Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Mein Chef hat mir aufgetragen, etwas zu automatisieren, das niemand versteht

Wie man einen Prozess vor der Einführung von KI strukturiert und den tatsächlichen Nutzen misst



Max Paradox

Mein Chef hat mir aufgetragen, etwas zu automatisieren, das niemand versteht

Wie man einen Prozess vor der Einführung von KI strukturiert und den tatsächlichen Nutzen misst

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384905364

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Bevor du KI einsetzt, kläre, was eigentlich funktionieren soll 12

Kapitel 2 - Der Prozess in der Präsentation und der Prozess aus Sicht der Menschen, die ihn ausführen 22

Kapitel 3 - Nicht jedes Problem braucht künstliche Intelligenz, auch wenn dein Chef die Lizenz bereits gekauft hat 33

Kapitel 4 - Chaos automatisieren: Wie man Geld dafür ausgibt, Fehler schneller zu machen 44

Kapitel 5 - Daten gibt es überall, nur die Wahrheit lässt sich nicht finden 55

Kapitel 6 - Menschen haben keine Angst vor Automatisierung. Sie haben Angst davor, was das Unternehmen anschließend mit ihnen macht 66

Kapitel 7 - Das Projekt, das eigentlich nur eine Sache erledigen sollte und jetzt das ganze Unternehmen retten muss 77

Kapitel 8 - Der ewige Pilotversuch oder die künstliche Intelligenz, die hervorragend funktioniert, solange niemand sie benutzt 89

Kapitel 9 - Vom Chaos zu einer Anleitung, die sogar ein Computer versteht 100

Kapitel 10 - Wie viel verdient die Automatisierung wirklich, wenn wir aufhören, der Präsentation zu glauben? 111

Kapitel 11 - Teste KI so, als würde sie Fehler machen. Denn irgendwann wird sie welche machen 123

Kapitel 12 - Der Mensch in der Entscheidungsschleife: Wer darf zur KI „Stopp“ sagen? 134

Kapitel 13 - Der große Tag der Einführung oder warum Montag um 8:00 Uhr ein schlechter Zeitpunkt für eine Revolution ist 146

Kapitel 14 - Das Dashboard zeigt Erfolg. Aber woher wissen wir, dass wir ihn der KI verdanken? 156

Kapitel 15 - Wenn KI versagt und alle so tun, als wäre es nur eine kleine Unannehmlichkeit 168

Kapitel 16 - Wenn die Automatisierung keine Einsparungen bringt, obwohl sich alle große Mühe gegeben haben 178

Kapitel 17 - Wir haben weder Budget noch Personal noch Zeit. Oder: Automatisierung in einem echten Unternehmen 189

Kapitel 18 - Automatisierung ist kein Möbelstück. Man kann sie nicht einfach aufstellen und vergessen 200

Kapitel 19 - Wenn der Automat zur heiligen Kuh wird: Wie man den Mut zur Vereinfachung nicht verliert 212

Kapitel 20 - Wenn dein Chef das nächste Mal sagt „Wir führen KI ein“, wirst du wissen, was zu tun ist 222

INTRO

Am Montag um 9:07 Uhr betritt dein Chef die Besprechung mit dem Gesichtsausdruck eines Menschen, der gerade die Zukunft entdeckt hat. Er verkündet, dass das Unternehmen die digitale Transformation beschleunigen, künstliche Intelligenz einsetzen und Ineffizienzen beseitigen müsse. Alle nicken. Jemand schreibt „KI“ in sein Notizbuch, jemand anderes öffnet eine Präsentation, und du überlegst, ob es angebracht wäre zu fragen, was wir eigentlich automatisieren wollen. Ist es nicht. Schließlich bist du ein Profi. Und Profis verderben die Stimmung nicht mit Fragen, auf die niemand eine Antwort kennt.

Nach zwanzig Minuten fällt die Entscheidung. Der Berichtsprozess muss automatisiert werden. Die Frist? Am besten gestern. Das Budget? Wird noch festgelegt. Der Prozessverantwortliche? Wahrscheinlich alle, was in der Praxis niemanden bedeutet. Die Dokumentation? Liegt irgendwo auf einem Laufwerk, obwohl sie zuletzt zu einer Zeit gesehen wurde, als der Bürodrucker noch ohne Eingreifen der IT-Abteilung funktionierte. Der Erfolg soll spektakulär, messbar und auf drei Folien für die Geschäftsführung darstellbar sein. Eine vierte Folie wäre schließlich schon unnötige Bürokratie.

Du hast gerade eine Aufgabe bekommen, die modern klingt, prestigeträchtig aussieht und alle Voraussetzungen mitbringt, sich in ein kostspieliges Chaos zu verwandeln.

Das Komischste daran ist, dass das Problem überhaupt nicht bei der künstlichen Intelligenz beginnt. Es beginnt viel früher, nämlich dann, wenn fünf Menschen dieselbe Tätigkeit auf fünf unterschiedliche Arten erledigen, drei

Tabellen fünf verschiedene Versionen der Wahrheit enthalten und der einzige Mensch, der die Zusammenhänge zwischen ihnen versteht, Markus aus dem Controlling ist. Markus ist seit zwei Wochen im Urlaub und geht nicht ans Telefon. In diesem Moment stellt das Unternehmen fest, dass sein wichtigstes IT-System Markus heißt.

Unter solchen Bedingungen ähnelt die Einführung von KI der Einstellung eines unglaublich schnellen Assistenten, dem niemand seine Aufgaben erklären kann. Der Assistent kann Daten analysieren, Übersichten erstellen, Muster erkennen und Antworten vorbereiten. Er wird jedoch nicht zuverlässig erraten können, warum eine Abteilung einen Auftrag bereits nach dem Versand der Rechnung als abgeschlossen betrachtet, während eine andere erst den Zahlungseingang abwartet. Wenn du ihn beauftragst, das Chaos zu beschleunigen, bekommst du möglicherweise Chaos in beeindruckendem Tempo. Jetzt sogar mit automatischer Benachrichtigung.

Das bedeutet nicht, dass künstliche Intelligenz überschätzt wird. Ganz im Gegenteil: Sie kann außerordentlich nützlich sein. Das Problem entsteht, wenn eine Organisation sie als Wundermittel für alles betrachtet, was sie vorher nicht in Ordnung bringen wollte. Anstatt herauszufinden, woher die Fehler kommen, kauft sie ein Werkzeug, das diese Fehler schneller verarbeitet. Anstatt Verantwortlichkeiten zu klären, schafft sie einen digitalen Helfer, der mit Menschen zusammenarbeiten soll, die überzeugt sind, dass die Verantwortung in einer anderen Abteilung liegt. Anstatt ein Verfahren zu vereinfachen, automatisiert sie sämtliche Umwege, Ausnahmen und historischen Merkwürdigkeiten.

Und genau hier taucht eine Frage auf, die bei Projektbesprechungen erstaunlich oft fehlt: Verdient dieser Prozess in seiner jetzigen Form überhaupt eine Automatisierung?

Vielleicht ist die Hälfte seiner Schritte überflüssig. Vielleicht dient ein Bericht, dessen Erstellung jede Woche sechs Stunden verschlingt, seit Monaten keiner einzigen Entscheidung mehr. Vielleicht kontrollieren drei Personen dieselben Zahlen, weil irgendwann einmal ein Fehler passiert ist und die Organisation daraufhin beschlossen hat, sich mit einer ganzen Abteilung dagegen abzusichern. Automatisierung kann helfen, aber zuerst muss geklärt werden, was tatsächlich einen Wert schafft und was lediglich nach Arbeit aussieht.

In diesem Buch werden wir Technologie weder wie eine Religion behandeln noch die Präsentationen von Anbietern wie göttliche Offenbarungen betrachten. Ebenso wenig werden wir so tun, als müsse jeder Mitarbeiter zum Programmierer, Datenanalysten und Experten für Sprachmodelle werden, vorzugsweise bis Donnerstag. Wir werden uns mit etwas wesentlich Bodenständigerem und gleichzeitig Schwierigerem beschäftigen: der Arbeit, die wir verändern wollen, und der Frage, wie sie tatsächlich funktioniert.

Du wirst sehen, wie sich der wirkliche Anfang und das tatsächliche Ende eines Prozesses erkennen lassen, selbst wenn die Beteiligten ihn so beschreiben, als würden sie alle in unterschiedlichen Unternehmen arbeiten. Du lernst, notwendige Tätigkeiten von solchen zu unterscheiden, die ausschließlich aus Gewohnheit erledigt werden, Fehlerquellen aufzuspüren und festzustellen, wer welche Entscheidungen trifft. Außerdem schauen wir uns

Situationen an, in denen Informationen zwischen Nachrichten, Tabellen und Systemen hin- und herwandern, während ein Mensch die Funktion eines biologischen USB-Kabels übernimmt.

Besonders wichtig wird die Unterscheidung zwischen drei Dingen sein, die bei Firmenbesprechungen gerne unter dem gemeinsamen Begriff „Optimierung“ auftreten. Einen Prozess zu strukturieren bedeutet, klare Regeln festzulegen und überflüssige Arbeitsschritte zu entfernen. Klassische Automatisierung ermöglicht es, wiederkehrende Tätigkeiten nach definierten Regeln auszuführen. Künstliche Intelligenz kann zusätzlich dort unterstützen, wo weniger strukturierte Informationen interpretiert, Inhalte klassifiziert oder Vorschläge erarbeitet werden müssen. Diese Lösungen können sich ergänzen, sind aber nicht beliebig austauschbar. Wenn eine einfache Formel oder eine Systemregel ausreicht, kann der Einsatz eines KI-Modells ungefähr so sinnvoll sein, wie einen Hubschrauber zu bestellen, um einen Aktenordner von einem Schreibtisch zum anderen zu transportieren.

Der zweite Hauptdarsteller dieses Buches wird das Geld sein. Nicht das Geld, das auf einer Folie mit der Überschrift „Potenzielle strategische Vorteile“ auftaucht, sondern echte Kosten und tatsächliche Einsparungen. Nehmen wir an, ein Mitarbeiter benötigt für eine Aufgabe zehn Stunden pro Woche und eine neue Lösung reduziert diesen Aufwand auf zwei Stunden. Klingt hervorragend. Hat das Unternehmen acht Stunden eingespart? Bezogen auf den Arbeitsaufwand für diese Aufgabe möglicherweise schon. Hat es damit auch Personalkosten im Gegenwert von acht Arbeitsstunden eingespart? Nicht unbedingt. Der Mitarbeiter erhält weiterhin sein Gehalt, das neue Werkzeug kostet Geld, jemand muss

die Ergebnisse kontrollieren und auch die Wartung der Lösung erfordert Arbeit.

Der tatsächliche Nutzen hängt davon ab, was die Organisation mit der gewonnenen Zeit anfängt. Sie kann mehr Vorgänge bearbeiten, Überstunden reduzieren, zusätzliche Einstellungen vermeiden oder die Servicequalität verbessern. Sie kann aber auch allen Beteiligten mehr Zeit geben, darüber nachzudenken, warum das neue System jeden Freitag eine Tabelle mit einer leeren Spalte erzeugt. Arbeitsstunden einfach mit dem Stundensatz eines Mitarbeiters zu multiplizieren, reicht nicht aus, um einen finanziellen Erfolg nachzuweisen.

Deshalb werden wir lernen, schon vor der Einführung einer Lösung eine belastbare Ausgangsbasis festzulegen. Wie lange dauert die Arbeit? Wie viele Vorgänge müssen nachgebessert werden? Wie häufig treten Ausnahmen auf? Was kostet die Bearbeitung von Fehlern? Welche Tätigkeiten verschwinden tatsächlich und welche werden lediglich von jemand anderem übernommen? Ohne solche Informationen lässt sich leicht eine Verbesserung präsentieren, die niemand überprüfen kann. Das ist ungefähr so, als würdest du verkünden, fünf Kilogramm abgenommen zu haben, bevor du zum ersten Mal auf eine Waage gestiegen bist. Das Ergebnis sieht großartig aus, besonders in Excel.

Wir werden auch die Grenzen der Automatisierung berücksichtigen. Nicht alle Daten dürfen beliebigen Werkzeugen übergeben werden, nicht jede Antwort einer KI ist richtig und nicht jede Entscheidung sollte einem System ohne menschliche Kontrolle überlassen werden. Bei manchen Prozessen bedeutet ein Fehler fünf zusätzliche Minuten Arbeit. Bei anderen kann er finanzielle Verluste, eine Verletzung der Vertraulichkeit oder schwerwiegende

Konsequenzen für Kunden verursachen. Eine gute Einführung berücksichtigt diese Unterschiede, anstatt sie hinter einem farbenfrohen Diagramm mit Einsparpotenzial zu verstecken.

Du musst weder den Titel „Direktor für digitale Transformation“ tragen noch Einfluss auf sämtliche Entscheidungen des Unternehmens haben. Manchmal kannst du lediglich einen Teil der Arbeit deines eigenen Teams strukturieren, Daten sammeln und einen vernünftigen Vorschlag machen. Das reicht aus, um Veränderungen anzustoßen, ohne gleich eine Revolution versprechen zu müssen. Und wenn dein Chef innerhalb von zwei Wochen eine spektakuläre Einführung erwartet, wirst du Argumente brauchen, mit denen du über Umfang, Risiken und erwarteten Nutzen sprechen kannst, ohne den Satz „Das wird nicht funktionieren“ auszusprechen. Dieser sorgt bei Sitzungen der Geschäftsführung nämlich nur selten für stehende Ovationen.

Entscheidend ist, dass du nach der Lektüre eine unklare Anweisung betrachten und daraus eine Reihe sinnvoller Entscheidungen machen kannst. Du musst nicht sofort alle Antworten kennen. Du solltest aber wissen, welche Fragen du stellen musst, was überprüft werden sollte und wann du sagen kannst, dass die Grundlage für die Auswahl einer Technologie noch fehlt.

Denn künstliche Intelligenz kann tatsächlich sehr viele Dinge beschleunigen. Das Verständnis des eigentlichen Problems sollte man dabei allerdings nicht überspringen.

Und wenn dein Chef das nächste Mal verkündet, dass sofort KI eingeführt werden muss, wirst du vielleicht nicht mehr hektisch den Anbieterkatalog öffnen, sondern ganz ruhig fragen:

„Großartig. Können wir zuerst klären, was wir eigentlich tun?“

Das könnte der produktivste Satz des gesamten Projekts sein.

Kapitel 1 - Bevor du KI einsetzt, kläre, was eigentlich funktionieren soll

Im Firmenkalender erscheint eine Besprechung mit dem Titel „Prozessoptimierung durch den Einsatz von KI“. Elf Personen sind eingeladen, darunter drei Führungskräfte, zwei IT-Spezialisten und ein Mitarbeiter aus der Finanzabteilung, der vermutlich nur deshalb auf der Teilnehmerliste steht, weil irgendjemand das Wort „Einsparungen“ verwendet hat. Die Tagesordnung besteht aus einem einzigen Satz: „Besprechung der Automatisierungsmöglichkeiten“. Das Meeting dauert eine Stunde. In den ersten zwanzig Minuten erklären alle, wie grundlegend künstliche Intelligenz die Zukunft verändern wird. In den nächsten zwanzig Minuten werden verschiedene Werkzeuge genannt. In den letzten Minuten einigt man sich darauf, eine Prozessanalyse vorzubereiten. Allerdings kann niemand sagen, wo der Prozess beginnt, wo er endet und wer für sein Ergebnis verantwortlich ist.

Herzlichen Glückwunsch. Gerade hat die erste Projektbesprechung stattgefunden. Drei Aufgaben, vier weitere Meetings und eine Präsentation sind entstanden. Das eigentliche Problem ist unberührt geblieben, besitzt jetzt aber immerhin eine professionelle Bezeichnung.

Dieses Szenario ist erfunden, auch wenn sein Mechanismus kaum besonders exotisch wirkt. Organisationen beginnen Technologieprojekte häufig mit Gesprächen über Lösungen, weil Lösungen attraktiver sind als Probleme. Ein neues Werkzeug lässt sich auf einem Bildschirm vorführen, mit einem eindrucksvollen Schlagwort beschreiben und in eine Strategie aufnehmen. Die Analyse

der tatsächlichen Arbeit erfordert dagegen Gespräche mit Menschen, die täglich Aufgaben erledigen, von denen die Geschäftsführung kaum etwas mitbekommt. Man muss unbequeme Fragen stellen, Ausnahmen beobachten und zugeben, dass manche Unternehmensabläufe hauptsächlich deshalb existieren, weil bisher niemand die Zeit gefunden hat, sie infrage zu stellen.

Beginnen wir also mit einer grundlegenden Unterscheidung. Ein Prozess ist weder der Name einer Abteilung noch eine Stellenbezeichnung oder ein Computerprogramm. Er besteht aus einer Folge miteinander verbundener Tätigkeiten, die bestimmte Informationen, Materialien oder Entscheidungen in ein konkretes Ergebnis für einen Empfänger verwandeln. Ein Prozess lässt sich beschreiben, beobachten und bewerten. Wenn jemand sagt, der Prozess sei „Kundenbetreuung“, bezeichnet er damit eher einen Tätigkeitsbereich. Sagt er dagegen: „Vom Eingang einer Reklamation bis zur Mitteilung der Entscheidung an den Kunden und dem Abschluss des Falls“, beginnen wir zu verstehen, wonach wir suchen.

Der Unterschied erscheint gering, bis du versuchst, die gesamte „Kundenbetreuung“ zu automatisieren. Dann stellt sich heraus, dass man in ein einziges Projekt die Annahme von Anfragen, die Beantwortung von Fragen, die Bearbeitung von Reklamationen, die Aktualisierung von Daten, die Erstellung von Dokumenten und ein gutes Dutzend Ausnahmen hineingepackt hat. Daraus entsteht eine Initiative, die so umfassend ist, dass sich praktisch alles darunter einordnen lässt, einschließlich der Kaffeemaschine am Empfang, sofern sie ihre Störung über ein Formular meldet.

Die erste Aufgabe besteht deshalb darin, den betrachteten Bereich einzugrenzen.

Stell dir ein Vertriebsunternehmen vor, in dem eine Führungskraft die Erstellung des wöchentlichen Verkaufsberichts automatisieren möchte. Das Team lädt Daten aus einem System herunter, ergänzt eine Tabelle, vergleicht die Ergebnisse mit dem Plan, überprüft Abweichungen und verschickt die Übersicht an die Vorgesetzten. Die Mitarbeiter erklären, dass die Berichterstellung zu viel Zeit beansprucht. Der Abteilungsleiter meint, KI sollte den Bericht selbstständig vorbereiten. Der Technologieanbieter versichert, dass seine Lösung Daten analysieren und Kommentare generieren könne. Alles klingt vielversprechend.

Erst ein Gespräch mit den Personen, die den Bericht tatsächlich erstellen, zeigt, dass das Herunterladen der Daten nur wenige Minuten dauert. Die meiste Zeit wird dafür benötigt, herauszufinden, warum die Zahlen aus zwei Systemen voneinander abweichen, Verkäufe manuell den richtigen Kategorien zuzuordnen und Daten zu korrigieren, deren Definitionen nicht übereinstimmen. Anders gesagt: Das Problem besteht nicht darin, den Bericht zu schreiben, sondern darin, Informationen in einen Zustand zu bringen, in dem man ihnen vertrauen kann.

Wenn das Unternehmen einen Generator für Berichtskommentare einführt, erhält es schneller formulierte Erläuterungen zu Daten, die weiterhin falsch sein können. Das Ergebnis ist ein elegantes Dokument mit fehlerhaften Zahlen. Die Technologie hat die Ursache nicht behoben, sondern ihr lediglich eine ansprechendere grafische Gestaltung verpasst.

Wo beginnt der eigentliche Prozess?

Eine gute Möglichkeit für die erste Bestandsaufnahme besteht darin, einen konkreten Vorgang von Anfang bis Ende nachzuverfolgen. Frage nicht ausschließlich danach, wie das Verfahren theoretisch funktionieren sollte. Bitte einen Mitarbeiter, dir den letzten tatsächlich bearbeiteten Fall zu zeigen. Wann hat er die Information erhalten? Was hat er zuerst getan? Woher wusste er, dass er mit dem nächsten Schritt fortfahren konnte? An wen hat er das Ergebnis weitergegeben? Wann betrachtete er seine Aufgabe als abgeschlossen?

Diese Vorgehensweise schützt vor einem Phänomen, das man als offizielle Version der Wirklichkeit bezeichnen könnte. In der Dokumentation verläuft alles geradlinig. Das System erhält Daten, der Mitarbeiter überprüft sie, die Führungskraft genehmigt das Ergebnis und der Empfänger erhält die Information. In der Praxis ruft der Mitarbeiter jedoch eine Kollegin an, weil das System einen veralteten Status anzeigt. Die Kollegin überprüft ein zweites System, schickt eine Nachricht ans Lager und wartet auf eine Antwort. Der Vorgesetzte genehmigt das Ergebnis erst, nachdem er eine zusätzliche Übersicht erhalten hat, die in keiner Arbeitsanweisung erwähnt wird.

Wenn du fragst, warum alle diese zusätzlichen Tätigkeiten ausführen, wirst du wahrscheinlich hören: „Weil es anders nicht geht.“ Das ist eine wichtige Antwort, aber noch keine abschließende Erklärung. Dahinter kann eine echte technische Einschränkung stecken, eine fehlende Berechtigung, mangelhafte Datenqualität oder eine Regel, deren ursprünglicher Sinn längst in Vergessenheit geraten ist. Jeder dieser Gründe erfordert eine andere Lösung.

Für die erste Beobachtung genügt es, fünf Informationen festzuhalten:

1. Was löst den Prozess aus und welches Ergebnis soll entstehen?
2. Wer führt die einzelnen Tätigkeiten aus und wer trägt die Verantwortung für das Endergebnis?
3. Welche Informationen und Systeme werden benötigt?
4. Wo entstehen Wartezeiten, Nacharbeiten, Ausnahmen und unklare Entscheidungen?
5. Woran erkennt der Empfänger, dass der Vorgang ordnungsgemäß abgeschlossen wurde?

Du musst nicht sofort ein professionelles Diagramm mit zwanzig verschiedenen Symboltypen erstellen. Ein Blatt Papier, eine einfache Skizze oder eine Tabelle reichen häufig aus, um die ersten Zusammenhänge zu erkennen. Entscheidend ist, die tatsächlichen Tätigkeiten festzuhalten und nicht die ideale Version des Verfahrens. Wenn ein Mitarbeiter jeden Morgen Daten zwischen Systemen kopiert, weil keine Schnittstelle vorhanden ist, gehört dieser Schritt in die Beschreibung. Streiche ihn nicht, nur weil er bei einer Präsentation etwas peinlich aussehen könnte.

Kehren wir zum Verkaufsbericht zurück. Nehmen wir an, eine Analystin lädt die Daten am Montagmorgen herunter. Anschließend wartet sie auf Aktualisierungen von zwei Teams, überprüft manuell die Produktzuordnungen, entfernt Duplikate und klärt Abweichungen. Erst danach erstellt sie den Bericht. Ihr Vorgesetzter liest das Dokument und bittet um eine zusätzliche Aufschlüsselung der Ergebnisse. Der Bericht geht zur Überarbeitung zurück und wird anschließend an die Empfänger verschickt.

In der offiziellen Beschreibung besteht der Prozess aus drei Schritten: Daten herunterladen, Bericht erstellen, Bericht versenden. Tatsächlich umfasst er jedoch ein gutes Dutzend

Tätigkeiten, mehrere Entscheidungspunkte und mindestens zwei Stellen, an denen die Arbeit für unbestimmte Zeit zum Stillstand kommen kann.

Das bedeutet nicht, dass all diese Elemente automatisiert werden müssen. Es bedeutet lediglich, dass wir endlich wissen, womit wir es zu tun haben.

Wenn alle recht haben und der Prozess trotzdem nicht funktioniert

Eines der heimtückischsten Probleme entsteht, wenn jede beteiligte Person ihren Teil der Arbeit korrekt erledigt, der gesamte Prozess aber trotzdem ein schlechtes Ergebnis liefert. Der Vertrieb stellt die Informationen nach seinem eigenen Zeitplan bereit. Die Finanzabteilung verlangt eine gründlichere Überprüfung. Der operative Bereich arbeitet mit Aktualisierungen, die erst am folgenden Tag verfügbar sind. Jeder hat eine nachvollziehbare Begründung. Niemand fühlt sich für die Zeit verantwortlich, die zwischen diesen Tätigkeiten verstreicht.

Genau deshalb reicht es nicht aus, Menschen zu fragen, ob sie ihre Aufgaben richtig erledigen. Man muss überprüfen, ob das Ergebnis einer Tätigkeit ausreicht, damit die nächste Person ohne zusätzliche Erklärungen weiterarbeiten kann. Ein Prozess kann aus lauter korrekt ausgeführten Einzelschritten bestehen und gleichzeitig eine organisatorische Katastrophe sein. Die beteiligten Abteilungen erinnern dann an Musiker, die unterschiedliche Stücke vollkommen fehlerfrei spielen. Jeder Einzelne verdient Applaus, aber das Publikum verlässt den Saal.

In der Praxis lohnt es sich, zwischen der Verantwortung für eine einzelne Tätigkeit und der Verantwortung für das Ergebnis des gesamten Prozesses zu unterscheiden. Die

Person, die Daten vorbereitet, kann für deren Vollständigkeit verantwortlich sein, die Führungskraft für die Freigabe und der Prozesseigentümer dafür, dass der gesamte Ablauf innerhalb der vereinbarten Zeit und mit der erforderlichen Qualität funktioniert. In einem kleinen Team kann eine Person mehrere dieser Funktionen übernehmen. Wichtig ist, dass die Verantwortlichkeiten offen festgelegt werden und nicht erst dann zur Sprache kommen, wenn ein Fehler aufgetreten ist.

Nicht immer hast du die Möglichkeit, die Verantwortungsstruktur zu verändern. Du kannst jedoch eine Lücke sichtbar machen. Statt zu behaupten „Dafür ist niemand verantwortlich“, kannst du eine konkrete Beobachtung formulieren: „Nach der Übergabe der Daten zwischen den Abteilungen gibt es keine Person, die Abweichungen überwacht und über deren Klärung entscheidet.“ Ein solcher Satz ermöglicht ein Gespräch über notwendige Maßnahmen, statt nach Schuldigen zu suchen. Das ist besonders hilfreich, wenn die Projektbeteiligten unterschiedliche Positionen innehaben und jeder über ein eigenes Arsenal an Verteidigungsargumenten verfügt.

Außerdem solltest du zwischen einem Prozessproblem und einem Fehler bei der einmaligen Ausführung unterscheiden. Wenn eine Person in einer Tabelle zwei Spalten verwechselt, kann eine kurze Unaufmerksamkeit die Ursache sein. Wenn mehrere Personen regelmäßig dieselben Spalten verwechseln, lohnt es sich, den Aufbau des Formulars, die Bezeichnungen und die Art der Informationsweitergabe zu überprüfen. Automatisierung kann ein wirksamer Schutz gegen wiederkehrende Fehler sein, allerdings erst dann, wenn feststeht, wodurch diese Fehler entstehen. Andernfalls lässt sich ein System

entwickeln, das konsequent die falsche Spalte auswählt. Es erledigt diese Aufgabe ohne Ermüdung, Urlaub oder die geringsten Gewissensbisse.

Verwechsle das Symptom nicht mit der Ursache

„Die Berichterstellung dauert zu lange“ ist eine Beobachtung. „Die Mitarbeiter arbeiten zu langsam“ ist eine Interpretation. „Zwei Systeme verwenden unterschiedliche Definitionen des Verkaufsdatums, weshalb jede Aktualisierung manuell abgeglichen werden muss“ ist eine überprüfbare Hypothese über die Ursache.

Diese Unterscheidung verändert die Qualität des Gesprächs. Statt darüber nachzudenken, wie man einen Mitarbeiter schneller machen könnte, lassen sich die Übereinstimmung der Definitionen, die Verfügbarkeit der Daten und die Anzahl manueller Korrekturen untersuchen. Manchmal besteht die wirksamste Verbesserung nicht in einem intelligenten Agenten, sondern darin, sich auf eine einheitliche Berechnungsmethode zu einigen. Auf einer Technologiekonferenz sieht das wenig beeindruckend aus, kann aber viele Stunden voller Diskussionen einsparen.

Hilfreich ist es, mehrmals „Warum?“ zu fragen, solange du das Gespräch nicht in ein Verhör verwandelst. Warum verspätet sich der Bericht? Weil wir auf Daten warten. Warum warten wir? Weil wir sie erst nach einer manuellen Überprüfung erhalten. Warum ist diese Überprüfung notwendig? Weil die Werte in den Systemen manchmal voneinander abweichen. Warum unterscheiden sie sich? Weil die Systeme zu unterschiedlichen Zeitpunkten aktualisiert werden und einen Teil der Transaktionen unterschiedlich klassifizieren.

An diesem Punkt wird das Problem konkret. Man kann den Umfang der Abweichungen überprüfen, gemeinsame Regeln festlegen und erst anschließend entscheiden, welche Tätigkeiten automatisiert werden sollten. Gehe allerdings nicht davon aus, dass jedes weitere „Warum?“ zwangsläufig zu einer einzigen endgültigen Ursache führt. Prozesse haben häufig mehrere parallele Problemquellen. Manchmal liegen die Schwierigkeiten gleichzeitig in der Datenqualität, in fehlenden Entscheidungen und in einer zu knapp bemessenen Frist.

Versuche zum Abschluss der ersten Bestandsaufnahme, das Problem in einem einzigen Satz zu beschreiben, ohne die Wörter „KI“, „Automatisierung“ und „Transformation“ zu verwenden. Zum Beispiel: „Jede Woche verlieren wir Zeit damit, Daten aus zwei Systemen manuell abzugleichen, weil sie unterschiedliche Definitionen verwenden und zu verschiedenen Zeitpunkten aktualisiert werden.“ Dieser Satz legt noch nicht fest, wie das Problem behoben werden soll, beschreibt aber einen Bereich, den man gezielt untersuchen kann.

Wenn du keinen solchen Satz formulieren kannst, brauchst du mehr Beobachtungen und kein teureres Werkzeug.

In einem gut geführten Projekt muss der erste Erfolg nicht unbedingt ein funktionierender Automat sein. Er kann auch in dem Moment bestehen, in dem sich die Beteiligten zum ersten Mal darauf einigen, welches Problem sie überhaupt lösen wollen. Das klingt bescheiden, ist aber von enormer Bedeutung. Erst dann hört die Technologie auf, eine Antwort zu sein, die bereits vor der passenden Frage gesucht wurde.

Und wenn bei der nächsten Besprechung jemand fragt, wann ihr denn endlich mit der Einführung künstlicher

Intelligenz anfangen werdet, kannst du gelassen antworten: „Wir klären gerade, was sie tun soll, damit wir nicht unsere eigenen Fehler automatisieren.“

Das ist eindeutig ein besserer Anfang als der Kauf von Lizenzen und kollektives Hoffen.

Kapitel 2 - Der Prozess in der Präsentation und der Prozess aus Sicht der Menschen, die ihn ausführen

Auf dem Bildschirm ist ein Diagramm zu sehen. Fünf Rechtecke, vier Pfeile und eine Raute, die eine Entscheidung symbolisiert. Alles ist ordentlich ausgerichtet, farblich aufeinander abgestimmt und so elegant gestaltet, dass man den Eindruck gewinnen könnte, das Unternehmen funktioniere vollkommen reibungslos. Das erste Rechteck steht für die Annahme einer Anfrage, das zweite für die Datenprüfung, das dritte für die Genehmigung, das vierte für die Durchführung und das fünfte für den Abschluss des Vorgangs.

Der Abteilungsleiter präsentiert das Schema voller Stolz. Anschließend fragt er eine Mitarbeiterin, die täglich Anfragen bearbeitet, ob der Prozess tatsächlich so abläuft.

„Ja, mehr oder weniger“, antwortet sie.

In der Unternehmenssprache kann „mehr oder weniger“ erstaunlich viel bedeuten. In diesem Fall umfasst es eine zusätzliche Tabelle, sieben Arten von Ausnahmen, zwei inoffizielle Kommunikationsgruppen und eine manuelle Datenkontrolle, weil das System gelegentlich einen Status anzeigt, den es eigentlich gar nicht anzeigen dürfte. Das Diagramm ist weiterhin wunderschön. Leider beschreibt es eine Organisation, die hauptsächlich während Präsentationen existiert.

Das muss nicht bedeuten, dass der Verfasser des Diagramms irgendjemanden täuschen wollte. Verfahrensanweisungen beschreiben häufig die

beabsichtigte Arbeitsweise und nicht sämtliche Situationen, die in der Praxis auftreten. Sie werden während einer Systemeinführung, einer Prüfung oder einer Umstrukturierung erstellt. Später verändern sich Kunden, Anforderungen, Produkte und Mitarbeiter. Neue Ausnahmen, Umgehungslösungen und Absprachen entstehen. Das Dokument bleibt unverändert, weil seine Aktualisierung nur selten auf der Liste dringender Aufgaben landet. Infolgedessen entwickelt eine Organisation nach und nach zwei Prozesse: den offiziellen, den man vorzeigen kann, und den tatsächlichen, der dafür sorgt, dass die Arbeit überhaupt erledigt wird.

Für ein Automatisierungsprojekt ist dieser Unterschied grundlegend. Ein Werkzeug, das ausschließlich auf Grundlage des offiziellen Verfahrens entwickelt wurde, kann bei einer Demonstration hervorragend funktionieren und beim ersten Kontakt mit einer echten Kundenanfrage scheitern. Nicht, weil die Programmierer schlecht gearbeitet hätten. Sie haben schlicht eine Welt automatisiert, in der sämtliche Formulare vollständig sind, alle Daten dem aktuellen Stand entsprechen und Menschen ihre Entscheidungen genau im vorgesehenen Moment treffen.

Eine solche Welt findet man gelegentlich in einer Testumgebung. Kunden gibt es dort meistens nicht.

Was du auf einem Diagramm nicht erkennen wirst

Stell dir eine Abteilung vor, die Geschäftskundenbestellungen bearbeitet. Der offizielle Prozess sieht vor, eine Bestellung entgegenzunehmen, die Verfügbarkeit zu prüfen, die Bedingungen zu bestätigen und die Unterlagen zur weiteren Bearbeitung zu übergeben. Ganz einfach. Im Gespräch erklärt ein Mitarbeiter jedoch, dass einige Kunden ihre Bestellungen per Nachricht

schicken, andere ein Formular verwenden und wieder andere Änderungen telefonisch durchgeben. Ein Kunde trägt regelmäßig veraltete Produktcodes ein. Ein anderer bestellt Waren in Kombinationen, die das System nicht erkennt.

Jeder dieser Fälle erfordert eine Interpretation. Der Mitarbeiter kennt die bisherige Zusammenarbeit, kann einen Irrtum erkennen und weiß, wann eine zusätzliche Bestätigung eingeholt werden muss. Manchmal greift er auf Notizen zurück, die außerhalb des offiziellen Systems gespeichert sind. Diese Tätigkeiten können wie unnötige Komplikationen wirken, bis sich herausstellt, dass gerade sie verhindern, dass die falsche Ware verschickt wird.

Wer ausschließlich die Anzahl der Mausklicks betrachtet, könnte zu dem Schluss kommen, es genüge, den Menschen durch einen Algorithmus zu ersetzen. Tatsächlich besteht der schwierigste Teil der Arbeit jedoch darin, Zusammenhänge zu erkennen und Entscheidungen auf Grundlage unvollständiger Informationen zu treffen. KI kann eine solche Interpretation unter bestimmten Bedingungen unterstützen. Dafür benötigt sie allerdings geeignete Daten, Regeln zur Überprüfung ihrer Ergebnisse und eine klare Festlegung der Situationen, in denen ein Mensch eingreifen muss.

Genau deshalb ist die Beobachtung der tatsächlichen Arbeit wichtiger als das bloße Lesen von Dokumentationen. Du musst dafür keine mehrwöchige Untersuchung durchführen. Beginne mit einigen unterschiedlichen Vorgängen, idealerweise mit einem typischen Fall, einem schwierigeren und einem, bei dem eine Korrektur erforderlich war. Bitte die ausführende Person zu zeigen, was sie getan hat, welche Informationen ihr zur Verfügung