wert für die Analyse und ermöglichen ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen dem, was passiert, und warum es passiert.“ Hinchcliffe sieht das auch so. „Versuchen Sie nicht, die Welt zu verändern“, sagt er und fügt hinzu: „Gehen Sie die Dinge nach und nach an.“

Ziehen Sie eine Demokratisierung Ihrer Daten in Betracht. Unternehmen, die Arbeitsabläufe digitalisieren und automatisieren, können in mehrfacher Hinsicht von einer Demokratisierung ihrer Daten profitieren, meint Shane Greenstein, Professor für Betriebswirtschaftslehre im Bereich Technologie, Betrieb und Management an der Harvard Business School. Ein breiterer Zugriff der Mitarbeitenden auf Unternehmensdaten ermöglicht nicht nur eine bessere datengetriebene Entscheidungsfindung und kontinuierliche Prozessverbesserungen, sondern trägt auch zur Verbesserung des Kundenerlebnisses bei. „Unternehmen sollten darüber nachdenken, mit welchen Maßnahmen sie ihre Daten demokratisieren und unternehmensweit verfügbar machen wollen“, sagt er. „In der Praxis kann das für Unternehmen schwierig sein, weil es etwas ist, worüber die Firmen bisher nicht wirklich nachdenken mussten.“

Auch die Qualität Ihrer Daten sollte nicht auf die lange Bank geschoben werden, warnt Mishra. „Denken Sie über Ihre Prozesse und Daten gemeinsam nach und stellen Sie sicher, dass die Daten genauso viel Aufmerksamkeit erhalten wie die Prozessautomatisierung“, sagt er. „Wenn Sie es richtig machen und eine ordentliche Struktur definieren, wird Ihr System flexibler und Sie erstellen eine bessere Lösung.“

Investieren Sie in intelligentere Arbeitsabläufe. Sobald Unternehmen die Digitalisierung in den Griff bekommen haben, überlegen sie in der Regel, ob der Fokus nun auf der Automatisierung liegen soll oder darauf, die Arbeitsabläufe intelligenter zu machen, sagt Van Mieghem. Er rät den Unternehmen, sich zunächst auf die Intelligenz ihrer Arbeitsabläufe zu konzentrieren. „Vermeiden Sie es, Systeme zu automatisieren, die nicht intelligent sind, da Sie sonst Gefahr laufen, auf Grundlage der Daten schlechte Entscheidungen zu treffen“, meint er. „Die Investition in intelligentere Lösungen beinhaltet Prioritäten wie die Nutzung all dieser digitalen Informationen in verschiedenen Geschäftsprozessen – zum Beispiel für die Erstellung von Prognosen. Es stehen mehr Daten zur Verfügung, sodass Sie Systeme einrichten können, die den Menschen dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.“

Setzen Sie nicht auf vordergründig attraktive Tech-Objekte. Betrachten Sie die Digitalisierung von Arbeitsabläufen nicht nur aus der Perspektive von Funktionen und Merkmalen,

erklärt Mishra. Diese Denkweise wirkt sich sofort auf den potenziellen Erfolg aus. „Funktionen und Merkmale sind der schlimmste Feind von Experiences“, meint er. „Um die Digitalisierung von Arbeitsabläufen umsetzen zu können, müssen Unternehmen nicht mehr nur über Dokumente und Prozesse nachdenken, sondern über Experiences. Gestalten Sie das ideale Erlebnis für Mitarbeitende: Entscheiden Sie, wo ein Dokumentenmanagement-System benötigt wird, wo mehrere Technologien und Portale eingebunden werden müssen und wo die Automatisierung eines Arbeitsablaufs erforderlich ist. Sie machen alles richtig, wenn Sie die Digitalisierung von Arbeitsabläufen aus der Perspektive eines durchgängigen Mitarbeitererlebnisses angehen.“

Fazit

Die Pflege eines starken Mitarbeitererlebnisses ist für Unternehmen heute von entscheidender Bedeutung, da sie weiterhin mit wirtschaftlichem Gegenwind, disruptiven Technologien, neuen Arbeitskulturen und steigendem Wettbewerbsdruck zu kämpfen haben. Ein starkes Mitarbeitererlebnis, bei dem sich die Mitarbeitenden unterstützt, zufrieden und erfolgreich fühlen, wirkt sich direkt auf das Erlebnis aus, das die Unternehmen ihren Kunden bieten.

Der Schlüssel zu einem besseren Mitarbeitererlebnis – und damit auch zu einem besseren Kundenerlebnis – ist eine fortlaufende Digitalisierung von Dokumenten und Arbeitsabläufen. So lassen sich Effizienzsteigerungen, Zeiteinsparungen, Prozessoptimierungen, bessere Zusammenarbeit und vieles mehr realisieren. All dies wirkt sich positiv auf das Erlebnis der Mitarbeitenden aus und ermöglicht es ihnen, bessere Arbeit für den Kunden zu leisten. Ähnliche Vorteile bieten die Automatisierung von Arbeitsabläufen und moderne digitale Dokumenten-Workflows, zwei Bereiche, die vielversprechend für die Verbesserung der Effizienz, die Reduzierung von Fehlern und die weitere Optimierung von Prozessen sind.

Um diese Vorteile zu erzielen, müssen Unternehmen jedoch einige Herausforderungen meistern. Dazu gehören mangelnde Benutzerakzeptanz, Herausforderungen beim Änderungsmanagement und Hindernisse bei der Technologieimplementierung. Die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen, die Einigung auf klar definierte Prioritäten und die frühzeitige Einbindung der Endbenutzer können dabei helfen, diese Hindernisse zu überwinden.

„Das Mitarbeitererlebnis steht bei all dem im Mittelpunkt“, erklärt Jezior. „Zufriedene Mitarbeitende leisten bessere Arbeit und bieten den Kunden ein besseres Erlebnis. Es liegt in der Verantwortung des Unternehmens, sie mit den nötigen Tools auszustatten, ihre Prozesse zu optimieren und dafür zu sorgen, dass sich dieses hervorragende Erlebnis am Ende auf den Kunden auswirkt.“

METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Harvard Business Review Analytic Services befragte 508 Leser der *Harvard Business Review* im Rahmen einer Online-Umfrage, die im Juni 2023 durchgeführt wurde. Die Befragten qualifizierten sich für die Teilnahme an der Umfrage, wenn sie mit dem Reifegrad des digitalen Arbeitsablaufs in ihrem Unternehmen und den Tools und Prozessen, die zur Digitalisierung von Arbeitsabläufen eingesetzt werden, vertraut waren.

Größe des Unternehmens	Führungsebene	Branchen und Sektoren	Jobfunktionen	Regionen
38 % 10.000 Mitarbeitende oder mehr	29 % Geschäftsleitung/ Vorstand	17 % Technologie	11 % Operativer Betrieb/ Produktmanagement	43 % Nordamerika
34 % 1.000–9.999 Mitarbeitende	35 % Oberes Management	11 % Finanzdienstleistungen	9 % Allgemeines Management	22 % Europa
12 % 500–999 Mitarbeitende	22 % Mittleres Management	10 % Fertigung	9 % HR/Ausbildung	18 % Asien-Pazifik
16 % 100–499 Mitarbeitende	14 % Andere Stufen	9 % Bildung	8 % IT	10 % Naher Osten/ Afrika
		8 % Gesundheitswesen	8 % Finanzen/Risiko	6 % Lateinamerika
		Alle anderen Sektoren jeweils weniger als 8 %.	8 % Verkauf/ Geschäftsentwicklung Alle anderen Funktionen jeweils weniger als 8 %.	

Aufgrund von Rundungen lassen sich die Zahlen evtl. nicht auf 100 % aufaddieren.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige kommerzielle Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Studien und vergleichende Analysen zu wichtigen Managementherausforderungen und neuen Geschäftsmöglichkeiten durchführt. Jeder Bericht basiert auf den Ergebnissen quantitativer und/oder qualitativer Studien und Analysen und bietet Einblicke in die Geschäftswelt und die Peer-Group. Quantitative Umfragen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungsgremium von HBR, durchgeführt. Qualitative Studien werden mit Führungskräften und Fachexperten innerhalb und außerhalb der Autorengemeinschaft der *Harvard Business Review* durchgeführt. Senden Sie uns eine E-Mail an hbranalyticsservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services