

Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0

Stand: März 2026

Herausgeber

Bitkom e. V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Felix Lesner | Bitkom
T 030 27576-347 | f.lesner@bitkom.org

Marc Danneberg | Bitkom
T 030 27576-526 | m.danneberg@bitkom.org

Autorinnen und Autoren

Ariane Schulze (SAG ARIS) | Andreas Linder (Rewe Group) | Christian Kretschmer (ibo Akademie) | Felix Lesner (Bitkom) | Konrad Schießl (Siemens) | Marc Danneberg (Bitkom) | Marcel Mühlbach (Ceyoniq Technology) | Nils Gerken (Stadt Solingen) | Nora Borchert (VISION Consulting) | Özlem Balaman (DB Systel) | Prof. Dr. Mahmut Arica (FOM Hochschule) | Stephan Schubert (Landeshauptstadt München) | Sven Solterbeck (DB Systel)

Verantwortliche Bitkom-Gremien

AK Digitale Geschäftsprozesse
AK Digitale Verwaltung

Layout

Lea Joisten | Bitkom

Titelbild

© Scott Webb – unsplash.com

Copyright

Bitkom 2026

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Vorwort

Nahezu jedes Unternehmen digitalisiert derzeit Prozesse, um Kosten zu senken, effizienter zu arbeiten und leistungsfähiger zu werden. Dabei zeigt sich: Trotz großer Fortschritte sind viele Beschäftigte noch immer tagtäglich mit Papier, analogen Abläufen und Medienbrüchen konfrontiert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für Verantwortliche eine zentrale Frage: Wie sieht ein guter digitaler Prozess aus und wie stehen wir heute im Vergleich zu unserem Zielbild? Das Bitkom-Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 gibt darauf eine strukturierte Antwort. Entlang der fünf Dimensionen – Technologie, Prozessdaten, Prozessqualität, Kundinnen und Kunden sowie Skills und Kultur – beschreibt es, wie Unternehmen und Organisationen ihre Leistungsfähigkeit stärken und die Chancen der Digitalisierung besser nutzen können.



Auch die Version 3.0 ist dabei dem Grundsatz »aus der Praxis für die Praxis« treu geblieben. Sie wurde gemeinsam mit Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft entwickelt und ist konsequent an den Bedürfnissen der Praxis ausgerichtet. Zugleich bleibt das Modell bewusst niedrigschwellig und bildet die aktuellen technologischen und organisatorischen Entwicklungen verständlich und anwenderfreundlich ab.

Ich danke allen Beteiligten, die mit ihrem Fachwissen zur Weiterentwicklung des Modells beigetragen haben und möchte zugleich auch Sie als Nutzerinnen und Nutzer einladen, die Initiative aktiv mitzugestalten – für ein digitales Deutschland, das administrativ wie technologisch im internationalen Vergleich wieder ganz vorn mitspielt.

Dr. Ralf Wintergerst

Bitkom-Präsident

Vorsitzender der Geschäftsführung & Group CEO Giesecke+Devrient GmbH

	Vorwort	3
1	Einleitung	8
2	Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0	12
	Kriterien und deren Operationalisierung	16
	Anwendung und Ergebnis	21
	Nutzen und Limitierungen	23
	Einordnung und Abgrenzung des Bitkom-Reifegradmodells 3.0	28
	Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung	32
3	Zum Reifegradmodell begleitende Zusatzmodule	37
	Management-Cockpit	39
	Soll-Ist-Analyse	41
	Prozessautomatisierung	43
	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Wirtschaftlichkeitsanalyse)	45
4	Anwendungsbeispiele der Verprobungsphase des Reifegradmodells	48
	Verprobung des Reifegradmodells 2.0	49
	Verprobung des Reifegradmodells 3.0	64
5	Zusammenfassung und Ausblick	69
	Literatur	73

1	Geschäftsprozess; Quelle: Bitkom 2016	9
2	Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0	13
3	Reifegradmodell und Zusatzmodule	38
4	Management-Cockpit mit beispielhafter Ergebnisdarstellung	39
5	Reifegrad eines »Order-to-Cash« Prozess nach Re-Design	42
6	Prozessgrafik OZG-Leistungsobjekte	51
7	Beispiel Spinnennetzauswertung OZG-Leistungsobjekt »Widerspruchsverfahren SGB III«	52
8	Spinnennetzmodell EASY SOFTWARE	55
9	Prozesslandkarte des Kundenprojekts der MACH AG	58
10	Gegenüberstellung der Verprobung 2019 (links) und 2022 (rechts)	59
11	Spinnennetzmodell iKFZ	66
12	Spinnennetzmodell LHM	68
Tabelle 1:	Dimensionen, Kriterien und Operationalisierung	16
Tabelle 2:	Kriterienaussagen und -fragen am Beispiel des Bewertungskriteriums »Technologiebasis«	19
Tabelle 3:	Skalenwertetabelle	20
Tabelle 4:	Cross-sectionale Betrachtung und Auswertung von Geschäftsprozessen	43

Abkürzungsverzeichnis

BA

Bundesagentur für Arbeit

BDI

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.

BMAS

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BPMN

Business Process Model and Notation

CMMI

Capability Maturity Model Integration

COBIT

Control Objectives for Information and Related Technology

DMS

Dokumentenmanagementsystem

ECM

Enterprise-Content-Management

ERP

Enterprise-Resource-Planning

GPM

Geschäftsprozessmanagement

KI

Künstliche Intelligenz

iKFZ

Internetbasierte Fahrzeugzulassung

ISO

International Organization for Standardization

ISO/IEC

Information technology – Security techniques –
Information security management systems – Requirements

IT

Informationstechnik

KMU

Kleine und mittelständische Unternehmen

KPI

Key Performance Indicator

LHM

Landeshauptstadt München

nPA

Neuer Personalausweis

OZG

Onlinezugangsgesetz

SGB

Sozialgesetzbuch

VBL

Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder

WiBe

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

1 Einleitung

1 Einleitung

Die digitale Transformation stellt Unternehmen und öffentliche Organisationen vor tiefgreifende Veränderungen und wirkt weit in die Gesellschaft hinein. Sie erfordert es, bestehende Routinen zu hinterfragen, bewährte Ansätze weiterzuentwickeln und neue Arten der Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technologie zu etablieren. Besonders deutlich zeigt sich dies in der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Ihre Ausgestaltung und Qualität entscheiden maßgeblich darüber, wie erfolgreich Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung ihre Aufgaben im digitalen Zeitalter erfüllen können.

Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann dabei als Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen verstanden werden, beinhaltet aber insbesondere auch die Neuentwicklung von Angeboten, die erst durch digitale Technologien ermöglicht werden können. Häufig führt dies zu disruptiven Innovationen, die etablierte Strukturen ins Wanken bringen und bestehende Wettbewerbslogiken neu ordnen.

Während digitale Geschäftsmodelle vor allem an den Leistungsangeboten ansetzen, richtet sich die Digitalisierung von Geschäftsprozessen auf die dahinterliegenden Abläufe. Ihr Ziel ist es nicht, bestehende Prozesse unverändert ins Digitale zu übertragen, sondern grundlegend neu zu denken. Im Mittelpunkt steht dabei stets die Frage, wie Abläufe so gestaltet werden können, dass sie effizienter und effektiver funktionieren und zugleich eine solide Grundlage für Automatisierung und datengestützte Entscheidungen bilden. Denn klar ist: Digitale Geschäftsprozesse ermöglichen schnellere Entscheidungen, reduzieren Fehler und schaffen ein konsistentes Nutzererlebnis über verschiedene Kanäle hinweg. Zugleich eröffnen sie Spielräume, um Leistungen flexibler zu erbringen und besser auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Ein Geschäftsprozess kann dabei als eine funktionsüberschreitende Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten in Organisationen verstanden werden, die zur Erreichung von Zielen dient (Dumas et al. 2018; Koch 2015).



Abbildung 1: Geschäftsprozess; Quelle: Bitkom 2016

Das Potenzial digitaler Geschäftsprozesse ist nicht auf die Privatwirtschaft begrenzt. Auch öffentliche Organisationen können durch die Neuausrichtung ihrer Prozesse und Verfahren erhebliche Effektivitäts- und Effizienzgewinne erzielen und ein transparenteres, nutzerorientierteres Verwaltungserlebnis schaffen. Neben dem langfristigen Abbau bürokratischer Hürden gewinnt damit auch der Servicegedanke öffentlicher Organisationen an Bedeutung.

Voraussetzung dafür ist neben einer stimmigen Technologiebasis und dem gezielten Einsatz von Daten zur Umsetzung der Organisationsziele ein Umfeld, das digitale Innovationen fördert. Denn die Digitalisierung von Geschäftsprozessen gelingt vor allem dort, wo Führungskräfte mit digitalem Mindset vorangehen, Mitarbeitende über die notwendigen Fähigkeiten verfügen und eine Kultur des Experimentierens und Lernens gelebt wird.

Mit der ansteigenden Komplexität einer vernetzten Arbeitswelt reichen zudem standardisierte Lösungen häufig nicht mehr aus. Vielmehr muss der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien für die Digitalisierung betrieblicher und verwaltungsinterner Geschäftsprozesse sowie die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen konsequent im Gesamtkontext der Organisation gesehen werden und die Wünsche der Kundinnen und Kunden berücksichtigen. Ziele sind die Steigerung der Wertschöpfung und der Qualität im Kontext der Leistungserbringung insgesamt (Bitkom, 2016).

Aktuelle Unternehmensbefragungen unterstreichen die hohe Relevanz von digitalen Geschäftsprozessen in Organisationen. So gab im Bitkom Digital Office Index 2024 ein Großteil der befragten Unternehmen an, dass sie ihre Geschäfts- und Verwaltungsprozesse digitalisieren, um

- die Automatisierung ihrer Abläufe zu erhöhen (80 Prozent),
- die Transparenz der Prozesse zu verbessern (76 Prozent),
- die Einhaltung von Compliance-Richtlinien zu erleichtern (75 Prozent)
- und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. (70 Prozent).

(Bitkom 2024)

Bereits vor einigen Jahren hat sich eine Projektgruppe im Bitkom daher die Frage gestellt: Wie sieht eigentlich ein guter digitaler Geschäftsprozess aus? Das Projekt mündete 2019 in einem neu entwickelten, branchenübergreifend gültigen Reifegradmodell Digitale Prozesse. Das Modell hat in der Folgezeit aufgrund seines praxisorientierten, innovativen Ansatzes und der niedrigschwelligen Anwendung viel positive Resonanz aus Wirtschaft und Gesellschaft erhalten.

Durch seine breite Anwendung in der Praxis ergaben sich neue Erkenntnisse und Bedürfnisse von Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Diese wurden im Bitkom bei der Weiterentwicklung des Reifegradmodells Digitale Prozesse 3.0 berücksichtigt. Die Weiterentwicklung erfolgte gleichzeitig unter dem Anspruch, weiterhin einen möglichst einfachen Einstieg in die Bestimmung des Digitalisierungsgrades von Geschäftsprozessen zu ermöglichen. Insbesondere sollte dabei fortgeschrittenen Expertinnen und Experten die Möglichkeit gegeben werden, Digitalisierungs- und Automatisierungspotenziale zu erkennen oder ein organisationsinternes Benchmarking zu entwickeln.

2

Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0

2

Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0

Neben wissenschaftlichen Erkenntnissen basiert das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 vor allem auf gesichertem Expertenwissen aus der Praxis. Dieses Vorgehen fördert die gewünschte, niederschwellige und praktische Anwendbarkeit des Modells in Geschäftsprozessmanagement- und Digitalisierungsprojekten – sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Sektor.

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 ist symmetrisch aufgebaut und umfasst die bewährten Dimensionen »Technologie«, »Prozessqualität«, »Prozessdaten«, »Kundinnen und Kunden« sowie »Skills und Kultur«. Die mehrstufige Operationalisierung der Dimensionen wurde beibehalten, da sie auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Reifegradmodellen basiert und sich in den Vorgängerversionen in der Praxis bewährt hat. Jede der fünf Dimensionen wird in drei Kriterien unterteilt, die über jeweils zwei Fragen bzw. präzise Aussagen messbar gemacht werden.

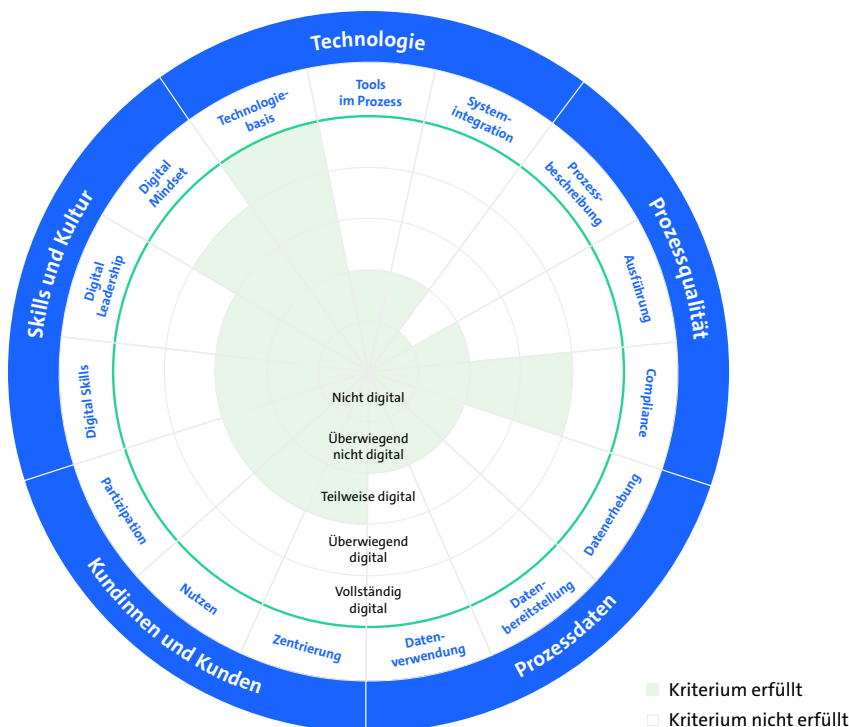


Abbildung 2: Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0

Der blaue äußere Ring des Reifegradmodells Digitale Prozesse 3.0 (Abbildung 2) verdeutlicht die fünf Bewertungsdimensionen, die im Modell für die Beurteilung des Digitalisierungsgrades von Geschäftsprozessen herangezogen werden. Bereits an diesem Punkt wird deutlich, dass ein guter digitaler Geschäftsprozess mehr umfasst als nur seine technische Umsetzung oder Automatisierung – vielmehr sind auch Datenqualität, Nutzendenorientierung und Veränderungsfähigkeit zentrale Faktoren.

Im Folgenden werden die fünf Modelldimensionen erläutert, bevor im anschließenden Kapitel näher auf die Operationalisierung eingegangen wird.

Mit der Dimension **»Technologie«** werden die technologische Basis und das technologische Umfeld des Geschäftsprozesses betrachtet. Der Grundgedanke lautet: Digitale Prozesse entfalten ihren vollen Nutzen nur dann, wenn sie in eine konsistente IT-Landschaft eingebettet sind und medienbruchfrei funktionieren. Ein besonderes Augenmerk dieser Dimension liegt auf den Ein- und Ausgangskanälen des Geschäftsprozesses sowie auf dessen Integration in die IT-Systeme der Organisation. Nur wenn auch Tools, Schnittstellen und Datenflüsse nahtlos zusammenwirken, entsteht ein durchgängig digitaler Prozess.

Mit der Dimension **»Prozessqualität«** wird der Geschäftsprozess in engerem Sinne bewertet. Wenn ein schlechter Prozess digitalisiert wird, resultiert daraus ein schlechter digitaler Prozess. Daher bewertet diese Dimension u. a., ob der Prozess sauber dokumentiert ist, ob seine Ausführung robust und nachvollziehbar erfolgt und ob er regulatorischen Anforderungen genügt. Diese Kriterien sind essenziell, um Qualität, Sicherheit und Vertrauen in digitale Abläufe sicherzustellen – intern wie extern.

Die Dimension **»Prozessdaten«** erfragt, in welcher Form relevante Daten im Geschäftsprozess vorliegen, wie sie erhoben, aufbereitet und genutzt werden. Daten sind ein Schlüssel zur Automatisierung, Analyse und Optimierung – nicht nur in der Informationswirtschaft (Porter/Heppelmann 2014). Die Fähigkeit, Daten strukturiert zu erfassen, für Reporting und Steuerung bereitzustellen und systematisch weiterzuverarbeiten (etwa über Business Intelligence, Process Mining oder KI), wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbs- und Steuerungsfaktor. Das Modell trägt diesem Umstand Rechnung, ohne sich auf spezifische Technologien festzulegen.

Die Ausrichtung von Geschäftsprozessen an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ist elementar und hat sich bei der Anwendung des Vorgängermodells einmal mehr bestätigt. Die Dimension **»Kundinnen und Kunden«** bewertet daher, ob ein

Prozess nutzerzentriert gestaltet ist (Zentrierung), ob der Mehrwert und Status transparent kommuniziert werden (Nutzen), und ob Beteiligungs- und Feedbackmöglichkeiten bestehen (Partizipation). Denn Studien und Praxiserfahrungen belegen: Digitalisierungsprojekte scheitern häufig nicht an der Technik, sondern an der fehlenden Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzenden.

Interne Voraussetzungen – also Kompetenzen, Führung und Haltung – spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg digitaler Prozesse (Bitkom 2024). Deshalb bewertet das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0, mit der Dimension **»Skills und Kultur«** die Fähigkeiten der Organisation, mit digitalem Wandel umzugehen: Gibt es Führungskräfte, die Veränderung aktiv begleiten? Wird ein digitales Mindset gefördert, das Innovation und kontinuierliche Verbesserung ermöglicht? (Ruschmeier et al. 2021)

2.1 Kriterien und deren Operationalisierung

Um das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 im spezifischen Kontext noch gezielter und wirkungsvoller einsetzbar zu machen, werden die fünf Dimensionen durch jeweils drei Bewertungskriterien konkretisiert. Jedes dieser Kriterien wiederum wird über zwei gezielte Fragen und Aussagen operationalisiert.

Dimension	Kriterium	Operationalisierung
Technologie	Technologiebasis	1. Alle eingehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital. 2. Alle ausgehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital.
	Tools im Prozess	3. Es wird eine Software-Lösungen zur vollständigen Modellierung und Analyse des Geschäftsprozesses eingesetzt. 4. Der Geschäftsprozess ist mit einer Software-Lösung vollständig automatisiert.
	Systemintegration	5. Alle im Prozess verwendeten Software-Lösungen sind vollständig integriert. 6. Der Prozess läuft vollständig ohne unnötige Medienbrüche.
Prozessqualität	Beschreibung	7. Der Prozess ist mithilfe von Standards (z. B. BPMN, EPK oder UML) vollständig dokumentiert (Fokus: Dokumentation). 8. Der Prozess ist mithilfe von Standards vollständig beschrieben (Fokus: Arbeitsablaufbeschreibung).
	Ausführung	9. Der Status des Prozesses ist jederzeit aus Sicht eines anderen Bereiches (falls gewünscht) einsehbar. 10. Die Stabilität der Prozessdurchläufe ist auch bei Lastspitzen zu jeder Zeit sichergestellt.
	Compliance	11. Der Prozess beinhaltet wirksame Kontrollen und Prüfinstanzen, um die Einhaltung der regulatorischen Anforderungen sicherzustellen (intern). 12. Der Prozess stellt die regulatorischen Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit vollständig sicher (extern).
Prozessdaten	Datenerhebung	13. Prozessdurchläufe (z. B. Logdaten) werden vollständig automatisiert erhoben. 14. Prozessdurchläufe (z. B. Logdaten) werden vollständig digital archiviert.
	Datenbereitstellung	15. Die Bereitstellung von Daten für das Berichtswesen (Reporting) ist vollständig digital. 16. Die visuelle Darstellung von Daten erfolgt strukturiert und nutzerfreundlich.
	Datenverwendung	17. Daten können vollständig durch eine Schnittstelle für die externe Nutzung durch weitere Anwendungen wie z. B. BI bereitgestellt werden. 18. Daten sind immer Grundlage zur Verbesserung des Geschäftsprozesses.

Dimension	Kriterium	Operationalisierung
Kundinnen und Kunden	Zentrierung	19. Der Prozess sieht die kontinuierliche Dokumentation der Kundenbedürfnisse vor. 20. Der Prozess sieht (zugeschnittene) Produkt- bzw. Serviceangebote für Kundinnen und Kunden vor.
	Nutzen	21. Der Status des Prozesses ist jederzeit von außen (d. h. aus Kundensicht) einsehbar. 22. Die Kundinnen und Kunden erkennen den Nutzen des digitalen Prozesses und wenden diesen an.
	Partizipation	23. Der Prozess sieht verbindliche Beteiligungsformate für Kundinnen und Kunden wie z. B. Zufriedenheitsbefragungen, Feedback- und Ideenmanagement vor. 24. Es werden wirksame Maßnahmen (z. B. Barrierefreiheit, responsive Design) ergriffen, um digitale Zugangsbarrieren im Prozess abzuschaffen.
Skills und Kultur	Digital Skills	25. Die im Prozess involvierten Mitarbeitenden besitzen die Kompetenzen, um den Prozess erfolgreich durchzuführen. 26. Es steht vollständige digitale Kompetenz (intern oder extern) zur Verfügung, um den Prozess erfolgreich weiterzuentwickeln.
	Digital Leadership	27. Die im Prozess beteiligten Führungskräfte denken selbst vorrangig in digitalen Lösungen. 28. In der Organisation werden für die Beschäftigten wirksame Maßnahmen ergriffen, um Leistungen im digitalisierten Umfeld zu fördern (Veränderungsmanagement).
	Digital Mindset	29. Die im Prozess beteiligten Mitarbeitenden wirken in einem Umfeld, in der eine Fehlerkultur (Experimentalkultur) gefördert wird 30. Digitale Ansätze sind in der Organisation bei der Lösung von Problemen stets erste Wahl (Digital First).

Tabelle 1: Dimensionen, Kriterien und Operationalisierung

Die Dimension »**Technologie**« betrachtet die technologische Basis und das technologische Umfeld des Prozesses. Im Fokus steht die Technologiebasis, bei der bewertet wird, ob die In- und Output-Kanäle eines Prozesses vollständig digitalisiert sind – etwa durch durchgängige digitale Formulare und automatisierte Rückmeldungen. So kann beispielsweise bei einem Anwohnerparkausweisverfahren die digitale Antragstellung und elektronische Bescheiderstellung ohne Medienbruch hohe Reifegrade erzielen.

Weiterhin wird geprüft, inwieweit Tools im Prozess eingesetzt werden - Modellierungs-, Workflow- oder Automatisierungstools, um den Prozess digital umzusetzen. Ein typisches Beispiel ist die Nutzung eines E-Recruiting-Systems in der Personalgewinnung, das alle Schritte von der Bewerbung bis zur Auswahl digital unterstützt. Die Systemintegration analysiert schließlich, ob im Prozess eingesetzte Systeme medienbruchfrei miteinander verknüpft sind. Ein gängiges Szenario wäre hier z. B. die automatisierte Übergabe von Online-Anträgen aus einem Frontend-Portal direkt in ein Fachverfahren oder DMS.

Die Dimension **»Prozessdaten«** bewertet, in welcher Form Daten im Prozess vorliegen und wie mit diesen umgegangen wird. Bei der Datenerhebung wird beurteilt, ob Prozessdaten wie z. B. Bearbeitungsdauer oder Fallzahlen automatisiert erfasst werden – etwa über Logdaten oder Workflow-Systeme. Dies ist zum Beispiel bei kommunalen Bauanträgen möglich, wenn der Status digital dokumentiert wird.

Die Datenbereitstellung betrachtet, inwieweit die erfassten Daten nutzergerecht und strukturiert für Auswertungen bereitstehen – etwa über Dashboards oder automatisierte Reports für das Berichtswesen. Die Datenverwendung prüft schließlich, ob Prozessdaten zur Prozessverbesserung oder für weitere Systeme nutzbar gemacht werden – zum Beispiel über BI-Schnittstellen oder den Einsatz von Process Mining, um

Daten wie Antragsvolumen zu analysieren und Rückschlüsse auf Kapazitätsengpässe oder sonstige Probleme im Prozess ziehen zu können.

Die Dimension **»Prozessqualität«** bewertet den Prozess im engeren Sinne. Die Beschreibung analysiert, ob eine standardisierte und aktuelle Dokumentation (z. B. Prozessbeschreibung in BPMN) vorliegt – eine zentrale Voraussetzung für Automatisierung und Zusammenarbeit. Dies ist besonders wichtig in komplexen Genehmigungsverfahren, etwa im Umwelt- oder Baurecht. Die Ausführung analysiert, ob der Ablauf stabil, belastbar und jederzeit nachvollziehbar ist – etwa bei behördenübergreifenden Prozessen mit vielen Schnittstellen. Die Compliance bewertet, ob regulatorische Anforderungen (z. B. DSGVO, interne Richtlinien) systematisch berücksichtigt und technische oder organisatorische Schutzmaßnahmen umgesetzt sind – etwa durch automatisierte Prüfschritte oder Zugriffsbeschränkungen im Fachverfahren.

Die Dimension **»Kundinnen und Kunden«** betrachtet die Nutzendenperspektive und fragt, ob der betrachtete Prozess konsequent auf den Bedarf, die Sichtbarkeit und die Mitgestaltung durch externe oder interne Nutzer ausgerichtet ist. Die Zentrierung prüft, ob die Bedürfnisse der Zielgruppen systematisch erhoben und berücksichtigt werden – z. B. durch kontinuierliches Feedback, User-Journeys oder automatisierte Zufriedenheitsabfragen. In einem Versicherungskonzern kann das heißen, dass Schadensprozesse regelmäßig mit Hilfe von Nutzerumfragen angepasst werden. Das Kriterium Nutzen geht einen Schritt weiter und untersucht, ob der Mehrwert des Prozesses für die Nutzenden tatsächlich erkennbar ist: Ist der Status jederzeit einsehbar? Werden Bearbeitungszeiten kommuniziert? Ein gutes Beispiel wäre die Paketverfolgung in der Logistik oder Self-Service-Angebote in Energieportalen. Die Partizipation schließlich bewertet, ob es strukturierte Beteiligungsformate gibt – etwa in Form von Beta-Tests, partizipativen Plattformen, Feedbackschleifen oder der Integration von

Accessibility-Standards. Hier zeigen sich z. B. Kundendialogformate in Banken oder UX-Tests im E-Commerce als gute Praxis.

In der Dimension **»Skills und Kultur«** geht es um die Frage, ob die organisationale Umgebung bereit ist für digitale Prozesse. Digital Skills prüft, ob die Beteiligten über die nötigen Kompetenzen zur Umsetzung und Weiterentwicklung verfügen – in der Praxis z. B. durch Schulungsprogramme. Digital Leadership fragt ab, ob Führungskräfte digitale Lösungen fördern und aktiv begleiten – etwa durch Budgetentscheidungen oder Leuchtturmprojekte. Das Kriterium Digital Mindset geht noch tiefer und untersucht, ob experimentelles, iteratives Arbeiten Teil der Organisationskultur ist – also ob etwa in agilen Projekten digitale Optionen systematisch zuerst geprüft werden (Digital First).

Zur Messbarmachung des Digitalisierungsgrades werden je zwei operationalisierende Fragen und Aussagen für jedes der beschriebenen Kriterien genutzt.

1) Technologie

Technologiebasis	Input- und Output-Kanäle Es wird betrachtet, ob die In- und Output-Kanäle analog (bspw. papierbasiert) oder digitalisiert sind.	1. Alle eingehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital.	1. Inwieweit sind alle eingehenden Informationen für den Prozess vollständig digital?
		2. Alle ausgehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital.	2. Inwieweit sind alle ausgehenden Informationen für den Prozess vollständig digital?

Tabelle 2: Kriterienaussagen und -fragen am Beispiel des Bewertungskriteriums »Technologiebasis«

Die Fragen werden mittels einer fünfstufigen Likert-Skala operationalisiert. (Porst 2011)
Die Skala reicht von »trifft überhaupt nicht zu« bis »trifft voll und ganz zu«. Die Likert-Skala ermöglicht eine neutrale Haltung und ist effizient. Der Mittelwert aus beiden Aussagen ergibt den Kriteriumswert.

Skalen für die Einschätzung	Alternativ: Einschätzung in Prozent	Wert
trifft überhaupt nicht zu	0	1
trifft eher nicht zu	> 0 % – 40 %	2
teils / teils	> 40 % – 50 %	3
trifft eher zu	> 50 % – 95 %	4
trifft voll und ganz zu	> 95 %	5

Tabelle 3: Skalenwertetabelle

An dieser Stelle werden zwei Aspekte deutlich: die umgesetzte Individualisierung und die Möglichkeit der weiteren Modellanpassung an die spezifischen Anforderungen verschiedenster Organisationen in der Praxis. Dimensionen oder Kriterien lassen sich je nach Prozesskontext gewichten oder ergänzen, sofern organisationsintern eine konsistente Anwendung gewährleistet ist. Bei weiterer Individualisierung des Reifegradmodells 3.0 sollte sichergestellt werden, dass innerhalb einer Organisation ein gleichartiges Modell zur Messung des Digitalisierungsgrades, Anwendung findet.

Die Bestimmung des Digitalisierungsgrades eines Geschäftsprozesses erfolgt im Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 »Bottom-Up« wie folgt:

- Der Mittelwert der Digitalisierungsgrade aus beiden Fragen eines Kriteriums bildet den Digitalisierungsgrad dieses Kriteriums.
- Aus den drei Kriteriumswerten einer Dimension ergibt sich deren Dimensionswert.
- Der Digitalisierungsgrad eines Geschäftsprozesses ergibt sich durch die Bildung des Mittelwertes aus den Digitalisierungsgraden der fünf Modelldimensionen – ggf. angepasst durch definierte Gewichtungen.

2.2 Anwendung und Ergebnis

Das Bitkom-Reifegradmodell »Digitale Prozesse« 3.0 kann anwenderfreundlich und ressourcenschonend mithilfe einer frei zugänglichen Excel-Anwendung eingesetzt werden, die auf der ↗ Projektwebseite des Bitkom zur Verfügung steht. Es wurde als niedrigschwelliges Analyse- und Steuerungsinstrument konzipiert und ist auch ohne spezialisierte IT-Kenntnisse direkt einsetzbar.

Die Bewertung erfolgt pro Geschäftsprozess. Das Modell kann flexibel an spezifische organisationale Anforderungen angepasst werden, z. B. durch

- die Ergänzung oder Konkretisierung von Kriterienfragen,
- die Anpassung der Bewertungslogik (Skalierung),
- oder die Relevanzanpassung einzelner Dimensionen und Kriterien.

Die zugrunde liegende Excel-Datei erlaubt solche Anpassungen direkt im Arbeitsblatt – ohne zusätzliche Tools oder technischen Aufwand. Gleichwohl wird empfohlen, innerhalb einer Organisation ein einheitliches Bewertungsverfahren festzulegen, um Vergleichbarkeit über Prozesse hinweg sowie im Zeitverlauf (z. B. für Soll-Ist-Vergleiche) sicherzustellen.

Die Bewertung sollte sich stets am gelebten Ist-Zustand des Prozesses orientieren – nicht an vorhandenen, aber häufig veralteten oder ungenutzten Prozessbeschreibungen. Falls keine ausreichende Kenntnis über den realen Ablauf vorliegt, sollte zunächst eine Prozesserhebung erfolgen. Für diesen Zweck stellt das Tabellenblatt »Prozesssteckbrief« eine strukturierte Erfassungsvorlage zur Verfügung.

Die Inhalte und Systematik des Modells sind im Tabellenblatt »Dimensionen und Kriterien« übersichtlich dargestellt. Die eigentliche Bewertung erfolgt im Blatt »Bewertung, Checkliste«, das sämtliche Einzelkriterien zur Bewertung enthält. Neu in Version 3.0 ist die Wahlmöglichkeit zwischen:

- klassischen Kriterienfragen (zur dialogischen Anwendung)
- oder prägnanten Kriterienaussagen, die auch bei Selbstbewertungen genutzt werden können.

Jedem Kriterium wurde zudem eine Erläuterung beigelegt, um die Verständlichkeit zu erhöhen und Interpretationsspielräume zu reduzieren.

Für jedes Kriterium kann eine Bewertung auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) vergeben werden. Dies erfolgt durch Eintrag eines »x« in die entsprechende Spalte. Die Mittelwerte werden automatisch berechnet. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wird empfohlen, die Bewertungen mit kurzen Begründungen zu hinterlegen.

Die Ergebnisse der Bewertung werden im Blatt »Ergebnis-Visualisierung« automatisch grafisch aufbereitet. Ein Spinnennetzdiagramm visualisiert den Digitalisierungsgrad entlang der 15 Kernkriterien, ergänzt um den berechneten Gesamtreifegrad des untersuchten Prozesses.

Eine wesentliche Neuerung in Version 3.0 ist die Möglichkeit zur gewichteten Relevanzeinschätzung: Nutzerinnen und Nutzer können für jede Dimension eine individuelle Relevanzanpassung (von 0 bis 100 Prozent in 20er-Schritten) vornehmen – z. B. basierend auf strategischen Zielen, dem angestrebten Ambitionsniveau, der Digitalstrategie oder organisatorischen Rahmenbedingungen. Diese Relevanzanpassung beeinflusst die Berechnung des Reifegrades und sollte daher auch im überjährigen Vergleich der Entwicklung berücksichtigt werden. Nur so kann eine Vergleichbarkeit erreicht werden. Das Reifegradmodell 3.0 enthält ein ergänzendes Modul zur »OZG-Einordnung«, mit dem sich bewertete Prozesse gezielt hinsichtlich zentraler Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (z. B. Ende-zu-Ende-Digitalisierung, EfA-Fähigkeit, medienbruchfreie Umsetzung) einordnen lassen. So kann das Modell nicht nur zur eigenen Steuerung, sondern auch zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen beitragen.

Wie bei allen Methoden der Prozessanalyse liefert das Modell keine automatisierten Handlungsempfehlungen. Es beschreibt den Status quo – nicht die Lösung. Die Entscheidung, ob und wie auf identifizierte Reife- oder Schwachstellen reagiert wird, liegt vollständig bei den Anwendenden. Das Modell kann jedoch gezielt zur Ableitung von Maßnahmen genutzt werden – insbesondere im Zusammenspiel mit ergänzenden Methoden, wie z. B. einer Soll-Ist-Analyse (↗ siehe Kapitel 3.2) oder im Rahmen strategischer Digitalisierungsprogramme.

Darüber hinaus schafft die strukturierte Bewertung eine wertvolle Diskussionsgrundlage: Die Einschätzungen der Beteiligten fördern einen fachbereichsübergreifenden Dialog über den digitalen Ist-Zustand, ermöglichen ein gemeinsames Verständnis über Handlungsbedarfe und helfen dabei, Reifeentwicklungen im Kontext größerer Transformationsziele zu verorten.

Die standardisierte Visualisierung der Ergebnisse erleichtert es, Fortschritte sichtbar zu machen – etwa bei der Kommunikation gegenüber Leitungsebenen, politischen Gremien oder zur Begründung von Projektentscheidungen. Durch die nachvollziehbare Relevanzanpassung können Bewertungsschwerpunkte explizit gemacht und flexibel angepasst werden, ohne die methodische Konsistenz zu gefährden.

Die Aussagekraft der Ergebnisse hängt dabei maßgeblich von der Qualität der Durchführung ab. Ein bewertungsfähiger Prozess als Basis, ausreichend beteiligte Perspektiven (z. B. Prozessverantwortliche, IT, Controlling) und die bewusste Reflexion der Bewertungen sind zentrale Voraussetzungen für valide Erkenntnisse. Das Modell bietet hierfür die methodische Struktur – die Wirksamkeit entfaltet sich jedoch erst durch eine kontextbewusste Anwendung.

Die Anwendung des Reifegradmodells sollte daher stets mit Blick auf den jeweiligen Zweck erfolgen – sei es zur Bestandsaufnahme, zur Priorisierung, zur Förderung eines internen Dialogs oder zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen. Im besten Fall wird daraus ein kontinuierlicher Lern- und Steuerungsprozess.

2.3 Nutzen und Limitierungen

Das Bitkom-Reifegradmodell 3.0 unterstützt als praxisnahes Analyse- und Steuerungsinstrument Organisationen aller Art und Größe dabei, die Leistungsfähigkeit ihrer digitalen Prozesse systematisch zu bewerten und gezielt zu verbessern. Es macht Digitalisierung auf Prozessebene sichtbar und hilft, Transparenz über den aktuellen Status quo herzustellen sowie konkrete Handlungsdimensionen für die Weiterentwicklung zu definieren.

Durch die systematische Analyse entlang klar definierter Dimensionen wie Technologieeinsatz, Datenverwendung, Prozessqualität oder digitale Kompetenzen erhalten Organisationen ein Bild davon, wo sie stehen, wo sie hinwollen und was dafür zu leisten ist. Dies bildet die Grundlage, um Digitalisierungsmaßnahmen nicht nur ad hoc, sondern planvoll, priorisiert und messbar umzusetzen. Das Modell macht nicht nur den Status quo sichtbar, sondern gibt Orientierung für nächste Entwicklungsschritte – und deren potenzielle Wirkung. Es kann somit auch für die strategische Steuerung der Prozessdigitalisierung genutzt werden.

Das Modell ist bewusst niedrigschwellig und modular konzipiert. Es eignet sich für Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen und bietet eine strukturierte Grundlage für

strategische Entscheidungen, Projektportfolios, Investitionsprioritäten sowie den Dialog zwischen Fach- und IT-Bereichen. Denn wer Digitalisierung strategisch gestalten will, braucht mehr als nur Einzelmaßnahmen – es braucht genau eine solche Orientierung, Struktur und das gemeinsame Verständnis über den Status quo. Genau hier setzt das Bitkom-Reifegradmodell an.

Es bietet entsprechend vielfältigen Nutzen – sowohl als Einstieg in die Prozessdigitalisierung als auch als Kompass für den weiteren Weg. Im Folgenden werden die wichtigsten Nutzenaspekte erläutert.

Nutzen des Bitkom-Reifegradmodells

1. Strukturierte Standortbestimmung auf Prozessebene

Das Bitkom-Reifegradmodell schafft Orientierung: Durch die systematische Bewertung verschiedener Kriterien entlang fünf zentraler Dimensionen digitaler Prozesse (wie Technologie, Prozessqualität und Kompetenzen) wird der aktuelle Digitalisierungsgrad konkret und differenziert erfassbar – auch für Nicht-Experten.

Unternehmen erkennen somit schnell, wo sie aktuell stehen und welche Handlungsfelder besonders relevant sind. Für sie nicht relevante Dimensionen können in der neuen Version gering priorisiert werden bei der abschließenden gewichteten Bewertung des Gesamtreifegrades.

2. Potenziale erkennen und Maßnahmen ableiten

Stärken, Schwächen und Unterschiede in der Reife zwischen verschiedenen Prozessen werden sichtbar. Daraus lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen und Investitionsprioritäten ableiten, die gezielt Schwachstellen adressieren und die digitale Transformation voranbringen.

3. Transparenz schaffen und Steuerung ermöglichen

Das Modell fördert ein gemeinsames Verständnis für den bisherigen Digitalisierungsgrad und mögliche Handlungsfelder. Es schafft eine belastbare Datengrundlage für den weiteren Dialog über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen bei der Digitalisierung einzelner Prozesse sowie damit einhergehend auch Erkenntnisse auf der Metaebene über die Herausforderungen bei der Umsetzung strategischer Ziele über mehrere Prozesse hinweg.

4. Förderung von Veränderungsbereitschaft und Beteiligung

Das Modell kann auch als kommunikativer Impuls genutzt werden: Die strukturierte Auseinandersetzung mit Reifegradkriterien fördert das Bewusstsein für Veränderungsbedarfe und ermöglicht eine breite Beteiligung verschiedener Perspektiven. Dadurch unterstützt es Veränderungsprozesse auch auf kultureller Ebene und kann

als Katalysator für organisationsinternen Wandel wirken – insbesondere in verwaltungsnahen Kontexten mit vielen Stakeholdern.

5. Benchmarking und Vergleich

Die einheitliche Struktur erlaubt Vergleiche innerhalb der Organisation (z. B. Prozesse, Abteilungen, Regionen) sowie – wo gewünscht und sinnvoll – den Abgleich mit externen Benchmarks, um den eigenen Fortschritt besser einschätzen zu können und sich zu orientieren.

6. Identifikation von Automatisierungspotenzialen und Förderung von Ende-zu-Ende-Denken

Durch die systematische Bewertung zentraler Dimensionen der Prozessdigitalisierung werden Automatisierungspotenziale sichtbar, was langfristig die Effizienz und Fehlerquote verbessert. Gleichzeitig unterstützt das Modell die Ausrichtung auf Ende-zu-Ende-Prozesse statt Silooptimierung.

7. Niedrigschwelliger Zugang und Praxisorientierung

Das Modell verzichtet auf komplexe Vorbedingungen. Es eignet sich für Unternehmen jeder Größe und Reife – von KMU über Konzerne bis zur öffentlichen Verwaltung – und lässt sich flexibel anpassen.

Der Nutzen des Bitkom-Reifegradmodells ist somit vielfältig und praxisrelevant – gerade, weil es eine klare Struktur und eine niederschwellige Handhabung verbindet.

Limitierungen des Bitkom-Reifegradmodells

Trotz dieser vielfältigen Potenziale stößt das Modell – wie jedes Werkzeug – an Grenzen, insbesondere in Kontexten mit hoher Individualisierung, technologischer Spezialisierung oder komplexen Steuerungsanforderungen:

1. Begrenzte Individualisierung

Das Modell arbeitet mit generischen Kriterien. Es kann daher organisationsspezifische Besonderheiten oder branchenspezifische Rahmenbedingungen nur begrenzt abbilden.

Mit der Möglichkeit zur Relevanzanpassung der verschiedenen Dimensionen bietet das Modell allerdings erstmals konkrete Individualisierungsoptionen. Wir empfehlen, bei Bedarf nicht nur die Bewertungsdimensionen passend zum Kontext des betrachteten Prozesses zu gewichten, sondern das Modell zudem durch individuelle Bewertungskriterien oder modular erweiterbare Templates auf die eigene Organisation anzupassen.

2. Subjektive Bewertung

Bewertungen basieren auf subjektiver Einschätzung. Unterschiedliche Rollen und Perspektiven können zu Abweichungen führen, insbesondere in komplexen Prozessen mit vielen Rollen, Teams, Standorten oder Prozessbeteiligten – z. B. hinsichtlich der Bewertung der Kompetenzen bei größeren Teams. Unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen oder Interpretationen der Kriterien können die Vergleichbarkeit zusätzlich erschweren.

Um dem entgegenzuwirken, empfehlen wir, verschiedene Stakeholder (Fachbereiche, IT und, sofern vorhanden, auch Prozessverantwortliche und Prozessarchitekten) bei der Bewertung einzubeziehen, um unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen direkt gemeinsam klären zu können.

3. Statischer Momentaufnahmecharakter

Das Modell liefert eine punktuelle Standortbestimmung, zeigt jedoch keine Dynamik oder automatische Fortschrittsmessung über die Zeit hinweg, falls keine regelmäßige Wiederholung erfolgt.

Wir empfehlen daher, das Modell in etwaige organisationsinterne Reifegradmodelle im Prozessmanagement zu integrieren, um der Einmaligkeit der Bewertung entgegenzuwirken (siehe auch Beispiel der Stadt München in Kapitel 4).

4. Keine automatische Ableitung von Maßnahmen

Das Reifegradmodell identifiziert Reifegradunterschiede und Handlungsfelder, gibt aber keine konkreten Handlungsempfehlungen oder Maßnahmen vor. Die Interpretation der Ergebnisse und die Ableitung geeigneter Schritte bleiben vollständig bei den Anwenderinnen und Anwendern. Ohne begleitende Methoden (z. B. Soll-Ist-Analyse, Zielbildentwicklung, Wirkungslogik) besteht die Gefahr, dass Bewertungen ohne operative Konsequenz bleiben.

Die Reifegradbewertung sollte daher möglichst in bestehende strategische oder operative Steuerungsprozesse eingebettet werden – etwa in Digitalisierungsstrategien oder Projektportfolios. So entstehen Anschlussfähigkeit und eine belastbare Grundlage für konkrete Umsetzungsentscheidungen.

5. Vernachlässigung externer Faktoren

Externe Einflussfaktoren wie Marktveränderungen, neue oder veränderte Regulierung oder Kundenanforderungen werden nicht explizit erfasst. Das Bitkom-Reifegradmodell fokussiert primär die internen Voraussetzungen für die digitale Reife von Prozessen – wie z. B. Technologieeinsatz, organisatorische Strukturen oder Kompetenzen. Gerade in dynamischen Umfeldern ist es jedoch entscheidend, sowohl externe Risiken als auch Chancen durch neue Technologien, Förderungen oder Marktentwicklungen systematisch in die Reife- und Potenzialbetrachtung digitaler Prozesse einzubeziehen.

Wir empfehlen, ggf. relevante Umweltfaktoren im Rahmen der Analyse oder bei der Interpretation der Ergebnisse einzubeziehen.

6. Ressourcendruck bei umfassender Anwendung

Gerade für größere Organisationen kann die umfassende Anwendung des Modells ressourcenintensiv sein, insbesondere bei tiefgehenden Analysen aller Geschäftsprozesse. Bei größeren Organisationen können einige der Fragen aber auch nur aus einem übergeordneten Blickwinkel betrachtet und bewertet werden, da es zu dem Thema der Fragestellung konzernweit gültige Vorgaben gibt.

Wir empfehlen daher, sich zunächst auf priorisierte Prozesse (z. B. nach Wirkung, Risiko, eingesetzten Mitarbeiterkapazitäten) zu fokussieren, wenn eine organisationsweite Betrachtung aller Prozesse aus Ressourcengründen nicht möglich sein sollte.

7. Limitierte Anleitung für spezifische Technologien

Das Bitkom-Reifegradmodell bietet bewusst technologieoffene Formulierungen, um eine breite Anwendbarkeit über Branchen, Prozessarten und Organisationsgrößen hinweg zu ermöglichen. Dies ermöglicht eine hohe Übertragbarkeit und Anwendbarkeit auf unterschiedlichste Organisationen, schränkt jedoch gleichzeitig die Aussagekraft ein, wenn es um die Bewertung technologischer Reife oder den gezielten Einsatz zukunftsweisender Tools geht. In einer zunehmend dynamischen Technologielandschaft bleibt unklar,

- welche Technologien bereits in welchem Umfang eingesetzt werden,
- wie innovationsbereit eine Organisation ist oder
- wie zukunftsfähig ihre IT-Landschaft und Technologiearchitektur sind.

Die dargestellten Punkte helfen, den Nutzen und die Grenzen des Bitkom-Reifegradmodells realistisch einzuschätzen und unterstützen Unternehmen dabei, das Modell gezielt und sinnvoll einzusetzen.

2.4 Einordnung und Abgrenzung des Bitkom-Reifegradmodells 3.0

Das Bitkom-Reifegradmodell »Digitale Prozesse« wurde in der Version 3.0 als praxisorientiertes Analyse- und Steuerungsinstrument zur Bewertung der digitalen Reife einzelner Geschäftsprozesse weiterentwickelt – insbesondere für Organisationen, die Digitalisierung nicht als rein technische Aufgabe verstehen, sondern ganzheitlich entwickeln wollen. Dabei verbindet es Niedrigschwelligkeit in der Anwendung mit inhaltlicher Tiefe und orientiert sich explizit an den Bedarfen der Fachbereiche, nicht nur an technischen oder methodischen Spezialisten.

Abgrenzung von der Version 2.0

Im Unterschied zur Vorgängerversion 2.0 wurden in der aktuellen Fassung insbesondere die Bewertungskriterien inhaltlich überarbeitet und geschärft. Ziel bleibt es, Digitalisierung messbar, bewertbar und gestaltbar zu machen – mit einem Fokus auf konkrete Prozesse und deren Wirkung im organisatorischen Kontext. Gleichzeitig adressiert das Modell strukturelle Voraussetzungen, die für eine nachhaltige digitale Transformation erforderlich sind.

Gegenüber dem Bitkom-Modell 2.0 wurden in Version 3.0 insbesondere vier wesentliche Weiterentwicklungen vorgenommen:

1. Inhaltliche Schärfung der Kriterien:

Die Kriterien wurden präzisiert und teilweise neu gruppiert, um die Trennschärfe zwischen Prozess- und Organisationsebene zu verbessern. Dies unterstützt eine differenziertere Bewertung und hilft, Missverständnisse in der Anwendung zu vermeiden.

2. Modularisierbarkeit durch Relevanzanpassung:

Auch wenn das Modell in seiner aktuellen Umsetzung nicht explizit modular aufgebaut ist, lassen sich die Dimensionen durch die Möglichkeit ihrer Relevanzanpassung modularer nutzen, bis hin zur Möglichkeit, die Relevanz einer Dimension auf 0 zu setzen, wenn ein Prozess beispielsweise so weit digitalisiert ist, dass die Kompetenz von Mitarbeitenden für eine Bewertung nicht mehr relevant sein sollte.

3. Integration wirtschaftlicher Überlegungen:

Eine besondere Stärke der Version 3.0 ist die Integration einer optionalen wirtschaftlichen Betrachtung, die auf dem etablierten WiBe-Ansatz (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung) aufbaut. Damit unterscheidet sich das Bitkom-Reifegradmodell deutlich von vielen klassischen Modellen, die oft ausschließlich diagnostisch angelegt sind. Das WiBe-Modul ermöglicht

- eine strukturierte Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Nutzen für die Digitalisierung eines konkreten Prozesses,
- die Bewertung von Einmal- und Daueraufwänden
- und daraus ableitbar eine wirtschaftliche Priorisierung von Reifeentwicklungen.

Diese Kombination aus Reifegradbewertung und Wirtschaftlichkeit erlaubt nicht nur die Identifikation von Handlungsfeldern, sondern auch deren wirtschaftliche Priorisierung – insbesondere im öffentlichen Bereich. Sie stellt damit einen integralen Bestandteil der aktuellen Modellversion dar und erhöht die Steuerungsfähigkeit erheblich.

4. Praxisnutzen für die öffentliche Verwaltung:

Die Version 3.0 bietet nicht nur aufgrund der optionalen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einen deutlich höheren Praxisnutzen für Verwaltungen. Es adressiert zentrale Anforderungen aus dem Onlinezugangsgesetz (OZG) wie Ende-zu-Ende-Digitalisierung, medienbruchfreie Schnittstellen, EfA-Fähigkeit (»Einer für Alle«) und Nutzerzentrierung wesentlich klarer und operationalisierter. Die schon erwähnte Relevanzanpassung ermöglicht es, in der Verwaltung gezielt Schwerpunkte zu setzen. Gerade in der Daseinsvorsorge kann eine Digitalisierung zwar gewollt sein – aber mit Grenzen. So lassen sich Prozesse im Rahmen von wichtigen Betreuungsangeboten gezielt optimieren und bewerten. Durch eine neue Spalte im Bewertungstemplate zur »OZG-Einordnung für Verwaltung« können OZG-relevante Kriterien gezielt identifiziert und priorisiert werden. Damit wird das Reifegradmodell 3.0 anschlussfähig an OZG-Vorhaben, Registermodernisierung und EfA-Umsetzung.

Einordnung und Abgrenzung von anderen Reifegradmodellen

Die Anzahl existierender Reifegradmodelle ist hoch – sowohl in wissenschaftlichen Publikationen als auch in der Praxis von Beratungen, Softwareanbietern oder Behörden. Je nach Zielsetzung, Zielgruppe und Betrachtungsebene unterscheiden sich diese Modelle teils erheblich hinsichtlich Struktur, Anwendungstiefe und Aussagekraft.

Das Bitkom-Reifegradmodell »Digitale Prozesse« 3.0 verfolgt im Unterschied zu vielen anderen Modellen einen prozessbezogenen, pragmatischen und organisationsübergreifenden Ansatz:

- Im Vergleich zu klassischen Reifegradmodellen wie CMMI, COBIT oder der ISO/IEC 330xx liegt der Fokus des Bitkom-Modells nicht auf der normativen Prozessreife im Sinne eines standardisierten Prozessmanagements oder IT-Governance, sondern auf der bewertbaren Digitalisierung konkreter Prozesse – inklusive ihrer technischen,

organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen. Dadurch eignet sich das Modell besonders für den Einsatz in heterogenen Organisationen mit unterschiedlichem Reifegradniveau.

- Im Unterschied zu strategischen Organisationsmodellen wie dem EFQM-Modell adressiert das Bitkom-Modell bewusst nicht die Gesamtreife der Organisation, sondern die digitale Reife einzelner Geschäftsprozesse – ermöglicht aber durch das Zusammenspiel der Dimensionen auch Rückschlüsse auf organisationale Voraussetzungen.
- Im Gegensatz zum PEMM-Modell von Hammer werden im Bitkom-Modell keine aufwändigen mehrstufigen Assessments durch interdisziplinäre Teams vorausgesetzt. Stattdessen kann die Bewertung niedrigschwellig durch Fachbereiche, Prozesseigentümer oder Prozessverantwortliche vorgenommen werden – ergänzt um optional nutzbare Zusatzmodule für vertiefte Steuerungsbedarfe, wie z. B. wirtschaftliche Priorisierung oder Kontextfaktoren.
- Für die öffentliche Verwaltung bietet die Version 3.0 zusätzliche Anschlussfähigkeit: Anders als branchenübergreifende Modelle berücksichtigt sie die Anforderungen des OZG und erlaubt durch die WiBe-Anbindung eine direkte Kopplung an gängige Verfahren der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im öffentlichen Sektor – ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber vielen privatwirtschaftlich geprägten Modellen.
- Im Unterschied zu vielen niedrigschwelligen Online-Schnelltests (z. B. »Digitaler Reifegrad-Check« diverser Industrie- und Handwerkskammern oder KMU-Portale) bietet das Bitkom-Modell eine methodisch konsistente, multiperspektivische und flexibel erweiterbare Bewertungslogik. Es eignet sich damit sowohl für einen ersten Einstieg als auch für eine systematische Weiterentwicklung – und kann im Rahmen von Digitalstrategien, Förderprogrammen oder kontinuierlichen Verbesserungsprozessen eingesetzt werden.
- Anders als das Digital Capability Framework der Universität St. Gallen, das digitale Fähigkeiten und deren strategischen Wertbeitrag auf Organisationsebene bewertet, fokussiert das Bitkom-Modell auf eine praxisnahe Standortbestimmung der digitalen Reife einzelner Prozesse. Es adressiert dabei auch strukturelle Rahmenbedingungen und unterstützt die Ableitung konkreter Umsetzungsmaßnahmen, verzichtet aber bewusst auf eine umfassende Transformationsbewertung auf strategischer Ebene.
- Im Gegensatz zum Value Maturity Model aus dem Strategic Portfolio Management, das typischerweise in Konzernen zur Bewertung und Priorisierung digitaler Fähigkeiten oder Initiativen auf Basis von ROI, TCO oder strategischem Beitrag eingesetzt wird, kombiniert das Bitkom-Modell Reifegradbewertung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gezielt auf Ebene einzelner Prozesse. Mit dem optionalen WiBe-Modul bietet es eine standardisierte, prozessorientierte Wirtschaftlichkeitsanalyse.

Während viele etablierte Modelle entweder eine hohe methodische Tiefe (aber begrenzte Alltagstauglichkeit) oder eine sehr spezifische Ausrichtung (z. B. auf IT, Qualität, KI) aufweisen, zielt das Bitkom-Reifegradmodell bewusst auf eine pragmatische und zugleich anschlussfähige Lösung ab:

- Es ist prozessorientiert statt strukturzentriert: Der Fokus liegt auf der Reife und Entwicklung konkreter Prozesse – nicht (nur) auf der Gesamtorganisation.
- Es ist niedrigschwellig, aber skalierbar: Die Anwendung ist bereits mit wenig Aufwand möglich, kann aber modular vertieft werden und ist (ggf. in angepasster Form) sogar für eine regelmäßige Bewertung einer großen Anzahl von Prozessen geeignet, wie das Beispiel der Stadt München verdeutlicht.
- Es ist strategisch anschlussfähig: Durch die Möglichkeit zur Integration von Wirkungsketten und Wirtschaftlichkeitsanalysen eignet sich das Modell zunehmend auch für das strategische Prozessmanagement.

Wann ist das Bitkom-Reifegradmodell die richtige Wahl?

Das Bitkom-Reifegradmodell 3.0 ist daher immer dann besonders geeignet, wenn

- die digitale Reife konkret auf Prozessebene eingeschätzt werden soll,
- eine einfache, aber strukturierte Anwendung gewünscht ist – auch ohne umfassende externe Unterstützung,
- Digitalisierung nicht nur als Technologieprojekt verstanden wird, sondern auch Aspekte wie Kultur, Kompetenzen und strategische Ausrichtung einbezogen werden sollen,
- eine Grundlage für zielgerichtete Maßnahmenplanung, Fortschrittsmessung oder strategische Diskussionen entstehen soll.

2.5 Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung

Herausforderungen der Verwaltungsdigitalisierung

Deutschland steht bei der Digitalisierung der Verwaltung seit Jahren unter Druck. Im europäischen Vergleich liegt es laut EU-Digital Economy and Society Index (DESI) oder vergleichbaren Erhebungen regelmäßig im hinteren Mittelfeld – insbesondere bei Nutzerzentrierung, Transparenz und dem Einsatz digitaler Verwaltungsleistungen (Europäische Kommission 2022). Wie eine aktuelle Bitkom-Analyse zeigt, sind zwar rund 60 Prozent der Verwaltungsleistungen online verfügbar, doch hinter dieser Zahl verbirgt sich ein ernüchterndes Detail: Nur 14 Prozent der Leistungen können tatsächlich vollständig digital und medienbruchfrei bearbeitet werden – also ohne Rückgriff auf analoge Zwischenschritte oder Papierformulare. Weitere 28 Prozent seien lediglich eingeschränkt online nutzbar, etwa durch PDF-Downloads oder einfache Webformulare (Bitkom 2025).

Diese Diskrepanz offenbart eine zentrale Schwachstelle der Verwaltungsdigitalisierung: Sie bleibt oft an der Oberfläche. Die überwiegende Mehrheit der Verwaltungsprozesse ist nicht durchgängig digitalisiert, sondern verbleibt in hybriden Zwischenformen – digital nach außen, analog nach innen. Bürger können zwar online Anträge stellen, doch im Hintergrund erfolgt die Bearbeitung oft weiterhin papierbasiert oder mit wenig integrierten Fachverfahren. Das Zielbild einer medienbruchfreien, serviceorientierten Verwaltung bleibt so in weiter Ferne. Folgende Aspekte haben sich dabei in der Vergangenheit als wesentliche Hemmnisse erwiesen:

- fehlende Prozessstandards und Datenmodelle,
- unzureichende Schnittstellen zwischen Portalen, Registern und Fachverfahren,
- uneinheitliche IT-Architekturen sowie
- Qualität der Fachverfahren und
- eine begrenzte Skalierung der EfA-Prinzipien.

Diese Herausforderungen verdeutlichen: Die eigentliche Transformation liegt nicht nur in der Digitalisierung einzelner Services, sondern im tiefgreifenden Umbau der dahinterliegenden Geschäftsprozesse – von der Organisation über die technischen Systeme bis zur Kultur und Kompetenzentwicklung. Es geht um nichts anderes als eine ganzheitliche Verwaltungsmodernisierung.

Genau hier setzt das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 an: Es ermöglicht Verwaltungen, den tatsächlichen Digitalisierungsstand ihrer Prozesse zu bewerten, Optimierungspotenziale zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln – als strategisches Steuerungsinstrument jenseits der reinen Online-Verfügbarkeitsquote.

Das OZG-Reifegradmodell: Ein pragmatischer Einstieg mit Begrenzung

Das zur OZG-Umsetzung entwickelte 4-Stufen-Reifegradmodell bietet einen strukturierten Einstieg zur Bewertung des Digitalisierungsgrades einzelner Verwaltungsleistungen. Das Modell bewertet dabei den Digitalisierungsgrad einer Verwaltungsleistung auf einer Skala von 0 bis 4:

- Stufe 0 = ausschließlich papierbasiert,
- Stufe 1 – 2 = digitale Informationsangebote und einfache Online-Formulare,
- Stufe 3 = durchgängiger digitaler Antrag inkl. digitaler Nachweise und Bescheide,
- Stufe 4 = vollständig digitaler, automatisierter Ende-zu-Ende-Prozess.

Es misst damit primär die Online-Verfügbarkeit und die digitale Abwicklung aus Sicht der Nutzer, z. B. durch digitale Antragstellung, Nachweisübermittlung oder Online-Bescheide. Damit liefert es zwar eine wesentliche Grundlage zur OZG-Vollzugskontrolle im föderalen Verbund und wird aktuell in vielen Ländern und Kommunen als Steuerungsinstrument eingesetzt.

Für eine strategische Steuerung der Verwaltungsmodernisierung genügt das OZG-Reifegradmodell jedoch nicht. Es bleibt auf der Oberfläche der Leistungsebene und berücksichtigt nur den nutzungsseitigen Digitalisierungsgrad – also, was Bürger und Unternehmen sehen. Die interne Prozessdimension bleibt hingegen unsichtbar. Aspekte wie:

- Medienbruchfreiheit in der Back-End-Verarbeitung,
- Schnittstellen zu Fachverfahren und Registern,
- Verfügbarkeit und Qualität von Prozessdaten,
- digitale Kompetenzen und Akzeptanz im Fachbereich,
- Wirtschaftlichkeit und Wirkung der Digitalisierung

finden im Modell keine Berücksichtigung, auch wenn sich diese Faktoren indirekt auch auf das Nutzungserlebnis direkt auswirken.

Der ergänzende Beitrag des Bitkom-Reifegradmodells

Genau hier setzt das Bitkom-Reifegradmodell »Digitale Prozesse« 3.0 an: Es ergänzt das OZG-Modell um eine prozessfokussierte, multiperspektivische und wirtschaftlich bewertbare Sicht. Die Bewertung erfolgt auf Ebene einzelner Prozesse, unabhängig davon, ob diese in einer konkreten OZG-Leistung münden. Dabei werden auch organisatorische, technische und kulturelle Faktoren berücksichtigt. Die integrierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (optionales WiBe-Modul) erlaubt zudem eine fundierte Entscheidungsgrundlage für Investitionen, wie sie im OZG-Kontext zunehmend notwendig wird.

Nicht zuletzt macht das Bitkom-Modell die internen Digitalisierungsfortschritte und -hemmnisse sichtbar – z. B. wenn digitale Portale vorhanden sind, aber Schnittstellen fehlen oder Mitarbeitende nicht über die nötigen Skills verfügen. Damit ist es anschlussfähig an bestehende OZG-Strukturen, aber tiefergehend in der Analyse – und somit eine ideale Ergänzung für Verwaltungen, die Digitalisierung nicht nur technisch umsetzen, sondern strategisch steuern wollen.

Erfahrungen in der Verwaltung

Praxiserfahrungen aus Kommunen wie der Landeshauptstadt München oder der Stadt Solingen zeigen exemplarisch, wie das Bitkom-Reifegradmodell »Digitale Prozesse« über seine diagnostische Funktion hinaus auch als kontinuierliches Steuerungsinstrument genutzt werden kann – angepasst an lokale Voraussetzungen, Systeme und Steuerungsbedarfe.

So verdeutlicht der Münchner Ansatz, wie das Modell in bestehende Controlling- und Berichtssysteme integriert werden kann, um Prozessentwicklung, Digitalisierung und organisationale Fähigkeiten regelmäßig zu erfassen, zu monitoren und zu berichten – sowohl verwaltungsintern als auch gegenüber politischen Entscheidungsträgern. Die regelmäßige Bewertung auf Prozess- und Organisationsebene schafft dabei nicht nur Transparenz, sondern auch Anschlussfähigkeit an strategische Zielprozesse, etwa im Kontext der digitalen Transformation, der Haushaltssteuerung oder der serviceorientierten Verwaltungsmodernisierung.

Auch die Anwendung in Solingen belegt, dass die differenzierte Mehrdimensionalität des Modells zu neuen Erkenntnissen führen kann: Prozesse mit hohem Automatisierungsgrad, aber geringerer organisatorischer Auswertungstiefe (z. B. iKFZ), und umgekehrt Prozesse mit noch analogen Anteilen, aber hoher Datenverfügbarkeit (z. B. interne Beschaffungsworkflows), lassen sich realitätsnäher bewerten als bei rein nutzerzentrierten Modellen. Die reflektierte Einbindung vermeintlich weicher Faktoren

wie »Skills und Kultur« oder der Zugriff auf prozessbezogene Kontextinformationen wird dadurch zu einem echten Mehrwert – nicht nur im Sinne der Bewertung, sondern auch als Grundlage für Diskussionen zur Zielbildentwicklung, technischen Konsolidierung oder Personalstrategie.

Diese Beispiele, die in ↗ Kapitel 4 näher vorgestellt werden, zeigen: Das Bitkom-Reifegradmodell 3.0 ist nicht auf eine bestimmte Verwaltungsgröße, Reifegradstufe oder Methodik festgelegt. Es erlaubt eine flexible Adaption – vom einfachen Selbstcheck bis zum integrierten Steuerungssystem – und macht damit nicht nur den Status quo sichtbar, sondern unterstützt aktiv die strategische Weiterentwicklung hin zu einer lernenden, wirksamen und digital souveränen Verwaltung.

Gerade in föderalen Kontexten, in denen Kommunen z. B. digitale Angebote anderer Städte mitnutzen müssen, ohne selbst steuernd eingreifen zu können, hilft das Bitkom-Modell, solche Abhängigkeiten, Entwicklungsblockaden und organisatorischen Defizite sichtbar zu machen – weit über die OZG-Sichtweise hinaus. Die Steigerung der Transparenz dient dabei auch den Chancen, die als Digitale Dividende gehoben werden können und so das wirtschaftliche Handeln beeinflussen kann.

Wirtschaftlichkeit als Steuerungsfaktor: Das optionale WiBe-Modul

Digitale Transformation ist nicht nur ein technisches oder organisatorisches Vorhaben – sie ist auch eine Investition, gerade in Zeiten klammer öffentlicher Kassen. Um begründete Entscheidungen über Prozessdigitalisierung treffen zu können, bedarf es neben einer reinen Reifegradbewertung auch einer ökonomischen Perspektive: Was kostet die Weiterentwicklung – und was bringt sie? Genau hier setzt das neue optionale WiBe-Modul des Bitkom-Reifegradmodells an.

Das Modul orientiert sich methodisch an dem WiBe-Standard (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung), wie er in vielen Behörden und öffentlichen Programmen (z. B. OZG, Registermodernisierung, EFA-Finanzierung) etabliert ist. Es erlaubt eine strukturierte Gegenüberstellung von

- Einmal- und laufenden Aufwänden (z. B. Einführungskosten, Personalaufwände, Betriebskosten) und
- Ist- und Soll-Nutzenaspekten (z. B. Zeitersparnis, Fehlervermeidung, Servicequalität, strategische Wirkung).

Dabei verfolgt das WiBe-Modul nicht das Ziel einer vollständigen betriebswirtschaftlichen Amortisationsrechnung, sondern stellt ein pragmatisches Werkzeug zur Verfügung, um

- Reifegradentwicklungen ökonomisch zu priorisieren,
- die wirtschaftliche Argumentation von Investitionsentscheidungen zu stärken,
- und eine anschlussfähige Begründung gegenüber Haushalts-, Finanzierungs- oder Förderstellen zu liefern.

3 Zum Reifegradmodell begleitende Zusatzmodule

3 Zum Reifegradmodell begleitende Zusatzmodule

An dieser Stelle werden Zusatzmodule vorgestellt, die das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 begleiten. Sie erweitern das Anwendungsspektrum und den Nutzen des Modells für die Anwenderinnen und Anwender erheblich.

Die Entwicklung der drei Zusatzmodule »Management-Cockpit«, »Soll-Ist-Analyse« und »Prozessautomatisierung« basiert auf Initiative und Erkenntnissen der Projektgruppe und fand in enger Abstimmung mit Praxispartnern statt.

Durch die drei optional einsetzbaren Module lässt sich in der Analyse über die Darstellung des Ist-Zustandes des digitalen Reifegrades einzelner Prozesse hinausgehen. Die Anwendung einzelner Zusatzmodule verlangt in der Praxis ein tiefergehendes Bekenntnis zu Digitalisierungsanstrengungen. Gleichzeitig öffnen die Module das Feld für neue spannende Erkenntnisse.

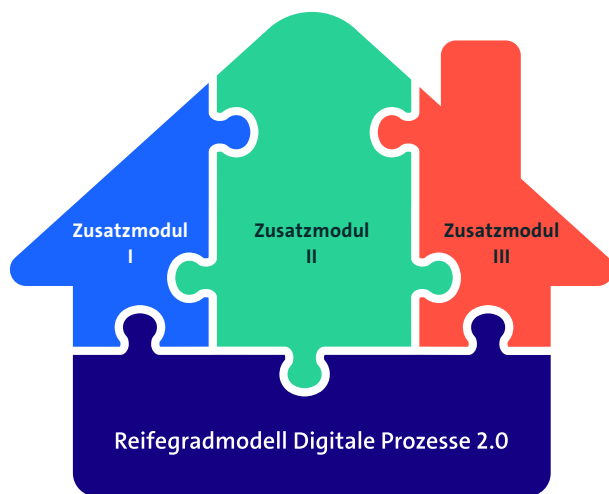


Abbildung 3: Reifegradmodell und Zusatzmodule

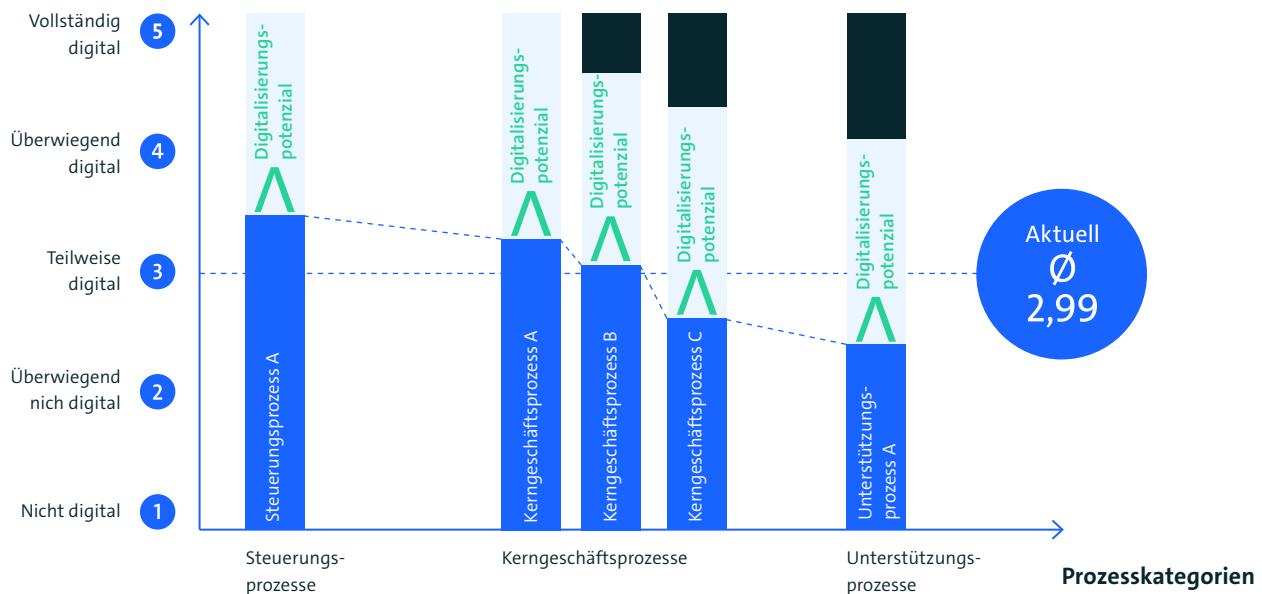
3.1 Management-Cockpit

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 bietet neben der neuen Dimension »Kundinnen und Kunden« zusätzliche Bewertungskriterien. Das Management-Cockpit ist ein wegweisendes Zusatzmodul, das die bisherige Einzelergebnisbetrachtung erweitert. Das Modul ermöglicht eine grafisch aufbereitete Darstellung einer Vielzahl durchgeführter Prozessbewertungen.

Die Visualisierung vermittelt einen sehr guten Überblick über den Arbeitsstand (z. B. welche und wie viele Geschäftsprozesse bereits bewertet sind) und stellt insofern ein Steuerungsinstrument für Führungskräfte dar. Das Modul ermöglicht es, gezielt Lücken zu schließen, weitere Digitalisierungspotenziale zu heben oder ein internes Benchmarking aufzubauen.

Management-Cockpit: Ergebnisbeispiel

Digitalisierungsgrad



■ Aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen (z. B. Kundenbedürfnisse, Wirtschaftlichkeit, Gesetze, etc.) derzeit nicht »vollständig digital« realisierbar.

Abbildung 4: Management-Cockpit mit beispielhafter Ergebnisdarstellung

Als Schlüsselerfolgskriterium (KPI) für das Controlling weist das Management-Cockpit den Digitalisierungsgrad der Geschäftsprozesse mit dem Mittelwert aller durchgeführten Prozessbewertungen aus. Die Aussagekraft dieses KPI wird umso stärker, je mehr Geschäftsprozesse entlang der Prozesskategorien mit dem Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 bewertet sind.

Sowohl der dadurch gebildete Digitalisierungsgrad von Geschäftsprozessen als auch der Vergleich der Geschäftsprozesse untereinander unterstützen maßgeblich das Controlling von Maßnahmen. Dadurch lassen sich Digitalisierungsstrategien erfolgreich umsetzen. Entwickelt sich z. B. der Digitalisierungsgrad stetig in Richtung »überwiegend digital« oder »vollständig digital«, ist die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation positiv messbar. Es muss berücksichtigt werden, dass (noch) nicht alle Geschäftsprozesse aufgrund ihrer Eigenschaften, aus betriebswirtschaftlichen, rechtlichen, technischen oder sonstigen Rahmenbedingungen vollständig digitalisiert werden können. Dennoch gibt der Digitalisierungsgrad gute Antworten auf die Fragen:

- Wie digital sind unsere Prozesse?
- Wie digital sind einzelne Prozessbereiche?
- Wie digital ist unser Unternehmen?
- Wo sind Potenziale vorhanden?
- Wie können wir das Digital Mindset etablieren?
- Haben wir das OZG umfänglicher als andere Behörden umgesetzt?

Damit die Aktualität im Zeitverlauf sichergestellt ist, wird die regelmäßige Wiederholung der Geschäftsprozessbewertung empfohlen. Im Fokus einer kontinuierlichen Fortschreibung sollten Geschäftsprozesse stehen, die für die Umsetzung einer Digitalstrategie wesentlich sind. Aufgrund sich stetig ändernder Rahmenbedingungen, einer agileren Entwicklung und dem technologischen Fortschritt, sollte die Evaluation in bestimmten zeitlichen Intervallen erfolgen. Eine Evaluation für die strategisch bedeutsamen Geschäftsprozesse kann z. B. alle 12 bis 18 Monate nach der letzten Bewertung erfolgen.

Für die praktische Anwendung des Management-Cockpits wurde eine Kurzanleitung verfasst. In dieser wird Schritt für Schritt erläutert, wie das Tool einzurichten ist. Die Hilfsmittel sind auf der [Projektwebseite des Bitkom](#) zu finden. Bei erfolgreicher Einrichtung lässt sich die Analyse durch das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 skalieren und unternehmensweit einsetzen. Mit zunehmender Verbreitung und Nutzung erscheint eine Weiterentwicklung in Richtung eines organisationsübergreifenden Benchmarkings als realisierbar.

3.2 Soll-Ist-Analyse

Ein typisches Anwendungsszenario für Reifegradmodelle sind Soll-Ist-Analysen (Appelfeller/Feldmann 2018). Im Kontext des Reifegradmodells Digitale Prozesse 3.0 bieten sich mindestens zwei Szenarien an: Zum einen lässt sich mit dem Modell der Reifegrad an unterschiedlichen Zeitpunkten messen. Somit lassen sich zeitliche Veränderungen der digitalen Reife darstellen. Zum anderen kann der Status quo mit einem Zielstatus verglichen werden. Beide Ansätze unterstützen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und helfen bei der Zieldefinition.

Das Anwendungsbeispiel der MACH AG (↗ Kapitel 4.1.3) veranschaulicht, dass eine Analyse zu unterschiedlichen Zeitpunkten neue Erkenntnisse über die Reife des Geschäftsprozesses generieren kann. Bei diesem Typ der Soll-Ist-Analyse wird die digitale Reife eines Ist-Geschäftsprozesses initial erhoben. Anschließend können die Stärken ausgebaut und die Schwächen durch Projekte behoben werden. Nach einer gewissen Zeit kann dann der Reifegrad neu erhoben werden, um die Fortschritte zu erfassen.

Der zweite Typ der Analyse kann eher als Instrument des Projektmanagements verstanden werden. So wird auch hier zunächst der Status quo eines Geschäftsprozesses erhoben und analysiert (↗ siehe Abbildung 2 für ein mögliches Erhebungsergebnis). Nehmen wir an, dass es sich um einen »Order-to-Cash«-Prozess handelt, der in der Ausgangssituation in der Dimension »Technologie« durch Medienbrüche geprägt ist. Diese Medienbrüche entstehen durch eine Vielzahl an IT-Systemen, die nicht integriert sind. Fehlendes Prozessmanagement und fehlende Dokumentation führen dazu, dass Tätigkeiten innerhalb des Geschäftsprozesses in der Regel fallbezogen sind. Das Prozesswissen liegt dabei in einzelnen Silos (entweder Personen oder Abteilungen). Entsprechend werden in der Dimension »Prozessqualität« Verbesserungspotenziale identifiziert. Prozessdaten werden im aktuellen »Order-to-Cash« Prozess kaum genutzt, wodurch die Dimension »Prozessdaten« überwiegend nicht digital läuft. Kundinnen und Kunden sind ebenfalls nur unzureichend in den Prozess eingebunden und vor allem werden diese nicht an Verbesserungsprozessen beteiligt. In der Dimension »Skills und Kultur« schneidet der Prozess vergleichsweise gut ab, da digitale Lösungen in der Organisation durchaus erste Wahl sind und Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Auf der anderen Seite werden Veränderungen bislang nicht begleitet und bei der Aneignung von Fähigkeiten gilt das Motto »Learning by Doing«.

Diese Erkenntnisse werden im nächsten Schritt dazu genutzt, den Prozess mithilfe des Reifegradmodells neu zu gestalten. Zunächst gilt es dabei, den Zielprozess zu definieren und mithilfe eines Prozessmodells darzustellen. In dem beschriebenen Beispiel sollte im neuen Prozess sichergestellt werden, dass die IT-Lösungen integriert und so Medienbrüche beseitigt werden. Darüber hinaus wäre das Prozessmodell der erste Schritt in Richtung Dokumentation des Geschäftsprozesses. Die Etablierung eines Prozessmanagements würde sich positiv auf die Transparenz auswirken und so Wissenssilos mit der Zeit beseitigen. Die Mehrwerte von Prozessdaten gilt es zu erschließen. Hier kommt den Logdaten eine zentrale Rolle zu. Diese sollten im ersten Schritt erhoben und gespeichert werden, um sie im nächsten Schritt auszuwerten und als Grundlage für weitere Prozessoptimierungen zu nutzen. Die Dimension »Kundinnen und Kunden« sollte im Zielprozess stärker adressiert werden, indem Kundinnen- und Kundenbedürfnisse direkt im Prozess erhoben werden. Außerdem sollte der »Order-to-Cash« Prozess konsequent aus Kundinnen- und Kundenperspektive optimiert werden. Bei dem Thema »Skills und Kultur« gilt es vor allem, die Mitarbeitenden abzuholen und zu befähigen, den Prozess erfolgreich durchzuführen und gemeinsam weiterzuentwickeln. Die folgende Abbildung stellt den Zielprozess im Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 dar.

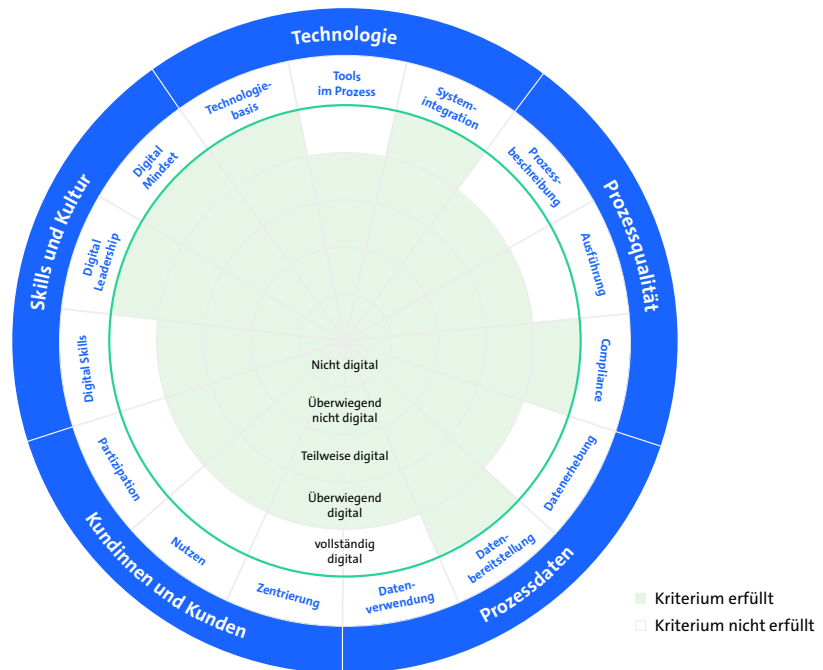


Abbildung 5: Reifegrad eines »Order-to-Cash« Prozess nach Re-Design

Das Bild kann als Vision für die Implementierungsphase dienen. Diese ist selbstverständlich durch eine passende Methode zu begleiten (Dumas et al. 2018).

3.3 Prozessautomatisierung

Unter Automatisierung von Geschäftsprozessen wird die softwaregestützte Durchführung von Aufgaben und Abläufen verstanden. Eine Automatisierung kann dabei einzelne Aufgaben innerhalb eines Geschäftsprozesses oder alle Aufgaben in einem Gesamtprozess im Sinne einer Ende-zu-Ende-Automatisierung umfassen (Dumas et al. 2018). In der Praxis endet Prozessautomatisierung häufig dort, wo Abteilungs- und Unternehmensgrenzen enden.

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 misst die Reife der Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Dies stellt eine notwendige Grundlage für die Automatisierung einzelner Prozessschritte und für die vollständige Automatisierung über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg dar.

Die erste Dimension kann direkt über Items (Fragen 4 sowie 6) betrachtet werden. Die zweite Dimension kann indirekt über die Verkettung von Prozessabschnitten (cross-sectional) betrachtet werden. So lassen sich Medienbrüche an Schnittstellen identifizieren. Für diese Perspektive werden Geschäftsprozesse (oder auch Sub- bzw. Teilgeschäftsprozesse) aneinandergereiht und die Items (Fragen 1 sowie 2) berücksichtigt.

			1) Technologie									2) Prozessqualität											
			Technologiebasis			Tools im Prozess			Systemintegration			Prozessbeschreibung			Ausführung			Compliance					
			Items			Ø	1	2	Ø	3	4	Ø	5	6	Ø	7	8	Ø	9	10	Ø	11	12
Prozesse	1	Personal Anforderung	3,0	4	2	3,5	4	3	3,0	3	3	4,0	4	4	1,5	2	1	2,5	1	4			
	2	Personal Aufnahme	2,0	2	2	3,5	4	3	2,0	1	3	4,0	4	4	3,0	4	2	3,0	2	4			
	3	Personal Einsatz Monitoring	2,0	2	2	3,5	4	3	2,0	1	3	4,0	4	4	2,5	4	1	2,5	2	3			
	4	Feedback & Bewertung	3,0	4	2	3,5	4	3	3,5	4	3	4,0	4	4	1,5	2	1	2,5	4	1			
	5	Vertragsende	2,0	2	2	3,5	4	3	2,0	1	3	4,0	4	4	2,5	2	3	3,0	2	4			
	6	Personal Übernahme	2,0	2	2	3,5	4	3	2,0	1	3	4,0	4	4	3,0	3	3	3,5	3	4			

Tabelle 4: Cross-sectionale Betrachtung und Auswertung von Geschäftsprozessen

Die obige Übersicht stellt exemplarisch die Verkettung von sechs Geschäftsprozessen hinsichtlich ihrer Bewertung, dar. Die Verkettung erfolgt anhand der Kriterien des Reifegradmodells. Die Verkettung kann zum einen den prozesslogischen Ablauf innerhalb eines definierten Process Clusters wiedergeben, aber auch eine andere beliebige Aneinanderreihung von Geschäftsprozessen sein (z. B. Verantwortungsbereich eines Prozess Owners oder Anwendung eines IT-Systems). Ziel der cross-sectionalen Betrachtung ist es, die Durchgängigkeit und Plausibilität der Kriterien aufzuzeigen. Über die roten Farbmarkierungen werden Inkonsistenzen in den vorgenommenen Einzelbewertungen aufgezeigt.

Einfärbungen in Magenta stellen systemimmanente Fragen dar, die nicht von einem Prozess allein, sondern aus übergeordneter Sicht für alle Geschäftsprozesse bewertet werden. Somit müssen Items, die für die gesamte Organisation gelten, nicht bei jeder Einzelerhebung erfasst werden.

Prozessmodelle und Daten sind eine Grundvoraussetzung für die Automatisierung von Geschäftsprozessen. Daher umfasst das Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 auch diese Ebene. Der erste Schritt zur Automatisierung ist in der Regel die Prozessdokumentation und -beschreibung. Erst wenn Geschäftsprozesse sichtbar und definiert werden, können sie optimiert und mithilfe von Software unterstützt werden. So sind die Items zur Prozessbeschreibung (Items 7 und 8) im Zusatzmodul Prozessautomatisierung zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann es in der betrieblichen Praxis zu Diskrepanzen kommen, wie Geschäftsprozesse tatsächlich durchgeführt werden. Um Transparenz zu erreichen, sollten Prozessdaten (z. B. Logdaten) erhoben und archiviert werden, um verborgene Automatisierungspotenziale durch z. B. Process Mining zu identifizieren. Für die Durchführung des Zusatzmoduls »Prozessautomatisierung« sind Daten notwendig, die auf zwei verschiedenen Wegen erhoben werden können: Entweder automatisiert, mithilfe des Management-Cockpits, oder manuell, durch die Aneinanderreihung von Analyseergebnissen verschiedener Prozesse.

3.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Wirtschaftlichkeitsanalyse)

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) ist ein zentrales Instrument, um Digitalisierungsmaßnahmen nicht nur technisch und organisatorisch, sondern auch ökonomisch fundiert zu bewerten. Sie unterstützt Organisationen dabei, Investitionsentscheidungen nachvollziehbar und strategisch anschlussfähig zu treffen. Im Public Sektor ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung oft gesetzlich vorgeschrieben, z. B. bei Investitionsvorhaben oder Beschaffungen. Sie dient dazu, die effiziente Verwendung von Steuergeldern nachzuweisen und Transparenz zu schaffen. In Unternehmen wird die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung genutzt, um die Rentabilität von Projekten, Investitionen oder Prozessen zu bewerten. Typische Methoden sind z. B. Kosten-Nutzen-Analysen, ROI-Berechnungen oder Break-even-Analysen. Ziel ist es, Entscheidungen auf einer fundierten Basis zu treffen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sind in beiden Bereichen essenziell – im öffentlichen Sektor oft als Pflicht, in der Wirtschaft als strategisches Instrument.

Das WiBe-Modul bietet hierfür eine standardisierte, niedrigrschwellige Vorstufe, um wirtschaftliche Fragestellungen frühzeitig in die Prozesssteuerung zu integrieren und die Argumentation gegenüber Stakeholdern und Entscheidungsträgern zu stärken. Es gliedert sich in zwei Teilbereiche: quantitative Bewertung (Kapitalwertbetrachtung) und qualitative Bewertung (Nutzwertbetrachtung).

Durch die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden bietet das Modul eine ausgewogene Entscheidungsbasis, ohne den Anspruch einer vollständigen betriebswirtschaftlichen Analyse zu erheben.

1. Qualitative Bewertung (Nutzwertbetrachtung):

Das methodische Vorgehen zur qualitativen Bewertung im WiBe-Modul erfolgt in drei Schritten. Im ersten Schritt werden die aus dem Reifegradmodell 3.0 abgeleiteten qualitativen Kriterien in zukünftige Prozessanforderungen überführt. Diese Anforderungen können sowohl funktionale als auch nicht-funktionale Aspekte umfassen. Das WiBe-Modul stellt hierfür eine beispielhafte Anforderungsliste bereit, die initial überprüft und an die spezifischen Prozess- und Organisationsbedarfe angepasst werden muss. Im zweiten Schritt erfolgt die Bewertung der potenziellen IT-Lösungen bzw. Lösungsanbieter entlang der definierten Anforderungen. Für jede Anforderung wird die Erfüllungsstufe bewertet, diese ist mit den Ausprä-

gungen: »erfüllt«, »teilweise erfüllt« oder »nicht erfüllt« vordefiniert. Zusätzlich wird für jede Anforderung festgelegt, ob sie als Muss-Kriterium gilt. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse zusammengeführt. Die Gesamtbewertung erfolgt im WiBe-Modul nach dem Prinzip der einfachen Punktbewertung (Scoring-Modell). Dabei werden alle Kriterien gleichwertig betrachtet. Die Erfüllungsstufen sind mit festen Punktwerten hinterlegt, die automatisch summiert werden. Die IT-Lösung/ Lösungsanbieter mit dem höchsten Gesamtwert erfüllt die definierten Anforderungen am besten. Durch die Berücksichtigung von Muss-Kriterien wird zusätzlich sichergestellt, dass nur Lösungen in die engere Auswahl kommen, die alle unverzichtbaren Anforderungen erfüllen.

Hinweis zur Methodik: Die klassische Nutzwertanalyse sieht vor, dass jede Anforderung zusätzlich eine Gewichtung erhält, die mit der Erfüllungsstufe multipliziert wird. Dadurch wird die strategische Relevanz einzelner Kriterien berücksichtigt und die Bewertung differenzierter. Im aktuellen WiBe-Modul ist diese Gewichtung nicht implementiert. Sie kann jedoch in einem nachgelagerten Schritt ergänzt werden, um die Aussagekraft der Bewertung zu erhöhen. Die einfache Punktebewertung bietet eine pragmatische und schnelle Entscheidungsgrundlage, berücksichtigt jedoch nicht die unterschiedliche Bedeutung einzelner Anforderungen.

2. Quantitative Bewertung (Kapitalwertbetrachtung):

Ihr Ziel ist es, die ökonomische Vorteilhaftigkeit einer Investition – beispielsweise einer Digitalisierungsmaßnahme – objektiv und nachvollziehbar zu beurteilen. Methodisch werden dazu sämtliche zahlungswirksamen Kosten und Nutzen, die im Zusammenhang mit der Maßnahme über einen definierten Betrachtungszeitraum entstehen, systematisch erfasst. Diese Zahlungsströme werden mittels eines festgelegten Kalkulationszinssatzes auf einen gemeinsamen Bezugszeitpunkt, das sogenannte Basisjahr, abgezinst (Diskontierungsfaktor). Dadurch wird die zeitliche Wertdifferenz von Geldbeträgen berücksichtigt und eine Vergleichbarkeit aller Zahlungsströme gewährleistet.

Der Kapitalwert ergibt sich aus der Summe aller abgezinsten Nutzen abzüglich der Summe aller abgezinsten Kosten. Ein positiver Kapitalwert zeigt an, dass der Gesamtnutzen die Gesamtkosten übersteigt und die Maßnahme somit wirtschaftlich vorteilhaft ist. Ein negativer Kapitalwert hingegen bedeutet, dass die Kosten den Nutzen übersteigen und die Maßnahme aus ökonomischer Sicht nicht zu empfehlen ist.

Das WiBe-Modul dient als pragmatisches Entscheidungsinstrument, um Reifegradentwicklungen ökonomisch zu priorisieren und die wirtschaftliche Argumentation von Investitionsentscheidungen zu stärken. Es ersetzt kein vollständiges WiBe-Gutachten, sondern bietet eine standardisierte, niedrighschwellige Vorstufe. Grenzen bestehen insbesondere darin, dass das Modul keine vollständige betriebswirtschaft-

liche Amortisationsrechnung liefert und subjektive Bewertungen in der qualitativen Analyse eine Rolle spielen können.

Die sorgfältige Dokumentation der Bewertungen und der zugrunde liegenden Annahmen ist essenziell, um die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Ergebnisse sicherzustellen. Die qualitative Bewertung sollte regelmäßig wiederholt werden, um Fortschritte und Veränderungen sichtbar zu machen. Unsicherheiten in der quantitativen Bewertung sollten durch Risikoaufschläge/-abschläge oder Sensitivitätsanalysen adressiert werden. Für eine valide und anschlussfähige Bewertung im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) sollten zudem verschiedene Stakeholder einbezogen werden. Dazu zählen insbesondere Prozessverantwortliche und Fachexpert:innen, die IT-Abteilung, das Controlling sowie Finanzverantwortliche und – je nach Kontext – auch externe Fachexpert:innen. Die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven erhöht die Objektivität und Akzeptanz der Ergebnisse, da sowohl fachliche, technische als auch finanzielle Aspekte umfassend berücksichtigt werden. Idealerweise erfolgt die Bewertung im Rahmen eines Workshops oder einer moderierten Sitzung.

4 Anwendungsbeispiele der Verprobungsphase des Reifegradmodells

4 Anwendungsbeispiele der Verprobungsphase des Reifegradmodells

Die Anwendungsmöglichkeiten des Reifegradmodells Digitale Prozesse 3.0 sind vielfältig. Das Modell kann in seiner Basisfunktion verwendet werden – also zur Erhebung des digitalen Reifegrads von Geschäftsprozessen. Es kann auch, durch Anreicherung der vorgestellten Zusatzmodule, zur Projektsteuerung oder zur Prozessautomatisierung eingesetzt werden. Die folgenden Anwendungsbeispiele wurden im Rahmen einer Verprobungsphase erhoben. Sie dienen zum einen als Feedback-Loop, um die Praktikabilität des weiterentwickelten Reifegradmodells sicherzustellen. Zum anderen dienen sie als Instrument, um Erkenntnisse zur Prozessqualität der Projektpartner zu generieren und Anwenderinnen und Anwendern zur Verfügung zu stellen.

Die folgenden Anwendungsbeispiele haben eine gemeinsame Struktur. Zunächst wird die Zielsetzung der Anwendung dargelegt. Anschließend werden die Ausgangssituation des Projekts und das Vorgehen erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse präsentiert und es erfolgt eine kurze Zusammenfassung.

4.1 Verprobung des Reifegradmodells 2.0

Seit der Entwicklung des Reifegradmodells haben sich verschiedene Organisationen an der Verprobung beteiligt, von denen einige im Folgenden ihre Ergebnisse zur Anwendung der Version 2.0 zu darstellen.

Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist der größte Dienstleister am deutschen Arbeitsmarkt. Die BA erfüllt für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen und Institutionen umfassende Dienstleistungsaufgaben für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Außerdem unternimmt die BA Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken. Ferner zahlt sie – als Familienkasse – das Kindergeld. Ihr sind auch Ordnungsaufgaben zur Bekämpfung des Leistungsmissbrauchs übertragen.

I Zielsetzung

Das Reifegradmodell bietet einen neuartigen Ansatz, schnell und einfach eine Standortbestimmung von ausgewählten OZG-Leistungsobjekten (Ende-zu-Ende-Prozesse) durchzuführen. Diese dient wiederum der Identifikation und Ableitung von zukünftigen Handlungsfeldern sowie von Optimierungspotenzialen in der Weiterentwicklung der einzelnen Leistungsobjekte.

II Ausgangssituation

Am 18. August 2017 wurde das »Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen«, kurz Onlinezugangsgesetz (OZG), vom Bundestag mit Zustimmung des Bundesrates beschlossen. §1 des OZG verpflichtet die BA als Behörde des Bundes, alle in Abstimmung mit dem BMAS vereinbarten Verwaltungsdienstleistungen der Rechtskreise SGB III und SGB II sowie der Familienkasse zu digitalisieren. Dies sollte innerhalb eines festgelegten Rahmens, dem OZG-Reifegradmodell, bis 31.12.2022 erfolgen.

Insgesamt wurden die folgenden drei Geschäftsprozesse (OZG-Leistungsobjekte) analysiert:

1. Widerspruchsverfahren SGB III
2. Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmer-Prozess »Gleichstellungsantrag«
3. Arbeitgeberinnen- und Arbeitgeber-Prozess »Antrag Werkliefervertrag«

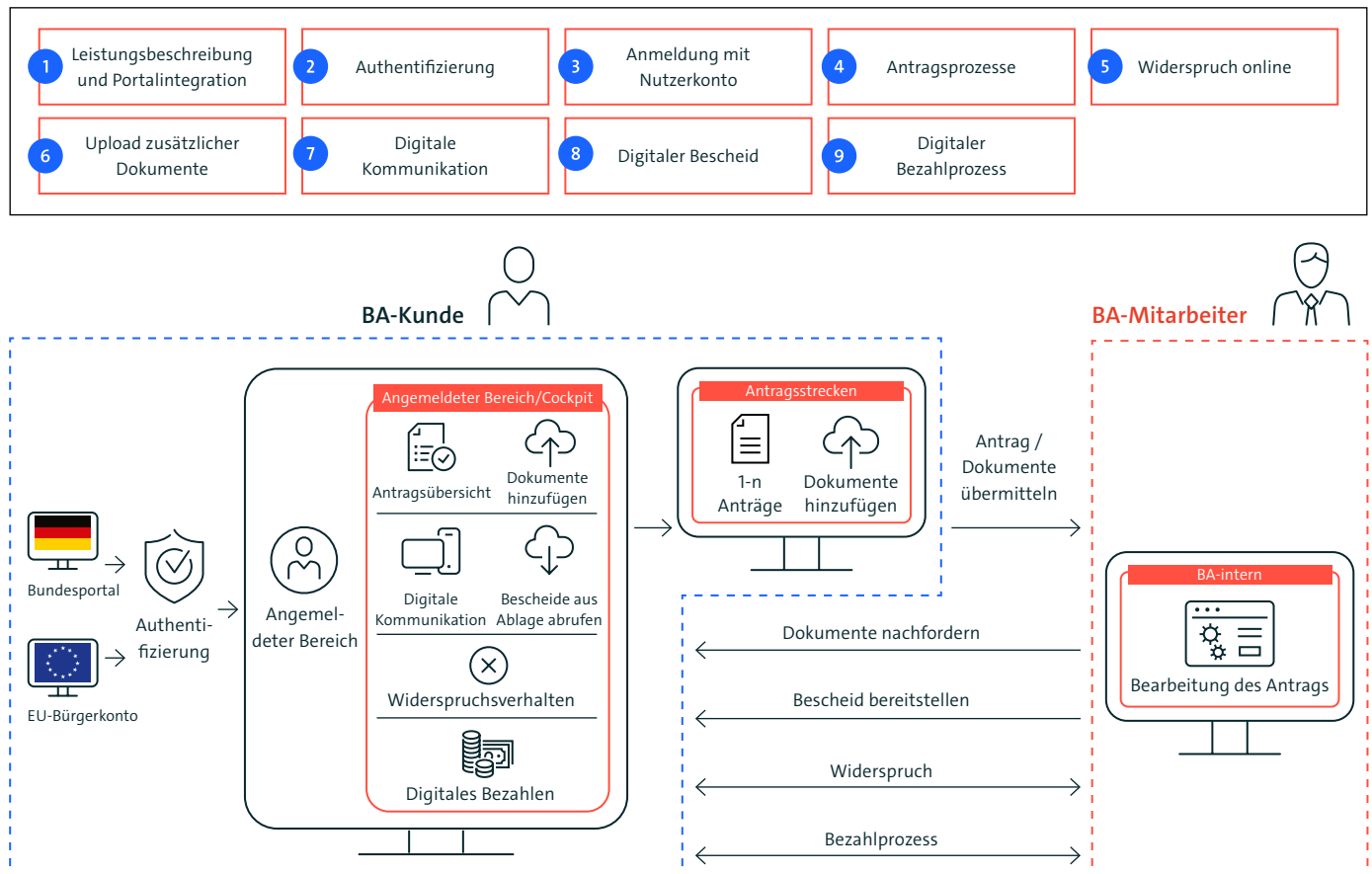


Abbildung 6: Prozessgrafik OZG-Leistungsobjekte

III Vorgehen

Die drei Geschäftsprozesse bzw. Antragsstrecken wurden jeweils mit der Projektleitung anhand der Checkliste Ende-zu-Ende bewertet und kommentiert.

IV Ergebnis

Dimension Technologie: In dieser Dimension wurde die deutlich niedrigste Ausprägung erzielt. Systemische Gründe hierfür sind u. a., dass die Antragsprozesse sehr häufig bewusst analog, z. B. mit einem Beratungsgespräch, beginnen. Außerdem ist die automatisierte Softwareentwicklung technisch nicht vollumfänglich möglich. Dies ist mit der Heterogenität von Geschäftsprozessen und den vielfältigen internen Systemlandschaften begründet.

Dimension Prozessdaten: Im Bereich der digitalen Weiterverarbeitung von bereitgestellten digitalen Daten liegt noch Verbesserungspotenzial. Etwa beim Auslesen und Verarbeiten von Informationen aus PDF-Dokumenten.

Dimension Prozessqualität: Es besteht noch Entwicklungspotenzial beim Kriterium Prozessbeschreibung. Insbesondere die systematische Beschreibung von Nebenprozessen bietet Möglichkeiten.

Dimension Kundin und Kunde: Der Reifegrad ist sehr nahe am Maximum. Lediglich technologische Hürden, z. B. die gesetzlich vorgeschriebene digitale Nutzung des neuen Personalausweises (nPA), verhindern den Maximalwert.

Dimension Skills und Kultur: Es besteht teilweise deutliches Entwicklungspotenzial im Kriterium Digital Leadership bei Führungskräften der Organisation.

Bewertung

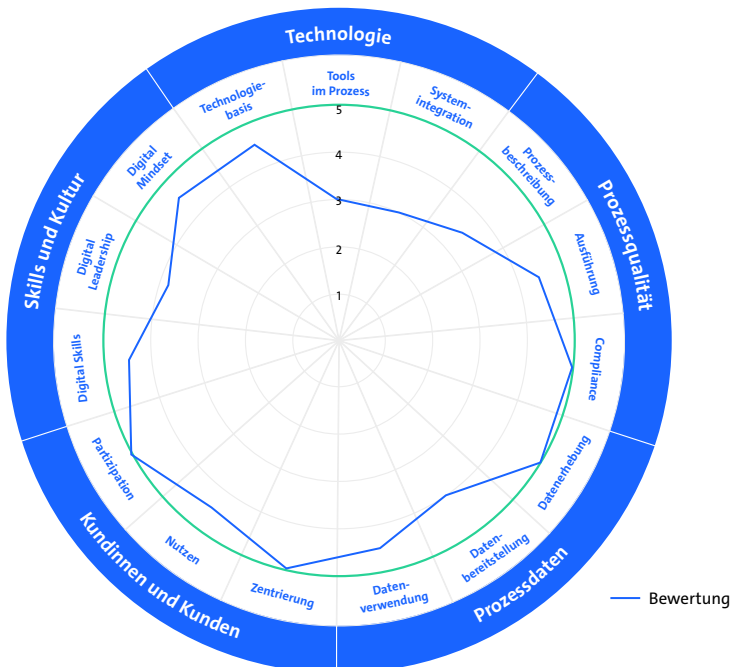


Abbildung 7: Beispiel Spinnennetzauswertung OZG-Leistungsobjekt »Widerspruchsverfahren SGB III«

V Zusammenfassung

Die aus den Beispielprozessen gewonnenen Erkenntnisse können wichtige Impulse für die Weiterentwicklung anderer digitaler Geschäftsprozesse in der Organisation geben und für die IT-Organisation der BA selbst.

Die BA hat die Grundsatzprämisse der Multikanalstrategie (digital und analog). Die Empfehlung, um saubere Ergebnisse zu erhalten ist, Kundinnen- und Kundenprozesse unbedingt vollständig zu betrachten. Dies schließt ggf. analoge Schritte (z. B. durch Kundinnen- und Kundengespräche) ein. Nur so wird Vergleichbarkeit möglich.

Ein nächster interessanter Analyseschritt wäre die Erweiterung um die nachgelagerten internen Backend-Prozesse. Dies wäre die vollumfängliche Ende-zu-Ende-Betrachtung der Prozesse.

Für die Steigerung des digitalen Reifegrades von Geschäftsprozessen in einer Organisation sind Führungskräfte, die konsequent in digitalen Lösungen denken, unabdingbar. Die Erkenntnisse aus der Bewertung liefern handlungsleitende Impulse für das Management. Die Impulse müssen für das Management sorgfältig erläutert und eingeordnet werden, um Fehlinterpretationen vorzubeugen.

Ansprechpartner bei der Bundesagentur für Arbeit

- Astrid Widmann, Informationstechnologie und Digitale Prozesse
- Holger Zeiske, Informationstechnologie und Digitale Prozesse

Easy Software AG

Mit über 30 Jahren Erfahrung ist Easy Software eines der marktführenden Unternehmen für Archivierung, ECM, DMS und P2P-Softwarelösungen im deutschsprachigen Raum. Easy Software bietet für jede Branche und jede Unternehmensgröße die maßgeschneiderte Softwarelösung zur Optimierung dokumentenbasierter Prozesse. Modernste Technologien und eine anwenderorientierte Programmierung für alle gängigen Betriebssysteme, Arbeitsumgebungen und Datenformate erleichtern Kundinnen und Kunden die alltägliche Arbeit mit Dokumenten.

I Zielsetzung

Auf der Suche nach einem möglichst praxistauglichen Tool, das sich zur systematischen Bewertung von digitalen Geschäftsprozessen und der Ermittlung von Reifegraden eignet, wurde bereits die Version 1.0 des Reifegradmodells betrachtet und im Rahmen dieser Verprobung das Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0/3.0 eingesetzt, um einen das Kerngeschäft unterstützenden Prozess systematisch zu analysieren und zu bewerten.

Die Anwendung des Reifegradmodells verfolgt dabei die Zielsetzung, den Lead Management Gesamtprozess zu analysieren, um Stärken und Schwachstellen zu identifizieren. Die Ergebnisse der Analysen sollen unter anderem zur Optimierung und Kontrolle des Leadmanagement-Prozesses und seiner jeweiligen Teilgeschäftsprozesse herangezogen werden, sodass dieser systematisch und iterativ verbessert wird.

II Ausgangssituation

Als Softwarehersteller digitalisiert Easy Software papierbasierte Geschäftsprozesse, um diese effizienter, transparenter, nachhaltiger und zukunftssicherer zu machen. Was für Kundinnen und Kunden richtig ist, wird auch intern gelebt. Durch den gezielten Einsatz von nutzwertigem Content, automatisierten Workflows und datenbasierten Entscheidungen unterstützt der Leadmanagement-Prozess maßgeblich den Vertrieb. Dies geschieht entlang der gesamten Buyer's Journey der Lösungen. Dadurch trägt der Leadmanagement-Prozess dezidiert zur Umsatzgenerierung bei. Das regelmäßige Infragestellen des Status quo und die kontinuierliche Optimierung des Leadmanagement-Prozesses entwickeln sich zum Dreh- und Angelpunkt von wichtiger strategischer Bedeutung. Dabei fungiert der Reifegrad als zentraler Indikator zur Messung des Digitalisierungsfortschritts.

Als erster, zu analysierender, Prozess wurde der Fokus auf den Teilprozess »Direct Sales« gelegt. Weitere Teilprozess-Analysen und deren Bewertung sind geplant, sind aber nicht Bestandteil dieser Case Study.

III Vorgehen

Die Bewertung anhand der Checkliste erfolgte im Rahmen von Einzelinterviews mit Key Stakeholdern. Diese sind im Leadmanagement-Prozess mit unterschiedlichen Rollen und/oder Funktionen involviert. In jedem Interview wurden zunächst das Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0 / 3.0 und seine jeweiligen Bereiche kurz erläutert. Anschließend nahmen die Befragten die Bewertung vor. Diese erfolgte anhand der Fragen zu den Kriterien entlang der fünf Dimensionen. Anknüpfend an die quantitative Bewertung, wurden die Teilnehmer gebeten, ihre gewählte Punktzahl zu erläutern. Dadurch konnten die quantitativen Bewertungen um qualitative Erkenntnisse angereichert werden. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug ca. 30 Minuten. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden anschließend ausgewertet und geclustert. Die Vorgehensweise und die genutzte Methodik fanden bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Zuspruch.

IV Ergebnis

Bewertung

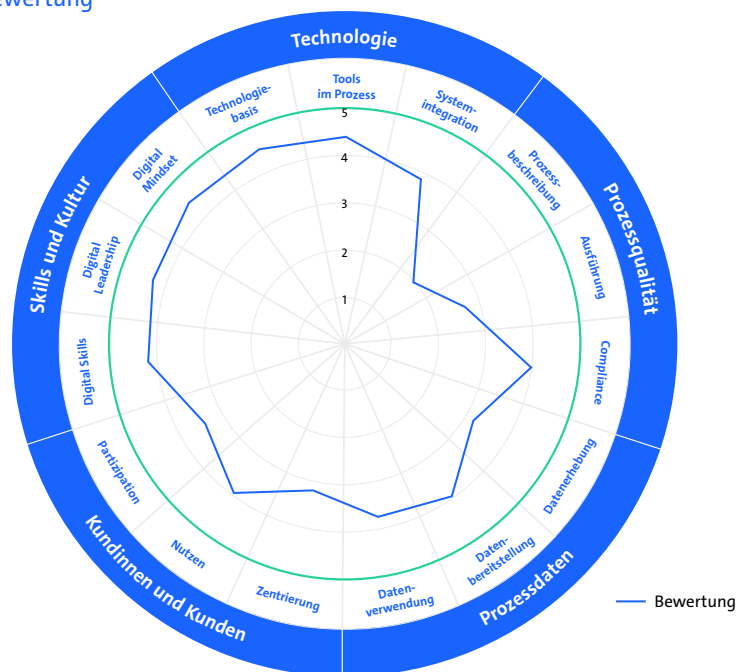


Abbildung 8: Spinnennetzmodell EASY SOFTWARE

Die Ergebnisse in den Einzelpositionen zeigen, über alle Teilnehmenden hinweg, klare Tendenzen. In einigen Fällen gehen sie aber, aufgrund der unterschiedlichen Rollen und den damit einhergehenden Kenntnisständen, stark auseinander. Um die Diversität der Sichtweisen, unabhängig von der Rolle der Teilnehmenden innerhalb des Unternehmens, zu berücksichtigen, wurde für die Berechnung des Gesamtergebnisses ein arithmetischer Mittelwert gebildet. Insgesamt haben die Anwenderinnen und Anwender den Reifegrad des analysierten Leadmanagement-Prozesses an der Schwelle zwischen teilweise digital und überwiegend digital bewertet.

Insbesondere der Dimension »Technologie« wurde in den Bewertungen der Reifegrad überwiegend digital attestiert. Dies ist mit der sehr guten Technologiebasis und den im Prozess eingesetzten Software Tools zu begründen. Lediglich bei der Systemintegration gibt es noch Verbesserungspotenzial. Hier spielen äußere Faktoren, bedingt durch Abhängigkeiten zu externen Stakeholdern, eine zentrale Rolle. Dadurch ist das Erreichen eines vollständig digitalen Reifegrads sehr herausfordernd und möglicherweise nicht realisierbar.

Die Dimension »Prozessdaten« wurde als teilweise digital klassifiziert. So sehen die Befragten z. B. im Bereich der einheitlich strukturierten Darstellung von Daten noch Optimierungspotenzial. Bei der Datenbereitstellung gibt es teilweise noch manuelle Arbeitsschritte, die mitunter zu einem Mehraufwand führen und die Fehleranfälligkeit erhöhen.

Das größte Optimierungspotenzial birgt derzeit die Dimension »Prozessqualität«. Die Prozessbeschreibung und die Ausführung befinden sich an der Schwelle zu teilweise digital. Das Kriterium Compliance hingegen wurde mit überwiegend digital bewertet. Die Dimension »Kundinnen und Kunden« wurde von den Befragten im Durchschnitt mit teilweise digital bewertet. Allerdings musste hier aufgrund des gewählten Lead-Management-Prozesses, eine Unterscheidung zwischen der Kundinnen- und Kundensicht und der Anwenderinnen- und Anwendersicht vorgenommen werden. Dies war jedoch nicht für alle Fragen zu den Kriterien möglich. Beispielsweise ist aus Anwenderinnen- und Anwendersicht, »der Status des Geschäftsprozesses jederzeit von außen einsehbar« (siehe Item 21) und wird als überwiegend digital bewertet. Aus Kundinnen- und Kundensicht ist dies nicht notwendig und lässt sich daher in diesem Kontext nicht bewerten.

Der Dimension »Skills und Kultur« wurden von den Befragten durchschnittlich der Reifegrad überwiegend digital attestiert.

V Zusammenfassung

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0 ermöglichte es auf einfache Art und Weise, eine qualitative Bewertung des gewählten Geschäftsprozesses vorzunehmen. Das niedrigschwellige Reifegradmodell lag in einer gut strukturierten Excel-Arbeitsmappe vor und ließ sich hervorragend mit wenig Zeitaufwand und Komplexität einsetzen. Die Nutzung des Reifegradmodells Digitale Prozesse 2.0 erforderte keine umfangreiche Anwenderschulung. Eine kurze Erläuterung des Vorgehens und der Checkliste war ausreichend, sodass eine Befragung der Teilnehmenden durchschnittlich ca. 30 Minuten in Anspruch nahm. So ließ sich mit wenig Aufwand ein nachvollziehbares Bewertungsergebnis erzielen. Bewertungen wurden auf einer Likert-Skala quantitativ erhoben und durch Kommentare der Anwendenden qualitativ angereichert.

Die Visualisierung der Ergebnisse anhand eines Spinnendiagramms ermöglichte dem Betrachtenden, schnell die Reifegradwerte innerhalb der einzelnen Teilbereiche (Dimensionen) zu erfassen. Zusätzliche Module, wie etwa das Management-Cockpit, ermöglichten es außerdem, verschiedene Geschäftsprozesse hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades zu vergleichen.

Ansprechpartner zur Fallstudie bei Easy Software

- Ben Schumacher, Marketing Campaign Manager, Lead Management

Mach AG

Digitalisierung von Papierakten, mehr Transparenz im Finanzhaushalt oder moderne Personalprozesse – die Mach AG unterstützt seit über 30 Jahren öffentliche Verwaltungen bei Digitalisierungsvorhaben. Mit Expertise und eigener Software werden Kundinnen und Kunden – und damit Deutschland – gestärkt. Mehr als 100.000 Nutzerinnen und Nutzer in Bundes- und Landesbehörden, Kommunen, Kirchenverwaltungen, Lehr- und Forschungseinrichtungen sowie Nicht-Regierungsorganisationen vertrauen heute auf Lösungen der Mach AG.

I Zielsetzung

Das Reifegradmodell wird im Rahmen der Evaluierung von neuen Softwarekomponenten und Programmverbesserungen eingesetzt. In dieser Fallstudie wird der aktuelle Stand nach Einführung der neuen Komponenten betrachtet. Außerdem wird ein Vergleich zu den Ergebnissen des Reifegradmodells 1.0 aus dem Jahr 2019 hergestellt..

II Ausgangssituation

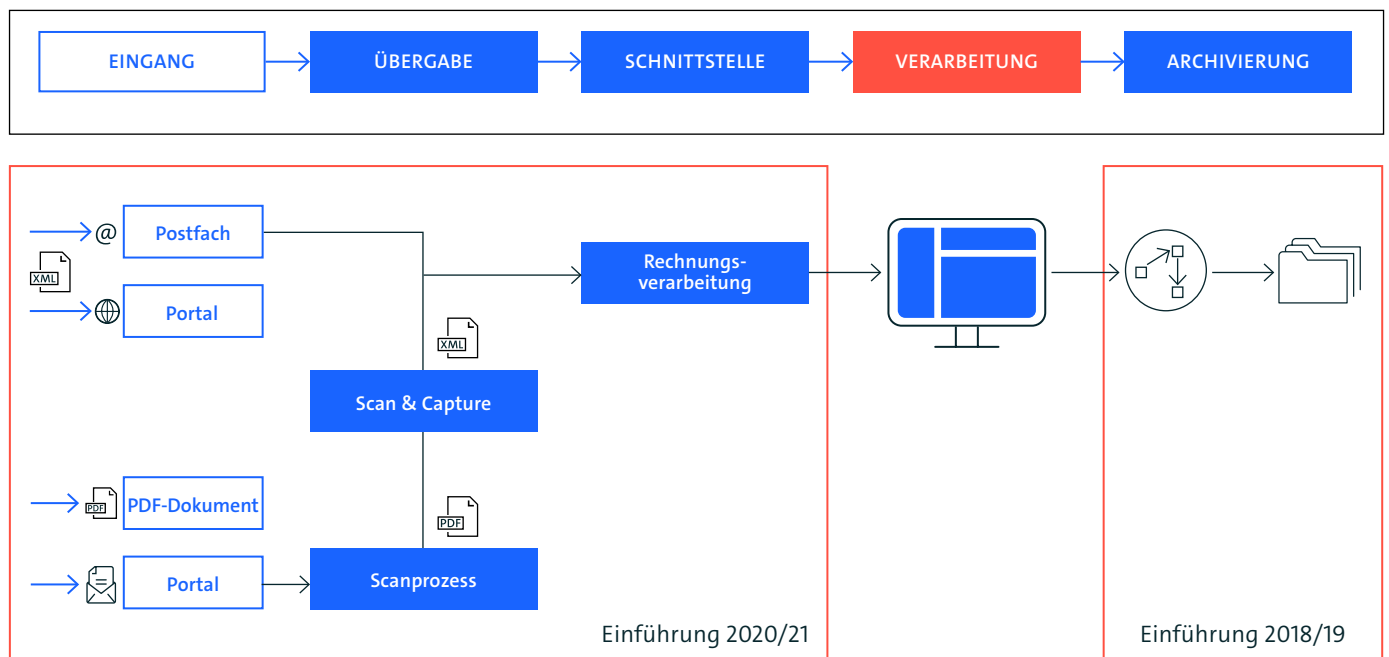


Abbildung 9: Prozesslandkarte des Kundenprojekts der MACH AG

Die Organisation hat 2019 zunächst einen Workflow zur digitalen Rechnungsbearbeitung implementiert. Anschließend wurde 2020/2021 der Rechnungseingang digitalisiert. Die Digitalisierung des Rechnungseingangs umfasst den Empfang von elektronischen Rechnungen (z. B. XRechnung) und dem Auslesen von PDF-Rechnungen mittels Capture Software. Zudem wurden Anpassungen an den Prozessabläufen sowie generelle Verbesserungen innerhalb der ERP-Software eingeführt. Das Reifegradmodell wurde 2019 an dem Prozess zur Rechnungsbearbeitung verprobt. In der Organisation sind in der ERP-Software keine weiteren BPMN 2.0 notierten Geschäftsprozesse im Einsatz.

III Vorgehen

Die Verprobung wurde innerhalb einer Woche, anonymisiert per Onlineumfrage in der Abteilung Rechnungswesen durchgeführt. Insgesamt nahmen fünf Poweruser an der Verprobung teil. Die Onlineumfrage leitete den Interviewten durch die Umfrage. Zu jedem Bereich des Reifegradmodells wurde einführend der Inhalt erläutert. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug ca. 10 Minuten.

IV Ergebnis

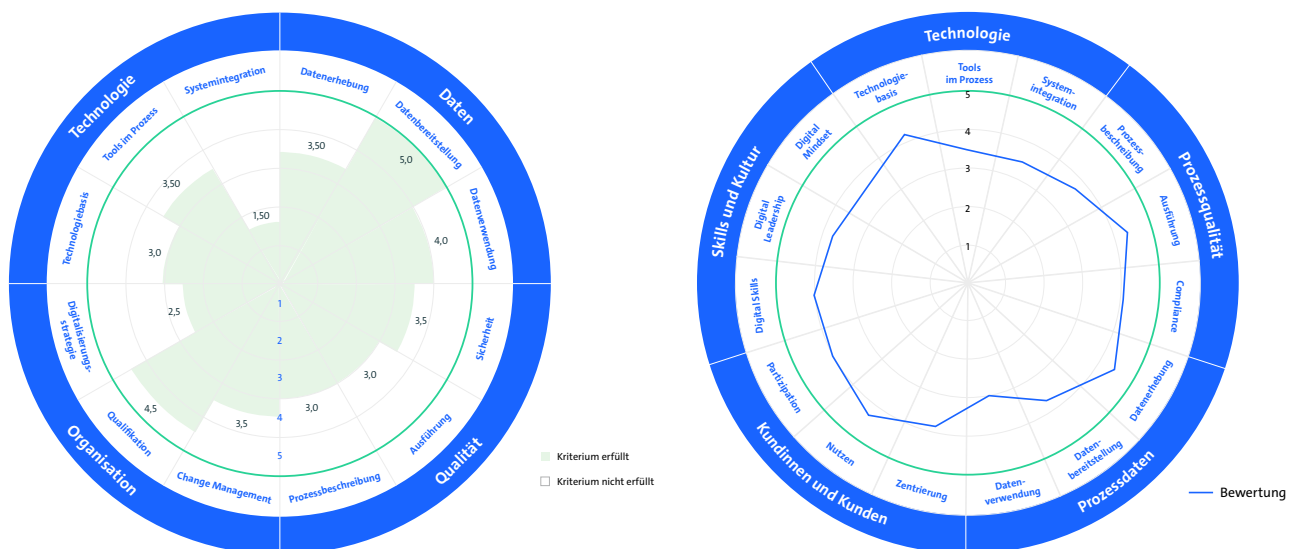


Abbildung 10: Gegenüberstellung der Verprobung 2019 (links) und 2022 (rechts)

Die Anwenderinnen und Anwender haben insgesamt den Reifegrad ihrer Geschäftsprozesse mit überwiegend digital bewertet.

Vor allem die Technologiebasis wurde gut bewertet. Ein ähnliches Bild zeigen die Rückmeldungen zu den Prozessdaten. Die Datenverwendung mit Blick auf die weitere Nutzung außerhalb der Anwendungssoftware wurde mit durchschnittlich bewertet. Die Anwenderinnen und Anwender bewerteten die Prozessqualitäten in Bezug auf Ausführung und Compliance sehr positiv. Diese positive Haltung zu den digitalen Geschäftsprozessen spiegelt sich in der durchweg positiven Wahrnehmung der digitalen Skills und Kultur wider.

V Zusammenfassung

Mit Blick auf die erste Verprobung im Jahr 2019 zeigen die Ergebnisse eine klare Verbesserung der Reifegrade. Die neuen Komponenten im Prozess führen zu einer deutlich besseren Bewertung der Systemintegration und der Technologiebasis. Weiterhin unterstützen die neuen Systeme die Datenerhebung. Dementsprechend gaben auch hier die Nutzenden eine bessere Bewertung ab.

Der Ausbau der technischen Komponenten sowie die erneute Verprobung des Reifegradmodells verdeutlichen die Motivation seitens der Organisation, eine prozessorientierte Unternehmenskultur zu etablieren. Aufgrund kontinuierlicher Prozessanpassungen, der Nutzung neuer Softwarefunktionen und der strikten Umstellung auf Geschäftsprozesse gaben die Mitarbeitenden eine deutlich bessere Bewertung der Prozessqualitäten an.

Die bewerteten Geschäftsprozesse binden keine externen Stakeholder ein, sodass der Bereich »Kundinnen und Kunden« sich ausschließlich auf interne Stakeholder bezieht. Die Einbindung weiterer Personen ist durch die Flexibilität der Workflowlösung gewährleistet. Die offene Rollenbesetzung gibt jeder Person mit Mach-Zugang die Möglichkeit, eingebunden zu werden. Weiterhin bieten zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten dem Controlling wertvolle Kennzahlen. Mitarbeitende sehen die Vorteile der Nutzung. Aktuell liegt die Bewertung durchschnittlich bei 4 von 5 Punkten.

Die Flexibilität des Geschäftsprozesses und der neuen Technologiekomponenten konnte sich während der Pandemie in Verbindung mit der Remotearbeit unter Beweis stellen. Dies zeigt die Einschätzung der Mitarbeitenden zu den digitalen Skills. 2019 wurden die Bereiche Digitalisierungsstrategie und Changemanagement noch deutlich schlechter eingeschätzt.

Ansprechpartner zur Fallstudie:

- Andreas Wankerl, Senior-Berater Bereich E-Government | Fachteam: E-Rechnung/
E-Beschaffung, Mach AG

Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL)

Die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) ist bundesweit die größte Zusatzversorgungseinrichtung für betriebliche Altersversorgung im öffentlichen Dienst. Sie umfasst rund 5 Millionen Versicherte, 5.400 Arbeitgebende und rund 5,6 Milliarden Euro Leistungszahlungen jährlich.

I Zielsetzung

Das Ziel war es, ein geeignetes und praxistaugliches »Standard-Tool« für die Bewertung digitaler Geschäftsprozesse und die Ermittlung von Reifegraden einzusetzen. Dafür hat die VBL im Rahmen der Verprobung des Reifegradmodells Digitale Prozesse 2.0 drei Kerngeschäftsprozesse bewertet.

II Ausgangssituation

Der voranschreitende digitale Wandel stellt Politik, Wirtschaft und öffentliche Verwaltung vor zunehmende Herausforderungen. Gleichmaßen bietet die Digitalisierung nahezu unbegrenzte Möglichkeiten und Chancen, die Welt, in der wir leben und arbeiten, nachhaltig zu verbessern.

Für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation, hat die VBL eine Digitalstrategie entwickelt, deren Umsetzung sie mit einer Digital Roadmap plant. Die Digital Roadmap beinhaltet insbesondere strategisch bedeutsame Maßnahmen für die weitere Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Dabei ist es wichtig, die richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit zu planen und die Erreichung von Zielen fortwährend zu prüfen. Ein wesentlicher Indikator für die Priorisierung der Maßnahmen und zur Messung der »Digitalisierungsfortschritte«, ist der Reifegrad.

III Vorgehen

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0 war integrierter Baustein in dem Prozess »Digitalanalyse«. Dieser verfolgt auf agile Weise über den bewährten IDT-Ansatz. Dieser enthält die Phasen »Innovate«, »Design« und »Transform«. Ziele der Digitalanalyse sind, neben einer Ende-zu-Ende-Prozessbetrachtung, die Erhebung konkreter und realistisch umsetzbarer Maßnahmen für die weitere Digitalisierung der Prozesse.

Im konkreten Fall wurden drei Kerngeschäftsprozesse bewertet, die jeweils hohe Fallzahlen aufweisen. Für die Bewertung der Geschäftsprozesse und die Ermittlung der jeweiligen Digitalisierungsgrade, wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das

Reifegradmodell zur Verfügung gestellt. Außerdem erhielten sie entsprechende Dokumentationen der Prozesse (u. a. Geschäftsprozessmodelle und -steckbriefe).

IV Ergebnis

Das Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0 ermöglichte auf einfache Art und Weise die Bewertung der unterschiedlichen Kerngeschäftsprozesse. Die ergänzte Dimension Kundinnen und Kunden sowie die zusätzlichen Bewertungskriterien ergaben einen hohen Mehrwert. Durch sie konnten die in der Praxis eminent wichtigen Kriterien Kundinnen- und Kundenzufriedenheit, Kundinnen- und Kundenzentrierung und Nutzungsintensität digitaler Services in der Bewertung berücksichtigt werden.

Für die Nutzung des »Reifegradmodells Digitale Prozesse 2.0« war keine Schulung notwendig. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen führten die Bewertung nach kurzer Anleitung eigenständig durch. Der Zeitbedarf für eine Bewertung lag im Durchschnitt bei ca. 30 Minuten. Die Bewertungsergebnisse differierten nur im Nachkommastellenbereich. Das unterstreicht die hohe Qualität der zugrunde liegenden Bewertungsmethodik.

Einen weiteren Mehrwert des Reifegradmodells 2.0 bot das Zusatzmodul »Management-Cockpit«. Es war ebenso mit dem Standardprogramm Microsoft Excel nutzbar. Mit diesem Feature wurden auf einen Blick die Geschäftsprozesse hinsichtlich ihrer Digitalisierungsgrade verglichen. Dadurch wurde erkannt, welche Prozesse im Reifegrad führend sind.

Die Ergebnisdarstellung wurde zudem grafisch und managementgerecht aufbereitet, sodass diese auch für Präsentationszwecke oder Benchmarking genutzt werden konnte.

V Zusammenfassung

Eine qualitative Bewertung von Geschäftsprozessen ist mit dem Reifegradmodell 2.0 aus Sicht der VBL hervorragend möglich. Die Bewertung gestaltet sich weder komplex noch zeitintensiv. Mit geringem Ressourcenaufwand wird ein nachvollziehbares, qualitativ gutes und belastbares Bewertungsergebnis erzielt. Die Dimension »Kundinnen und Kunden« macht das Modell stärker und vielfältiger einsetzbar. Mit der steigenden Anzahl durchgeführter Bewertungen wurde deutlich, dass ein prozessübergreifender Vergleich und damit ein internes oder externes Benchmarking möglich sind. Das bereitgestellte Zusatzmodul »Management-Cockpit« des Reifegradmodells Digitale

Prozesse 2.0 bietet entsprechende Funktionen, um die erhobenen Daten optimal zu nutzen. Es bietet eine managementgerechte Aufbereitung einer Vielzahl durchgeführter Bewertungen. Die grafische Darstellung ermöglicht eine Vergleichbarkeit der Digitalisierungsgrade der Prozesslandschaft und eine Aussage, wie digital das Unternehmen ist.

Ansprechpartner bei der VBL

- Martin Appel, Leiter Digitalisierungsmanagement
- Tobias Fischer, Prozessmanager

4.2 Verprobung des Reifegradmodells 3.0

Seit der Entwicklung des Reifegradmodells haben sich verschiedene Organisationen an der Verprobung beteiligt, von denen einige im Folgenden ihre Ergebnisse zur Anwendung der Version 3.0 zu darstellen.

Klingenstein Solingen

Solingen, auch bekannt als die »Klingenstein«, liegt in Nordrhein-Westfalen, Deutschland, und hat ca. 160.000 Einwohner. Die Verwaltung der Klingenstein Solingen ist eine moderne Kommunalverwaltung, die sich zunehmend digitalisiert, um effizienter und bürgerfreundlicher zu werden. Dies umfasst typische städtische Aufgaben wie Bürgerdienste, Bauwesen, Sozial- und Kulturverwaltung. Im Zuge der Digitalisierung setzt Solingen verstärkt auf digitale Angebote, etwa Online-Terminvereinbarungen, digitale Anträge und Informationsportale, um den Bürgern den Zugang zu Dienstleistungen zu erleichtern. Ziel ist es, dem demografischen Wandel und dem damit verbundenen Verlust von ca. 1.000 Fachkräften bis zum Jahr 2030 zu begegnen.

I Zielsetzung

Die Klingenstein Solingen befindet sich im Aufbau einer strategischen Vorgehensweise zur Modernisierung der Verwaltungsarbeit. Durch die Automatisierung von Prozessen sollen mindestens 200 Stellen der Verwaltung eingespart und so die Herausforderungen des demografischen Wandels kompensiert werden. Die quantitative und qualitative Handlungsfähigkeit der Stadt muss hierbei weiterhin gewährleistet werden. Durch die ganzheitliche strategische Betrachtungsweise der Stadt als moderner Dienstleister, lassen sich sowohl zentral als auch dezentral orientierte Digitalisierungsmaßnahmen priorisieren – eine zwingende Voraussetzung in der Aufgabenheterogenität einer Stadtverwaltung. Das Reifegradmodell ist dabei zur Bewertung, Priorisierung und Fokussierung ein wesentliches Werkzeug.

II Ausgangssituation

Die Klingenstadt Solingen befindet sich mitten in der Einführung eines flächendeckenden Prozessmanagements, auch unter Berücksichtigung des Reifegradmodells. Der Aufbau der zuständigen Organisation erfolgt parallel. Dabei werden die lokalen Anforderungen und die Möglichkeit der Individualisierung des Reifegradmodells konsolidiert und zu einer ganzheitlichen Solinger Sichtweise zusammengeführt. Die Einführung von Technologien zur digitalen Prozessunterstützung, wie DMS, Serviceportal und Datenmanagementsysteme, wird stetig ausgebaut und zukünftig Teil der strategischen Vorgehensweise.

III Vorgehen

Die Nutzung des Reifegradmodells befindet sich in der Einführung. Dabei kommt dem Reifegradmodell die Rolle der Priorisierung und Fokussierung zu. So soll im ersten Schritt anhand von Querschnittsprozessen, die die gesamte Organisation betreffen, die Automatisierungschance ermittelt werden. Durch die Priorisierung wird von Beginn an eine hohe Wertschöpfung erreicht. Auch die Umsetzung von OZG-Prozessen, die bereits Ende zu Ende digitalisiert werden können, wird Teil dieser Vorgehensweise. Die ganzheitliche Verbindung von interner externer Prozessunterstützung bietet dabei sowohl die Chance der Prozessvereinfachung und -beschleunigung, als auch der stetigen Steigerung der Transparenz im Verwaltungshandeln. Die Nutzung des Prozessmanagements unter Verwendung des Reifegradmodells stellte dabei sicher, sowohl die richtige Priorisierung anzuwenden als auch Investitionen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und Abwägung (gesetzliche Aufgaben, gesellschaftlicher Nutzen etc.) durchzuführen.

IV Ergebnis



Abbildung 11: Spinnennetzmodell iKFZ

Ansprechpartner bei der Klingenstadt Solingen

- Nils Gerken, CDO und Leitung solingen.digital
- Anna Kemmerling, Leitung Organisationsentwicklung

Landeshauptstadt München

I Zielsetzung

Die Landeshauptstadt München (LHM) möchte bzw. muss als große Kommune mit mehr als 1,5 Mio. Einwohnern und über 42.000 Beschäftigten in der Lage sein, den Fortschritt der Digitalisierung ihrer umfangreichen Verwaltungsarbeit für die Menschen transparent zu machen. Nur so können positive und negative Entwicklungen sichtbar und mit entsprechenden Maßnahmen beeinflusst werden. Dazu ist es notwendig, auf ein möglichst einfaches und wiederholbar ausführbares Messverfahren und -modell zurückzugreifen.

II Ausgangssituation

Die LHM beschäftigt sich schon seit 2011 im IT-Bereich und seit 2019 übergreifend mit dem Thema Prozessmanagement. In diesen Jahren sind Grundlagen und Lösungen erarbeitet worden, um Effizienzen zu heben und die Verwaltung weiter zu modernisieren. Die Digitalisierung spielt dabei heute eine zentrale Rolle, wofür Prozessfähigkeiten unerlässlich sind. Daher hat die LHM inzwischen ein alle Prozesse umfassendes Meldewesen etabliert, mittels dessen mehrmals im Jahr die konkreten Reifegrade aller Prozesse sowie die Fähigkeiten der Organisation erhoben und die Entwicklung nachvollziehbar gemacht werden kann.

III Vorgehen

Der Prozessverantwortliche erhob im Rahmen eines Self-Assessments die Werte anhand der vorhandenen Bewertungen und glich diese mit dem Bitkom-Modell ab. Dies lässt sich aufgrund der verstetigten Messungen in der LHM innerhalb von 20 bis 30 Minuten umsetzen, sofern der Prozess umfassend bekannt ist. Dies war hier der Fall. Andernfalls würde ein(e) Prozessverantwortliche(r) zusammen mit einer GPM-Einheit die Erhebung durchführen. Pragmatismus hat hier Vorrang vor Perfektion, daher sind die Werte qualifiziert geschätzt (und mit den vorhandenen Werten abgeglichen) worden.

IV Ergebnis

Das Ergebnis scheint einen sehr hohen Digitalisierungsgrad abzubilden. Dies kommt daher, dass der Prozess tatsächlich in hohem Maße digitalisiert worden ist. Aber auch aufgrund der Zusammenhänge des verwendeten Modells. Dessen muss man sich immer bewusst sein, da die Fähigkeiten der Organisation hier unmittelbar auf die Bewertung des Prozesses wirken. Wenn eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist, muss zwingend innerhalb der einzelnen Kategorien und Kriterien gesucht werden. Das ist mit der neuen Version 3.0 des Reifegradmodells gut möglich und auch konkret so vorgesehen. Dies wird insb. im ↗ Kapitel 2.2 erwähnt und ist unbedingt zu empfehlen (individuelle Anpassung). So kann u. a. auch eine Relevanzanpassung einzelner Dimensionen helfen, solche Effekte passend zu skalieren.

Hilfreich ist es dabei, für bestimmte Punkte mit Potenzial individuelle Ziele zu vereinbaren, anhand derer der Prozess wachsen kann. Dies ist mittlerweile ein wichtiger Baustein in der Digitalisierung der LHM geworden. Und natürlich darf man nicht aus dem Auge verlieren, dass es für viele Prozesse auch ein Limit in der (sinnvollen bzw. nutzbringenden) Digitalisierung gibt – daher Augenmaß.



Abbildung 12: Spinnennetzmodell LHM

Ansprechpartner bei der Landeshauptstadt München

- Stephan Schubert, IT-Referat (RIT)

5 Zusammenfassung und Ausblick

5 Zusammenfassung und Ausblick

Mit dem Reifegradmodell Digitale Prozesse 3.0 wurde ein branchenunabhängiges Modell zur Ermittlung des Reifegrades der Digitalisierung von Geschäftsprozessen entwickelt. Niedrigschwelligkeit, Flexibilität und Anwendbarkeit über die Privatwirtschaft hinaus waren zentrale Designziele und wurden in jedem Entwicklungsschritt berücksichtigt.

Im Zuge der Durchführung der Anwendungsfälle wurden viele Erfahrungen gesammelt, die auch für die übrigen Nutzerinnen und Nutzer des Reifegradmodells relevant sind. Es ist essenziell für die erfolgreiche Verwendung des Modells, dass die Einsatzzielstellung innerhalb der Organisation oder des Bereiches von Anfang an klar ist. Mit dieser Einordnung kann das Modell passgenau für den spezifischen Anwendungsfall adaptiert – und damit der größtmögliche Nutzen erzielt werden.

Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass bei der Anwendung des Reifegradmodells innerhalb von Organisationen, Transparenz einer der Hauptschlüsselerfolgsfaktoren ist. Treibende Kraft der Prozessevaluation müssen das Erkenntnisinteresse sowie der Wille nach kontinuierlicher Verbesserung der Prozesse innerhalb der Organisation sein.

Ebenfalls gilt, dass alle Beteiligten zu Beginn über die Möglichkeiten und Grenzen des Reifegradmodells aufgeklärt werden. Es sollen keine Erwartungen geweckt werden, die mit dem Modell nicht zu erfüllen sind. Es wird bewusst darauf verzichtet, Ergebnisse als »gut« oder »schlecht« einzustufen.

Im Kontext individueller Geschäftsprozesse ist das Ergebnis »nicht digital« nicht automatisch gleichzusetzen mit schlecht und das Ergebnis »vollständig digital« nicht automatisch als sehr gut: Der ermittelte Reifegrad ist immer im Kontext des Geschäftsprozesses zu betrachten. So kann es sein, dass ein Geschäftsprozess im Verhältnis zu einem anderen Geschäftsprozess einen niedrigeren Reifegrad aufweist und aufgrund unternehmensinterner oder externer Rahmenbedingungen kein Handlungsbedarf oder keine Handlungsmöglichkeit zu mehr Digitalisierung besteht.

Ausblick

Mit der Version 3.0 positioniert sich das Bitkom-Reifegradmodell als flexibel einsetzbares Werkzeug zur Standortbestimmung und Steuerung der digitalen Prozessreife – insbesondere in Organisationen, die Digitalisierung nicht isoliert als Technologieprojekt, sondern als integrativen Veränderungsprozess verstehen. Um diesem Anspruch auch künftig gerecht zu werden, ist das Modell so angelegt, dass es sich modular weiterentwickeln lässt.

Bereits heute ermöglichen optionale Bausteine wie das WiBe-Modul oder die OZG-spezifische Einordnung eine gezielte Anpassung an sektorale Anforderungen und strategische Entscheidungsbedarfe. Für eine zukünftige Version 4.0 sind weitere inhaltliche Vertiefungen denkbar, etwa

- Technische Reifekriterien, z. B. zur Bewertung von KI-Fähigkeiten oder Process Mining-Kompetenz,
- Querschnittsthemen wie Datenschutz, Barrierefreiheit oder Business Continuity Management (BCM), ohne die digitale Prozesse schon heute kaum ganzheitlich gedacht und verantwortet werden können,
- adaptive Steuerungslogiken und Wirkungsketten, die helfen, aus dem Reifegrad gezielt priorisierte Maßnahmen abzuleiten,
- organisationsweite Reifepfade, um strategische Entwicklungslinien über mehrere Prozesse hinweg sichtbar zu machen,
- sowie Benchmarking-Komponenten, die Vergleiche über Organisationseinheiten, Branchen oder Verwaltungsebenen ermöglichen.

So bleibt das Bitkom-Reifegradmodell nicht nur methodisch anschlussfähig, sondern bietet zugleich eine tragfähige Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung in Richtung zukunftsfähiger, lernender und resilienter Organisationen – in der Wirtschaft wie in der Verwaltung.

Für einen Austausch und die Einordnung der Ergebnisse stehen die Mitglieder der Projektgruppe »Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0« sowie die Bitkom-Arbeitskreise Digitale Geschäftsprozesse und Digitale Verwaltung gerne zur Verfügung.

Das Projekt wird dabei als »work in progress« verstanden und die Ergänzung des Reifegradmodells um Zusatzmodule und Funktionalitäten ist möglich. Derzeit wird evaluiert, ob und inwieweit das Thema Nachhaltigkeit im Kontext des Reifegradmodells adressiert werden kann. Zudem wird evaluiert, wie das, mit dem Management-

Cockpit bereits begonnene Thema Benchmarking weiterentwickelt werden könnte. Dadurch soll eine weitere Orientierung bei der Einordnung ermittelter Reifegrade geboten werden.

Fühlen Sie sich herzlich dazu eingeladen, durch das Teilen Ihrer Anwendungserfahrungen bei der Weiterentwicklung mitzuwirken!

- [1] Appelfeller, W., & Feldmann, C. 2018: Die digitale Transformation des Unternehmens. Springer Berlin Heidelberg
- [2] Bitkom 2016: Digitale Prozesse – Begriffsabgrenzung und thematische Einordnung. ↗ <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/160803-Whitepaper-Digitale-Prozesse.pdf>
- [3] Bitkom 2024: Bitkom Digital Office Index 2024. ↗ <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Office-Index>
- [4] Bitkom 2025: 60 Prozent der Verwaltungsleistungen sind online verfügbar ↗ <https://bitkom-research.de/news/bitkom-analyse-60-prozent-der-verwaltungsleistungen-sind-online-verfuegbar>
- [5] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. 2018: Fundamentals of business process management. Heidelberg: Springer.
- [6] Europäische Kommission 2022: Digital Economy and Society Index (DESI). ↗ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desimanagement>: practical guidelines to successful implementations. Routledge.
- [7] Koch, S. 2015: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Heidelberg: Springer.
- [8] Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. 2014: Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. Harvard Business Manager, 12(2014), 34-60.
- [9] Porst, R. 2011: Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften
- [10] Ruschmeier, R., Alt, J. & Hammerschmid, G. 2021: Erfolgreiche Digitalisierung braucht begleitenden Kulturwandel - Ergebnisse einer deutschlandweiten Befragung zu digitaler Verwaltungskultur in der öffentlichen Verwaltung. ↗ https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2021/07/Kienbaum_Studie_DigitaleVerwaltung2021.pdf

Bitkom vertritt mehr als 2.300 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 700 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

Bitkom e.V.

Albrechtstraße 10

10117 Berlin

T 030 27576-0

bitkom@bitkom.org

bitkom.org

bitkom