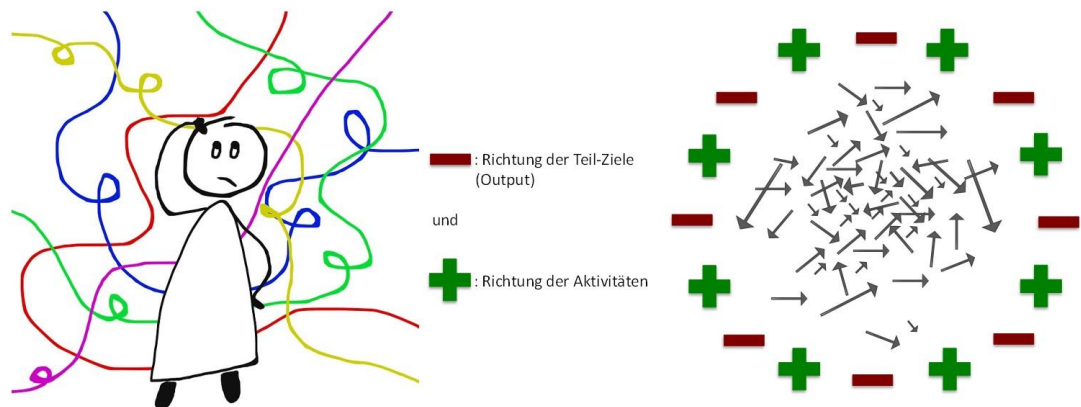


# Digitalisierung, Workflow-Management, wertorientiertes Prozessmanagement und Integriertes GRC-Managementssystem (*Ludacka / Scherer / Pasini*)

## 1. Die Rolle der IT-Lösungen für Managementsysteme

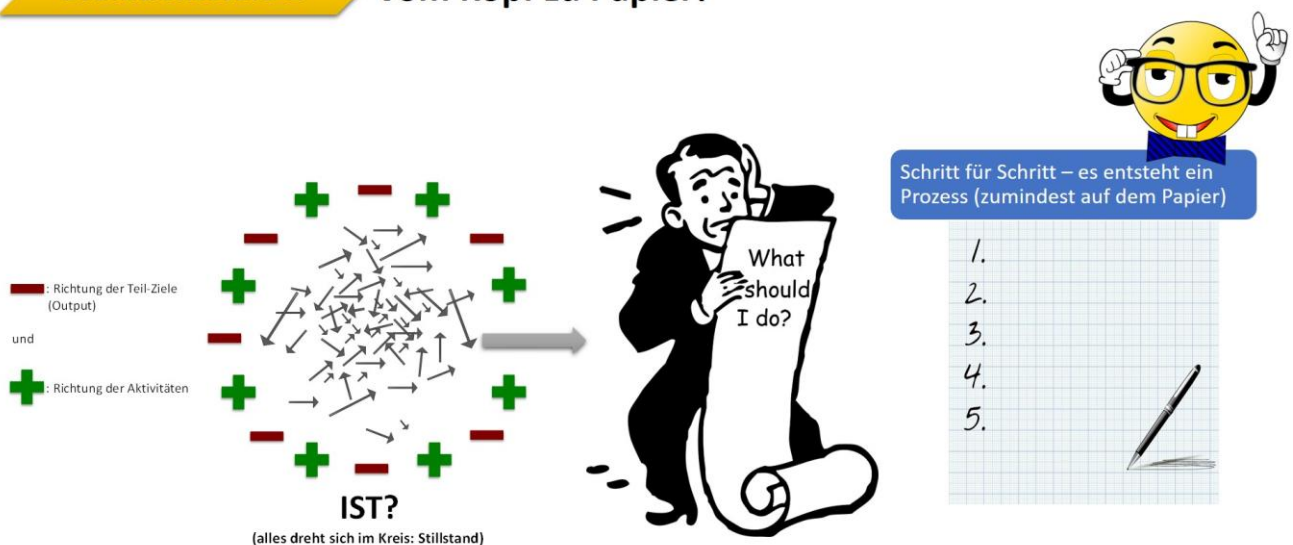
### Evolutionsstufe 1

Der Prozess existiert noch nicht bzw. nur im Kopf!



### Evolutionsstufe 2

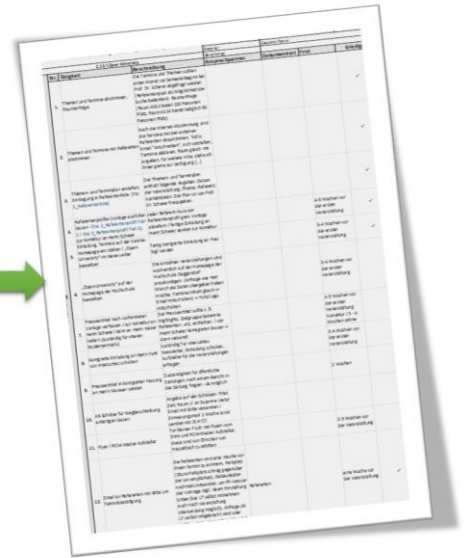
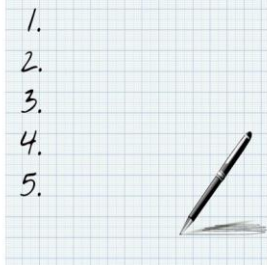
Vom Kopf zu Papier!



### Evolutionsstufe 3

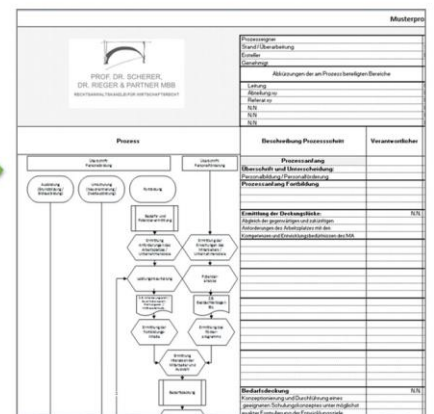
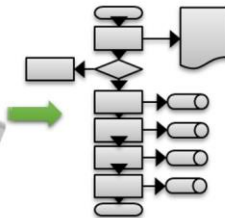
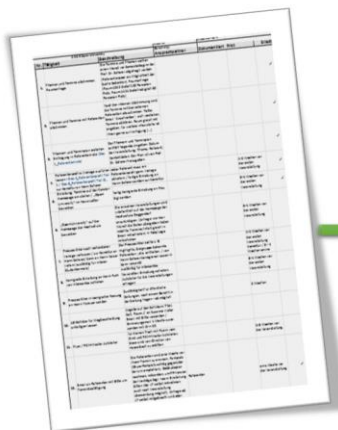
## Vom analogen Papier zum digitalen Dokument/Tool!

Handschriftlich dokumentierte Prozessschritte



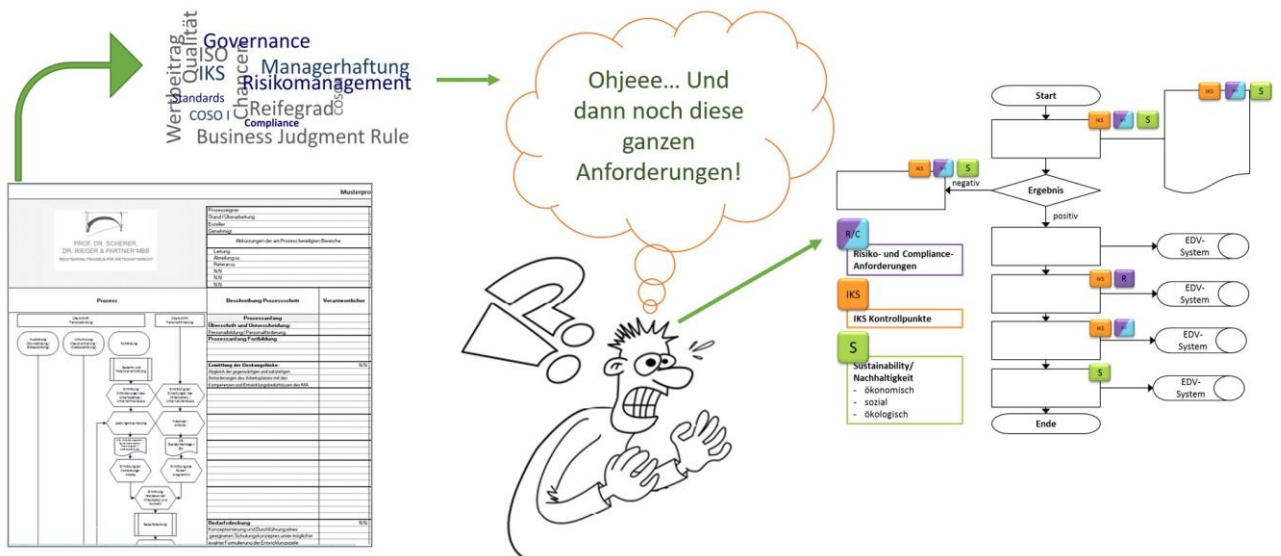
### Evolutionsstufe 4

„Super Idee“ – Wieso nicht die Prozessschritte visualisieren!? Und dann auch noch alle relevanten Informationen, den einzelnen Prozessschritten anhängen!?



## Evolutionsstufe 5

Angereicherte Prozesse? Wieso denn nicht!

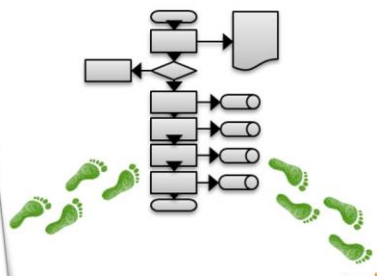


## Evolutionsstufe ?

Das war ein weiter Weg! Und was kommt Jetzt?

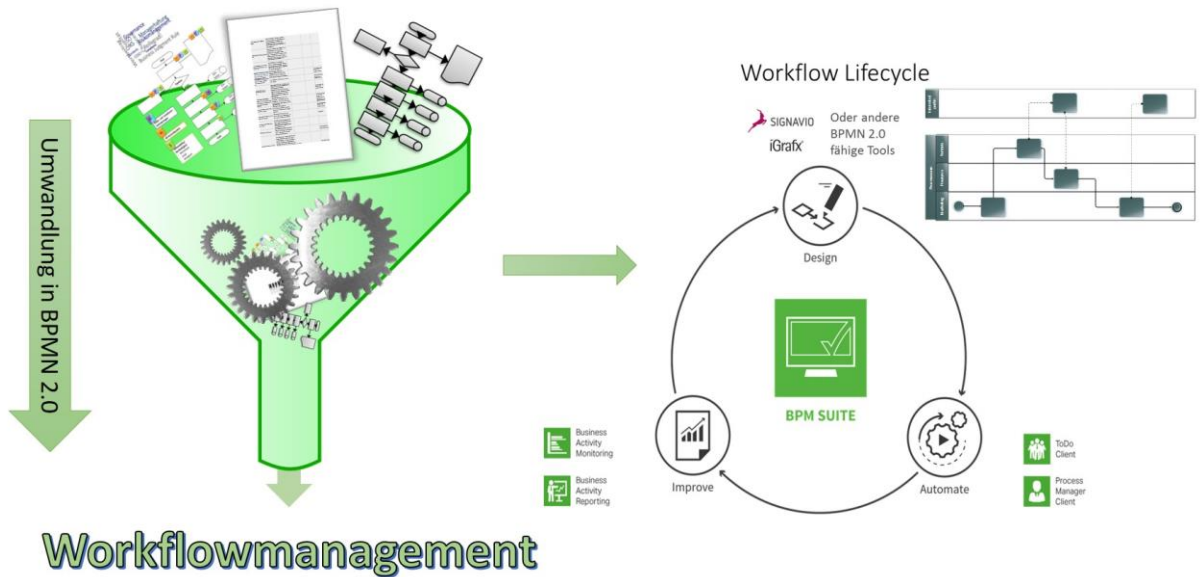
Handschriftlich dokumentierte Prozessschritte

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



## Evolutionsstufe 6

Den Prozess zum „leben“ erwecken!

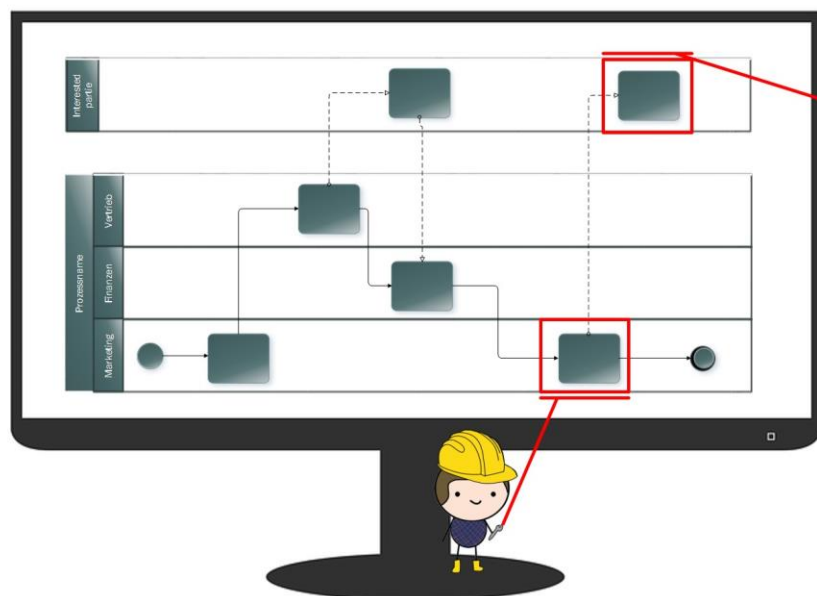


## Evolutionsstufe 6

Jeder - arbeitet innerhalb des Systems - an seinem Prozess!

Jeder Prozesseigner, bekommt einen Zugang mit den für ihn relevanten Berechtigungen und kann in Echtzeit an seinem Prozess arbeiten!

Dabei kann die Geschäftsführung / der Prozessmanager, stets abrufen und sehen Wer? Was? Wie? Wie lange? der jeweilige Mitarbeiter an seinem Prozess arbeitet und zugleich den gesamten Prozess überwachen!





## Evolutionsstufe 7

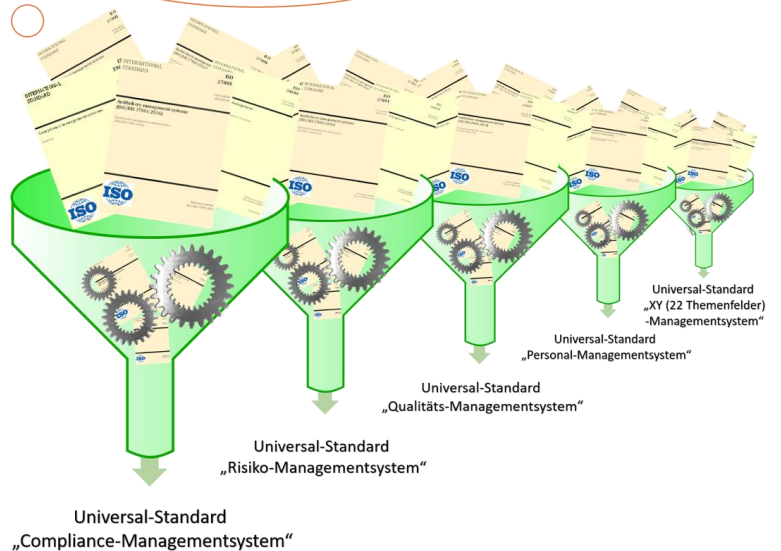
### Ein digitalisiertes (Human Workflow) „Integriertes GRC-Kombi-Managementsystem on demand“

Oh mein Gott, wie soll ich nur all die Anforderungen aus Gesetzen, internen Regelungen und den vielen Standards erfüllen?



## Evolutionsstufe 7

... also warum den Aufwand 5 mal betreiben?  
Lasst uns doch alles in einen Topf werfen, ist doch eh immer das „Gleiche“, zumindest zu 70%!



## Evolutionsstufe 7

Es scheint, als wäre es - zumindest zu 70%  
- das „Gleiche“!? ...



Komponenten (Tools/ Arbeitshilfen) für ein „Integriertes Personal- Managementsystem mit Governance-, Risk- und Compliance (GRC)“	
2.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)
Komponente	K9 Interested Parties Anal.
Tool	Matrix und Prozessablauf/ potenzielle Erwartungen/ Refegrad in den einzelnen Unternehmensbereichen
2.1.4	Bewertung (Risikomanagement) der Analyse
Tool	Prozessablauf/ Interessierte Parteien
2.2	Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „Interessierter Gruppen“

Komponenten (Tools/ Arbeitshilfen) für ein „Integriertes Compliance- Managementsystem mit Governance-, Risk- und Compliance (GRC)“	
2.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)
Komponente	K9 Interested Parties Analyse
Tool	Matrix und Prozessablauf mit den relevanten „Interessierten Parteien“ (vertikal), potenzielle Erwartungen (z.B. „Transparenz“, „nachhaltige Wertsteigerung“, hoher Refegrad in den einzelnen Unternehmensbereichen“, gutes Rating, etc.)
2.1.4	Bewertung (Risikomanagement) der Analyse
Tool	Prozessablauf/ Interessierte Parteien
2.2	Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „Interessierter Gruppen“

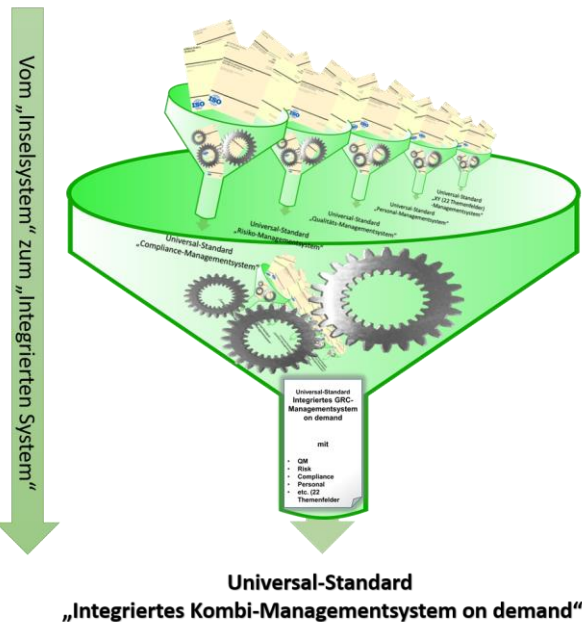
  

Komponenten (Tools/ Arbeitshilfen) für ein „Integriertes (GRC-)Kombi- Managementsystem on demand“	
2.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)
Komponente	K9 Interested Parties Analyse
Tool	Matrix und Prozessablauf mit den relevanten „Interessierten Parteien“ (vertikal), potenzielle Erwartungen (z.B. „Transparenz“, „nachhaltige Wertsteigerung“, hoher Refegrad in den einzelnen Unternehmensbereichen“, gutes Rating, etc.)
2.1.4	Bewertung (Risikomanagement) der Analyse
Tool	Prozessablauf/ Interessierte Parteien
2.2	Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „Interessierter Gruppen“

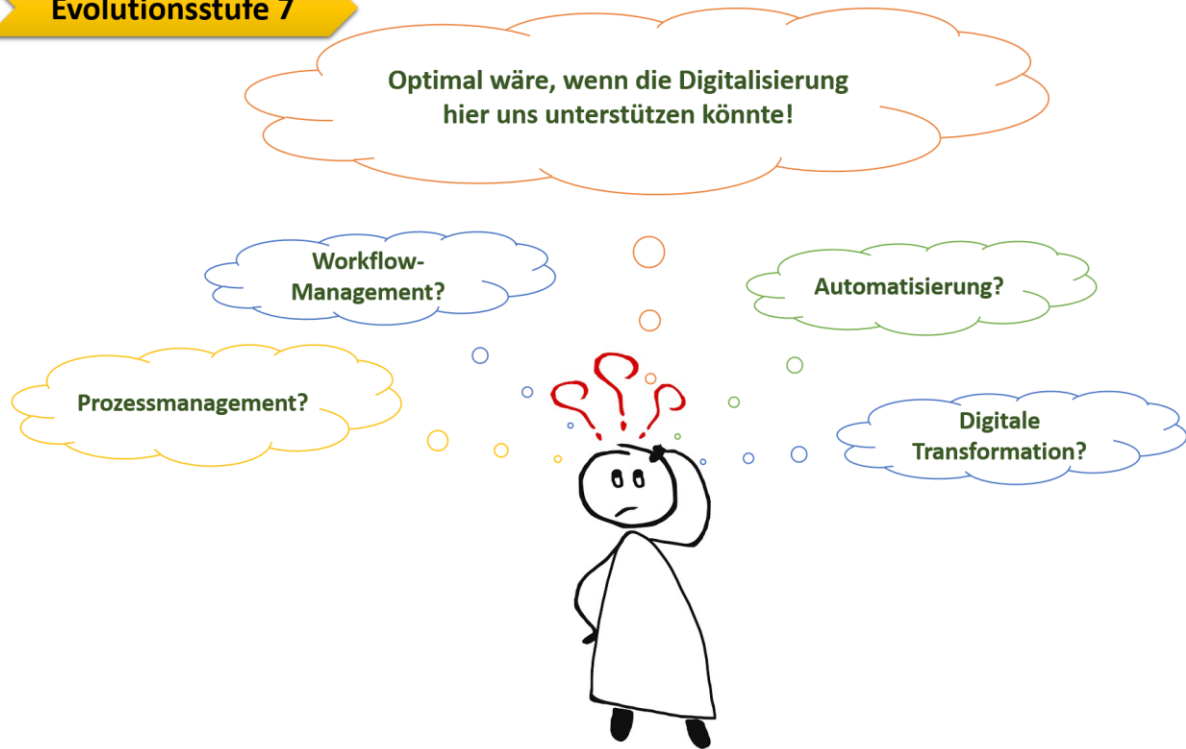
## Evolutionsstufe 7

Compliance, Risiko, Personal, QM,  
...!? Immer noch zu 70% das  
„Gleiche“?

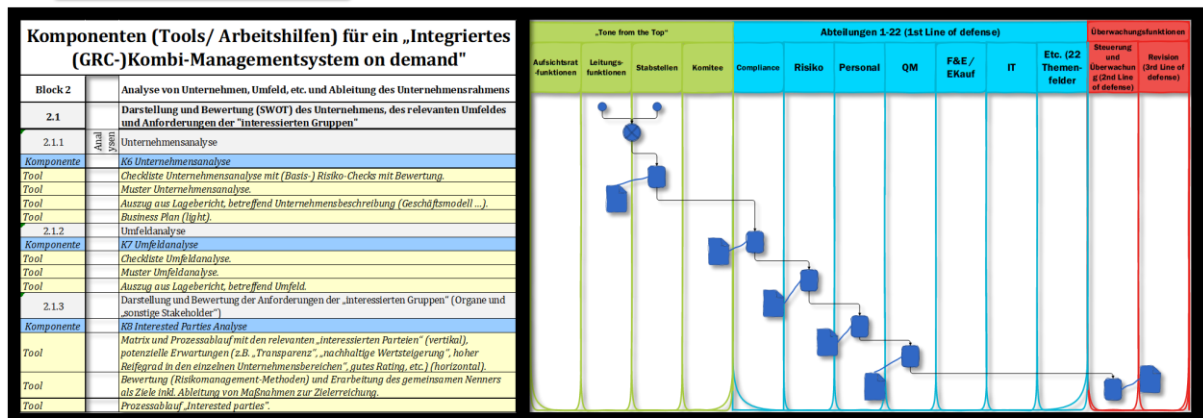
Also schaffe Dir doch einfach Dein  
„Integriertes (GRC-)Kombi-  
Managementsystem on demand“!



## Evolutionsstufe 7



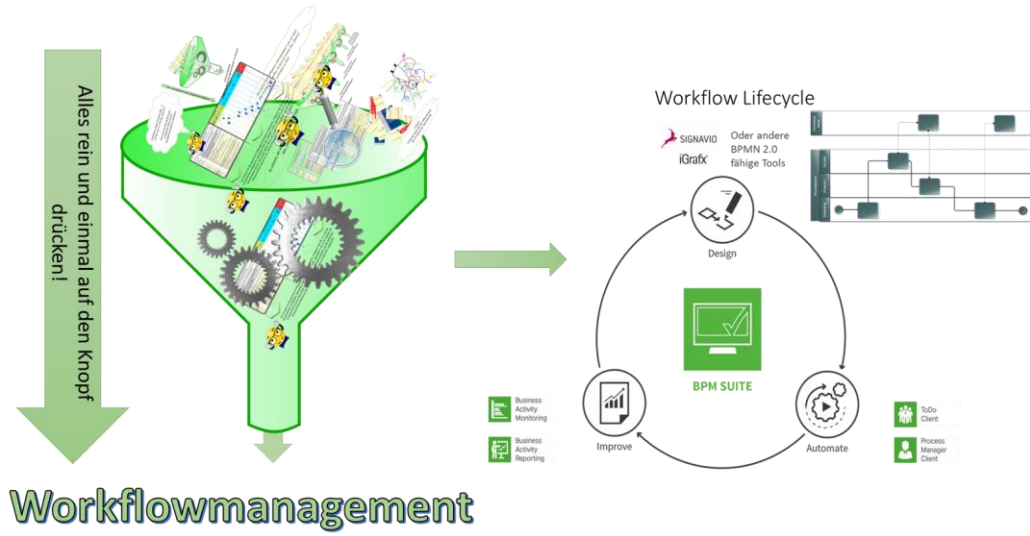
## Evolutionsstufe 7



Ein einziger Prozess für das gesamte XY-Managementsystem entlang der „4 Blöcke“!: Bis Pkt. 4.3 sind die Komponenten analog bzw. redundant (70% das „Gleiche“, nicht „dasselbe“!). Ab 4.3 ff. werden die Komponenten (Comp, Risk, Ekauf, MaVe, Perso, etc.) individuell und die jeweiligen Fachprozesse einfach an das „Kombi-Managementsystem on demand“ angedockt!

Evolutionsstufe 7

Das „Kombi-Managementsystem“ zum „Leben“  
erwecken!





## 2. Workflow-Management (*Ludacka*)

### Einleitung

Die Praxis zeigt, dass Prozesse in vielen Unternehmen mit E-Mails, MS Office und mit Papierformularen gelebt werden. Die modellierten Prozesse, die im besten Fall bereits verbindlich für die Mitarbeiter definiert wurden, geraten dabei in den Hintergrund. Wie kann ein Unternehmen also Aktualität und Nachverfolgbarkeit der Prozesse sicherstellen?

Die Modellierung der Prozesse und das Erstellen von prozessbegleitenden Formularen („mitgeltende Unterlagen“ z.B. Checklisten, Musterformulare, (IT-)Tools, etc.) muss so einfach sein, *dass der Fachbereich seine Prozesse selbst verwalten kann*. Eine übergeordnete Instanz, wie zum Beispiel das Qualitätsmanagement des Unternehmens, ist nicht agil genug, um der Dynamik der Prozesse gerecht zu werden. Eben aber diese Flexibilität sämtliche Änderungen sofort und selbst umsetzen zu können, ist der Schlüssel zu einem gelebten Prozessmanagement.

Allerdings ist das reine Design der Prozesse nicht ausreichend. Solange diese nur im Intranet oder einem Handbuch schlummern, ist eine Auskunft zu einzelnen Vorgängen oder Kennzahlen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand oder gar nicht möglich.

Wenn die Prozesse aber im Sinne des „Human Workflowmanagement“ ausführbar gemacht werden, ist die Einhaltung der Vorgaben durch die Verantwortlichen garantiert.

Die Digitalisierung der Prozesse ermöglicht darüber hinaus eine unternehmensinterne Informationslogistik. Konkret bedeutet das, dass E-Mails nur an diejenigen verteilt werden, die wirklich betroffen sind und dass Informationen prozessorientiert bereitgestellt werden. Nachverfolgbarkeit und Monitoring von Prozesskennzahlen sind dabei Nebenprodukte, die im Workflowmanagement als selbstverständlich erachtet werden.

### Der Workflow Lifecycle

Im Bereich der „Human Workflows“ geht es primär darum, Menschen durch den Prozess zu führen und sicherzustellen, dass der organisatorische Ablauf im Vordergrund steht. Diese ablaufkontrollierten Prozesse eignen sich besonders, wenn der Faktor Mensch für die Prozesssteuerung maßgeblich ist. Wenn man den Menschen und nicht die Daten in den Vordergrund stellt, ist es einfach möglich, Geschäftsprozesse End-to-End abzubilden und dabei die bestehende Organisation nicht zu vergessen. Mit diesem Ansatz bildet ein „Human Workflowmanagement System“ wie z.B. „TIM“, der Firma *TIM Solutions GmbH*, die organisatorische Klammer um die bestehende IT-Landschaft. Systeme, die im Prozess eine Rolle spielen, werden punktuell eingebunden, um die Effektivität im Prozessablauf weiter zu steigern. Man stößt in Prozessprojekten aber nicht ständig auf die Grenzen einzelner Systeme, sondern hat die Möglichkeit, den Prozess ganzheitlich zu betrachten und gleichzeitig zur Ausführung als Workflow zu bringen. Die bereits vorhandene IT-Landschaft, wie z.B. SAP, Microsoft Sharepoint, etc., wird über Schnittstellen punktuell eingebunden und ergänzt somit den Human Workflow.

Im Gegensatz dazu stehen technische und hoch integrative Workflows, die sich auf Transaktionen und Datenoperationen konzentrieren. Die Fachlichkeit des Prozesses geht dabei verloren und die Hoheit liegt bei der IT Abteilung. Die Konsequenz daraus ist, dass die IT eines Unternehmens mit Anforderungen aus den Fachbereichen überschüttet wird und die Fachabteilung selbst in die Abhängigkeit der Geschwindigkeit der IT gerät. Aufgrund der sich immer schneller verändernden Vorgaben ist eine compliance-konforme Arbeitsweise oftmals nicht gewährleistet.

Der „Workflow Lifecycle“ greift die Ansätze der „Human Workflows“ auf und gliedert sich dabei in 3 verschiedene Phasen, die an den Plan/Do/Act/Check Zyklus angelehnt sind, siehe Abbildung.

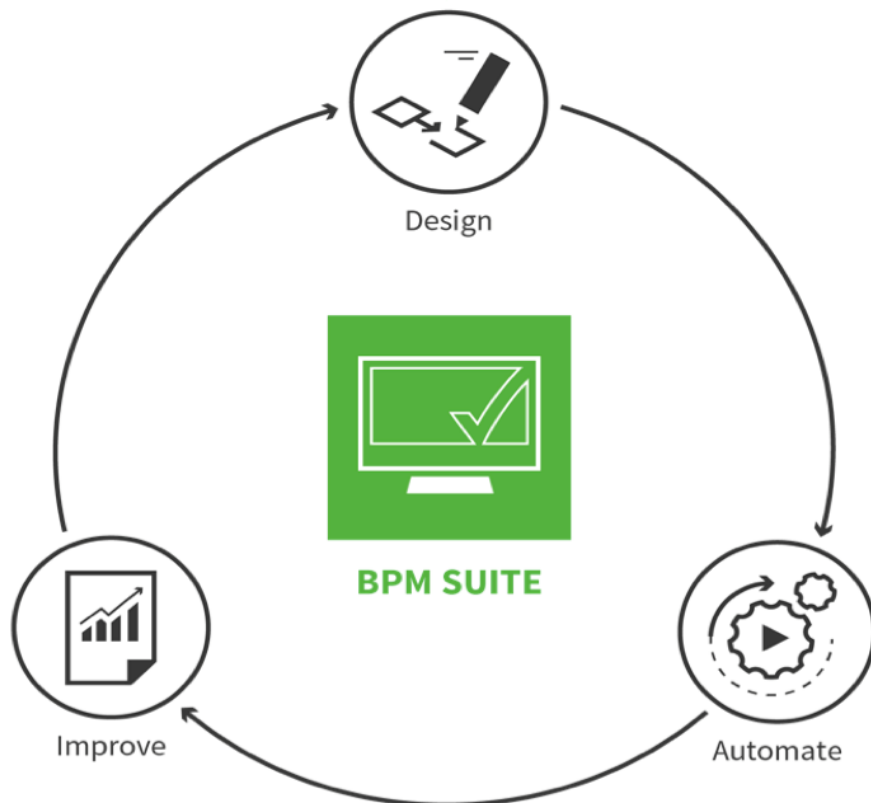


Figure 1: Der Workflow Lifecycle.

Die Phasen „Design“, „Automate“ und „Improve“ beschreiben die Modellierung, die Ausführung und Optimierung des Prozesses. Dieser Lifecycle kann iterativ durchlaufen werden und stellt damit den gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Plan/Do/Act/Check Zyklus) dar.

## Phase „Design“ des Workflow Lifecycles

In der Phase „Design“ des Workflow Lifecycles geht es darum, alle Elemente des Workflows zu definieren und zu erarbeiten. Im Fokus steht hier zuerst der eigentliche Prozess, der als Prozessmodell abgebildet werden muss. Dabei wird auf jeden organisatorischen Bereich Rücksicht genommen, der im Prozess eine Rolle spielt. Der Prozessverlauf definiert Arbeitspakete und Kommunikation zwischen den Prozessbeteiligten. Im Prozess wird **sämtliche Fachlichkeit abgebildet**, jedoch wird gleichzeitig die Workfloworientierung berücksichtigt. Mit der Workfloworientierung ist gemeint, **dass im Prozessmodell nicht sämtliche Aktivitäten abgebildet werden müssen**, da man mit Hinblick auf das System modelliert, in dem der Workflow zukünftig ablaufen wird. So ist es beispielsweise nicht zwingend nötig, sämtliche Kommunikationsflüsse zwischen Akteuren bildlich darzustellen, wenn beispielsweise eine Informationsmail versendet wird. Auch die Abbildung einer fachlichen RACI Matrix ist bei der Darstellung eines Workflows nicht erforderlich, sondern dient eher zur vorhergehenden Prozessanalyse. Die Akteure werden schließlich vollautomatisch in den Kontext des Prozesses eingebunden.

Ein Prozessmodell mit Anspruch auf Automatisierung sollte einerseits fachlich nachvollziehbar und andererseits nicht mit technischen Details überfrachtet sein. Die BPMN 2.0 erfüllt diesen Anspruch derzeit so, wie keine andere gängige Industrienorm. Andere Modellierungsnotationen, wie beispielsweise die EPK (Ereignisgesteuerte Prozesskette) oder die UML (Unified Modeling Language) erfüllen diesen Anspruch nicht gleichermaßen, da der Fokus entweder zu fachlich oder zu technisch ist. Ein UML Diagramm ist beispielsweise von einem Fachanwender nicht lesbar. Der EPK Darstellung hingegen fehlt es an Symbolik für technische Details.

Darüber hinaus ist es essentiell wichtig, dass es nur ein einziges Prozessmodell gibt, in dem Fachlichkeit und Technik gleichermaßen abgebildet werden. Sobald ein fachliches Prozessmodell in ein technisches Prozessmodell übersetzt werden muss, damit es ablauffähig wird, steht man vor den üblichen Problemen zwischen Fachbereich und IT. Die Orientierung an einem Prozessmodell löst diese Bremse und begünstigt zudem die agile Vorgehensweise des Workflow Lifecycles.

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen bedarf nicht nur einer Abbildung des ausführbaren Prozessmodells, sondern auch einer Informationslogistik während des Prozessablaufs. Die Informationen, die während eines Vorgangs für den Prozessbeteiligten sichtbar sind, sollten auf das Wesentliche reduziert werden. Gleichzeitig sollten Informationen möglichst einmalig elektronisch erfasst werden, ehe man sich in den aktuell vorherrschenden Wildwuchs an E-Mails und begleitenden Dokumenten begibt. Mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist nämlich nicht der Transfer von Papierformularen zu digitalen Formularen gemeint. Vielmehr geht es darum, Informationen gezielt an diejenigen weiterzugeben, die an einem bestimmten Prozessvorgang beteiligt sind und aktuell ein Arbeitsergebnis, auf Basis dieser Informationen, erbringen müssen. Dies widerspricht der aktuellen Arbeitskultur der großen Emailverteiler und stundenlangen Abstimmungsmeetings.

Um das gerade eben Erläuterte zu erreichen, bedarf es eines prozessbegleitenden Formulars, das logisch mit dem darunterliegenden Prozessmodell verbunden ist. Sprich der Informationsgehalt muss sich dem aktuellen Prozessschritt und den involvierten Prozessbeteiligten anpassen. Gleichzeitig müssen Auswahlmöglichkeiten im Formular den darunterliegenden Prozessverlauf direkt beeinflussen können. Die Informationen steuern also den Prozess und umgekehrt. Die Erstellung eines solchen Formulars muss weitgehend per Konfiguration erfolgen, damit man innerhalb des Workflow Lifecycles agil bleibt. Einfache Änderungen müssen ohne Programmierung stattfinden, damit Fachbereiche auch größtenteils unabhängig von der IT optimieren können.

Zur Phase „Design“ gehört aber auch die Berücksichtigung der bereits vorhandenen IT-Infrastruktur. Die Systeme, die Informationen zu den Prozessen zusteuern, gilt es optimal in den Prozessverlauf einzubinden. Diese Drittquellen, z.B. SAP oder Warenwirtschaftssysteme, können einerseits eine Rolle im Prozessablauf spielen, andererseits rückt auch hier das prozessbegleitende Formular wiederum in den Vordergrund. Die vorhandene IT-Landschaft wird üblicherweise durch typische Aktionen, wie „Erstellen“, „Lesen“, „Aktualisieren“ und „Löschen“ eingebunden. Auf diese Art und Weise ist es möglich Geschäftsprozesse End-To-End abzubilden ohne vor Systemgrenzen Halt machen zu müssen. Ein Produktentstehungsprozess beispielsweise kann in einem ERP- (Enterprise Resource Planning), DMS- (Document Management) oder PLM- (Product Lifecycle Management) System nicht gesamtheitlich abgebildet werden, da mindestens zwei der Systeme involviert sind. Diese oder weitere Systeme in reiner Dunkelverarbeitung ohne Prozessorientierung miteinander zu verbinden, löst typische Probleme wie Prozesstreue, Transparenz oder Termintreue nicht.

### **Phase „Automate“ des Workflow Lifecycles**

Ab sofort wird die theoretische Herangehensweise verlassen und der modellierte Prozess wird zum Leben erweckt. Ab hier befindet man sich auf der untersten operativen Ebene der theoretischen Welt einer übergeordneten Prozesslandschaft. Der Human Workflow Ansatz greift nun und stellt die prozessorientierte Arbeitsweise sicher.

Jeder Prozessschritt, der vorab modelliert wurde, wird nun tatsächlich an die verantwortlichen Prozessbeteiligten verteilt. Jeder organisatorische Bereich, der vorab als Swimlane modelliert wurde, wird nun tatsächlich zur Rechenschaft gezogen. Prozesszeiten, die man sich vorab theoretisch überlegt hat, gelten ab sofort als echte Liegezeit zur Erledigung eines Prozessschritts. Arbeitsanweisungen müssen nicht mehr in dicken Handbüchern nachgeschlagen werden, sondern werden rollenspezifisch und punktuell angezeigt. Vorgangsbezogene Informationen befinden sich nicht mehr an vielen unterschiedlichen Orten, sondern werden zentral abgelegt oder zumindest zentral referenziert. Antworten auf Fragen wie, „Wo steht der Prozessvorgang gerade?“, müssen nicht mehr per Telefon oder Abstimmungsmeetings beantwortet werden. Informationsbedürftige werden automatisch informiert oder haben ab sofort genug Transparenz geschaffen, um sich ohne Abstimmung selbst informieren zu können. Compliance ist kein Sorgenkind mehr, sondern wird durch dynamische Einbindung von Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen aus Gesetz / Rechtsprechung / intern verbindliche Regeln / Richtlinien (z.B. Zuwendungsrichtlinien, Datenschutzrichtlinien, etc.) sowie „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ und ggf. (Industrie-)Standards wie ISO / COSO / IDW / etc. sichergestellt. Auch die ersehnte Prozesstreue ist kein Wunschtraum mehr, da man die Ebene des theoretischen Prozessmodells verlässt. Eskalationen werden nicht mehr in Dezibel gemessen, sondern werden automatisch über zuvor definierte Eskalationswege eingeleitet. Prozessschritte können tatsächlich parallelisiert werden und Folgeschritte werden erst dann aktiv, wenn sämtliche Arbeitsergebnisse vorliegen.

### **Phase „Improve“ des Workflow Lifecycles**

Welche Erkenntnisse erlangt man, wenn man einen Prozess als Human Workflow gesamtheitlich lebt? Mit dieser Frage beschäftigt sich das folgende Teilkapitel und rundet damit den Workflow Lifecycle ab.

Zunächst einmal erhält man tiefe Einblicke in die Kennzahlen der tatsächlichen Prozessvorgänge. Wenn ein Prozess nämlich nur anhand eines Prozessmodells und organisatorischen Bordmitteln, wie E-Mails, Dokumente und Abstimmungsmeetings gelebt wird, kann darüber keine verlässliche Auskunft gegeben werden. Mit diesen unzuverlässigen Informationen werden oftmals zyklische Prozessoptimierungen vorgenommen, jedoch bleiben diese auf theoretischer Ebene. Anhand von Bauchgefühlen lassen sich keine Prozessoptimierungen vornehmen, sondern nur anhand von Kennzahlen des gelebten

Prozessgeschehens. Mit der Auswertung von Kennzahlen der Human Workflows ist es möglich, den theoretischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie die Anforderungen aus Steuerung und Überwachung in einen gelebten KVP zu wandeln.

Eine typische Kennzahl, die sich rein durch die Automatisierung eines Prozesses ergibt, ist die Prozessdurchlaufzeit. Man erhält nun Einblicke in die Zeiten eines jeden Prozessschritts eines jeden Prozessvorgangs. Auf diese Art und Weise können Engpässe im Prozessverlauf und Schwachstellen bei mangelhafter Termintreue offengelegt werden. Ein SOLL-IST Vergleich ist dabei ein selbstverständlicher Wertbeitrag, der Optimierungspotenzial sichtbar macht. Auch der Vergleich über Monate oder Jahre hinweg legt offen, welche Maßnahmen zu Verbesserungen im Gesamtprozess geführt haben.

Hinzu kommt die Transparenz über sämtliche Prozessvorgänge. Ein Prozessverantwortlicher weiß zu jedem Zeitpunkt über den Status eines jeden einzelnen Vorgangs und dessen aktuellen Bearbeiter Bescheid. Eskalationen laufen automatisch ab, jedoch kann natürlich auch manuell eingegriffen werden, z.B. indem Aufgabenpakete delegiert werden.

Im Gegensatz dazu weiß auch jeder Prozessbeteiligte, was er wann und wo zu tun hat. Darüber hinaus ist durch die transparente Prozessdarstellung gewährleistet, dass jeder Prozessbeteiligte weiß, welche Arbeitsergebnisse bereits vorliegen müssten und wer im Zweifelsfall warten muss, wenn man selbst aus der Zeit gerät. Durch die automatische Priorisierung der offenen Aufgaben nach verbleibender Zeit, ist dem Mitarbeiter zusätzlich Last von den Schultern genommen. Die Transparenz ist also nicht nur für den Prozessverantwortlichen förderlich, sondern auch für die Prozessbeteiligten, die dadurch den Gesamtzusammenhang und Abhängigkeiten besser verstehen können. Schnittstellen zwischen Abteilungen werden sichtbarer und regen zur Diskussion an.

Die Prozesskostenrechnung im Bezug auf die Ressource Mensch kann mit Hilfe von Human Workflowmanagement ebenfalls aufgestellt werden. Zur Erledigung eines jeden Prozessschritts können Angaben zu angefallenen Kosten im Bezug zur aktuellen Aufgabe erhoben werden. Diese Informationen liefern, in Ergänzung zu den materiellen Kosten, einen detaillierten Wertbeitrag zur gesamten Prozesskostenrechnung.

Diese Kennzahlenerhebung und -analyse helfen dabei den Workflow zu plausibilisieren und stetig zu verbessern. Der Übergang in das erneute Überarbeiten des Prozessmodells und des prozessbegleitenden Formulars ist die logische Konsequenz. Wie sonst soll man auf die immer schneller greifenden internen und externen Veränderungen reagieren und gleichzeitig deren Einhaltung garantieren?

### **Zwischen-Fazit**

Die ganzheitliche End-to-End Betrachtung von Geschäftsprozessen und deren Digitalisierung ist einer der wichtigsten Aspekte in einer sich immer schneller drehenden Geschäftswelt. Geschäftsmodelle und -verfahren ändern sich häufiger als bisher und erfordern damit auch eine erhöhte Flexibilität in den Geschäftsprozessen. Der Workflow Lifecycle und eine Technologie wie z.B. *TIM* bieten Unternehmen eine agile Herangehensweise um komplexe und gleichzeitig flexible Prozesse zu managen.