

Ratgeber für Workflow/Workflow-Management



Haftungsausschluss

Die Inhalte und Aussagen des vorliegenden Ratgebers wurden von der SEEBURGER AG sorgfältig erwogen und geprüft. Dennoch kann er eine individuelle fallbezogene Beurteilung der konkreten Sachverhalte im Einzelfall nicht ersetzen und es können inhaltlich Irrtümer oder Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Dies gilt insbesondere für steuerrechtliche Belange. Die SEEBURGER AG übernimmt daher keine Haftung für evtl. Schäden, die sich aus einer Abstützung auf die im Ratgeber getroffenen Aussagen ergeben.

Inhalt

1) Einleitung	4
1.1 Begriffserklärung	4
1.1.1 Was ist ein Geschäftsprozess?	4
1.1.2 Workflow und Workflow-Management-System	4
1.2 Workflow-Arten	5
2) Motivation für den Einsatz des Workflow-Systems	5
2.1 Zeitpunkt und Notwendigkeit einer Diskussion um Workflow-Management	5
2.2 Aktuelle Unternehmenssituationen	7
2.3 Nutzenpotenziale	10
2.3.1 Soziokulturelle Nutzenpotenziale	10
2.3.2 Technische Nutzenpotenziale	10
2.3.3 Organisatorische Nutzenpotenziale	11
2.4 Herausforderungen und Risikopotenziale bei der Einführung eines WfMS	11
2.4.1 Soziokulturelle Risikopotenziale	12
2.4.2 Technische Risikopotenziale	13
2.4.3 Organisatorische Risikopotenziale	14
2.5 Zusammenfassung der Nutzen- und Risikopotenziale	15
3) SAP-Workflow	16
3.1 Einsatz von SAP Business Workflow	17
4) Zusammenfassung und Fazit	19

1) Einleitung

1.1 Begriffserklärung

Oft werden in der Praxis die Begriffe und die Zusammenhänge zwischen

1. Geschäftsprozess und
2. Workflow/Workflow-Management

durcheinandergebracht.

Deshalb werden die Begriffe nachstehend kurz erläutert.

1.1.1 Was ist ein Geschäftsprozess?

Geschäftsprozesse sind betriebliche Abläufe eines Unternehmens, um ein bestimmtes Vorhaben zu erreichen. Diese betrieblichen Einzelschritte können innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens sein. Der Unterschied zwischen einem Geschäftsprozess und einem Projekt liegt darin, dass ein Projekt als einmaliges Vorhaben angesehen werden kann, während ein Geschäftsprozess ein sich wiederholender Ablauf ist. In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen von Geschäftsprozessen, die oft aber in folgenden Punkten übereinstimmen:

- Geschäftsprozesse haben ein Ziel (oder auch mehrere), das sich aus den Unternehmenszielen ableitet.
- Die Gesamtaufgabe eines Geschäftsprozesses kann in Teilaufgaben zerlegt werden (im Extremfall kann ein Geschäftsprozess auch aus nur einer Aufgabe bestehen).
- Die Aufgaben werden von Aufgabenträgern wahrgenommen, die Inhaber von Stellen sind, die wiederum in Organisationseinheiten gruppiert sind.
- Die Aufgaben werden entweder manuell, teil-automatisiert oder automatisiert erfüllt.
- Ein Geschäftsprozess liegt oft quer zur klassischen Aufbauorganisation, d. h. er tangiert unter Umständen mehrere Abteilungen.
- Für die Erfüllung der Aufgaben werden die Unternehmensressourcen benötigt.
- Geschäftsprozesse benötigen zu ihrer Realisierung Informationsträger aller Art.

Zusammenfassend soll für diesen Ratgeber folgende Definition für den Geschäftsprozess gelten:

Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind. Die Tätigkeiten werden von Aufgabenträgern in Organisa-

tionseinheiten unter Nutzung der benötigten Produktionsfaktoren geleistet. Unterstützt wird die Abwicklung der Geschäftsprozesse durch die Informations- und Kommunikationssysteme des Unternehmens.

1.1.2 Workflow und Workflow-Management-System

Technisch wird ein Geschäftsprozess von einem Workflow begleitet. Der Geschäftsprozess wird dabei mit seinem Arbeitsablauf in seiner Gesamtheit oder auch nur in Teilen unterstützt. Das heißt, die in dem Geschäftsprozess modellierten Aktivitäten müssen nicht zwangsläufig durch ein Workflow-Management-System gesteuert werden, sondern sie lassen sich auch organisatorisch, mit nur vereinzelt eingesetzten Software-Werkzeugen umsetzen. Ein Workflow läuft immer wieder nach demselben oder einem ähnlichen Schema ab.

Der Ablauf wird durch Ereignisse beeinflusst, die den Start eines Geschäftsprozesses und damit die speziellen Workflows auslösen und die enthaltenen Aktivitäten bereitstellen sowie beenden können. Nach erfolgreichem Beenden der Aktivitäten oder dem Abbruch einer Aktivität muss der Workflow immer zu einem definierten Zustand zurückkehren. Die Aktivitäten werden von unterschiedlichen Rollen ausgeführt, denen die benötigten Werkzeuge (Software-Tools) und Informationen für das Ausführen der Aktivitäten zugewiesen werden. Ein Workflow-Management-System wird von der Workflow Management Coalition, eine internationale Organisation von Anwendern, Entwicklern und Analysten für Business Process Management und Workflow-Standards, wie folgt definiert:

»[A Workflow Management System is] a system that completely defines, manages and executes ›workflows‹ through the execution of software whose order of execution is driven by a computer representation of the workflow logic.«¹

Workflow-Management-Systeme koordinieren zum größten Teil räumlich oder zeitlich verteilte Arbeitsgruppen. Sie sind speziell zur Unterstützung von betrieblichen Abläufen geeignet, die folgende Charakteristiken aufweisen:

- Einbeziehung vieler Personen oder Applikationen
- Hoher Strukturierungsgrad gekoppelt mit einer geringen Komplexität
- Hohe Wiederholungsfrequenz mit wenig Ausnahmefällen

¹ Workflow Management Coalition: The Workflow Reference Model. 1995 <http://www.wfmc.org/standards/docs/tc003v11.pdf>

1.2 Workflow-Arten

Das internationale Standardisierungsgremium, die Workflow Management Coalition, unterscheidet vier grundlegende Workflow-Typen:

Ad-hoc-Workflow

Unterstützt einmalige oder stark variierende Prozesse, die wenig strukturiert und nicht vorhersehbar sind.

Ad-hoc-Workflow

Unterstützt das gemeinsame Erarbeiten eines Ergebnisses. Dieser Begriff wird auch als Synonym für Groupware verwendet.

Administrative-Workflow

Unterstützt strukturierte Routineabläufe, die nicht strategisch, selten zeitkritisch und von geringem Geldwert sind.

Production-Workflow

Unterstützt fest strukturierte und vordefinierbare Vorgänge, die zumeist zeitkritisch und von strategischer Bedeutung sind.

2) Motivation für den Einsatz des Workflow-Systems

2.1 Zeitpunkt und Notwendigkeit einer Diskussion um Workflow-Management

Das Workflow-Management hat nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion Berücksichtigung gefunden, sondern auch in der Praxis wird es zunehmend thematisiert.

Diese Entwicklung zeigt sich auch in einer im Jahr 2012 durchgeführten SEEBURGER-Umfrage: 65 Prozent der untersuchten Unternehmen vertreten hier die Meinung, dass der Zeitpunkt einer Diskussion über Workflow-Management und die dazugehörigen Technologien gerade richtig gewählt ist. Fünf Prozent der befragten Unternehmen glauben sogar, dass es für eine ausführliche Diskussion bereits zu spät ist, und nur rund ein Viertel der Befragten (22 Prozent) erachtet den Diskussionszeitpunkt als zu früh.



Abbildung 1: Der richtige Diskussionszeitpunkt für Workflow-Management

Diese Einstellung bestätigt sich auch dadurch, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen glaubt, dass eine Diskussion über Workflow-Management notwendig oder sogar sehr notwendig ist (vgl. nachstehende Abbildung). Insgesamt sind fast 70 Prozent der untersuchten Unterneh-

men der Überzeugung, dass diese Thematik zumindest mit mittlerer Priorität behandelt werden muss.

Nur rund acht Prozent sehen eine geringe oder gar keine Notwendigkeit, um dieses Konzept zu diskutieren.

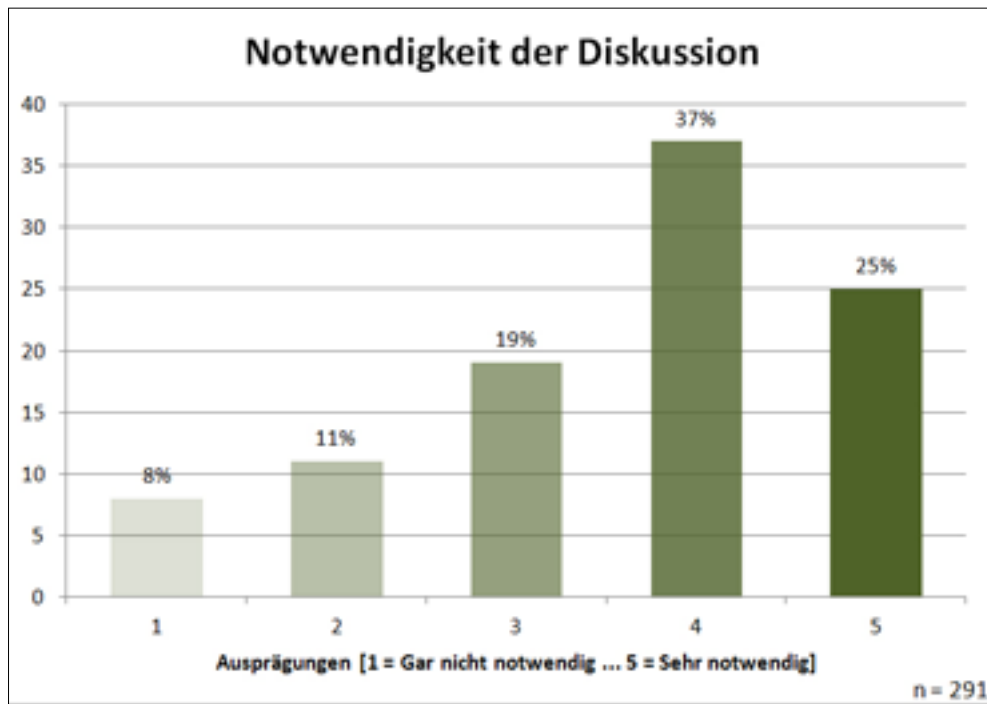


Abbildung 2: Notwendigkeit der Diskussion zum jetzigen Zeitpunkt

2.2 Aktuelle Unternehmenssituationen

Der zunehmende Konkurrenzdruck und die Globalisierung fordern heute eine konsequente Ausrichtung der Unternehmen am Kunden. Dabei muss der Service bei gleichzeitig effizienter Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen in den Vordergrund rücken. Die Themen Prozessoptimierung und Kostensenkung gewinnen dadurch eine immer höhere Bedeutung. Aber auch Kundenbindung und Kundenservice sind wesentliche Anforderungen an die heutige Geschäftswelt. Nur höchste Standards bezüglich Effizienz, Produkt- und vor allem Servicequalität können die Existenz und Wettbewerbsfähigkeit heutiger Unternehmen bei zunehmender Globalisierung und immer ähnlicheren Produkten sichern.

Zur Schaffung dieser Grundlagen gilt es, die Geschäftsprozesse im Unternehmen zu analysieren, zu dokumentieren, zu optimieren und dort wo es sinnvoll ist, zu automatisieren. Dies führt zur Verkürzung der Bearbeitungszeiten, Schaffung besserer Informationsgrundlagen und Erhöhung der Effizienz sowie Wirtschaftlichkeit des Unternehmens – die Voraussetzungen, um dem Kunden einen optimalen

sowie zufriedenstellenden Service zu bieten und ihn dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Workflow-basierte Lösungen ermöglichen es, die arbeitsteiligen Geschäftsprozesse des Unternehmens zu automatisieren, aktiv zu steuern und damit zu optimieren sowie effizient zu gestalten. Ein Workflow-Management-System (WfMS) begleitet den ständigen Prozess der Reorganisation und versetzt Unternehmen in die Lage, jederzeit rasch auf sich ändernde Marktanforderungen zu reagieren. Weiterhin deckt eine Workflow-basierte Lösung viele Anforderungen an ISO 9000-zertifizierte Arbeitsverfahren ab.

Geschäftsprozesse sind die Ursache der zunehmenden Komplexität von Geschäftsvorfällen. Oft sind die Geschäftsprozesse für den einzelnen Mitarbeiter unüberschaubar und nicht mehr im Detail nachvollziehbar. Bei stark strukturierten Prozessen entfallen darüber hinaus bis zu 75 Prozent der Bearbeitungszeit auf Informationsbeschaffung, Wege- und Liegezeiten. Eine SEEBURGER-Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass bei Unternehmen, die noch kein Workflow-System im Einsatz haben, noch deutliche Defizite in der täglichen Durchführung von Geschäftsprozessen vorzufinden sind.

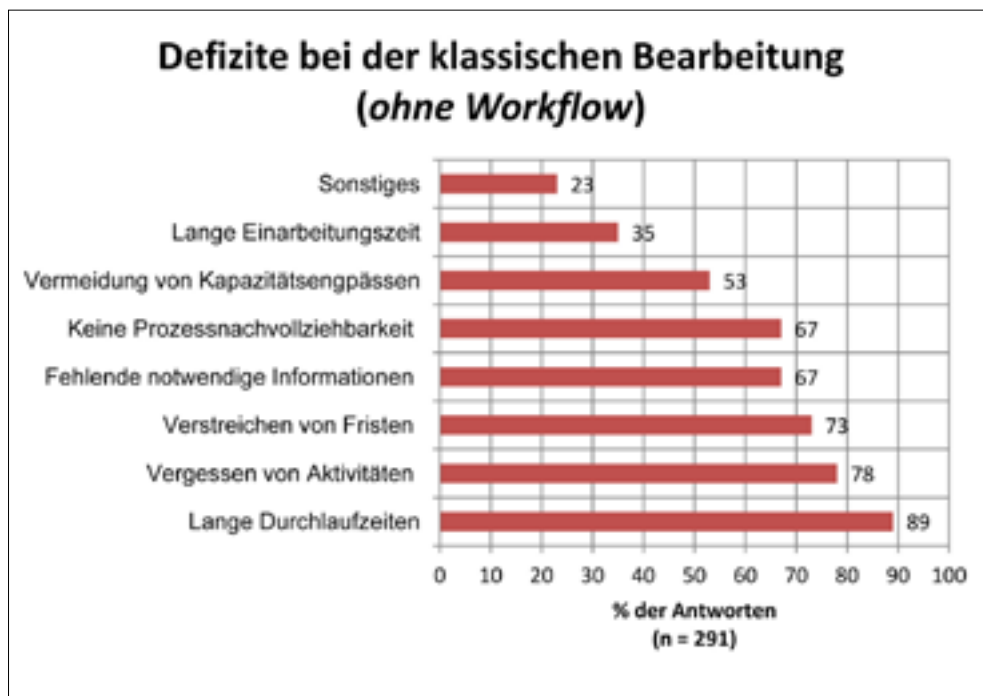


Abbildung 3: Defizite der klassischen Bearbeitung (ohne Workflow)

In der Summe führen die oben genannten Punkte zu einer lang andauernden sowie ineffizienten Bearbeitung von Geschäftsvorfällen und unzufriedenen Handelspartnern, aber auch zu frustrierten und verunsicherten Mitarbeitern.

Der Einsatz von Workflow-Management-Systemen lässt sich in drei wesentlichen Argumentationsschienen begründen:

1. Technisch bilden Workflow-Management-Systeme Prozesse direkt und durchgängig in Informations- und Kommunikationssystemen ab. Sie können äußerst hilfreich beim Management prozessorientierter Organisationsformen sein.

2. Workflow-Management-Systeme überwinden bestimmte Schwächen herkömmlicher Anwendungsarchitekturen:

- Ungenügende Partizipation der Endanwender bei der Konzeption und Realisierung der IuK-Unterstützung sowie bei der Prozessoptimierung: Workflow-Systeme machen z. B. die betriebswirtschaftlich-kaufmännische Ablauflogik dem Benutzer zugänglich.

- Prozessinformationen und -dokumentationen werden kaum automatisch generiert (z. B. Durchlaufzeiten, Kosten, Transaktionsraten, Bearbeitungsstand einzelner Prozesse, derzeitiger Bearbeiter aber auch Informationen über die aktuellen Prozessstrukturen selbst).

- Mangelnde Integration von heterogenen, einzelnen Systemen (z. B. Medienbrüche, heterogene Benutzeroberflächen); ungenügende Berücksichtigung organisatorischer Tatbestände (z. B. Stellvertreterregelungen, Abbildung von Kompetenzen, Vollmachten).

3. Workflow-Management-Systeme bieten durch die Automatisierung der bisher weitgehend manuell vorgenommenen Vorgangsbearbeitung (z. B. Dokumentenzugriff und -transport) etliche Wirtschaftlichkeitsvorteile (z. B. Kostenreduktion durch Vermeidung von Medienbrüchen, Reduktion von Such- und Wartezeiten).

Bei der SEEBURGER-Befragung wurden bei der Einführung eines Workflow-Systems folgende Fachziele von den Unternehmen genannt:

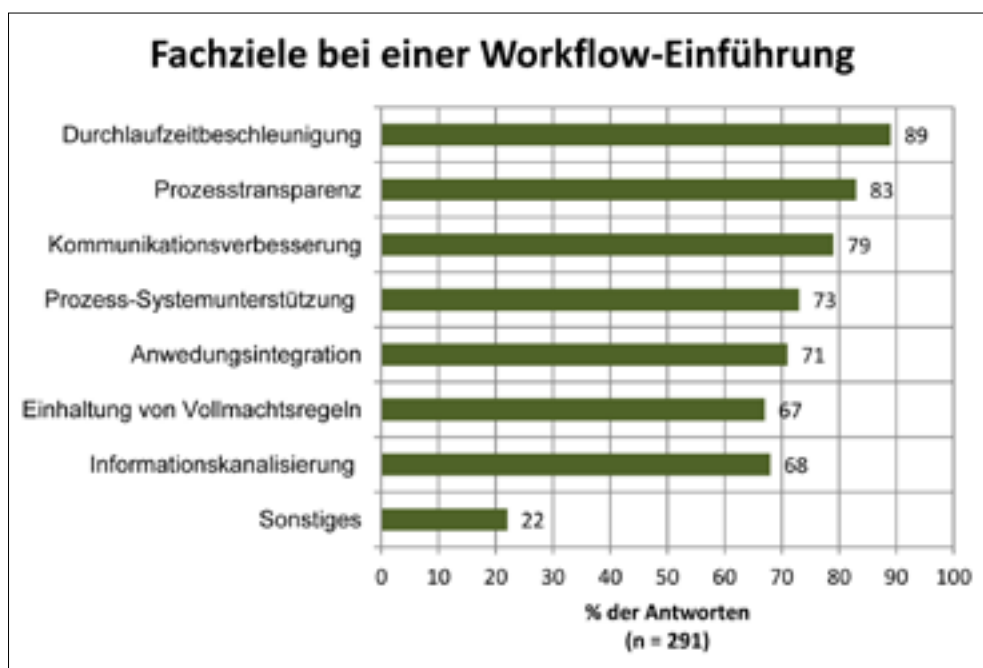


Abbildung 4: Fachziele einer Workflow-Einführung

Neben den Fachzielen werden folgende Unternehmensziele bei der Einführung angestrebt:



Abbildung 5: Unternehmensziele bei der Workflow-Einführung

Von relativ geringer Bedeutung ist der Wunsch nach Personaleinsparungen. Abhängig vom Unternehmen ergeben sich beim Einsatz Workflow-basierter Lösungen noch die folgenden Vorteile:

- Klare Zuständigkeiten
- Einhaltung von Compliance-Regeln (Vier-Augen-Prinzip, Vollmachtsregeln)
- Automatische Verteilung der Arbeitslast
- Fristenkontrolle und Eskalation
- Aktuelle Informationen zum Bearbeitungszustand
- Vermeidung von Medienbrüchen
- Grundlagen für ISO 9000 Zertifizierung

Das führt bei richtig eingesetzten Workflow-basierten Lösungen für das Unternehmen zu den folgenden Nutzenaspekten:

- Zeit- und Kostenersparnis
- Termintreue
- Bessere Handelspartnerkommunikation (z. B. durch schnelle Auskünfte bei Lieferantenanfragen)
- Fehlerreduzierung
- Effektives Controlling
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Sicherstellung von Qualitätsstandards gemäß ISO 9000ff und Compliance-Regeln (in- sowie extern)

2.3 Nutzenpotenziale

2.3.1 Soziokulturelle Nutzenpotenziale

Der elektronische Versand von Aufgaben und die Vorgabe der auszuführenden Aktivitäten können sowohl zu einer Reduktion der Bearbeitungszeit als auch zu einer Verbesserung der individuellen Bearbeitungsqualität führen. Der Mitarbeiter besitzt durch einen zeitgleichen Zugriff auf die Daten sowie Dokumente und durch eine schnellere Auffind- bzw. Verfügbarkeit von Informationen mehr Hintergrundwissen und kann sich so ein genaueres Bild des gesamten Geschäftsprozesses bzw. des Bearbeitungsstatus machen. Dabei bieten die elektronischen Postkörbe der WfMS jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, seinen persönlichen Arbeitsvorrat eigenständig zu organisieren. Der Handlungsspielraum und die Zeitautonomie der Mitarbeiter werden dadurch erhöht. Dies kann zu motivierteren Mitarbeitern führen und die Akzeptanz für ein WfMS stärken.

2.3.2 Technische Nutzenpotenziale

Durch die Nutzung eines WfMS lassen sich folgende technische Nutzenpotenziale unterscheiden:

Verbesserung des Prozessmanagements

Das Resultat einer WfMS-Einführung sind standardisierte Ablauffolgen mit eindeutig geregelten Beziehungen. Einzelne Prozesselemente oder -module sind aufgrund der hohen Strukturiertheit der Geschäftsprozesse wiederverwendbar.

Verbesserung der Systemintegration

Verteilte Anwendungen, verschiedene Programme und Werkzeuge sowie mobile Arbeitsformen lassen sich einfach in den Prozessablauf einbinden. Dadurch wird eine ganzheitliche Bearbeitung der Geschäftsfälle ohne Medienbrüche über die Abteilungsgrenzen hinweg ermöglicht.

Erfüllung internationaler Qualitätsstandards

Die definierten Arbeitsabläufe, die protokollierten Daten und die Dokumente, welche durch Integration automatisch dem Arbeitsablauf beigeleitet werden, können einen Beitrag zur Einhaltung bzw. zur Erfüllung internationaler Qualitätsstandards (z. B. ISO 9000) leisten.

Da WfMS die Überwachung der Geschäftsprozesse übernehmen und über alle Aktivitäten Protokoll führen, ist es jederzeit möglich, über den aktuellen Bearbeitungsstatus eines Geschäftsfalles Auskunft zu erhalten. Dadurch lassen sich Prozesse sowie die daraus folgenden Ergebnisse eindeutig für jeden Dritten nachvollziehen und die Auskunftsbereitschaft wird verbessert. Ebenfalls besteht beim Einsatz eines WfMS die Möglichkeit, Termine zu überwachen und bei Terminüberschreitung mit zuvor definierten Eskalationsmaßnahmen zu reagieren (z. B. Mahnung an zuständige Stellen). Die stetige Überwachung, das automatische Ausgleichen von Kapazitätsungleichgewichten sowie das Vermeiden von Doppelarbeiten reduzieren die Arbeitslast und verbessern somit das Personal- sowie Ressourcenmanagement.

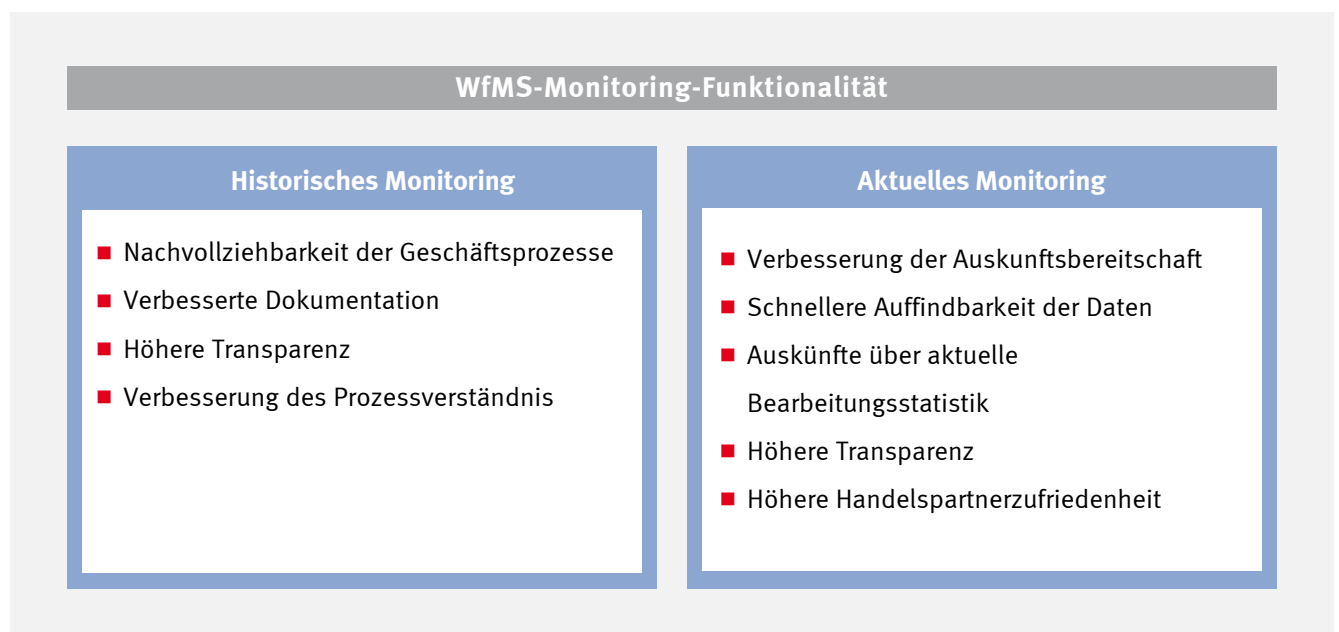


Abbildung 6: WfMS-Monitoring-Funktionalität

2.3.3 Organisatorische Nutzenpotenziale

Durch eine automatisierte Prozesssteuerung eines WfMS werden die Arbeitsflüsse optimiert und beschleunigt. Der Wegfall von langwierigen Postwegen und das automatische Weiterleiten der Daten führt zu einer Reduktion der gesamten Durchlaufzeit. Gleichzeitig werden Ablage-, Archivierungs- und Suchzeiten durch das Einbinden elektronischer Archive drastisch verkürzt. Zudem können die traditionellerweise in QS- und Organisationshandbüchern festgelegten Regeln, die in Papierform oft unbekannt sind oder unbeachtet bleiben, teilweise durch automatisierte Geschäftsregeln innerhalb des WfMS ersetzt werden. Geschäftsregeln sind ein wesentlicher Bestandteil des Aufbaus von Organisationen und der in ihnen stattfindenden Abläufe. Diese Regeln legen fest, wie die Geschäftsabwicklung zu erfolgen hat, d. h. sie beinhalten Anweisungen über Richtlinien und Einschränkungen. Dabei berücksichtigen sie die in Organisationen existierenden Zustände und Geschäftsprozesse.

Mit dem Einsatz eines WfMS können die auszuführenden Aktivitäten und die sie auslösenden Ereignisse über ein Regelwerk in Beziehung gesetzt werden. Als Basis der Workflow-Definition bieten die Geschäftsregeln daher für das Unternehmen mehrere Vorteile:

- Verringerung der Zahl möglicher Fehlerquellen
- Einhaltung von in- sowie externen Compliance-Richtlinien
 - Zuständigkeiten
 - Vier-Augen-Prinzip
 - Etc.
- Klare Vertreterregelungen
- Etc.

Durch die rasche Anpassung der automatisierten Geschäftsregeln im WfMS kann das Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren.

Weitere Einsparungsmöglichkeiten ergeben sich durch eine bessere Verteilung der Arbeitslast: Frei gewordene Arbeitskapazitäten lassen sich für andere Aufgaben einsetzen. Ferner können hohe Prozesskosten, die durch lange Durchlaufzeiten und nicht wertschöpfende Tätigkeiten (z. B. Informationsbeschaffung) entstehen, durch eine Verkürzung der gesamten Durchlaufzeit reduziert werden.

2.4 Herausforderungen und Risikopotenziale bei der Einführung eines WfMS

Neben den dargelegten Vorteilen hat ein Projekt zur Einführung eines Workflow-Management-Systems auch erhebliche Herausforderungen.

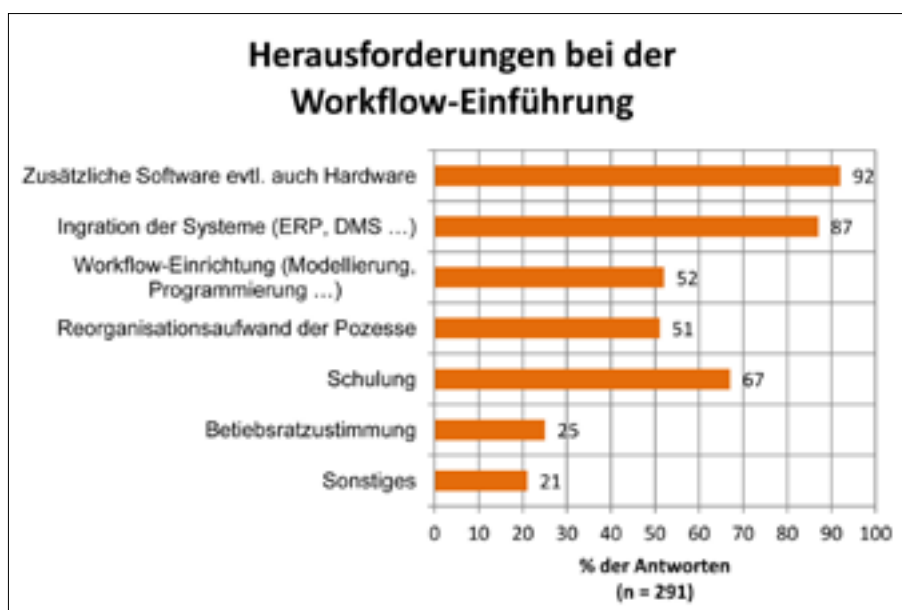


Abbildung 7: Herausforderungen bei der Workflow-Einführung

Die Herausforderungen und Risikopotenziale lassen sich wie die Nutzenpotenziale in die Kategorien Mensch, Technik und Organisation unterteilen.

2.4.1 Soziokulturelle Risikopotenziale

Die Nutzung von WfMS führt zur Einhaltung von Regeln und zur Befolgung der bei der Prozessgestaltung als effizient erachteten Vorgehensweisen. Mitarbeiter können dies als Einschränkung des persönlichen Arbeitsstils empfinden. Hier ergeben sich vor allem Probleme durch eine Reduktion der informellen Kommunikation und aufgrund der Isolierung einzelner Mitarbeiter durch eine Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen.

Unter Umständen führt dies zu negativen Einflüssen auf das Sozialverhalten der Mitarbeiter. Zudem wird durch eine verbesserte Transparenz des Arbeitsablaufs die persönliche Kontrolle erhöht. Die Angst vor der Monitoring-Funktionalität eines WfMS, die die Arbeitsleistung eines Benutzers in vielerlei Hinsicht kontrollierbar macht, kann Widerstände bei den Anwendern erzeugen (*»Big-Brother-Problematik«*).

Die Akzeptanz der Endbenutzer trägt stark zum Erfolg oder Misserfolg eines Workflow-Projekts bei. Besonderer Aufmerksamkeit bedürfen deshalb folgende Argumente, die gegebenenfalls zu Akzeptanzproblemen führen können:

Mitarbeiterängste

Die Umstellung alter Gewohnheiten bzw. die Zuwendung zu neuen Technologien bereitet Mitarbeitern, die bisher mit dem Workflow noch wenig in Berührung kamen, teilweise Schwierigkeiten. Die Angst, sich zu blamieren, etwas falsch zu machen oder zu zerstören, kann bis hin zur Ablehnung des Systems führen. Auch tatsächlich gemachte Fehler können bei Skeptikern ein derartiges Misstrauen hervorrufen, dass das Workflow-System nur im äußersten Notfall bedient wird (z. B. auf Druck eines Vorgesetzten).

Oftmals wird bemängelt, dass der persönliche Kontakt zu den Kollegen verloren geht, da die Informationen, die früher persönlich weitergegeben wurden, nun via Workflow-System ausgetauscht werden. Selbstzweifel und vorgeschobene Gründe wie beispielsweise mangelndes technisches Verständnis, machen es dem Einzelnen schwer, sich in dieser neuen Welt zurechtzufinden.

Oft wird auch die zwangsläufig auftretende Transparenz abgelehnt, da Kollegen und Vorgesetzte nun einen besseren Überblick über das bewältigte Arbeitspensum des Einzelnen erhalten (je nach Intensität des eingesetzten Systems). Ein Vergleich der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter ist nun schnell möglich. Angst um den Arbeitsplatz kann die Folge sein, da sich die Arbeiten in weniger Zeit erledigen lassen. So entstehen Freiräume, die sich in der heutigen Zeit kein am Weltmarkt tätiges Unternehmen mehr leisten kann.

Falsche Hoffnungen und Erwartungen sowie falsche Projekttrieb

Mit Workflow-Projekten verknüpfen viele Mitarbeiter die Hoffnung, dass bestehende Probleme eines Unternehmens gelöst werden. Nach dem Entschluss, eine Problemstellung mit der IT (Workflow-System) zu lösen, ist der erste Ansprechpartner vieler Unternehmensverantwortlicher der IT-Leiter. Grund dafür ist wohl der Gedanke, dass die IT entweder etwas programmiert oder eine Software beschafft. Da das Problem als sehr dringlich empfunden wird, soll die Lösung darüber hinaus so schnell wie möglich realisiert werden. Dies führt dazu, dass alle Beteiligten im Vorfeld die Ziele eines IT-Projekts allzu oft nur unzureichend formulieren. Spätestens nach der Umsetzung eines solchen Workflow-Projekts folgt sehr bald die Ernüchterung. Das bestehende Problem wurde vielleicht nicht vollständig oder im schlimmsten Fall gar nicht behoben.

Zudem sind die Anwender mit der realisierten Lösung unzufrieden, weil sich eventuell der Workflow-Prozess nur schwer in den Arbeitsalltag integrieren lässt und die Kommunikation mit den angrenzenden IT-Systemen (mobile Endgeräte, EDI-System) nur rudimentär erfolgt. Die anfängliche Hoffnung, dass durch das WfMS ein spezifisches Problem gelöst wird, erfüllt sich in diesem Fall nicht. Damit das definierte Zeit- und Kostenbudget gehalten werden kann, wird das Workflow-Projekt auch nicht wiederholt bzw. werden die Ergebnisse nicht verbessert. Das Resultat ist daher ein abgeschlossenes IT-Projekt, aber keine vollständige WfMS-Lösung als Antwort auf die Probleme des Unternehmens. Ein Workflow-Projekt ist eben nicht nur technischer/funktionaler Natur, sondern vielmehr ein Vorhaben, für das die Geschäftsprozesse und die Unternehmensorganisation die Hauptrolle spielen. Daher sollten immer die Fachabteilungen Workflow-Projekte vorantreiben, die später im WfMS integriert sind.

Politische Widerstände

Mit dem Einsatz eines WfMS geht meist der Versuch zum Abbau von hierarchischen Unternehmensstrukturen einher, der auch aus sozialkritischer Sicht positiv zu bewerten ist. *»Gemeinschaftliches Handeln ist erreichbar, wenn jeder Akteur seinen Anteil an den gemeinsamen Handlungen präzise an der gemeinsamen Mittel-, Ziel- bzw. Kooperationsstruktur ausrichtet. Dazu ist es aber weiterhin erforderlich, dass er andererseits möglichst genau die Beiträge der anderen antizipieren kann, um wiederum seine Handlungen an die der anderen anschließen bzw. anpassen zu können.«*

Je genauer eine Person die Ziele, Kooperationsmuster und Beiträge anderer Personen kennt, desto weniger muss sie sich auf die formale Hierarchie berufen und umso besser werden heutige Forderungen aus dem sozialorientierten Bereich verwirklicht. Dazu gehören z. B.:

- Eine Delegation der Entscheidung und damit eine Entlastung der Leitung.
- Die Reduzierung der Komplexität organisatorischer Gestaltungsentscheidungen.
- Die Verbesserung der lateralen Kommunikation ohne die Zwänge und Ängste der Rangordnungen und deren taktischer Manöver zur Besitzstandswahrung.

Workflow-Management-Systeme können von den Mitarbeitern kritisch zur Kenntnis genommen werden. Hierbei herrscht oft Skepsis gegenüber dem Einsatz eines WfMS und Besitzstandswahrung kommt vor Innovationen.

Mitarbeiterqualifikation

Die Anforderungen an die Mitarbeiter erhöhen sich aufgrund der technischen Neuerungen durch das WfMS. Deshalb ist es notwendig, dass die Benutzer sowohl im Umgang mit dem WfMS als auch im Hinblick auf den organisatorischen Änderungsprozess geschult werden.

2.4.2 Technische Risikopotenziale

Das Workflow-Management-System sorgt für die gezielte und aufgabenspezifische Bereitstellung von Wissen, Informationen, Anwendungen und Dokumenten. Dazu gehört auch:

- Die Implementierung und fortlaufende Durchsetzung von Geschäftsregeln, übergreifenden Eskalations-, Wiedervorlage- und Vertretungskonzepten
- Die Integration von Unternehmensapplikationen (EAI)

Besondere Aufmerksamkeit bei der Einbindung eines WfMS verlangt die Integration unterschiedlicher Applikationen. Die Anwendungsintegration ist gerade bei:

- der Einbindung von Legacy-Systemen, die oft nur über unzureichende Schnittstellen verfügen,
- der Nutzung von mobilen Endgeräten, die infolge ihrer Schnellebigkeit ständig neue Anforderungen mit sich bringen und
- bei einer hohen Anzahl unterschiedlicher Anwendungssysteme pro Workflow

eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

2.4.3 Organisatorische Risikopotenziale

Bei der Einführung eines WfMS in einem Unternehmen sind zuvor einige organisatorische Gesichtspunkte zu beachten. So würde eine bloße Abbildung der bisherigen Prozesse in ein WfMS zur Folge haben, dass einige wenige Teile der Prozesse aufgrund neuer Technologien effizienter, d.h. schneller ablaufen. Organisatorische Schwachpunkte würden jedoch erhalten bzw. zementiert werden. Einige dieser organisatorischen Schwachstellen wurden bereits zuvor kurz angeschnitten:

- Lange Durchlaufzeiten, Liege- und Transportzeiten: Untersuchungen zeigen, dass sich einzelne Geschäftsvorgänge lediglich zu drei bis fünf Prozent ihrer gesamten Durchlaufzeit in Bearbeitung befinden; der Rest der Zeit wird für Rückfragen, Transport und Doppelerfassungen benötigt.
- Mangelnde Prozesstransparenz: Bedingt durch das hohe Maß an Arbeitsteilung haben viele Mitarbeiter nur ein ungenügendes Wissen über die Zusammenhänge und den Kontext einzelner Teilaufgaben.

- Historisch bedingte Aufgabenzuordnung: Die Praxis zeigt, dass gewachsene Strukturen ohne Druck selten in Frage gestellt bzw. auf ihre Notwendigkeit überprüft werden.

- Historisch gewachsene Archive: Historisch gewachsene Archive lassen zumeist keine schnellen und zuverlässigen Zugriffe zu. Eindimensionale Suchkriterien, Schwierigkeiten bei der Datenpflege sowie Gewährung der Datenkonsistenz sind weitere Problemkreise.

Studien bestätigen, dass der Einsatz von WfMS ungleich höhere Produktivitätspotenziale bewirkt, wenn ein Business-Process-Redesign-Projekt (BPR) vorgeschaltet wurde, um organisatorische Schwachstellen bestehender Abläufe zu beseitigen. Die Workflow Management Coalition bezeichnet BPR als *»one of the key motivations behind the use of the technology«*. Ob der Einsatz eines WfMS jedoch aus Sicht der Mitarbeiter schließlich zu einer Taylorisierung oder zur Anreicherung und Flexibilisierung der Arbeit führt, ist nicht so sehr eine Frage des Tooleinsatzes, sondern des dem Prozeszentwurf zugrundeliegenden organisatorischen Gestaltungskonzepts.

2.5 Zusammenfassung der Nutzen- und Risikopotenziale

Die in Kapitel 2.3 aufgeführten Nutzenpotenziale sowie die im Kapitel 2.4 aufgeführten Risiken, die bei einer WfMS-Einführung vorzufinden sind, lassen sich im nachstehenden Bild zusammenfassen:

	Mensch	Technik	Organisation
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenzerhöhung ■ Erhöhung der Bearbeitungsqualität ■ Reduktion der Bearbeitungszeit ■ Erhöhung des Handlungsspielraums ■ Akzeptanzerhöhung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbessertes Prozessmanagement ■ Erhöhte Anwendungsintegration ■ Erfüllung der QS-Standards ■ Verbessertes Ressourcenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchlaufzeit- und Kostenreduzierung ■ Erhöhung der Prozessqualität ■ Verkürzte Informationssuchzeiten ■ Erhöhte und nachvollziehbare Flexibilität ■ Verbesserte Handelspartnerorientierung ■ Erfüllung in- und externer Vollmachtsregeln
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung der sozialen Interaktion ■ »Big-Brother is watching you« ■ Fehlender und zu später Einbezug der betroffenen User ■ Politische Widerstände ■ Fehlende Qualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Probleme bei der Anwendungsintegration ■ Hohe Komplexität ■ Evtl. Starrheit des WfMS ■ Evtl. schlechte Anbindung mobiler Endgeräte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zementierung der bisherigen ineffizienten Abläufe in einem Workflow ■ Fehlendes Prozessverständnis ■ Mangelhaftes Projektmanagement

Bei der Einführung eines Workflow-Management-Systems ist es empfehlenswert, sich frühzeitig mit der Prozessorganisation oder -umstrukturierung auseinanderzusetzen und Ansprechpartner aus denjenigen Organisationseinheiten einzubinden, in denen das neue System angewendet werden soll. Daneben ist die Kommunikation der bevorstehenden Veränderungen sehr wichtig. Schließlich spielt die Akzep-

tanz der Endbenutzer für das Gelingen des Projekts eine große Rolle. Zu jeder Zeit müssen die Fragen der Benutzer klar beantwortet werden. Dadurch lassen sich Vorurteile und Ängste abbauen. Zentral ist in diesem Zusammenhang auch eine rechtzeitige und ausführliche Schulung der Benutzer. Dabei ist nicht nur der Umgang mit dem System zu erlernen, sondern auch die Abwicklung eines neuen Prozesses.

3) SAP-Workflow

Die SAP AG stellt mit der Workflowkomponente SAP BWF (Business Workflow) erstmalig in Release 3.0 des Systems R/3 ein Werkzeug zur Verfügung, das eine durchgängige elektronische Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Vorgänge ermöglicht.

Dadurch kann der kundenspezifische Ablauf von Geschäftsprozessen anwendungs- und arbeitsplatzübergreifend koordiniert werden. WfMS lassen sich verwendungsorientiert, technisch orientiert oder herkunftsorientiert klassifizieren. In diesem Zusammenhang ist SAP BWF im Hinblick auf seine Herkunft einzuordnen:

Ursprungsquelle für diese Workflowkomponente ist das R/3-System. Das Workflow-SAP-System zeichnet sich durch die Unterstützung von stark standardisierten Arbeitsabläufen aus, die konstante Aufgaben beinhalten und in hohen Fallzahlen auftreten. Grundsätzlich ist SAP BWF dreiteilig aufgebaut:

1. Definitions- oder Entwicklungsumgebung

Diese umfasst Komponenten zur Implementierung einer Workflow-Definition (grafischer Editor) und zur Beschreibung von Aufgaben, mit der Möglichkeit, diese an Personen zu adressieren. Auch Objekttypen mit dazugehörigen Methoden, Attributen und Ereignissen können an dieser Stelle definiert werden.

2. Laufzeitsystem

Das Laufzeitsystem dient zur Steuerung und Koordination sowie Terminüberwachung des Workflow-Ablaufs.

3. Informationssystem

Das Informationssystem beinhaltet zahlreiche Test- und Diagnosewerkzeuge und erlaubt ein leistungsfähiges Prozess-Monitoring und -Controlling. Der integrierte Eingangskorb stellt die wichtigste Schnittstelle eines Sachbearbeiters für seine tägliche Arbeit dar und gehört ebenfalls zum Informationssystem.

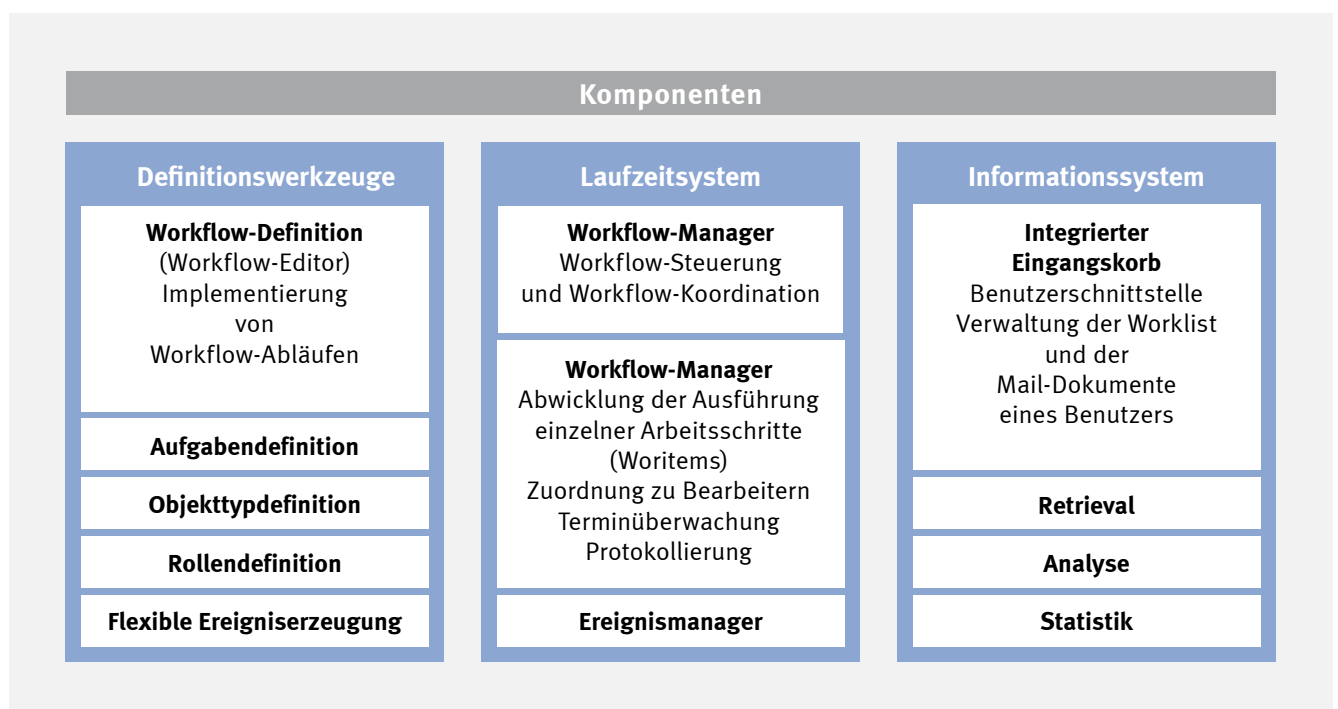


Abbildung 8: Komponenten von SAP Business Workflow²

² Vgl. SAP (1997), Thema: SAP Business Workflow.

3.1 Einsatz von SAP Business Workflow

Dass die Anwender dem Einsatz von WfMS eine hohe Bedeutung zusprechen, zeigt sich auch in der geplanten Einführung eines WfMS. Über 50 Prozent der untersuchten Unternehmen planen einen Einsatz von SAP BWF, einem herkömmlichen WfMS oder einer Kombination der beiden Varianten. 36 Prozent planen keinen Einsatz eines WfMS.

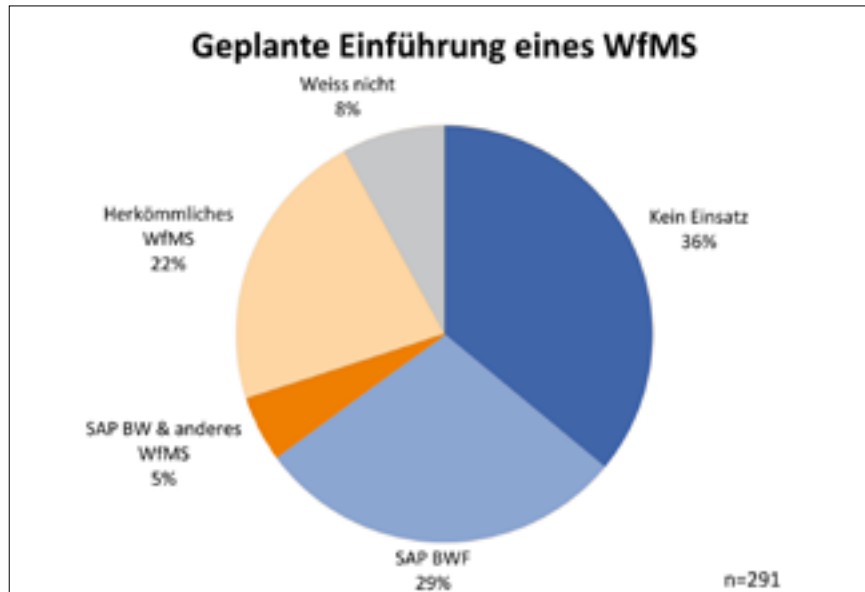


Abbildung 9: Geplante Einführung von WfMS

Als herkömmliche WfMS, welche als Einzellösung oder in Kombination mit SAP BWF Verwendung finden, werden von den einzelnen Unternehmen Lotus Notes, Archiv/DMS-Workflow-Systeme sowie Eigenentwicklungen genannt. Argumente die gegen einen (alleinigen) Einsatz von SAP BWF sprechen, sind in der folgenden Grafik dargestellt.

Die Frage nach den möglichen Einsatzbereichen des SAP Business Workflow macht deutlich, dass die Steuerung des

betrieblichen Informations- und Datenflusses bei den Befragten im Vordergrund steht. So würden über 75 Prozent der Befragten SAP BWF für die aktive Unterstützung der Informationsverteilung einsetzen. An zweiter Stelle folgt die Automatisierung einzelner Systemtätigkeiten bzw. die Steuerung mehrerer zusammenhängender SAP-Transaktionen (z. B. Terminüberwachung oder Genehmigungsverfahren). Für diese komplexen Vorgänge würden über 60 Prozent der Befragten SAP BWF verwenden.



Abbildung 10: Gründe gegen einen SAP Business Workflow



Abbildung 11: Einsatzmöglichkeiten des SAP Business Workflow

Über die Hälfte der Befragten würden SAP BWF für die Verbindung und Steuerung von verteilten Anwendungen (z. B. mobile Endgeräte, EDI-Systeme, MS Office-Systeme) einsetzen.

4) Zusammenfassung und Fazit

Das Konzept des Workflow-Managements und die zugehörigen Technologien (WfMS) haben in Wissenschaft und Praxis eine mittlerweile hohe Akzeptanz erreicht. Die SEEBURGER-Umfrage hat gezeigt, dass sich durch Einsatz eines WfMS erhebliche Nutzenpotenziale erschließen lassen. Die bisherigen Einsatzgebiete des meist verbreiteten Workflow-Systems SAP Business Workflow waren die aktive Unterstützung des Informationsflusses, die Umsetzung von Genehmigungs- und Freigabe-Workflows sowie das Fehlerhandling. Dennoch hat die Umfrage gezeigt, dass die Basis des SAP Business Workflows ohne Software-Addons wie dem SEEBURGER GenericFlow noch vor erheblichen Herausforderungen bei der Umsetzung von Geschäftsprozessen in den SAP Business Workflow steht.

Hier sind ein fehlendes ABAP-Know-how, die mangelnde Integration von mobilen Endgeräten, fehlende Schnittstellen zu anderen Legacy-Systemen sowie ein hoher Implementierungsaufwand zu nennen.

Die wesentlichen Probleme beim Einsatz von SAP BWF sind ein beschränkter Funktionsumfang, unzureichende Flexibilität, mangelhafte Integrationsfähigkeit oder fehlendes Know-how hinsichtlich des Einsatzes von SAP Business Workflow. Die Vorteile der bisher realisierten Anwendungen liegen vor allem in Zeiteinsparungen und Qualitätsverbesserungen (z.B. Erhöhung der Prozesssicherheit und Compliance).

