

2019



Jahrbuch

Yearbook

(Compliance-) Risiko- Managementsystem 4.0 – Die digitale Transformation von Normen, Richtlinien und Standards

Josef Scherer

Fast täglich entstehen neue Anforderungen: Deutlich wird aufgrund der kontinuierlichen internen und externen Veränderungen, dass ein starres Organisationssystem zum Scheitern verurteilt ist. Nur ein äußerst flexibles System, das es ermöglicht, schnell und ohne fremde Hilfe und kostengünstig Prozessabläufe und die vielen damit vernetzten Komponenten einer Organisation an neue Anforderungen anzupassen, kann effektiv sein.

Nahezu jedes (Prozess-)Themenfeld einer Organisation, wie beispielsweise Risiko-, Compliance-, Personal-, Einkaufs-, Vertriebs-, IT-Management, ist mittlerweile nicht nur juristisch über Anforderungen aus Gesetzgebung, Rechtsprechung und (internen) Richtlinien infiltriert [vgl. Scherer/Fruth 2016 a, S. 74-76], sondern auch in vielzähligen Standards diverser Standard-Familien (ISO, COSO, IDW, DIIR, etc.) „genormt“ [Vgl. Scherer/Fruth 2017, S. 79-81].

All diese Normen, Richtlinien und Standards enthalten Anforderungen an eine pflichtgemäße, gewissenhafte Leitung von Organisationen. Sie sind über Assessments diverser Arten (Testierungen, Zertifizierungen, Audits, internal investigations, Revisions-Prüfungen, etc.) bezüglich Umsetzungsreife zu bewerten und stellen bei Missachtung Haftungsfallen für Management und Mitarbeiter und Quellen vielfältiger Risiken dar.

Der Aufbau dieser vielen Standards differiert zum Teil sehr stark, die Inhalte dagegen glücklicherweise weniger [Vgl. Scherer/Fruth 2018a].

Welche Struktur eines Standards (beispielsweise die High Level Structure der ISO) nun logischer, sinnvoller oder besser für ein integriertes System geeignet ist, sei an dieser Stelle dahingestellt, da all die existierenden Strukturen eine gemeinsame Schwachstelle aufweisen: Sie sind streng linear aufgesetzt, so wie unsere Denkweise seit Tausenden von Jahren. Unser Gehirn jedoch arbeitet nicht linear, sondern vernetzt.

Exkurs: Partielle, vollständige und vernetzte Schrift- und Informationssysteme im Wandel der Zeit

Durch die wachsende Komplexität der Gesellschaften nach der „landwirtschaftlichen Revolution“ (vor rund 10.000 Jahren) kam Daten und Zahlen eine kongruent steigende Bedeutung zu. Eine revolutionäre Erfindung war die Erfindung der Schrift durch die Sumerer – ein erstes Datenverarbeitungssystem [Vgl. Harari 2015, S. 155 ff.].

Partielle Schriftsysteme sind eher als Zeichensysteme zu betrachten. Mithilfe dieser Zeichensysteme, wie zum Beispiel der mathematischen Schrift, lassen sich „nur ganz bestimmte Informationen aus klar definierten Bereichen erfassen“ [Harari 2015, S. 156 ff.].

Datenflut, Archivierung und Auffinden von abgelegten Informationen: Unterschied zwischen der Methodik des Gehirns und der Bürokratie

Während im Gehirn unvorstellbare Mengen an Informationen gespeichert sind [Harari 2015, S. 164 ff.] und trotz loser Verknüpfungen [Harari 2015, S. 164 ff.] in Sekundenschnelle abgerufen werden können, sind für ein funktionierendes Datenverarbeitungssystem Kataloge und Ordner-/Suchsysteme sowie Verantwortliche, die sie zu bedienen wissen, von Nöten [Harari 2015, S. 164 ff.].

Im Zuge der wachsenden Popularität von Datenverarbeitungssystemen lässt sich jedoch eine Tendenz weg vom natürlichen menschlichen, ganzheitlichen Denken [Harari 2015, S. 164 ff.] hin zu Bürokratie und Kästchendenken erkennen [Harari 2015, S. 164 ff.].

BPMN 2.0 als partielles Schriftsystem für Geschäftsprozess- und Workflowmanagement?

Business Process Model and Notation (BPMN) ist ein Industriestandard, der weltweit zur grafischen Darstellung und Modellierung von Geschäftsprozessen eingesetzt wird.

Die einzelnen Aufgaben und Aktivitäten, die innerhalb eines Geschäftsprozesses festgelegt werden, werden als „Tasks“ bezeichnet. Außerdem können zusätzliche Daten in ein Prozessdiagramm integriert werden, welche die Prozessbeteiligten mit Wissen zur Erfüllung ihrer Tätigkeiten versorgen. Diese Daten bilden eine Basis für Workflow-Managementsysteme. Neuartige Technologien erlauben die Interpretation der BPMN und der integrierten Daten und ermöglichen damit die Automatisierung der Geschäftsprozesse, auch „(Human-)Workflowmanagement“ genannt. Damit wurde durch die Verbindung von vollständigen und partiellen Schriftsystemen ein neuer Reifegrad im Informationsmanagement erreicht.

Von der Menschheitsgeschichte zum vernetzten Alltag im digitalen Zeitalter

Im Bereich Managementsysteme sind wir bisher jedoch noch nicht darauf gekommen, wirklich vernetzt zu denken und zu arbeiten. Auch unsere Organisationen waren schon immer komplex vernetzte Organismen, wenngleich sie zumeist klassisch linear organisiert geführt wurden.

Seit die Themen „Prozessorientierte Organisation“ [Scherer/Fruth 2016 b, S. 89 ff.] und „Industrie 4.0“ populär wurden, fällt auf, dass die herkömmlichen Strukturen und Denkweisen nicht mehr in die „4.0-Welt“ passen.

Auch bezüglich der diversen Komponenten (beispielsweise Ressourcen, Richtlinien, Kompetenzen, rechtliche Vorgaben, „Tone from the Top“, etc.) eines beliebigen Managementsystems ist es für die „Wirksamkeit“ (das „Gelebt-werden“) nicht zielführend, wenn diese – wie sehr häufig in der Praxis anzutreffen – in Standards, Handbüchern oder Excel-Tabellen streng linear dargestellt einen „Dornröschenschlaf“ in Schubladen, Intranet oder Wissensdatenbanken abhalten, bis sie ein Auditor oder Wirtschaftsprüfer für die kurze Zeit eines Audits oder einer Testierung vorübergehend scheinbar zum Leben erweckt.

Vielmehr müssten diese Aktivitäten zur Erfüllung der diversen Anforderungen (aus Recht, Stand der Technik oder Standards) so in die Prozessabläufe integriert werden, dass die Wirksamkeit

gewährleistet (und dokumentiert) ist [Vgl. Scherer 2018 b; Scherer/Fruth 2018 a].

Die Anforderungen an digital transformierte Managementsystem-Standards ist also einerseits, die Inhalte (Anforderungen/Komponenten) verständlich und strukturiert, aber andererseits auch (digital) in Prozessabläufen vernetzt abzubilden. Dies ist möglich und wird bereits praktiziert, ist damit also „Stand der Technik“.

Die Vernetzung der Komponenten von Normen, Richtlinien und Standards in einem Integrierten Workflow-Management-System

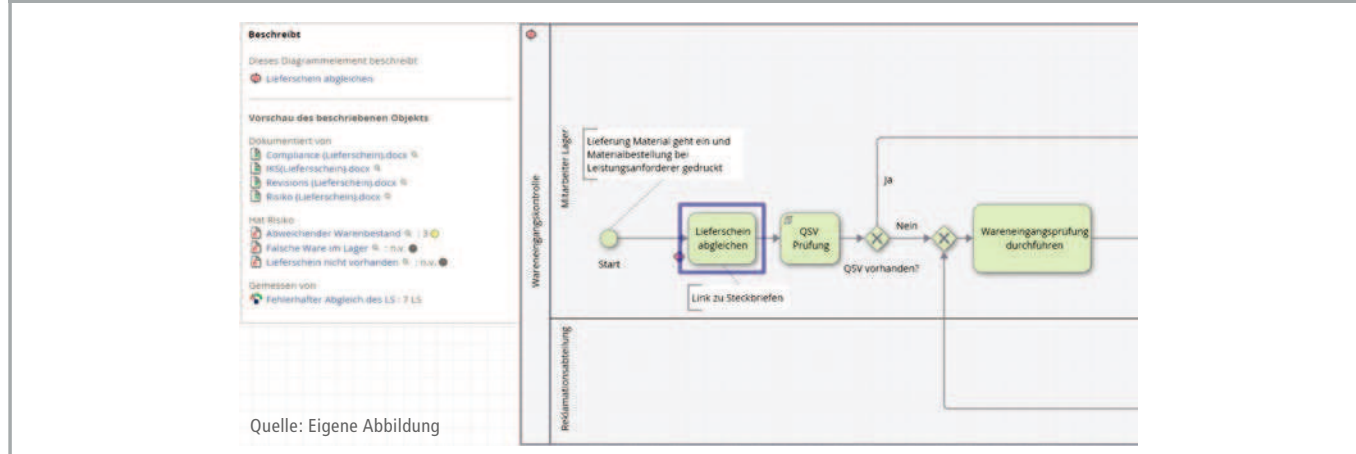
Die Prozesse stehen im Zentrum des Integrierten Managementsystems in einem Beziehungsgeflecht zu vielen Komponenten. Sehr oft werden Prozesse in Unternehmen nicht ganzheitlich betrachtet. Mit einem Integrierten Human-Workflow-Managementsystem können die einzelnen Komponenten eines beliebigen Managementsystems mit Fokus auf die Unternehmensprozesse in logische Beziehung gesetzt werden.

Abb. 01: Compliance-, Risiko-, IKS-, etc.-Steckbrief: Eine Maßnahme, die mit einer „Klappe mehrere Fliegen (Compliance-, Risiko-, IKS-, QM-, etc.-Anforderungen) erschlägt“. (Formular: Vgl. IDW PS 951): Leider nur „Wissensmanagement“!

Compliance-/ Risiko-/ IKS-Anforderungen	
Compliance-ID: Einkauf 5 – LS1/Compliance	Abgleich der gelieferten Ware mit bestehenden Anforderungen. Abstimmung Lieferschein mit Bestellung und gegebenenfalls Qualitätssicherungsvereinbarung (QSV) (§ 377 HGB)
(Compliance-)Risikoverantwortlicher: 1. Geschäftsleitung 2. Compliance-Beauftragter / -Officer 3. Leitung Einkauf	Instrumente / Tools / Methoden: 1. Checkliste Prüfung Wareneingang (§377 HGB) 2. Muster: Abgeschlossene QSV 3. Muster: Lieferschein (mit zu prüfenden Punkten) 4. Liste mit Lieferanten, mit denen eine Qualitätssicherungsvereinbarung abgeschlossen wurde
Beschreibung des Compliance-Ziels: (vom Unternehmen auszufüllen!) <i>„Ziel ist, die ordnungsgemäße Prüfung der Lieferscheine und die Beachtung der Anforderungen aus § 377 HGB bei Wareneingang. Zudem soll mit ausgewählten Lieferanten (vorrangig Lieferanten, die direkt auf die Baustelle liefern) eine Qualitätssicherungsvereinbarung geschlossen werden. Durch die QSV kann sichergestellt werden, dass auch ohne eine vollständige Prüfung nach § 377 HGB Ansprüche bei Mängel gegenüber dem Lieferanten bestehen bleiben.“</i>	Darstellung der Maßnahmen zur Erreichung der Compliance-Ziele (vom Unternehmen auszufüllen!) 1. Abschluss von Qualitätssicherungsvereinbarungen mit A-Lieferanten 2. Zuverlässige Kontrolle/Abgleich durch Einbau eines entsprechenden Prozessschrittes 3. Schulung der betroffenen Mitarbeiter
Beschreibung der Compliance-Anforderungen: (vom Unternehmen auszufüllen!) 1. <i>Untersuchungs- und Rügepflicht des Kaufmanns bzgl. Mängel, richtiger Menge und Art der Ware nach § 377 HGB</i> 2. <i>ISO 9001:2015: 8.2.3 Überprüfung von Anforderungen in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen</i> 3. <i>ISO 9001:2015: 8.4 Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen</i> 4. <i>ISO 9001:2015: 8.7 Steuerung nichtkonformer Prozessergebnisse, Produkte und Dienstleistungen</i> 5. <i>ISO 19600:2016: 8.3 Ausgegliederte Prozesse</i> 6. <i>Interne Richtlinien bei Wareneingangsprüfung</i>	

Quelle: Eigene Abbildung

Abb. 02: Wareneingangskontrolle modelliert in BPMN 2.0 : Zum „Leben erweckt“ !



Dies bedeutet, dass in Human-Workflow-Managementsystemen jeder Prozess optimal mit den individuell benötigten Ressourcen (Ziele, Strategien, Anforderungen, Tools, Verantwortlichkeiten, etc.) angereichert wird. Dadurch wird ermöglicht, dass jeder Mitarbeiter „das Richtige richtig tun“ kann.

These: Ein analoges System, basierend auf denklögisches linear angeordneten Standards, verortet in Dokumenten, Handbüchern, Richtlinien, Excel-Tabellen oder E-Mail-Anhängen kann niemals den Sprung in die digitale Transformation schaffen: Wenn „nicht gelebte analoge Dokumente“ digitalisiert werden, gibt es am Ende nur „nicht gelebte digitalisierte Dokumente“, aber keine gelebte Vernetzung, Automatisierung und digitale Transformation im Sinne von „4.0“!

Für eine „echte digitale Transformation“ sind Integrierte Human-Workflow-Managementsysteme notwendig. Um die „nicht-gelebten Dokumente“ wie beispielsweise Gesetze, interne Richtlinien, Standards via gelebte Prozessabläufe zum Leben zu erwecken, sind sie zunächst zu fragmentieren, in relevante Anforderungen und Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen zu „übersetzen“ und die jeweiligen Abläufe den relevanten Prozessschritten zuzuordnen.

Beispiel Risikomanagement und Compliance:

Das Handelsgesetzbuch (HGB): Ein „Rechtskataster“, das aufführt, dass in den Abteilungen Einkauf und Vertrieb „das HGB“ zur Anwendung komme, ist sinnlos (und kostet nur Geld). Das HGB muss also erst fragmentiert und die relevanten Normen daraus übersetzt in Anforderungen und daraus resultierenden Maßnahmen den richtigen Prozessschritten zugeordnet werden:

Beispiel:

Die Obliegenheit zur unverzüglichen Untersuchung der Ware und Rüge gemäß § 377 HGB im Rahmen der Wareneingangslogistik: Diese fragmentierte/herausgelöste Anforderung (§ 377 HGB) aus dem gesamten Handelsgesetzbuch könnte zunächst in einen „Compliance-, Risiko-, IKS-Steckbrief“ „übersetzt“ und dem relevanten Prozessschritt des Einkaufsprozesses zugeordnet werden (vgl. Abb. ► 01).

Nach wie vor haben wir lediglich eine (durchaus gute) Dokumentation beziehungsweise ein Wissensmanagement. **Aber: Der Prozess lebt noch nicht!**

Dafür sorgt nun eine Vernetzung aller Aktivitäten zur Erfüllung der in den Komponenten von Normen, Standards, Richtlinien enthaltenen Anforderungen (vgl. ► Abb. 02).

Fazit

Über vernetzte Human-Workflow-Managementsysteme, künstliche Intelligenz, Quanten-Chip-Technik und viele weitere aktuelle Themen in Forschung und Praxis, hat der Mensch es möglicherweise nach Tausenden von Jahren gerade geschafft, seine „Schrift-“ und Managementsysteme vom bürokratischen, analogen „Beamten-Organisations-Denken“ der realen vernetzten Welt in Organisationen, aber auch der Funktionsweise des Gehirns anzupassen.

Nach der ersten „kognitiven Revolution“, die den Siegeszug des homo sapiens über den homo neanderthalensis ermöglichte [vgl. Harari 2015, S. 10, 32 ff.], stellt dies möglicherweise die nächste „kognitive Revolution“ dar.

Unter Umständen konkurrieren aber bei der aktuellen „zweiten kognitiven Revolution“ dieses Mal homo sapiens und künstliche Intelligenz [vgl. Harari 2018]. Zunächst jedenfalls ist es angesagt, Normen, Richtlinien und Standards zeitgemäß mit Leben (Wirksamkeit) zu füllen und tatsächlich digital zu transformieren.

Literatur

- Harari, Y. N. [2015]: *Eine kurze Geschichte der Menschheit*, 25. Auflage, Verlag Random House, München 2015.
- Harari, Y. N. [2018]: *Homo deus: Eine Geschichte von Morgen*, 14. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2018.
- Scherer, J. [2016]: *Compliance beherrscht die klassische Betriebswirtschaft*, in: Scherer/Fruth (Hrsg.), *Anlagenteil zu Governance-Management, Band II (Standard & Audit)*, 2016 a.
- Scherer, J./Fruth, K. [2016] (Hrsg.): *Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC)*, Deggendorf 2016 b.
- Scherer, J. [2017]: *Die „Welt(en) der Überwacher“: Enormes Potenzial für Effektivität, Effizienz und Wertbeiträge bei Governance, Risk und Compliance*, in: FIRM (Hrsg.): *Jahrbuch 2017*, Frankfurt am Main 2017, S. 79-81.
- Scherer, J./Fruth, K. [2018] (Hrsg.): *Handbuch Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC)*, Deggendorf 2018 a.
- Scherer, J. [2018]: *Managerhaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs*, in: FIRM Jahrbuch 2018, Frankfurt am Main 2018b, S. 79-81.
- Scherer, J./Fruth, K. [2018] (Hrsg.): *Handbuch: Einführung in ein Integriertes Einkaufs-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)*, Deggendorf 2018c.



Autor

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Richter am Landgericht a.D.
Internationales Institut für Governance,
Management, Risk- und Compliancemanagement
der Technischen Hochschule Deggendorf
sowie Mitglied des FIRM-Beirats