

Pabst, Sophia; Karla, Jürgen

Article — Published Version

Roboter gestützte Prozessautomatisierung im Backoffice –
Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Robotic Process Automation (RPA)
bei der Deutschen Leasing AG

Wirtschaftsinformatik & Management

Provided in Cooperation with:

Springer Nature

Suggested Citation: Pabst, Sophia; Karla, Jürgen (2022) : Roboter gestützte Prozessautomatisierung im Backoffice – Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) bei der Deutschen Leasing AG, Wirtschaftsinformatik & Management, ISSN 1867-5913, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, Vol. 14, Iss. 5, pp. 340-346,
<https://doi.org/10.1365/s35764-022-00419-1>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308166>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Robotergestützte Prozessautomatisierung im Backoffice – Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) bei der Deutschen Leasing AG

Sophia Pabst und Jürgen Karla

Wirtschaftsinformatik & Management 2022 • 14 (5): 340–346

<https://doi.org/10.1365/s35764-022-00419-1>

Angenommen: 1. März 2022

Online publiziert: 15. Juli 2022

© Der/die Autor(en) 2022

Robotic Process Automation (RPA) ist Bestandteil des IT-Managements und verbindet dieses thematisch mit der Fachdisziplin des Prozessmanagements. Bei RPA handelt es sich um eine Softwaretechnologie zur Automatisierung von Prozessen und Tätigkeitsschritten. Eine einzelne Anwendung wird dabei Roboter oder Bot genannt und stellt eine Softwarelizenz dar. [1]. Die Software imitiert das Verhalten von Mitarbeitenden auf einer Anwendungssystemoberfläche und kann nach einem Training Tätigkeitsschritte von diesen übernehmen. Dabei wird zwischen Attended RPA und Unattended RPA unterschieden. Bei Attended RPA nutzt der Bot nach manuellem Start die Systemberechtigungen der Mitarbeitenden. Im Vergleich hierzu ist Unattended RPA in der Lage, Prozesse selbstständig auszuführen und unabhängig im Hintergrund zu starten, entweder zu einem voreingestellten Zeitpunkt oder wenn ein Ereignis im Prozessablauf den Start auslöst. Bots können dementsprechend als Stand-Alone-Lösung für einen gesamten Prozess eingesetzt werden oder als Side-Bot Mitarbeitende unterstützen. Robotic Process Automation ist eine Technologie, welche strukturierte und regelbasierte Prozesse optimieren und Prozesseffizienz steigern kann. Der Einsatz von RPA kann sowohl im Frontoffice als auch im Backoffice erfolgen. Typische Anwendungsfälle sind das Übertragen von Daten, die Bearbeitung von Kundenanfragen, Beschwerden und Antragseingängen, Änderungen von Kundendaten, Statusmeldungen und das Versenden von Dokumenten und Bestätigungen.

Die Deutsche Leasing AG ist das führende herstellerunabhängige Leasingunternehmen in Deutschland, welches zur Sparkassen-Finanzgruppe gehört. Als Teil dieses Verbundes definiert sich das Unternehmen als Asset-Finance-Partner des deutschen Mittelstandes und begleitet auch die Finanzierung von internationalen Geschäften. Neben dem Kernmarkt Deutschland ist die Deutsche Leasing AG in 23 Ländern weltweit tätig und dort mit Niederlassungen vertreten. Das Unternehmen zählt ca. 2700 Mitarbeitende. Finanzierungslösungen beinhalten dabei Leasing-, Mietkauf- und Kreditprodukte sowie die Begleitung und Beratung von Großprojekten. Im Rahmen der Digitalisierung und Automatisierung von Produkten und Prozessen sowie der IT-Modernisierung fokussiert sich die Deutsche Leasing AG auf die effiziente Gestaltung von Produkten und Prozessen, den Ausbau digitaler Geschäftslösungen sowie die Verzahnung mit Kunden und Partnern über digitale Schnittstellen und Plattformen. Um die eigenen Prozesse, insbesondere die Geschäftsabwicklung, zu vereinfachen und effizienter zu gestalten, wurde im Geschäftsjahr



Sophia Pabst

ist Prozessmanagerin bei der Deutschen Leasing AG in Bad Homburg und schwerpunktmäßig im Bereich Prozessoptimierung und Automatisierung in der Marktfolge tätig. Sie studierte an der ADG Business School und hat einen Abschluss zum M. Sc. Business Management in der Vertiefung Digital Innovation & Business Transformation.



Prof. Dr. Jürgen Karla¹ (✉)

ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Niederrhein. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Social Media, Business Ecosystems und Geschäftsprozessmanagement. In den letzten Jahren hat er Beiträge zu diesen Themen in internationalen Journals, auf Konferenzen sowie in Büchern veröffentlicht. Daneben dozierte er Inhalte der Wirtschaftsinformatik an deutschen und ausländischen Hochschulen und Universitäten.

juergen.karla@hs-niederrhein.de

¹Hochschule Niederrhein, Krefeld, Krefeld, Deutschland

Tab. 1 Projektstruktur bei der Deutschen Leasing AG

1.	Aufsetzen der Projektstruktur
2.	Auswahl RPA-Anbieter und Proof of Technique
3.	Schaffung der Rahmenbedingungen
4.	Identifikation von RPA-Kandidaten und Priorisierung
5.	Prozessstandardisierung und -optimierung
6.	Erstellung der spezifischen Anforderungen
7.	Entwicklung von Prototypen
8.	Testphase
9.	Go-live
10.	Intensive-Care-Phase
11.	Evaluation
12.	Ausbau und Weiterentwicklung

2019/20 erstmals RPA als Softwareautomatisierungstool eingesetzt. Die Struktur des Projekts kann der **Tab. 1** entnommen werden. In dessen Verlauf wurden im November 2019 vier Prozesse ausgewählt, die als Pilotprojekte für den Einsatz von RPA dienen. Um die Forschungsfrage „Welche Faktoren tragen aus Sicht der Projektteilnehmenden zum Erfolg beim Einsatz von RPA bei?“ zu beantworten, wurde im Rahmen der Evaluation eine qualitative Studie durchgeführt, die den situativen Kontext der Teilnehmenden und das Umfeld des Untersuchungsobjektes miteinbezog. Im Projekt wurden die Bots in Teams, bestehend aus Fachbereich und Softwareentwicklung, gestaltet; daher wurde die Fokusgruppenmethodik für die Identifikation der Erfolgsfaktoren genutzt. Die Teilnehmendenanzahl pro Fokusgruppe lag zwischen zwei und vier, die Länge der Fokusgruppeninterviews betrug im Durchschnitt eineinhalb Stunden. Ergänzend erfolgte ein Einzelinterview mit der Gesamtprojektleitung. Die folgenden Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Robotic Process Automation konnten ermittelt werden.

Zunächst spielt die sorgfältige *Prozessauswahl* eine wichtige Rolle, bevor die Entwicklung eines Bots startet. Die Prozessauswahl bzw. die Initiative beginnt meist im Fachbereich noch vor dem Zusammentreffen mit der Softwareentwicklung und hat einen großen Einfluss auf alle nachgelagerten Tätigkeiten. Hierbei sollte anhand eines Kriterienkataloges eine Bewertung hinsichtlich Machbarkeit, Kosten und Nutzen vorgenommen werden. Insbesondere sollte die Komplexität eines zu automatisierenden Prozesses geprüft werden, da diese den Umsetzungsaufwand und späteren laufenden Betreuungsauf-

wand im Betrieb des Bots maßgeblich beeinflusst. Als RPA-Kandidaten gelten stabile, klar definierte, manuelle Prozesse, die für die Mitarbeitenden lästige Nebentätigkeiten darstellen. Prozesse, die Kernkompetenzen von Mitarbeitenden darstellen, wie beispielsweise die Angebotserstellung für Kunden, sollten aufgrund möglicher Widerstände nur mit Vorsicht automatisiert werden. Als geeignet gelten besonders solche Tätigkeiten, die im Hintergrund ohne manuelles Eingreifen durch den Bot ausgeführt werden können, wie zum Beispiel die Übertragung von Daten in verschiedene Systeme. Dabei müssen jedoch die Inputdaten eine gute *Datenqualität* besitzen. Gleichzeitig sollte ein Bot auch nicht mit zu vielen Systemen arbeiten, weil ansonsten die Komplexität erhöht wird. Hier sollte zwischen Nutzen und Kosten unter Berücksichtigung der Komplexität abgewogen werden. Ein Bot, der beispielsweise Daten von vielen Datenquellen sammelt, hat zwar einen großen Nutzen für die Fachabteilung, erzeugt aber Abhängigkeiten zu beteiligten IT-Systemen, welche die Performance des Bots beeinträchtigen können.

Um die Anforderungen zur Automatisierung des ausgewählten Prozesses aufnehmen und spezifizieren zu können, ist ein *klarer Prozessablauf* sowie dessen ausreichend detaillierte *Dokumentation* notwendig. Damit schafft der Fachbereich eine Grundlage für die Softwareentwicklung, wie der Bot zu konfigurieren ist. Gleichzeitig dient die Dokumentation als Grundlage für den Austausch zwischen Fachbereich und Entwicklung sowohl in der Entwicklungsphase als auch im späteren Betrieb. Bei der Anforderungsaufnahme ist es zudem wichtig, Anforderungen aus dem Fachbereich zu bün-

Zusammenfassung

- Zunehmende Wettbewerbsintensität, steigender Kostendruck und fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt
- Robotic-Process-Automation-Projekt bei der Deutschen Leasing AG
- Erfolgsfaktoren für RPA werden ermittelt und dargestellt

deln und nicht zu viele Fachbereichsmitarbeitende als Antragsstellende miteinzubeziehen. Die Gefahr hierbei ist, dass uneinheitliche und nicht realisierbare Anforderungen gestellt werden und diese die Komplexität des Bots erhöhen. Da eine Prozessbeschreibung für außenstehende Dritte, wie zum Beispiel die Softwareentwicklung, sehr abstrakt sein kann, scheint zusätzlich eine detaillierte Darstellung notwendig. Dies kann beispielsweise durch eine Klickstrecke, Screenshots von Anwendungssystemoberflächen oder eine Videoaufzeichnung des Bildschirms erfolgen. Dabei sind insbesondere fachliche Sonderkonstellationen und Grundeinstellungen der Systeme zu beschreiben. Sind individuelle Systemeinstellungen und verschiedene Handhabungen in der manuellen Ausführung für die Anwender möglich und berechtigt, müssen diese für den Einsatz von RPA, insbesondere für die Attended-Version, weitestgehend harmonisiert werden, denn ein Bot ist nicht frei in der Ausführung, da er immer exakt nach den vorgegebenen Regeln arbeitet. Bezüglich fachlicher Sonderkonstellationen und Regelungen muss während der Entwicklung abgewogen werden, ob gegebenenfalls ein zweiter Bot eingesetzt wird, um die Komplexität des ersten zu verringern. Im Rahmen eines agilen Ansatzes während der Entwicklung ist dieses Vorgehen durchaus legitim und bietet die Flexibilität, auf zuvor übersehene Komplexitätstreiber zu reagieren. Eine präzise Prozessdokumentation beinhaltet alle Regeln, nach denen der Bot die Tätigkeiten ausführt, und kann im Betrieb als eine Art Nachschlagewerk für den Fachbereich dienen. Klickstrecken können dabei als eine für den Fachbereich verständliche Darstellung der Programmierung helfen, Fehler im Betrieb eigenständig zu analysieren.

Da für den Einsatz von RPA sowohl technisches als auch fachliches Wissen notwendig ist, spielt die *interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Softwareentwicklung und Fachbereich* eine wichtige Rolle. Durch die interdisziplinäre, enge Zusammenarbeit entsteht gleichzeitig ein Wissensaustausch.

Auf der einen Seite benötigt die Entwicklung ein klares Verständnis für den fachlichen Prozess hinsichtlich Ablauf, Schnittstellen und Fachlogik. Liegen diese Grundlagen frühzeitig vor, reduziert sich der spätere Anpassungsaufwand. Auf der anderen Seite benötigt der Fachbereich ausreichend technisches Verständnis und Know-how der unternehmensinternen IT-Systeme, wie beispielsweise Systemeinstellungen und Funktionalität, die der Bot bedienen soll. Wie viele Mitwirkende seitens der Fachabteilung involviert werden sollten, hängt von der späteren Nutzung des Bots ab. Hierbei kann jedoch festgehalten werden, dass die Anzahl Mitwirkender mit dem Reifegrad des Bots tendenziell zunimmt. Sollten in die Anforderungsaufnahme maximal zwei bis drei Mitarbeitende involviert sein, kann diese Zahl in Tests und Ausbaustufen steigen. Mitarbeitende können sich bereits auf Testumgebungen mit der neuen Technologie vertraut machen, wodurch die Akzeptanz gesteigert werden kann. Vor allem für die Weiterentwicklung eines Bots kann es außerdem nützlich sein, wenn Mitarbeitende eingebunden werden, die RPA eher kritisch gegenüberstehen. Wird diese Kritik offen geäußert, kann sie zur Verbesserung des Bots beitragen. Außerdem ist diese Art der Zusammenarbeit für ein agiles Vorgehen in der Entwicklungsphase förderlich. Auf diese Weise entsteht für jeden Bot ein kleines, eigenständiges Projektteam. Neben der technischen Entwicklung wird auch der Fachbereich aktiv miteingebunden und beide Seiten arbeiten gemeinsam daran, die Probleme der manuellen Aufwände im Fachbereich zu reduzieren. Im Sinne einer interdisziplinären Zusammenarbeit sollten auch weitere Ausbaustufen gemeinsam geplant und priorisiert werden sowie gemeinsam abgewogen werden, ob ein Nutzen zusätzlicher Funktionalitäten im Verhältnis zum Entwicklungsaufwand steht.

An den Erfolgsfaktor interdisziplinäre Zusammenarbeit ist die *regelmäßige Kommunikation* zwischen Softwareentwicklung und Fachbereich geknüpft. Hierbei sind kurze Kommunikationswege und eine offene Art der Kommunikation hervorzuheben, damit Fragen und Unklarheiten schnell geklärt werden können. Dabei sollte ein regelmäßiger Austausch sowohl zum aktuellen Stand bzgl. Entwicklung, Test und Fehlern sowie zur Weiterentwicklung des Bots stattfinden. In der Entwicklungsphase werden Themen auf Zuruf unbürokratisch und zeitnah abgestimmt. Im Betrieb bietet es sich hingegen an, dass Unklarheiten und Optimierungsideen zunächst im Fachbereich gesammelt werden und erst dann ein gemeinsamer Austausch mit der Softwareentwicklung stattfindet, um zukünftige Iterationsstufen zu strukturieren und zu priorisie-

Kernthesen

- RPA fokussiert auf Kostenreduktion, Produktivitätssteigerung und Qualitätsverbesserung
- RPA bietet schnelle Umsetzbarkeit, niedrige Investitionskosten, flexible Anpassbarkeit und geringeren Bedarf an IT-Kenntnissen
- Erfolgsfaktoren für einen RPA-Einsatz sind früh in Projekten zu beachten

ren. Die Häufigkeit der Kommunikation hängt hierbei stark vom jeweiligen Bot, dessen Reifegrad und der Zahl der Mitarbeitenden ab. Weitere Kommunikation vonseiten des Projekts in die Belegschaft hinein kann ebenfalls dazu beitragen, Mitarbeitende für das Thema zu begeistern und die Ideeneinreichung zu fördern. Eine solche Kommunikation kann beispielsweise über Veranstaltungen, offene Informationstermine oder das Intranet erfolgen. Sie zeigt das Potenzial auf und erläutert, wie die Organisation die Technologie nutzen und implementieren möchte.

Insbesondere in der Entwicklungsphase sind *frühe Tests und Feedbackschleifen* essenziell für den erfolgreichen Einsatz von RPA. Dabei können durch einen agilen Projektansatz mehrere Iterationen von Entwicklung und Test durchlaufen werden, was es ermöglicht, die spezifischen Anforderungen des Fachbereichs in kurzen Zyklen umzusetzen und zu verfeinern. Frühe Tests können außerdem helfen, Komplexitätstreiber zu erkennen und auf diese zu reagieren. Für den Fachbereich sind die Tests für das Verständnis für RPA förderlich, da sie zeigen, wie ein Bot konkret funktioniert. Dieses Wissen vereinfacht es den Mitarbeitenden, Verbesserungsvorschläge einzubringen, die zeitnah eingebaut werden können. Hierbei wird das gemeinsame Testen vor Ort zwischen Softwareentwicklung und Fachbereich am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden als sehr förderlich beschrieben. Diese pragmatische Testdurchführung wird als zeitsparend wahrgenommen, da sie direkten Austausch und Feedback zwischen Entwicklung und Fachbereich ermöglicht. Gleichzeitig wird das gegenseitige Verständnis für Technik und Fachlichkeit gefördert. Dennoch ist es ebenso regulatorisch notwendig, dass getrennte Testumgebungen für Entwicklung und Anwendung zur Verfügung stehen und der Fachbereich die finale Freigabe vor Produktivnahme erteilt. Als hinderlich gelten hierbei allerdings nicht verfügbare Testumgebungen, unterschiedliche Datenstände auf den verschiedenen Testumgebungen sowie aufwendiges

Erstellen von Testdaten und Testfällen. Daher gehören zu einem erfolgreichen Test die sorgfältige Testplanung und Vorbereitung, damit alle Voraussetzungen für ein reibungsloses Testen geschaffen werden.

Die *Ressourcenverfügbarkeit* ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor, da die Umsetzung von RPA-Software fachliches Know-how aus den Fachbereichen erfordert. Dabei ist es vor allem im Rahmen der Bot-Entwicklung wichtig, dass ausreichend Zeit für die Entwicklung eingeplant wird und notwendige Kapazitäten zur Verfügung stehen. So sollten Softwareentwicklung und Fachbereichsmitarbeitende als feste Ansprechpartner/-innen für die Gegenseite zur Verfügung stehen. Auch wenn die agile Vorgehensweise während der Entwicklung Vorteile bietet, gestaltet sich die Aufwandschätzung durch häufige Iterationen im Entwicklungsprozess schwierig. Dabei müssen insbesondere die Fachbereichsmitarbeitenden im Bedarfsfall für Klärungen und Tests verfügbar sein. Andernfalls leidet die schnelle Realisierbarkeit, welche ein Hauptvorteil von RPA darstellt. Im Zweifelsfall ist eine Vertretungsregelung in Softwareentwicklung und Fachbereich zu planen.

Aufgrund der technisch bedingten Abhängigkeiten von RPA-Bots zu den IT-Systemen, die sie bedienen, ist eine *stabile IT-Umgebung* ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für Entwicklungs-, Test- und Betriebsphase. Nur wenn die IT-Systeme stabil und performant sind, ist ein reibungsloses Arbeiten des Bots möglich. So sollten Abhängigkeiten auch hinsichtlich der Anwendungssystem-Schnittstellen frühzeitig erkannt werden. Gleiches gilt für die Komplexität und zum Beispiel Ladezeiten bestehender IT-Systeme, auf die ein Bot zugreift. Mit Stabilität wird auch eine gewisse Kontinuität verbunden. Viele Updates und Änderungen in den IT-Systemen führen dazu, dass ein Bot angepasst werden muss, was weitere Abstimmungs-, Test- und Dokumentationsaufwände nach sich zieht. Auch ist es ratsam, einen Bot gemeinsam mit den Beteiligten vor einem Releasewechsel und möglichen Änderungen an Systemen auf eventuellen Änderungsbedarf zu prüfen. Dies sollte bestenfalls von zentraler Stelle koordiniert und nachgehalten werden. Bricht ein Bot im Betrieb häufig aufgrund von Performanceproblemen der IT-Systeme ab, wird dies von Anwendern als besonders störend empfunden. Zwar kann eine programmierte Verlangsamung des Bots den Durchlauferfolg verbessern und ein vorzeitiges Abbrechen verhindern. Dies führt jedoch auch zu langsameren Durchlaufzeiten und einem verringerten Nutzen. Aber nicht nur die IT-Systeme, welche der Bot bedienen muss, spielen eine Rolle.

Die RPA-Plattform bzw. die eingesetzte RPA-Software muss ebenfalls stabil sein, damit die Bots überhaupt einsatzfähig sind und parallel arbeiten können.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für ein RPA-Gesamtvorhaben ist die *Sichtbarmachung von spürbarem Nutzen*. Ähnlich wie bei den Tests ist es wichtig, dass dies früh in der Entwicklung passiert, da auf diese Weise der Bot für den Fachbereich erlebbar und real wird. Effektiv ist zudem eine Vorführung in einem Vor-Ort-Termin mit der Entwicklung und Mitarbeitenden aus dem Fachbereich. Auch aus Sicht der Entwicklung ist es wichtig, Erfolg früh sichtbar zu machen; dies hilft, Skepsis gegenüber der Technologie zu reduzieren und Akzeptanz zu erhöhen. Durch eine agile Vorgehensweise kann mit jeder Iteration aufgezeigt werden, an welcher Stelle ein Bot verbessert wurde. Sofern ein Bot zunächst als Attended-Version eingesetzt wird, kann durch die spätere Umstellung auf eine Unattended-Version ein weiterer spürbarer Nutzenzuwachs generiert werden.

Um die Einsatzfähigkeit des Bots zu gewährleisten, sind *schneller Support und Fehlerkorrektur* durch die Softwareentwicklung insbesondere im operativen Betrieb von großer Bedeutung. Da jeder Fehler oder Abbruch des Bots zu Prozessverzögerungen und Vertrauensverlusten führt, wird eine schnelle Fehlerbehebung als wichtiger Erfolgsfaktor genannt. Hierbei ist zudem nach der Fehlertragweite zu unterscheiden. Bei der Attended-Version kann ein Fehler durchaus nur bei einzelnen Nutzenden auftreten und mit der individuellen Bedienung oder Systemeinstellungen zusammenhängen. In solchen Fällen kann die Fehleranalyse und möglicherweise auch die Behebung direkt im Fachbereich erfolgen. Insbesondere Fachbereichsmitarbeitende, die in die Entwicklung und Tests involviert waren, können hier als Ansprechpartner/-innen dienen. Gleichzeitig müssen für solche Supporttätigkeiten Ressourcen aus dem Fachbereich eingeplant werden und zur Verfügung stehen. Darüber hinaus können Fehlermeldungen neue Anforderungen an einen Bot nach sich ziehen. Solche Verbesserungsmaßnahmen können ebenfalls vom Fachbereich gesammelt und gebündelt mit der Softwareentwicklung besprochen werden. Schwerwiegender sind solche Fehler, die tatsächlich zu einem Abbruch des Bots im operativen Betrieb und zu manuellen Nacharbeiten im Fachbereich führen. Es ist zudem im Unattended-Betrieb sicherzustellen, dass Fehler durch direkte Fehlermeldungen an die Softwareentwicklung erkannt und korrigiert werden können.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor beim Einsatz von RPA ist *Stakeholdermanagement*. In den Interviews wurden hier

vor allem Mitarbeitende als Nutzende und das Management hervorgehoben. Dies ist insbesondere der Fall, sofern ein Bot solche Aufgaben übernimmt, die zuvor zu den Kernkompetenzen und Hauptaufgaben der Mitarbeitenden gezählt haben. Mitarbeitende fühlen sich dann persönlich in ihrer beruflichen Daseinsberechtigung angegriffen und reagieren zunehmend emotional und abwehrend. Die Verwendung der Bezeichnung „Bot“ kann diese Reaktionen im Gegensatz zu Bezeichnungen wie „Tool“, „Skript“ oder „Software“ verstärken. Dahingegen steigt die Akzeptanz, wenn Mitarbeitende durch Bots von lästigen Routineaufgaben befreit werden, die für sie keinen hohen Wert darstellen. Zudem empfinden es Mitarbeitende als hinderlich, wenn ein Bot ihre bisherigen gewohnten Abläufe zu sehr ändert und sie sich zum Beispiel an einen Attended-Bot anpassen müssen. Daher sollten Bedenken seitens der Mitarbeitenden hinsichtlich Arbeitsplatzverlust, Daseinsberechtigung und Veränderung der Arbeitsweise wahrgenommen und adressiert werden. Gleiches gilt für Sicherheits- und Qualitätsbedenken, die Mitarbeitende äußern. Im Rahmen des Stakeholdermanagements ist es wichtig, Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern. Dies kann durch die Möglichkeit der Mitgestaltung erreicht werden. Sie können in Tests und Feedbackrunden eingebunden werden und Verbesserungsvorschläge einbringen. Für Mitarbeitende, die noch keine Berührungspunkte mit RPA haben, ist es wichtig, ein Verständnis für die Technologie und das Einsatzpotenzial zu schaffen. Hierbei greifen die genannten Aspekte einer regelmäßigen Kommunikation innerhalb der Belegschaft. Im Rahmen des Stakeholdermanagements gilt es neben den Mitarbeitenden auch insbesondere das Management zu berücksichtigen und einzubeziehen. Auf der einen Seite ist hierbei die Führungskraft bzw. Teamleitung gemeint, auf der anderen Seite die höheren Berichtsebenen inklusive des Vorstandes. Die Teamleitung kann häufig die Rolle des Initiators eines Bots einnehmen, weshalb deren Interesse am Bot sowie der Informationsbedarf groß sind. Auch wenn benannte Mitarbeitende aus den Fachbereichen für die Entwicklung eines Bots neben der Softwareentwicklung mitverantwortlich sind und den Prozessablauf bestimmen, so möchte eine Führungskraft häufig mitentscheiden. Insbesondere wenn mithilfe von RPA eine große Arbeitserleichterung geschaffen wird, kann dieses Vorhaben seitens der Führungskraft als Prestigeobjekt für eine positive Außenwirkung genutzt werden. Ebenso kann die Führungskraft die Arbeitsentlastung als Motivator für das Team einsetzen sowie die

Handlungsempfehlungen

- Neue Bot-Ideen in Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen entwickeln
- Laufenden Betreuungsaufwand im Betrieb der RPA nicht unterschätzen
- RPA-Trainings erleichtern anforderungsgerechte Prozessdokumentation und Wissensmanagement

aktive Beteiligung als Anreiz und Weiterentwicklungsmöglichkeit für die Mitarbeitenden nutzen.

Zunehmende Wettbewerbsintensität, steigender Kostendruck und die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt drängen Unternehmen dazu, sich digital zu transformieren. Diese Transformation geht einher mit der Optimierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Abläufe in Unternehmen müssen flexibel und effizient sein, um sowohl den Anforderungen von Kunden und Partnern in unserer schnelllebigen Zeit zu genügen als auch Kostenvorgaben zu entsprechen. Eine dieser Automatisierungslösungen ist die Softwaretechnologie RPA. Mit dieser lassen sich Kostenreduktion, Qualitätsverbesserung und Produktivitätssteigerung erreichen. Gegenüber anderen Automatisierungslösungen bietet RPA den Vorteil einer schnellen Umsetzung, niedriger Investitionskosten, flexibler Anpassbarkeit und eines niedrigen Bedarfs an IT-Kenntnissen. Auch wenn RPA langfristig Arbeitsplätze ersetzen wird, werden Mitarbeitende von lästigen und zeitraubenden Routineaufgaben entlastet und können ihre Arbeitskraft und ihr Know-how bei interessanteren und anspruchsvolleren Aufgaben einsetzen.

Funding. Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts

anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- [1] Hallikainen, P., Bekkhus, R., & Pan, S. (2018). How OpusCapita used internal RPA capabilities to offer services to clients. *MIS Quarterly Executive*, 17(1), 41–52.



Mehr zum Thema finden Sie online
www.springerprofessional.de/wum