

Einführung eines Workflow Management Systems

Untersuchungen über die Erfahrungen nach der Einführung eines Workflow Management Systems zeigen, daß die Erwartungen an ein Workflow Management System oft nur zum Teil erfüllt werden. Die Gründe hierfür können technischen, sozialen, organisatorischen oder funktionalen Ursprungs sein. Tatsache ist, daß technische oder funktionale Einflüsse weniger häufig für die Nichterfüllung der Erwartungen an ein WFMS (Workflow Management System) verantwortlich sind als organisatorische und soziale Faktoren. Scheitert eine Einführung aufgrund organisatorischer oder sozialer Probleme, sind die finanziellen Verluste höher als bei technischen oder funktionalen Gründen, die leichter und früher erkannt und lokalisiert werden können. Dieser Artikel beschäftigt sich mit den 20 wichtigsten organisatorischen Einflußfaktoren.

1. Anordnung durch das Top-Management:

Die Einführungsentscheidung ist eine tiefgreifende, weitreichende, strategische Entscheidung, die einheitlich auf das Gesamtziel wirken muß. Sie muß vom Top-Management getragen werden. Dies bedeutet nicht nur, daß das Top-Management die Einsatzentscheidung treffen und hinter dieser Entscheidung stehen muß, sondern auch, daß die Verantwortung für den Erfolg bzw. Mißerfolg beim Top-Management liegen und die Veränderungsbereitschaft vorgelebt werden muß.

*Dipl.-Ing.;
Studium
der Tele-
matik-
Wirtschaft;
Sponsion
1996;
seit 1992 im
R&D Team
der Firma CSE
Systems
(Projektleitung im
Bereich Workflow
Management,
BPR und DMS);
seit SS 1997
Doktoratsstudium
am Institut für
Informations-
verarbeitung und
computergestützte
neue Medien
E-Mail: jome@cse
systems.com*

Johannes Meleschnig

2. Ganzheitliche, prozeßorientierte Betrachtungsweise:

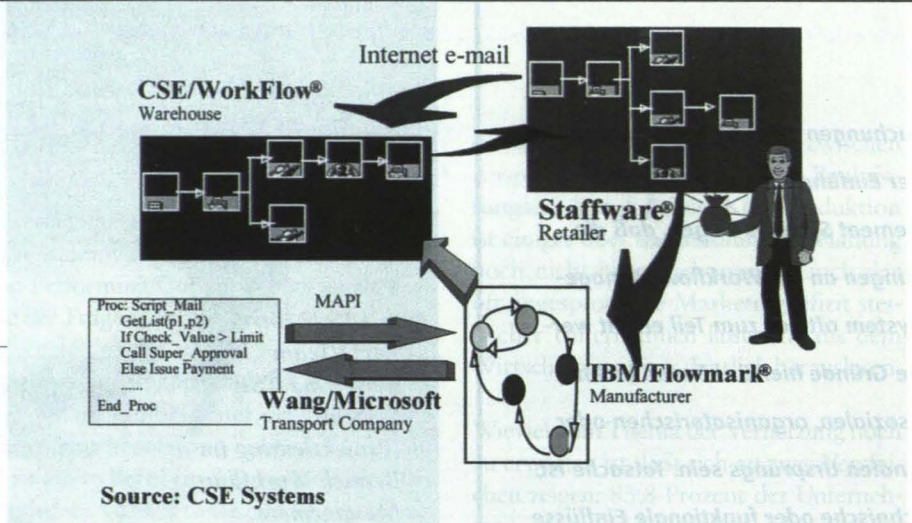
Das Ergebnis eines kundenorientierten Prozesses ist das Erbringen der Leistung am Kunden. Ein Geschäftsprozeß muß nicht zwangsläufig an seinen Unternehmensgrenzen enden, sondern – sofern erforderlich – im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung auch Kunden, Lieferanten und Partner integrieren. Jedoch nur wenn bereits vor Projektbeginn an eine entsprechende Integration gedacht wird und informationstechnische und organisatorische Vorkehrungen getroffen werden, kann vermieden werden, daß proprietäre Lösungen entstehen und effizienzsteigernde interorganisatorische Maßnahmen bereits im Vorfeld für lange Zeit verhindert werden. Vor allem in

hierarchisch stark strukturierten Unternehmen kann der erforderliche Wandel vom „funktionsorientierten Denken“ zu „bereichsübergreifendem, prozeßorientiertem Denken“ Schwierigkeiten bereiten.

3. Reorganisation bzw. Neugestaltung von Prozessen:

Neben einer genauen Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation sind das Erkennen, Redesign und Bescherrschen der Kernprozesse und die Überleitung in das WFMS wesentliche, erfolgsbestimmende Schritte. Schlüssel- bzw. Kerngeschäftsprozesse sind für die Evaluierung der Einführung von großer Bedeutung. Sie beinhalten die höchsten und wichtigsten Rationalisierungspos-

Abb. 1: Unternehmens- und WF-Hersteller- übergreifender Prozeß¹⁾



tentiale im Unternehmen. Optimierte Sollabläufe, bei der die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet wurde, erweisen sich immer wieder als einer der Schlüssel für die Erfüllung weitreichender Erwartungen an ein WFMS. Werden nicht optimierte, papierbasierende Abläufe elektronisch abgebildet und auch mit dem WFMS nicht inkrementell optimiert, vergeblich man eine große Chance für eine durchschlagende Verbesserung. Rationalisierungspotentiale würden verschenkt werden und bestehende Abläufe, ungeachtet ihres Sinns, zementiert bleiben. Bei der Neugestaltung von papierbasierenden Abläufen ist auch auf die Reduktion der Medienbrüche zu achten. Dadurch wird die Durchgängigkeit des Geschäftsprozesses verbessert, und Komplexitätskosten werden vermindert. Papierschnittstellen sollten, wenn überhaupt, nur noch am Anfang und am Ende eines Geschäftsprozesses vorkommen.

4. CPI (Continuous Process Improvement):

Durch ein WFMS gesteuerte Prozesse dürfen niemals als etwas Statisches

Durch ein WFMS gesteuerte Prozesse dürfen niemals als etwas Statisches betrachtet werden.

betrachtet werden. Geschäftsprozesse müssen kontinuierlich modifiziert und optimiert werden. Das dynamische Unternehmensumfeld bedingt eine permanente Prozeßkontrolle und Prozeßoptimierung sowie eine permanente Beobachtung der für das Unternehmen wichtigen Erfolgsfaktoren.

5. Zusammenführung der Taylor'schen Teilung:

Der Trend geht eindeutig weg vom Taylorismus hin zu einer objektorientierten Arbeitsteilung. Durch eine sinnvolle Integration der Bearbeitungsschritte können Übergangszeiten stark reduziert werden. Planung, Ausführung und Kontrolle müssen wieder zu sinnvollen Einheiten zusammengeführt und somit den einzelnen Leistungsträgern mehr Verantwortung und mehr Kompetenz eingeräumt werden. Der Sinn einer Arbeit im Gesamtablauf eines Prozesses wird dadurch für Mitarbeiter leichter ersichtlich und wirkt motivierend. Fehler und Erfolge der Mitarbeiter müssen nachvollziehbar sein, ohne den Eindruck des „big bro-

ther is watching you“ zu erwecken.

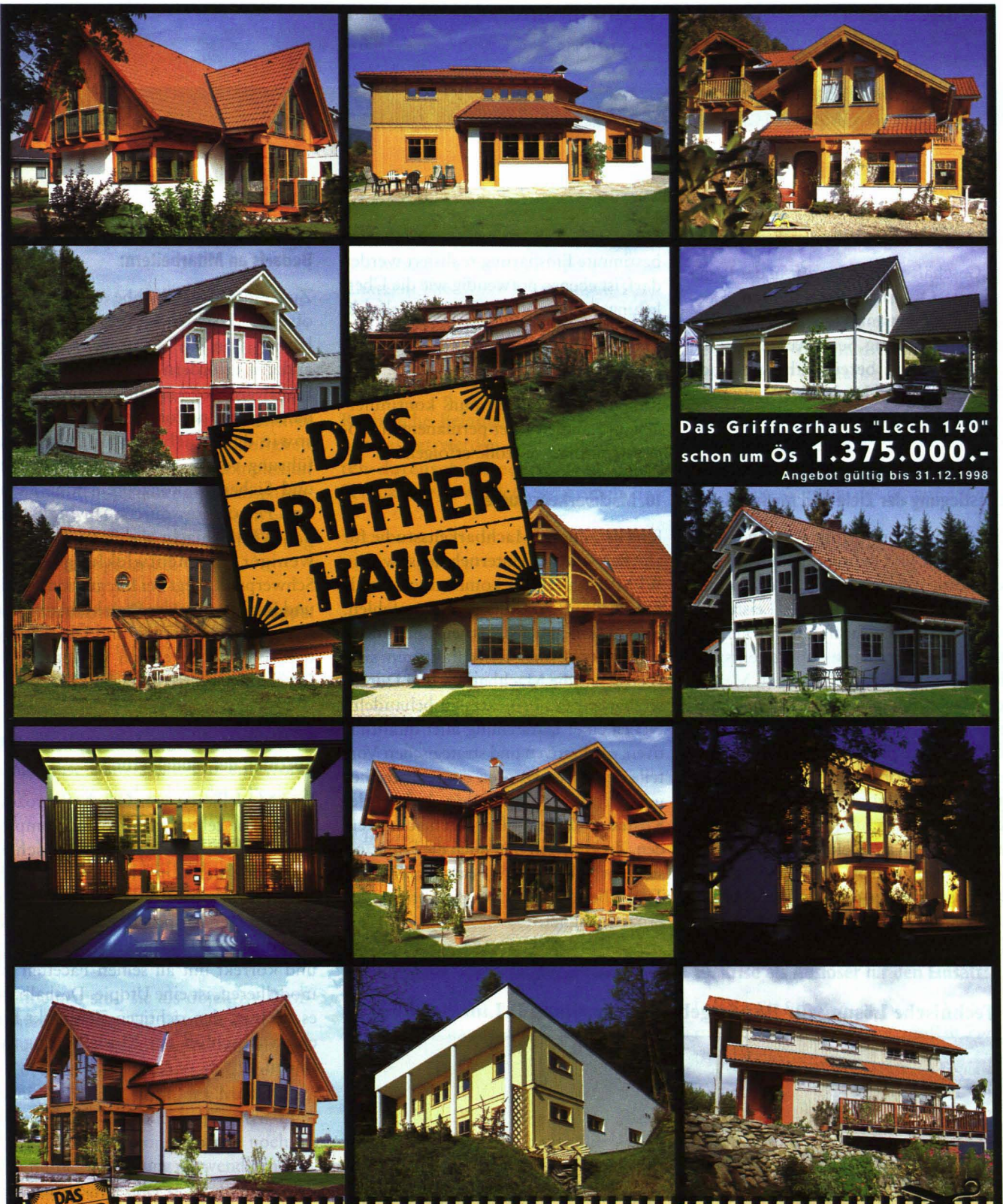
6. Piloteinführung in Inseln:

Die Einführung betrifft hierbei nicht das gesamte Unternehmen, sondern nur gezielt ausgewählte Prozesse oder Teilprozesse in einer abgeschlossenen Umgebung. Insbesondere technische und funktionale Mängel können leicht erkannt und lokalisiert werden. Geschäftsprozesse zeichnen sich aber durch eine bereichsübergreifende Kette von Aktivitäten aus. Dies bedeutet, daß für das Pilotprojekt möglichst unabhängige Aufgabenbereiche gefunden werden müssen, die leicht von der übrigen Organisation gelöst werden können. Die Anzahl der Schnittstellen zu anderen Bereichen sollte so gering wie möglich sein.

7. Entwicklung eines Rollenkonzeptes:

Ein Rollenkonzept ermöglicht, daß nicht jede personelle Änderung eine Änderung der Prozeßmodelle bedingt. In gut durchdachten Organigrammen tauchen Personennamen erst so tief wie möglich auf. Reduziert man das Organigramm auf Rollen, werden personelle Veränderungen weitgehend nur noch im Organigramm und nicht mehr im WFMS nachvollzogen.

1.) Workflow Interoperability Demo der WfMC, Toronto 1996, 5 WfMC Mitglieder – CSE Systems, DEC, IBM, Microsoft/Wang und Staffware – bildeten ein „Supply Chain Management Szenario“ nach.



Das Griffnerhaus "Lech 140"
 schon um ös **1.375.000.-**
 Angebot gültig bis 31.12.1998

**DAS
 GRIFFNER
 HAUS**



**DAS
 GRIFFNER
 HAUS**

INFO-GUTSCHEIN: Schicken Sie mir bitte ...

- Den Aktionsfolder für das Haus "Lech 140" Den großen "Griffnerhaus-Farbkatlog"

Name:

Adresse:

PLZ:

Ort:

Tel.Nr.:

Einsenden an: Griffnerhaus Zentrale, Gewerbestr. 3, A - 9112 Griffen, Tel. 04233/22 37-0, Fax 04233/22 37-5, <http://www.griffnerhaus.com>

DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR 9/98

8. Prozeßbeauftragter:

Ein Geschäftsprozeß betrifft in der Regel mehrere Organisationseinheiten. Deshalb ist die Ernennung eines Prozeßbeauftragten wichtig. Seine Aufgabe ist die funktions- und bereichsübergreifende Optimierung und Implementierung eines Geschäftsprozesses oder einer Gruppe von Geschäftsprozessen.

9. Festlegung der Ziele und Meßgrößen:

Ziele können nur erfüllt werden, wenn sie bekannt und definiert sind. Um Verbesserungen zu verdeutlichen, Alternativen zu bewerten und eine Leistungstransparenz zu schaffen, sind genaue Definitionen der Ziele und der entsprechenden Meßgrößen notwendig. Meßergebnisse können z. B. Prozeßkostenrechnung, ABC (Activity Based Costing) oder Geschäftsprozeß-Benchmarking liefern. Schlagworte wie Umsatzoptimierung, Verminderung der Durchlaufzeit oder Rationalisierung von Arbeitsplätzen eignen sich als Zieldefinitionen nicht. Sie sind viel zu grob. Die Zieldefinitionen müssen feiner und konkreter erfolgen. Auch die Fixierung der Rahmenbe-

dingungen, z. B. zu welchem Preis eine bestimmte Einsparung realisiert werden darf, ist ebenso notwendig wie die Überlegung, welche Variable eine Zielfunktion beinhaltet und welche Umfeldbedingungen disponabel sind. Die Überprüfung der Gültigkeit der dynamischen Rahmenbedingungen muß kontinuierlich im Rahmen einer permanenten Projekt-Qualitätskontrolle erfolgen.

10. Machbarkeitsstudie:

Eine detaillierte Machbarkeitsstudie für alle Bereiche des Unternehmens, wo ein WFMS zum Einsatz kommen soll, ist als Entscheidungsgrundlage zu empfehlen. Alle unternehmensinternen und unternehmensexternen Risikofaktoren sind ebenso wie die Machbarkeit und Durchsetzbarkeit des Projektes zu behandeln. Neben einer Darstellung aller quantitativen, qualitativen und strategischen Vorteile des Einsatzes muß ein realistisches und schlüssiges Bild über Aufwände, Kosten und Zeitabläufe gemacht werden. Zu klären ist hier auch die Frage, ob sich ein WFMS (bzw. welcher WFMS-Typ) überhaupt für die Steuerung der Prozesse eignet.

11. Erkennen der Verschiebung des Bedarfs an Mitarbeitern:

Zum einen ist im Sachbearbeiterbereich oft eine Verschiebung bzw. Zusammenlegung von Rollen notwendig, zum anderen erfordern das Aufstocken von Hardware, der Aufbau und die Instandhaltung von performanten Netzwerken sowie das Erarbeiten und die Ausführung von ausgefeilten Datenschutz- und Sicherheitskonzepten hohe Sach- und Personalressourcen. In bezug auf das WFMS macht die EDV-Abteilung weniger Eigenentwicklungen; der Schwerpunkt liegt bei Integrationsarbeit und Realisierung der Projektabläufe wie z. B. Implementierung und Überleitung der von Fachbereichen vorgegebenen Geschäftsprozesse in das WFMS.

12. Wahl des richtigen Zeitpunktes für den Abschluß der Modellierung:

Das Modellieren von Geschäftsprozessen ist eine zeitaufwendige und komplexe Aufgabe. In einem dynamischen Unternehmensumfeld ändern sich Geschäftsprozesse und deren Parameter laufend. Der Anspruch, ein lebendiges, dynamisches Unternehmen vollständig und korrekt mit all seinen Facetten zu modellieren, ist eine Utopie. Deshalb ist es wichtig, den richtigen Zeitpunkt für einen Abschluß der Modellierung zu finden.

Technische Lösung für Bundesgebäudeverwaltung II Linz-Salzburg

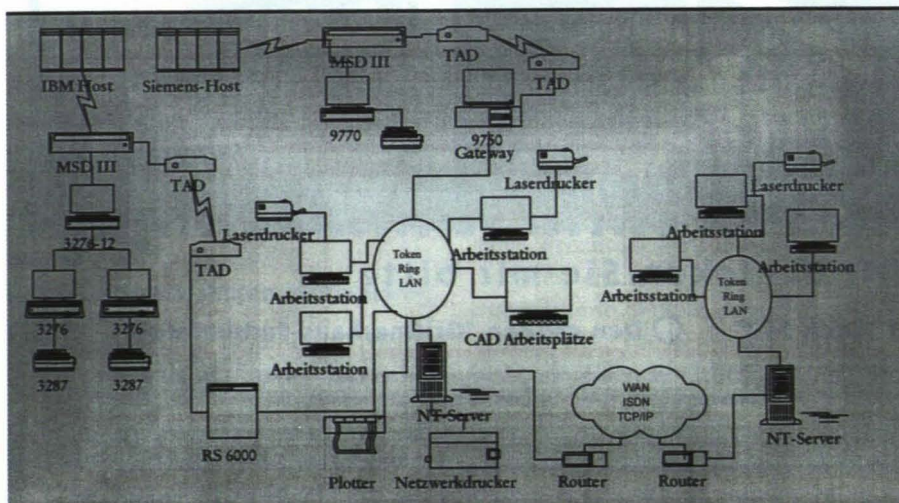


Abb. 2: Beispiel für eine komplexe EDV-Landschaft in der öffentlichen Verwaltung

13. Früherkennung von Modellierungsfehlern:

Modellierungsfehler sind immer kostspielig und folgenreich, da unter Umständen die gesamte Struktur und Abläufe eines Unternehmens betroffen sind. Grundsätzlich gilt: Je später Fehler erkannt werden, desto kostenintensiver sind die Folgen. Die Fehlerhäufigkeit geht Hand in Hand mit der Komplexität von Abläufen. Je klarer und transparenter Abläufe definiert werden, desto weniger fehleranfällig ist die Modellierung der Geschäftsprozesse.

14. Zusammenstellung der Projektgruppe:

Durch eine heterogene Arbeitsgruppe sollte eine Wissenssynergie im Projektteam erreicht werden, die nicht nur für die erforderliche Dynamik sorgt, sondern auch eine gesamtheitliche Betrachtungsweise sicherstellt. Für ein Workflow-Projekt sind neben dem Projektleiter die Mitarbeit und Entscheidungen von Vertretern des Managements und der Fachbereiche, Vertreter des Betriebsrates und externe Berater (sofern vorhanden) erforderlich.

15. Externe Berater:

Zum einen sind sie als objektive Beobachter wichtig. Sie können im Unternehmen eine neutrale Stellung einnehmen, die es ihnen leichter als „Internen“ ermöglicht, der Rolle des Moderators gerecht zu werden. Sie erkennen z. B. leichter, ob die Projektgruppe noch an den für die Umsetzung notwendigen Problemen arbeitet oder sich schon mit den „nice to have“ – Features beschäftigt. Zum anderen ist ihre Produkt- und Marktkenntnis sehr wichtig. Gute und oftmals notwendige Einsatzmöglichkeiten bietet Coaching im Bereich der Entscheidungsfindung wie Pflichtenheft, Bewertung der Angebote, Risikoanalyse und Cost/Effectiveness-Analyse. Anhand ihrer Einführungserfahrung können sie

auch die Auswirkungen der Umsetzung beschlossener Maßnahmen gut einschätzen. Die Wahl des richtigen Partners ist auch hier enorm wichtig.

16. Erfüllung der rechtliche Voraussetzungen:

Rechtliche Belange dürfen nicht vernachlässigt werden. Insbesondere sollten datenschutzrechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Oft kommt eine

18. Unternehmensinterne Hotline:

Sobald das System in Betrieb geht, muß für eine qualitativ gute unternehmensinterne Workflow-Hotline gesorgt werden. Meist kommen hierfür speziell geschulte EDV-Mitarbeiter zum Einsatz, die auch in einem Kontakt mit der Workflow-Hotline des Anbieters stehen. Es wird so die Bildung eines informellen, benutzergetriebenen „Informationsservices“ unterbunden, das oft nur auf eige-

Architektur der Workflow-Lösung Deutsche Telekom AG

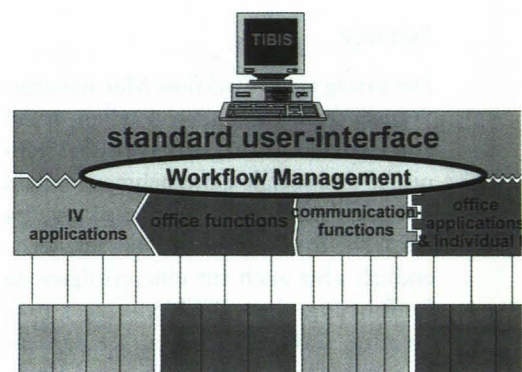


Abb.3: Beispiel eines integrierten Büro-Informationssystem

Reihe von vergütungs- und arbeitschutzrechtlichen Vorschriften dazu (z. B. eine Umschichtung der Mitarbeiter in höhere Vergütungsgruppen).

17. Verankerung in der Unternehmenskultur:

Die Reorganisation der Geschäftsprozesse, die Verflachung der Organisation und die Einführung neuer Informationstechnologien bedingen eine Änderung der Unternehmenskultur. Menschliche und technische Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten erhalten eine wesentlich höhere Bedeutung als in straff zentralisierten Organisationen. Mehr Dynamik und Flexibilität erfordern mehr Selbständigkeit der Mitarbeiter und ziehen die Notwendigkeit mit sich, aktiv zu gestalten und mehr Eigenverantwortung zu tragen.

nen Erfahrungen mit dem System und nicht auf fundiertem Wissen aufbaut.

19. Krise als Auslöser für den Einsatz:

Da die Einführung auch eine Veränderung der Kultur bedeutet, muß in Zeiten einer Krise über eine solche besonders sorgfältig nachgedacht werden. In einer Krise können in der Regel genau die sozialen Komponenten nicht entwickelt werden, die für die effiziente Nutzung von Workflow Management-Systemen erforderlich sind.

20. Technisches Betriebskonzept:

Ein WFMS muß nahtlos in die Systemlandschaft des Unternehmens integriert werden können. Vorhandene Programme, Telematikdienste, Datenbanken, Protokolle, Terminalemulationen, Informationspools, Bearbeitungsmethoden etc.

sollten, ohne daß isolierte Insellösungen entstehen, weiterverwendet werden können. In Hinblick auf Produktivität, Ergonomie und Investitionsschutz muß das WFMS in die bestehende Büroumgebung integriert werden. Hierfür müssen die Dokumentation des Ist-Zustands des Informationssystems und ein funktionierendes technisches Betriebskonzept vorhanden sein. Beides ist Voraussetzung für die Konzipierung und den funktionierenden Einsatz einer neuen kreativen Informationstechnologie.

Resümee

Der Erfolg eines Workflow Management-Systems kann sich nur einstellen, wenn es optimal in das organisatorische, technische und soziale Unternehmensumfeld integriert wird. Für die Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Nutzens, letztendlich also auch für eine erfolgreiche Einführung eines WFMSs, ist es notwendig, daß Funktionen, Organisationsprozesse, Informations- und Kommunikationsflüsse aufeinander abgestimmt werden. Die Einführung bedeutet einen hohen finanziellen und zeitlichen Einsatz. Oft sind Veränderungen von Organisation sowie Veränderungen der Qualifikation und des Verhaltens aller Mitarbeiter und Manager notwendig. Herausforderungen dieser Größenordnungen machen für ein Unternehmen nur Sinn, wenn dem gewünschten Workflow-Einsatz eine strategische Zielsetzung zugrunde liegt, die mit Vehemenz verfolgt wird. Demnach gilt auch für die erfolgreiche Realisierung eines Workflow Management-Projekts der Leitsatz: **Strategie vor Organisation, Organisation vor Technik.**

Weitere Informationen und Literatur

Weiterführende Information zum Thema Business-Improvement erhalten Sie bei: *CSE Systems, Computer und Software Engineering Ges.m.b.H.*

*St. Veiter Straße 4, A-9020 Klagenfurt
Tel.: ++43/463-50645
Fax ++43/463-50677
E-Mail: workflow@csesystems.com
<http://www.csesystems.com>*

- [1] DIN Fachbericht 50: Geschäftsprozeßmodellierung und Workflow-Management, Beuth, 1996
- [2] Fritzenwallner, Rupert: Trend-Forum '97, Vortrag: Bundesgebäudeverwaltung II Linz-Salzburg
- [3] GIGA Information Group and DELPHI Consulting Group, Konferenzhandbuch: Business Process and Workflow Conference; Orlando, März 1997
- [4] Gutzwiller T. A: Workgroup und Workflow – Eine Chance für Ihr Unternehmen, in: SVD Tagungsdokumentation Workgroup und Workflow, 1995
- [5] Hammer, Michael; Champy, James: Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen; 3. Aufl., Frankfurt/Main; New York: Campus, 1994
- [6] Hammer, Michael: Beyond Reengineering, 1996; ISBN 0-88730-729-9
- [7] Hasenzagl, Rupert: Vergebene Chancen bei der Einführung von EDV-Systemen zur Unterstützung der Ablauforganisation, in: Dokument '98, Konferenz und Ausstellung 11. und 12. März 1998 Austria Center Vienna
- [8] Liebmann, Hans-Peter: Vom Business Process Reengineering zum Change Management; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997; ISBN 3-409-12223-0
- [9] Rätzsch, R. Harald: Induskript: Workflow, Universität Klagenfurt; 1997
- [10] Rätzsch, R. Harald: WFM – Welche technischen Konzepte bestimmen die Vorgangsbearbeitung der Zukunft, in: Dokument 98, Konferenz und Ausstellung 11. und 12. März 1998 Austria Center Vienna
- [11] Rätzsch, R. Harald: Stand der Standardisierung im Bereich Workflow Management, in: Kostenoptimale Logistik-Prozesse, Conference Proceedings Tagungsbuch, London/München, 1996
- [12] SUTER, Andreas; TIPOTSCH, Chris: Induscript Business Reengineering, TU-Graz, 1995
- [13] Tipotsch, Chris.: Business Modelling – Impulse für das Denken in Geschäftsprozessen, in: Telematik (1997) 2, S. 6–11
- [14] Versteegen, Gerhard: Change Management, in: Dokument 98, Konferenz und Ausstellung 11. und 12. März 1998 Austria Center Vienna
- [15] Versteegen, Gerhard: Einführung von Workflow Management Systemen – Flußkontrolle, in: iX (1995) 9, S. 144–145
- [16] Zimmer-Heinrich, Werner; Zumbach, Peter: Groupwaresysteme – Grundlagen für die Einführung, in: Office Management (1996) 7–8 S. 46–49