

# **Di**AIALOG<sup>®</sup> magazi

10 Jahre 10 Jahre

## DIGITALISIERUNG

Die Rolle des Menschen in der digitalen Transformation

Diktatur der Digitalisierung

Consulting für Digitalisierung neu definiert

Alles Web oder was?

## DATENSCHUTZ

Ausreden gibt es nicht - packen wir die Digitalisierung an!

Das neue Gütesiegel für Datenschutz

Digitale Ausgabe:



© issuu

[www.issuu.com/dialog-magazin](http://www.issuu.com/dialog-magazin)

ISSN-Nr. 2198-6819: 8,90€  
[www.dialog-magazin.de](http://www.dialog-magazin.de)

EUROPEAN WOMAN OF LEGAL TECH 2020

## DIGITALISIERUNG - WIR FECHTEN ES AUS

Digitalisierung erfordert Mut zur Menschlichkeit.  
Amalia Arabella Vosteen, Legal Counsel & Senior Contract Manager bei  
der dbh Logistics IT AG sowie zertifizierte Mediatorin





IDEEN

DIGITALISIERUNG

NETZWERKEN

KREATIVITÄT

STRATEGIE

DiALOG  
magazin

10 JAHRE!!!

Herzlichen  
Glückwunsch!

Stefan Wirkus

©WIRKUS



# 3D... und dann ab in die Zukunft!

Was ein Jubiläum mit den drei Ds zu tun hat oder wie aus purer Leidenschaft spürbare Überzeugung wird

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Software, was ist das denn?“ – vor fast 40 Jahren begann mein Weg, meine ersten Schritte im Leben mit der Digitalisierung. Damals, Studium, erste Erfahrungen mit EPROM, Lochstreifen-/karte, Floppy Disk bis heute papierlos. Haha, ich sehe Sie schon schmunzelnd vor mir: „Das meint der doch nicht ernst?“ An Letzterem muss ich noch arbeiten, der Rest stimmt!

Ich mach es kurz: „Es begann mit D, D ist der Weg und meine Einstellung ist D“. Die diesjährige Ausgabe, das 10. DiALOG Magazin, ist ein Beleg für 3D, ein Beleg für Stolz und Achtung, Respekt und Wagemut. Vor allem aber eine Erfolgsgeschichte, die von und über Menschen erzählt wird, die sich mit dem „Bleistift des 21. Jahrhunderts“, der Digitalisierung, aufgemacht haben, die Welt zu verändern. Naja, ein wenig **D**emut, lieber Herr Schaar, dürfte es schon sein. Ja, genau! Demut kommt von dienen und Mut haben. Ich wollte was bewegen, hatte keine Ahnung von IT und stürzte mich Hals über Kopf in diese neuentdeckte Leidenschaft. Schrieb Programme, durfte Projekte durchführen, Menschen beraten und das alles mit dem neomodischen Zeugs namens Computer. Da war an Internet, Netzwerk nicht zu denken. Immer mehr erreichte ich, besonders im Team, Veränderungen im Alltag, hatte das Glück mit der IT, nicht durch die IT, Menschen zu begeistern, einfacher, schneller, verlässlicher und transparenter die Informationen, das Wissen zu dokumentieren, zu organisieren und zu recherchieren. Das gelang nicht immer, weil die Sprache und Themen von zu wenigen verstanden wurden. Die verrückte IT sollte für alle sein, nicht nur für die Nerds, wie man sie heute nennen würde. Von di-

gitalem Wandel war noch keine Rede. Da kam meinem Team und mir eine verrückte Idee. Lass uns doch ein Magazin ins Leben rufen, um den Begriff und die Vision von EIM – Enterprise Information Management – zu verbreiten. Die Mission hieß: „Klartext – von Mensch zu Mensch versteht sich“.

Denn nur wir alle gestalten die **D**igitalisierung oder digitale Transformation im Alltag und so sammelten wir Beiträge, Botschaften, Erfahrungen, Tipps und Berichte von Expert:innen, Verantwortlichen und wagemutigen Trendsetter:innen. Setzten Traditionen wie den „EIM-Kompass“ oder den „Aufschlag & Return“ mit praktischen Themen fort und wurden jedes Jahr wieder überrascht, dass die digitalen Herausforderungen immer wieder neue Facetten, Technologien aber vor allem neue (menschliche & praktische) Methoden brachten, die wir anschaulich und nachahmenswert darstellen und ins rechte Licht stellen durften. Das Feedback ist motivierend und bestätigte unsere Vision, immer aktuell, brandheiß und authentisch zu berichten. Unseren Autor:innen, Begleiter:innen, Partner:innen und Ihnen, liebe Leser:innen zollen wir mit dieser Ausgabe mit großer **D**ankbarkeit unseren Respekt. Wir bedanken uns auch bei unseren vielen Fans, die sich in vielen Gesprächen und Veranstaltungen mit uns identifiziert haben. Die uns manchmal auch Mut zugesprochen haben, als wir zweifelten, ob über so eine lange Zeit ein Magazin noch zeitgemäß sei oder „nicht eh schon alles g’schwätzt“ ist.

Im Alltag erleben wir alle viele spannende, manchmal auch aussichtslose Situationen und Herausforderungen.

Dabei sollten wir versuchen, praktische Ideen und Lösungsszenarien zu finden und nie den Glauben zu verlieren, dass es bei jeder Veränderung „menschelt“ und uns dies ureigen ist. Ob es der Hype- oder Standardansatz ist, ob es erprobt oder visionär sein wird, ob auf dem Weg oder schon erfolgreich im Einsatz – darüber sprechen im DiALOG Magazin die Menschen, damit hat das DiALOG Magazin seinem „geflügelten Titel“ alle Ehre gemacht. Dies bestätigen Ihre Zuschriften, Zugriffe und Interesse. Und so freuen wir uns, dass auch die 10. Ausgabe ein Beleg dafür ist, dass die Zukunft nicht nur aus den 3D besteht, sondern auch aktuell die 3G beinhaltet: gedacht, getraut, gelebt!

Viel Spass beim Lesen wünscht  
Ihr DiALOG Magazin Fan  
Steffen Schaar



PS: Mich persönlich macht es stolz, an dieser Stelle die Präambel für den jeweiligen Jahrgang schreiben zu dürfen. Und das Wichtigste für mich ist, ein Teil eines so wertvollen Redaktionsteams zu sein. Respekt liebe Kolleg:innen!







Diktatur der Digitalisierung

8

Alpträume statt Zukunftsvisionen 88

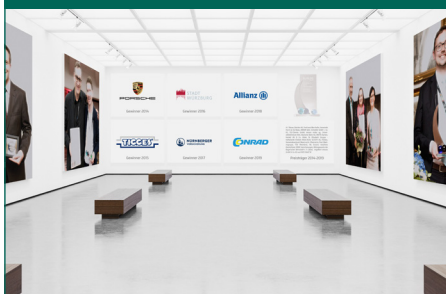


Neue Arbeit braucht neue Mentalität 52



Ausreden gibt's nicht 28

DiALOG-Award Wall of Excellence 40



Ich sehe was, was du (noch) nicht siehst 72



Bits und Bites fressen GMV 60



Gekommen um zu bleiben 26

- 3 Editorial
- 6 10 Jahre DiALOG Magazin  
Wir gratulieren (Teil 1)
- 8 Der Ausblick eines Pessimisten  
Diktatur der Digitalisierung
- 10 Dokumentenanalyse mit KI  
Eine ideale Symbiose
- 14 Robotic Process Automation (RPA)  
Alter Wein in neuen  
Schläuchen?
- 18 Digitalisierung  
Tanz um das goldene Kalb?
- 20 Nachgefragt  
Amalia Arabella Vosteen
- 22 Führungsalltag  
Konfliktkompetenz
- 26 Marketing- und Vertriebsprozesse  
Gekommen um zu bleiben
- 28 Datenschutz  
Ausreden gibt's nicht
- 32 Datenschutz  
Das neue Gütesiegel des  
Datenschutz
- 34 Ganzheitliche MITO  
Mission, Vision, Strategie  
und Ziele einer Prozess-  
organisation
- 38 Mentale Stärke  
Die Rolle des Menschen  
in der digitalen Transforma-  
tion
- 40 DiALOG-Award  
Wall of Excellence



Ohne Risiko aber mit Chance 80

Impressum  
DiALOG - Das Magazin für Enterprise  
Information Management Ausgabe 2021.

Haben Sie Anregungen, Fragen oder Kritik?  
Über Ihr Feedback freuen wir uns.

Herausgeber:  
The Quality Group GmbH  
Konrad-Zuse-Platz 1, 71034 Böblingen  
Telefon: +49 7031 306974-100  
Internet: [www.tqg.de](http://www.tqg.de)

Verantwortlicher Redakteur:  
Steffen Schaar  
Telefon: +49 7031 306974-201  
E-Mail: [steffen.schaar@tqg.de](mailto:steffen.schaar@tqg.de)

Redaktion:  
Cornelia Geiselhart  
Telefon: +49 7031 306974-204  
E-Mail: [cornelia.geiselhart@tqg.de](mailto:cornelia.geiselhart@tqg.de)  
Simon Feess  
Telefon: +49 7031 306974-202  
E-Mail: [simon.feess@tqg.de](mailto:simon.feess@tqg.de)  
Linda Klug  
Telefon: +49 7031 306974-306  
E-Mail: [linda.klug@tqg.de](mailto:linda.klug@tqg.de)  
Claudia Köhler  
Telefon: +49 40 689468-41  
E-Mail: [claudia.koehler@tqg.de](mailto:claudia.koehler@tqg.de)  
Nina Meier-Hagedorn  
Telefon: +49 7031 306974-203  
E-Mail: [nina.meier-hagedorn@tqg.de](mailto:nina.meier-hagedorn@tqg.de)

Bildnachweis:  
Joschija Bauer; Hartmut F. Binner; Hans Ulrich  
Buhl, dreamstime, Einfach Online Arbeiten  
(EOA), ELO Digital Office GmbH, fotolia, Heisler  
Werbestudios, Markus Heisler, Ralf Kaspras,  
Florian Kruse, K11 Consulting GmbH, Björn Seitz -  
kontender-Fotografie, The Quality Group GmbH,  
VOI e.V., Amalia Arabella Vosteen, Verena Walter,  
Stefan Wirkus, 123rf

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert  
und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und  
Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Heraus-  
geber und Redaktion keine Gewähr.



- 42 Hinweisgeberschutz  
Genaueres Zuhören  
empfohlen
- 45 10 Jahre DiALOG Magazin  
Wir gratulieren (Teil 2)
- 46 Homeoffice & New Work  
Von der Notlösung zum  
Optimum für Unternehmen
- 52 Präsenzpflcht im Homeoffice  
Neue Arbeit braucht  
neue Mentalität!
- 54 Compliance & Digitalisierung  
Sm@rt dokumentieren
- 58 EIM Renaissance  
Veränderung ist eine  
Frage der richtigen Fragen
- 60 Digitalisierung & GMV  
Bits und Bites fressen GMV
- 62 Kultur der Compliance  
Schlüssel zur nachhaltigen  
Unternehmensführung
- 66 Content, Cloud & Change  
Let's talk about "C"
- 68 Veranstaltungen in virtueller Welt  
...und plötzlich wurde alles  
digital
- 72 Process Mining  
Ich sehe was, was du  
(noch) nicht siehst
- 76 Digitales Identitätsmanagement  
Die Verwaltung als  
Vorreiter
- 80 TQG-LotterySuite Plattform  
Migration ohne Risiko  
aber mit Chancen
- 82 Next Level  
Consulting für Digitalisie-  
rung neu definiert
- 85 Persönlicher Rückblick  
Ein Blick hinter die Kulissen
- 86 Process Automation  
Automatisierung von  
Geschäftsprozessen
- 88 Hochschule in der virtuellen Welt  
Einsame Alpträume  
statt Zukunftsvisionen
- 92 Rolle des Informationsmanagements  
Nachhaltigkeit
- 96 Web-Technologien & IT  
Alles Web oder was?
- 98 Return  
Egal ob Sonne oder Regen

Lieber Herr Gogoll,  
ich schreibe Ihnen diesen Brief, damit  
Sie sich freuen.  
In verschiedenen Beiträgen über die  
Social Media Kanäle habe ich Sie  
kennen und schätzen gelernt. Ja, Sie  
werden wahrgenommen! Als digital  
native oder Generation Y - Vertreter  
vielleicht nicht ganz so ungewöhn-  
lich. Aber eines ist ganz sicher: Sie  
positionieren sich, Sie zeigen Haltung,  
Sie haben eine Meinung und klare  
Orientierung. Respekt! Sie sind Fan  
von agilen Organisationsverände-  
rungen, Sie haben Beratungshinter-  
grund wie ein „alter Hase“. Sie treten  
sachlich, praktisch und strukturiert  
den Herausforderungen entgegen und  
scheuen sich nicht im Duell mit der  
„Beratungsgarde der 1.Generation“  
einen auf „jung, frech, dynamisch“  
zu machen. Das, lieber Herr Gogoll,  
macht Sie so sympathisch und inter-  
essant. Und das, möchte ich gerne  
hinterfragen, ohne dabei ängstlich zu  
sein oder Berührungssängste zu haben.

So stelle ich mich dem Duell und  
frage Sie mit offenem Visier, woher  
Sie das Charisma, ja gar den Schneid  
nehmen, sich im ehrfürchtigen „Sand-  
kasten der Business Process Manage-  
ment“ (BPM) - Beratung so wohl zu  
fühlen? Oder täusche ich mich da?  
Als Sie neulich einen Beitrag mit dem  
verlockenden, aber zugleich auch  
provozierenden Titel „No-Code – agile  
Organisationsabläufe effizient gestal-  
ten“ kommentierten, war ich über-  
zeugt, dass Sie mir in dieser Rubrik  
einen satten Return liefern können.  
Als digital immigrant, ich sage auch  
gern alter Sack zu mir, bin ich in vie-  
len Beratungsgesprächen in der Reihe  
der „graumelierten Eminenzen“ sogar  
teilweise dafür verantwortlich, dass  
die „Organisationstapeten“ im Ordner  
oder noch viel schlimmer im Schrank  
vergilben. Anstatt dass sie durch die  
Offenheit moderner Werkzeuge wie  
BPMN2.0-Notation, ich nenne es  
liebevoll „Malen nach Zahlen“, endlich  
im Unternehmensalltag integrativ zu  
„papierlosen Tigern“ werden, die allen  
Ballast abgelegt haben, die schnell  
sind, um sich langfristig und nach-  
haltig zu etablieren und die man res-  
pektvoll und agil pflegt, weil wir uns

daran nicht satt sehen können. Oh,  
Mann, jetzt musste eine Parabel her,  
um die Wahrheit der gegenwärtigen  
Situation nicht zu deprimierend zu  
beschreiben und Ihnen einen satten  
Aufschlag in Richtung Vorhand zu  
geben. Dabei meine ich die „Vorhand“  
symbolisch richtungsweisend, denn  
„Rückhand“ kann jeder.

Lieber Herr Gogoll, wir erwarten  
ihren Return prozessnah, verständlich  
und effektiv. Ich stelle mich darauf  
ein, dass es ein längerer Schlagab-  
tausch über mehrere „Sätze“ sein  
wird, verbunden mit viel Geduld und  
Kräfteverschleiß um Ihren strategisch  
wertvollen Ansatz, Ihren Spirit und  
Ihre Generationen umspannende  
Mentalität in die Verantwortung für  
die Zukunft zu bringen. Legen Sie los,  
zeigen Sie uns wie es geht und seien  
Sie respektvoll im Umgang mit den  
Fehlern, die meine Generation machte  
oder machen musste, um heute da zu  
sein, wo wir sind!

Ich freue mich auf den nächsten  
(Schlag-) Wortwechsel, ganz im  
DiALOG-Sinne und bin Ihnen schon  
jetzt hochachtungsvoll verbunden.  
Ihr Fan Steffen Schaar

Herrn Gogolls „Return“ finden Sie auf S. 98.



# Wir gratulieren

Teil 1



Herzlichen Glückwunsch zum Jubiläum, das so in dieser Branche keine

Selbstverständlichkeit darstellt. 10 Jahre lang ein solches Magazin mit so viel Engagement herauszubringen, zeugt von besonders viel "Herzblut". Das ist zwischen den Zeilen immer zu erkennen und wird durch die Anerkennung im Markt bestätigt. Wir blicken gerne auf die 5 Jahre unserer Beteiligung zurück und freuen uns auf weitere Jahre der Zusammenarbeit.

Einer unserer Kunden hatte sich 2015 für den DiALOG-Award mit seinem Projekt "Information by Compliance" beworben und den ersten Preis erhalten. So konnten wir gemeinsam im Jahr 2016 zur Veranstaltung nach Dresden reisen, um das Projekt vorzustellen. Beim dortigen Fachkongress trat ein Keynote-Speaker auf, der u.a. über "Was das Business vom Spitzensport lernen kann" sprach. Er erzählte in seinem Vortrag, dass er sich angewöhnt habe in jedem Hotel die Aufzüge zu meiden und bis zur 4. Etage jeweils zu Fuß zu gehen. Im Hotel in Dresden für den Pagen eine besondere Herausforderung: er kannte zwar den Lift, aber nicht den Weg zum Treppenhause. Für mich in doppelter Hinsicht erinnerenswert. Zum einen versuchte auch ich nach Möglichkeit künftig Aufzüge zu meiden – ein wenig Fitness im Alltag. Zum anderen war es für mich ein schönes Bild, das ich auch heute noch manchmal benutze, um die "eingefahrenen Wege und Abläufe" bei neuen Kunden auf den Prüfstand zu stellen, wenn es um die Digitalisierung und Einführung von ECM-Systemen geht.

Ulrich Schmidt  
id-netsolutions GmbH



Als das DiALOG Magazin im Jahr 2012 ins Leben gerufen

wurde, da war der VOI - Verband Organisations- und Informationssysteme e.V. - noch nicht aktiv dabei. Aber schon kurz danach im Jahr 2013 sind wir auf das innovative DiALOG Konzept, zu dieser Zeit bestehend aus DiALOG Fachforum und DiALOG Magazin, aufmerksam geworden. Das Thema „Digitale Transformation“ beschäftigte schon damals unseren Verband in immer stärkerem Maße. Heute bildet es zusammen mit „Compliance“ den Schwerpunkt unserer fachlichen Tätigkeit und trägt damit der dramatisch gestiegenen Bedeutung dieses Themenkomplexes Rechnung. Als 2014 der DiALOG-Award ins Leben gerufen wurde und das DiALOG Konzept ideal ergänzte, übernahm der VOI mit Stolz die Schirmherrschaft über die Veranstaltung.

Das DiALOG Magazin zählt ohne jeden Zweifel zu den Vorreitern auf dem Feld des digitalen Wandels. Als dessen kommunikatives Sprachrohr begleitet es die stürmische Entwicklung in diesem Bereich mit Erfahrungsberichten, Trends, Innovationen, Meinungen von Experten und Anwendern. Einzigartig ist dabei die Ausrichtung auf den Menschen im Zentrum des Umbruchs.

So steht in den Beiträgen des Magazins nicht die Technologie selbst im Mittelpunkt, sondern ihre positiven aber auch negativen Auswirkungen auf uns alle.

Ganz im Sinne des DiALOG Konzeptes stellt das DiALOG Magazin dabei die Kommunikation in den Dreh- und Angelpunkt aller Aktivitäten. Es ist am Ende die Kommunikation zwischen beteiligten Menschen, aber auch zwischen Menschen und intelligenten Geräten, die über den Erfolg oder Misserfolg des digitalen Wandels entscheiden wird. Der digitalen Transformation wird sich niemand entziehen können. Der Wandel bietet wie immer Chancen, stellt Menschen und Unternehmen aber gleichzeitig vor große Herausforderungen. Umso wichtiger ist es, den Weg in die digitale Zukunft nachhaltig und verantwortungsvoll zu gestalten. Dafür steht das DiALOG Magazin als unser kommunikativer Begleiter. Wir wünschen viel Erfolg dabei, auch in den nächsten 10 Jahren!

Peter Schmerler  
VOI - Verband Organisations- und Informationssysteme e.V.  
- voice of information -



10 Jahre DiALOG Magazin: Ein rundes Jubiläum, zu dem wir von BCT natürlich

ganz herzlich gratulieren! Das ist schon eine überaus beachtliche Zeitspanne – insbesondere wenn man weiß, dass sich in dieser schnellen und dynamischen IT-Welt bereits ein Jahr wie eine sehr lange Zeit anfühlt. Da wir erst 2020 unser 35-jähriges Bestehen feiern durften (leider mitten in einer Pandemie), weiß ich, wovon ich rede.

Denn die Trends und Entwicklungen folgen mittlerweile blitzschnell aufeinander. Und natürlich hat sich auch die Technologie und Software auf dem Markt enorm verändert. „Nichts ist so beständig wie der Wandel“, sagte der griechische Philosoph Heraklit einst – treffender könnte man es nicht verworren. Würde Heraklit im digitalen Zeitalter leben, er sähe sich mehr als bestätigt. Die Frage ist also: Wie hält man Schritt mit bzw. in einer hochdynamischen Welt? Und nein, die Ant-



wort auf diese Frage lautet nicht alleine „neue Technik“.

Wer die Digitalisierung als rein technologische Ideologie sieht, wird nicht erfolgreich sein. Wenn es um IT-Projekte und Digitalisierungskonzepte geht, ist es wichtig, stets auch menschliche Aspekte zu berücksichtigen. Digitale Werkzeuge sind nur ein Mittel, nicht der Zweck.

Wir brauchen einen Mittelweg aus Vernunft und Emotion, eine Kombination aus Logik und Kreativität, eine Brücke zwischen der digitalen und der menschlichen Welt. Diese Brücke schlägt das DiALOG Magazin nun bereits seit 10 Jahren sehr erfolgreich. Immer am Puls der (technologischen) Zeit, aber immer auch mit einem besonderen Blick auf den Menschen. Dieses Erfolgsrezept gilt es beizubehalten, dann darf ich hoffentlich auch wieder ein Grußwort zum 20-jährigen Jubiläum schreiben. Alles Gute und auf die nächsten 10 Jahre!

Thomas Kuckelkorn  
BCT Deutschland GmbH



Ich weiß die vertrauensvolle und vielfältige

Zusammenarbeit mit der

TQG, insbesondere mit Steffen Schaar und seinem Team, seit Jahren sehr zu schätzen! Unsere Studierenden erhalten wertvolle Einblicke in die digitale Welt des Information Managements und erleben dabei, dass Werte und respektvolles Miteinander auch in der digitalisierten Arbeitswelt die Grundlage für nachhaltig erfolgreiche Geschäfte sind. Die TQG lobt jedes Jahr Absolventenpreise für die beste Abschlussarbeit im Bereich Legal Tech und Legal Design aus. Zudem unterstützt sie die HTWG mit zahlreichen Gastbeiträgen und der Teilnahmemöglichkeit am jährlichen DiALOG Fachforum.

Katrin Klodt-Bussmann  
HTWG Konstanz

Ein besonderer Anlass in besonderen Zeiten - Wir gratulieren!

Andre Vogt  
CENIT AG



Liebe Leserin,  
lieber Leser,  
die Wirtschaft befindet sich im konstanten

Wandel und macht es für uns notwendig, sich den ständig ändernden Anforderungen, wie der immer fortschreitenden Digitalisierung, zu stellen und diese zu meistern.

Anlässlich der Jubiläums-Ausgabe des DiALOG Magazins, blicken wir zurück auf die letzten zehn Jahre und weitere wichtige Themen, wie zum Beispiel der Einführung der neuen EU-DSGVO, die von der DiALOG begleitet wurden.

Vor allem die praxisnahe Beleuchtung der Themengebiete hat die DiALOG sich schon früh von anderen Formaten abzeichnen lassen. Lösungsansätze und Praxisbeispiele statt trockener Theorien bringen oft neue Denkansätze in den alltäglichen Arbeitsablauf und machen auch auf Aufgabenbereiche aufmerksam, die bei vielen Unternehmern unter dem Radar fliegen.

Wir, als K11 Consulting GmbH, die auf jahrelange Beratung unter anderem im Datenschutz-Bereich zurückblickt, konnten schon mehr als das ein oder andere Mal neue Perspektiven durch die prägnanten und Artikel der DiALOG Autoren gewinnen.

Die jährliche Ausgabe des Magazins gibt einen strukturierten und übersichtlichen Einblick über alle Herausforderungen und Neuerungen der vergangenen zwölf Monate im Management Umfeld und rückt Kernthemen in den Vordergrund. Auch in der gegenwärtigen, teils krisen-gezeichneten Zeit, in der Themen wie Digitalisierung und New Work mit dem Home-Office einen ganz neuen Stellenwert zugemessen bekommen, kann man sich auf die innovative und anwendungsorientierte Berichterstattung des Magazins verlassen.

Das Team der K11 Consulting GmbH wünschen dem DiALOG Magazin auch weiterhin viel Erfolg für die Zukunft und stoßen an auf zehn Jahre DiALOG und zahllose weitere Jubiläen.

Vielen Dank  
Dr. Alexander Deicke  
K11 Consulting GmbH



10 - Jahre DiALOG  
Magazin: Den  
Wandel stets im Blick

Seit 10 Jahren begleitet uns das DiALOG Magazin nun schon, als Informationsquelle, Trendradar und auch als Plattform, um unser Know-how weiterzugeben.

Konzentrierten sich die ersten Ausgaben noch auf das Thema Informationsmanagement, verschob sich der Fokus in den letzten Jahren immer mehr in Richtung Digitalisierung. Ein Wandel, den wir in der täglichen Beraterpraxis auch miterlebt haben. Drehte sich vor Jahren die Beratung noch um Telefonanlagen und Call Center Technologie, wechselte dies in den 2010er Jahren zu Unified Communications und besonders in den letzten Jahren zu einem ganzheitlich digitalen Kommunikations- und Kollaborationsansatz. Nicht mehr das Büro steht im Mittelpunkt, sondern die Interaktion der Menschen und die Art zu Arbeiten und zu kommunizieren.

Die Digitalisierung ist im Gange, das hat auch das Redaktionsteam des DiALOG Magazin erkannt und sich vielfältigen Themen gewidmet: digital Leadership, New Work, Compliance, Collaboration. Diese Themen muss man nicht nur kennen, sondern auch so verpacken, dass sie verstanden und in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können. Interessante Beispiele und verständliche Sprache sind hierfür ein Muss – hierfür ein großes Kompliment.

Wir sehen es in der Praxis immer wieder und haben nicht umsonst eigene Publikationen herausgegeben – um den Mut zur Veränderung zu finden, braucht es Wissen, die richtigen Werkzeuge und erfolgreiche Beispiele. Denn Veränderung fängt im Kopf an.

Das greift auch das DiALOG Magazin regelmäßig auf und ist deshalb seit vielen Jahren ein treuer Wegbegleiter, den wir auch in den kommenden Jahren gerne weiter mit Wissen und Texten unterstützen und vorbehaltlos weiterempfehlen. Die aixvox GmbH sagt Danke und weiter so!

Detlev Artelt  
aixvox GmbH

Fortsetzung S. 45



# Diktatur der Digitalisierung

## Freiheit oder Innovation: Der Ausblick eines Pessimisten

Florian Melzer, Datenschutz Consultant bei der Patronus Services GmbH

Jüngst veröffentlichte das Microsoft Threat Intelligence Center (MSTIC) erst zwei Monate nach Entdeckung des Hacking-Akteur Hafnium, der bis vor wenigen Tagen knapp 60.000 lokale Exchange-Serversysteme allein in Deutschland infiziert hatte und zeigt: wir sind abhängig und verwundbar. Fast zur selben Zeit standen Vertreter\* des amerikanischen Start-Ups Clearview AI für Gesichtserkennungssoftware in der Kritik, die anhand von öffentlich zugänglichen Fotos auf Fa-

cebook, Twitter, Google und Co einen sogenannten „Faceprint“ erstellen. Die so generierte Datenbank zur Gesichtserkennung ist die größte ihrer Art in den Vereinigten Staaten - auch größer als die des FBI. Deren Interesse am Potenzial dieser technischen Innovation liegt klar auf der Hand: Technologien zur schnellen Identifizierung und Bewegungsüberwachung von Individuen vereinfachen deren Arbeit enorm, und die zugriffsbereiten Daten sind endlos, wenn soziale Medien durchforstet

werden können. So kommen jedoch Behörden an Informationen von Privatpersonen, die nicht in ihrem Zuständigkeitsgebiet leben, sondern auf einem anderen Kontinent; auch europäische Bürger sind von Clearview's Datenpolitik betroffen, obwohl die europäische Datenschutz-Grundverordnung eigentlich sicherstellen soll, dass personenbezogene Daten außerhalb der EU nicht unter Umgehung der europäischen Datenschutzstandards verarbeitet werden.



**iALOG**  
magazin

Florian Melzer ist Datenschutz Consultant und externer Datenschutzbeauftragter. Als „Schutzherr“ von Unternehmenswerten, begleitet die Patronus

Services GmbH seine Kunden sicher und beständig bei der externen Archivierung ihrer Dokumente bis hin zur DS-GVO-konformen Vernichtung. Dabei spielt Datenschutz für die Patronus Services GmbH keine untergeordnete Rolle, sondern ergänzt auch in der Kundenberatung unser Angebots-Portfolio. Als inhabergeführtes Team aus Juristen, IT-Fachleuten und Unternehmern unterstützen wir so täglich unsere Kunden bei ihren Digitalisierungsprojekten. Die Vorteile für unsere Kunden liegen dabei auf der Hand: auf der einen Seite unmittelbare Einsparpotenziale durch die externe Aktenlagerung und auf der anderen Seite die Gewissheit, dass die strengen Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit eingehalten werden.

[www.patronus-datenservice.de](http://www.patronus-datenservice.de)



**Patronus**



Und die Betroffenen? Für diese gibt es trotz der Regelungen und hohen Bußgeldandrohungen der Datenschutz-Grundverordnung keinen Garanten dafür, dass die Datenbanken im Ausland eingesehen oder gelöscht werden können, wenn Daten ohne Zustimmung dort gespeichert wurden – oder dafür, dass sie gut gesichert sind. So wie auch jüngst im Fall des amerikanischen Videoüberwachungs-Start-Ups Verkada geschehen; die Zugangsdaten zu einem sogenannten „Super Admin“ Account zirkulierten öffentlich zugänglich im Netz, bis sie einer Hackinggruppe Zugriff auf über 150.000 Videoüberwachungssysteme und Datenbanken gewährten. Die Brisanz der politischen und wirtschaftlichen Ausnutzung dieses Potenzials zur Verhaltens- und Bewegungskontrolle, das Datensätzen solchen Ausmaßes innewohnt, macht sie letztlich nicht immun gegen kriminelle Energien oder technisches Versagen.

Andernorts scheint man sich zum Thema Datenschutz weniger Gedanken zu machen: Der Blick auf die Volksrepublik China verdeutlicht, wie weit solche digitalen Innovationen in Form der Auswertung und flächendeckenden automatisierten Erhebung personenbezogener Daten sowohl in das Privatleben als auch beispielsweise in den Kampf gegen Pandemien implementiert werden können. Das dort bereits großflächig integrierte Social Credit-System speist sich förmlich an Daten aus Steuererklärungen, Schuldscheinen, Rechnungen, sozialen Faktoren wie dem Befolgen der Straßenverkehrsregeln oder der Familienplanung, ehrenamtlichen Tätigkeiten, Vorstrafenregistern, Onlineverhalten und vielen weiteren Datenquellen. Die Corona-Warn-App Alipay Health Code, die von einem Zweig des E-Commerce-Giganten Alipay in Zusammenarbeit mit der Regierung entwickelt wurde, gibt unmissverständlich in grün, gelb, rot die eigene

Bewegungsfreiheit zu verstehen – und gibt der örtlichen Polizei durch den Programmcode „reportInfoAndLocationToPolice“ das Zeichen, dass ab sofort die personen- und ortungsbezogenen Daten des Smartphones von ihnen durchleuchtet werden. Bei gelb und rot ist unverzüglich die Polizei aufzusuchen. Inzwischen ist die App dermaßen integriert im alltäglichen Ablauf, dass der Zugriff auf öffentliche Verkehrsmittel, Einzelhandel etc. nicht ohne den gültigen QR-Code-Scan möglich ist. Sieht die Daten- und Informationsverarbeitung der Zukunft so aus? Können unsere Regeln zum Datenschutz mit dieser rasanten Entwick-

## Die Frage danach, ob der Status Quo der voranschreitenden Digitalisierung den Selbstbestimmungsrechten der Nutzer nützt oder schadet, bleibt offen.

lung schritthalten? Einen Ausblick auf das Ergebnis dieses Wettrennens bietet das Gesetzgebungsvorhaben zur e-Privacy-Richtlinie der EU – diese sollte ursprünglich mit der DS-GVO in Kraft treten – die Betonung liegt auf sollte.

Angesichts der erhöhten Anwendbarkeit, Nutzenfreundlichkeit sowie der optimierten Vernetzung mit immer neueren Apps und Anwendungen erscheinen persönliche Daten wie ein kleiner Preis, der zu zahlen ist, um dank digitaler und technischer Innovationen am neuen Alltag teilhaben zu können. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch durch die Auswertung und Anwendung der hier entwickelten Daten, Nutzer eine Hand gereicht, die ihnen zuvor abgerissen werden muss: Ortungsdaten von Endgeräten und selbstfahrenden Fahrzeugen ergeben schnell ein Bewegungsprofil, das jeden Schritt genauestens erfasst. Spätestens wenn sich diese

Datensätze um die neuen Möglichkeiten der Videoüberwachung und automatischer Gesichtserkennung ergänzen lassen, nimmt das Ausmaß an verfügbaren persönlichen Daten unvorstellbare Züge an. Was, wenn die personen- und ortungsbezogenen Daten auch noch verwendet werden, um die Wahrscheinlichkeit für künftige Straftaten und Krankheitsfelder zu berechnen? Predictive Policing, Facial Recognition und Geo Tracking sind nur manche der zahlreichen Technologien, die die Zukunft für uns bereithält. Werden mit der fortschreitenden Digitalisierung Nutzern grundlegende Rechte, Ressourcen und Sicherheiten in diesem Geflecht versichert, oder erst recht dadurch entzogen? Und was ist ihnen der digitalisierte Alltag wert, wenn sie dafür Verhalten und Werte grundlegend ändern müssen, um etwa nicht negativ in einem kriminologischen Algorithmus aufzufallen – oder überhaupt erst am gesellschaftlichen oder politischen Leben teilhaben zu können?

Die Frage danach, ob der Status Quo der voranschreitenden Digitalisierung den Selbstbestimmungsrechten der Nutzer nützt oder schadet, bleibt offen. Doch in einer digitalisierten Zukunftsvision sind Tendenzen erkennbar: Liegt die Verantwortung dafür, dass dieses Potenzial zum Kontrollverlust nicht ausgeschöpft wird, letztendlich wieder bei uns? Sollten wir uns in Zukunft die Datenschutzerklärungen mehrmals durchlesen? Und was hilft es mir eine Datenschutzerklärung durchzulesen, die mir am Ende nur das Unausweichliche verrät? Was ist, wenn der Staat sich nicht an seine eigenen Regeln hält, etwa beim beständigen Vorstoß zur Vorratsdatenspeicherung? Innovation oder Freiheit? Alle entscheiden selbst oder wurden wir etwa „genudget“?

\* Der Autor verwendet das generische Maskulinum, sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.



# Eine ideale Symbiose

## Dokumentenanalyse und -verarbeitung mit (künstlicher) Intelligenz

Steffen Leonhardt, Leiter Competence Center, Dokumentenanalyse bei der ELO Digital Office GmbH

**Wirtschaftlicher Erfolg hängt zunehmend von gut designten Prozessen ab, die Digitalisierung sorgt dabei für eine zukunftsfähige Ausrichtung. Als zentrale Informationsplattform im Unternehmen eignet sich das Enterprise-Content-Management (ECM). In Kombination mit künstlicher Intelligenz (KI) steigen sowohl der Automatisierungsgrad der Prozesse als auch die Produktivität, eine ideale Symbiose.**

Maschinen befreien die Mitarbeiter:innen zunehmend von repetitiven Aufgaben. Selbst wenn es einer gewissen kognitiven Fähigkeit bedarf, lassen sich Prozesse mittlerweile digital abbilden. Und die intelligenten Algorithmen von Hochleistungsrechnern stellen die menschliche Leistungsfähigkeit sogar in den Schatten. KI versteht es also nicht nur, große und komplexe Datenmengen auszuwerten, sondern auch aus ihnen zu lernen. In den meisten Fällen ist die KI jedoch quasi gleichbedeutend

mit intelligenten Programmen, die komplexe und wiederkehrende Aufgaben im Vergleich zum Menschen effizienter ausführen.

Im ECM-Bereich spielen KI-Funktionen sowohl beim Unterscheiden von Dokumententypen als auch bei der Extraktion von Metadaten aus Dokumenten eine Rolle. Dabei liest eine Erkennungssoftware die verschiedenen Positionen/Daten eines Dokuments aus und prüft bestimmte Formalregeln. Werden Dokumentenarten nicht gleich korrekt erkannt, muss der Mensch nachbearbeiten. Gleichzeitig kommt allerdings eine Lernrouti-





ne auf Basis von Machine Learning (ML) zum Einsatz, die anhand der vorgenommenen Korrekturen stetig dazulernt. Dies steigert sukzessive die Erkennungsrate, so dass die jeweiligen Inhalte künftig den richtigen Attributfeldern zugeordnet werden. KI hilft also, Informationen automatisch zu erschließen und so die Zuordnung von Dokumenten zu erleichtern. Der ECM-Hersteller ELO Digital Office hat das Potenzial längst erkannt und verschiedene KI-Technologien in seine Lösungen integriert, um vielfältige Fachbereiche zu unterstützen.

### **Großes Potenzial für die automatisierte Verarbeitung unstrukturierter Daten**

Um papiergestützte Dokumente digital aufzubereiten, hat sich die Optical-Character-Recognition (OCR) zur Zeichenerkennung bewährt. Dank hoher Erkennungsraten lassen sich unstrukturierte Dokumenteninhalte in Sekundenschnelle digitalisieren und ggf. elektronisch weiterverarbeiten. OCR-Systeme sind jedoch i. d. R. nicht in der Lage, erkannte Informationen zu ordnen und zielgerichtet zu nutzen.

Hier spielen intelligente Erfassungssysteme wie der ELO DocXtractor ihre Stärken aus: Aufgrund einer vordefinierten und frei erweiterbaren Dokumentenstruktur ermitteln sie Dokumentenklassen wie Rechnungen, Gutschriften, Lieferscheine oder Bestellungen. Zunächst werden die relevanten Inhalte, sprich Adressdaten, Rechnungsbeträge oder Mehrwertsteuersätze, extrahiert. Danach erfolgt der Abgleich u. a. mit

Systemen für Enterprise-Resource-Planning (ERP) oder Customer-Relationship-Management (CRM) sowie die Prüfung auf Richtigkeit. Abschließend wird das Dokument inklusive des Inhalts nachgelagerten Prozessen zugeführt, beispielsweise um eine Freigabe anzustoßen. Da rund 85 Prozent aller Informationen unstrukturiert vorliegen, birgt die Nutzung von KI in Kombination mit ECM großes Potenzial für deren automatisierte Verarbeitung.

lung ihre Berechtigung und lassen sich so kombinieren, wie es im konkreten Anwendungsfall am sinnvollsten bzw. effizientesten ist.

Für den zentralen Posteingang empfiehlt sich das Klassifizierungsmodul, da es unterschiedliche Prioritäten, Eskalationsstufen sowie wiederkehrende Anfragen unterscheidet. So lassen sich eingehende Dokumente schneller und einfacher dem jeweiligen Geschäftsvorfall zuordnen sowie an die Zuständigen

## **Wirtschaftlicher Erfolg hängt zunehmend von gut designten Prozessen ab, die Digitalisierung sorgt dabei für eine zukunftsfähige Ausrichtung.**

### **KI als Turbo in der Poststelle**

Der ELO DocXtractor unterstützt bei der automatischen Analyse und Verarbeitung von Dokumenten, unabhängig auf welchem Kanal sie im Unternehmen eingehen. Hierfür nutzt er zum einen von Experten erstellte regelbasierte Algorithmen und intelligente Heuristiken. Zum anderen stützt er sich im Zuge des maschinellen Lernens auf große Mengen an Trainingsdaten, die sich kontinuierlich ergänzen lassen, so dass er nach dem Antrainieren auch neue Dokumentenarten eigenständig erkennt. Beide Ansätze haben je nach Aufgabenstel-

verteilen. Die Aufgabe besteht darin, unterschiedlichste Dokumentenarten aus beliebigen Kanälen zu identifizieren und zu verarbeiten. Dabei kann es sich zum einen um klassische oder eingescannte Post, Rechnungen, Lieferscheine oder Faxe handeln. Zum anderen um originär elektronische Informationen wie E-Mails oder über Onlineportale erhaltene Nachrichten. Im Vorfeld benötigt das Tool dafür entsprechendes Training anhand von Datenbeispielen (maschinelles Lernen).

Auch bei den E-Mail-Postfächern sorgt das KI-Tool für mehr Struktur: Eingehende E-Mails werden automatisch



analysiert, vorsortiert, zur Weiterverarbeitung weitergeleitet und kontextbezogen abgelegt, sprich den jeweiligen Projekt- oder Kund:innenakten zugeordnet.

### Automatisierung im Rechnungswesen

Im Finanz- und Buchhaltungswesen spielt die Klassifikation i. d. R. nur beim Erkennen von Anhangseiten wie Leistungsnachweisen oder Rapportzetteln eine Rolle. Ansonsten analysiert das Modul die Belegdaten anhand regelbasierter Algorithmen und identifiziert so Rechnungen, Mahnungen oder Gutschriften – unabhängig ob diese papiergestützt oder elektronisch eingehen. Dazu gleicht das Tool dank enger ECM-ERP-Verknüpfung die erfassten Adressdaten oder Rechnungsbeträge z. B. mit den (Bestell-)Daten ab und überprüft sie auf logische und/oder mathematische Korrektheit. Wurden die Daten nicht zweifelsfrei erkannt, kann der Anwender diese in einer Verifikationsmaske nachbearbeiten. Stimmen jedoch Plausibilisierung, Validierung und interne Konfidenzen, entfällt dieser Schritt.

Im Anschluss übernehmen nachgelagerte Systeme und Prozesse das Dokument. Auch kann es z.B. mit einer digitalen Rechnungsmanagement-Software wie ‚ELO Invoice‘ weiterverarbeitet werden. Eingehende Belege gelangen damit komfortabel per Workflow zur fachlichen Prüfung

und Freigabe. Insgesamt beschleunigt ELO Invoice den Durchlauf, optimiert sämtliche buchhalterischen Arbeitsprozesse und entlastet die Mitarbeiter:innen.

Dabei sind alle Schritte jederzeit nachvollziehbar. Das Rechnungseingangs-Cockpit visualisiert den Cashflow und verschafft der Finanzabteilung einen transparenten Überblick über Fristen und Status. Zahlungsziele lassen sich korrekt einhalten, ein übersichtliches Rechnungscontrolling ist gegeben. Und die nahtlose Anbindung an ERP- und Finanzbuchhaltungs-Systeme ermöglicht ein medienbruchfreies Rechnungsmanagement.

### Intelligente Abläufe im Personal- und Auftragswesen

Auch die Personalabteilung profitiert von der KI-basierten intelligenten Analyse und Verarbeitung von Eingangs- sowie Ausgangsdo-

kumenten, wie Krankmeldungen, Versicherungsbescheinigungen und Bewerbungsunterlagen bzw. Gehaltsanpassungen oder Verträgen zur Kraftfahrzeugüberlassung. Das System identifiziert den jeweiligen Belegtypus und sorgt für die automatisierte Ablage in der entsprechenden Personalakte. Auch beim digitalen Bewerbermanagement greift die Technologie durch das Erkennen von Anschreiben, Lebensläufen, Zeugnissen oder Zertifikaten. Zudem lassen sich wichtige Informationen vorselektieren und dem nachgelagerten System für Bewerbermanagement bereitstellen.

Ähnliches gilt für das Bestell- und Auftragswesen. Hier werden Feldinhalte wie Kundendaten, Bestellpositionen oder Artikelnummern automatisiert ausgelesen, extrahiert und klassifiziert, was den gesamten Bestellprozess deutlich beschleunigt und effizienter gestaltet.

### Fazit

Die genannten intelligenten Verfahren reduzieren manuelle Tätigkeiten und damit die Durchlaufzeiten bei der Belegverarbeitung erheblich. Die Bearbeiter haben innerhalb kürzester Zeit Zugriff auf eingehende Informationen, sind schneller auskunftsfähig und verlieren sich nicht in monotonen Routineaufgaben, sondern tragen vermehrt zur Wertschöpfung bei.



**iALOG**  
magazin

Steffen Leonhardt ist Leiter Competence Center bei der ELO Digital Office GmbH. Der Hersteller von Software für Enterprise-Content-Management (ECM) entwickelt branchenübergreifende

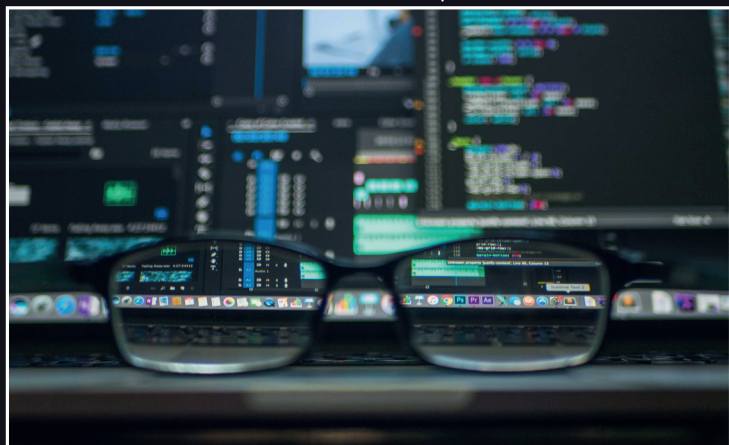
digitale Geschäftsprozesslösungen für jede Unternehmensgröße. Das Stuttgarter Unternehmen ist seit über 20 Jahren am Markt und mittlerweile in 16 Ländern vertreten. Vertrieben werden die Lösungen weltweit in rund 20 Sprachen über ein internationales Netzwerk von über 1000 Systemhäusern und IT-Beratungen.  
[www.elo.com](http://www.elo.com)

**ELO**<sup>®</sup>  
Digital Office



# Datenschützer... machen die nicht...

Was meine Freunde denken, was ich mache:



Was Unternehmen denken, was ich mache:



Was ich denke, was ich mache:



Was ich wirklich mache:



## Datenschutz ist anders, als die meisten denken.

Für viele ist der Datenschutz wie ein **Fabelwesen**: obskur und häufig garstig. Am besten geht man ihm so weit wie möglich aus dem Weg, richtig?

Falsch! Mit dem **richtigen Partner** an Ihrer Seite brauchen Sie den Datenschutz nicht meiden. Ihre Experten der **K11 Consulting GmbH** aus dem Herzen der Barockstadt Ludwigsburg unterstützen Sie dabei, Ihren Datenschutz in den Griff zu bekommen. Unser Team aus Juristen und Betriebswirten begleitet Ihr Unternehmen von der Auditierung über die Beratung bis hin zur Umsetzung und Integration des Datenschutzes in Ihre internen Prozesse.

Nutzen Sie die Pandemiezeit, um Ihre interne Baustelle Datenschutz auf Vordermann zu bringen! Zusammen mit Ihrem Partner K11 Consulting GmbH.



### K11 Consulting GmbH

Kaffeeberg 11 71634 Ludwigsburg

T/ +49 (0) 7141 947532-1

F/ +49 (0) 7141 947532-6

[info@k11consulting.de](mailto:info@k11consulting.de)

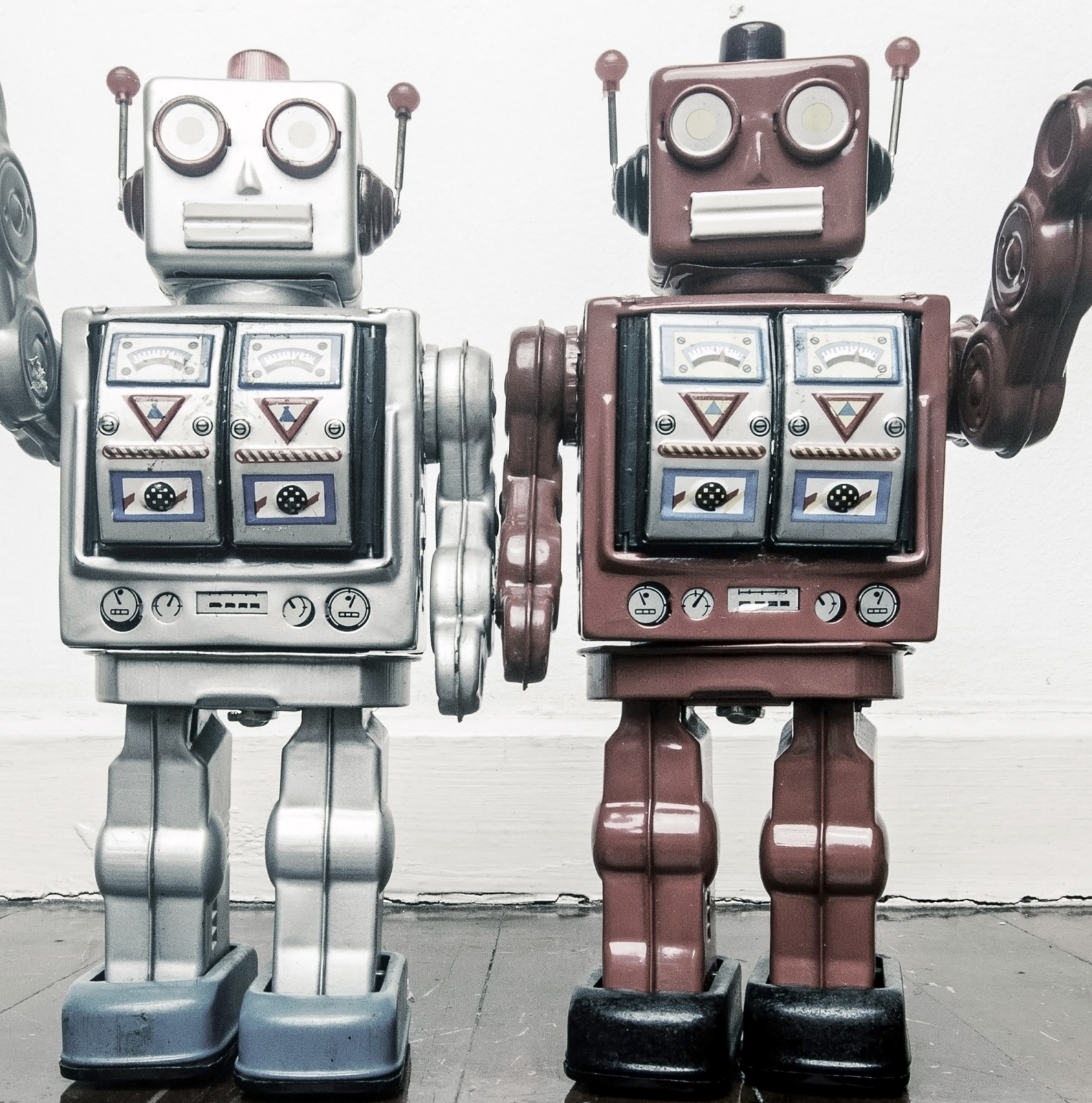
[www.k11consulting.de](http://www.k11consulting.de)

### Kompetenzen

- » Datenschutzprojekte (DSGVO)
- » Externe Compliancefunktionen
- » Datenschutz Interim Einsätze
- » Contract Management
- » Externe Datenschutzbeauftragte (DSB)
- » Legal Interim Management
- » Datenschutzgutachten
- » Aufbau Rechtsabteilung
- » Hotlines, Tel., Cloud (Daily Business)
- » Externe Rechtsabteilung

Wir suchen ständig Verstärkung rund um den Datenschutz. Melden Sie sich gerne bei Interesse. Wir freuen uns auf Sie!







# Alter Wein in neuen Schläuchen?

Wie man mit Process Mining die Zukunft in der digitalen Transformation gestaltet!

Prof. Dr. Rebecca Bulander und Prof. Dr. Bernhard Kölmel, Hochschule Pforzheim

## Bedeutung von Prozessverbesserung

Der Begriff Prozessverbesserung ist ein Teil der Disziplin des Geschäftsprozessmanagements und für Unternehmen ein ständig wichtiges Themenfeld. Unternehmen sind daran interessiert, ihre Prozesse zu verbessern und an neue Gegebenheiten anzupassen. Die Ziele der Prozessverbesserung richten sich nach dem zu verbessernden Prozess und der angestrebten Zielsetzung.

Häufige Zielsetzungen sind:

- Verkürzung der Durchlaufzeit
- Erhöhung der Auslastung
- Verbesserung der Ressourceneffizienz
- Erhöhung der Produktivität
- Verbesserung der Qualität
- Kostensenkung

Prozesse lassen sich mit unterschiedlichen Methoden verbessern. Je nach Unternehmen und Branche eignen sich verschiedene Methoden, wie kontinuierliche Prozessverbesserung (KVP), Reengineering, Total Quality Management (TQM), Kaizen, Lean Management oder Six Sigma.

Auch die Digitalisierung und Automatisierung haben einen Einfluss auf bestimmte Prozesse im Unternehmen. So können Unternehmen durch den Einsatz von (cloudbasierten) Soft-

wareprodukten Medienbrüche (manuelles Übertragen von Daten aus einem IT-System in ein anderes) vermeiden und Prozesse dadurch komplett digital ohne Medienbrüche abbilden. Dies reduziert die Fehlerquellen durch Medienbrüche und senkt die Durchlaufzeit der Prozesse. Auch stellt die Automatisierung von häufig wiederkehrenden, regelbasierten Prozessen mit Workflow-Management-Systemen eine gute Lösung für Unternehmen dar. Bekannte Prozessbeispiele im Workflowmanagement sind jegliche

## RPA bietet einen Ansatz, um manuelle, sich wiederholende und fehleranfällige Aufgaben zu automatisieren.

Arten von Genehmigungsprozessen, wie z. B. von Dienstreisen oder Projekten. Eine neue Möglichkeit für die Automatisierung von Prozessen stellt der Ansatz der Robotic Process Automation (RPA) dar.

### RPA – alter Wein in neuen Schläuchen?

RPA ist ein neues Schlagwort in der IT; es verspricht, bestimmte einfache manuelle, sich häufig wiederholende Tätigkeiten von Menschen bei Geschäftsvorgängen in Unternehmen zu automatisieren.

Bei RPA handelt es sich nicht um ei-

nen „Roboter“, sondern um Software, welche auf einem Rechner läuft und bestimmte Aufgaben automatisieren kann. Das besondere an RPA ist, dass sie auf der Ebene der Benutzeroberfläche die Prozesse automatisiert und auch dort programmiert bzw. „angelernt“ werden muss und nicht über eine Back-End-Integration von herkömmlichen Automatisierungen. Insofern arbeitet RPA fast wie ein Mensch auf der Benutzeroberfläche, mit dem Unterschied, dass das einmal Gelernte dann 7 x 24 Stunden bearbeitet werden kann; das bedeutet für Unternehmen eine Erweiterung der Kapazität. Jedoch kann RPA einen Menschen an sich nicht ersetzen; vielmehr kann man RPA einsetzen, um Menschen meist recht einfache und oft auch sehr eintönige Tätigkeiten abzunehmen, so dass diese sich um schwierigere Aufgaben oder andere Tätigkeiten kümmern können.

Zum besseren Verständnis soll hier ein einfaches Beispiel genannt werden: Im Rahmen eines Bestellprozesses in einem Unternehmen werden die Angaben zu den einzelnen Bestellungen in einem System oder einem Tabellenblatt einer einfachen Tabellenkalkulationssoftware gespeichert. Die Bestelldaten können sein: Namen, Rechnungs- und Lieferadresse, Bezahlinformationen, bestellte Artikel sowie deren Anzahl. Aufgrund einer



mangelnden softwaretechnischen Integration im Unternehmen müssen diese Daten nun in ein ERP-System im Unternehmen übertragen werden. Für eine Arbeitskraft bedeutet dies eine langwierige Copy-Paste-Arbeit, bei der auch mal ein Fehler unterlaufen kann.

Eine solche einfache Tätigkeit der Datenübertragung von dem einen System in ein anderes kann ein RPA-Bot übernehmen; diese Tätigkeit ist nämlich relativ einfach und vor allem regelbasiert. In diesem Fall würde man diesen Prozess auf der Benutzeroberfläche durchführen und der Bot würde durch das Anklicken der verschiedenen Masken in den Systemen sowie Eintragen der Daten lernen und könnte diese dann nach etwas Übung und Überarbeitung des Programmcodes selbständig durchführen. Probleme kann es beim Bot v. a. dann geben, wenn sich die Benutzeroberfläche eines Programms ändert, z.B. die Anordnung der Felder erheblich verändert wird. Dann muss meist der Robotic Process an die Veränderungen angepasst werden. An diesem Beispiel kann man sehen, dass solch ein RPA-Bot trotz aller Schnelligkeit, im Moment noch weit davon entfernt ist, einen Menschen zu ersetzen.

Ein weiteres Beispiel für einen RPA-Bot ist, Schlüsseldaten aus einer einge-

henden Kunden-E-Mail zu extrahieren und diese Daten automatisch in eine Datenbank oder ein Customer-Relationship-Management-System im Unternehmen einzugeben. Auch hier kann man sehen, dass solch ein Robotic Process eine Erleichterung

## Beim Process Mining wird die Art und Weise, bestehende Prozesse im Unternehmen zu erfassen und zu analysieren, total revolutioniert.

darstellt, da Unternehmen meist von E-Mails überhäuft werden.

In der Literatur lassen sich die folgenden Vorteile von RPA finden:

- Verbesserte Produktivität
- Verkürzte Durchlaufzeit
- Geringe Einstiegskosten
- Reduzierte Verarbeitungskosten
- Verbesserte Qualität
- Verbesserte Compliance

### Zukunftsorientierung: Process Mining

Process Mining ermöglicht Unternehmen eine andere Art der Prozessverbesserung. Dabei wird hier die Art und Weise, bestehende Prozesse im Unternehmen zu erfassen und zu analysieren, total revolutioniert. Prozesse werden nicht manuell durch Inter-

views der Prozessbeteiligten erfasst und anschließend mühsam modelliert. Im Unternehmen bestehende Systeme wie z. B. ERP- oder CRM-Systeme werden angebunden und die angefallenen Transaktionsdaten von jeder einzelnen Transaktion in einem System in die

Process Mining Software bzw. teilweise zuerst in eine Datenbank eingelesen. Wenn die Daten richtig aufbereitet und zugeordnet sind, erfolgt über die Process Mining Software eine Analyse und Darstellung der Daten.

Basierend auf den ganzen Transaktionsdaten aus der Vergangenheit eines bestimmten Prozesses im Unternehmen erstellt die Software ein Prozessmodell und liefert darüber hinaus auch gleich noch Statistiken, welche dem Nutzer verschiedene Aspekte auf eine sehr einfache und leicht verständliche Weise anzeigen. So kann die Software alle vergangenen Prozessvarianten anzeigen; dies wird meist auch Spaghetti-Code genannt, weil es sich oft um sehr viele Varianten handelt. Auch können die Prozessvarianten nach ihren Häufigkeiten des Auftretens angezeigt werden oder aber auch der Prozess mit der größten Durchlaufzeit. Darüber hinaus ist es mit Hilfe dieser Software sehr einfach, sich die Bottlenecks in dem Prozess anzeigen zu lassen. Bei einem solchen Bottleneck kann man die Ursache je



**Prof. Dr. Rebecca Bulander** lehrt und forscht im Fachgebiet Quantitative Methoden und BWL an der **Hochschule Pforzheim**. Sie ist stellvertretende Direktorin des Instituts für Angewandte Forschung (IAF). Als weitere Forschungsgebiete hat sie Prozessmanagement und Process Mining.

**Prof. Dr. Bernhard Kölmel** lehrt und forscht im Fachgebiet Global Process Management an der **Hochschule Pforzheim**. Er ist stellvertretender Direktor des Instituts für Smart Systems und Services (IoS3) für disruptive Innovationen/Geschäftsmodelle im Internet of Everything. Die 3 in IoS3 ist nochmal hochgestellt!



nach Datenlage bis auf die Teilenummer zurückverfolgen und so schnell und effektive Verbesserungsvorschläge für den Prozess erarbeiten. Voraussetzung für Process Mining ist, dass die Prozesse bereits in Systemen laufen. Dabei sollte man nicht unterschätzen, dass im Moment ca. 60 % der Zeit dafür aufgewendet wird, die Daten in das richtige Format zu bringen, so dass sie mit der Process Mining Software analysiert werden können (ca. 40 % der Zeit).

Im Moment gibt es ca. 20 Softwarehersteller am Markt und diesem Markt wird ein erhebliches Wachstum vorhergesagt. Insofern empfiehlt es sich für Unternehmen, mit Process Mining Software zuerst einmal wichtige Prozesse wie z. B. Order to Cash zu analysieren, diese zu verbessern und anschließend, sofern möglich, mit Workflow Software oder durch den Einsatz von RPA zu automatisieren.

#### Fazit

RPA bietet einen Ansatz, um manuelle, sich wiederholende und fehleranfällige Aufgaben zu automatisieren; dies ist eine tolle Erweiterung der Digitalisierung in Unternehmen. Für eine langfristig orientierte Zukunftsgestaltung bedarf es aber einer digitalen Transformation.

Process Mining liefert einen visuellen und faktenbasierten Nachweis, um dies zu ermöglichen.





Digitalisierung

# Tanz um das goldene Kalb?

Frank Schabel, Strategieberater und Interim Manager, jahrelang in Managementrollen in Marketing und Unternehmenskommunikation tätig

Eine zentrale Antwort auf Corona lautet: Wir müssen Arbeit, Gesundheit, ja unser gesamtes Leben noch schneller und tiefer digitalisieren. Idealerweise projizieren wir künftig unsere analoge Welt auf eine digitale Fläche, um sie dort effektiver zu bearbeiten. So haben einige Unter-

nehmen bereits digitale Zwillinge erstellt, die ihre materielle Form binär repräsentieren. Mit ihrem Projekt Destination Earth bilden europäische Wissenschaftler:innen derzeit die Erde digital ab, um den Klimawandel zu simulieren. Der Siegeszug der allumfassenden Digitalisierung, so

scheint es, ist nicht mehr aufzuhalten. Getreu der griffigen Parole einer politischen Partei aus dem letzten Bundestagswahlkampf: Digitalisierung first. Bedenken second. Ob sich Bedenken jedoch lapidar aus den Köpfen von Menschen wegwischen lassen, bezweifle ich. Denn die Frage, wie wir mit Technik umgehen sollen, beschäftigt die Menschheit spätestens seit der frühen Industrialisierung. Leider lässt die Antwort auf diese Frage kaum Raum für Schattierungen. Vielmehr spaltet sie - etwas holzschnittartig zugeschnitten - Gesellschaften in das Lager der Rückwärtsgewandten, die sich von





neuer Technik distanzieren oder gar bedroht fühlen. Denken wir nur an die Weber aus dem 19. Jahrhundert. Und auf der anderen Seite tummeln sich Apologeten:innen, für die jede neue Technologie den Fortschritt verkörpert und daher vorbehaltlos zu begrüßen ist. Technik gilt in

und all ihren Implikationen unterzuordnen. Wenn wir diesen Prozess nicht reflektieren - so gebe ich zu bedenken -, erzeugen und implementieren wir Technologien, die sich von gesellschaftlichen Zielen verselbständigen und in eine Art stählernes Gehäuse der Technik münden (in An-

Unternehmen damit auf der Ebene einer rein instrumentellen, aber nicht einer allumfassenden Vernunft. Die Dialektik der Aufklärung lässt grüßen.

Diese verkürzte Ratio - hier schließt sich wiederum der Kreis - betrifft unseren gesamten Umgang mit der digitalen Transformation. Wenn es uns gesellschaftlich nicht gelingt, mit neuen Technologien reflektiert, also im besten Sinne aufgeklärt umzugehen, wird die Digitalisierung zu einem Tanz um das goldene Kalb, der uns den Rhythmus vorgibt. Der Soziologe Harald Welzer bringt es auf den Punkt: „Im Augenblick wedelt in Sachen Digitalisierung der Schwanz mit dem Hund. Sich von Algorithmen vorschreiben zu lassen, wie man leben soll, ist der Wiedereintritt der Menschen in die selbst verschuldete Unmündigkeit ... Eine mündige Gesellschaft versteht Digitalisierung nicht als Schicksal, sondern als Gestaltungsaufgabe.“

## Denken first, Digitalisierung second - so lautet folglich mein persönliches Credo.

dieser Geisteshaltung als sakrosankt, als die passende Lösung für fast alle Probleme. Denken wir beispielsweise an die Klimakrise, in die wir immer tiefer hineinrutschen. Für viele Naturwissenschaftler:innen (und für gesellschaftliche Kräfte) lässt sie sich am besten durch ein technologisches Geo-Engineering lösen. Das ist Fortschritt pur.

Ein nur in schwarz-weiß gezeichnetes Weltbild hilft so gut wie nie weiter. Wenn wir auf die Digitalisierung blicken, sollten wir vielmehr den Zoom sehr weit aufziehen. Denn es geht bei technischem Wandel immer um die Frage, wie sich Gesellschaften entwickeln wollen. Eigentlich sollte sie auf der Agenda ganz oben stehen. Erst danach geht es um die Frage, welche Rolle digitale Technologien dabei spielen. In diesem Ansatz wäre Technik also ‚nur‘ Mittel zum Zweck, um gesellschaftlich gewünschte Ziele zu realisieren.

Heute hat sich das Verhältnis zwischen Technik und Gesellschaft umgekehrt. Die Digitalisierung kristallisiert sich als ein nicht mehr zu hinterfragender Selbstzweck heraus. Bedenken werden weggewischt, Gesellschaften haben sich der Technik

lehnung an Max Webers Begriff vom stählernen Gehäuse der Hörigkeit). Vielleicht denken Sie jetzt: Was haben diese philosophisch gefärbten Einwürfe mit unserer Wirtschaftswelt zu tun? Transferieren wir sie in einen unternehmerischen Kontext, dann geht es hier durchaus um ähnliche Konstellationen: Laufen wir der Digitalisierung wie Lemminge hinterher oder klopfen wir sie auf ihren Nutzen für das eigene Geschäftsmodell, für die eigenen Märkte und für die Kund:innen hin ab. Wenn sich ein Mehrwert zeigt, was gilt es dann digital anzugehen und wie lässt sich dies mit der analogen Welt zu gut funktionierenden hybriden Modellen zusammenbauen?

Denken first, Digitalisierung second - so lautet folglich mein persönliches Credo. Doch scheint es eher so zu sein, dass es in vielen Unternehmen anders läuft. Denn kaum ein Unternehmen will es sich leisten, den Digital-Zug zu verpassen. Also stoßen Unternehmen Projekte an, ohne sich über ihre Reise und ihre Destination im Klaren zu sein. Hauptsache digital, verknüpft mit den gehypten Buzzwords, um das passende Narrativ zu erzählen. Wiederum philosophisch betrachtet, befinden sich



**Frank Schabel**, Strategieberater und Interim Manager, ist seit Jahren in Managementrollen in Marketing und Unternehmenskommunikation von renommierten b2b-Unternehmen tätig. Seine Beratung orientiert sich an der Wirklichkeit seiner Kunden:innen nicht an aktuellen Managementmoden. Er baut keine Wolkenkuckucksheime, sondern pragmatische Wege. [www.frankschabel.de](http://www.frankschabel.de)





*1. European Woman of Legal Tech 2020 – herzlichen Glückwunsch - was bedeutet diese Auszeichnung für Sie?*

Nachdem ich völlig unerwartet den Award gewann, habe ich mir diese Frage auch gestellt: für mich bedeutet es, dass es sich lohnt sich für seine Ideale einzusetzen. Denn ich habe nicht den Award gewonnen, weil ich die größte „Digitalisiererin der Welt“ bin, sondern weil ich verstanden habe, dass Digitalisierung vor allem die Arbeit am Menschen bedeutet. Denn Legal Tech bedeutet nicht einfach eine Software einzuführen, sondern echte Arbeit an den Anwendenden: Überzeugungsarbeit zu leisten, Feingefühl zu beweisen und die Maschine dem Menschen näherzubringen.

*2. Welche Eigenschaften sind in der Digitalisierung Ihrer Meinung nach besonders notwendig?*

Geduld, Gelassenheit und Mut um dorthin zu kommen. Und dort angekommen: den Mut die gewonnene Freiheit mit Zwischenmenschlichem zu füllen. Denn je weiter die Digitalisierung fortschreitet, desto wichtiger wird der Mensch. Erinnern Sie sich noch an die Zeit, wo man vom Ersatz des Menschen durch die Digitalisierung sprach? Alle Juristen bekamen das kalte Grausen, wenn sie daran dachten, dass künstliche Intelligenz innerhalb eines Bruchteils einer Sekunde einen Vertrag analysieren kann. Ich denke jedoch, dass das einfach



Drei Fragen an...

# Amalia Arabella Vosteen

Legal Counsel & Senior Contract Manager bei dbh Logistics IT AG,  
zertifizierte Mediatorin und European Woman of Legal Tech 2020

super ist! Denn wenn eine Maschine endlich die stumpfe Arbeit leisten wird, können wir Menschen uns auf das wirklich Wichtige konzentrieren. Auf Prozessoptimierung, Kreativität und vor allem Zwischenmenschliches. Stellen Sie sich eine Welt vor, wo alle unangenehmen Tätigkeiten von Maschinen erledigt würden und wir uns nur noch um kreative, sinnhafte Tätigkeiten kümmern könnten. Wäre das nicht wunderbar?

*3. Was wollten Sie schon immer mal sagen, sind es aber noch nie gefragt geworden?*

Haben Sie Vertrauen darauf, dass sich alles fügt. Seien Sie gelassen, nehmen Sie sich selbst nicht so wichtig und versuchen Sie, sich in den Gegenüber hineinzusetzen. Gerade bei der

Einführung der Software LCM by TQG bin ich so viel Ablehnung und Ignoranz begegnet, dass ich manchmal wirklich verzweifelte. Als ich verstanden habe, dass ich die Software nicht ohne die Anwendenden customizen kann, habe ich mich selbst zurückgenommen und die Anwendende in den Mittelpunkt gestellt. Auch wenn es immer wieder Rückschläge gab, habe ich immer wieder den Dreh bekommen, gelassen zu bleiben. Also seien Sie mutig und springen Sie: denn die Krokodile sind nur in Ihrem Kopf!

*Vielen Dank, Frau Vosteen.*

Als Unternehmensjuristin ist **Amalia Arabella Vosteen** mit nationaler wie internationaler Erfahrung Vertragsmanagerin, Justiziarin und Organisationsentwicklerin mit Herz und Seele.

Sie leitet heute bei dem Softwareunternehmen dbh Logistics IT AG in Bremen als erste Juristin im Hause den Rechtsbereich, das Vertragsmanagement und vor allem dessen Digitalisierung. Neben Vertragsverhandlungen mit Kunden, Partnern und Lieferanten berät sie die Geschäftsleitung mit ihrer rechtlichen Expertise in strategischen Entscheidungen. Zudem unterstützt sie bei wesentlichen unternehmensinternen Entscheidungen zu Organisationsentwicklungsthemen. Als zertifizierte Mediatorin und Change Managerin gestaltet sie die Zukunft des mittelständischen Unternehmens mit Feuereifer mit.

Frau Vosteen absolvierte ihre rechtswissenschaftliche Ausbildung mit Zusatzqualifikation im Medizin- und Pharmarecht in Marburg, Brüssel, Bremen und Tokyo, welche den Grundstein legte für das interdisziplinäre Arbeiten. Sie verfolgt bei ihrer Arbeit einen systemischen, ganzheitlichen Ansatz um aus der strategischen Betrachtung die besten Lösungen für das Unternehmen zu erreichen.





# Konfliktkompetenz

– ein Muss im Führungsalltag

Holger Grossmann, Wirtschaftsmediator und Organisationsentwickler bei Grossmann Consulting

Konflikte in Projektteams und insbesondere in Agile Teams sind für den Scrum Master respektive Projektor Teamleiter oft eine Herausforderung. Werden Konflikte innerhalb des Teams, zwischen Team und Product Owner oder Stakeholdern nicht konstruktiv gelöst, kann dies den Projekterfolg massiv beeinträchtigen. Im schlimmsten Fall scheitert das Projekt. Insofern ist Konfliktmanagement in einer Organisation, egal ob traditionell oder agil ein ganz wesentlicher Bestandteil des Erfolgskonzepts. Grundsätzlich sollten Konflikte nicht negativ gesehen werden. Sind sie doch ein Indikator dafür, dass etwas im Team nicht rund läuft. Nicht das Vorhandensein von Konflikten ist als problematisch einzustufen, sondern wie Konflikte ausgeglichen werden. Häufig erlebe ich bei meiner Arbeit als Wirtschaftsmediator und Teamcoach, dass Konflikte lange Zeit ignoriert, geleugnet und unter den Teppich gekehrt werden. Statt sich aktiv mit

dem Konflikt und den Hintergründen auseinanderzusetzen, werden Scheingefechte um Sachfragen geführt und Schuldige gesucht.

Um Konflikte in Agile Teams konstruktiv lösen zu können, sollten die Führungskräfte oder Scrum Master Konflikte verstehen. Hilfreich ist es sich mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- Wie entsteht ein Konflikt?
- Was sind die Ursachen?
- Woran erkenne ich einen Konflikt?
- Welche Interventionsmöglichkeiten habe ich?
- Was sind hilfreiche Techniken einen Konflikt konstruktiv zu klären?
- Welchen Anteil habe ich an diesem Konflikt?

## Wie entstehen Konflikte?

Konflikte beginnen nicht mit einem kräftigen Paukenschlag, sondern mit

leichten Spannungen. Lassen sich diese Spannungen nicht lösen, können Gefühle der Ohnmacht und Überforderung entstehen. Hier spielen Emotionen eine zentrale Rolle. Durch bestimmte Verhaltensweisen anderer, welche die eigenen Interessen und Bedürfnisse beeinträchtigen, entstehen negative Gefühle (Irritation, Frust, Ärger, Wut). In dieser emotionalen Situation stellt man sich dann automatisch die Frage: „Wer ist an all dem schuld?“ Die eigene Antwort lautet meistens: „Natürlich die anderen!“

Dieses Denken liegt an der einseitig verzerrten Wahrnehmung, die sich in Konflikten einstellt. Unsere Aufmerksamkeit wird selektiv. Das heißt, wir blenden Dinge (etwa unsere Fehler) aus, die der andere nehmen wir dafür um so schärfer wahr. Alles Negative wird auf die Gegenseite projiziert, wodurch das eigene positive Selbstbild gewahrt werden kann.





Diese verzerrte Wahrnehmung hängt damit zusammen, dass in Konfliktsituationen Stresshormone wie Adrenalin ausgeschüttet werden. Unser Körper wird dadurch gewissermaßen auf Flucht- oder Kampfverhalten programmiert. Es entsteht ein Tunnelblick, eine kognitive Kurzsichtigkeit, wie Konfliktforscher sagen. Je weiter die Stressreaktion voranschreitet, desto mehr fallen unsere höheren, kognitiven Funktionen aus. Diese „funktionellen Frontalhirndefizite“ verhindern den Zugriff auf lösungsrelevante Ressourcen, wie z.B. die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel (Spiegelneuronen), zur Reflexion der eigenen Wahrnehmung, zum Erkennen von Handlungskonsequenzen und zur kreativen Lösungssuche.

Bei erfolgloser Lösungssuche und steigendem Stresslevel werden früh erworbene Handlungsmakros des

limbischen Systems aktiviert, die einst bei der Stressbewältigung erfolgreich waren. Hierzu gehören zum Beispiel Dominanz und Anklage, Beschwichtigung und Unterwerfung, Ablenkung und Leugnung, Distanzierung mit Coolness und schlaun Argumenten.

#### Ursachen für Konflikte

In Konflikten stoßen Menschen nicht zuletzt wegen ihrer unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen. Wir alle

## Konfliktmanagement in einer Organisation, egal ob traditionell oder agil, ist ein ganz wesentlicher Bestandteil des Erfolgskonzepts.

haben unterschiedliche und individuelle Wünsche, Interessen und Werte. Um diese verwirklichen zu können, sucht jeder von uns für sich nach zufriedenstellenden Lösungen, die sich nicht zwangsläufig mit denen des Gegenüber decken.

Dasselbe gilt natürlich auch für Gruppen. Hinzu kommt gerade im agilen Umfeld, dass häufig das Framework unzureichend oder falsch eingeführt wurde oder die Mitarbeiter das agile Arbeiten nicht verstanden haben oder sogar ablehnen.

#### Woran erkenne ich Konflikte?

Konflikte können an unterschiedlichen Indikatoren festgestellt werden. Symptome können beispielsweise sein:

- Aggressiver Umgangston
- Mangelnde Kompromissbereitschaft
- Passives Verhalten in Besprechungen
- Unterschwellige persönliche Angriffe oder Drohungen
- Eigene Meinungen werden seltener geäußert
- Demonstration mangelnden Interesses
- Häufige Abwesenheit (Krankheit).

Diese Konfliktzeichen sind jedoch nicht so zu verstehen, als ob jedes Merkmal gleich auf einen Konflikt hindeutet. Häufen sie sich sollte die Führungskraft jedoch ein Auge darauf haben.





## Potenzielle Konfliktherde in Agilen Teams

Wie bereits oben erwähnt: Überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten kann es zu Konflikten kommen. Oftmals entwickeln sich aufgrund des traditionellen Führungsverständnisses und der Nutzung des klassisch eingeübten und „wasserfallorientierten“ Projektmanagements bei der Einführung und Anwendung von agilen Systemen Irritationen, Ängste, Befürchtungen und Verständnisprobleme. Typische Konflikte innerhalb des Entwicklerteams können beispielsweise sein:

- Zusammenarbeit im Team läuft nicht reibungsfrei (z.B. Rollenfindung, unterschiedliche Auffassungen und Werteeinstellungen)
- Spannung im Team durch das Verhalten einzelner Mitglieder (Arbeitsvermeidung, Dominanz).
- Inkremente werden nicht erreicht, weil Nebenarbeiten gemacht werden obwohl der Fokus auf dem Sprint liegen sollte. Die Folgen sind

Verärgerung und Schuldzuweisung.

- Ausfall von Teammitgliedern erfordert Mehrarbeit von anderen Mitgliedern.

### Fazit

Konflikte sind wertvoll, weil sie Treiber von Veränderung sind, die neue Impulse und kreative Ideen liefern. Sie können durch Ignorance eskalieren – vor allem wenn der Konflikt sich von der Sachebene auf die Beziehungsebene verlagert, was über die Zeit zwangsläufig geschieht. Dadurch wird die Teamperformance empfindlich gestört, Projektziele und das Projekt selbst werden gefährdet. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung, dass Führungskräfte und Scrum Master über die entsprechenden Konfliktlösungskompetenzen verfügen. Damit unterstützen Führungskräfte letztendlich auch das (selbstorganisierte) Team, eine positive Konfliktkultur innerhalb des Teams zu schaffen und damit Leistung und Projekterfolg zu verbessern.



**Holger Grossmann** ist zertifizierter Wirtschaftsmediator und Organisationsentwickler. Er unterstützt Organisationen im Bereich Organisations- und Konfliktmanagement, interkultureller Zusammenarbeit sowie der Teamentwicklung und berät Führungskräfte bei Krisen und Konflikten. Seit 2012 ist er selbständig. Zuvor war er einige Jahre in leitender Position bei einem Personaldienstleister tätig und verfügt über 10 Jahren Erfahrung als Trainer. Seit 2014 ist er Lehrbeauftragter für Wirtschaftsmediation an der Hochschule Ravensburg-Weingarten und unterrichtet im Rahmen eines ESF-Projekts Ingenieure mit Migrationshintergrund im Projektmanagement.







# Informations-Zentrum

*für digitales Wohlbefinden*

*Videos, Beiträge und Meinungen von Experten  
zum digitalen Alltag während Corona und danach*

**Besuchen Sie uns  
auf [www.voi.de](http://www.voi.de)**

**«VOI»** voice of information

**Fachverband für Digitale Transformation und Compliance**

- Fachliche Community für Digitale Transformation und Compliance
- Interessenvertretung der Mitglieder gegenüber Behörden, Wirtschaftsorganisationen und gesetzlichen Gremien
- Herausgeber vieler Publikationen rund um den digitalen Wandel
- Veranstalter von zahlreichen Webinaren, Workshops, Kongressen, Fachtagungen und Foren
- Betreiber der eigenen Zertifizierungsstelle VOI-CERT für Digitale Transformation
- Basis für wegweisende Facharbeit in zahlreichen eigenen Gremien und Gruppen



Digitale Marketing- und Vertriebsprozesse:

# Gekommen um zu bleiben

Nikolai Gogoll, Geschäftsführer bei Der Prozessmanager

Manchmal kommt Veränderung schneller als einem lieb ist. Das hat sich spätestens mit der Corona Pandemie gezeigt, die den Großteil der Kommunikation ins Internet verbannt hat. Die Folge? – eine vollkommene Umwandlung vieler Sales und Marketing Prozesse und ein Siegeszug der digitalen Welt. Und das wird keine kurzfristige Sache sein. Bereits jetzt sind 20-30% der Kund:innen im B2B Sektor bereit, sich nach der Krise wieder nicht-digital beraten zu lassen. Das virtuelle Modell wird bleiben – dieser Meinung sind in einer Studie der McKinsey Company 90% der Entscheidungsträger:innen und rüsten ihre Unternehmen dementsprechend um. Wollen Sie also in den nächsten Jahren erfolgreiches B2B Marketing betreiben, brauchen Sie einen Perspektivwechsel. Mit einer Rückkehr zum status quo vor der Krise dürfen Sie nicht rechnen.

## Umzug in die digitale Welt

Kommunikation ist vom Meetingraum ins Internet gewandert. Um sich jetzt auf dem Markt zu behaupten, oder überhaupt Kontakt zum Kundenkreis aufzunehmen, müssen Sie umdenken. Und das ganzheitlich. Das heißt: Digitaler Kundenkontakt sollte mehr sein als eine Videokonferenz hier und da. Überlegen Sie sich, wie Sie den virtuellen Raum für Ihre Zwecke nutzen können. Denken Sie über Formate wie Online Messen oder digitale Produkt Demos nach. Welche

Ihrer bisherigen Marketing Strategien lassen sich einfach übertragen? Welche müssen nur optimiert werden? Wo braucht es ganz neue Ideen? Der ‚Umzug‘ ins Digitale wird vor allem durch innovative Ansätze ein Erfolg – und nicht durch großes Budget.

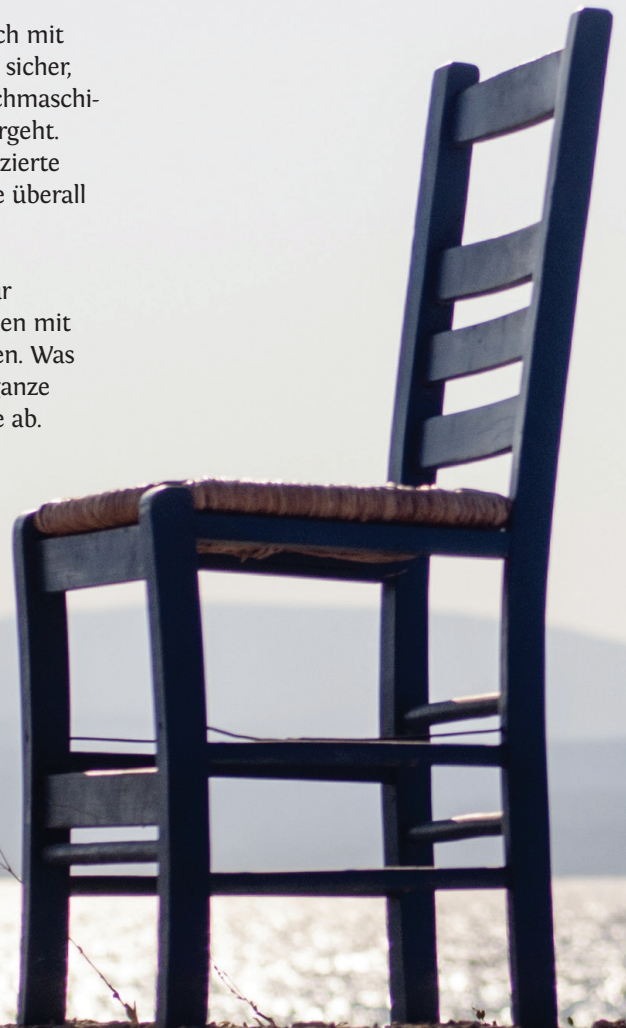
Das Wichtigste dabei: **Flexibilität.** Ihre Kund:innen beschränken sich längst nicht auf einen Kanal – und das sollten Sie auch nicht. Von LinkedIn bis Facebook – kurz überall wo Ihre Zielgruppe postet und kommentiert – muss Ihre Marketingstrategie Platz finden.

Ein Tipp : Beschäftigen Sie sich mit SEO-Techniken. So stellen Sie sicher, dass Ihr Content in jeder Suchmaschine auftaucht und nicht untergeht. Es reichen oft einige gut platzierte Keywords und schon sind Sie überall präsent!

Sie sollten sich aber nicht nur beim Erreichen der Kund:innen mit digitalen Kanälen beschäftigen. Was noch wichtiger ist: fast der ganze Kaufprozess läuft jetzt online ab. Wie gehen Sie am Besten damit um? Stellen Sie sicher, dass Sie und Ihr Team auch hier flexibel sind. Nur wenn Sie die "alten Grabenkämpfe" zwischen Marketing und Vertrieb beenden, digitale Leadgenerierung im "Ego-Posting" unterlassen und

einen gemeinsamen Inbound-Marketing Prozess kreieren, werden Sie es schaffen:

- eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Leads zu generieren, wodurch Sie Ihre Umsatz-Ziele schneller erreichen.
- einen Leadmanagement-Prozess zu etablieren, wodurch Sie in der Lage sind vermeintlich kalte Leads zur Vertriebsreife zu entwickeln.
- ein durchweg positives Käuferlebnis zu schaffen, sodass Ihre Bestandskund:innen zu regelrech-





ten Fans Ihrer Marke werden, wodurch sich Wiederverkäufe & Empfehlungen steigern lassen (und ja, dass schafft man selbst im B2B-Kontext).

### Technische Mittel ausschöpfen

Ja – Der Weg ins Digitale bringt Probleme mit sich, auf die Sie lieber verzichten würden. Aber vergessen Sie nicht, dass es einen entscheidenden Vorteil gibt – und nutzen Sie den!

In der virtuellen Welt ist jeder Datenstrom messbar. Und genau das hilft Ihnen den Effekt Ihres Marketings zu erhöhen. Durch Datenanalyse und den Einsatz von KI können Sie das Verhalten Ihrer Kundschaft analysieren und einschätzen. So

passen Sie Ihr Marketing individuell auf Ihre Zielgruppe an. Kampagnen die völlig fehlschlagen sind Geschichte. Sie sparen Zeit und Budget. Um in der Welt des modernen Marketings mithalten zu können, müssen Sie ständig die Augen nach neuen Möglichkeiten offenhalten. Vertrauen Sie nicht darauf, dass alles so bleibt wie es ist. Behalten Sie Fortschritte wie z.B. Chatbot Technologien im Blick. Nur so verhindern Sie, abgehängt zu werden.



**ALOG**  
magazin

Mit dem Startup **DER PROZESSMANAGER** gelang **Nikolai Gogoll** vor einem halben Jahrzehnt der Schritt in die Welt der Prozesse. Der Management-Blog entwickelte sich schnell zum meistgelesenen Fachportal (mehr als 15.000 fachspezifische Leser:innen pro Monat) im Bereich Prozessmanagement, RoboticProcess Automation und Process Mining. Seit 2020 unterstützt er mit seiner Agentur **TRIGGERO1** etablierte Unternehmen bei der Umsetzung von digitalen Marketing- und Vertriebsprozessen, hilft Kund:innen somit dabei wesentlich profitabler zu werden und entwickelt daraus eine langfristige Inbound-Marketing-Strategie für die jeweiligen Unternehmen. [www.der-prozessmanager.de](http://www.der-prozessmanager.de)

### Kundenfokus

Was Inbound Sales Expert:innen schon in den letzten Jahren festgestellt haben, merkt inzwischen jedes Unternehmen. Der Anspruch des Kundenkreises an Sales und Marketing hat sich wesentlich verändert.

Wer daran festhält, einfach nur das eigene Produkt zu verkaufen, wird in den nächsten Jahren zurück bleiben. Marketing von heute muss Orien-

## Marketing von heute muss Orientierung und Hilfe bieten und sich mit dem auseinandersetzen, was Kunden:innen wirklich beschäftigt.

tierung und Hilfe bieten und sich mit dem auseinandersetzen, was Kund:innen wirklich beschäftigt. Für einen durchschlagenden Erfolg Ihrer Strategie braucht es deswegen einen neuen Fokus – die Menschen, die Sie erreichen wollen.

Halten Sie ständig Augen und Ohren offen. Wie kann Ihr Marketing Hilfe bei Problemen anbieten? Kontaktieren Sie Ihre Sales Teams – sie kommunizieren mit ihrer Kundschaft und wissen über neue Pain Points Bescheid. Und – Feedback ist unerlässlich! Digital kann das sogar noch leichter eingeholt werden. Beziehen Sie die Erkenntnisse aus Fragebögen

und Gesprächen in die Optimierung Ihrer Projekte ein.

Was aber für Kommunikation in der Krise noch besonders wichtig ist – Menschlichkeit und Empathie. Die digitale Situation ist eben nicht nur für Sie ungewohnt. Seien Sie auch hier für Ihre Kund:innen da, bieten Sie Ihnen ganzheitlichen, humanen Support.

### Marketing neu denken

Die Herausforderungen, die eine Krise wie die jetzige mit sich bringt, sind nicht immer angenehm. Gerade plötzliche Veränderung ist niemals leicht. ABER: Sie sollte eben nicht ignoriert werden. B2B Marketing Unternehmen auf der ganzen Welt fangen jetzt an, Ihre Branche neu zu denken. Es gibt jetzt keinen Weg zurück mehr, nur den

Schritt nach vorne in eine digitale Welt. Verabschieden Sie sich von alten Denkstrukturen. Setzen Sie in Ihrer Planung und Ihren Investitionen neue Schwerpunkte – Digitalität und Relevanz für den Kundenkreis sollten an oberster Stelle stehen.

Eines steht fest: die Krise wird vorbeigehen. Vergessen Sie also nicht langfristig zu denken. Verlieren Sie bei Ihren Strategien nie die Zukunft aus den Augen und gehen Sie gestärkt aus dieser Situation hervor.

Denn: Digitale Marketing- und Vertriebsprozesse sind gekommen, um zu bleiben!





Erfolgreicher Aufbau einer Datenschutz-Organisation durch den Einsatz von Legal Tech

# Ausreden gibt's nicht

– packen wir die Digitalisierung an!

Violetta Weber, Senior Data Privacy Expert bei The Quality Group GmbH

„Es war einmal... das Märchen von Jeder, Jemand, Irgendjemand und Niemand. Es ging darum, eine wichtige Arbeit zu erledigen und Jeder war sicher, dass sich Jemand darum kümmert. Irgendjemand hätte es tun können, aber Niemand tat es. Jemand wurde wütend, weil es Jeders Arbeit war. Jeder dachte, Irgendjemand könnte es machen, aber Niemand wusste, dass Jeder es nicht tun würde. Schließlich beschuldigte Jeder Jemand, weil Niemand tat, was Irgendjemand hätte tun können.“

Kommt Ihnen das bekannt vor? So oder so ähnlich schon mal erlebt?

Klingt das wie eine Schilderung aus Ihrem persönlichen Berufsalltag? Eigentlich ist ja bekannt, wer für etwas zuständig ist. Eigentlich. Da ist es, das kleine Wörtchen eigentlich. Die viel entscheidendere Frage ist daher, wie können Sie Herr dieser Lage werden? Mein Tipp: einfach weiterlesen.

## Risiken einer mangelhaften Organisation

Die offensichtlichsten Risiken einer mangelhaften Organisation sind wirtschaftliche Einbußen. Welche Kapazitäten vorhanden sind und wie diese genutzt werden, hat direkte Auswirkungen auf den wirtschaftli-







chen Erfolg des Unternehmens. Die (un)bewusste Nichtbeachtung wichtiger Regelungen kann auch als Risiko mangelhafter Organisation identifiziert werden: Mitarbeiter:Innen wissen nicht, wie sie handeln sollen oder müssen oder auch dass bestimmtes Verhalten einfach nicht richtig ist. Zusätzlich kann eine schwache Infrastruktur zu einer großen Zeit- und Potenzialverschwendung führen, wenn die Mitarbeiter:Innen nicht an Informationen kommen, wenn sie diese benötigen. Das Worst-Case-Szenario einer mangelhaften Organisation ist

der Betriebsausfall selbst. Was können meine Organisation und ich tun, um diesen Gefahren nicht ausgesetzt zu sein? Mein Vorschlag: Das technische Hilfsmittel Legal Tech einsetzen.

**Prozesse zum Leben erwecken**  
Der Mensch ist sich selbst die größte Hürde, denn er:sie ist von Natur aus neugierig. Diese Neugier verleitet manchmal zu unvernünftigem Handeln. Das „Gewohnheitsrecht“, das „das haben wir schon immer so gemacht“ regiert nur allzu gerne.

**Gerade der Datenschutz mit seinen umfassenden Dokumentationsvorschriften ist geradezu ein „natürliches“ Anwendungsfeld von Legal Tech.**





# Packen wir es an!

Wir kennen das doch alle, in einem Gebäude ist ein Handlauf frisch gestrichen, ein Hinweisschild warnt sogar mit „Frisch gestrichen! Bitte nicht anfassen!“. Was tun wir? Auf jeden Fall mal hin fassen, um sich von der Frische der Farbe zu überzeugen. Genau gegen diese Einstellung heißt es vorzugehen.

Und dabei ist es auf jeden Fall sinnvoll auf technische Unterstützung zurückzugreifen: Mit Legal Tech können Sie Risiken eindämmen und Ihre Organisation sicher aufstellen. Legal Tech übersetzt sozusagen rechtliche Fragestellungen in Codes. Gerade der Datenschutz mit seinen umfassenden Dokumentationsvorschriften ist geradezu ein „natürliches“ Anwendungsfeld von Legal Tech.

Wenn wir also wissen und davon ausgehen dürfen, dass der Mensch unvernünftig ist, ist es doch nur legitim, wenn wir ihm Anleitungen und Hilfestellungen geben, das Richtige zu machen.

Genau hier setzen die TOMs, die technischen und organisatorischen Maßnahmen des Datenschutzes an. Im Sinne des Art. 32 DSGVO müssen Organisationen, die selbst oder im Auftrag personenbezogene Daten erheben, verarbeiten oder nutzen, die technischen und organisatorischen Maßnahmen treffen, um die Ausführung der Vorschriften des Datenschutzes zu gewährleisten. TOMs sind zentral für die Datenschutzpraxis. Sie beschreiben Maßnahmen, die zum Schutz der verarbeiteten Daten ergriffen werden, sowohl technische, die physisch umgesetzt werden, als auch organisatorische, die durch Handlungsanweisung, Verfahrens- und Vorgehensweisen umgesetzt werden.

Die grundsätzliche Herangehensweise, um Digitalisierung anzupacken, ist immer dieselbe. Zunächst einmal wird die IST-Situation aufgenommen: Wie ist das Unternehmen momentan aufgestellt? Wie ist der Stand der aktuellen Prozesse? Im zweiten Schritt erfolgt die Definition von Potenzialen und Organisationsverbesserungen auf Basis der IST-Prozesse. Im dritten Schritt geht es um die Optimierungsmöglichkeiten, die Analyse von Risiken, Erkennung von Potenzialen mit Bewertung, Prozess- und Kostenvorschlägen, Nutzenargumentation und mögliche Lösungsansätze. Abschließend werden die Ergebnisse vorgestellt, eine Empfehlung für die Organisation unter Berücksichtigung von Kosten-/Nutzen-Argumentation präsentiert, Umsetzungsvorschläge dargestellt und die Verabschiedung von Zielen festgehalten.

## **Digitales Arbeiten mit BusinessApps**

Eine digitale Plattform ist die webbasierte, integrative und interaktive Grundlage für abteilungsübergreifende Kommunikation und Kollaboration, eine Plattform für Unternehmen zur Optimierung und Strukturierung von Geschäftsprozessen, Verträgen, Dokumenten und Verantwortlichkeiten. Eine solche Plattform enthält idealerweise rollenbasierte, konfigurierbare Desktops, sogenannte Business Apps, mit denen der Anwender in seinem Aufgabengebiet effizient und möglichst einfach seine Aufgaben bearbeiten kann.

Die „artificial intelligence“ dieser Methodik liegt darin, die agilen Organisationsaufgaben und -prozesse nicht an einzelnen Personen, sondern an Rollen zu definieren. Damit kann auf Veränderungen, Teamorientie-

rung und vor allem auf Individualität der Abläufe in den Abteilungen oder zwischen den Abteilungen übergreifend schnell und einfach reagiert werden. In einer digitalen Unternehmensplattform wie der TQG *business-App* platform.© werden die Vorteile bewährter standardisierter Business-Lösungen/Module, als auch individuelle Ablaufprozesse mittels BPMN2.0 für jede Anwendergruppe(-rolle) in einer Applikation nutzbar. Damit wird die benutzerdefinierte, abteilungsübergreifende Organisation und deren Abläufe mittels einer Informationsdrehscheibe (Plattform) gelebte Praxis.

Die digitale Plattform und ihre Business Apps dienen dem Informations- und Wissensmanagement, denn Informationen sind innerhalb einer Organisation das A und O. Wo bekommen Mitarbeitende Informationen her? Meistens geht man den informellen Weg. Man begegnet einem: einer Kollege:in auf dem Flur und stellt ihr:ihm seine Frage. Oder man nimmt einen Hörer in die Hand und ruft jemanden an, von dem man glaubt, am ehesten die Antwort zu erhalten. Die Anfrage startet dann meistens mit „Ich habe da mal kurz eine Frage...“ Und wie gesagt, man hofft in drei Minuten eine Antwort zu bekommen. Das Problem dabei ist aber, dass das Teammitglied wahrscheinlich nicht nur einen Anruf am Tag bekommt, sondern gleich mehrere. Er:sie speichert oder dokumentiert diese Anfragen aber nicht. Das würde ja nochmal Zeit kosten. Der halbe Tag vergeht und das Teammitglied ist frustriert, weil er:sie am Ende des Tages nicht annähernd das geschafft hat, was er:sie schaffen wollte. Er:sie hat zwar gefühlt 100 Anfragen beantwortet, aber diese verpuffen im Nirvana. Die



anderen Kollegen:innen sind ihm:ihr zwar dankbar, aber dann hört es auch schon auf.

Diese Abläufe kann man durch die TQG *businessApp* platform.© steuern und nachhaltig dokumentieren. So können beispielsweise Anfragen an die Rechtsabteilung über das System abgebildet werden; der im System hinterlegte Prozess fragt Adressat:in, Rubrik der Anfrage und Formulierung der Frage ab. Das Teammitglied im Büro nebenan sieht die Anfrage und kann sie beantworten. Der Fragende kann am Ende diese Antwort bewerten, im Hintergrund läuft ein Prozess mit, alle sind zufrieden. Das Schöne an der technischen Lösung ist, der Vorgang ist zentral dokumentiert und jederzeit auffindbar und auswertbar. Zusätzlich ist aufgrund des hinterlegten Prozesses klar, wer verantwortlich und wer zuständig ist. Die kontrollierende Partei kann jederzeit einsehen, wo der Prozess gegebenenfalls hängt und an welcher Stelle vielleicht nachgehakt werden muss.

### Ran an den Datenschutz

Nochmal zurück zu den zahlreichen, täglichen Anrufen mit einer Frage, die sich regelmäßig wiederholt. Für solche Anliegen haben Sie nun die Möglichkeit ein Informationsdashboard oder eine Mitarbeiter:innen-

Informations-Plattform anzulegen. Hierüber können sich die Mitarbeitenden schnell informieren und erhalten direkt Auskunft. Beispielhaft kann man hier auf das Thema „Geschenke“ eingehen. So möchte ein:e Mitarbeiter:in wissen, ob die Einladungskarten des Kunden angenommen werden darf. Dafür klickt man einfach auf die App „Einladungen & Geschenke“ auf dem Informationsdashboard. Es öffnet sich ein Dialogfenster, er:sie kann wählen, welche Art von Zuwendung, er:sie erhalten soll und bekommt am Ende direkt die Antwort, ob er:sie

## TOMs umfassen alle in der Praxis getroffenen Vorkehrungen zur Gewährleistung der Sicherheit personenbezogener Daten.

die Zuwendung annehmen darf oder nicht. Sollte diese Antwort nicht ausreichend sein, hat er:sie im Abschluss die Möglichkeit eine Ansprechperson persönlich zu kontaktieren.

Klassische Fragen sind sehr gut über das System abbildbar. Alle Fragen, die im Prozess abgefragt werden, können zusätzlich auch noch ausgewertet werden. Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind hinterlegt und führen zu einer hohen Transparenz, denn der:die Mitarbeiter:in weiß, an wen er:sie sich wenden kann.

### Fazit

Gerade im Datenschutz mit seinen umfangreichen Dokumentationspflichten ist Legal Tech besonders nützlich und kann viel leisten. TOMs umfassen alle in der Praxis getroffenen Vorkehrungen zur Gewährleistung der Sicherheit personenbezogener Daten. Sie sind dokumentationspflichtig und die Implementierung stellt eine gesetzliche Anforderung dar. Legal Tech im Rahmen der TQG *businessApp* platform.© gewährleistet die Dokumentation aller Vorgänge, die auf einen Blick, auf einen Klick verfügbar sind.

Es begann mit einer Geschichte und endet mit einer Erfolgsgeschichte. Es waren einmal... vier Kollegen namens Herr Müller, Frau Meier, Herr Schmidt und Frau Bauer. Herr Müller kann jetzt darauf vertrauen, dass Herr Schmidt - unterstützt durch den Prozess - seine Arbeit erledigt hat. Frau Meier konnte ihre Aufgabe - per Knopfdruck - an Frau Bauer delegieren, der Wechsel in der Verantwortung ist im System dokumentiert. Herr Müller kann - in der Aktenübersicht - sehen, dass Frau Bauer in diesem Vorgang seine neue Ansprechpartnerin ist. Frau Meier kann am Ende des Tages - über eine gefilterte Ansicht - erkennen, wieviel offene Anfragen noch im System sind, an welchem Stand welcher Prozess aktuell steht und welche Aufgaben von welchem Teammitglied erledigt wurden.



Seit Februar 2019 verstärkt **Violetta Weber** als Volljuristin und Data Security Expertin das Team von **The Quality Group (TQG)**. Als Spezialist für die Optimierung von Prozessen im Vertragsmanagement, Aktenmanagement, Compliance und Datenschutz-Management, Legal Process Management, Dokumentenmanagement, Risikomanagement & Auditmanagement unterstützt TQG Mittelständler und Großkonzerne seit über 35 Jahren im Digitalisierungsprozess.

Als Anbieter einer digitalen *businessApp* platform und als Spezialist für zukunftsorientierte Beratung hilft TQG Unternehmen fit für die digitale Transformation zu werden. Seit über 30 Jahren steht sie mit ihren Werten wie Leidenschaft, Engagement und Innovation für ein Geschäftsmodell, welches sich an den Maßstäben Verbindlichkeit, Fairness und Kundenzufriedenheit klar positioniert. [www.tqg.de](http://www.tqg.de)

# TQG





Die CertNex GmbH

# Das neue Gütesiegel des Datenschutzes

Dr. Alexander Deicke, Geschäftsführer der CertNex GmbH

Den entscheidenden Grundstein für die Entstehung der CertNex GmbH hat der Gesetzgeber mit Artikel 42 und 43 der DSGVO gelegt, die die Einführung von datenschutzspezifischen Akkreditierungs- und Zertifizierungsverfahren behandeln. „Certification next“ daraus leitet sich der Name der neu gegründeten CertNex GmbH ab. Das im Jahr 2020 gegründete Unternehmen aus Ludwigsburg ist eine Zertifizierungsstelle im Bereich Datenschutz für eMobility.

Momentan befindet sich das Konformitätsbewertungsprogramm, nach dem interessierte Unternehmen von der Zertifizierungsstelle zertifiziert werden sollen, im Akkreditierungsprozess durch die Deutsche Akkreditierungsstelle (DakKS).

Eine wichtige Frage ist hierbei sicherlich, welche Vorteile bietet eine solche Zertifizierung für Unternehmen?

Es ist allseits bekannt, dass Vertrauen, Sicherheit und Transparenz mitunter die entscheidenden Eigenschaften sind, die Unternehmen für den eigenen Erfolg, aber auch den ihrer Kunden, vor allem im Zeitalter der Digitalisierung garantieren sollten. Eine Möglichkeit, diese Qualitätsmerkmale sowie eine DSGVO-Konformität nachzuweisen, bietet zukünftig das CertNex-Zertifikat.

Die CertNex GmbH-Zertifizierung liefert künftig einen Nachweis über die Konformität von Datenverarbeitungsvorgängen von kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich der Automobil-Zulieferer in Anbetracht der Anfor-



derungen der DSGVO. Dabei werden zunächst eigene Zertifizierungs- bzw. Konformitätsbewertungsprogramme, als auch später solche von anderen Gesellschaften verwendet, um hierbei eine effektive und individuelle Anwendung für interessierte Unternehmen zu gestalten. Mithilfe des Datenschutzmanagementsystems der CertNex GmbH bieten diese ihren Kunden eine vollumfängliche Lösung bei der Implementierung der datenschutzrechtlichen Anforderung nach DSGVO an. Des Weiteren verfügt die Gesellschaft über interdisziplinäre Experten und Evaluatoren mit passenden Fähigkeiten und Kenntnissen in den Bereichen des Datenschutzrechts und der Technik. Die Experten arbeiten an der Entwicklung, Weiterentwicklung und Umsetzung eines entsprechenden Kriterienkatalogs, welcher die Gesetzesanforderungen in geeignete und prüffähige Zertifizierungskriterien überführt und weitere Erläuterungen, Umsetzungshinweise und Nachweise enthält. Damit bildet der Kriterienkatalog neben dem Konformitätsbewertungsprogramm

die Basis der Zertifizierung. Dies setzt die CertNex GmbH in die einzigartige Lage, Sie als praxisnahen, vertrauensvollen und unabhängigen Prüfer zu unterstützen.

Doch wer kann zertifiziert werden? Hierbei kann sich jedes privatwirtschaftliche Unternehmen, das die Belieferung der Automobilhersteller mit Produkten und Diensten am Markt anbietet, nach dem CertNex-

des Unternehmens und gleichen diesen mit den gesetzlichen Anforderungen ab. Ziel der CertNex GmbH ist es, die Arbeit ihrer Kunden datenschutzrechtlich konform zu gestalten und diese europaweit im Bereich der eMobility zu zertifizieren. Eine solche Zertifizierung ermöglicht dem Unternehmen eine höhere Akzeptanz seiner Produkte oder Dienstleistungen und kann somit ebenfalls den Marktzugang erleichtern.

## Für Unternehmen bedeutet dies jedoch nicht nur ein Plus an Kundenfreundlichkeit und Effizienz, sondern auch ein hohes Innovationspotenzial.

Programm zertifizieren lassen. Die Automobilzulieferer können sowohl B2B- als auch B2C-Anbieter sein. Zertifizierungsgegenstand des Verfahrens sind Verarbeitungsvorgänge von personenbezogenen Daten, die Automobilzulieferer im Bereich der eMobility im Rahmen ihrer Tätigkeiten ausführen.

Im Rahmen der Konformitätsprüfung prüft die CertNex GmbH anhand des Konformitätsbewertungsprogramms, ob und inwiefern Ihr Unternehmen die seit Mai 2018 geltende DSGVO tatsächlich umsetzt. Sie analysieren den datenschutzrechtlichen Ist-Zustand

und dem definierten Prüfungsscope durch den Ablauf führen. Aufgrund der internationalen Vergleichbarkeit und Anerkennung der angewandten Prüfmaßnahmen, Inspektionen und Zertifizierung, wird das Vertrauen der Kunden in das zertifizierte Unternehmen gestärkt. Das Unternehmen kann sich hierdurch von der Masse und der Konkurrenz abheben.

Das Unternehmen profitiert durch die Zertifizierung jedoch nicht nur auf dem Markt gegenüber seinen Konkurrenten, sondern kann hierdurch ebenso weitere Kosten durch mehrfache Bewertungen vermeiden.

Der Ablauf der Prüfung orientiert sich für die Transparenz an klar definierten Prozesshandlungen und wird stets durch ausgewählte Experten durchgeführt. Der Prüfer wird anhand von definierten Kriterien



Die Zertifizierungsstelle **CertNex GmbH** wurde im Jahr 2020 gegründet. Die Geschäftsführer **Dr. Alexander Deicke** und Denis Schorr sind beide Experten in ihrem Gebiet. Durch ihre etlichen Projekte im Datenschutz und Compliance sowie Informationssicherheit und IT-Compliance Management, wissen sie, wo die meisten Gefahren und Probleme im Bereich des Datenschutzes und Informationssicherheit innerhalb ei-



nes Unternehmens vorliegen können. Die Qualität der Zertifizierung im Bereich des Datenschutzes steht somit an höchster Stelle. [www.certnex.de](http://www.certnex.de)



# Mission, Vision, Strategie und Ziele einer Prozessorganisation

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner, Binner Akademie

## 1. Einleitung

Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist es notwendig, aus organisatorischer Sicht transparente Prozessordnungsstrukturen für die anschließende Prozessdigitalisierung einzuführen. Dies sollte über eine systematische Vorgehensweise innerhalb von drei Gestaltungsebenen erfolgen. Hierbei findet als Strukturvorgabe unter der Bezeichnung Organisation 4.0-MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatz das MITO-Modell mit seinen fünf Modellsegmenten „Führung, Input, Transformation, Output, Leitung“ Anwendung, die miteinander verknüpft einen betrieblichen Regelkreis abbilden und dabei den in vielen Normen und Regelwerken geforderten prozessorientierten Ansatz mit dem Prozesse identifizierten, geplant, durchgeführt, gemessen, verbessert und anforderungsgerecht umgesetzt werden. Über die Zuordnung des vorgelagerten Partnersegmentes und dem nachgelagerten Kundensegment mit der Integration des Prozessebenenmodells entsteht das MITO-Businessmodell als Bezugs und Ordnungsrahmen für die ganzheitliche Businessmodell-Transformation.

## 2. Systematische Businessmodell-Entwicklung

Ausgangspunkt für die ganzheitliche MITO-Modell-bezogene Unternehmensentwicklung und -gestaltung in Gestaltungsebene 1 ist die Vorgabe eines unternehmensspezifischen Businessmodells, das die logische Aufgabenbeschreibung, wie ein Unternehmen erfolgreich seine Geschäftsidee umsetzt, durch die Beantwortung von sieben Grundfragen beschreibt. Diese 7 W-Grundfragen sind in Abbildung 1 auf der obersten Ebene innerhalb der MITO-Businessmodell-Segmente genannt. Hierbei handelt es sich um die Fragen:

1. Weshalb? : Hier wird der Zweck des betrachteten Unternehmens beschrieben.

2. Wer? : Hier geht es um die Stakeholder, d. h. Kunden, Bürger und weitere Institutionen, die die Organisations- oder Unternehmensleistung in Anspruch nehmen. Wesentlich ist, dass man die spezifischen Kunden- bzw. Stakeholderanforderungen der Zielgruppe exakt analysiert.

3. Was? : Um den geforderten bzw. zugesagten Kunden- bzw. Stakeholdernutzen zu erzeugen, müssen die

geeigneten eigenen Produkte- und Dienstleistungen dafür bereitgestellt werden.

4. Wie? : Wenn die Produkte und Dienstleistungen für die ausgewählte Kundenzielgruppe bekannt sind, können danach auch die Geschäftsprozesse ausgelegt werden, die als interne horizontale Wertschöpfungskette zur Produktherstellung notwendig sind.

5. Womit? : Sind die Geschäftsprozesse analysiert und dokumentiert, lassen sich auch die Fragen nach den benötigten Ressourcen beantworten, die erforderlich sind, dass dieser Prozess fehler- und verschwendungsfrei ablaufen kann.

6. Mit Wem? : Hier werden die Lieferanten und Partner ausgewählt, die die benötigten Ressourcen und Infrastrukturen in Grundfrage 5 bereitstellen.

Durch die methodische Beantwortung dieser 6 Grundfragen mit dem MITO-Methoden-Tool in der vorgegebenen Reihenfolge kann eine durchgängige end-to-end-Prozessdurchführung organisiert werden. Das Ergebnis zeigt abschließend bei der Grundfrage 7 "Wie viel" den Wertbeitrag bzw. das



Erlösmodell für die Unternehmensleitung auf. Dieser Wertbeitrag ist für die Einschätzung notwendig, ob dieses unternehmensspezifische Geschäfts- bzw. Businessmodell erfolgreich umsetzbar ist, d.h. den Unternehmenszweck effizient und effektiv erfüllt.

Für die einzelnen Grundfragen gibt es bereits MITO-Portfolio-Checklisten, die beim MITO-Methoden-Tool für die Beantwortung eingesetzt werden. Es folgt jeweils über eine vorbereitete Portfoliomatrix eine zweidimensionale Analyse zur Präzisierung des Handlungsbedarfes. Das Ergebnis der Analyse wird in einem Portfoliodiagramm dargestellt, in der der Handlungsbedarf für die vollständige Beantwortung der jeweiligen Grundfrage grafisch in einer Portfoliomatrix oder in einem Radardiagramm detailliert lokalisiert wird. Anschließend werden ebenfalls MITO-methodengestützt Ziele- und Maßnahmenbäume entwickelt, um eine zielgerichtete Umsetzung des Businessmodells zu erreichen. Den Abschluss bildet ebenfalls toolgestützt die Ziel- und Maßnahmenevaluierung.

### 3. Systematische Leitbild-, Ziel- und Strategieableitung

Nach der Beantwortung der Businessmodell-Grundfragen und der Formulierung des Businessmodells erfolgt eine Ebene tiefer – d. h. in Gestaltungsebene 2 - die Ableitung des Leitbildes, der Politikgrundsätze, der Ziele, der Erfolgsfaktoren und der Strategie. Dies immer – wie Abbildung 1 weiter zeigt – aus ganzheitlicher Sicht in den MITO-Modellstrukturen mit Zuordnung zu den MITO-Modellsegmenten.

**Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist es notwendig, aus organisatorischer Sicht transparente Prozessordnungsstrukturen für die anschließende Prozessdigitalisierung einzuführen.**

Beispielsweise bezieht sich die Zielvorgabe im Führungssegment auf die Führungsziele, im Inputsegment auf die Mitarbeiter:innenziele, im Transformationssegment auf die Prozessziele, im Outputsegment auf die Kundenziele und im Leitungssegment auf die Controllingziele. Durch das Zusammenfassen der einzelnen MITO-Modelle in Form eines Schich-

tenmodells lassen sich dann pro MITO-Modellsegment die Aussagen miteinander verknüpfen, um auf diese Weise eine ganzheitliche durchgängige Businessmodellbeschreibung bzw. -definition zu erhalten.

### 4. Systematische Prozessorganisationsimplementierung

Diese Vorgaben werden bei der Implementierung einer Prozessorganisation mit der Strukturierung des unternehmensspezifischen Prozessmodells in der unteren, d. h. dritten Gestaltungsebene ebenfalls über das MITO-Modell umgesetzt. Im Führungssegment sind die Führungsprozesse zugeordnet, im Inputsegment die vorgelagerten Unterstützungsprozesse, im Transformationssegment die Kernprozesse, im Outputsegment die nachgelagerten Unterstützungsprozesse.

Diese Zuordnung entspricht auch der neuen High-Level-Ordnungsstruktur für die Einführung von Integrierten Managementsystemen (IMS).

Die Prozessabbildung und Modellierung selber erfolgt in dem weltweit gültigen BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung, ausgehend von dem end-to-end-Prozess. Über das

Prozessebenenmodell wird vom end-to-end-Prozess in Ebene 1 eine Prozesshierarchie in 4 Ebenen abgebildet, die für die Entwicklung eines Prozessführungssystems mit der Top Down-Vorgabe der Prozessziele über alle 4 Ebenen bis auf die Prozessfunktion - d. h. den einzelnen Arbeitsplatz - Verwendung findet. Ebenso für die Konzeption des Prozessleitungssystems mit der Erfassung der Ist-Daten bei der Prozessdurchführung mit Aggregation der Ergebnisse Bottom Up

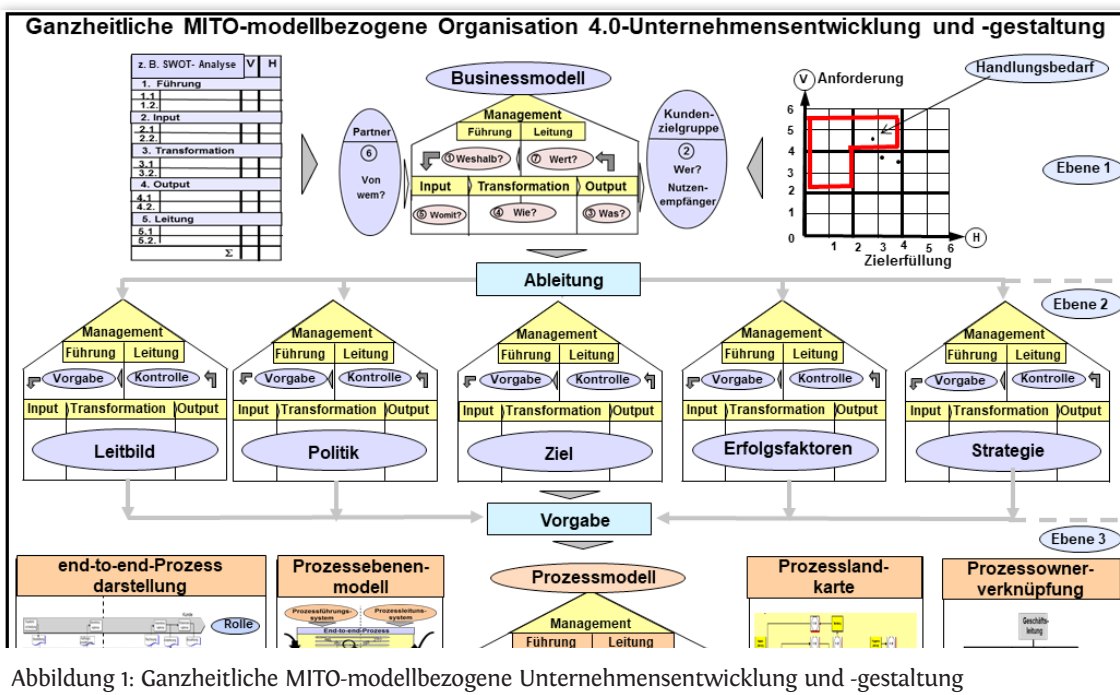


Abbildung 1: Ganzheitliche MITO-modellbezogene Unternehmensentwicklung und -gestaltung



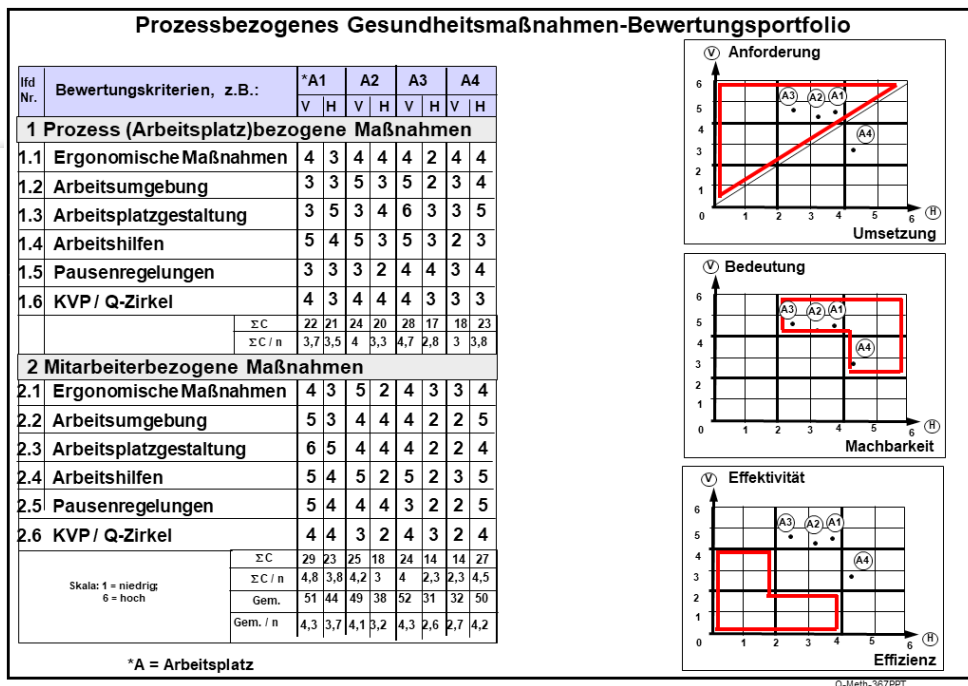


Abbildung 2: Prozessbezogenes Gesundheitsmaßnahmen-Bewertungsportfolio

über alle 4 Prozesshierarchieebenen zurück zum end-to-end-Prozess auf der obersten Ebene. Auf diese Weise entsteht das entscheidende Steuerungs- und Leitungsinstrument für Good Governance, d. h. für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und Kontrolle zum Wohlwollen aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Über die Prozesslandkarte wird die Wechselwirkung der Prozesse im Prozessmodell abgebildet, um damit die Normenanforderungen zu erfüllen.

### 5. Ganzheitliche Prozessoptimierung und -digitalisierung

Die gemeinsam mit den Prozessbeteiligten analysierten, modellierten und in der Swimlane-Darstellung dokumentierten Prozesse in jeder Prozessebene sind anschließend der Bezugspunkt für eine weitere systematische Prozessgestaltung mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools, wobei viele unterschiedliche Gestaltungssichten kontextbezogen integriert werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Erfüllung sozialer, ökonomischer, ökologischer, juristischer oder technologischer Anforderungen, die aus Compliance-Sicht zu erfüllen sind. Beispielhaft ist in Abbildung 2 ein MITO-Methoden-Tool-Beispiel für die Analyse und Implementierung eines prozessorientierten betrieblichen Gesundheitssystems gezeigt.

Für die verschiedenen Arbeitsplätze A1 bis A4 werden in der MITO-Portfoliomatrix die erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes in den Noten von 1 = unwichtig bis 6 = sehr wichtig mit 3 unterschiedlichen Bewertungsvarianten, d. h. BV1 bis BV3 analysiert und die Ergebnisse grafisch im Portfoliodiagramm gezeigt.

### 6. Zusammenfassung

Erläutert wurde die methodengestützte Vorgehensweise für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung mit der Ableitung eines unternehmensspezifischen Businessmodells,

das nach der Vorgabe von Mission, Vision, Strategie und Ziele über eine Prozessorganisation erfolgreich umgesetzt wird. Die analysierten und in der Swimlane-Darstellung rollenbasiert dokumentierten Prozesse sind anschließend die Grundlage für die Prozessdigitalisierung mit der Vernetzung der unterschiedlichsten IT-Applikationen über eine digitale Businessplattform mit Anbindung von Kunden und Lieferanten. Gleichzeitig auch Bezugspunkt für weitere kontinuierliche prozessbezogene KVP-, Lean- und Potenzialanalysen für eine ganzheitliche Optimierung der horizontalen Wertschöpfungskette.

*Buchhinweis: Springer Vieweg Verlag. Vorgestellt wird in dem im August 2020 erschienenen Buch „Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools -“, (260 Seiten), ISBN 978-3-658-30232-0, Hardcover + ebook, 38,86€, eine methodengestützte Vorgehensweise für eine ganzheitliche Businessmodell-Transformation durch einen zielführenden Changemanagementprozess. Dieser dient zur Ablösung funktionsorientierter Organisationsstrukturen zugunsten einer prozessorientierten Organisation mit den dazu notwendigen Methoden, Modellen, Vorgehensweisen und Tools.*



Prof.-Dr.-Ing. Hartmut F. Binner ist der Kopf der Prof. Binner Akademie. Die Prof. Binner Akademie (PBAKA) ist 2007 aus der Umstrukturierung des Unternehmens Dr. Binner CIM-House GmbH hervorgegangen. Dr. Binner CIM-House blickt auf eine über

20-jährige Praxiserfahrung zurück und bildet mit ihrer Etablierung am Markt sowie einem einzigartigen Wissenspool die Basis der PBAKA. Der Wandlungsprozess von einer Unternehmerneneration in die Nächste wurde auch durch die Kontinuität der Mitarbeiter:innen und ihrer Offenheit gegenüber der Veränderung getragen. Die erfolgreiche Unternehmensgeschichte von Dr. Binner CIM-House wird durch die Bereicherung mit neuen Kompetenzen und Know-how aus weiteren Fachgebieten von PBAKA fortgeführt und nachhaltig gestärkt. [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

**PROF. BINNER  
AKADEMIE**  
[www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)



# Starten Sie jetzt Ihr Online-Event!

Wir zeigen Ihnen, wie es geht.

Jetzt Erstberatung anfordern unter [einfach-online-arbeiten.de](https://einfach-online-arbeiten.de)



**EOA**.LIVE

[einfach-online-arbeiten.de](https://einfach-online-arbeiten.de)





# Die Rolle des Menschen in der digitalen Transformation

Mentale Stärke formt das persönliche Potenzial des Menschen – die digitale Transformation unterstützt ihn dabei

Michael von Kunhardt, Mental-Experte und Gründer der von Kunhardt Akademie

Wenn alles digitalisiert wird und entpersonalisiert, wenn immer mehr Entscheidungen und Vorgänge automatisiert werden – wo finde ich dann mich als Menschen wieder? Wie schaffe ich es, mich als ganz eigene Persönlichkeit zu entwickeln und meine Stärken herauszuarbeiten - angesichts der ungebremsten Entwicklung in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und einer Realität, die immer mehr bestimmt wird von Apps, Trackern und virtuellem (Er) Leben?

Die Antwort ist so einfach wie schön: Durch mentale Stärke. Die digitale Transformation ist lediglich ein Vehikel, ein Instrument, das unser Leben begleitet, unterstützt und im optimalen Falle erleichtert.

Damit ist die digitale Transformation ein willkommenes Add-On zu uns, den Menschen, die – jeder für sich - ein einzigartiges Potenzial zu bieten haben.

In dieser Zeit, in der die Digitalisierung in so gut wie jeden Lebensbereich integriert wird – vom Shopping über den Behördengang bis zur Job- und Partnersuche - ist es besonders wichtig, dass wir uns selbst ganz bewusst in den Fokus unseres Lebens stellen. Dazu ist es wichtig, die Bedeutung von Selbstbewusstsein als Voraussetzung für Selbstvertrauen, Selbstverständnis und Selbstwert klar zu definieren und umzusetzen.

## Was bedeutet das?

In meinem Buch „Mentalgiganten – was wahre Stärke wirklich ausmacht“

widme ich genau diesem Thema ein ganzes Kapitel, denn letztlich fängt jeder persönliche Erfolg, ob im Sport, im Privaten oder im Business, damit an, dass man sich selbst definiert. Viele herausragende Persönlichkeiten – von Muhammad Ali über Steven Jobs bis zu Elon Musk – haben dieses Prinzip außerordentlich konsequent und besonders wirkungsvoll umgesetzt.

Damit man sich selbst vertrauen kann, muss man zuerst wissen, was man kann und was man nicht kann. Dabei helfen die einfachen und wirksamen Fragen:

„Was sind deine Stärken?  
Welche Schwächen, Potenziale und Bedürfnisse hast du?“

Ist das Selbstvertrauen auf diese Weise geklärt, ist der Weg frei, das eigene Selbstverständnis zu schärfen, indem man sich folgende Fragen beantwortet:

Wofür stehst du morgens auf?  
Was ist deine Mission?  
Welche Werte sind dir wichtig?  
Welchen Nutzen willst du stiften?  
Was ist dir persönlich besonders wichtig?







Auf diese Weise kann sich jeder Mensch sein ganz persönliches Lebensselbstverständnis deutlich machen. In Kombination mit dem zuvor geschärften Selbstbewusstsein wächst dabei gleichzeitig das eigene Selbstvertrauen.

Das Ergebnis dieser ganz persönlichen Entwicklung und identitätsformenden Transformation ist ein starker Selbstwert, auf den jeder von uns ein Recht hat.

Um eine reflektierte und authentische Kommunikation im Privaten, im Sport oder im Beruf zu entwickeln, ist genau diese Ergebniskette von elementarer Bedeutung:

Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstverständnis, Selbstwert.

Welche Funktion hat hierbei nun die digitale Transformation? Wie ich eingangs schrieb, kann sie die eigene

Wahrnehmung wie selbstverständlich und hervorragend unterstützend begleiten.

Ein Beispiel: Im Sport helfen Apps, digitale Trainingspläne und differenzierte Auswertungen von Ernährungs-

Verantwortung für das Erreichen der eigenen Ziele zu übernehmen. Gleiches gilt auch für die Geschäftswelt: Natürlich können auch hier Margen kalkuliert, Vertriebsstrategien berechnet, vorgegeben und die Ergebnisse analysiert werden. Doch zuletzt

## Mentale Stärke kann nicht digital erbracht werden.

und Ergebnisprotokollen, die Leistung eines Athleten bis ins kleinste Detail zu analysieren und im nächsten Schritt zu optimieren. Die körperliche Leistung auf dem Fußballplatz, auf der Laufbahn oder auf dem Green allerdings muss er selbst erbringen – und dazu gehört neben dem Talent, der Ausdauer und dem Trainingsfleiß eben auch ganz entscheidend das Selbstvertrauen und der Selbstwert, mit dem ein Sportler oder auch ein ganzes Team in einen Wettkampf geht.

Mentale Stärke kann nicht digital erbracht werden: Sie erwächst aus Selbstreflexion und dem Willen, an sich persönlich zu arbeiten und

ist es immer ein Mensch, mit seiner ganz eigenen Persönlichkeit, seinen Stärken und seinem Potenzial, der hinter jeder Aktion steht.

Nur wer selbstreflektiert und mit sich selbst geklärt in eine Verhandlung geht, in ein Verkaufsgespräch, in die Planung eines Start-up-Unternehmens – nur der wird den Erfolg erreichen, den er sich selbst zutraut.

Gerade vor dem Hintergrund der enormen und vielfältigen Chancen, die die digitale Transformation für unser Leben bereithält, ist Selbstvertrauen und mentale Stärke also heute mehr denn je ein entscheidendes Kriterium, um eine aktive Siegermentalität zu entwickeln. Wer sich seiner Stärken und seiner Ziele bewusst ist, sie visualisiert und mit effektiven mentalen Methoden daran arbeitet, die eigene Persönlichkeit gekonnt zu entwickeln, wird die digitale Transformation angemessen, geeignet und positiv wirkungsvoll in sein Leben einbinden und sie als Werkzeug nutzen, um im Sport, Beruf oder im Privaten erfolgreich zu sein.



**iALOG**  
magazin

**Michael von Kunhardt** verbindet seit Jahrzehnten Business und Sport auf einzigartige Art und Weise. Er ist TV-Mental-Experte und Mentaltrainer von Profisportlern, Nationalmannschaften und Olympiasiegern. Er begeistert als Redner für Unternehmen und Verbände durch faszinierende Analogien zwischen Sport und Business. Er mobilisiert und entwickelt Persönlichkeiten und Teams im Business, Leistungs- und Spitzensport sowie Einzelpersonen auf dem Weg, ihr Potenzial zu nutzen und ihre Ziele zu erreichen. Michael von Kunhardt zählt seit Jahren zu den Top 100 Rednern bei Speakers Excellence und ist erfolgreicher Autor u.a. seines Buchs „Mentalgiganten“. Außerdem ist er Gründer der **von Kunhardt Akademie**. [www.vonkunhardt.de](http://www.vonkunhardt.de)





# Wall of Excellence

Die bisherigen DiALOG-Award Gewinner 2014 - 2019



PORSCHE

Gewinner 2014



STADT  
WÜRZBURG

Gewinner 2016



Gewinner 2015



NÜRNBERGER  
VERSICHERUNG

Gewinner 2017

**Zukunftsorientierte Struktur- und Anwenderkonzepte in den administrativen Unternehmensprozessen in Zeiten des digitalen Wandels gesucht!**

Der DiALOG-Award fördert und fordert das Motto Mensch, Prozess und Verständlichkeit im Einklang mit dem technologischen Fortschritt und dem Focus auf Kommunikation, Erkennung von Potenzialen und stetiger Verbesserung zu bringen.

Der DiALOG-Award ist Teil des bewährten DiALOG Konzepts aus Fachforum, Magazin und Award. „EIM ist Kommunikation“ – diesen Leitspruch mit Transparenz für Verbindlichkeit und Kommunikation für Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen, ist die Kernbotschaft der Marke DiALOG. Ihre Wertigkeit erlangt die DiALOG-Konzeptreihe durch die Mischung aus Event, Medien und ein Engagement für „Exzellente Partner“, Trendsetter und erfolgreiche Konzepte.

Der DiALOG-Award, ein Preis für Nachhaltigkeit. Geschaffen von Menschen, denen Weitblick, Kompetenz und Zielorientierung wichtig ist. Geschaffen für Menschen, denen Verbindlichkeit und Transparenz in der Schaffung intelligenter Arbeits-, Dokumentations- und Organisationsprozesse wichtig ist. Geschaffen für Menschen wie Sie!

Informationen und Bewerbung unter [www.dialog-award.de](http://www.dialog-award.de)





Gewinner 2018



Gewinner 2019

A. F. Bauer, Daimler AG, Ferdinand Bernhofer, Gemeinde Horst an de Maas, ANKER Gebr. Schoeller GmbH + Co. KG, ISO-Chemie GmbH, maxon motor ag, Universitätsklinikum Köln, Deutsche Bahn AG, RWTH Aachen, Henkel AG & Co. KGaA, St. Elisabeth Gruppe - Katholische Kliniken Rhein-Ruhr, SCHOTT AG, FlixBus, Gemeindeverbund Meerinzicht, Rheinische Post Mediengruppe, TÜV Rheinland, 4B, Duravit, Vodafone Deutschland, WWK Versicherungen, Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft e. V. (bbw), engelbert strauss GmbH & Co. KG und KWS SAAT SE

Preisträger 2014-2019



## DiALOG-Award 2021 "Excellence in Digital Transformation"

Gesucht werden strukturierte, innovative und übergreifende Ansätze, Methoden oder Arbeiten für den langfristig messbaren Erfolg von Organisationsabläufen im Umfeld sich agil verändernder Unternehmensprozesse, die mit intelligenten Lösungen oder auch gelebten Konzepten in der Praxis der Abteilungen entstanden sind und zu einer nachhaltigen Verbesserung der administrativen Unternehmensprozesse beitragen. Voraussetzung ist, dass das eingereichte Konzept in der Praxis entstanden ist und genutzt wird bzw. einen Organisationsablauf darstellt.

Bewerben können sich Abteilungen aus den administrativen Unternehmensteilen wie Legal, Einkauf, Finance, Compliance, IT, F&E, Vertrieb, Marketing, Kundenkommunikation, u.a. aus den Anwenderunternehmen aller Branchen.

Auch 2021 werden wieder zukunftsorientierte Struktur- und Anwenderkonzepte im administrativen Unternehmensprozess gesucht und ausgezeichnet! Motivieren auch Sie Ihre Organisation für eine nachhaltige Bewerbung und reihen Sie sich ein in die "Wall of Excellence"!

# Und wann bewerben Sie sich?



Hinweisgeberschutz als Beitrag zum Unternehmenserfolg

# Genaueres Zuhören empfohlen

Dirk Libuda, Rechtsanwalt, Gründer und Inhaber von DILIComan

## Aufbau eines gerne genutzten Hinweisgeberportals

Aufgrund einer EU-Richtlinie müssen Unternehmen ein System zur Entgegennahme von Hinweisen auf Verstöße einführen. Viele KMU haben bereits erkannt, dass ein Hinweisgebersystem sogar hilft, den Unternehmenserfolg zu steigern. Nun stehen Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen oder Führungskräfte vor der Herausforderung, in ihren Unternehmen eine Hinweisgeberlösung zu etablieren, die sowohl die eigenen Mitarbeiter:innen als auch die externen Geschäftspartner:innen jederzeit und an jedem Ort gerne nutzen. Doch auf was müssen sie achten, damit die Implementierung eines Hinweisgeberportals erfolgreich wird?

## Komponenten eines wirksamen und akzeptierten Hinweisgebersystems

Es klingt so einfach. Nur entsprechende Meldekanäle zur Verfügung stellen und eine geeignete Person beauftragen, die eingehenden Meldungen zu bearbeiten. Schon erfüllen KMU die Vorgaben der EU-Hinweisgeberrichtlinie. Doch ist das wirklich alles? Irgendeinen Meldekanal definieren und dann geht es los? Nein, es ist mehr zu tun, damit das Hinweisgebersystem zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann.

Zur Einrichtung einer guten Hinweisgeberlösung gehören im Wesentlichen zwei Komponenten. Zum einen benötigen Unternehmen ein Hinweisgeberportal. Zum anderen bringt die beste Lösung wenig, wenn die Nutzenden sie nicht kennen und dieser nicht vertrauen. Ohne eine umfangreiche,

wiederkehrende und zielgerichtete Kommunikation wird die Hinweisgeberlösung wenig bis gar nicht genutzt. Mit klaren Botschaften und leicht zugänglichen Informationen müssen KMU primär die Mitarbeiter:innen des Unternehmens erreichen. Darüberhinaus sind auch Externe anzusprechen, also Lieferant:innen, Abnehmer:innen und sonstige Dienstleister:innen.

## Verpflichtung aus der EU-Hinweisgeberrichtlinie

Am Anfang steht für viele Unternehmen die Erkenntnis, dass es aufgrund der EU-Hinweisgeberrichtlinie eine Pflicht gibt, Whistleblowern die Möglichkeit zur vertraulichen Meldung von Verstößen zu ermöglichen. Diese Vorgabe wurde bereits 2019 verabschiedet und ist 2021 in allen EU-Mitgliedsstaaten umzusetzen, die noch keine Regelungen zum Schutz

verhalten und damit mögliche Fehler in betrieblichen Abläufen zu melden, wird positiv betrachtet zum Initial, die unternehmerische Arbeit kontinuierlich zu verbessern. Aus Fehlern werden Chancen. Dies schafft eine offene Fehler- und Lernkultur. Es geht zwar auch darum, bewusste Verstöße von einzelnen Personen zu identifizieren, die dem Unternehmen schaden, und dies angemessen zu ahnden. Doch mindestens genauso wichtig sind Erkenntnisse, welche Schwachstellen in Systemen aufgetreten sind und wo sich Lücken gezeigt haben.

Mit einem professionellen Hinweisgebersystem positionieren Unternehmer:innen sich als gute Arbeitgeber:innen. Sie sorgen durch geeignete Präventionsmaßnahmen - wie die einfache Möglichkeit zur Meldung von Verstößen - für den

**Viele KMU haben bereits erkannt, dass ein Hinweisgebersystem sogar hilft, den Unternehmenserfolg zu steigern.**

von Whistleblowern haben. Erfasst sind alle Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern.

## Beitrag zum Unternehmenserfolg

Durch die Einführung einer guten Hinweisgeberlösung tragen KMU über schlichte rechtliche Verpflichtungen hinaus ganz sicher zum unternehmerischen Erfolg bei. Der Aufruf, Fehl-

Schutz aller Beschäftigten und am Ende des Unternehmens. Dies erzeugt ferner eine positive Außenwirkung, sofern das Hinweisgebersystem etwa auf der Homepage prominent dargestellt wird, damit externe Personen wie z.B. Lieferanten:innen darauf zugreifen können. In der Lieferkette präsentieren sich KMU so als Geschäftspartner:innen, die:der sich



um die Aufklärung von Fehlverhalten und die Optimierung von mangelbehafteten Systemen kümmert.

Natürlich ist es nicht die allererste Motivation für ein Hinweisgebersystem. Dennoch hat ein Hinweisgebersystem als Teil der Compliance einen Abschreckungseffekt für potentielle Täter:innen. Wenn das Hinweisgeberportal für Außenstehende eindeutig erkennbar ist, so wie die Videoüberwachungsanlage auf dem Gelände mit hochwertigen Waren, dann sorgt das für eine hohe Hemmschwelle insbesondere bei möglichen "Angriffen von Außen".

### Was muss eine Hinweisgeberlösung können?

Was eine gute Hinweisgeberlösung leisten muss, das ist bereits in der EU-Hinweisgeberrichtlinie definiert. Zudem ergeben sich aus den Erfahrungen von großen und internationalen Unternehmen, die solche Systeme schon länger im Einsatz haben, einige best-practice-Ansätze.

Generell sollten KMU bei der Ausgestaltung des Hinweisgeberportals nicht nur formale sondern ebenso praktische Erwägungen im Blick haben. Und selbstverständlich spielen Kosten und Nutzen eine Rolle – sowohl die Kosten für technische Tools als auch Personalaufwand. Die Lösung sollte zunächst ein möglicher Meldekanal für Hinweisgebende sein. Zudem sollte das System die Bearbeitung der Meldungen und die Dokumentation der Vorgänge ermöglichen. Die Kontaktaufnahme mit dem Hinweisgebenden sollte direkt aus dem System heraus erfolgen können.

Und im Portal sollten die jeweiligen Bearbeiter:innen leicht zu administrieren sein. Idealerweise lassen sich externe Rechtsanwält:innen an das System anbinden, sei es als Vertrauensanwalt oder -anwältin, der bzw. die Bestandteil des Hinweisgebersystems ist, oder als externer Beratende, die für KMU die Bearbeitung der Fälle übernimmt.

### Hinweisgeberportal: digital vs. analog

Muss ein KMU eine aufwändige technische Software erwerben und installieren oder genügt nicht ein Beschwerdebriefkasten?

Meldungen können in verschiedenster Form abgegeben werden: Als Brief, per Fax und via Mail. Ein Anruf bei einer Hotline. Der persönliche Besuch beim vertraulichen Ansprechpartner:in. Ein





breiter Mix an Möglichkeiten. Mit Blick auf die nachfolgende Schritte, wenn die Meldung des Hinweisgebenden eingegangen ist und die weitere Bearbeitung des Vorgangs ansteht, zeigen sich schnell die Nachteile "analoger" Lösungen. Briefe, ausgedruckte Mails und Fax sowie handgeschriebene Gesprächsmitschriften können zwar in einem Aktenordner sicher im feuerfesten Schrank verwahrt werden, doch das ist nicht der aktuelle Stand von Wissenschaft und Technik in Zeiten von New Work und Home Office.

Empfehlenswert ist es, nicht zu viele Meldekanäle anzubieten. Das verwirrt mehr als dass es für Klarheit sorgt. Der Aufwand, die Informationen zum definierten Bearbeiter:in der Hinweise zu übermitteln, und das Risiko, die Vertraulichkeit von weitergeleiteten Briefen und Mails im Unternehmen sicherzustellen, sind hoch.

KMU setzen zunehmend auf wenige, ausgewählte und durchdachte Meldekanäle, z.B. ein digitales Hinweisgeberportal als Cloud-Lösung und ergänzend einer externen Rechtsanwält:in als persönlich ansprechbare Ombudsperson. Es lässt sich weder verhindern noch verbieten, dass ein Whistleblower den Hinweis mit der Post versendet. In diesem Fall müssen KMU durch unmissverständliche innerbetriebliche Abläufe sicherstellen, dass der Brief von der Poststelle auf direktem Weg an die richtige Stelle kommt. Dennoch ist selbst dieser mittlerweile statistisch gesehen seltene Fall, dass Hinweise per Brief übermittelt werden, besser gelöst, wenn das Schriftstück gescannt und in die digitale Akte des Hinweis-

gebersystems übernommen wird.

### **Für hohe Akzeptanz: Intensive Kommunikation zum Hinweisgebersystem**

Hinweisgebersysteme werden nur dann gerne genutzt, wenn Hinweisgebende diese kennen und ihnen vertrauen. Ohne eine gute Vermarktung des Hinweisgeberportals, wird der Nutzen der Lösung deutlich geringer ausfallen. An passender Stelle, z.B. auf der internen Kollaborationsplattform, im Verhaltenskodex oder im Training zur Antikorruption, bewirken einige Erläuterungen ihren Zweck.

**Empfehlenswert ist es, nicht zu viele Meldekanäle anzubieten. Das verwirrt mehr als dass es für Klarheit sorgt.**

### **Kommunikationskampagne zum Hinweisgebersystem**

Für die Kommunikation können und sollten KMU unterschiedliche Kanäle nutzen. Das Intranet und die Homepage bieten sich besonders als Kommunikationskanal an, denn dort sind die Informationen zum Hinweisgebersystem dauerhaft zu finden. Für die Nutzenden sollte es einfach sein, mit wenigen Aktionen (nicht mehr als 2 "Klicks") beim Hinweisgeberportal zu landen. Hilfreich ist es außerdem, bestimmte Schlüsselwörter wie "Compliance", "Hinweise" und "Verstöße" in der Suchfunktion zu hinterlegen.

### **Positive Aspekte und negative Assoziationen zum "Whistleblowing" aufgreifen**

Nicht jeder verbindet mit dem Hinweisgeben oder Whistleblowing nur

positive Dinge. Die Angst vor Denunzianten, die grundlos eine andere Person schlecht darstellen lassen wollen, ist hoch. Verbreitet ist leider immer noch die Ansicht, dass der Überbringende von schlechten Botschaften (fast) genauso schlimm ist wie die Täterin oder der Täter selbst. Diesen negativen Assoziationen sollten KMU aktiv entgegenreten.

Um eine falsche oder sogar missbräuchliche Nutzung des Hinweisgeberportals zu verhindern, können Unternehmen dies in der Kommunikation zum Hinweisgebersystem thematisieren. Was gehört nicht in das Hinweisgebersystem, weil es dafür schon andere Kanäle gibt, z.B. Kundenbeschwerden an die Kunden-Hotline oder Vorwürfe der Diskriminierung an die oder den dafür bereits benannten Antidiskriminierungsbeauftragten? Schwieriger zu transportieren ist die Botschaft, dass nur gutgläubige Hinweisgebende geschützt werden. Dies lässt sich subtil andeuten, indem Unternehmen die Whistleblower um Informationen ausschließlich auf Basis von Fakten, Belegen und Zeug:innenaussagen bitten.

### **Praktische Funktionen des Hinweisgeberportals und ansprechende Kommunikation sind die Hebel zum Erfolg**

KMU sind bei der Umsetzung der EU-Hinweisgeber-Richtlinie auf dem richtigen Weg, wenn sie a) ein geeignetes Hinweisgeberportal auswählen, b) eine gute Kommunikation zum Whistleblowing planen, c) die Hinweisgeberlösung in die betrieblichen Abläufe integrieren und d) das Hinweisgebersystem dauerhaft und aktiv betreiben.



**Dirk Libuda** ist Jurist, selbständiger Compliance Consultant und Compliance Manager sowie Geschäftsführer der **Libuda consulting** und **DILIComan**. DILIComan bietet für mittelständische Unternehmen einen digitalen Whistleblowing- und Compliance-Service an. Mit Erfahrung aus über 20 Jahren Tätigkeit im Mittelstand unterstützt er zusammen mit weiteren Experten bei der Einführung und beim

Betrieb von Hinweisgeber-Systemen, der Aufklärung von Verstößen durch forensische Untersuchungen sowie der Weiterentwicklung des Compliance-Managements. [www.dilicomman.com](http://www.dilicomman.com)





10 Jahre DiALOG Magazin

# Wir gratulieren

Teil 2



*Ich gratuliere dem DiALOG Magazin und der TQG zu ihrem Jubiläum, welches ihr mit diesem klasse Magazin zu recht feiert! Über fast diese komplette Dekade darf ich nun schon Euer Unternehmen mit all seinen liebenswerten Menschen fotografisch und filmtechnisch begleiten. Einen großen Dank hierfür! Weiter so!*  
Markus Heisler  
Haus- und Hoffotograf

*10 Jahre DiALOG Magazin  
Ihre Zuverlässigkeit, Ihre Fachkompetenz, Ihre Kreativität und Ihr Gespür für die relevanten Themen seit nunmehr 10 Jahren muss wahrlich ausgezeichnet werden! Danke für Ihren unermüdlichen Einsatz und herzliche Glückwünsche zum Jubiläum!*  
Ralf Vinzenz Bigge  
FIR e. V. und Cluster  
Smart Logistik am  
RWTH Aachen  
Campus



*Noch sehr gut kann ich mich an den ersten Kontakt mit Steffen Schaar und damit zu The Quality Group erinnern. Es war auf der ersten Veranstaltung des DIALOG Fachforums mit paralleler Mitgliederversammlung des VOI e.V. Ich hatte bezüglich der Ausgestaltung einiger Punkte im Rahmen der Veranstaltung ganz andere Vorstellungen. Deshalb habe ich dann auch den direkten Austausch mit Steffen Schaar gesucht. Das Gespräch war sehr konstruktiv und ich habe wertvolle neue Eindrücke und Ideen mitgenommen. Seitdem gab es immer wieder Berührungspunkte und gemeinsam Aktionen von B&L und TQG. Die Veranstaltungen der TQG und auch das DIALOG Magazin sind stets vorausblickend aufgestellt, greifen die aktuellen Themen gut auf und sind nie langweilig. Die B&L Management Consulting GmbH wünscht TQG und dem DiALOG Magazin weiterhin ein glückliches Händchen und viel Erfolg.*  
Lothar Leger,  
B&L Management Consulting GmbH



Erfahrungsberichte,  
Trends, Innovationen,  
Experten-Meinungen

10 JAHRE  
**DiALOG**  
magazin



GRAFIK DESIGN  
MEDIENGESTALTUNG  
DIGITAL UND PRINT  
VERENA WALTER

„Seit 10 Jahren erfolgreich im Dialog für den digitalen Wandel. Meinen herzlichsten Glückwunsch zum Jubiläum!“



# Von der Notlösung zum Optimum für Unternehmen

Detlev Artelt, Geschäftsführer der aixvox GmbH

Das letzte Jahr hat vieles geändert. Besonders die Arbeitswelt musste Umdenken. Die Digitalisierung erlebte gewollt oder ungewollt einen enormen Schub und Konzepte wie das Homeoffice oder mobile working rückten in den Fokus der Unternehmen.

„Stay at home“ galt schon direkt zu Beginn des ersten Lockdowns und trieb tausende von Wissensarbeitern oft ohne Konzept in die heimischen vier Wände zum Arbeiten. Wer nicht schon vorher das Privileg eines remote Arbeitsplatzes hatte, endete oft am Küchentisch oder in der Abstellkammer. Laptops wurden in Hauruckaktionen organisiert und bereit gemacht, Software für die Zusammenarbeit ohne großes Onboarding zur Verfügung gestellt und Unternehmensprozesse „mal eben“ angepasst.

Und jetzt? Mehr als ein Jahr später? Aktuell arbeiten laut Statista 24% der Befragten im Homeoffice, im ersten Lockdown waren es sogar 27%. Das zeigt, dass die Aufforderungen der Regierung erfolgreich waren und es zeigt zudem, dass die Möglichkeit remote zu arbeiten von Arbeitnehmer:innen wie auch Unternehmen angenommen wird.

Was die Statistik leider nicht zeigt, ist das „wie“. Denn Homeoffice bedeutet

leider nicht immer die Arbeit an einem gut ausgestatteten Arbeitsplatz in einem abgetrennten Raum mit der passenden Technik und der Unterstützung von Teammitgliedern und Unternehmensführung. Sondern in vielen Fällen einfach, Laptop am Küchentisch, Dauervideokonferenz und Tausende von Fragen. Hier sind wir an einem Punkt angekommen, an dem es nun heißt aus Provisorien und Notlösungen, tragfähige Konzepte und Prozesse zu entwickeln, und zwar in ganz unterschiedlichen Bereichen, beispielsweise:

## **Führen von verteilten Teams – digital Leadership**

Das Führen von verteilten Teams, die oftmals nicht nur in unterschiedlichen Gebäuden oder Städten, sondern in verschiedenen Zeitzonen sind, ist organisatorisch eine große Herausforderung – nicht nur während einer Pandemie. Sobald Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten, erhöht sich die Gefahr, dass Arbeitsqualität, Motivation oder auch Zeitmanagement leiden.

Die Besonderheiten von verteilten Teams bieten für Führungskräfte spezielle Herausforderungen. Aufgrund der Tätigkeiten an verschiedenen Lokationen sehen sich die Teammitglieder nur selten oder auch gar nicht persönlich. Kann man sich kurz spontan zusammensetzen, wenn



man in einem Büro oder zumindest in einem Gebäude arbeitet, ist dies bei verteilten Teams meist schwierig zu realisieren. Ein wirkliches Team – also Gemeinschaftsgefühl – ist über große Distanzen hinweg nur schwer zu realisieren. Und auch wenn es Kameras und Videochat gibt, den Tratsch an der Kaffeemaschine kann man damit nur schwer ersetzen.

Sicherlich kann man auch bei verteilt arbeitenden Teams Ergebnisse messen und Erfolge beurteilen, doch Faktoren wie Motivation, Spaß an der Arbeit und eventuell auch den Ehrgeiz, sich weiter zu entwickeln, kann man nur schwer beurteilen.

### **Zusatzaufgaben für Führungskräfte**

Aus diesen Besonderheiten ergeben sich wie bereits beschrieben, Probleme und auch Zusatzaufgaben für Führungskräfte, auf die die meisten allerdings kaum vorbereitet sind. Für jemanden, der es bisher nur gewohnt ist, mit Teams gemeinsam vor Ort und von Angesicht zu Angesicht zu arbeiten, scheint es zunächst eine unüberwindbare Hürde zu sein, Vertrauen aufzubauen und aus Menschen, die an einem Projekt an verschiedenen Orten arbeiten, auch wirklich ein Team zu machen. Gelingen kann das durch verschiedene Maßnahmen. Gleich zu Beginn

des Projektes ist es sinnvoll, aktiv alle Teammitglieder kennen zu lernen und durch eine gemeinsame Kick-Off-Veranstaltung das Teambuilding zu beginnen. Beziehen Sie alle Mitglieder in das Projekt ein, seien Sie offen für Vorschläge, delegieren Sie Aufgaben und entwickeln Sie gemeinsam motivierende Visionen.

### **Ganz wichtig: Geben Sie Ihrem Team einen Vertrauensvorschuss.**

Ist Kommunikation für Teams, die an einem Ort arbeiten, schon einer der wichtigsten Punkte, um reibungslose Abläufe zu ermöglichen, ist es bei

verteilt noch wichtiger.

Die Kommunikation muss auch in Zeiten von Video und Chat aktiv von allen Seiten aufgenommen werden können. Hierzu müssen die Teammitglieder vor allen Dingen in ihrer Medienkompetenz geschult werden. Denn auch der Wille zur Kommunikation über Grenzen hinweg nützt nur etwas, wenn man auch mit den notwendigen Instrumenten umgehen kann.

## **Kommunikation ist also der Schlüssel zum Erfolg.**

Kommunikation ist also der Schlüssel zum Erfolg. Ist es im Büro selbstverständlich, sich mit den Kolleg:innen kurz auszutauschen oder schnell eine Rückfrage zu stellen, ist dies im Homeoffice nur bedingt möglich. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte auf einen regelmäßigen Austausch zwischen den Teammitgliedern achten – und das nicht nur zu fachlichen Themen.

Laden Sie zu kurzen Videocalls ein, um nicht nur Ihrem Team, sondern auch sich selbst eine Struktur zu geben. Beispielsweise die „**Wasserstandsmeldung an Kaffee**“ am Montagmorgen oder auch ein **Daily Standup** sind Möglichkeiten, die sich auch im Homeoffice problemlos realisieren lassen.

### **Loslassen!**

Für viele Führungskräfte bedeutet „Homeoffice“ auch immer die Angst, dass die Mitarbeiter:innen nicht effektiv arbeiten. Die fehlende Kontrolle, nicht die Möglichkeit zu haben, jemanden über die Schulter zu schauen – das beunruhigt das Management oft auch heute noch. Dabei ist oftmals das Gegenteil der Fall. Studien belegen, dass Arbeiten im Homeoffice produktiver ist. Das ist sicherlich erfreulich für Unternehmen, hat aber für das Führen aus dem Homeoffice zwei Folgen. Erstens bedeutet es, dass Manager:in ihre



Befürchtungen über Bord werfen und ihrem Team Vertrauen entgegenbringen sollten. Zweitens bedeutet es aber auch, dass sie darauf achten sollten, dass Teams die Pausenzeiten einhalten und auch irgendwann Feierabend machen.

Statt auf Stunden zu pochen, sollten Unternehmen in der aktuellen Lage realistische Ziele mit den Mitarbeiter:innen vereinbaren und Ihnen die Möglichkeit geben, diese in einer freieren Zeiteinteilung wie bisher zu erreichen. Für das Führen aus dem Homeoffice gilt also auch Führen nach Ergebnis.

### Effizient und motiviert am remote Arbeitsplatz –

#### energizing people

Selbst bei einem guten Draht zu den Kollegen und geschulten Führungskräften, kann das Homeoffice zur Motivationsfalle werden.

Vor der Pandemie war es noch der Schlüssel zu effektivem Arbeiten, zu einer optimalen

Work-Life-Balance. Jetzt, einen Corona-Sommer-Winter-Frühling später, sieht das für viele anders aus. Fehlende Sozialkontakte, Stress und Überforderung sind das Ergebnis.

Das liegt sicher auch an der Pandemie, deren Auswirkung viele als länger währende Krise erleben. Das macht die Menschen verängstigt,

traurig oder auch wütend, was sie als Stress erleben.

Einen Gang runter schalten wäre eine Lösung. Aber das ist leichter gesagt als getan.

Hier helfen kleine Rituale, die Arbeit auch mal hinter sich zu lassen. Denn Studien belegen, dass im Homeoffice oftmals mehr Stunden gearbeitet wird als weniger – was immer noch viele Arbeitgeber befürchten. Arbeitnehmer:innen sollten sich also Rituale zum Abschalten schaffen, den Bürostuhl unter den Schreibtisch schieben beispielsweise oder bewusst eine Runde Joggen gehen oder die Zeitung lesen, um im Kopf Abstand zum Job zu bekommen.

## Konzepte, Strategien und Strukturen für die postpandemische Organisation von Arbeit im Homeoffice und in Unternehmen sind also vorhanden. Worauf warten wir also noch?

Selbstorganisation ist als das Zauberwort und daraus ergibt sich die intrinsische Motivation, auch wirklich effektiv zu arbeiten. Also – auch wenn Homeoffice für viele nach Pizza bestellen und mit dem Laptop auf dem Sofa chillen – klingt, schaffen Sie sich feste Strukturen. Das fängt schon morgens an, wenn man eben nicht

die Jogginghosen, sondern offizielle Bürokleidung anzieht.

Strukturieren Sie Ihren Tag mit Zeiten für Mails, Zeiten für die Kommunikation und solche für konzentriertes Arbeiten. Planen Sie Pausen ein und lernen Sie auch einmal „nein“ zu sagen zu ständiger Verfügbarkeit oder den „nur mal kurz“-Fragen von Chefs und Kollegen.

Aber bei aller Selbstorganisation, auch Unternehmen sind dafür verantwortlich, die Mitarbeiter:innen zu „energisieren“.

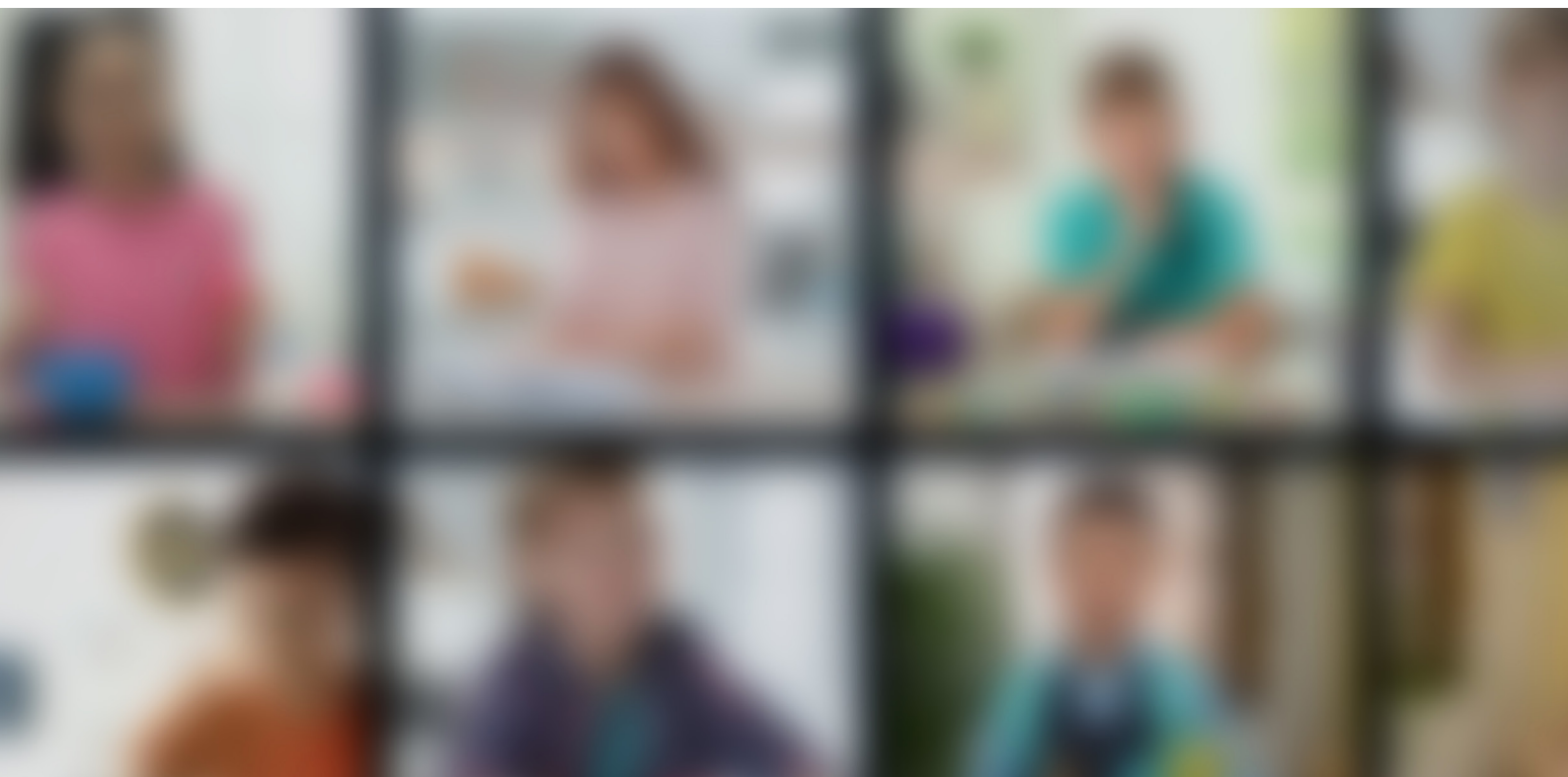
Dies kann auf vielfältige Weise geschehen. Die Woche kann beispielsweise

mit kleinen Events gespickt sein, die aus dem Alltag herausstechen, wie z.B. ein virtuelles Quiz mit kleinen Gewinnen. Die Team-Playlist auf Spotify oder auch kleine Feiern für das Erreichen eines Meilensteins. Hier gilt es kreativ zu sein. Schon der Smalltalk am Morgen kann den Tag

für das Teammitglied verbessern, weil er oder sie sich verstanden fühlt und ernst genommen.

Das alles kann eines leider nicht ersetzen, das gemeinsame, soziale Miteinander im Büro.

Stichwort Büro: Auch wenn noch kein Ende der Pandemie in Sicht ist, planen





viele Unternehmen die Rückkehr der Arbeitskräfte in die alten Arbeitsräume. Aber geht da so einfach? Und ist sinnvoll, einfach da weiterzumachen, wo man Anfang 2020 aufgehört hat?

### **Der Arbeitsplatz der Zukunft**

Diese Frage haben wir eigentlich schon zu Beginn des Textes beantwortet. Nein, ist es nicht! Fakt ist leider auch, dass ein Großteil der Unternehmen nichts getan hat, um die Arbeitssituation - räumlich- zu verbessern, weder im Homeoffice noch in den Unternehmen.

Die aktuelle Leesman-Studie fasst das - in Bezug auf Homeoffice - gut zusammen: Nur 40% haben einen dedizierten Raum bzw. ein Büro Zuhause. Die Mehrheit von 60% hat entweder nur einen zum Arbeiten gedachten Bereich im Wohnzimmer oder arbeitet dort, wo gerade Platz ist.

Gehen wir davon aus, dass und die Pandemie noch lange erhalten bleibt: Wie müssen Arbeitsstätten des 21. Jahrhunderts dann aussehen, um Unternehmen, Mitarbeiter:innen und auch Kund:innen optimale, motivationale und effektive Umgebungen zu schaffen?

Der Virtual Interactive Professional, wie Philip Vanhoutte den Typus der virtuell und remote arbeitenden Wissensarbeiters nennt, muss in vier Bereichen glänzen:

- Schreiben/redaktionelles Arbeiten: Hier ist die Konzentration entscheidend. Dies erfordert einen geschlossenen Raum mit guter audio-visueller Privatsphäre oder kurz: RUHE.
- Präsentieren/Verkaufen: Eine energische Sprachkommunikation ist unerlässlich, um eine kraftvolle Botschaft zu vermitteln, die andere aber stören könnte ...
- Interagieren: In virtuellen Meetings bei denen gutes Zuhören (Sprachverständlichkeit) und energische Zusammenarbeit unerlässlich sind.
- Auftanken: Abseits von Büroansichten und Sound - zur Kontemplation.

Was man also an seinem Heimarbeitsplatz braucht, ist ein privater und geschlossener Raum, um das Schreiben / Verkaufen / Interagieren in ausgezeichneter akustischer Isolation zu ermöglichen. Und ebenso 'Ausbruch'-Möglichkeit in den (arbeitsfreien) Räumen, um Energie zu tanken. Es ist daher nicht nur an der Zeit, Homeoffice, Remote-Arbeitsplätze und mobiles Arbeiten als eigenständige Möglichkeiten anzusehen, sondern als gesetzte Möglichkeiten, die - sofern es die Tätigkeit zulässt - jedem offenstehen sollten und für die eigenständige Räume geschaffen werden müssen. Nun ist es aber auch so, dass derzeit unsere Häuser und Wohnungen nicht

darauf ausgerichtet sind, auch als Arbeitsplätze zu dienen.

### **Was heißt das für die zukünftige Gestaltung von Wohnraum?**

Zunächst einmal muss es, wenn das Haus als Arbeitsplatz genutzt wird, einen eigenen Raum für die Arbeit geben. Viele Menschen, die während des Lockdowns von zu Hause aus arbeiten, tun dies von Küchentischen oder vom Sofa aus. Diese sind meist aus ergonomischen Gründen ungeeignet.

Die Art des benötigten Raumes variiert je nach Art der Arbeit. Heimarbeitsplätze können daher nicht nach dem Prinzip "one size fits all" gestaltet werden. Je nach Art der Arbeit müssen sie auch für die technologische Ausstattung sowie die Möglichkeiten zur Kollaboration gestaltet werden, auch Akustik und die in Deutschland eher vernachlässigte Bandbreite müssen bedacht werden.

Im Zusammenhang mit (Heim-) Arbeitsplätzen sollte bei deren zukünftiger Gestaltung auch das Thema Biophilie betrachtet werden. "Biophilie" bezieht sich auf die angeborene Verbindung des Menschen zur Natur. Es gibt zahlreiche Forschungsergebnisse, die belegen, dass der Zugang zu natürlichem Licht, Geräuschen, Gerüchen und Texturen positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat und effektives Arbeiten unterstützt. An manchen Arbeitsplätzen



ist dies schon in Form von lebenden Wänden oder anderen Grünflächen, Wasserspielen und Zugang zu echtem Tageslicht geschehen, in anderen ist das einzige Grün die Topfpflanze auf dem Schreibtisch.

Im Homeoffice ist der Zugang zu natürlichem Licht und „echtem“ Grün häufig leichter zu erreichen als in Bürogebäuden. Sei es durch eine Terrasse oder auch einen Garten.

### Neue Büros oder neue Heime?

Die Antwort auf diese Frage ist ganz einfach: Beides. Komplett auf Büros in Unternehmen zu verzichten, ist aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Produktion beispielsweise kann nicht ins Homeoffice ausgelagert werden und beispielsweise auch im medizinischen Bereich ist Remote-Arbeit noch keine Option. Also keine Sorge, wer muss oder auch will, soll auch weiterhin in seinem Unternehmen vor Ort arbeiten. Aber auch hier muss dringend nachgebessert werden. Von den Gedanken an dicht gedrängte Schreibtische in Großraumbüros müssen wir uns trennen.

Das „neue“ Arbeiten, das schnelle Ergebnisse, höhere Produktivität und bessere Motivation verspricht, ist Activity based und hybrid. Was bedeutet das? Activity Based Working ist eine Organisationsstruktur mit aktivitätsbezogenen Arbeitsplätzen zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Kreativität. ABW wurde in den 1970er und 80er Jahren in den USA von den Architekten Phillip Stone and Robert Luchetti entwickelt und zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelne Arbeitskraft keinen festen Arbeitsplatz mehr hat und starre Raumstrukturen aufgelöst werden. Eine Bürogestaltung nach ABW bietet die Möglichkeit, den für die jeweilige Tätigkeit optimalen

Arbeitsplatz flexibel zu wählen. Die klassische Ausstattung nach ABW-Kriterien beinhaltet:

- Einen Büroarbeitsplatz mit höhenverstellbaren Steh-Sitz-Tischen. Screens, die die Schallausbreitung vermindern und die Schallabsorption begünstigen sowie vor visuellen Störungen schützen. Bürodrehstühle sind ergonomisch mit intuitiv zu bedienenden Einstellungsmöglichkeiten. Die Bildschirmarbeitsplätze sind mit

## Ganz wichtig: Geben Sie Ihrem Team einen Vertrauensvorschuss.

Dockingstation, Maus, Tastatur, Monitorhalter sowie ein oder zwei Bildschirmen ausgestattet.

- Kurzarbeitsplätze für die „mobilen“ Arbeitskraft mit elektrifizierten Benchlösungen für bis zu acht Mitarbeiter:innen mit schallabsorbierenden Screens,

die im Bedarfsfall durch Wireless Charging ergänzt werden und Ergonomische Drehstühle mit individuellen Einstellungsmöglichkeiten.

- Räume für konzentrierte und isolierte Tätigkeiten sowie für vertrauliche Gespräche. Dabei können Raum-in-Raum-Systeme für so genannten Think Tanks zur Anwendung kommen. Diese Räumlichkeiten weisen eine individuelle Licht- und Klimatisierungsregelung auf und sind mit Mobiliar versehen, welches der Nutzung entspricht.

In neueren Ausgestaltungen kommen noch Flächen für soziales Miteinander hinzu.

Konzepte, Strategien und Strukturen für die postpandemische Organisation von Arbeit im Homeoffice und in Unternehmen sind also vorhanden. Worauf warten wir also noch?



**iALOG**  
magazin

„Einfach Anders Arbeiten“ ist seit mehr als 15 Jahren ‚sein‘ Thema - in Workshops, Beratungen, Publikationen und Events. Detlev Artelt ist Geschäftsführer der aixvox

GmbH, einem herstellerunabhängigen Beratungsunternehmen aus Aachen. Der Experte für Online Arbeit des eco e.V. leitet die Kompetenzgruppe Business Communications bei der EuroCloud und ist auch als Sprecher, Moderator sowie Beirat auf internationalen Kongressen tätig. Zudem ist er Co-Founder des Beraternetzwerks NEUWORK. Unter dem Brand „Einfach Online Arbeiten – EOA.live“ bietet er zudem mit einem Team an Experten die Konzeption und Durchführung von virtuellen und hybriden Events an. Detlev Artelt ist Herausgeber und Autor der Fachbuchreihe „voice compass“, den „PRAXISTIPPS Kundenkommunikation“ sowie von „EINFACH ANDERS ARBEITEN“. [www.aixvox.com](http://www.aixvox.com)



**we make it look nicer!**

**HEISLER**  
WERBESTUDIOS





# Neue Arbeit braucht neue Mentalität!

Warum es wichtiger ist, sich an Ergebnissen zu orientieren, statt an einer Präsenzpflcht im Homeoffice festzuhalten.

Thomas Kuckelkorn, Manager PR & Communications bei BCT Deutschland GmbH

Dass das Digital Office ein existentiell wichtiger Faktor der modernen Arbeitswelt werden würde, war lange absehbar. Dass eine weltweite Pandemie einen Boom neuer, flexiblerer Arbeitsformen auslösen würde, hat hingegen wohl die meisten von uns überrascht. Mit Videomeetings, virtuellen Veranstaltungen und Heimarbeit mussten viele Unternehmen im Frühjahr 2020 ad hoc neue digitale Arbeits- und Kommunikationsweisen etablieren.

Seitdem stellt die vielzitierte „neue Normalität“ die Unternehmenswelt vor große organisatorische, rechtliche und technische Her-

ausforderungen. Im Fokus dabei: das Homeoffice. So arbeiteten laut einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom im Dezember 2020 rund 45 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland ausschließlich oder teilweise von zu Hause aus; vor der Pandemie waren das gerade einmal 18 Prozent. Inzwischen wird sogar eine Homeoffice-Pflicht diskutiert.

## Allzweckwaffe Homeoffice?

Doch wer lediglich den Ort einer Tätigkeit vom Unternehmensbüro in die privaten Räume der Mitarbeiter:innen verlegen und ansonsten alles gleich behalten will, denkt nicht im Sinne eines zukunftsorientierten Arbeitens. Denn obgleich der Begriff „Homeoffice“ innovativ klingt, verrät die aktuelle Debatte, dass sich dahinter

**Was wir benötigen, ist ein neuer Ansatz, um Arbeiten und Leben auch im Sinne der Mitarbeiter synergetisch miteinander zu verbinden.**

in der Umsetzung mit der klassischen Telearbeit häufig leider ein ziemlich alter Schuh versteckt. Am Grundkonzept der Arbeit verändert das wenig: Mitarbeiter:innen machen in der Regel die gleichen Tätigkeiten zu den gleichen Zeiten innerhalb der gleichen engmaschigen Strukturen.

## Neue Mentalität für selbstbestimmtes Arbeiten

Wenn wir die Zukunft der Arbeit konkret verändern wollen, bedarf es einer grundsätzlichen Bereitschaft zu mehr Resilienz und Agilität im Business – und einer umfassenden Strategie für ein „neues Arbeiten“: Statt auf eine konsequente Präsenzpflcht zur Erfüllung von Arbeitsstunden zu bestehen,

sollten Unternehmer:innen den Fokus auf den qualitativen Output ihrer Mitarbeiter:innen legen. Dazu sollten sie ihnen den Raum und die Freiheit geben, neben dem Arbeitsort auch ihre Arbeitszeiten innerhalb eines vereinbarten Rahmens flexibel zu gestalten. Denn oftmals können Mitarbeiter:innen selbst besser einschätzen,

wo und wie sie ihre Arbeit effektiver, effizienter und – ebenso wichtig – mit Freude erledigen können.

Neben mehr Selbstständigkeit seitens der Mitarbeiter:innen erfordert dieses neue Arbeiten seitens der Unternehmer:innen und Manager:innen einen Führungsstil mit weniger Hierarchien und mehr



Vertrauen, sowie eine entsprechend offene Organisationsstruktur und -kultur. Das Ergebnis ist eine veränderte Mentalität auf allen Ebenen, bei der Arbeit auch ganz neu gedacht wird: Ergebnisorientiert, flexibel und selbstbestimmt.

Nicht zuletzt benötigt dieses neue Arbeiten auch geeignete digitale Technologien im Bereich des Informationsmanagements, die es ermöglichen, Daten zeit- und ortsunabhängig zuverlässig zu erschließen, sicher zu verwalten und effektiv wie effizient in Prozessen zu verarbeiten. Cloud-basierte Softwarelösungen sind dabei schnell einsatzbereit, anpassungsfähig und skalierbar und bieten vor allem in Bezug auf Sicherheit viele Vorteile gegenüber der klassischen Vor-Ort-Installation von IT-Anwendungen. Auf diesem Weg wird aus dem temporären Homeoffice ein funktionierendes Digital Office.



#### Ausblick

Wie man es dreht und wendet: Die Büroarbeit wird nach Corona sicherlich eine andere sein als zuvor. Bei der Etablierung einer neuen Arbeitswelt kann die aktuell vorherrschende Tendenz zum Homeoffice jedoch nur ein kleiner Baustein sein. Was wir benötigen, ist ein neuer Ansatz, um Arbeiten und Leben auch im Sinne der Mitarbeiter:innen synergetisch miteinander zu verbinden. Dann wird das „neue Arbeiten“ auch unabhängig von der Pandemie zum erfolgversprechenden Konzept für die Zukunft der Büroarbeit.



**Thomas Kuckelkorn** leitet in seiner Funktion als Manager PR Communications die Unternehmenskommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit bei der BCT GmbH. Die Digitalisierung der Arbeitswelt treibt das Softwareunternehmen **BCT GmbH** bereits seit 1985 mit seiner branchenübergreifenden Informationsmanagement-Technologie voran. Dabei setzt der Digital-Office-Experte auf die enge Zusammenarbeit mit seinen Channel Partnern aus unter anderem dem ECM-, ERP- und

Hardwaresektor sowie aus dem Beratungs- und Systemhausbereich. Diese erweitern ihr vorhandenes Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit den anbindungsfähigen Softwarekomponenten von BCT. Auf diese Weise ermöglichen sie ihren Kund:innen transparente, sichere und effiziente Informationsprozesse.

Das niederländische IT-Unternehmen ist seit 2010 als BCT Deutschland in Aachen vertreten. Inklusive des Hauptsitzes in Sittard und einer Niederlassung in Belgien sind insgesamt rund 140 Mitarbeiter:innen für BCT tätig. Derzeit nutzen über 150.000 Anwender in Organisationen aus Industrie und Handel, dem Gesundheitswesen sowie dem Dienstleistungs- und öffentlichen Sektor die Lösungen des Softwareentwicklers. Mit diesen verarbeiten sie jährlich mehr als 120 Mio. Dokumente.

BCT ist Mitglied des digitalHUB Aachen e. V. und engagiert sich deutschlandweit in weiteren Fachverbänden wie Bitkom e. V. und eco – Verband der Internetwirtschaft e. V.

[www.bctsoftware.com](http://www.bctsoftware.com)





# Sm@rt dokumentieren

Wie man aus der Compliance-Falle herauskommt und gleichzeitig die digitale Transformation der Geschäftsprozesse zukunftssicher gestaltet

Ralf Kaspras, Geschäftsführer bei der InnoData Tech und Alexander Daniel Balzer, Senior IT-Consultant bei der Consultec Dr. Ernst GmbH

## Einleitung

Haben Sie manchmal den Eindruck, dass wir uns totbürokratisieren? Dann sind Sie nicht alleine.

Verständlicherweise geht es nicht ohne Gesetze und Regeln, schon gar nicht in einer Kultur, für die Freiheit und Demokratie zentrale Werte sind. Doch je komplexer unsere Herausforderungen werden, umso komplexer wird ebenfalls das erforderliche Regelwerk. Die Digitalisierung führt uns das deutlich vor Augen. Unter diesen Umständen kann man sich gleichermaßen totdiskutieren und gegen alles spontan in Widerstand verfallen, weil es die eigene Komfortzone betrifft. Aber Wandel ist ein notwendiger Entwicklungsprozess, der das Verlassen dieser Komfortzone mit sich bringt.

Wie wäre es, vor dem pauschalen Widerstand einmal die Chancen dieses Prozesses zu betrachten?

Dazu haben wir uns das Thema „dokumentieren im Kontext der Digitalisierung“ vorgenommen. Es geht dabei um nicht weniger, als aus einer Pflicht eine Kür zu machen, die eigene digitale Zukunftsfähigkeit zu sichern und sich neue Geschäftspotenziale und Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Das Fundament für Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist Dokumentation. Das war ebenfalls vor Zeiten der Digitalisierung so.

Dokumentieren war und ist, egal ob in Papier oder digitaler Form, eine ressourcenintensive Aufgabe und ein Wirtschaftsfaktor, letzteres sogar in mehrfacher Hinsicht:

1. Als Verwaltungsakt, den es zu optimieren gilt
2. Als Grundlage zur Steuerung und Nachweisführung
3. Als Speicher von Wissen und Informationen, deren unmittelbare Verfügbarkeit im Zugriff und in der inhaltlichen Erschließung erst eine Wertschöpfung erlaubt.

Durch die digitale Transformation ist der Dokumentationsbedarf weiter gestiegen, weil wir es zusätzlich mit einer virtualisierten Welt zu tun haben, in der sämtliche Funktionalitäten per se erst einmal ein flüchtiges Gebilde aus Nullen und Einsen sind.

Dabei hat sich die Ausgangslage signifikant bezüglich Art, Umfang und Nutzungsmöglichkeit geändert.

Und genau hier beginnt ein Problem, weil die Digitalisierung gravierende Auswirkungen auf die Beweistauglichkeit und den Schutz der Inhalte mit sich bringt. Die Vielfalt der beteiligten datenproduzierenden und -verarbeitenden Endgeräte nimmt schneller zu, als adäquate Standards für ordnungsmäßige und rechtssichere Integration zur Verfügung stehen.

Zudem steigert sich das Problem durch die Nutzung von externen IT-Diensten und Dienstleistern, wenn deren Prozesse nicht hinreichend transparent sind und eine Einflussnahme nicht unmittelbar gewährleistet ist.

Und dann gibt es zusätzlich ein weiteres Problem: Die notwendigen (Compliance-)Maßnahmen im Umfang mit IT wurden vielfach um den schnellen

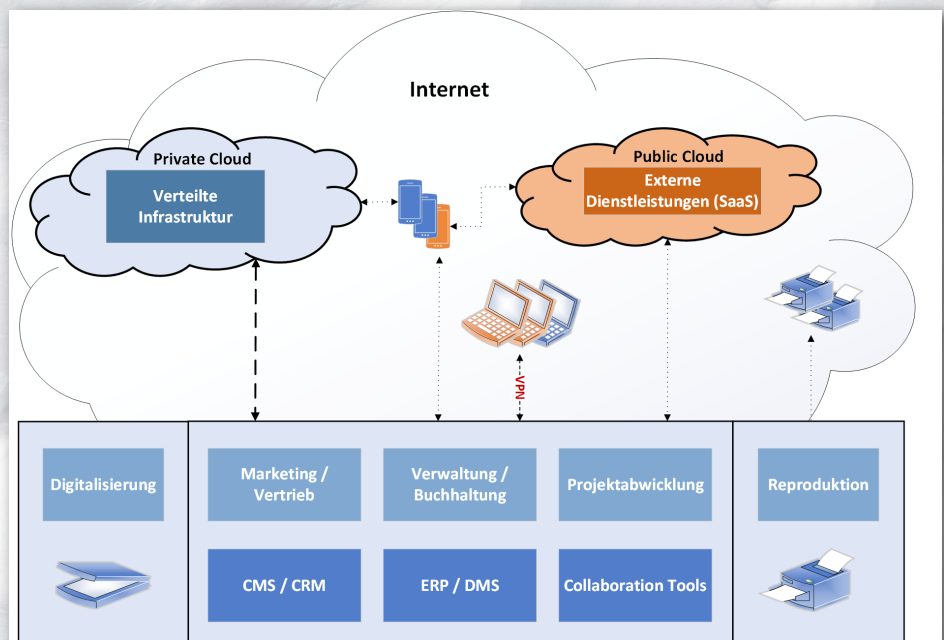


Abb. 1: Beispiel „IT-Landschaft“



Vorteil willens nicht ausreichend durchgeführt. So stehen heute Firmen unter Druck, diese kurzfristig nachholen zu müssen. Bedauerlicherweise ist das mal eben und ad hoc durch ein Projekt nicht zu stemmen.

### Herausforderungen an die Dokumentation und Nachweisführung

Wie man mit smarterer Dokumentation aus dieser (Compliance-)Falle herauskommt und wie sich daraus weitere Synergieeffekte ergeben, zeigen wir Ihnen anhand der Grafik Abb. 1 beispielhaft auf.

Zuerst einmal haben wir eine exemplarische Unternehmensstruktur mit einigen klassischen Geschäfts-, Unterstützungsprozessen und den dazugehörigen Business- und ECM-Systemen. Dies wird durch die Einbindung von internen (blau) und externen (orange) mobilen Endgeräten sowie Cloudressourcen und -dienstleistungen ergänzt. Sobald Sie solche oder ähnliche Use-Cases mit dem Ziel der Nachweisführung zu dokumentieren haben wird es schnell komplex und kompliziert, die Situation adäquat abzubilden und alle Compliance-Anforderungen zu erfassen.

Um Dokumentationsanforderungen dieser Art effektiv und effizient zu erfüllen, ist aufgrund der verteilten und komplexen Struktur ein modularer Dokumentationsansatz zu wählen, der eine flexible und kontextgerechte Dokumentation der Prozesse und Systeme möglich macht. Ein erster Grundsatz, der von zentraler Wichtigkeit ist, dass sie Ihre fachlogischen Verfahren immer losgelöst von den entsprechen-

den technischen Lösungen und dem operativen Betrieb dokumentieren. Bezogen auf die mobile Arbeit mit internen und externen Geräten bedeutet das, dass sie neben den zugrundeliegenden Geschäftsprozessen, die fachlogische Einbindung, die technische / organisatorische Absicherung der Verbindungen sowie das Management der eigenen und fremden („bring your own device“) Endgeräte beschreiben müssen. Zusätzlich sind die generellen Aspekte der Informationssicherheit,

des Outsourcings, des Cloudmanagements und die betroffene IT-Infrastruktur in dem Szenario explizit zu beschreiben.

Was gewinnen wir durch dieses Vorgehen?

1. Eine saubere und transparente Trennung der fachlich voneinander differenziert zu betrachtenden Sachverhalte.

2. Themen wie der Standort, die Betriebsform oder die Zuständigkeiten brauchen bei der Dokumentation der Prozesse und technischen Systeme zunächst nicht erfasst werden. Mit der vollständigen Erfassung der Prozesse und Systeme lassen sich diese Aspekte dann

schlüssig und kontrolliert zuordnen. 3. Veränderungen lassen sich flexibel und präzise im Wirkungszusammenhang anpassen, ohne dass die inhaltliche Übereinstimmung der Verfahrensdokumentation gefährdet wird.

### Die Synergieeffekte einer „sm@rten Dokumentation“ über die Nachweisführung hinaus

Abb. 2 zeigt, wenn Sie diesen Ansatz konsequent verfolgen, die weiteren Benefits auf:

- Die Prozesse sowie technischen und organisatorischen Grundlagen sind transparent und nachvollziehbar dokumentiert.
- Die Anforderungen an Compliance und Informationssicherheit lassen sich exakt fachbezogen zuordnen, kontrollieren und etwaige Defizite beheben.
- Die zusammenhängende und ganzheitliche Dokumentation erleichtert Ihnen das Erkennen von Optimierungspotenzialen und kann als Grundlage für weitergehende SOLL-Konzeptionen dienen.
- Die Verfahrensdokumentation wird zum Management-Instrument, um auf Veränderungen schnell und strategisch reagieren zu können.

## Haben Sie manchmal den Eindruck, dass wir uns totbürokratisieren? Dann sind Sie nicht alleine.

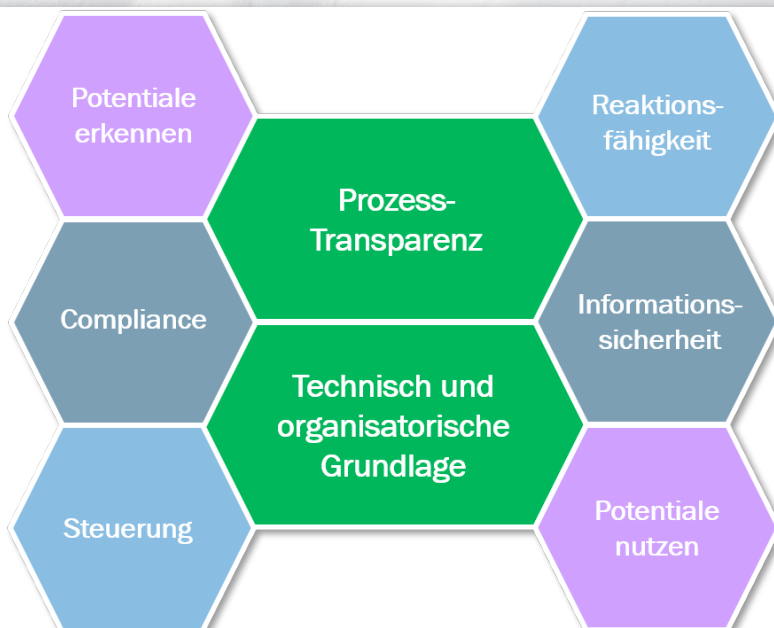


Abb. 2



Diese und weitere Benefits der von uns vorgestellten Systematik verbessern Ihre Entscheidungsgrundlage, um auf die typische Konfliktsituation – wie im Spannungsdreieck dargestellt – adäquat reagieren zu können.

### Lösung mittels eines sm@rten Dokumentationsansatzes

Zu diesem Zweck empfehlen wir eine Struktur wie in Abb. 4 dargestellt. Der Gedanke dahinter ist, eine möglichst transparente Darstellung der Sachverhalte zu bekommen, damit die spezifischen Kontrollen zur Ordnungsmäßigkeit sauber ineinandergreifen.

Um diesen Prozess aufzubauen und parallel umgehend aus der Compliance-Falle herauszukommen, hilft das in Abb. 5 beschriebene 3-Schritte-Vorgehen.

Das Vorgehensmodell ist so aufgebaut, dass Sie unmittelbar mit eigenen Mitteln starten können und mit dem ersten Schritt das Fundament für Ihre Verfahrensdokumentation bekommen. Im zweiten Schritt folgt dann der praxisgerechte Ausbau, der sich an Ihren aktuellen Notwendigkeiten ausrichtet sowie die Grundlagen für die revidenssichere Führung und Gestaltung

der Nachweise herstellt. Mit dem dritten Schritt wird dann die nachhaltige Umsetzung des neuen Prozesses umgesetzt.

### Ein Best-Practice-Standard, der hilft

Ein geeigneter Best-Practice-Standard – mit dessen Ansatz und Struktur sich das empfohlene Vorgehen vollständig abbilden lässt – steht zur Verfügung: Die VOI PK-DML „Auditkriterien für digitale Dokumenten-Management-Prozesse und verbundene IT-Lösungen“ des IT-Fachverbands VOI e.V. (Bonn). Dieser Standard wird seit über 20 Jahren weiterentwickelt und gründet auf zwei Säulen:

1. Einer ganzheitlichen und aufeinander abgestimmten Abdeckung der erforderlichen Dokumentationsfelder (Abb. 4) auf der Grundlage von Kern- und Auditkriterien.
2. Einer Ausrichtung zum Matching mit anderen Regularien, beispielsweise einer ISO 27001 und weiterer, mit dem Ziel, Redundanzen in der Dokumentationsführung zu vermeiden, das Zusammenwirken zu harmonisieren und Aufwände für Prüfungsvorbereitungen zu reduzieren.

Dem Ganzen liegt die Erfahrung zugrunde, dass die Erfüllung von Compliance-Anforderungen in - ins-



Abb. 3: "Konfliktsituation"

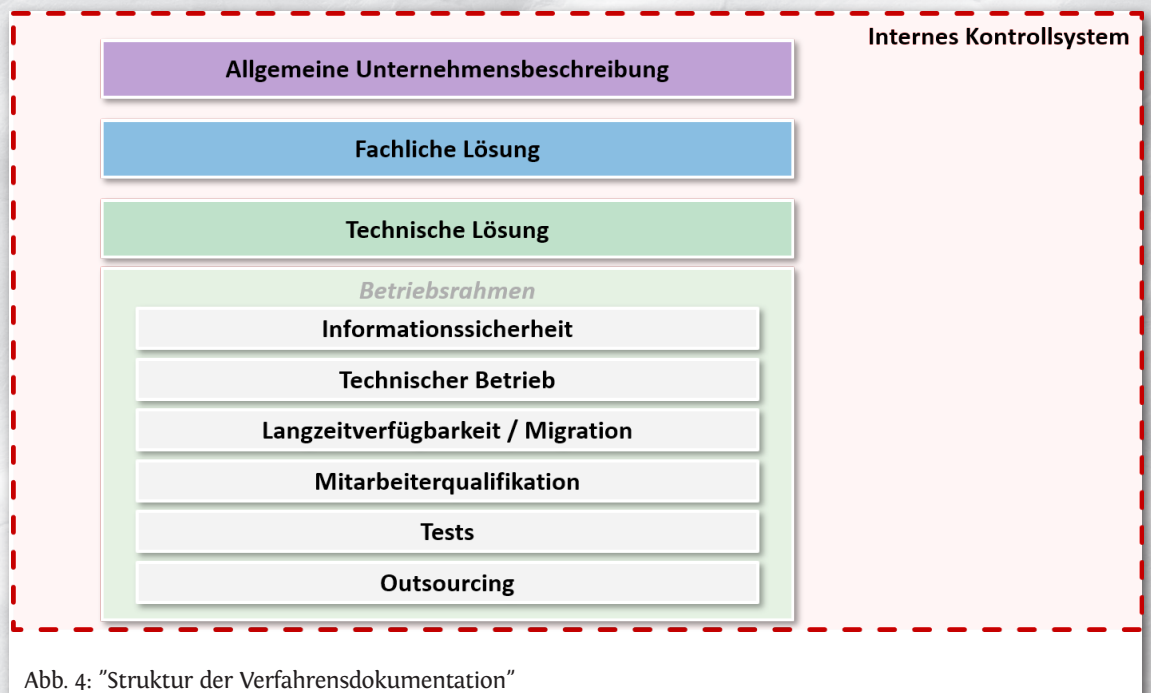


Abb. 4: "Struktur der Verfahrensdokumentation"



besondere zunehmend heterogenen - IT-Landschaften aufgrund der Komplexität und Dynamik ein Vorgang ist, der sich nur schrittweise und generisch umsetzen lässt. Ergänzend besteht die Möglichkeit, sich auf Basis dieses Standards in verschiedener Art und Weise zertifizieren zu lassen.

### Fazit

Neuen Gesetzen und Regularien nur hinterherzulaufen ist so, wie wenn man sich ein Kleidungsstück ohne Größenbezug kauft und dann versucht es passend zu machen. Wenn Sie „sm@rt dokumentieren,“ schaffen Sie sich Ihren Maßanzug und folgen dem Pareto-Prinzip: 80 Prozent der Anforderungen lassen sich mit 20 Prozent des Gesamtaufwands abdecken. Neben dem Ziel, den größten gemeinsamen Nenner für alle Nachweiserfordernisse im Einsatz von IT herzustellen, versetzt Sie das „sm@rt dokumentieren“ in die Lage - sicher, praxisgerecht und individuell - auf Veränderungen reagieren zu können. Das sichert Ihnen den bestmöglichen wirtschaftlichen Nutzen und spart Kosten.



**Ralf Kaspras** ist Diplom Informatiker und beschäftigt sich seit 1996 intensiv mit IT-Compliance und Informationssicherheit. Er ist u.a. Initiator, Co-Autor und Redaktionsleiter des VOI PK-DML-Frameworks (dazu gehören

u.a. die „Auditkriterien für Dokumenten-Management-Prozesse und verbundene IT-Lösungen“), auf deren Grundlage die TÜViT GmbH (Unternehmensgruppe TÜV Nord) und die VOI Service GmbH Unternehmen und Organisationen zertifizieren. Für die VOI Service GmbH ist er leitend an Gründung, Aufbau und Betrieb des Zertifizierungsbereichs „VOI CERT“ tätig. Er ist Geschäftsführer der **InnoData Tech GmbH** und Mitglied des Vorstands VOI e.V. [www.innodatatech.de](http://www.innodatatech.de)

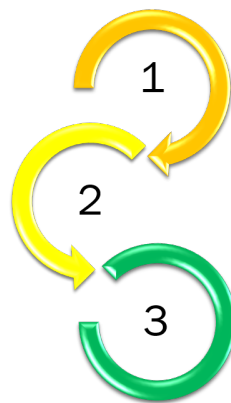
**Alexander Daniel Balzer** ist Senior IT-Consultant der **Consultec Dr. Ernst GmbH** und VOI Certified Expert. [www.consultec.de](http://www.consultec.de)

## IN 3 SCHRITTEN AUS DER COMPLIANCE-FALLE

Grundstruktur einer geeigneten Verfahrensdokumentation anlegen und bestehende Dokumentationen eingliedern.

Kritische Lücken zur revisionssicheren Nachvollziehbarkeit in der Dokumentation identifizieren, priorisieren, Beseitigung konkret planen und umsetzen.

Kontrolle und Steuerung in allen Prozessen so verankern, dass die Entstehung, Pflege und Aktualität der Bestandteile fortlaufend gesichert ist.



✓ **VD über den IST-Stand der Dokumentation ist angelegt**

✓ **Schwachstellen erkannt, behoben und VD fertiggestellt**

✓ **Umfassende Compliance-Nachweisführung gewährleistet**

Abb. 5: "3-Schritt-Vorgehensmodell"



# Veränderung ist eine Frage der richtigen Fragen

EIM erlebt eine Renaissance und unverändert gilt es darum, die Menschen durch neue Methoden in die Zukunft mitzunehmen.

Andre Vogt, Senior Vice President Enterprise Information Management bei der CENIT AG

Die typischen Zahlen, mit denen wir uns aktuell beschäftigen, sind keine positiven und ranken alle um die Pandemie und COVID-19 Fragestellungen. Umso wichtiger und bedeutsamer ist in diesen Zeiten einen kleinen Erfolg, eine besondere Leistung, das Ergebnis vieler Menschen in einem Team wahrzunehmen. Und wenn dieser Erfolg dann auch noch zu einem Jubiläum führt, dann verschiebt man umso lieber den Fokus auf das Geleistete

in Form einer Gratulation zum Jubiläum – verbunden mit einem Rückblick in die Vergangenheit und einem Ausblick in die Zukunft. Denn das hat uns die Pandemie gelehrt: Enterprise Information Management (EIM), Digitalisierung und die entsprechende Transformation sind wichtiger denn je.

Das Thema EIM und seine Technologie haben sich einer für die IT typischen Evolution unterzogen: Neben den technischen Innovationen haben die fachlichen Fragestellungen und entsprechende Methodiken immer zielorientiert den Nutzen in den Unternehmen im Blick gehabt.

## CENIT und ihre Lösungen für EIM

Ein Beispiel aus „eigenem Hause“: Die CENIT eigenen Software-Lösungen wurden erfolgreich ausgebaut und zusätzlich als SaaS cloudfähig in den Markt getragen. Die Lösung CENIT ECLISO, als zentraler Dreh- und Angelpunkt für alle nicht ERP-relevanten Daten einer Organisation, ist inzwischen mittels additiver Module im Input- und auch im Output-Bereich derart integriert, dass wir geschlosse-

ne Kundenkommunikationsprozesse mittels unserer Lösungen unterstützen können – unabhängig vom Kommunikationskanal.

Weiterhin haben wir auch unsere Investitionen in Innovationsthemen, speziell im Umfeld der Prozessautomatisierung und KI, gesteigert und mit den Analytics-Expertisen zusammengeführt. ChatBots, KI-basierte Dialogsysteme und Prozessintegrationen in Bestandsführungssysteme der Versicherungswelt sowie in klassische Output-Management-Systeme haben uns bei unserer Kundschaft in die Situation gebracht, dass wir in ihren entsprechenden Kernprozessen zusätzlichen Nutzen stiften und uns partnerschaftlich weiterentwickeln. Unser Ziel, mit unseren Kund:innen gemeinsam ihre Digital-Strategie – nach innen wie nach außen – zu diskutieren und Beiträge für deren Weiterentwicklung zu liefern, ist erreicht: Wir sind Berater und Partner in der digitalen Transformation unserer Kund:innen.

## Bei der digitalen Transformation sind Kultur- und Strukturwandel entscheidend

Mittelfristig werden die Informationskomplexität und die -menge dafür sorgen, dass Menschen eine Kombination aus IT und Deep-Learning-Ansätzen benötigen werden, um jene optimal zu beherrschen. Die zukünftige Vision ist sehr klar und mir fallen besonders im medizinischen Umfeld zahlreiche ausgezeichnete Anwendungsfälle ein. Mehr denn je sind die Erfolge dieser Initiativen und Projekte abhängig von uns Menschen. Der Art, wie wir diese begleiten. Der Art, wie wir die digitale Transformation an andere Menschen heranführen. Es geht nicht darum, das beste Produkt zu bauen, als erster den



Trend umgesetzt zu haben, sondern vielmehr um die Chance, das Einwirken auf die Veränderungsbereitschaft erfolgreich genutzt zu haben. Auf dem Weg der digitalen Transformation ist allerdings ein Kultur- und Strukturwandel entscheidend, denn ohne motivierte Mitarbeiter:innen kann der Wandel eines Unternehmens nicht funktionieren: Das Change Management ist Key.

### Vorgehen – Aber wie?

Ich glaube weiterhin, dass alles, was automatisiert werden kann, auch automatisiert werden wird. Die digitale Transformation muss aber kein Abenteuer sein – eine Strategie und eine gute Planung sichern den Erfolg. Die Fragen „wo stehe ich?“, „wo will ich hin?“, „wie komme ich dahin?“ stellen die Ausgangsbasis für die Transformation dar. Denn wie immer, ist Veränderung eine Frage der richtigen Fragen.

### Kosten, Technologie und Innovation

Das Vorgehen der letzten Jahre war geprägt von einer reinen Kostensicht. Dinge sollten schneller, billiger, effizienter gemacht werden – zumindest im IT-Kontext des EIM-Umfelds. In diesen Rahmen war es schwierig, wahre Innovation voranzutreiben. Es wurde sogar die „quo vadis“-Frage gestellt. Dr. Ulrich Kampffmeyer, einer der vielen Mitstreiter für das Vorantreiben des EIM-Themas, hat sie in diesem Magazin übrigens auch mal beantwortet.



### EIM erlebt aktuell eine Renaissance

Die EIM-Vision ist immer noch die gleiche wie vor vielen Jahren. Anders geworden ist lediglich die technische Machbarkeit durch den Einfluss von Cloud und Mobile als Sub-Trends der Digitalisierung. Beides sorgt für eine „zentralisierte“ Bereitstellung von Daten und Informationen und verstärkt die von den Anwender:innen gewünschten Anforderungen an die Verfügbarkeit unter dem Aspekt Ort und Zeit. Dies sind übrigens nur andere Worte für Transparenz und Klarheit – wonach heute mehr denn je gestrebt wird, da die Validität der Informationen sich in den letzten Jahren geändert oder sich auch unsere Einstellung dazu gedreht haben. Zur besseren Planbarkeit der Kosten für Weiterentwicklung und Betrieb

## Die digitale Transformation muss kein Abenteuer sein, eine gute Strategie und Planung sichern den Erfolg.

fordert der Markt die etablierten Modelle aus dem Privatleben – und somit werden Managed Services analog zu Abo-Modellen abgebildet.

### Kybernetes und Docker sind jetzt überall

„Containerisierung“ als Vehikel der Unabhängigkeit von einem Cloudanbieter ist in aller Munde und hebt die EIM-Architekturfrage auf eine bedeutendere Ebene, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Datenschutz und Datensicherheit sind wie immer im Fokus. Und spätestens seit der Pandemie ist das Verständnis über die Abhängigkeit von Technologie und Daten gereift und entwickelt.

Bei dem Thema Automatisierung geht es nicht mehr nur ausschließlich um Effizienz, sondern mindestens ebenso um die Vermeidung von Fehlern und damit Risiken oder gar Security Risks. Die Schließung des Kreislaufs in der Dokumentenlogistik ist am Ziel angekommen und unterstützt alle Prozesse des neuen Digitalen Lebens, welches sich spätestens durch die Pandemie nicht mehr ausschließlich auf das Berufsleben fokussiert, sondern alle Bereiche des Lebens adressiert.

### Mensch mitnehmen durch neue Methoden

Wir befinden uns mitten in einer digitalen Evolution. Es ist daher wichtig, den verantwortungsvollen Umgang mit Technologie und ihren angemessenen Einsatz in relevanten Lebensbereichen zu unterstützen. Es geht darum, neue Ideen und Methoden zu identifizieren und zu nutzen, um Einfluss zu nehmen auf das Mind-Set zu bestimmten Dingen, auf den Transformationsprozess sowie den Umgang mit der beschleunigten Veränderung, die sich als Ergebnis der Pandemie herauskristallisiert wird.

### Erziehung zu mehr (digitaler) Eigenverantwortung

So werden wir alle Evangelisten der Post-Pandemie-Zeit, sofern es um den Umgang mit Daten, Informationen und Prozessen (Dokumentenlogistik) im Unternehmenskontext geht. Und wir alle sind aufgefordert, gemeinsamen in neuen, dynamischen Partnersystemen Mehrwerte für die Menschen zu liefern – das ist doch eine gute Perspektive für die kommenden Jahre, bis zum nächsten Jubiläum.

**Andre Vogt** ist Senior Vice President Enterprise Information Management bei der CENIT AG. CENIT ist der Partner für die erfolgreiche digitale Transformation. Kunden verfügen mit CENIT an ihrer Seite über weitreichende Möglichkeiten zur Optimierung ihrer horizontalen und vertikalen Geschäftsprozesse. Innovative Technologien aus den Bereichen Product Lifecycle Management, Digitale Fabrik und Enterprise Information Management schaffen dafür die Basis.

Als ganzheitlich aufgestellter Partner seiner Kunden übernimmt CENIT seit über 30 Jahren die Verantwortung von der Beratung über die Einführung innovativer IT-Lösungen bis zum wirtschaftlichen Betrieb.

CENIT beschäftigt rund 800 Mitarbeiter, die weltweit Kunden aus den Branchen Automobil, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau, Finanzdienstleistungen, Handel und Konsumgüter betreuen. [www.cenit.com](http://www.cenit.com)

**cenit**



Digitalisierung und gesunder Menschenverstand gehen nicht zusammen

# Bits und Bites fressen GMV

Jürgen Zirbik, Zirbik Business Coaching

Vorsicht Satire. Als das DiALOG-Magazin vor 10 Jahren auf die Welt kam, war ja noch alles in Ordnung – also fast. Digitalisierung wurde damals als Totengräber der realen Welt gesehen, wie ein Sternartikel im Januar 2011 titelte (02.01.2011): Zehn Dinge, die 2011 (fast) aussterben werden. Dazu sollten Postkarten, Papierfotos, Wecker und Freunde aus Fleisch und Blut gehören. Alles noch da. Aber eines hat die Digitalisierung tatsächlich fast vollständig gekillt: den gesunden Menschenverstand - GMV.

Davon gab es vor der digitalen Revolution, von der man in Deutschland nur in Ansätzen etwas mitbekommt, schon recht wenig. Vor dem Digitalen war das Fernsehen daran schuld, dass die meisten Leute kaum geradeaus

denken, so unkten die Ewiggestrigen. Da muss man gar nicht an den großen Blödsinn der Menschheit denken, wie Kriege, Hungersnöte, Umweltverschmutzung oder Rassismus. 2011 soll es nach Studien und der Süddeutschen Zeitung (14.02.2012) mit 20 Konflikten übrigens die meisten Kriege seit 1945 gegeben haben. Ob das etwas mit der Digitalisierung zu tun hat?

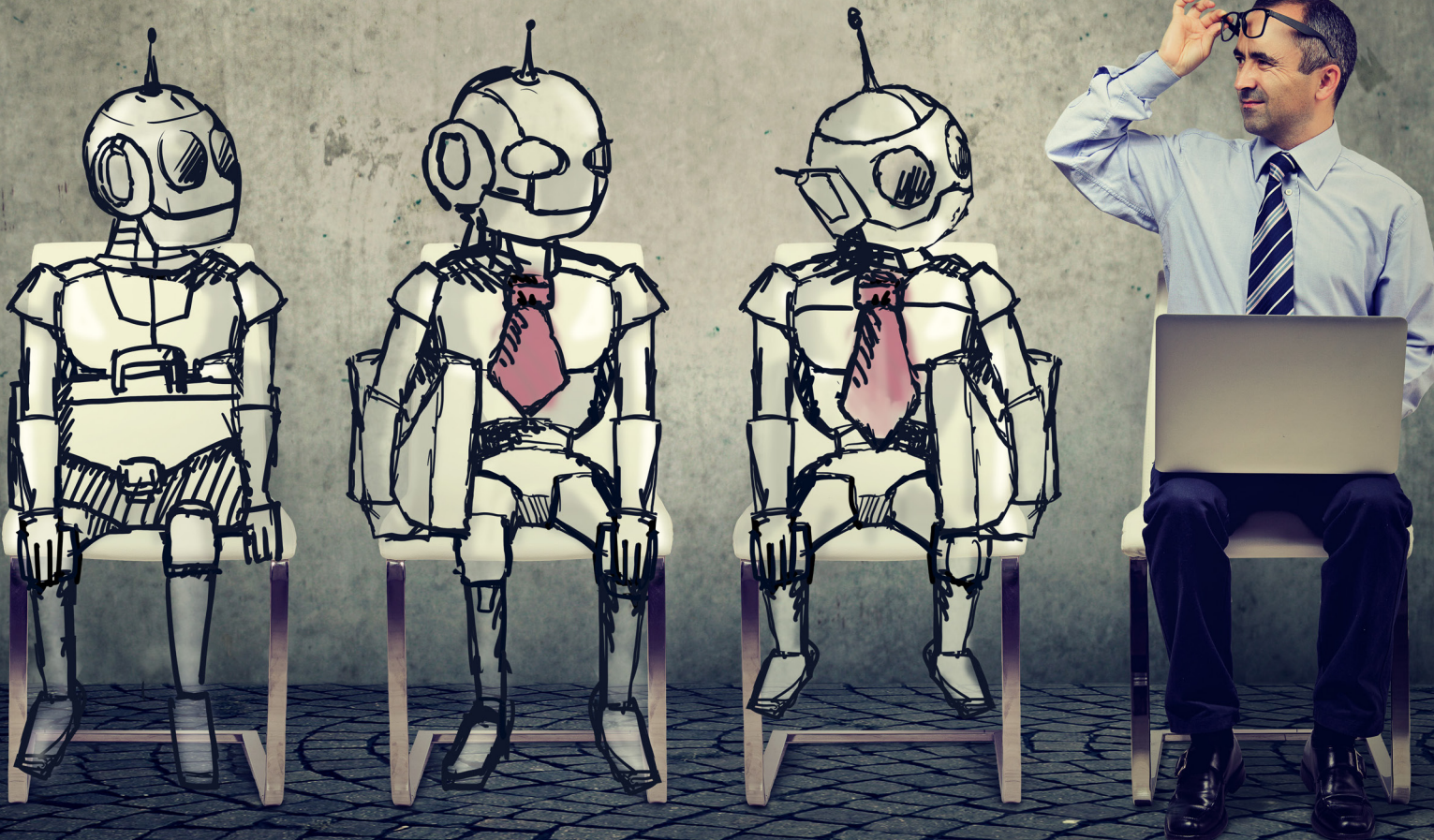
## Bits und Bites fressen GMV

Auch im normalen Leben, dem schönen Alltag, wirkt sich Digitalisierung immer dramatischer auf unser Gehirn, unser Verhalten und unsere Entscheidungen aus. Insgesamt hat die galoppierende Verdummung zugenommen. Jedenfalls durch die Digitalisierung, die beim gemeinen Volk eine Rolle spielt.

Die meisten Menschen verstehen unter Digitalisierung Internet, Social Media, Spiele-Apps und ein Handy. Sonst nichts! Obwohl – seit Corona unser Dasein bestimmt, gehört für viele auch Zoom dazu. Das war's. Errungenschaften durch Digitalisierung in Industrie und Wirtschaft kennt so gut wie kein Mensch. Und wenn, schieben es viele in die Anti-Ecke – Motto: „Roboter nehmen uns die Arbeit weg“.

## Es fängt ganz oben an – wie immer, GMV

Die Bundesregierung, ja der ganze Bundestag, haben ungefähr so viel Durchblick bei Digitalisierung wie der durchschnittliche Lehrkörper eines deutschen Gymnasiums. Das Durchschnittsalter der Abgeordneten im





Bundestag liegt bei knapp 50 Jahren, ähnlich wie beim Lehrkörper. Eigentlich stimmt das hoffnungsfroh. Aber, dort gibt es von Natur aus keinen GMV und Digitalisierung ist selbst der Kanzlerin ein Rätsel: „Das Internet ist für uns alle Neuland.“ Merkel 2013 – das Internet war damals seit mehr als fünfzehn Jahren Realität. Jetzt ist natürlich alles anders. Wobei Digitalunterricht und -Digitalstudium in der Krise auch wegen unserer hervorragenden Infrastruktur Höchstleistungen am Fließband produzieren. Na gut, ich bin 63, war selbst einmal Lehrer und lasse in der Folge Altersmilde walten. Versprochen.

### Digitales Quatschen geht irgendwie nicht

Digitalisierung hat mit Technik und mit Kommunikation zu tun. Letztere ist durch Katzenvideos, Bilder des Mittagessens, 140 – jetzt 280 Zeichen-Sprache und kinderstubenfreies Gebaren im Netz nicht wirklich besser geworden. Die Technik dafür schon

– und zwar rasant. Für einen handgeschriebenen Brief brauche ich 20 bis 30 Minuten, wenn er kurz und gut werden soll, eine dreiviertel Stunde. Eine WhatsApp oder Mail diktiere ich in ein bis zwei Minuten, manchmal in 30 Sekunden. Gut, wir sparen Zeit. Dafür verstehen wir uns aber immer weniger.



**ALOG**  
magazin

Mit 25 Jahren Erfahrung, gesundem Menschenverstand und modernen Coaching-Methoden begleitet er Klient:innen sicher ans Ziel. [www.zirbik-business-coaching.de](http://www.zirbik-business-coaching.de)

### Digitalisierung in Deutschland? Seit wann?

In Estland ist nahezu die gesamte Verwaltung digital. Jeder Schüler hat einen Laptop – hatte er schon vor Corona. Ich musste kürzlich einen neuen Personalausweis beantragen. Die Verwaltungsangestellte verkündete stolz, ich müsse nur noch ein Foto mitbringen. Auf meine rhetorische Frage, ob das auch digital ginge... Sie wissen schon.

Abgesehen davon, dass dem durchschnittlichen Beamten und Verwaltungsangestellten beim Begriff „digitale Unterschrift“ kalter Schweiß

## Auch im normalen Leben, dem schnöden Alltag, wirkt sich Digitalisierung immer dramatischer auf unser Gehirn, unser Verhalten und unsere Entscheidungen aus.

ausbricht, gelingt auch sonst wenig im Land. Selbst dann nicht, wenn Krisen ausbrechen. Legendär die Corona-App der Bundesregierung. Auch gut: das Impfmanagement, digitalfrei. „Alle Leitungen belegt. Bitte rufen Sie später wieder an.“

Und wir sprechen nicht von mieser Infrastruktur für Industrie und Wirtschaft. So benötigt in Oberfranken ein Architekt einen halben Tag, bis er einen nicht wirklich riesigen Plan an einen Kunden gesendet hat – wenn es nicht zu x-Abbrüchen kommt. Man sagt „Das Land der Dichter und

Denker“, es heißt nicht „Das Land der Löser und Macher“. Also bitte!

### Digitalisierung mit GMV!?

Für mich als Coach und Berater ist Digitalisierung ein Traum – wirklich. Online-Coaching, Online-Seminare, Online Marketing – auch über Social Media. Alles geht digital – im Prinzip. Das rettet Zirbik Business Coaching wirtschaftlich tatsächlich in Coronazeiten ganz analog den Hintern. Mit GMV betrachtet ist Digitalisierung für das Business großartig. Blöd nur, wenn der Strom ausfällt oder die Leitung nichts taugt.

### Die Lösung: Dänemark oder Schweden

GMV einschalten: Wenn Sie Ihr Business digital aufbauen wollen, gehen Sie nach Dänemark oder Schweden: Platz eins und zwei bei der Digitalisierung. Deutschland hat es auf Platz 16 geschafft – unter anderem hinter Polen, Rumänien und Tschechien (Quelle: [springerprofessional.de](http://springerprofessional.de)) Auch Estland steht besser da als Deutschland.

Der baltische Staat ist Vorreiter in E-Government. Dort gehen Personalausweis und Führerschein digital. Ich erhalte demnächst Post – ja in Papier – und werde angerufen, wenn mein neuer Personalausweis vorliegt. Dann fahre ich zur Behörde und hole ihn ab. Ach ja. Dann plaudern wir ein wenig, vielleicht gibt es auch Kaffee und Kuchen. Wahrscheinlich werden wir uns über Datenschutz austauschen.

<https://www.springerprofessional.de/internet/wirtschaftspolitik/welche-laender-bei-der-digitalisierung-spitze-sind/18249950>, 20.08.2020

**zirbik**  
BUSINESS COACHING



# Die Kultur der Compliance als Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung

Prof. Dr. Andreas Kark, Rechtsanwalt und Geschäftsführer der compliance consultancy

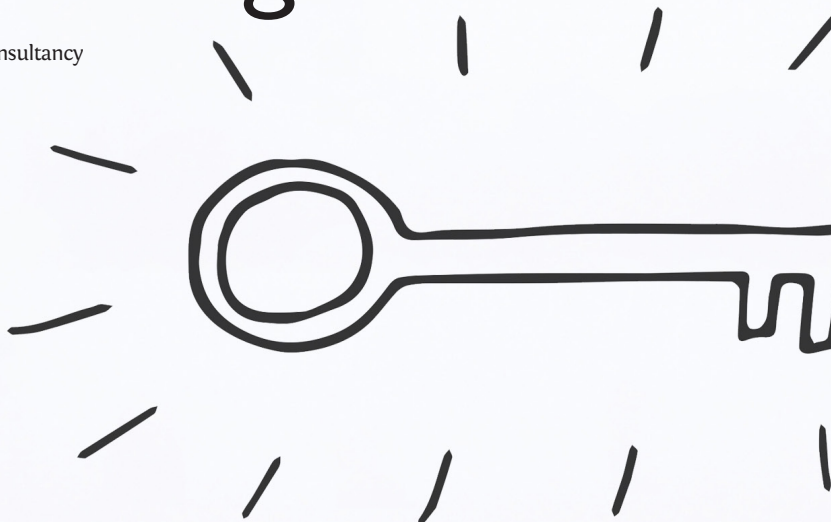
War der Begriff „Compliance“ vor wenigen Jahren noch für viele mittelständische Unternehmen eher ein Fremdwort, das im Sprachgebrauch börsennotierter Großkonzerne zu verorten war, so hat sich das Bild in den letzten Jahren spürbar gewandelt. Nicht nur die Legislative und die Gerichte fordern im Rahmen immer weiterer Gesetzesverschärfungen und strengerer Urteile ein, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeiter:innen an unsere Rechtsordnung zu halten haben. Trotzdem stößt man bei der Lektüre der Presse auf eine scheinbar nicht endend wollende Zahl von Compliance-Verstößen. Dabei bewegen wir uns in Deutschland mittlerweile in Dimensionen, die man vor zwanzig Jahren kaum für möglich gehalten hätte. Der Dieselskandal, das LKW-Kartell und die Wirecard AG werfen kein gutes Licht auf „Made in Germany“ und das Verhalten von einigen Abgeordneten in Zusammenhang mit der Pandemie macht sprachlos.

Die Reaktionen hierauf sind bekannt: immer mehr und immer schärfere Gesetze. Aber auch in der Geschäftswelt fragen z.B. die großen Automobilhersteller immer intensiver bei ihren Zulieferern nach, wie es um deren Compliance bestellt ist. Dabei wird kein Zweifel gelassen, dass man als Lieferant bestimmte Mindestanforderungen an ein Compliance-Managementsystem erfüllen muss, will man weiterhin für diese Konzerne tätig sein. Zwischenzeitlich hat sich die Entwicklung sowohl vertieft als auch verbreitert.

Es ist nicht mehr ausreichend, einen Verhaltenskodex und die üblichen Compliance-Richtlinien vorzuhalten. Vielmehr muss man als Zulieferer auch Fragen beantworten können, die die Compliance-Prozesse des Unternehmens betreffen, wie z.B. das Compliance-Risikomanagement. Auch wird erwartet, dass der Tier-1-Zulieferer diese Anforderungen an den Tier-2-Zulieferer herunter kaskadiert und seinerseits überprüft, ob der Tier-2-Lieferant sich an die Vorgaben hält. Gleichzeitig werden Themen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit immer stärker abgefragt, sodass der berechtigte Eindruck entsteht, dass Compliance und Nachhaltigkeit zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Und tatsächlich sind diese Themen aus einer modernen Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

## Compliance und Corona

Die Frage nach der einen Ursache bzw. den Wirkzusammenhängen, die zu den o.g. schwerwiegenden Compliance-Verstößen führten, ist mit juristischen Mitteln nicht zu beant-







worten. Dies zeigte sich auch in dieser Zeit der scheinbar nicht enden wollenden, schwierigen Lebensumstände, in welchen wir uns durch die Corona-Pandemie seit März 2020 befinden.

Es gab und gibt eine ganze Reihe, relativ einfacher Vorgaben durch die Legislative, die es dem Virus erschwerte bis unmöglich gemacht hätte, sich zu verbreiten und, in einem späteren Stadium, durch Mutationen noch gefährlicher zu werden. Hielten sich jeder an diese wenigen, einfachen Regeln? Die Antwort kennen wir alle... Nachdem die Appelle nicht die gewünschte Wirkung entfalteten, wurden die Verordnungen zahlreicher, detaillierter und damit komplizierter. Zunehmend wurden Menschen verzweifelter und einige versuchten, Schlupflöcher in dem Regelungswust für sich zu entdecken, statt sich an den Geist der Vorgaben zu halten – den Virus an der Verbreitung zu hindern, indem man Kontakte vermeidet, Abstand hält, Masken trägt usw. Der Virus nutzt das Fehlverhalten bis heute gnadenlos aus.

Kaum anders sieht es in einem Unternehmen aus. Die große Mehrheit der Mitarbeiter:innen, Führungskräfte und Mitglieder einer Geschäftsleitung verhalten sich regelkonform, und zwar, weil sie es für richtig halten, weil sie verstanden haben, dass der willkürliche Regelverstoß des Einzelnen das Ende eines friedlichen und geordneten Zusammenlebens aller bedeutet, wie es schon im 17. Jahrhundert Philosophen wie Thomas Hobbes und John Locke erkannt haben. Der Verstoß gegen die einfachen Corona-Regeln kostet Menschenleben, der Verstoß gegen Compliance-Vorgaben kann ein Unternehmen nicht nur in seinem Bestand gefährden, sondern in die Insolvenz treiben, Werte und Arbeitsplätze vernichten.

#### Eine Frage der Kultur

Am Ende des Tages ist daher die Einhaltung der gesetzlichen Regeln und internen Unternehmensrichtlinien eine Frage der inneren Haltung, der

sollte man der einzige „Dumme“ sein, der sich rechtskonform verhält? Auch wird gern eingewandt, dass man schon immer den Kund:innen großzügige Weihnachtsgeschenke an die Privatadresse gesendet hat – und daher ein falscher Eindruck entstünde, wenn man diese geübte und beliebte Praxis plötzlich einstellen würde.

Hier kommt es darauf an, dass die Geschäftsführung und ihre Führungskräfte signalisieren, dass genau dieser Eindruck erwünscht ist, dass wir uns nämlich an die Regeln halten, dass wir durch unsere Qualität und ein exzellentes Preis-Leistungsverhältnis bestehen, jedoch nicht durch unzulässige Geschenke.

#### Compliance muss gelebt werden

US-amerikanische Studien zur moralischen Prägung des Verhaltens der Menschen haben gezeigt, dass 80% der Menschen ihr ethisches Verhalten an dem der Gruppe ausrichten, in der sie

## Am Ende sind die innere Haltung und Transparenz die natürlichen Feinde der Gesetzesverstöße.

Kultur. Reden wir von Unternehmen, ist es also eine Frage der Unternehmenskultur und damit der Compliance-Kultur.

Nicht selten ist es eine Herausforderung für eine Geschäftsleitung, alle Mitarbeiter:innen in gleicher Weise für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zu begeistern. Es gilt so viel zu beachten und manche Normen sind für den Einzelnen schwer nachvollziehbar. Auch gibt es immer das Argument, dass sich andere auch nicht an die Regeln halten; warum

sich bewegen. Die übrigen 20 Prozent verfügen über ein so stabiles ethisches Gerüst, dass, unabhängig vom Verhalten anderer, das eigene moralisch einwandfreie Verhalten vorgibt. Überträgt man dies auf die Unternehmenswelt bedeutet es, dass sich das Team, in dem eine Arbeitskraft arbeitet, prägend auf dessen Verhalten auswirkt. Ein:e Wortführer:in in einer Gruppe, die/den man vielleicht aus Compliance-Sicht als „faulen Apfel“ bezeichnen müsste, kann daher ein ganzes Team zu einem Compliance-Problem machen. Es kommt also für eine Geschäftslei-





tung maßgeblich darauf an, durch das Vorleben von Compliance und regelmäßige Botschaften, die auf ganz unterschiedlichen Kanälen „gesendet“ werden, sicherzustellen, dass allen Mitarbeiter:innen der Rücken in Bezug auf Compliance gestärkt wird. Compliance in Besprechungen zu thematisieren, einige Sätze in der Unternehmens-

zeitschrift zur Vermeidung

von Preisabsprachen im Vorfeld einer wichtigen Messe oder intern gute Leistungen in Bezug auf die Compliance einer Abteilung zu belohnen und Compliance-Verstöße entsprechend zu sanktionieren, all dies stärkt die Anstrengungen sich regelkonform zu verhalten und schwächt diejenigen, die meinen Regeln, gelten nur für Arme oder seien bestenfalls als ein Vorschlag zu verstehen. Der Zweck

## Compliance muss gelebt werden.

heiligt eben nicht alle Mittel!

### Whistleblower Hotline

Vor diesem Hintergrund mag es nicht wundern, dass der Gesetzgeber die Compliance-Anstrengungen der Unternehmen dadurch fördern will, dass er Unternehmen mit mehr als 50

Mitarbeiter:innen dazu verpflichtet, einen sicheren Meldekanal einzurichten, über den Compliance-Verstöße oder Compliance-Risiken gemeldet werden können, gegebenenfalls auch anonym und grundsätzlich frei von Sanktionen oder Repressionen. Bis Ende Dezember 2021 ist dies umzusetzen.

Dies eröffnet Unternehmen eine weitere Möglichkeit, von ihren

Mitarbeiter:innen Informationen über Compliance-Verstöße zu erhalten, die ihnen sonst verborgen geblieben wären, da sich eine Beschäftigte u.U. nicht getraut hätte, dies den Vorgesetzten zu melden. Das Compliance-Risikomanagement des Unternehmens kann dadurch weiter verbessert werden. Auch setzt die Geschäftsleitung damit das Signal, dass Missstände nicht geduldet werden dürfen und dass das Unternehmen daher auch in Bezug auf seine Compliance immer besser werden will. Jedes weitere Mittel, um die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen, ist daher hilfreich, will man die Compliance-Kultur und damit die Nachhaltigkeit der Compliance-Anstrengungen im Unternehmen verbessern.

Am Ende sind die innere Haltung und Transparenz die natürlichen Feinde der Gesetzesverstöße.



Rechtsanwalt **Prof. Dr. Andreas Kark** berät seit mehr als 10 Jahren mittelständische Unternehmen beim Aufbau von maßgeschneiderten Compliance-Managementsystemen. Dazu führt er u.a. Compliance-Risikoaudits und -Trainings durch. Die Entwicklung von Compliance-Prozessen, z.B. das Compliance-Risikomanagement, gehören ebenso zum Beratungsumfang, wie die For-

mulierung des Verhaltenskodexes und der Compliance-Richtlinien.

Prof. Dr. Kark ist Autor verschiedener Aufsätze sowie zweier Bücher zu Compliance-Themen („Compliance-Risikomanagement“, C.H. Beck, 2. Aufl. 2019 sowie „Plötzlich Compliance Officer, Erste Hilfe für den Einstieg in das Compliance Management“, C.H. Beck, 2021).





So stellen ~~ich~~  mir wir uns  
Digitalisierung  
vor!



# TQG *businessApp* platform.®

Die digitale Plattform-Lösung für die compliance- und revisionssichere Optimierung von Geschäftsprozessen und Vorgängen. Transparenter Umgang mit Akten, Verträgen, Dokumenten und Verantwortlichkeiten für global organisierte und moderne Rechtsabteilungen.

- ◆ businessApps für Data Security, Compliance und Legal Operations
- ◆ Matter Management
- ◆ Digitale Aktentypen wie Fallakten, Prozessakten, Markenakten
- ◆ Automatisierte Erstellung von Dokumenten, Verträgen, Formularen, etc.
- ◆ Vertragsmanagement
- ◆ Elektronische Signatur
- ◆ Anwaltspostfach beA
- ◆ Dokumentenverschlüsselung, -automatisierung und -regulierung
- ◆ Genehmigungs-/Freigabeworkflows

Die smarte **TQG businessApp** platform.® ist Ihre webbasierte, integrative und interaktive Grundlage für plattformübergreifende Kommunikation und Kollaboration - konzernweit und mehrsprachig.

Profitieren auch Sie davon: +49 7031 306974-100 | [www.tqg.de/businessappplatform](http://www.tqg.de/businessappplatform)





# Let's talk about "C"

Ulrich Schmidt, Senior Business Consultant bei der id-netsolutions GmbH

Nein, nicht über das "C" in "Corona", was uns jetzt, im Frühjahr 2021 nach über einem Jahr immer noch – wie es scheint – gefangen hält. Wir können es doch wirklich nicht mehr hören und wünschen uns, dass es doch "jetzt mal gut ist damit". Auch ich wünsche mir ein gemeinsames Erleben und persönliches Zusammentreffen in Leipzig beim "DiALOG 2021 - Fachforum für den digitalen Wandel".

Lassen Sie mich ein paar Gedanken formulieren über eben jenes "C", welches in "ECM" (Enterprise Content Management) steht. Häufig zu finden ist es in Aussagen, wie "Content ist alles." Die Idee ist nicht neu und schon vor einigen Jahren hat Dr. Kampffmeyer in seinen Vorträgen darüber berichtet.<sup>1</sup> Gleichwohl möchte ich seine Gedanken noch einmal aufgreifen.

Das "C" in "ECM" sollte seine Bedeutung gerade jetzt verändern. Der Fachbegriff wurde in den letzten Jahren ja (vor allen Dingen marketingtechnisch) immer neu erfunden. Von ECM zu EIM (Enterprise Information Management; manchmal auch als ECM 2.0 bezeichnet). Auch unser nationaler Dachverband, der in diesem Jahr seinen 30. Geburtstag feiert, hat seine Namensnennung entsprechend angepasst. Der "Verband Organisations- und Informationssysteme e.V." (VOI e.V.) sieht sich inzwischen als der "Fachverband für Anbieter und Anwender im Bereich Enterprise Information Management (EIM)". Die Kürzel IIM (Intelligent Information Management) bis hin zu einfach "nur" IM (Information Management) finden sich inzwischen in den Veröffentlichungen des Marktes. Gartner änderte seinen Magic Quadranten und daraufhin war zu lesen: "ECM

is dead - Content Services Platforms and Components" (CSP) war die neue Formulierung<sup>2</sup> Aber nein, ich möchte auch nicht über das "C" in "Content" schreiben.

Naheliegender wäre aktuell auf das "C" in "Collaboration" einzugehen. Collaboration war schon immer Bestandteil von ECM – jedenfalls im Modell des Branchenverbandes AIIM (Association for Intelligent Information Management). Im Augenblick ist die Unterstützung collaborativer Tätigkeiten eine der großen Herausforderungen für effizientere (Zusammen-)Arbeit in der "neuen Homeoffice-Welt". Einige der klassischen ECM-Anbieter integrieren Funktionen zur Zusammenarbeit, die früher reiner

**Ein zurück zu den "alten Gewohnheiten" wird es bestimmt nicht geben.**

Groupware vorbehalten waren, direkt in ihren angebotenen Lösungen. Andere stellen Möglichkeiten zur Kopplung von bereits am Markt etablierter Team-Software zur Verfügung.

Auch über das "C" in "Cloud" möchte ich mich im Zusammenhang mit ECM hier nicht äußern, obwohl sich ein deutlicher Trend abzeichnet. Unter Kostenaspekten wird Cloud-Lösungen ein hoher Stellenwert eingeräumt. So hat der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) schon vor 5 Jahren formuliert: "Die Nutzung von Cloud Computing birgt nicht nur für Großunternehmen, sondern insbesondere für den Mittelstand große Vorteile."<sup>3</sup>

So what? Ich möchte das "C" in "Change" näher betrachten. Nicht nur, weil das DiALOG Forum 2021 den Untertitel "Wind of Change" trägt. In der Einladung ist klar formuliert: ""Wind of Change" - Der digitale Wandel stellt uns alle vor große Veränderungen und Herausforderungen, heute mehr denn je." Genau hier möchte ich ansetzen. Natürlich ist mir auch wichtig, dass das "C" in "Climate" nicht in Vergessenheit gerät, das würde aber vom eigentlichen Thema zu weit wegführen.

Karsten Neumann von der Roland Berger GmbH schrieb in einem Artikel: "Traditionelles Change-Management konzentriert sich allzu häufig auf Einzelmaßnahmen. Schon vor der Corona-Krise führte das zu dem ernüchternden Ergebnis, dass 70% aller Transformationen im Unternehmen scheitern."<sup>4</sup>

Über 15 Jahre habe ich inzwischen ECM-Projekte begleiten dürfen. Dabei ging es eigentlich nie um das einzuführende Produkt, sondern stets um die beste Lösung für das jeweilige Unternehmen bzw. den Teilbereich des Unternehmens, der sich der Transformation gestellt hatte. Begreift man das Projekt für "Enterprise Content Management" als Projekt für "Enterprise Change-Management" ist die Quote gescheiterter Versuche deutlich geringer. Dabei ist Change-Management beschrieben als die "fortlaufende Veränderungen der Strukturen einer Organisation zur Anpassung an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen." Die Einführung einer Lösung im Bereich ECM ist eben nicht die Umsetzung einer Software, sondern die Integration in die unternehmensspezifischen Prozesse bzw. deren konkrete Veränderung. Dabei wird insbesondere den beteiligten Mitar-



beitenden eine enorme Wandlungsfähigkeit abverlangt. In erster Linie wird eine Software implementiert, die Dokumente "managen" hilft. Von der Erfassung und Bearbeitung bis zur Speicherung und gesetzeskonformen Aufbewahrung. Manchmal auch darüberhinaus bis zur Archivierung. Oft jedoch fehlt dabei der strategische Ansatz, die Strukturen und Prozesse unternehmensweit zu etablieren. Der wichtigste Faktor bei der Einführung solcher Lösungen und Umsetzung der Unternehmensstrategie sind aber die Menschen, nicht die Soft- oder Hardware.

Genau hier sehe ich aktuell die Chance, denn "alte Gewohnheiten" wurden in vielen Unternehmen im Frühjahr des letzten Jahres zwangsweise über Bord geworfen. Auf die Schnelle mussten Mitarbeitende in die Lage versetzt werden ihre Tätigkeiten aus den Homeoffices ausführen zu können. Quasi "ohne Rücksicht auf Verluste", so könnte man manchmal meinen, wurden geltende Sicherheitsbestimmungen ausgehebelt. Übrigens ein weiteres "C", das in "Compliance", über das es sich lohnt nachzudenken. Das, was wir uns oft gewünscht hatten, disruptive Veränderung, wurde durch den Druck von Außen angestoßen. Videokonferenzen statt Dienstreisen und online Dokumente gemeinsam bearbeiten, statt diese auszudrucken und in einem langen Prozess abzustimmen – das war plötzlich möglich. Ja, da gibt es noch Nachholbedarf bei der Digitalisierung. Noch immer werden Rechnungen, die elektronisch erzeugt werden ausgedruckt und versendet, aber der Anteil digitaler Rechnungen und der damit verbundenen Chance digitaler Prozesse steigt kontinuierlich. Haben wir die Mitarbeitenden bei dieser Umwälzung genügend unterstützt? Leider nicht immer. Andererseits habe ich die positive Erfahrung gemacht, dass Vieles, was vorher "undenkbar" schien, plötzlich doch "einfach so" möglich war. Mitarbeitende haben ihre Ideen eingebracht, sind kreativ geworden und haben großartige Lösungen entwickelt. Ich wünsche mir, dass die Unternehmen diesen

Schwung beibehalten und Mancherorts vielleicht aus der Not heraus geborenes Change-Management beibehalten und weiterentwickeln können.

Ein zurück zu den "alten Gewohnheiten" wird es bestimmt nicht geben. Daher möchte ich als Fazit von der Webseite des DiALOG-Forums aus der Einladung zum Event im September 2021 zitieren: "Ob in großen oder kleinen Unternehmen, ob als Teamplayer oder Einzelkämpfer, die Devise ist klar: „Dabei sein und mitgestalten!“ "Be the Change".

<sup>1</sup> ECM=Enterprise Change Management\_Kff\_20150706.pdf; V1.0; 07.07.2015.

<sup>2</sup> <https://www.gartner.com/en/documents/3534821> Published: 05 December 2016; ID: G00319354.

<sup>3</sup> ECM in der Cloud; Ein Leitfaden für Anwender Version 2.0; September 2016.

<sup>4</sup> Wie sich jetzt die Produktivität der Mitarbeiter sichern und ausbauen lässt; rolandberger.com/de 30. Mai 2020.



**iALOG**  
magazin

Ulrich Schmidt ist Senior Business Consultant bei der id-netsolutions GmbH. Das Beratungs- und Softwareunternehmen bietet bundesweit mittelständischen und großen Unternehmen nachhaltig wirkende IT-gestützte Lösungen für die Gestaltung des digitalen Wandels. Seit 2001 ist die id-netsolutions GmbH führend im Bereich digitaler Geschäftsprozesse und entwickelt branchenweite Standards. Dabei liegen die Kompetenzen in der Beratung und erfolgreichen Umsetzung von Lösungen rund um Enterprise Content Management, Eingangsrechnungsverarbeitungs-, Dokumenten- und Workflow-Management sowie Archivierung. Die Erweiterung des Portfolios um KI-, Cloud- und Compliance-Themen ist Teil der eigenen digitalen Transformation. Der Unternehmenssitz ist in Kayhude bei Hamburg. Weitere Standorte sind Hagen, Mannheim und Warin. [www.id-netsolutions.de](http://www.id-netsolutions.de)

**ID-NET**  
SOLUTIONS  
Partner für digitale Geschäftsprozesse



# ...und plötzlich wurde alles digital

## Wie der Umstieg von Präsenzveranstaltungen in die virtuelle Welt gelingt

Ralf Vinzenz Bigge, Geschäftsführer der EICe Aachen GmbH und Cluster Manager des Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus mit Marion Riemer, Public Relations im Bereich Kommunikationsmanagement, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Lockdown, Kontaktbeschränkungen, Homeschooling – Corona hat unseren Alltag mit einem Schlag grundlegend geändert. Von heute auf morgen war auch die Akzeptanz für die digitale Kommunikation statt räumlicher Präsenz vorhanden. Die Umstellung dabei nicht nur eine Frage von Technik und Tools. Um den Dialog mit Mitarbeitenden, Kunden und Partnern aufrecht zu erhalten, müssen organisatorische, gesetzliche und soziale Rahmenbedingungen berücksichtigt, bedarfsorientierte Formate definiert sowie eine effiziente Durchführung sichergestellt werden. Diesen Lernprozess durchlief auch die Cluster Smart Logistik Academy, die das Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebot des FIR und der Center im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus bündelt.

### Begegnung zum Dialog

Mit 15.000 bis 20.000 Besuchern jährlich war das Konferenzzentrum im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus ein Ort der Begegnung und Inspiration. Spätestens seit März 2020 sind Präsenzveranstaltungen entweder gar nicht oder nur noch unter Einhaltung strenger Auflagen möglich. So entstanden erste Überlegungen zu neuen Formaten und zur Organisation virtueller Veranstaltungen.

### Umsetzung der mobilen Arbeit

Viele Unternehmen ergriffen zur Kontaktvermeidung Sofortmaßnahmen wie Reiseverbote und das „mobile Arbeiten“.

### Technik und Anwendungen

Neben der mobilen Arbeitsplatzausstattung musste auch die Anzahl der externen Netzwerkzugänge erhöht

werden, um einen reibungslosen Zugang zu den Netzwerkressourcen und gemeinschaftliches Arbeiten zu ermöglichen. Instant-Messaging-Dienste haben für einen einfachen und schnellen Austausch an Bedeutung gewonnen.

Teams? Zoom? GoToMeeting? – Einen schnellen Einstieg bieten kostenlose Lizenzen. Doch welche Plattform die beste ist, entscheidet nicht allein der Funktionsumfang, sondern auch Sicherheitsaspekte und Datenschutzrichtlinien. Zur Einhaltung der Unternehmenspolicy sind ggf. auch Weiterentwicklungen vorhandener System notwendig.

### Soziale Einbindung

Die Rolle des Menschen in diesem neuen System der Arbeit und des

an Arbeitszeiten, Organisation und Kommunikation wahrgenommen werden, um ihre Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit auch in dieser Situation sicherzustellen.

### Planung und Agenda

Ablauf und Agenda folgen bei digitalen Veranstaltungen anderen Gesetzmäßigkeiten, die schon bei der Planung berücksichtigt werden müssen:

- Der Beitritt zum Meeting mit aktiver Kamera und Stumm-Schaltung des Mikrofons vermeidet störende Effekte.
- Die Auswahl der Plattform erfolgt abhängig von der Teilnehmerzahl, auf ausreichende Übertragungsbandbreite ist zu achten. Ein

## Von heute auf morgen war auch die Akzeptanz für die digitale Kommunikation statt räumlicher Präsenz vorhanden.

Miteinanders ist eine ganz entscheidende. Gerade die Fürsorge gegenüber Mitarbeitenden bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs gewinnt noch einmal mehr Relevanz. Vielen fehlt der wichtige soziale Kontakt mit den Kolleg:innen – an der Kaffeemaschine, am Schreibtisch nebenan. Auch die Situation zu Hause ist mit Homeschooling und der Betreuung von Kleinkindern oft besonders belastend. Mitarbeiter:innen müssen mit ihren Ansprüchen etwa

qualitativ hochwertiges Mikrofon sowie eine optimale Ausleuchtung der übertragenen Umgebung, z.B. mit speziellen Ringlampen, gehören zu einem professionellen Auftritt.

- Werden externe Sprecher zugeschaltet empfiehlt es sich, deren Präsentation lokal vorzuhalten und die Steuerung zum entsprechenden Zeitpunkt an sie zu übergeben.



- Bei größeren Veranstaltungsformaten empfehlen sich die Ausarbeitung eines Regieplans und die Durchführung einer Generalprobe.
- Chat-Funktionen oder Feedback mittels Emoji ersetzen in Online-Sitzungen Gestik und Mimik des Publikums und ermöglichen es, Reaktionen der Teilnehmer:innen einzufangen.
- Damit die Teilnehmer:innen am Ball bleiben, empfiehlt es sich, einem strukturierten zeitlichen Ablauf zu folgen: Bewährt haben sich Videokonferenzen mit maximaler Länge von 50 Minuten, bis zur nächsten Sequenz sollten 10 Minuten Pause für Getränke, Frischluft oder etwas Bewegung bleiben.

### Neue Formate

Nach mehr als einem Jahr gehört vieles, das anfangs noch neu war, heute zum Alltag. Auch die Schulungsformate der Cluster Smart Logistik Academy wurden auf digitale und hybride Angebote angepasst und werden gut angenommen. Im Kontext von Forschungsprojekten und aktuellen Industrieprojekten entstanden weitere Online-Formate, etwa zu den aktuellen Themen New Industrial Work und New Learning.

### Vergütung

Lohnt es sich? Während der Gegenwart einer Präsenzveranstaltung in Form von Informationen, Personen, Raum, Technik und Bewirtung gut zu bemessen ist, erfordern digitale Formate viel Augenmaß bei der Definition der Teilnahmegebühr. Medienberichten zufolge scheinen 30-50% des Preises von Präsenzveranstaltungen akzeptiert zu sein.





### **Ständig optimieren**

Mit jedem Tag wächst die Erfahrung, welche Formate sich für welches Kommunikationsziel eignen; Instant-Messaging-Dienste für den kurzfristigen Informationsaustausch, Kollaborationsplattformen für den wiederkehrenden Austausch, Wissensvermittlung über Lernplattformen, Webinar-Anwendungen für Online-Seminare und Konferenztools für Großveranstaltungen.

Auch Räumlichkeiten und Technik richten sich nach dem Veranstaltungsformat. Mit einer geeigneten Kamera, Beleuchtungstechnik und Mikrofonen sowie „Streaming-Tools“ mutiert

der Konferenzraum zum Studio. Für das Online-Meeting reicht das eigene Notebook mit integrierter Kamera und ggf. Headset, wobei immer auf eine ruhige Umgebung zu achten ist. Ein virtueller Hintergrund im eigenen Corporate Design verstärkt die professionelle Wirkung. Beginnen Sie pünktlich oder benachrichtigen Sie Ihre Gesprächspartner bei Verzögerungen. Schauen Sie während der Konferenz immer direkt in die Kamera und vermeiden Sie es nebenher andere Dinge zu erledigen. So sorgen Sie dafür, dass Sie im Gespräch bleiben und können nahtlos in die Zeit nach der Epidemie übergehen.

### **Ausblick**

#### **Die Zeit nach Corona**

Mittlerweile haben wir uns an die neue Form des Arbeitens gewöhnt

und die Erfahrung gemacht, dass viele Arbeiten und Abläufe sich auf digitalem Weg effizient und kostengünstig organisieren lassen. Aber es gibt auch weiterhin Aufgaben, für die das persönliche Treffen die bessere Alternative ist.

Es ist zu vermuten, dass die Anzahl der Dienstreisen das Vor-Corona-Niveau dauerhaft nicht wieder erreichen wird. Betriebe werden das mobile Arbeiten in Zukunft zu einem gewissen Anteil für Online-Konferenzen sowie im Bereich der mobilen Arbeitsplätze weiterhin nutzen.

Persönlich glauben wir daran, dass unsere zukünftige Zusammenarbeit, die Weiterbildung, Konferenzen und Events eine kreative Mischung sein wird aus REAL, DIGITAL und HYBRID.



**iALOG**  
magazin

Ralf Vinzenz Bigge ist Geschäftsführer EICe Aachen GmbH und Cluster Manager des Cluster Smart Logistik auf dem RW.

EICe Aachen GmbH ist das Enterprise Integration Center als Ihr zentraler Ansprechpartner für die Planung und Umsetzung aller Veranstaltungsformate - ob digital, hybrid oder Vor-Ort, für

Veranstaltungsräume sowie Führungen im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus.

Das FIR an der RWTH Aachen ist eine gemeinnützige, branchenübergreifende Forschungs- und Ausbildungseinrichtung an der RWTH Aachen auf dem Gebiet der Betriebsorganisation, Informationslogistik und Unternehmens-IT mit dem Ziel, die organisationalen Grundlagen zu schaffen für das digital vernetzte industrielle Unternehmen der Zukunft. <https://eice.rwth-campus.com>



Nicht von der Stange, sondern  
**am Puls Ihres**  
**Unternehmens:**  
digitale Lösungen

AT THE  OF YOUR BUSINESS

Unser Herz schlägt für die digitale Zukunft. Und für Ihr Unternehmen. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Produkte und Lösungen, die exakt zu Ihren Anforderungen passen und Ihr Business besser machen. Sei es mit einer unternehmensweiten ECM-Software als Basis oder auch mit speziellen und individuellen Lösungen für Ihre Fach-

abteilungen. Treiben Sie Ihre digitale Zukunft jetzt beherzt voran. Wir sind da, wo Sie uns brauchen: **At the heart of your business.**

**Wir gratulieren dem DiALOG Magazin herzlich zum 10-jährigen Jubiläum!**



# Ich sehe was, was du (noch) nicht siehst

## Das Potenzial von Process Mining

Dr. Florian Kruse, Geschäftsführer und Gründer der Point 8 GmbH

Die heutige Geschäftswelt ist vernetzt und wird es in Zukunft immer stärker sein. Die Prozesse eines Unternehmens werden deshalb zunehmend komplexer und damit unüberschaubarer. Ab einem bestimmten Grad der Komplexität und Menge an Informationen stellen Standard-Tools keine sinnvolle Unterstützung mehr dar, den Überblick z.B. über interne Abläufe, Dokumentenworkflows oder Produktionsprozesse zu behalten. Auch das Bauchgefühl stößt an seine Grenzen. In jedem Fall sind handfeste Daten nötig, um sinnvoll bewerten und fundiert entscheiden zu können. Hier können datengetriebene Ansätze wie das Process Mining helfen, Licht ins Dunkel zu bringen und hilfreiche Erkenntnisse zu Tage zu fördern, um Unternehmensprozesse zu überwachen und besser zu beherrschen.

### Was ist Process Mining?

Process Mining beginnt mit dem sogenannten Process Discovery. Dafür werden aus Daten, die in vielen Unternehmen im ERP-System oder anderen Datenquellen sowieso vorhanden sind, Spuren der realen Prozesse analysiert und damit deren digitales Abbild rekonstruiert und visualisiert. Als anschauliches Beispiel ist hier der

Bestellprozess eines fertigen Unternehmens geeignet. Dieser Prozess beginnt mit dem Auftragseingang und endet mit dem Versand. Dazwischen finden die – je nach Variantenvielfalt durchaus komplexen – Prozessschritte statt. Process Discovery kann ohne explizites Prozesswissen die Abläufe dieses Prozesses mit allen Teilschritten vollständig rekonstruieren und übersichtlich darstellen (Abb.1). Dabei

der Qualitätssicherung – etwa um den ordnungsgemäßen Ablauf in vorgegebener Qualität nachzuweisen.

Sein volles Potenzial entfaltet Process Mining, wenn die Daten nicht nur retrospektiv sondern proaktiv verwendet werden. Vormalig verborgene Optimierungs- und Einsparpotenziale können damit offengelegt und zukünftige Optimierungen gezielt und datenbasiert geplant werden. Hierbei bieten Simulationen und Methoden aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz mächtige Werkzeuge.

**Die Prozesse eines Unternehmens werden zunehmend komplexer und damit unüberschaubarer.**

werden alle Übergänge zwischen Teilschritten inklusive der jeweiligen Häufigkeiten und Zeitdauern abgebildet und analysierbar (Abb.2).

Im ersten Schritt erlaubt dies eine transparente Sicht auf die Abläufe und erste Mehrwerte. Läuft alles nach Plan? Kommt es zu systematischen Abweichungen? Wie schnell laufen einzelne Bearbeitungsprozesse im Mittel? Wie oft kommt es bei welchen Teilschritten zu Ausreißern? Wo treten gehäuft und systematisch Problemfälle oder Bottlenecks auf? Neben dem gezielten Aufdecken von Problemfällen dient diese Transparenz ebenso







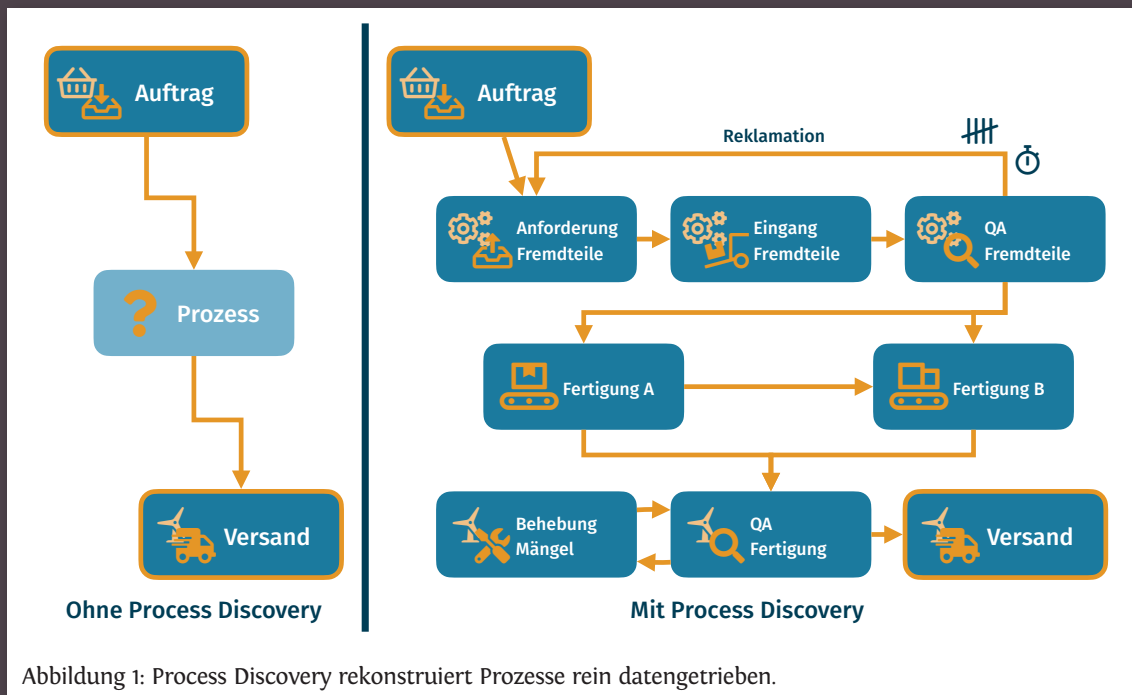


Abbildung 1: Process Discovery rekonstruiert Prozesse rein datengetrieben.

nung, automatische Analyse des Antrags, Archivierung, ggf. manuelle Bearbeitung in der Fachabteilung (sofern die automatische Dunkelbearbeitung versagt), Erstellung eines Bescheids bis zu Druck, Kuvertierung und Versand.

Im Projekt wird agilerativ zusammen-

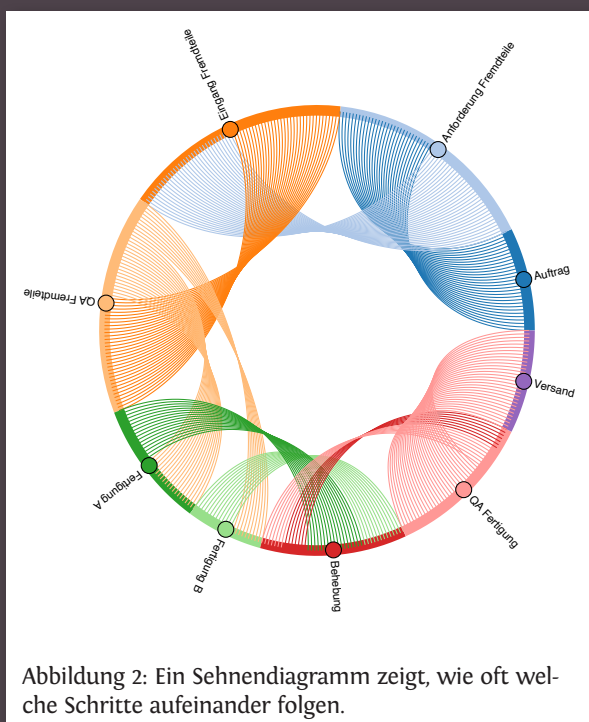


Abbildung 2: Ein Sehnendiagramm zeigt, wie oft welche Schritte aufeinander folgen.

ren. Da das Process Mining ein digitales Abbild der echten Prozessschritte enthält, erlaubt dies mittels Simulation und KI, verschiedene Maßnahmen vorab virtuell durchzuführen und deren Effekt kostengünstig und schnell zu bewerten. Damit lässt sich die ideale Verbesserung identifizieren und anschließend in die Tat umsetzen. Auch der Effekt unkontrollierbarer Faktoren wie Lieferengpässe oder Ausfälle von Fertigungslinien kann so untersucht werden, um die eigene Organisation robuster gegen Störeinflüsse zu machen. In den folgenden Fallbeispielen werden konkrete Anwendungen aus der Praxis vorgestellt.

### Praxisbeispiel: Versicherung

Im ersten Anwendungsfall kommt das Process Mining bei einer großen öffentlich-rechtlichen Versicherung mit komplexen Dokumentenworkflows und der damit verknüpften Fallsachbearbeitung zum Einsatz. Hier starten die zugehörigen Prozesse in der Regel mit der Antragstellung und verlaufen über Scan und Texterken-

gearbeitet, um kontinuierlich neue Erkenntnisse und konkrete Mehrwerte zu generieren. Die Verantwortlichen der Versicherung ziehen damit unmittelbar Vorteile aus dem Process Mining. So hilft die gewonnene Transparenz der Geschäftsprozesse bei Dokumentation und Reporting. Konkret wird hierfür eine Analysesoftware mit Dashboard entwickelt, die anfallende Prozessdaten umfangreich aufbereitet und aggregiert. Verschiedene Nutzergruppen erhalten jeweils auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Informationen und Analysemethoden, die von der Darstellung einfacher KPIs bis hin zur interaktiven Visualisierung und Auswertung von Prozessgraphen reichen.

Das Process Mining ermöglicht vielfältige Use Cases. Fachabteilungen und Geschäftsführung können die Qualität der Antragsbearbeitung sicherstellen und gegenüber Regulierungsbehörden die Einhaltung von Vorgaben nachweisen. Darüber hinaus liefert Process Mining klare Daten über Bearbeitungsvolumina und -dauern im zeitlichen Verlauf und findet anomale Bearbeitungen, die sich in Laufzeit, Aufwand oder Ablauf vom Soll unterscheiden. Es lassen sich Muster erkennen und Strategien zur Behebung von vormalis

Traditionell werden Verbesserungsmaßnahmen zwar nach bestem Wissen geplant, die tatsächlichen Erfolgsaussichten und der quantitative Gewinn sind vorab jedoch selten planbar.

Daher bleibt oft nur die versuchsweise Implementierung. Bringt die Maßnahme nicht den erwünschten Erfolg, hat man Zeit und Geld verlo-



diffusen Problembildern entwickeln – z.B. für Anträge, die bisher in bestimmten Konstellationen zu erheblichen Verzögerungen geführt haben.

Für die Versicherung stellt der aktuelle Funktionsumfang schon einen beträchtlichen Mehrwert dar. Darüber hinaus möchte man sich zukunftsfähig aufstellen, weswegen im nächsten Schritt die Abläufe nachhaltiger gestaltet werden. Die mittels Process Mining gewonnenen Erkenntnisse bilden hierfür die Basis. In Kombination mit Simulationen und Künstlicher Intelligenz können in Zukunft proaktiv Fragestellungen wie diese beantwortet werden: Wie wirken sich saisonale Schwankungen in den Antragsvolumina oder der Personaldecke aus? Welche Maßnahmen sind geeignet, um Engpässe an bestimmten Stellen im Prozess zu beheben?

#### Praxisbeispiel: Druckdienstleister

Der zweite Anwendungsfall zeigt das Potenzial bei einem Druckdienstleister. Auch hier wird Process Mining zur Visualisierung des Status Quo, zur Qualitätssicherung und zum Erkennen



**iALOG**  
magazin

Dr. Florian Kruse ist Gründer und Geschäftsführer der Point 8 GmbH.

Point 8 hilft als agiler Dienstleister für KI und Data Science bei der Planung und Umsetzung datengetriebener Geschäftsmodelle und Use Cases. Durch

den naturwissenschaftlichen Hintergrund zeichnen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl durch ein hohes technisches Prozessverständnis als auch durch fundiertes Know-how im Bereich Data Science, Machine Learning, KI und Simulation aus. [www.point-8.de](http://www.point-8.de)

**point8**  
data matters.

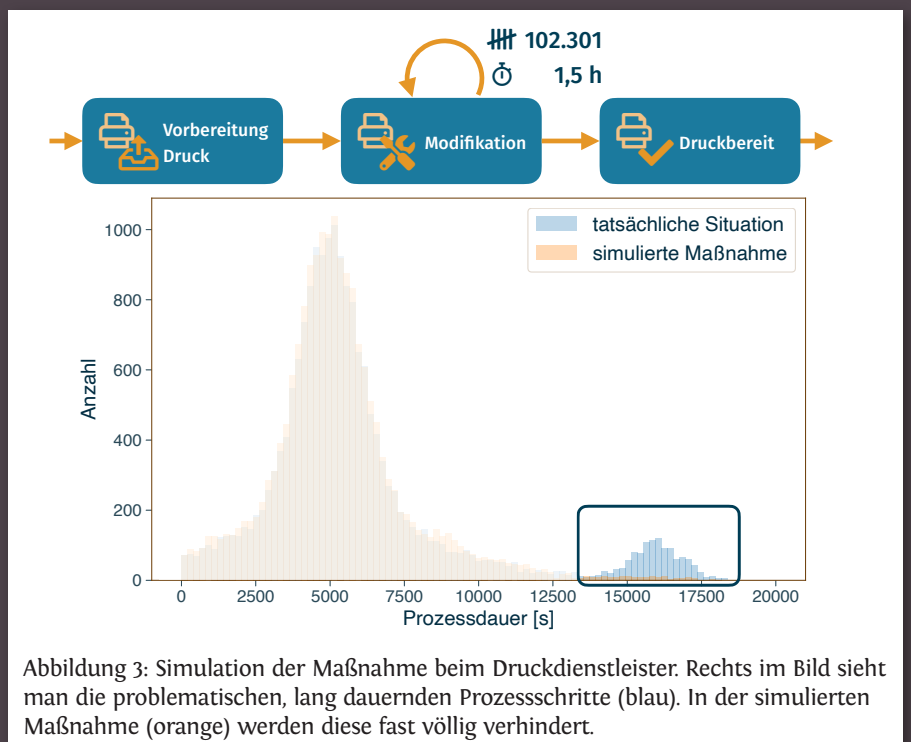


Abbildung 3: Simulation der Maßnahme beim Druckdienstleister. Rechts im Bild sieht man die problematischen, lang dauernden Prozessschritte (blau). In der simulierten Maßnahme (orange) werden diese fast völlig verhindert.

von Problemen eingesetzt. Darüber hinaus werden Simulationen mit Process Mining dort bereits erfolgreich eingesetzt. So hat die Analyse von Prozessen der Druckvorbereitung gezeigt, dass darin regelmäßig langwierige, sich sehr oft wiederholende Einstellprozesse vorkommen, die zwar nur in wenigen Prozessen auftreten, diese aber unverhältnismäßig in die Länge ziehen. Durch die genaue Analyse der Daten konnte die fehlerhafte Verwendung von Farbprofilen als Ursache identifiziert werden. Zur Behebung standen mehrere alternative Ansätze mit unklaren Erfolgsaussichten im Raum. Mittels einer gezielten Simulation der Prozessdaten konnte sehr kostengünstig und schnell jener Ansatz identifiziert werden, der das Problem

fast vollständig eliminiert (Abb.3) und seitdem erfolgreich in der Produktion zum Einsatz kommt.

#### Fazit

Process Mining hat das Potenzial, in verschiedensten Branchen und für diverse Anwendungsfälle vielfältige Mehrwerte zu generieren. Die Anforderungen sind überschaubar – in vielen Fällen sind die benötigten Daten bereits in den eigenen IT-Systemen vorhanden oder können mit wenig Aufwand verfügbar gemacht werden. Da bereits frühzeitig konkrete Erkenntnisse und Mehrwerte generiert werden können, lässt sich gut im Kleinen beginnen, darauf aufbauen und schließlich das volle Potenzial des Process Minings zu Nutze machen.



# Die Verwaltung als Vorreiter

## Digitales Identitätsmanagement mithilfe von Self-Sovereign Identities

Hans Ulrich Buhl, Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT & Kernkompetenzzentrum FIM, Augsburg und Bayreuth, Nils Urbach, Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT & Frankfurt University of Applied Sciences & Kernkompetenzzentrum FIM, Augsburg und Bayreuth und Daniela Kühne, Referentin des Bayerischen Landesamt für Steuern

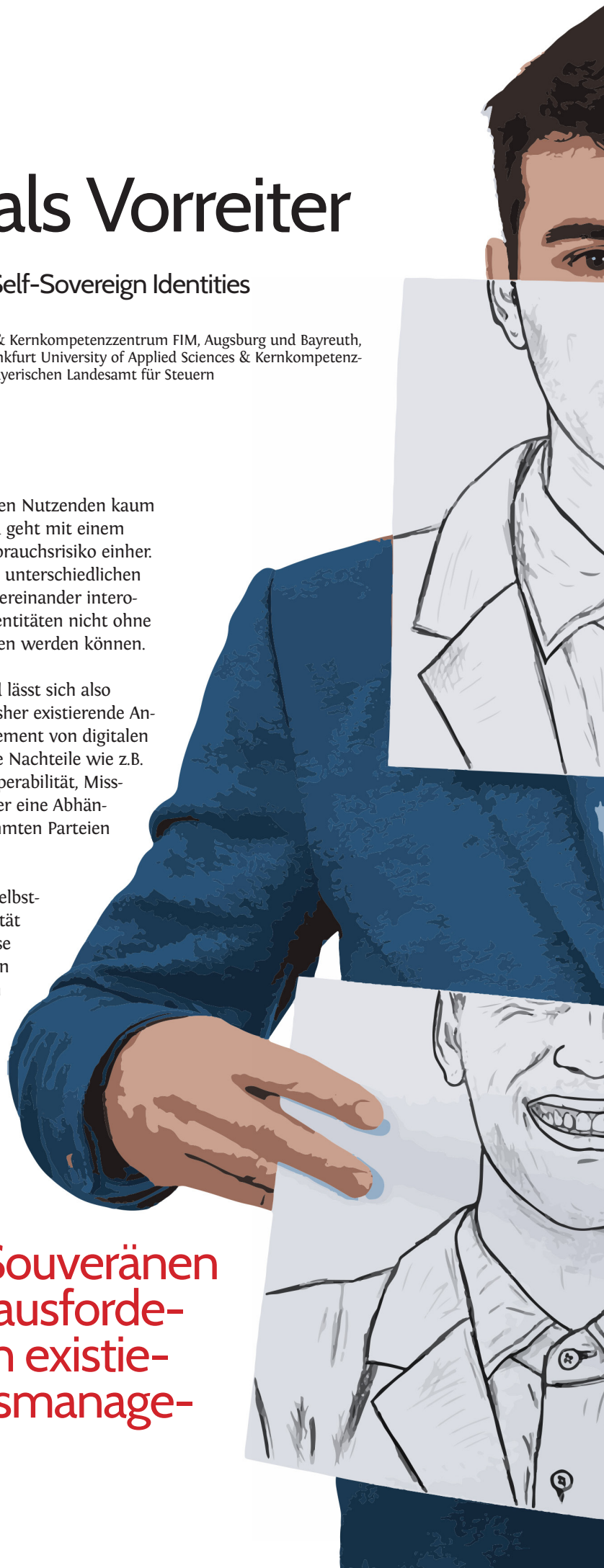
Das Management von Identitäten gewinnt im Zeitalter der Digitalisierung aufgrund der stark ansteigenden Zahl digitaler Interaktionen zunehmend an Bedeutung. Physische Nachweise wie Personalausweise oder Führerscheine sind dabei nur schwer in die digitale Welt übertragbar. Dennoch gilt es, diese in ein digitales Identitätsmanagementsystem zu überführen. Ein Identitätsmanagementsystem beschreibt ein System, durch welches ein Nutzer in der Lage ist zu bestimmen, welche Informationen mit Dritten geteilt werden. Bisher wird die Identität im digitalen Raum oftmals durch die Kombination eines Nutzernamens und Passworts verwaltet. Allerdings führt dieser Ansatz durch die Nutzung einer Vielzahl an Online-Diensten und somit einer Masse an Kombinationen von Nutzernamen und Passwörtern zu großer Komplexität. Um diese zu umgehen, werden oft einfache Passwörter wiederholt genutzt, was wiederum die Risiken für möglichen Missbrauch erhöht. Zudem liegt das Management der Identität eines Nutzers bei einem Dienstleister, sodass eine Löschung oder Änderungen nur durch den Anbieter/die Anbieterin möglich

sind. Dies ist für den Nutzenden kaum kontrollierbar und geht mit einem zusätzlichen Missbrauchsrisiko einher. Weiterhin sind die unterschiedlichen Dienste selten untereinander interoperabel, sodass Identitäten nicht ohne Weiteres übertragen werden können.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass bisher existierende Ansätze zum Management von digitalen Identitäten diverse Nachteile wie z.B. mangelnde Interoperabilität, Missbrauchsrisiken oder eine Abhängigkeit von bestimmten Parteien aufweisen.

Das Konzept der Selbst-Souveränen Identität (kurz: SSI) soll diese Herausforderungen und Probleme von

**Das Konzept der Selbst-Souveränen Identität (SSI) soll die Herausforderungen und Probleme von existierenden digitalen Identitätsmanagementsystemen beheben.**







existierenden digitalen Identitätsmanagementsystemen beheben. SSI soll die individuelle Kontrolle, Sicherheit und volle Portabilität digitaler Identitäten über verschiedene Dienste hinweg sicherstellen. Der Nutzende agiert als zentraler Verwalter seiner/ihrer Identität, einschließlich aller existierender Teilidentitäten. Dies ermöglicht dem Nutzenden, über alle verschiedenen Dienste hinweg die Kontrolle über seine Identität zu wahren und damit eine Autonomie in der Verwaltung dieser Dienste zu erzielen.

Die Bestandteile einer SSI-Lösung, die in ihrer Kombination das Fundament einer SSI-Architektur bilden, können in fünf Hauptartefakte aufgeteilt werden: Verifiable Credentials (VCs), Rollen (Issuer, Holder und Verifier), Identifier, Digital Wallets sowie Agents und Hubs.

Der zentrale Baustein jeder SSI-Lösung sind digitale Zertifikate (folgend engl. Credentials). Diese Credentials können entweder selbstattestierende Identitätsattribute enthalten oder solche, die durch Dritte attestiert wurden. Attestierte Credentials werden als VCs definiert (1), welche die zentralen

Artefakte zum Nachweis von Identitätsattributen zwischen den zentralen Rollen einer SSI-Lösung (2) darstellen. Diese Rollen wiederum bilden im Rahmen der Issuer-Holder-Verifier-Beziehung das Grundgerüst der Interaktion. Jedes VC wird von einem Issuer erstellt, von einem Holder aufbewahrt und darin enthaltene Informationen dem Verifier in Form einer Verifiable Presentation (VP) präsentiert. Abbildung 1 zeigt die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilnehmern auf.

Um möglichst sichere Kommunikationskanäle zu gewährleisten und die Privatsphäre zu schützen, erlaubt der DID-Standard (3) den Parteien, Informationen bereitzustellen, um eine Ende-zu-Ende-verschlüsselte, bilaterale Kommunikation von verschiedenen Infrastrukturen aus aufzubauen. Somit können Blockchains standardisiert abgerufen werden und Nutzende mit ihrer Identität gegebenenfalls unter wechselnden Identifiern auftreten. Die einzelnen VCs sowie kryptographische Schlüssel werden dabei in Digital Wallets (4) aufbewahrt. Als Anknüpfungspunkte von bilateraler Kommunikation werden in diesem Zusammenhang Agents und Hubs (5) als technische Endpoints und Treuhänder für den Identifier benötigt. Diese stellen die geschützte Kommunikation zwischen einzelnen Identitäten sicher und sollten analog zu E-Mail-Servern durchgehend erreichbar sein. Diese fünf Grundbausteine (1-5) ergeben die Kernarchitektur einer technischen SSI-Lösung.

Einige Projekte wurden bereits begonnen, um das Potenzial des Konzepts SSI zu evaluieren. Hierzu zählt das Forschungsprojekt, welches von der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT gemeinsam mit dem Bayerischen Landesamt für Steuern (BayLfSt), dem Bayerischen Staatsministerium für Digitales (StMD) und in Zusammenarbeit mit dem Technologiepartner mgm technology partners durchgeführt wurde. Insbesondere die wachsende Bedeutung von Internetplattformen bringt Herausforderungen für die Finanzver-



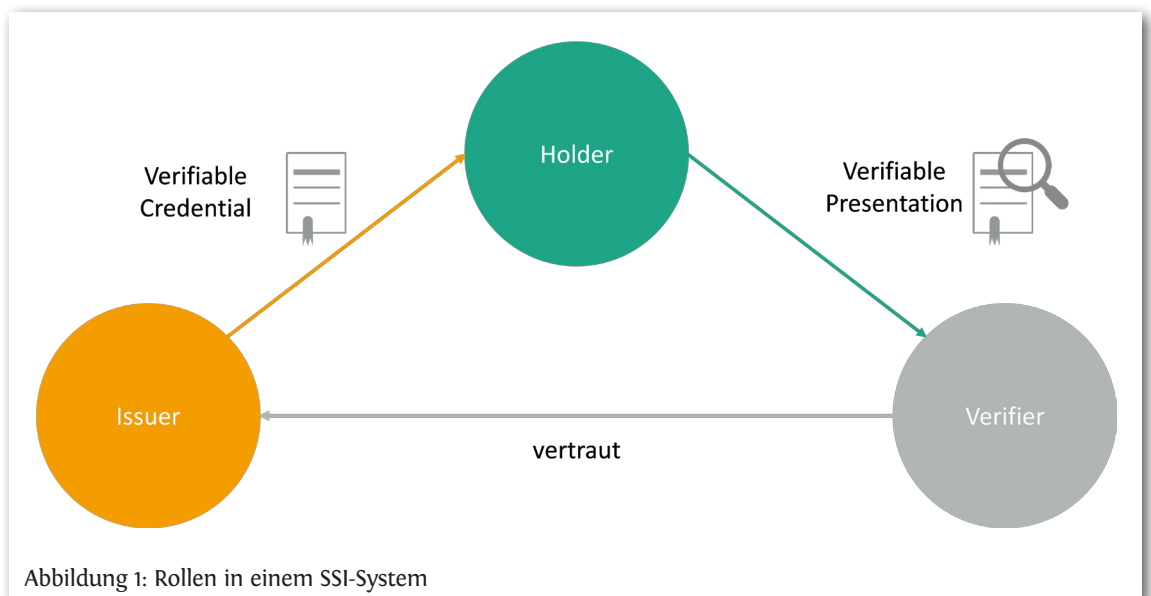


waltung mit sich. Vor dem Hintergrund von Aufzeichnungspflichten für Betreiber elektronischer Marktplätze ist es für die Steuerverwaltung von Interesse, ein Identifikationsmerkmal für Onlinehändler zu schaffen, mit dem diese ihre steuerliche Registrierung nachweisen und welches sie an die Betreiber von Internetplattformen übergeben können.

Das Lösungsdesign des durchgeführten Projekts baut auf dem Konzept der SSI und der Blockchain-Technologie auf. Dabei wird auf Anfrage eines Onlinehandelnder nach positiver Prüfung der vorausgesetzten steuerlichen Registrierung durch Abgleich mit den hinterlegten Stammdaten im ELSTER-System durch die zuständige Finanzbehörde ein VC ausgestellt. Da es sein kann, dass ein VC deaktiviert werden muss, wird parallel ein Gültigkeitsstatus auf der Blockchain registriert. Mit Erhalt seines VCs kann der Onlinehandelnde anschließend ähnlich zum aktuellen papierbasierten Dokument die steuerliche Erfassung des Onlinehandelnden nachweisen. Hierzu erstellt der Onlinehandelnde aus seinem VC eine VP

und kann so gegenüber dem Marktplatz die vorausgesetzte steuerliche Registrierung beweisen. Dies wiederum erlaubt dem Marktplatzbetreiber, die Prüfung des Beweises vorzuhalten und bei Gelegenheit der Finanzbehörde vorzulegen.

Aufbauend auf diesem Konzept ist ein entsprechender Prototyp entwickelt worden, der das System technisch umsetzt. So konnte der gesamte Ablauf von der Ausstellung bis zur Überprüfung von Steuernachweisen erfolgreich implementiert werden. Das System weist gegenüber konventionellen Identitätssystemen eine Reihe an Vorteilen auf. Die Informationsweitergabe erfolgt stets bilateral und nur unter Aktivwerden der Identitätsinhaberin / des Identitätsinhabers, in dem Fall des Onlinehändlers. Entsprechend besitzt die Identitätsinhaberin / der Identitätsinhaber immer die volle Hoheit über seine Daten und kann selbst entscheiden, wer Einsicht auf welche Attribute bekommt. Weiterhin baut das SSI-System auf Open Source Software und eine Reihe von offenen Standards auf. Entsprechend kann jede Organisation ebenfalls diesen Standards folgen und Gebrauch von den ausgestellten VCs machen. Somit ist auch eine Über-





tragbarkeit auf zahlreiche Verfahren denkbar, in denen Nachweise von einer Organisation ausgestellt werden, eine weitere Person oder Organisation als Dateninhaber:in auftritt und im Nachweis enthaltene Eigenschaften einer interessierten Drittpartei bewiesen werden müssen. Beispielsweise

kann es zukünftig möglich werden, bei Beantragung eines Kredites mit dem Personalausweis-VC den Namen und Wohnort und mit dem Steuerbescheid-VC die Höhe des Einkommens sicher und einfach zu beweisen. Weitere Anwendungsfälle und Gestaltungsmöglichkeiten werden von

der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT erforscht. Langfristig soll ein SSI-Ökosystem geschaffen werden, welches viele Prozesse für Privatpersonen sowie Organisationen einfacher und sicherer gestalten soll.



**Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl** ist wissenschaftlicher Leiter des Lehrstuhls für BWL, Wirtschaftsinformatik, Informations- & Finanzmanagement an der Universität Augsburg sowie in der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT & Kernkompetenzzentrum FIM, Augsburg und Bayreuth tätig.

**Daniela Kühne** ist Referentin des Bayerischen Landesamt für Steuern.

**Nils Urbach** ist Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Digital Business und Mobilität an der Frankfurt University of Applied Sciences. Zudem ist er stellvertretender wissenschaftlicher Leiter am Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement und der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT sowie Mitgründer und -leiter des Fraunhofer Blockchain-Labors.

Die **Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT** in Augsburg und Bayreuth vereint Expertise an der Schnittstelle von Finanzmanagement, Informationsmanagement und Wirtschaftsinformatik. Durch mehrjährige, inter- und multidisziplinäre Forschungsarbeit konnten im dort angesiedelten Fraunhofer Blockchain-Labor fundierte und weitreichende Kompetenzen hinsichtlich der Grundlagen und Anwendung von Blockchain und SSI aufgebaut werden.

Die Projektgruppe arbeitet intensiv mit dem Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement FIM zusammen, worüber auch verschiedenste Lehraktivitäten abgedeckt werden. Hierzu zählt unter anderem der Elitenetzwerk-Studiengang Finanz- & Informationsmanagement mit der TU München, welcher vom CHE bereits fünfmal als bester deutscher Masterstudiengang ausgezeichnet wurde.

<https://www.fit.fraunhofer.de/de/geschaeftsfelder/wirtschaftsinformatik>

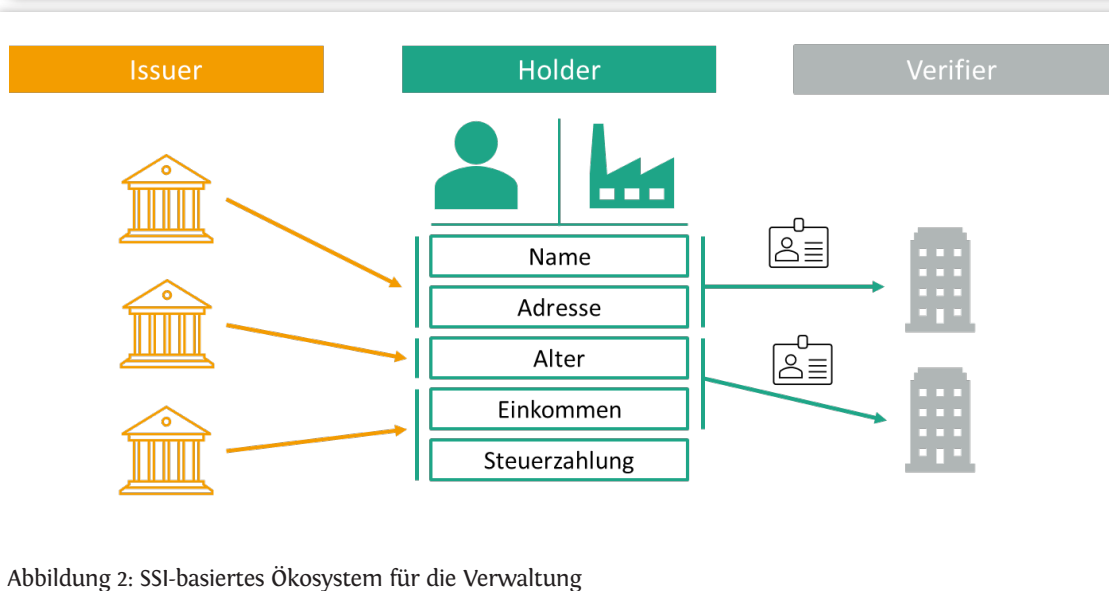


Abbildung 2: SSI-basiertes Ökosystem für die Verwaltung



# Migration ohne Risiko aber mit Chancen

Zielsystem: TQG-LotterySuite Zentralsystem-Plattform

Marcus Frey, CEO bei der TQG-Lottery Solutions GmbH

## 1. Die Herausforderung

Jeder hat Respekt vor einer Migration von einem bestehenden historisch gewachsenen System auf ein neues obwohl BESSERES Lotterie System. Aber wenn man nach dem Motto handeln möchte „Wer die Axt nicht schärft, wird keine größeren Bäume fällen können“ muss man etwas tun. Also geht es darum die Herausforderung anzunehmen und die anstehende Datenmigration sicher und stabil umzusetzen, damit wir gemeinsam neue und vor allem zusätzliche Aufgaben, Innovationen und Erweiterungen stemmen können.

Noch besser ist es, wenn wir bei der Migration die Chancen, die sich uns bieten nutzen, da der Datenbestand meist historisch gewachsen ist und in Teilen redundant und manchmal sogar inkonsistent ist. Und sei es als erste Chance nur Datenbereinigung und Datenkonsolidierung. Die Datenaufbereitung im Sinne von Korrekturen und die Zusammenführung von Daten kann dann auch noch auf dem späteren Live System problemlos durchgeführt werden. Sind dies allein nicht schon triftige Gründe veraltete Systeme abzulösen?

## 2. Das Ziel

Unser Ziel ist immer, dass die Daten aus einer bestehenden Lotterie-Zentralsystem-Plattform („Quellsystem“) in die Datenstruktur der TQG-LotterySuite Zentralsystem-Plattform

(„Zielsystem“) übertragen werden, um in Zukunft die Abwicklung der Spielteilnahme ausschließlich über das modernere und flexiblere Zielsystem zu ermöglichen. Damit Sie die Daten und Dokumente in einer sicheren und performanten Datenbank vorhalten können und jederzeit die für Sie notwendigen Informationen auswerten und verarbeiten können.

## 3. Das Vorgehen

Was Aber was ist für eine erfolgreiche Migration eigentlich zu berücksichtigen?

1. Identifikation (welche Daten / Datenformate existieren und sollen migriert werden)
2. Extraktion (wie geschieht die Bereitstellung der zu migrierenden Daten)
3. Import in die Migrationsdatenbank
4. Konsolidierung in der Migrationsdatenbank (wie sollen die Daten aufbereitet werden)
5. Migration / Export in Zieldatenbank TLS (Blockweise und danach in einstellbaren Zyklen und inkrementell)



**iALOG**  
magazin

Marcus Frey ist seit über 30 Jahren in der Software und Beratungsbranche zur Prozessoptimierung von Management, Organisationen und Standardisierung tätig. Dabei hat er Erfahrungen in unterschiedlichsten Konzernen und Branchen gesammelt.

The Quality Group - Lottery Solutions GmbH (TQG-LS) ist Anbieter von innovativen und sehr effizienten IT-Lösungen für den weltweiten staatlich lizenzierten Lotterie Markt. TQG-LS ist gewachsen mit klassischen Internet Lösungen für Lotterien und autorisierten Lotterievermittlern. Mit der TQG-LotterySuite positioniert sich TQG-LS als Technologieanbieter von gesamtheitlichen End-to-End Lotterie-Spielesystemen.

TQG-LS versteht sich als strategischer Partner der Lotterien, der die Geschäftsziele jedes einzelnen Kunden fördert.

[www.tqg-lottersolutions.com](http://www.tqg-lottersolutions.com)

**TQG**  
LOTTERY SOLUTIONS



6. Plausibilisierung / QA

7. Nachgelagerte Bereinigung kann nun durchgeführt werden.

Das klingt doch gar nicht so schwer, oder...?

Letztendlich identifizieren wir die zu migrierenden Dokumente / Dateien / Records / Datenbanktabellen und CSV Dateien. So kann bei der Extraktion schon die erste Datenbereinigung stattfinden. Bei dem Import der Daten in die Migrationsdatenbank findet eine weitere Konsolidierung und Bereinigung statt. In dieser selbst finden weiterhin, aber automatisiert

und nach definierten Regeln, die regelmäßig ergänzt und auf die Daten angewendet werden, weitere Bereinigung statt. Die Durchführung der Migration selbst geschieht dann für die „passiven“ Daten in Blöcken vorab und je näher man sich dem Livegang befindet, werden auch die aktuellen Bewegungsdaten inkrementell migriert. Während der Übertragung wird genau protokolliert und im Anschluss über Auswertungen automatisch der Datenbestand abgeglichen, so dass die Vollständigkeit gewährleistet wird. Im

#### 4. Das Ergebnis

Nun sind Sie bereit mit bereinigten und optimiert auswertbaren Daten für die nächste Dimension Ihrer Lotterie. Sei es „mobile first“ oder seien es neue Spiele, die mit unserem Spielekonfigurator jederzeit aufgesetzt werden können. Auch Kampagnen mit Nutzenanalyse oder auch A/B Tests für und mit Ihren Kunden sind nun möglich. Dank modernster Technik und Programmierung ermöglicht unser TLS es Ihnen diese Kampagnen, Analysen,

**Das klingt nicht nur einfach, das ist mit TQG Lottery Solutions auch unkompliziert und effizient.**

Nachgang können noch Feinheiten angepasst werden, welche nicht für den konkreten Livebetrieb relevant sind. Das Ganze kann nun sogar noch nach Retail und Internet aufgeteilt werden, so dass diese Teile ebenfalls unabhängig voneinander migriert werden könnten.

Einstellungen nun und selbst zu konfigurieren und zu verwalten. Denn unser Motto ist konfigurieren statt programmieren. Das klingt nicht nur einfach, das ist mit TQG Lottery Solutions auch unkompliziert und effizient. Sprechen Sie uns gerne an.





Next Level:

# Consulting für Digitalisierung neu definiert

Lothar Leger, Geschäftsführer bei der B&L Management Consulting GmbH

Vor 10 Jahren galt der Satz „Beratung ist People-Business“. Es kam zu großen Teil auf das Auftreten und die Persönlichkeit der Beraterin / des Beraters an. Die Chemie zwischen Auftraggeber:innen und Verantwortlichen auf Seiten der Auftragnehmerin / des Auftragnehmers musste einfach stimmen. Selbstverständlich musste sie / er auch über die notwendige Erfahrung und gute Fachkompetenz verfügen. Man versuchte zwar bei Lösungen möglichst weit auf Standardanwendungen aufzusetzen, am Ende wurde aber doch ganz viel individuell angepasst. Schließlich galt der Satz, dass sich die IT-Unterstützung an die individuellen Prozesse anzupassen hatte und nicht umgekehrt.

Seitdem hat die Digitalisierung der Prozesse in Firmen und Organisation deutlich an Fahrt aufgenommen.

Viele Prozesse werden und wurden digital abgebildet. Die aktuelle Lage, verursacht durch die Pandemie, hat dem noch einmal einen zusätzlichen, kräftigen Schub gegeben.

Daraus ergeben sich einige spannende Fragen. Wird sich die zunehmende Digitalisierung auf die Ausgestaltung und Umsetzung von Beratungsmandaten auswirken? Werden wir in 10 Jahren nur noch Apps und Avatare einschalten, wenn wir neue Themen angehen? Oder wird weiter die jeweilige Person in der Beratung eine wichtige Rolle spielen? Wird es vielleicht gar keine individuellen Lösungen mehr geben, weil wir alle auf die gleichen IT-Lösungen in der Cloud zugreifen?

Das 10. Jubiläum des DiALOG-Magazins bietet den Anlass, einmal über diese und ähnliche Fragestellungen

in Bezug auf Consulting nachzudenken und einen Ausblick zu wagen. In den nachfolgenden Ausführungen werden einige aktuelle Trends reflektiert, um daraus einen vorsichtigen Blick auf den Beratungsmarkt der Zukunft abzuleiten.

## „Ab in die Cloud“

Die CIOs und IT-Verantwortlichen stehen seit längerem schon unter Druck. Das ist unbestritten. Sie sollen den immer schneller voranschreitenden Wandel in der IT und in den Unternehmensprozessen begleiten und dabei möglichst auch noch die Kosten senken. Gleichzeitig hinkt der Wandel der internen Strukturen oft hinterher, weil man sich zu sehr an liebgewonnenen und eingefahrenen Prozessen festhält. Getreu nach dem Motto: Wandel sehr gerne, aber erst einmal bei den anderen. Es verwundert deshalb nicht, dass





der längst begonnene Prozess, die IT und die IT-Anwendungen in die Cloud zu verlagern, deshalb in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. Schließlich bietet er die Möglichkeit, auf Services und Lösungen bedarfsgerecht zuzugreifen, ohne ständig große Anstrengungen in individuelle Lösungen zu stecken. Die Scheu, dass hier der Datenschutz nicht gewährleistet werden kann und dass man ja dann nicht mehr Herr seiner Daten ist, schwindet zunehmend. Laut Erhebungen von Statista hat sich der Umsatz mit Cloud Computing zwischen 2011 und 2021 ungefähr versechsfacht. Gewinnen werden Ansätze, die sich als SaaS (Software as a Service), IaaS (Infrastructure as a Service) oder PaaS (Platform as a Service) in der Cloud betreiben lassen.

### „Es ist nicht alles Scrum, was glänzt“

Gablers Wirtschaftslexikon beschreibt Agilität als „Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen.“ Die Beweglichkeit,

insbesondere in der Entwicklung und Anpassung von Software wird weiter zunehmen. Allerdings wird sich zeigen müssen, wie diese Agilität mit dem Umstand fertig wird, dass Menschen Strukturen benötigen, um Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Wie passen ein durchstrukturierter Aktenplan oder ein ausgefeiltes Or-

## Vor 10 Jahren galt der Satz „Beratung ist People-Business“.

ganigramm zusammen mit dem geforderten stetigen Wandel? Wie sieht die Lernkurve und damit die Effizienz im Betrieb aus, wenn sich täglich die Abläufe und Verfahren ändern? Vielleicht ist das etwas übertrieben, aber die sehr agilen Regeln in der Pandemie und die Reaktionen der Menschen zeigen, was passiert, wenn der Wandel zu stetig ist: keine(r) weiß mehr, was richtig oder falsch

ist und jede(r) macht das, was er/sie für richtig hält.

Für IT- und Organisationsprojekte wird das eine große Herausforderung. Agilität ist wichtig, aber bitte nicht das Kind mit dem Bade ausschütten und nur noch scrum denken. Das heißt nämlich übersetzt „Gedränge“.

### „Skills vor Persönlichkeit“

Wie anfangs erwähnt, war Beratung – neudeutsch auch „Consulting“ – stets etwas mit starkem Personenbezug. Einfach eine Vertrauensfrage. Einfach etwas ganz auf die individuelle Situation zugeschnittenes. Deshalb war es auch für

beide Seiten wichtig, diese persönliche Beziehung aufbauen zu können. Allerdings war auch schon vor 10 Jahren eine Bewegung zu erkennen, Consultingleistungen über einen Katalog einzukaufen. Gerade größere Unternehmen schlossen mit wenigen großen Partnern Verträge, in denen nach Skills eingekauft werden konnte. Das sollte für beide Seiten Chancen eröffnen. Der Käufer konnte





zu sehr guten Konditionen die Skills einkaufen, die gerade und aktuell benötigt wurden. Die Anbieterin / der Anbieter konnte über Skaleneffekte und auch über die Einbindung von günstigen Kräften aus dem Ausland seine Margen verbessern. Unterschätzt wurde allerdings, dass intern beim Auftraggeber:in deutlich mehr Controlling notwendig wurde, weil einfach in vielen Fällen die persönliche Komponente und damit das Engagement und die Verbindlichkeit fehlten. Auch wenn diese Konstellationen nicht immer erfolgreich waren, so markieren sie doch einen Trend, der weiter anhalten wird: Die persönliche Beziehung wird in punk-

to Auswahl von Consultants immer mehr in den Hintergrund treten. Die Skill-Karte zieht.

### „Next Level“

Die angeführten Entwicklungen können nur einen kleinen Ausschnitt wiedergeben und repräsentieren lange nicht alle Facetten. Sie mögen aber erste Eindrücke geben, wie es um Consulting in 10 Jahren stehen wird.

Wie schnell sich alles verändern kann und wie pragmatisch manches plötzlich funktioniert, was vorher undenkbar war, hat uns die aktuelle Pandemie gezeigt. Waren wir noch in 2019 überwiegend vor Ort bei unseren Auftraggebern, so sind wir jetzt fast ausschließlich online mit den Teams beim Kunden verbunden. Über Web-Konferenzen fällt es aber schwerer, eine Kundenbeziehung aufzubauen. Fehlt der direkte persönliche Kontakt, fällt es auch schwerer die für viele Projektsituationen notwen-

dige persönliche Bindung aufzubauen. Man wird eher austauschbar. Verschiedene Entwicklungen sind denkbar. Zum einen kann man Consultants als Ergänzung des internen Teams einsetzen: auf Zeit, als „externe Interne“, integriert in die eigene Organisation. Zum anderen kann man Consultants zum Wissensaufbau und -transfer sowie für spezielle Fragestellungen kurzzeitig einbinden (Consulting on Demand). Auf jeden Fall wird alles viel stärker als heute über Online-Konferenzen laufen. Checklisten und Mindmaps gewinnen an Bedeutung. Vielleicht entwickelt sich sogar ein Multiklienten-Consulting (Share a Consultant). In allen Fällen werden in erster Linie Skills über Plattformen oder über Rahmenverträge eingekauft. Man kreuzt einfach im Internet an, was man braucht und zahlt nach Bedarf. Die Persönlichkeit des Consultants wird immer seltener im Vordergrund stehen.

Die zunehmende Digitalisierung forciert und ermöglicht andere Beratungsformen. Beratungshäuser wie B&L sind deshalb gut beraten, über neue Ansätze nachzudenken. Wie auch immer. Wir bei B&L haben es uns zum Prinzip gemacht, Veränderungen stets als Chance zu sehen. Insofern sehen wir dem „Next Level“ gelassen entgegen. Wie gehen Sie damit um?



Dipl. Wirtsch.-Ing. **Lothar Leger** ist Geschäftsführer **B&L Management Consulting GmbH**. Die B&L Management Consulting GmbH versteht sich als Architekt für ECM und DMS und als Wegbereiter des digitalen Wandels. Das Unterneh-

men feiert in 2021 sein 25-jähriges Bestehen und zählt zu den führenden anbieter- und produktneutralen DMS/ECM-Beratungshäusern in Deutschland. B&L begleitet Unternehmen von der Digitalisierungsstrategie, über die Analyse und Fachkonzeption, die Anbieterauswahl und Systemeinführung bis zur Übergabe an den Betrieb. Zu den Beratungsschwerpunkten gehören zukunftsorientierte Themen wie Digitalisierung von Prozessen, Aufbau von ECM- und DMS-Lösungen, Automatisierung von Rechnungsprozessen und der Aufbau von elektronischen Akten. Dabei liegt der Fokus auf der prozessorientierten Integration der organisatorischen und technischen Aspekte der Lösungsansätze. [www.bul-consulting.de](http://www.bul-consulting.de)





# Ein Blick hinter die Kulissen

## Persönlicher Rückblick unseres Redaktionsteams

Als wir vor 10 Jahren mit der Idee gespielt haben, ein Magazin auf die Beine zu stellen, wusste keiner so wirklich was, wir da vorhatten. Die Idee war klar: wir wollen eine Plattform, einen kreativen Raum für alles rund um das Thema Enterprise Information Management schaffen. Für die verschiedenen Lösungen und technischen Aspekte, aber vor allem für die Menschen, die dahinter stehen. Immer wieder neue Blickwinkel finden und ins Rampenlicht rücken! Ausgabe 1 hat geklappt.

Was danach kommen würde war ungewiss, gibt es überhaupt ein zweites Heft? Aber natürlich! Einmal ist keinmal, zweimal geht immer und wer drei schafft, schafft auch vier oder so ähnlich. Jetzt sind wir tatsächlich bei Heft Nr. 10 angekommen. Wow.

Wir finden da ist gratulieren erlaubt. Wir klopfen uns auch selbst ein bisschen auf die Schulter. Und natürlich ist das eine wunderbare Gelegenheit danke zu sagen: allen, die an uns geglaubt haben, die uns ihre Ideen, Beiträge und Geschichten anvertraut haben, die wir veröffentlichten dürften. Ein großes Dankeschön auch an unsere Partner:innen, die uns auf den unterschiedlichsten Wegen unterstützt haben. Und natürlich an unsere Leser:innen, die uns wahrgenommen haben und hoffentlich persönlichen Nutzen für ihren eigenen Alltag in unseren Ausgaben finden konnten. Wir haben so viele verschiedene Menschen über die Jahre kennengelernt, manche haben uns nur eine kurze Strecke, eine Ausgabe begleitet und manche sind zu ständigen und verlässlichen Begleiter:innen geworden.

So ein Jubiläum ist auch ein guter Zeitpunkt, ein bisschen gemeinsam in Erinnerungen zu schwelgen, erinnert Ihr Euch noch liebe Kolleg:innen ... wie wir die erste Ausgabe an einem Sonntagnachmittag aus dem Homeoffice und per Telefonstandleitung (Zoom gab es damals tatsächlich schon, wurde aber von niemandem genutzt) fertig gemacht haben. ... wie wir drei Ausgaben auf zwei Kontinenten und mit 7 Stunden Zeitverschiebung gewuppt haben.

... wie wir in Ausgabe 2014 die glorreiche Idee hatten ein Kreuzworträtsel müsste her – Aufwand und Nutzen standen in keinem Verhältnis. Wir suchen noch immer nach der einen Person, die dieses Rätsel je gelöst hat.

... wie wir zahlreiche Fotoshootings gemacht haben, um genügend Bildmaterial zu haben. Und am Ende immer die ungeplanten Fotos zu den besten Beiträgen geführt haben.

... wie sich der „EIM-Kompass“ von einem schriftlichen Fragen-Antwort-Spiel zu einem richtigen Interview gemausert hat, für das wir von Mün-

chen bis Berlin und von Konstanz bis Hamburg durch die ganze Republik gereist sind.

... wie sich unsere Akronyme-Idee total verselbständigt hat und zu unserem berühmten kleinen gelben Wörterbuch wurde, mittlerweile schon in der 4. Auflage.

... an das EIM-Haus, die Minute im Internet oder unseren letztjährigen Einfall, den „Wertekompass Ihrer digitalen Transformation“, der jetzt als Wandbild unsere Besprechungszimmer schmückt.

Ach, wir freuen uns einfach auf die kommenden Jahre und auf all die tollen Ideen und Verrücktheiten, die da noch auf uns warten. Ob digital oder im Print, wir machen weiter. Hoffentlich sind Sie auch mit dabei! Wir zählen auf Sie. Das ganze Team sagt danke - und wenn es interessiert - hier sind mal (fast) alle Bekloppten hinter der Kulisse.

PS: 10 Jahre DiALOG Magazin, das sind auch 732 Seiten, 218 Autor:innen und 307 440 Worte.



Wir sagen

danke

Ihr DiALOG Magazin Redaktionsteam



# Automatisierung von Geschäftsprozessen

## Diese Trends sollten Sie im Auge behalten

Nicolas Hess, Co-Founder und CEO Europe bei Roboyo

Die Arbeitswelt verändert sich – und das nicht erst seit gestern. Schon 2018 hat Gartner prognostiziert, dass bis Ende 2022 85% der größeren Unternehmen eine Form von Robotic Process Automation (PA) nutzen werden. Warum ist Automation so ein bedeutendes Thema? Mehr Effizienz und Innovationen sind gefragt, um am Markt bestehen zu können. Es ist unabdingbar für eine erfolgreiche Zukunft, dass sich Unternehmen weiter digitalisieren und sich so auf das nächste Level bringen.

Die digitale Transformation bietet neue Möglichkeiten und Chancen, die unbedingt ergriffen werden sollten. Ein gutes Change Management schafft dies auf eine positive Art und Weise mit dem Ansatz „Human first“. Denn Berufsbilder haben sich schon verändert und werden dies weiter tun. Es müssen deshalb neue Rollen für die Fachleute gefunden werden und eine effiziente Kooperation zwischen Mensch und Technik sollte das Ziel sein.

Folgende Entwicklungen stehen bei der Automatisierung von Arbeitsprozessen in diesem Jahr im Mittelpunkt:

### 1. Process Automation wird zur Chefsache

Das Thema Automatisierung von Arbeitsprozessen ist nun branchenübergreifend in der Führungsebene angekommen. Die veränderten Umstände durch die COVID-19-Pandemie hat vielen Führungskräften im C-Level der Unternehmen die Augen geöffnet und die Digitalisierungsstrategien in der Prioritätenliste auf Platz 1 geschoben. Laut McKinsey<sup>1</sup> sind 67% der Executives der Meinung, dass Corona die Implementierung von

Automation-Lösungen deutlich vorangetrieben hat. Intelligent Automation kann der Schlüssel zum Erfolg sein. Die Technologien sind mittlerweile ausgreift und können gut in vielen Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Allerdings sollte die digitale Transformation nicht nur als Projekt angesehen werden, sondern ist als nachhaltige, kulturelle Transformation zu begreifen. Dabei sollte über den Aspekt der reinen Kosteneinsparung hinausgedacht werden.

### 2. Hybride Workforces bringen den Erfolg

Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? Digitale Workforce in Kombination mit den Fachleuten heißt die neue Erfolgsstrategie. In den Gedanken einiger Arbeitnehmer:innen gibt es die Angst, dass die Automatisierung Stellen kosten wird. Aber diese Sichtweise wird sich ändern und die positiven Effekte für jeden Einzelnen im Vordergrund stehen.

Ein Ziel sollten zufriedene Mitarbeiter:innen sein. Mit der Unterstützung von Technologien gelingt es, die Produktivität dieser deutlich zu steigern, da ihnen die einfachen, zeitintensiven Aufgaben abgenommen werden und sie sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren können. Die Ressourcen werden also effektiver genutzt. Menschen werden nicht aus den Unternehmen verdrängt, sondern stehen mit ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten im Fokus. Es sollte die Chance erkannt werden, um mit Automation

Mitarbeiter:innen zu entlasten. Natürlich werden sich auch die Stellenprofile verändern, deshalb ist es wichtig, die nötigen Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen (Upskilling/Reskilling). Gute Führungsqualitäten und ein sensibles Change Management sind essentiell bei der Einführung von Automationsprozessen.

### 3. Citizen Developer als nachhaltige Lösung

Das Konzept der Citizen Developer wird Realität, aber nicht in dem Maße, wie es der Hype in der Fachwelt prognostiziert hat. Business User können mit „low-Code“ oder „no-Code“-Plattformen ihre eigene Arbeit automatisieren. Fachleute werden so selbst zu Entwickler:innen, denn sie sehen bei der täglichen Arbeit am besten, wo es Potenzial zur Optimierung der Prozesse gibt. Dieser Ansatz bietet eine große Unterstützung





für Unternehmen, da die Nachfrage nach IT-Lösungen fünfmal höher als die vorhandenen IT-Ressourcen ist. Citizen Developer können hier einen Teil der Belastung abnehmen und die Zusammenarbeit zwischen IT und anderen Abteilungen stärken. Den Verantwortlichen sollte allerdings klar sein, dass dies keine Aufgabe ist, die nebenbei erledigt werden kann, sondern den vollen Einsatz der Citizen Developer verlangt und im Idealfall ein Full-Time Job ist.

#### 4. RPA Plattformen werden zum Mainstream

In den letzten Jahren hat sich im Bereich RPA sehr viel getan. Viele Branchenkenner:innen, aber auch die Wirtschaft haben Vertrauen in die Lösungen und Entwickler gefasst. Das beweisen die großen Finanzierungsrunden am Markt. Investoren:innen sehen das Potenzial dieser Technologien für die zukünftige Arbeitswelt.

In der Praxis lässt sich rückblickend erkennen, dass die RPA-Technologie anfangs von vielen unterschätzt

wurde. Doch die Philosophie dahinter hat sich vom ursprünglichen Ansatz "Automation technology first" zu "Automation business process first" gewandelt. Mittlerweile wird RPA jedoch nicht mehr nur für kleinere, losgelöste, sondern auch für umfangreiche Prozesse verwendet. Es werden zentrale Plattformen geschaffen, die sich nicht auf einzelne Aufgaben konzentrieren, sondern die Verbindungen von Prozessen schaffen.

#### 5. Technologien verschmelzen

Bis 2022 werden 65% der Unternehmen, die RPA einsetzen auch AI, wie beispielsweise Machine Learning einführen. Diesen Trend prognostizieren die Studien von Gartner<sup>2</sup>. Unterschiedliche Lösungen eignen sich für unterschiedliche Aufgaben. Das Ziel ist es komplementäre Technologien optimal zu verbinden. Dieser Ansatz schafft eine lückenlose Optimierung anstelle von Einzellösungen und hat großes Potenzial, um neue Gesamtlösungen zu entwickeln und noch mehr Synergien zu schaffen.

- RPA (Automatisierung von regelbasierten, sich wiederholenden Aufgaben mit großem Volumen)
- Intelligent Document Processing (Extraktion von Daten aus nicht digitalisierten und gescannten Dokumenten mit Hilfe von Machine Learning und NLP Capabilities)
- Business Process Management (End-to-End Process Automation mit Einbindung von menschlicher Arbeitskraft)
- Conversational AI (interaktive, sprachenbasierte Prozesse wie Chatbots und intelligente Spracherkennung)

- Machine Learning & Data Analytics (datenbasierte Entscheidungen durch Vorhersage- oder Klassifizierungs-Modelle)
- Rapid App Development (moderne, low-code, hochgradig anpassbare und wartbare, mobile und webbasierte Unternehmensanwendungen).

<sup>1</sup> McKinsey, Digital strategy during the coronavirus crisis

<sup>2</sup> Gartner, Data & analytics predictions



Nicolas Hess ist Co-Founder und CEO Europa von Roboyo. Als Experte für Intelligent Automation befähigt er mittelständische und Enterprise-Kunden auf der ganzen Welt dazu, die zukünftige Arbeitswelt durch den Einsatz von Technologie effizienter zu gestalten. Als gefragter Redner und Gesprächspartner äußert er sich gern zu den Themen Digitalisierung, Automatisierung und Change Management.

Roboyo wurde 2016 von Nicolas Hess, Sven Manitiu und Christian Voigt gegründet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Nürnberg beschäftigt über 160 Experten:innen und besitzt Niederlassungen in den USA, Großbritannien, Österreich, Spanien, Frankreich und Indien. Roboyo ermöglicht Unternehmen die Nutzung eines vollständigen Spektrums beschleunigter Technologien – von der Roboter-Prozessautomatisierung (RPA) über maschinelles Lernen (ML) bis hin zur künstlichen Intelligenz (KI).

Neben strategischen Beratungs- und Implementierungsdienstleistungen bietet Roboyo ein speziell entwickeltes Management-Tool, das den gesamten Lebenszyklus der Automatisierung abbildet und Kunden bei der End-to-End-Automatisierung unterstützt.

[www.roboyo.de](http://www.roboyo.de)



Die Arbeitswelt verändert sich – und das nicht erst seit gestern.



# Einsame Alpträume statt Zukunftsvisionen

Wenn das Kinderzimmer den Vorlesungssaal ablöst

Katrin Klodt-Bussmann, Professorin für Wirtschaftsrecht und Vizepräsidentin für den Bereich Wissenschaftliche Weiterbildung an der HTWG Hochschule Konstanz

Der Beginn des Studiums ist bei Vielen der entscheidende Schritt in die persönliche Freiheit, der Beginn der wirklich selbstbestimmten Entwicklung, die Zeit der fast unbegrenzten Möglichkeiten mit sehr begrenztem Budget. Wenn ich an meine eigene Studienzeit zurückdenke, so hat sich rückblickend mit dem ersten Tag an der Universität mein Leben grundlegend geändert. Die Veränderungen waren so vielfältig wie das Leben insgesamt. In meinem Fall war ortsbedingt der Auszug aus dem Elternhaus mit dem Studienbeginn verbunden. Der Einzug in eine Wohngemeinschaft, das Studium, die neue Umgebung, neue Freunde ... es war ein Feuerwerk an Neuerungen, das mich in eine ganz neue Welt geholt hat. Es war fantastisch!

Wie aber sieht nun das Leben der Studierenden in der Pandemie aus?

Wie auch andere deutsche Hochschulen ist die HTWG Hochschule Konstanz nun seit über einem Jahr im Remote-Modus. Unsere Studierenden sind gezwungen, aus der Ferne zu studieren, weil Corona-bedingt keine oder fast keine Präsenzveranstaltungen angeboten werden dürfen.

Für die Dozent:innen war die Herausforderung, unvorbereitet ihre Vorlesungen für den Remote-Modus „online-tauglich“ umzustrukturieren, eine schwierige Aufgabe, in die alle immer mehr „hineinwachsen“. Es dauerte seine Zeit, das passende Online-Tool zu finden, den datenschutzrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden, ein ansprechendes Konzept zu entwickeln und eine durchführbare Prüfungsform ohne Präsenzplicht zu finden. Das waren und sind teilweise noch immer schwierige Aufgaben. Aber die große Last liegt nicht bei den Hochschulen und deren Dozent:innen, sondern bei den Studierenden.

Ganz besonders betroffen sind die Studienanfängerinnen und -anfänger. Die Erstsemester seit dem vergangenen Frühjahr haben größtenteils ihre Hochschule noch nie von innen gesehen, kennen den Campus nicht, haben keine ihrer Kommiliton:innen live gesehen. Eine Wohnung am Studienort wird von vielen Studierenden aus Kostengründen erstmal nicht bezogen. Alle Erlebnisse, die normalerweise mit dem Studienstart verbunden sind, fallen nahezu komplett aus. Der Studienstart läuft größtenteils im heimischen Kinderzimmer über den Bildschirm.

Wir beobachten massive Auswirkungen dieser Situation auf die Studierenden:

## Die Last und Sorgen der Corona-Erstsemester

Die bedeutsamste Auswirkung liegt meines Erachtens darin, dass den Studienanfänger:innen die Möglichkeit genommen wird, ihren Studienstart bzw. ihre Studienwahl mit ihren Zukunftsträumen und beruflichen Wünschen in einer sich aktuell rasend verändernden Arbeitswelt „abzugleichen“. Die jungen Menschen sind dadurch teilweise erheblich verunsichert und entwickeln große Zukunftsängste. Es fehlt der richtige Eindruck vom Studienfach, der Austausch mit den Kommiliton:innen, Aktivitäten und Events mit Studierenden aus älteren Semestern, Absolvent:innen, Studierenden aus anderen Bereichen. Es fehlt auch Ausgleich, Spaß und Entspannung.

Neben der unüblichen Studiensituation ändert sich auch die berufliche Welt rasant unter den aktuellen Einflüssen. Sicher gedachte Branchen und Bereiche stehen unsicheren Zeiten bevor. Andere Branchen etwa im digitalen Bereich boomen mehr



als je zuvor. Je nachdem, wo sich die Studierenden später beruflich sehen, schlimmstenfalls in der Kultur- oder Reisebranche, brechen für sie nun ihre Welten, ihre Wünsche und Vorstellungen zusammen. Die Studienfachwahl wurde von den Corona-Erstsemestern noch zu Zeiten getroffen, als eine Pandemie höchstens in Science-Fiction Romanen vorkam. Viele fühlen sich wie auf einer Fahrt ins Ungewisse, geprägt von eher angstbewegten Gedanken. Die Studierenden sitzen isoliert vor dem Bildschirm, alleine gelassen mit Lernstoff und Prüfungen. Viele berichten mir, dass es sich leer und teilweise auch sinnlos anfühlt, weil nicht klar ist, wie die Welt nach ihrem Studienabschluss aussehen könnte, ob der gewählte Weg, das gewählte Studium dann noch Sinn machen wird.

Selbstverständlich bemühen wir uns, bestmögliche Unterstützung anzubieten, etwa durch Online-Sprechstunden, virtuelle Treffen, virtuelle Messen etc. Aber ich beobachte, dass die Studierenden dennoch sehr unter der Situation leiden.

**Ängste im isolierten Lernalltag**  
Hinzu kommt, dass die Studierenden – je nach persönlichem und

familiärem Umfeld – teilweise sehr einsam mit ihren Gedanken und Sorgen und auch mit dem Druck zu lernen, zu funktionieren, sind. Der Austausch mit Kommiliton:innen ist rar und beschränkt bei vielen auf die Momente, in denen während der Online-Vorlesungen alle Kameras an sind. Bestenfalls gibt es die Gelegenheit zu einem fachlichen Austausch in einem Break-Out-Room oder im Rahmen der Vorbereitung gemeinsamer Referatsprüfungen. Etwas im Vorteil sind diejenigen Studierenden, die bereits in den höheren Semestern studieren. Sie kennen das übliche Studentenleben, arrangieren sich unserer Erfahrung nach sehr gut mit Ihren Kommiliton:innen. Die meisten der älteren Studiensemester wohnen und leben noch immer am Studien-

ort. So fehlen zwar die gemeinsamen Veranstaltungen an der Hochschule, der Gang in die Mensa und die abendlichen Geselligkeiten. Aber die engen Freundeskreise treffen sich dennoch in den Wohngemeinschaften, zum Sport oder einem gemeinsamen Abendessen. Wir nehmen wahr, dass diese Gruppe der Studierenden sehr viel besser insgesamt zurechtkommt.

**Prüfungen in Corona-Zeiten**  
Prüfungsängste treten seit der Corona-Zeit verstärkt auf, wie gesagt vor allem unter den jüngeren Studierenden. Sie haben noch keine Kommiliton:innen zum gemeinsamen Lernen finden können, sitzen mit allem Druck alleine zuhause. Es fehlen nicht nur die Lernpartner:in, sondern auch die Gesprächspartner:in

**Der Beginn des Studiums ist bei Vielen der entscheidende Schritt in die persönliche Freiheit, der Beginn der wirklich selbstbestimmten Entwicklung.**



für Ängste und Sorgen. Die besten Gespräche kann man noch immer mit denjenigen führen, die in der gleichen Situation sind, also Kommiliton:innen. Wenn man aber niemanden gut genug kennt, ergeben sich vertraute Gespräche über Ängste und Sorgen meist eher nicht. Professor:innen, die sonst einfach ansprechbar wären, werden häufig nicht kontaktiert, weil sich Studierende nicht trauen, gleich zu Anfang eines Studiums Ängste oder Sorgen zu teilen. Die Offenheit kommt häufig erst später, leider meist zu spät, erst nach einer nicht bestanden Prüfung.

### **Verpasster Blick über den Teller- rand auf andere Kulturen**

Neben dem Verpassen des normalen Vor-Pandemie-Studienalltags sind

auch die Möglichkeiten, Studienzeiten im Ausland zu verbringen sehr beschränkt. Die Studienzeit ist eigentlich der ideale Zeitraum, in dem man ungebunden mit relativ wenig Aufwand für ein halbes Jahr oder sogar ein Jahr im Ausland leben kann, um dort zu studieren. Wir bieten hierfür an unserer Hochschule ein großes Netzwerk an Partnerhochschulen und zahlreiche Stipendienmöglichkeiten, so dass in normalen Jahrgängen eine rege Nachfrage in Bezug auf die Auslandsaufenthalte üblich ist. Uns liegt zudem die Internationalisation@home, d.h. ein internationales Leben auf dem heimischen Campus am Herzen. Im Moment können nur sehr wenige Austauschprogramme mit Aufenthalt im Zielland stattfinden. Viele Programme finden nur online

statt, d.h. die interkulturelle Erfahrung beschränkt sich auf den entsprechenden Austausch über den Bildschirm.

### **Gründe für Zuversicht**

Ohne Zweifel ist die aktuelle Situation für junge Menschen mehr als schwierig und mit großen Sorgen verbunden. Dennoch gibt es auch Gründe zur Zuversicht. Wir machen die Erfahrung, dass die neue Situation auch die Flexibilität und Kreativität in vielerlei Hinsicht gefördert hat und sich auch in der zunehmend digitalisierten Welt tolle Veranstaltungskonzepte - etwa mit Teilnehmer:innen über mehrere Kontinente - finden lassen. Wir nehmen zudem wahr, dass die persönlichen Gespräche nun auch online zunehmen. Es tritt eine gewisse Gewöhnung an die Situation ein, so



**Prof. Dr. Kathrin Klodt-Bußmann** ist seit 2012 Professorin für Wirtschaftsrecht und Vizepräsidentin für den Bereich Wissenschaftliche Weiterbildung an der **HTWG Hochschule Konstanz**. Sie lehrt schwerpunktmäßig Internationales Wirtschaftsrecht, Alternative Streitbeilegung im internationalen Wirtschaftsverkehr, Contract Drafting and Negotiation sowie Mergers & Acquisitions. Seit 2018 ist

sie darüber hinaus Associate Lecturer an der University of Technology, Sydney, im Fach World Trade Law. Katrin Klodt-Bußmann begann ihre Karriere 2001 als Rechtsanwältin in der M&A Praxis von Clifford Chance, war Geschäftsführerin für Recht & Fair Play bei der Industrie- und Handelskammer und mehrere Jahre, zuletzt in Wien als Head of Legal, für ein international führendes deutsches Industrieunternehmen der Automotive-Branche für die Betreuung von internationalen Großprojekten des operativen Geschäfts, M&A-Vorhaben, sowie die Bereiche Risk Management und Insurance verantwortlich.



dass sich mehr und mehr Studierende auch Hilfe und Unterstützung online holen. Studentengruppen haben sich ebenfalls der schwierigen Situation angenommen und bieten mehr Unterstützung an. Wir freuen uns, dass wir an der HTWG viele positive Rückmeldungen von Studierenden bekommen. Es wird auch wahrgenommen, dass wir uns verstärkt um die besondere Situation der Erstsemester kümmern. Das freut uns sehr und ermutigt uns, weitere Konzepte zu entwickeln, um die Studierenden angemessen in diesen unsicheren, ungewöhnlichen Zeiten zu unterstützen. Am allermeisten jedoch wünschen wir uns, hoffentlich bald wieder mit allen Studierenden gemeinsam den Campus-Alltag zu leben und uns über das Miteinander zu freuen!



**Wir machen die Erfahrung, dass die neue Situation auch die Flexibilität und Kreativität in vielerlei Hinsicht gefördert hat.**



# Nachhaltigkeit



## Welche Rolle speziell das Informationsmanagement dabei spielt

Ulrich Kampffmeyer, Gründer und Geschäftsführer bei der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH

Zunächst muss man einmal festhalten, dass alles negativistische Denken niemanden weiterbringt. Im Grunde hat sich in den letzten Jahren alles zum Besseren entwickelt. Auch das ewige Herumhacken auf den Versäumnissen in Deutschland in Bezug auf Digitalisierung, digitale Infrastruktur, passende gesetzliche Rahmenbedingungen usw. - an dem wir uns ausführlich beteiligt haben - wird irgendwann überflüssig. Auch wenn vieles im Argen liegt, man nicht auf den führenden Plätzen der Analysten und Statistiker sich wiederfindet so ist doch im Vergleich zu den vorangegangenen Jahrzehnten ein immenser Fortschritt zu beobachten. Wir nehmen ihn häufig nicht wahr weil sich die Maßstäbe über die Zeit verschoben haben und vieles für uns selbstverständlich geworden ist. Auch wenn das Internet langsam ist, es ist da, wenn auch mit Aussetzern und im Schnecken tempo. Auch wenn die Mobilfunk- und Telekommunikationspreise bei uns übersteuert sind, wir können sie uns leisten, die gerade wieder laufenden Gebührenerhöhungen. Auch wenn die digitalen Services in der öffentlichen Verwaltung wenig professionell und in ausreichender Menge vorhanden sind, die Verwaltung funktioniert, selbst wenn die Gutachter des BMWI die Verwaltung als "archaisch" einstufen. Auch wenn

wir beim technologischen Wettlauf hinter Nationen wie den USA oder China liegen, so sind wir doch - auch dank Europa - weit genug vorn um die Zukunft in unserem Sinne mit zu gestalten, und dem Sturm der Chinesen hinterher zu schauen. Es könnte vieles besser sein, aber wirklich schlecht geht es uns wahrlich - noch - nicht. Eine gemischte Bilanz. Unternehmen, Organisationen, Regierungen und Verwaltungen haben sich sukzessive modernisiert und setzen sich zunehmend auch mit den gesellschaftlichen Problemen unserer Zeit auseinander: Ökologie, Klima-Krise, Pandemie, Extremismus, gesellschaftliche Spaltung, Menschenrechte, Innovation, digitale Transformation, Automatisierung - all dies sind Themen, die das Umfeld der Unternehmen und Organisationen bestimmen. Eine Reihe dieser Themen betrifft auch direkt die Themen von Information Management & Information Governance, auch wenn diese nicht im Fokus der Aktivitäten liegen. Ein Thema wird aktuell sehr stark betont: Nachhaltigkeit.

### Nachhaltigkeit

*"Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten*

*Systeme (vor allem von Lebewesen und Ökosystemen) gewährleistet werden soll."* schreibt Wikipedia.

Nachhaltungsgrundsätze finden sich inzwischen in vielen ethischen Richtlinien, Corporate-Governance-Prinzipien und Verantwortlichkeits-Verlautbarungen. Nachhaltigkeit zu propagieren ist in. Von sich selbst, seinen Partnern und sogar den eigenen Kunden Nachhaltigkeit einzufordern ist in. Nachhaltigkeits-Statement finden sich auf vielen Webseiten. Auch die Bundesregierung hat eine Strategie zur Nachhaltigkeit veröffentlicht. Die Ziele von Nachhaltigkeit betreffen vorrangig die Ressourcen unseres Planeten, die Vermeidung der Klimakrise. Erst in zweiter Linie finden sich Argumente und Vorgaben, die den Menschen und sein Umfeld unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten betrachten. Letztlich ist auch der Mensch und die menschliche Arbeit eine Ressource im Sinne der Nachhaltigkeitsprinzipien. Aber auch in Bezug auf wirtschaftliche Aspekte sind die Ideen um Nachhaltigkeit relevant, da sie Kosten sparen und einen gezielteren Einsatz von Mitteln ermöglichen. Der Schritt von Umwelt- und Gesellschaftsthemen hin zu Effizienz, Effektivität, Kostensparen, wirtschaftlicher und schneller agieren ist nur sehr klein. Nachhaltigkeit betrifft daher alle Branchen und natürlich

1 NO POVERTY



2 ZERO HUNGER



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



4 QUALITY EDUCATION



5 GENDER EQUALITY





auch jeden einzelnen von uns. Nachhaltigkeit wird zum Grundprinzip, das überhaupt erst die Weiterentwicklung der Menschheit und Gesellschaft ermöglichen kann. Es darf halt nur nicht bei der Erklärung hehrer Ziele ohne wirksames Handeln bleiben. Beim Handeln, dem Umsetzen und Einhalten von solchen existentiellen Vorgaben, hapert es weiterhin, wie auch "Green Washing" und "Querdenker-Demonstrationen" zeigen. Doch was befindet sich nun konkret zum Thema Nachhaltigkeit in Gestalt von Grundsätzen auf Webseiten? Viele große Unternehmen haben hierzu eigene, ausführliche Webseiten und veröffentlichen ihre Berichte zum Teil schon seit über einem Jahrzehnt. Viele Themen finden sich dabei in allen Branchen wieder.

Im Rahmen einer nachhaltigen Geschäftspolitik in der öffentlichen Verwaltung z.B. eine Zusammenstellung von internen Vorgaben für Personalpolitik und zu den Grundsätzen guter Unternehmensführung und Compliance - das klassische Thema der Corporate Governance - über Verantwortung im operativen Geschäft mit Nachhaltigkeitsmanagement als Ziel der Unternehmensführung, betrieblichem Umweltschutz, nachhaltiger Beschaffung und verantwortungsvolle Produkten und Dienstleistungen bis hin zur gesellschaftlichen Verantwortung.

Auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen der Pharma-Branche spielen Governance, Umwelt und Soziales entscheidende Rollen. So gehören zu

den Kernbereichen z.B. Ethik, Arbeit, Gesundheit, Sicherheit, Managementsysteme, Wirtschaftlichkeit, geistiges Eigentum und Lieferantenvielfalt. Bei Versicherungen finden sich in den Grundsätzen Themen wie Wirtschaftlichkeit, soziales Engagement und Umweltbewußtsein aber auch Sicherheit, Rentabilität und Verantwortlichkeit. Manche haben auch die wichtigen Kriterien der Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit erkannt. Abgesehen davon, dass es auch eine Bank für Nachhaltigkeit gibt finden sich auch bei den meisten Finanzinstituten inzwischen veröffentlichte Grundsätze, die auf eine nachhaltige Geschäftspolitik zielen mit verantwortungsvollen Investments, Werten für Mitarbeiter und Geschäfte, Umwelt-

verantwortung und entsprechenden Corporate-Governance-Richtlinien. Die Kombination ist dabei häufig ökologisch, sozial und ökonomisch. Ein bunt gemischter Blumenstrauß hehrer Ziele und Werte. Jährlich Berichte zum Thema zeigen aber, dass es vielerorts mit der konkreten Umsetzung - zwar nicht in allen Bereichen - vorangeht.

2030 der Vereinten Nationen zur Nachhaltigkeit umzusetzen: <https://bit.ly/3vs8ymS>. Die entsprechenden Ziele datieren bereits aus dem Jahr 2016. Neben hehren Konzepten hat sich dies auch schon in einer Reihe von Direktiven niedergeschlagen, z.B. zu "Nachhaltigkeit in Produktion und Verbrauch", "Nachhaltigen Investitionen" und "Lenkung von Geldmitteln" mit einer Taxonomie. Europäische Richtlinien schlagen sich dann mit etwas Verzögerung auch in nationalen Gesetzen zur Umsetzung der Richtlinien nieder. So spielen denn auch die 17 Ziele der Vereinten Nationen eine immer wichtigere Rolle. Die Sustainable Development Goals (SDGs) sollen dabei auch als indikatorengestütztes Monitoring für die Umsetzung dienen.

Auch Deutschland wollte schon 2016 die 17 Ziele verankern und sich international als Vorreiter positionieren.

Die 17 Ziele sind auf Wikipedia zusammenfassend mit Prioritäten erläutert:

(1) Armut beenden, (2) Ernährung sichern, (3) Gesundes Leben für alle, (4) Bildung für alle, (5) Gleichstellung der Geschlechter, (6) Wasser und Sani-tärversorgung für alle, (7) Nachhaltige und moderne Energie für alle, (8) Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle, (9) Widerstandsfähige Infrastruktur und nachhaltige Industrialisierung, (10) Ungleichheit verringern, (11) Nachhaltige Städte und Siedlungen, (12) Nachhaltige Konsum- und Produktionsweisen, (13) Sofortmaßnahmen ergreifen, um den Klimawandel

## Die Ziele von Nachhaltigkeit betreffen vorrangig die Ressourcen unseres Planeten, die Vermeidung der Klimakrise.

Die Europäische Union und die Europäische Kommission haben es sich zur Aufgabe gemacht die Agenda

### Siebzehn Ziele zur Nachhaltigkeit

Die Europäische Union und die Europäische Kommission haben es sich zur Aufgabe gemacht die Agenda





11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION



13 CLIMATE ACTION



14 LIFE BELOW WATER



15 LIFE ON LAND



16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS



17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



und seine Auswirkungen zu bekämpfen, (14) Bewahrung und nachhaltige Nutzung der Ozeane, Meere und Meeresressourcen, (15) Landökosysteme schützen und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen, (16) Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen, (17) Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken. Hieraus lassen sich weitere zahlreiche Anforderungen an die Nachhaltigkeit ableiten. Eine Anforderung, Zugang zu Wissen für alle, findet sich in der Liste nicht - wäre aber auch sinnvoll zur Unterstützung der Nachhaltigkeit. Man kann ihn natürlich aus den Themen Bildung und Ungleichheit verringern ableiten. IT und Information spielen bei all den Zielen eine wichtige Rolle. Information und Informationsverfügbarkeit, Steuerung von Prozessen durch IT und Dokumentation von Ist- und Soll bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen sind so etwas wie eine Grundvoraussetzung.

### Nachhaltigkeit & Information Management

Auch bei IT, elektronischer Kommunikation, Informationsmanagement, rechtlichen Vorgaben und Informationsbeherrschung spielt Nachhaltigkeit so eine wichtige Rolle, ohne dass dies explizit hervorgehoben wird. Auch sollten wir den Zeiten entronnen sein wo man Quadratmeter in Archiven dem digitalen Speicher gegengerechnet, wo man Papier in Bäume umgerechnet mit den elektronischen Dokumenten verglichen oder das "papierlose Büro" zum Maßstab der Entwicklung des Information Management erhoben hat. Vieles davon waren und sind Milchmädchen-Rechnungen.

Welche Rolle spielt nun speziell das Informationsmanagement, nicht die ITK im weiteren Sinne, beim Thema Nachhaltigkeit? Dies soll an einigen Beispielen betrachtet werden:

#### 1. Management der Nachhaltigkeitsinformationen

Es liegt auf der Hand - Informationen zur Nachhaltigkeit müssen erfasst, verwaltet, ausgewertet und bereitgestellt werden. Das klassische Thema des Informationsmanagements. Dies

betrifft zum einen die Daten, die den Nachhaltigkeitsanforderungen zu Grunde liegen. Weiterhin diejenigen Daten und Informationen in Unternehmen und Organisationen, die die Maßnahmen zur Einhaltung der Nachhaltigkeitsforderungen dokumentieren. Hinzu kommen die Prozesse und Daten von Audits der Einhaltung. All diese Daten in Unternehmen und Organisationen unterliegen im Prinzip den gleichen Aufbewahrungsprinzipien wie aufbewahrungspflichtige steuerrelevante Daten oder kaufmännische Verträge. Der Dokumentation der Informationen und der Bereitstellung für die Öffentlichkeit und Prüfer wurde bisher bei der Diskussion der Nachhaltigkeit wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wenn es aber um Messbarkeit der Nachhaltigkeitsumsetzung geht, zum Beispiel mit konkreten SDGs Sustainable Development Goals kommt der Dokumentation und damit dem Information Management eine äußerst wichtige Rolle zu. Das effiziente Management der Nachhaltigkeitsinformationen unterstützt alle 17 Ziele.

#### 2. Nachhaltiger Energie-, Umwelt- und Ressourcen-Schutz

Information Management dient zur geordneten und kontrollierten Handhabung und Speicherung elektronischer Daten und Dokumente. Informationsmanagement verhindert so unkontrollierte, unnötige Redundanz von Information sowie die Speicherung von unnötigen und veralteten Informationen, sogenanntem ROT - redundant, outdated & trivial. Hierdurch werden Speicherkapazitäten gespart. Das derzeitige Ansteigen des Speicherbedarfes lässt sich so zumindest in den internen Bereichen der Unternehmen und Organisationen verringern. Dies spart nicht nur Energie beim Betrieb der Lösungen sondern auch teure Hardware. Der Bedarf an Speichersystemen ist angesichts des Informationswachstum massiv gestiegen und verbraucht wertvolle, zum Teil seltene Ressourcen. Wird der Austausch von Hardware zudem noch durch ein Recycling unterstützt, lässt sich ein nachhaltiger Lebenszyklus für Information und informationsverwaltende Systeme einrichten.



Informationsmanagement unterstützt hier besonders die Ziele (7) Energy, (9) Infrastructure, (12) Responsible Production und (13) Climate Action, letzteres implizit auch mit (13) und (14) Schutz des Lebens an Land und im Wasser in Bezug auf die Ressourcennutzung.

### 3. Nachhaltiges Arbeiten mit Information

Die Bereitstellung der richtigen, vollständigen und aktuellen Information zum richtigen, benötigten Zeitpunkt an die richtigen, zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert Innovation, vermeidet Leerlauf, verhindert unnütze, demotivierende Arbeit und stärkt letztlich Wohlgefühl und Arbeitsfreude. Die Vermeidung von unnötigen, ermüdenden oder sich ständig wiederholenden Vorgängen durch Prozessunterstützung und Automatisierung ist von jeher ein Ziel von Informationsmanagement. Dies trägt auch zur Qualität der Information selbst bei, denn nur richtige, vollständige und verfügbare Information hat einen inhärenten Wert an sich. Dies nutzt auch den Unternehmen und Organisationen, da sie so schneller und besser Entscheidungen treffen können. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Förderung der Innovation durch Informationsverfügbarkeit und Nutzung immer intelligenterer Systeme. Informationsverfügbarkeit und Informationsqualität spielen so auch wesentliche Rollen bei Informationserschließung durch Analysewerkzeuge, selbst-lernender Künstlicher Intelligenz und Automatisierung. Informationsmanagement ist Grund-

lage von Effizienz und Innovation. Informationsmanagement unterstützt hier besonders die Ziele (8) Decent Work, (9) Innovation & Growth und (12) Responsible Production.

### 4. Information ist der Schlüssel für die Verantwortlichkeit bei der Nachhaltigkeit

Nur wer gut gebildet ist und ohne existenzielle Zwänge bewußt lebt, kann überhaupt sich dem Thema Nachhaltigkeit zuwenden. Informationsmanagement spielt hier bei der Bereitstellung von Zugängen zu Information und Information selbst bei der Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle. Nur wer um die Herausforderungen des Klimawandels, der Ressourcenverschwendung und all der anderen Probleme unserer Welt weiß und die notwendigen Informationen zur Behebung dieser Mißstände erhält, kann auch nachhaltig an der notwendigen Veränderung mitwirken. Die Bereitstellung richtiger, "wahrer" Information ist daher von besonderer Bedeutung um allen Menschen die Notwendigkeit nachhaltigen Handels deutlich zu machen. Nur so lassen sich die Folgen von Armut, Hunger, mangelnder Gesundheitsvorsorge, Gleichberechtigung usw. erreichen. Keine Aktion ist ohne Information möglich.

Informationsmanagement unterstützt hier eigentlich alle 17 Ziele aber besonders (4) Education sowie (16) Peace, Justice & Institutions und (17) Partnership & Co-Operation.

### 5. Nachhaltigkeit bei Softwareherstellern und Bereitstellern von Information

Bleiben die Fragen, wie es um die Nachhaltigkeit bei Softwareherstellern, Dienstleistern und Rechenzentrumbetreibern bestellt ist. Als Softwareunternehmen lassen sich Ziele wie "Zero-CO2-Emission" relativ einfach erreichen. Auch die Bedingun-

gen für die Arbeit selbst lassen sich entsprechend den Zielen schnell optimieren. Verzicht auf Autos und Reisen, Recycling von benutzten Geräten, sind hier sehr einfache Maßnahmen. Der Strom- und sonstige Energieverbrauch lässt sich auf umweltfreundliche, ökologisch gewonnene Energie umstellen.

Anders bei den Herstellern der Hardware und Komponenten, auf denen die Software läuft. Hier steckt das Thema Nachhaltigkeit noch in den Kinderschuhen. Recycling und schonender Ressourcenverbrauch müssen noch eingeübt werden.

Ähnlich sieht es auch bei den Betreibern der Rechenzentren aus, die Großabnehmer für Hardware und Energie sind. Die Vision des "grünen Rechenzentrums" ist vielfach in weiter Ferne. Aber auch hier kann Informationsmanagement helfen, in dem es eine optimierte Verwaltung der Informationsbestände erleichtert.

Informationsmanagement unterstützt in Bezug auf Hardware und Rechenzentren besonders die Ziele (9) Infrastructure und (12) Responsible Production. Hinzu kommen die Auswirkungen auf (8) Decent Work & Economic Growth.

### Fazit

Information ist die Grundlage für alle 17 Ziele der Sustainability, der Nachhaltigkeit. Informationsmanagement sorgt dafür, dass diese Information korrekt, aktuell, verfügbar und richtig ist. Nachhaltigkeit ist ohne effizientes Informationsmanagement nicht erreichbar. Auch wenn Informationsmanagement nicht explizit in den 17 Zielen der UN erwähnt ist, so bildet es jedoch die Grundlage aller Maßnahmen. Vielleicht sollten die Anbieter von Information-Management-Software und -Dienstleistungen einmal in diesem Sinne ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen definieren und veröffentlichen.



Dr. Ulrich Kampffmeyer ist Gründer und Geschäftsführer der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH. Er berät Kunden aller Branchen im In- und Ausland bei der digitalen Transformation zu Strategie, Konzeption, Einführung, Ausbau, Migration und Dokumentation von Informationsmanagement-Lösungen. Von Fachzeitschriften wurde er zu den 100 wichtigsten IT-Machern Deutschlands gezählt. Er gilt als der Mentor der Information-Management-Branche in Europa. Er beteiligte sich an internationalen Standardisierungen und ist als Kongressleiter, Referent, Moderator und Autor bekannt. [www.project-consult.de](http://www.project-consult.de)



# Alles Web oder was?

## Wie Web-Technologien die Unternehmens-IT durchdringen

Prof. Dr.-Ing. Thorsten Riemke-Gurzki

Ja, es gab sie: Die Zeit vor dem Web. Wirklich, ganz früher. Früher, als alles besser und IT noch Elektronische Datenverarbeitung war. Und als Midrange Computing mit Mittlere Datentechnik übersetzt wurde. Und Software-Entwicklung aufwändig und teuer war. Mitte der 90er wurde die Ära des Client/Server-Computings ausgerufen. Ein völlig neues Konzept sollte die IT-Welt erobern und die Infrastruktur dezentralisieren. Bill Gates zeigte 1994 der Welt in seiner Comdex Keynote wie die Welt 2005 aus seiner Sicht aussehen werden wird. Aber Moment! Da war doch ein kleines unbedeutendes Ereignis vorher. Und zwar genau da, wo manche vermuten, dass dort kleine Schwarze Löcher hergestellt werden, die unsere Erde am Ende dann endgültig auffressen werden. Richtig: In der Schweiz am Kernforschungszentrum CERN. Da erfanden und entwickelten Tim Berners-Lee und Robert Cailliau ein verteiltes Hypermedia-System, das das Wissensmanagement verbessern sollte. Dokumente, verlinkt auf andere

Dokumente und das noch verteilt auf mehrere Rechner. Da die Dokumente untereinander vernetzt waren, hieß es zunächst noch Mesh, dann aber bald WorldWideWeb. Damals tatsächlich noch ohne Leerzeichen. Und das war ein Client/Server-System. Die Idee verbreitete sich recht schnell weltweit in der Hochschul- und Forschungslandschaft und bald kamen auch erste multimediale Angebote hinzu. So etwas wie die Trojan-Room Coffee Machine Webcam, die zwischen 1993 und 2001 den Füllstand einer Kaffeemaschine an der Universität Cambridge zeigt. Das war übrigens vorher technisch gar nicht möglich, denn das junge World Wide Web (jetzt mit Leerzeichen) konnte zunächst schlicht keine Bilder. Die Kaffee-Website der Hochschule ist legendär und ist ein Meilenstein, den wohl jeder kennt, der die damalige Zeit miterlebt hat. Aber sie war kein Gag. Sie war eine echte Anwendung, die einen realen Nutzen brachte: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten jederzeit den Füllstand der Kanne einsehen. Und wenn die Kanne

in der Webcam sichtbar leer war, zum Raum gehen und selbstlos für die Kolleginnen und Kollegen neuen Kaffee kochen. Oder so ähnlich. Bald kamen auch erste Gehversuche im E-Business hinzu. Zum Beispiel eine Pizzeria die eine Online-Bestellseite anbot. Die Bestellung bestand aus einem langen Text-Formular, bei dem heutige, Wizard-gewohnte Nutzer, jeden Elan verloren und die Webseite bei dem noch nicht erfundenen Google negativ bewertet hätten. Aber aus der ernstesten Idee am CERN und den vielen spielerischen Experimenten hat sich über die mittlerweile mehr als drei Jahrzehnte eine der größten Wissensquellen und – wenn man es so sehen mag – die größte Applikation der Welt entwickelt. Web-Technologien bilden heute die Grundlage für alle Arten von Angeboten im Internet. Auch in der betrieblichen Nutzung sind Web-Technologien nicht mehr wegzudenken. Hier kommt als erstes natürlich das Intranet ins Spiel. Aber das Intranet ist heute mehr als eine Informationsplattform. Der Web-





basierte Digital Workplace soll für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle für die täglichen Arbeiten erforderlichen Werkzeuge beinhalten. Eine Vision, die in immer größerem Umfang wahr wird. Web-Technologie ermöglicht eine Reduzierung von Software auf dem Desktop-Rechnern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine gewisse Unabhängigkeit von Betriebssystemen. Damit werden traditionell als „gesetzte“ definierte Betriebssysteme ersetzbar. Aus Sicht vieler IT-Abteilungen ist das Intranet (oder der Digital Workplace) eine Infrastrukturkomponente, die es erlaubt hierauf einfach und schnell Applikationen zu entwickeln und im Unternehmen bereit zu stellen. Style-Guides und grundlegende Funktionen, wie Authentifizierung existieren dort bereits und müssen nicht neu erfunden werden. Und ein weiterer praktischer Vorteil: Es gibt viele gut ausgebildete Fachkräfte für Web-Anwendungen. Die Web-Entwicklung ist effizient. Ich durfte in einem Fachvortrag in den frühen 2010er Jahren die Aussage erleben: „Vergesst das Web. Das Web ist tot. Alles ist App.“ Mäusetot, hätte man da direkt meinen können. Heute spielen Apps selbstverständlich eine große Rolle, aber mobile Webseiten sind unabdingbar. Viele Apps werden mit Cross-Plattform-

Frameworks erstellt, die auf den Web-Technologien basieren. Die damit entwickelten Apps laufen dann nativ auf Googles Android und Apples iOS. Die bekannten Web-Technologien schaffen also auch hier eine Brücke, mit der sich andere Entwicklungsplattformen schwer tun. Ja und dann bleibt da noch die klassische Desktop-Anwendung. Auch hier geht der Trend zu Cross-Plattform-Entwicklung z.B. für Windows, Mac und auch Linux.

## Ja, es gab sie: Die Zeit vor dem Web. Früher, als alles besser und IT noch Elektronische Datenverarbeitung war.

Das wird auf traditionellem Weg mit einer etablierten Programmiersprache der Wahl und einem Cross-Plattform Framework für die Oberfläche realisiert. Oder die Anwendung wird gleich mit Web-Technologien umgesetzt. Als Server-basierte Anwendung oder als installierbare Desktop-Anwendung. Letzteres ist mit dem Electron-Framework möglich. Die Anwendung wird

mit Web-Technologien entwickelt und dann mit einem Browser pakettiert ausgeliefert. Für die Nutzerinnen und den Nutzer ist dies ohne weitere Fachkenntnisse nicht direkt ersichtlich. Auch hier bilden Web-Technologien die Grundlage für Cross-Plattform-Anwendungen. Und vielleicht nutzen Sie Web-Technologien auf dem Desktop bereits ohne es bemerkt zu haben: Skype, Slack, Microsoft Teams sind nur einige Beispiele von vielen. Unter der

Haube: Web. Für die Zukunft stellt sich daher die Frage: Alles Web oder was? Die Frage ist tatsächlich nicht ganz einfach zu beantworten. Alles wird sicher nicht „Web“ werden können, weil es technisch geringe oder keine Vorteile bietet. Je bedeutungs-

loser die Nutzung eines konkreten Betriebssystems wird, je mehr die Anforderung einer Systemunabhängigkeit besteht, desto wichtiger werden Cross-Plattform-Technologien für die Entwicklung. Und Web-Technologien bieten all das bereits heute. Danke Sir Tim Berners-Lee und Robert Cailliau. Was würden wir wohl heute ohne das Web und Web-Technologien machen?

Prof. Dr.-Ing. Thorsten Riemke-Gurzki ist Professor für Web-Technologien, insbesondere Unternehmensportale/Intranet und Usability. Er forscht und lehrt im Studiengang Online-Medien-Management an der Hochschule der Medien Stuttgart. Zuvor war er in der Beratung u.a. für die SAP Deutschland und für das Fraunhofer IAO tätig.





# Egal ob Sonne oder Regen

Straight forward und immer mit GMV

Lieber Herr Schaar,

nun bin ich ja nicht selbst nicht ganz im Tennis verankert, dennoch versuche ich mein Glück. Als Sportler, durch und durch - wie Sie ja wissen - serviere ich Ihnen Ihren Aufschlag, hoffentlich nicht ganz so scharf, zurück. Der DiALOG den wir führen soll ja eher einem anspruchsvollen Sonntagsmatch, statt einem Australian Open Finale gleichen. Eben diese Historie, die Historie als Sportler, ist es wohl, die mich heute hierhin auch führt.

Rückblickend glaube ich fest, dass mir seither drei Dinge immer wichtig sind, die ich im Sport benötigte: (Selbst-)Disziplin, Menschenverstand, Kommunikation. Um Ihre Frage des Charismas zu beantworten, ich versuch's genau damit. Aufgepasst: Durch (Selbst-)Disziplin lernt man sein Können und - viel wichtiger - sein Nicht-Können, manche nennen das Stärken und Schwächen, zu verstehen, hinterfragen und zu optimieren. Jeden Tag. Egal ob Sonne oder Regen. Dadurch entwickelt sich ein natürliches Selbstbewusstsein auch die Dinge zu erreichen, die einem schwierig(er) fallen.

Diesen Punkt muss ich Ihnen, lieber Herr Schaar, bei weitem nicht erklären. Als Verfechter des GMV - des "gesunden Menschenverstandes" - sind Sie sicherlich davon überzeugt,

dass es hier und da, insbesondere in den Organisationen, zu wenig davon gibt. Manchmal nützt eben das Lehrbuch nichts, wenn man die Umstände nicht berücksichtigt - oder irre ich mich da?

Abschließend bin ich überzeugt davon, dass Kommunikation der Schlüssel zu allem ist. Und ja, da gebe ich Ihnen recht, da hat Ihre Generation wohl einiges anders gehandhabt (oder verkackt?), weil das Rollenverständnis ein komplett anderes war - oder noch immer ist. Ob das besser oder schlechter ist, das vermag ich an der Stelle nicht zu sagen.

So und was hat das nun mit Prozessen zu tun, lieber Herr Schaar? Ich sage Ihnen gleich: Übertragen auf Organisationen bedeutet es nichts anders als: Werde Dir Deiner Stärken & Schwächen bewusst. Und hey, nicht nach dem Motto: "Wir sind die größten, klügsten und besten". Am Ende des Tages machen uns die Schwächen menschlich und sind wir mal ehrlich - in einer transparenten Welt ist genau das das, was uns eine Positionierung verschafft. Denn SPOILER: Die meisten Dienstleistungen / Waren sind 1:1 durch die Globalisierung austauschbar und Menschen kaufen, selbst im B2B, nicht von gesichtslosen Unternehmen. Als nächstes: Nutze Deine Rübe (oder eben den Menschenverstand), um deine Stärken zu stärken. Klar, ist es wichtig auch Schwächen

zu verbessern - KVP, Sie wissen schon. Ich glaube allerdings, dass viele hier das Pareto-Prinzip falsch verstehen und lieber 80 Prozent Energie in die Prozesse stecken, die das Unternehmen nur 20 Prozent nach vorne bringen - oder täuscht mich mein Gefühl?

Zu guter Letzt, ganz ganz wichtig: **KOMMUNIZIEREN!** Mit Deinen Kolleg:innen, Mitarbeiter:innen und Kund:innen. Immer. Cross-Medial via Social Media, eMail und zur Not Post. Wow, das war fordernd, doch das Spiel ist noch nicht aus, richtig Herr Schaar? Tie Break also: Vielleicht fehlt eine vierte und wichtige Eigenschaft, die leider viel zu oft gepredigt und deshalb schon fast aus dem Verstehen gefiltert wird: Sei offen für Veränderung! Meine Generation ist anders als Ihre. Und das ist auch völlig in Ordnung, andernfalls könnten wir nicht so viel voneinander lernen. Doch wer sich vor neuen Medien und Technologien versteckt, der wird sich schneller ins Aus befördern, als ein:e Tennis-Anfänger:in in seinem ersten Training. Insbesondere der Marketing-und Vertriebsprozess hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Online Marketing, Social Media, Remote Selling und virtuelle Events ergänzen insbesondere diesen Prozess, obwohl viele noch immer meinen, dass das für die jeweilige Branche irrelevant ist. Aber genau dort sind die Menschen, ihre Kund:innen...





Wir müssen wieder dorthin wo die Menschen sind, die wir erreichen wollen. Wir müssen ihnen zuhören, sie verstehen - ihre Ziele, Ängste, ihre Herausforderungen und Challenges, statt plakativ Prozesse an die Wand zu malen. Am Ende des Tages geht es doch in jedem Prozess darum, wie wir unserem Kunden möglichst effizient bei SEINER Zielerreichung helfen können.

And that's it...

Lieber Herr Schaar, ich bedanke mich hier ganz herzlich für dieses tolle Match und hoffe auf noch viele weitere. Denn eines haben Sie mich ebenfalls gelehrt: Es hilft nichts, wenn wir um den heißen Brei reden. Straight forward und immer mit GMV. Und deshalb stelle ich mich auch - voller Überzeugung und dem nötigen Respekt - auch denjenigen auf dem Platz gegenüber, die vermeintlich mehr Erfahrung haben. Am Ende ist Alter doch noch eben nur eine Zahl...

Ihr Nikolai Gogoll



# Was Sie schon immer über die Entstehung des **DiALOG** wissen wollten...



... und nie zu fragen wagten!

Hier gibt's die Antworten:  
[www.dialog-magazin.de/schaarfblick](https://www.dialog-magazin.de/schaarfblick)

