

Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht

Chefredaktion:

Alois Birklbauer, Markus Grimm,
Wolfgang Kröll und Oliver Neuper

JMGG 1|2020

AKTUELLES IN KÜRZE

THOMAS PIXNER

Aus aktuellem Anlass: Coronavirus: Ein Situationsbericht aus rechtlicher Perspektive

KURT RETTER | DOMINIK ENGEL

Covid-19 und Datenschutz

GEORG STREIT | ALEXANDER KOUKAL

Fachbeiträge: Die datenschutzrechtliche Zweckbindung der Sozialversicherungsnummer oder: Wer darf die SV-Nummer nutzen?

KATRIN EGGER | ELISA GRUBER

Die Auswirkungen des Brexits auf die Durchführung von klinischen Prüfungen

PETER KASTNER

Überprüfung forensischer Nachbetreuungseinrichtungen – Impressionen aus dem Blickwinkel der Volksanwaltschaft

JOSEF SCHERER | ANN-KATHRIN BIRKER

Blick nach ...: „Unternehmensführung 4.0“ in der Health-Care- und Pflege-Branche: Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“ und sein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem: „Das Richtige richtig tun“ in unsicheren Zeiten!

KATHRIN STIEBELLEHNER | KRISTINA HILBER

Der interessante Fall: Straf- und arbeitsrechtliche Beurteilung eines Diebstahls am Arbeitsplatz

RECHTSPRECHUNG

JAHRESREGISTER 2019





Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO/DIN-Normenausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement) und von Austrian Standards International (Risiko-Managementsystem).



Ann-Kathrin Birker

Master Risiko- und Compliancemanagement, Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Mitarbeiterin der Technischen Hochschule Deggendorf, Consultant der Governance Solutions GmbH.

„Unternehmensführung 4.0“ in der Health-Care- und Pflege-Branche: Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“ und sein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem: „Das Richtige richtig tun“ in unsicheren Zeiten!¹

Oder: Die Verknüpfung von Digitalisierung² und GRC mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung

- 1. Die Megatrends Digitalisierung, veränderte Arbeitswelten, Regulierung mit gestiegenen Haftungsgefahren, verschärfte Anforderungen an soziale und ökologische Verantwortung (Nachhaltigkeit) und instabile Märkte stellen hohe Anforderungen an den „Ordentlichen Kaufmann 4.0“.
- 2. Der Ordentliche Kaufmann ist den Shareholdern und den Stakeholdern verpflichtet, für nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmenswertsteigerung zu sorgen.
- 3. Der Ordentliche Kaufmann wird durch ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem 4.0 bei Analysen, Zielsetzung, Strategieentwicklung, Organisation, Steuerung, Bewertung und Umsetzung effektiv unterstützt.
- 4. Für die Verknüpfung von Digitalisierung und GRC mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung gibt es noch keine Standards. – Wir haben ihn entwickelt.

Haben Sie Ihre persönlichen TOP-Risiken als Manager sicher im Griff?

Manager-Risikokoffer: Steuerung der Top-Risiken	Ja	Nein
<input type="checkbox"/> Persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung wegen Pflichtverstoß bei unternehmerischer Tätigkeit (Managerhaftung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Persönlicher Reputationsverlust wegen Verantwortung für „Skandal“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Unternehmensblockade bei Konzentration von Kernfunktionen auf einzelne Leistungsträger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ausfall durch burn out/Krankheit oder Schädigung der Familie durch kontinuierlichen Stress?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Persönliche Insolvenz bei Unternehmenskrise (Verlust von Wohnung, Altersvorsorge etc, wegen fehlender insolvenzsicherer Vermögensanlage)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Dieser Artikel entstammt dem Buch *Scherer/Fruth* (Hrsg) Unternehmensführung 4.0 („Digital Governance“-) Standard für die Verknüpfung von Digitalisierung und GRC mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung, 1. Auflage, 2020 (mit e-book), GMRC-Verlag.

2 Vgl hierzu auch *Scherer*, „Healthcare und Pflege 4.0“ – Die digitale Transformation von Compliance, Risikomanagement und Standards im Gesundheitswesen, Journal für Medizin- und Gesund-

heitsrecht (Teil 1) JMG 1/2019, 33–39, *Scherer*, Organhaftung und Beweislast bei Verstoß gegen Regeln der Technik (Teil 2), JMG 2/2019, 109–119, *Scherer/Pasini*, Integration von Standards in digitalisierte, vernetzte Managementsysteme (Teil 3), JMG 3/2019, 171–181, *Scherer/Birker*, „Digital Governance“: „Wirksamkeit“ eines Integrierten GRC-Managementsystems durch Digitalisierung und „nudges“ (Teil 4), JMG 4/2019, 228–244, allesamt zu kostenlosen Download unter scherer-grc.net/publikationen.

Glauben Sie, Ihnen könnte sowas nicht passieren?

Jeden Tag passiert sowas. Das Internet steckt voller Problemfälle auch in Ihrer Branche, Organisationsart und -größe:

Fall: „Verletzungen und Tote durch Medizinprodukte“³

„Berlin. Ein weltweites Recherche-Netzwerk hat sich Zulassung, Kontrolle und Fehlermanagement von Medizinprodukten angesehen. Das Ergebnis schlägt hohe Wellen. An den „Implant Files“ waren 60 Medien beteiligt [...]

Im Gegensatz zu Arzneimitteln, die vor der Zulassung genauestens geprüft werden, würden Medizinprodukte nicht von staatlichen Stellen kontrolliert und Probleme nicht systematisch erfasst. Das System sei „manipulierbar, fehlerhaft und verantwortlich für ungezählte Tote“

[...] vom Rollstuhl bis zum Pflaster. Im engeren Sinne geht es um Implantate wie Herzkatheter, Kniegelenke oder Insulinpumpen.

[...] Geprüft wird laut Recherchenetzwerk von rund 50 privaten Anbietern wie TÜV oder Dekra. Das vermeintliche „CE“-Kennzeichen sei aber „kein Gütesiegel für den Patientennutzen, sondern ein Vermarktungssiegel“ [...]

Laut „Implant Files“ wurden den Behörden in Deutschland im vergangenen Jahr 14.000 Fälle gemeldet, bei denen es zu Verletzungen, Tod oder anderen Problemen gekommen ist, die im Zusammenhang mit Medizinprodukten stehen könnten.

Ab Mai 2020 muss auch eine neue Europäische Medizinprodukte-Verordnung umgesetzt werden. Darin gelten unter anderem höhere Anforderungen an die Zertifizierungsstellen. Höchstisikoprodukte müssen dann bei der klinischen Bewertung von internationalen Experten beurteilt werden.⁴

Fall: „Resolute Altenpflegerin“

„[...] Die resolute Altenpflegerin prangerte die Zustände in einem Berliner Pflegeheim an. [...] 2005 wurde die zweifache Mutter fristlos entlassen. [...] der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) in Straßburg:

Die Meinungsfreiheit der Pflegerin wurde verletzt [...]!

Wund gelegene Hilfsbedürftige, die teils stundenlang nicht versorgt wurden, zu wenig Zeit für alte Menschen, die sich allein nicht mehr helfen können. Dem Heimbetreiber Vivantes war das zu viel – 2005 wurde die zweifache

Mutter fristlos entlassen. Die 49-Jährige klagte sich seither durch die Instanzen. Erfolglos – deutsche Gerichte bestätigten die Kündigung. Gestern nun entschied der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) in Straßburg: Die Meinungsfreiheit der Pflegerin wurde verletzt, Heinisch stehen 15 000 Euro Entschädigung zu. „Ich hätte Karriere machen können auf den Knochen der alten Menschen“, sagt Heinisch. Ihr Gewissen hätte das nie zugelassen. Stattdessen habe sie den Mund aufgemacht, sich gegen den Konzern des Landes Berlin aufgelehnt. „Es ist kein schönes Gefühl, wenn man daran denkt, dass Menschen unterversorgt sind in einem Land, das reich ist.“

Die Entscheidung hat Auswirkungen auf künftige Fälle: Die Menschenrechtskonvention ist in Deutschland geltendes Recht, und die Gerichte müssen die Entscheidungen des EGMR in ihre Abwägung einbeziehen.⁵

Fall: „Hautkrebs“

Eine Pflichtverletzung des Arztes hat zB das OLG Hamm angenommen, wenn ein Arzt den sogenannten „Goldenen Standard“ (den „anerkannten fachlichen Standard“ bzw. „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“) verlässt, ohne den Patienten darauf hinzuweisen.⁶ Der Arzt hatte in diesem Fall nicht die Therapie der 1. Wahl, für die sich der Patient entschlossen hatte, sondern die der 2. Wahl angewandt. Zudem hatte der Arzt den Patienten über diese Entscheidung nicht informiert.

Fall: „Schönheits-OP“

Sehr instruktiv ist das Urteil des Landgerichtes Mainz⁷:

Eine GmbH, ein Geschäftsführer und eine Studentin (!) wurden zu erheblichen Schadensersatzzahlungen verurteilt, ua weil zum Zeitpunkt der schadensverursachenden Handlung gegen bestehende, allgemein anerkannte fachliche Standards (nach § 630a BGB ist damit der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ gemeint) verstoßen wurde. Das „Verstoßen gegen eine Grundregel“ war hier nicht nur für GmbH und Geschäftsführer, sondern auch für eine Studentin, die für die GmbH arbeitete, ursächlich für die Verurteilung.

In diesem Fall hatte sich die Klägerin einer Schönheitsoperation unterzogen, nach der sie nach der Anästhesie zur Beobachtung stationär blieb. Die nächtliche Betreuung übernahm eine angestellte Medizinstudentin, zum damaligen Zeitpunkt im 10. Semester. Aufgrund von verschiedenen Komplikationen erlitt die

3 Vgl Streit, Arzneimittel oder Medizinprodukt?!, zur Entscheidung des OGH vom 21.12.2017, JMG 3/2018, 184.

4 PNP, 27.11.2018, 18, „Mehr Verletzungen und Tote durch Medizinprodukte“.

5 PNP, 22.07.2011, 4; vgl auch www.nordbayern.de/nuernberger-nachrichten/politik/altenpflegerin-siegt-in-strassburg-1.1378131?searched=true.

6 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Governance-Management, Band 1, 2014, Anlage 4: OLG Hamm vom 25.2.2014, Az. 26 U 157/12.

7 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Governance-Management, Band 1, 2014, Anlage 3; Landgericht Mainz, Urteil vom 9.4.2014, Az. 2 O 266/11.

Klägerin einen Atem- und Kreislaufstillstand, aufgrund dessen sie schließlich ins Wachkoma fiel. Die bisherige praktische medizinische Ausbildung der Studentin reichte, gemäß der Beurteilung von Sachverständigen, nicht dafür aus, die Situation korrekt einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Das Gericht nahm in diesem Fall das Vorliegen einer Straftat (§ 229 StGB) an und verurteilte auch nach § 823 Abs 2 BGB.

Fall: „Frontzahnsanierung“

„Verlangt ein Patient eine Behandlung, die gegen medizinischen Standard (Anmerkung des Verfassers: hier ist der anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis gemeint) verstößt, muss ein Arzt diese ablehnen.“⁸

Auch eine eingehende ärztliche Aufklärung über die möglichen Behandlungsfolgen legitimiert kein behandlungsfehlerhaftes Vorgehen. Unter Hinweis auf diese Grundsätze hat das Oberlandesgericht Hamm (...) erstinstanzliche Verurteilung eines Zahnarztes bestätigt (...).

Die heute 50-jährige Klägerin ließ sich (...) vom beklagten Zahnarzt behandeln. Sie (...) äußerte den Wunsch nach einer Sanierung ihrer Frontzähne. [...] Diese wollte er zunächst mit einer Aufbissschiene therapieren, sodann die Seitenzähne stabilisieren, um erst dann mit der Sanierung der Frontzähne zu beginnen. Auf Wunsch der Klägerin – so die Darstellung der Beklagten – begann er dann jedoch vorzeitig mit der Frontzahnsanierung.

Infolge der Behandlung stellten sich bei der Klägerin eine zu niedrige Bisshöhe und eine Kompression der Kiefergelenke ein. Wegen der nach ihrer Auffassung fehlerhaften zahnärztlichen Behandlung hat die Klägerin vom Beklagten Schadensersatz verlangt, unter anderem 25.000 Euro Schmerzensgeld, circa 17.300 Euro Haushaltsführungsschaden (...).

(...) Das von einem zahnmedizinischen Sachverständigen beratene OLG Hamm hat die Schadensersatzpflicht des Beklagten bestätigt. ()

Fall: „Geburtsklinik“

In dem vom OLG Nürnberg entschiedenen Fall war nicht klar, ob die schwerste Behinderung des Kindes auf ärztliche oder organisatorische Fehler der Klinik bei der Geburt oder auf völlig andere Gründe zurückzuführen war. Aufgrund der groben Pflichtverstöße nahm das Gericht eine Beweislastumkehr zu Lasten der Klinik an.⁹

„... Es leuchtet auch ohne medizinische Vorbildung ein, dass der Vorhalt von lebenserhaltenden sowie von der Überwachung dienenden Geräten untrennbar mit dem Er-

fordernis verbunden ist, diese Geräte auch ordnungsgemäß einzusetzen und die vorgeschriebene Dokumentation zu leisten, was insbesondere auch zwingend bedingt, dass das eingesetzte Personal über entsprechende Kenntnisse verfügt und wiederum der Arbeitgeber sicherstellt, dass auch nur entsprechend ausgebildetes Personal eingesetzt wird.

Dass dies die Beklagte nicht getan hat, ist nicht nur vorwerfbar, sondern – wie auch der Sachverständige mehrmals betont hat – schlechthin unverständlich.

Die mangelnde Personalausstattung (sowohl zahlenmäßig als auch ausbildungsmäßig) stellt sich damit als grober Organisationsfehler dar, der auch dann schlechterdings nicht unterlaufen darf, wenn grundsätzlich nur die Betreuung von (vermeintlich) gesunden Kindern vorgesehen ist. Damit liegt ein grober, die Beweislast umkehrender Fehler auf Behandlerseite vor.

Es kann daher dahinstehen, ob seitens der Beklagten auch die Anästhesiebereitschaft mangelhaft organisiert war und eine – möglicherweise nur geringe – Verspätung der Anästhesistin überhaupt ursächlich für das Absehen von einer Sectio und damit für eine weitere Verzögerung des Geburtsvorgangs geworden ist.

Zwar konnte keiner der Sachverständigen eine gesicherte Aussage dazu treffen, wann die Schädigung des Klägers eingetreten ist, ob während des Geburtsvorgangs oder erst als Folge von nach der Geburt erlittenen Krampfanfällen oder möglicherweise auch aufgrund beider Ursachen. Daher lässt sich auch eine sichere Aussage darüber nicht treffen, ob durch ausreichende Überwachung der Schadenseintritt ganz oder teilweise hätte verhindert werden können. Umgekehrt lässt sich aber nicht ausschließen, dass bei entsprechender Überwachung der kritische Zustand des Klägers früher erkannt und entsprechend reagiert worden wäre, so dass es nur zu abgemilderten Folgen gekommen wäre

Diese Nichtaufklärbarkeit der Kausalität geht zu Lasten der Behandlerseite, die nicht nachweisen kann, dass der Kläger schon vor oder während der Geburt im nun vorliegenden Umfang geschädigt war und auch bei ausreichender Organisation der Schadenseintritt nicht zu verhindern gewesen wäre

Die Beklagte ist daher dem Kläger zum Ersatz des entstandenen und noch entstehenden Schadens verpflichtet.“

Hier ist Platz für die Ergebnisse Ihrer Recherche bzgl. weiterer zahlreicher **Beispiels-Fälle aus Ihrer Branche!**

⁸ OLG Hamm, Urteil vom 26.04.2016 – 26 U 116/14.

⁹ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Stark in die Zukunft, 2012, 106 mit Schilderungen eines bisher nicht veröffentlichten Urteils des OLG Nürnberg vom 25.3.2011, Az. 5 U 178/10.

Glauben Sie, Ihnen könnte sowas nicht passieren?

Jeden Tag passiert sowas. Das Internet steckt voller Problemfälle auch in Ihrer Branche, Organisationsart und -größe:

Themenwechsel

Megatrends: Die derzeitigen „Megatrends“ **Digitalisierung, veränderte Arbeitswelten, wachsende Regulierung, verschärfte Anforderungen an soziale und ökologische Verantwortung (Nachhaltigkeit) und instabile Märkte** etc lassen – branchenabhängig – „keinen Stein mehr auf dem anderen“: Sie sind **disruptiv!**

Trends in der Healthcare- und Pflege-Branche

Welche der nachfolgenden Megatrends spielen auch bei Ihnen eine wichtige Rolle?

- Digitalisierung
- Veränderte Arbeitswelt und Fachkräftemangel
- Regulierung (erhöhte technische, rechtliche, behördliche Anforderungen) sowie gestiegene Haftungsgefahren
- Verschärfte Anforderungen an soziale und ökologische Verantwortung (Nachhaltigkeit)
- Instabile Märkte und Konjunkturen durch Umfeldveränderungen

Problem: *Finanzen*

Ein aktueller Gesetzesentwurf sieht unter anderem 13.000 zusätzliche Stellen für Pflegeheime vor und die Kosten für jede zusätzliche oder aufgestockte Pflegestelle soll künftig voll von den Kassen übernommen werden.¹⁰

Dieser Gesetzesentwurf ändert jedoch nichts an den unattraktiven finanziellen Arbeitsbedingungen, die sich zum Stress bei der Arbeit selbst gesellen. Sowohl Angestellte mit abgeschlossener Ausbildung, als auch Mitarbeiter mit einem Studium im Pflegebereich verdienen im Vergleich mit anderen Branchen wesentlich weniger¹¹ – im Schnitt um die 16 Prozent unter dem Durchschnittsverdienst in Deutschland.¹²

Doch nicht nur die Mitarbeiter im Gesundheitswesen sind von der Problematik Finanzen betroffen, sondern auch der gesamte Healthcare und Pflege-Bereich. Wie eine Studie von *McKinsey & Company* offenlegte, wäre es mithilfe verschiedener digitaler Lösungen möglich, Einsparungen in Höhe von bis zu 34 Mrd Euro zu erzielen.¹³ Zu diesen digitalen Lösungen zählt beispielsweise die Automatisierung von Arbeitsabläufen. Die damit einhergehende gesteigerte Effizienz kann zur Senkung der Kosten beitragen.

Problem: *Kunden-/Patientenzufriedenheit*

Nicht selten wird in den Medien von (Kunst-)Fehlern, öä in der Medizin bzw im Gesundheitswesen berichtet und da der Mensch als Patient im Bereich Healthcare und Pflege zumeist die zentrale Rolle spielt, die Patientensicherheit und -zufriedenheit stets gewährleistet werden soll und ein etwaiger Schaden mit immenser finanzieller Belastung für den Verursacher verbunden sein kann, ist gerade in diesem Bereich ein gelebtes Risikomanagement von entscheidender Bedeutung.

Insbesondere für Medizinprodukte gibt es mit der DIN EN ISO 14971:2018 zudem einen Standard, der bei der Umsetzung des Risikomanagementprozesses unterstützend herangezogen werden kann.

Problem: *Zunehmende Regulierung*

Zum 1.11.2019 wurden in Deutschland neue Anforderungen an Pflegeheime und ambulante Pflegedienste verpflichtend. Die Referenz-/Soll-Größen des „neuen Pflege-TÜV’s“ wurden von einer Kommission der deutschen Bundesregierung erarbeitet.¹⁴ Grundlage war ua ein umfassendes Gutachten des *Instituts für Pflegewissenschaft der Universität Bielefeld*. Die Mitglieder des „Qualitätsausschusses Pflege“ (§ 113 b SGB XI) mussten sich einigen, beispielsweise, wie Ergebnis- oder Prozess-Defizite zu gewichten sind.

Seit November gibt es nun ein neues Bewertungs- und Benotungsverfahren für Pflege-Einrichtungen, mit dem bis Ende 2020 alle Einrichtungen benotet sein sollen – die indikatorengestützte Qualitätsprüfung, wofür ein neues Indikatorenmodell entwickelt wurde. Die Vorgehensweise ist zweistufig; zunächst erfolgt eine

10 Vgl *Woratschka*, Mehr Geld, strengere Vorgaben: Pläne gegen den Pflegenotstand, vom 2.8.2018, abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/die-agenda-von-jens-spahn-mehr-geld-strengere-vorgaben-plaene-gegen-den-pflegenotstand/22873280.html>.

11 Vgl *Grassl*, 35.000 offene Stellen: Was sich in der Pflege-Branche ändern muss, vom 28.4.2018, abrufbar unter: https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/keine-guten-perspektiven-35-000-offene-stellen-was-sich-in-der-pflege-branche-aendern-muss_id_8842443.html (letzter Zugriff: 19.1.2020).

12 Vgl *Woratschka*, Mehr Geld, strengere Vorgaben: Pläne gegen den Pflegenotstand, vom 02.08.2018, abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/die-agenda-von-jens-spahn-mehr-geld-strengere-vorgaben-plaene-gegen-den-pflegenotstand/22873280.html> (letzter Zugriff: 19.1.2020).

13 Vgl *Hegner/Biersdorf/Möller*, Digitalisierung im Gesundheitswesen: die Chancen für Deutschland, 2018, 6.

14 <https://www.sueddeutsche.de/news/leben/familie-gutachter-schlagen-neue-bewertungen-fuer-pflege-tuev-vor-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-181119-99-871801>.

interne Qualitätsprüfung, in der die Pflege-Einrichtungen die Versorgungsqualität basierend auf zehn Qualitätsindikatoren alle sechs Monate selbst beurteilen. Die ermittelten Daten werden an die externe Qualitätsprüfung übermittelt. Im zweiten Schritt erfolge die externe Qualitätsprüfung, wobei die übermittelten Daten mithilfe einer technischen Überprüfung und einer persönlichen Kontrolle geprüft werden. Die abschließende Punktbewertung soll realistische Bewertungen ermöglichen.¹⁵

Problem: Regulierung/Compliance

Seit 2016 werden mit §§ 299a und 299b dStGB erstmals Bestechlichkeit und Bestechung im Gesundheitswesen strafrechtlich verfolgt.¹⁶ Betroffen sind hiervon in erster Linie Pharmaunternehmen, die niedergelassenen Ärzten und Krankenhäusern Fortbildungen, Medikamentenmuster oä zukommen ließen.¹⁷

Deutsche Healthcare-Startups, die gerade hinsichtlich des digitalen Gesundheitsmarktes (bspw in der Medizintechnik) aktiv wären, werden durch Regulierungen der EU stark ausgebremst, da logistische Hindernisse, wie die Infrastruktur, hemmen. Abhilfe soll hier mit Unterstützung des EIT (Europäisches Institut für Innovation und Technologie) geschaffen werden.¹⁸

Problem: Risikomanagement

Im Zuge der nahezu flächendeckenden Digitalisierung nimmt jedoch auch im Healthcare und Pflege-Bereich die Bedeutung von Cyberattacken immens zu – PwC kam bereits 2017 basierend auf einer passenden Studie sogar schon zu dem Schluss, dass Cyberattacken mittlerweile zu den größten Risiken im Gesundheitswesen zählen.¹⁹

Vereine, wie das Aktionsbündnis Patientensicherheit e.V. leisten Beiträge, wie zum Beispiel die „Checkliste für die Nutzung von Gesundheits-Apps“ oder Publikationen zu Digitalisierung und Patientensicherheit, um das Risikomanagement in der Patientenversorgung voranzutreiben.²⁰

Problem: Personal-/Fachkräftemangel

Das Thema Fachkräftemangel macht auch bzw gerade vor der Health-Care-Branche keinen Halt, im Gegenteil: Nach einer Studie des Deutschen Krankenhausinstituts hat sich die Situation seit 2016 sogar noch verschlechtert.²¹ Während zum einen 17.000 Pflegestellen nicht besetzt sind²², werden im Jahr 2030 mindestens 100.000 Altenpfleger fehlen.²³ Der Mangel beschränkt sich jedoch nicht nur auf den Pflegebereich, sondern auf den gesamten Health-Care-Bereich und somit auch die Krankenpfleger oder Ärzte in Krankenhäusern.²⁴

Da Experten des Gesundheitswesens von einem fortsetzenden Negativtrend ausgehen²⁵, wurde beispielsweise die Fachkräfteagentur für Gesundheits- und Pflegeberufe (DeFa) gegründet, die bei den Behörden gängen, Visums- und Berufsanerkenntungsverfahren etc angeworbener ausländischer Pfleger unterstützen soll.²⁶

Problem: Nachhaltigkeit

Das Patientenwohl ist nach wie vor das zentrale Ziel des Gesundheitswesens – auf dem Weg dorthin polarisiert gerade in den vergangenen Jahren das Prinzip der Nachhaltigkeit. Das Bundesministerium für Gesundheit verfolgt auf dem Weg, „das Gesundheitssystem für die nachfolgenden Generationen zukunftsfest zu gestalten“²⁷, die Ziele finanzielle Stabilität, Sicherstellung einer flächendeckenden medizinischen und pflegerischen Ver-

15 Vgl *Meißner*, Die neue Qualitätsprüfung von Pflegeeinrichtungen nach Indikatoren, vom 31.1.2020, abrufbar unter: <https://www.pflege.de/pflegegesetz-pflegerecht/qualitaetspruefung-pflegeeinrichtung/> (letzter Zugriff: 01.02.2020).

16 Vgl §§ 299a und 299b dStGB.

17 Vgl *Burkhardt*, Compliance im Gesundheitswesen: „Manager können sich nicht aus der Verantwortung stehlen“, vom 04.12.2017, abrufbar unter: <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/der-gesundheitsclub-rhein-main/compliance-im-gesundheitswesen-manager-koennen-sich-nicht-aus-der-verantwortung-stehlen.html> (letzter Zugriff: 19.1.2020).

18 Vgl *Lovett*, Fragmentierung und Regulierung: Die Herausforderungen für Europas digitalen Gesundheitsmarkt, vom 20.12.2019, abrufbar unter: <https://www.healthcareitnews.de/europas-herausforderungen-fragmentierung-und-regulierung> (letzter Zugriff: 19.1.2020).

19 Vgl *Burkhardt*, Cyberattacken zählen zu den größten Risiken im Gesundheitswesen, vom: 20.4.2017, abrufbar unter: <https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/cyberattacken-zaehlen-zu-den-groessten-risiken-im-gesundheitswesen.html> (letzter Zugriff: 2.2.2020).

20 Vgl hierzu <https://www.aps-ev.de/>.

21 Vgl *Dönisch*, Krankenhäuser schlagen Alarm, in: *Deggendorfer Zeitung*, vom 28.12.2019.

22 Vgl *Dönisch*, Krankenhäuser schlagen Alarm, in: *Deggendorfer Zeitung*, vom 28.12.2019.

23 Vgl *Ludwig*, Spahn will Zugang für ausländisches Personal erleichtern, vom 2.12.2019, abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/pflege-fachkraeftemangel-pflegepersonal-1.4706507> (letzter Zugriff: 19.1.2020).

24 Vgl *Bundesagentur für Arbeit* (Hrsg), Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt Mai 2019, abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Berufe/generische-Publikationen/Altenpflege.pdf> (letzter Zugriff: 19.1.2019)

25 Vgl *Dönisch*, Krankenhäuser schlagen Alarm, in: *Deggendorfer Zeitung*, vom 28.12.2019.

26 Vgl *Ludwig*, Spahn will Zugang für ausländisches Personal erleichtern, vom 2.12.2019, abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/pflege-fachkraeftemangel-pflegepersonal-1.4706507> (letzter Zugriff: 19.1.2020).

27 *aA*, Ressortbericht des Bundesministeriums für Gesundheit zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, 2019, 8.

sorgung auf hohem Niveau und nachhaltige Verbesserung der Versorgungsstrukturen.

Bei genauerer Betrachtung geht das Thema „Nachhaltigkeit“ auch hier mit „Digitalisierung“ Hand in Hand. Es soll daher mithilfe einer besseren Vernetzung²⁸, größerer Transparenz²⁹ und besserer Information bzw der Befähigung der Nutzenden³⁰ diese korrekt zu verwenden, unter anderem die Vorteile der Digitalisierung nutzen.

Problem: Digitalisierung

2019 belegte Deutschland im jährlichen „Digital Economy and Society Index“ im Bereich E-Health Platz 21 und 28³¹ und hinkt anderen Ländern damit stark hinterher. Mit einem Anteil von ca. 0,5 % am globalen Investitionsvolumen im Bereich Digital Health wird dieses Defizit erneut verdeutlicht.³²

Der neue Digital-Health-Index der *empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung* identifizierte Nachholbedarf hinsichtlich der „politisch-strategische[n] Herangehensweise, technische[n] Voraussetzungen und der tatsächlichen Nutzung von Daten“³³. Grundsätzlich verfügt Deutschland über die notwendigen Mittel, Innovationen und Technologien, jedoch

fehlt es noch an der richtigen Kombination, Zusammenarbeit und Umsetzung – vorhandenes Potenzial bleibt also ungenutzt³⁴ und Deutschland bleibt in entsprechenden Rankings auf den hintersten Plätzen.

Die mangelhafte Nutzung digitaler Technologien im Gesundheitswesen wurde jedoch bereits erkannt und mit der „E-Health-Initiative“ soll diesem Missstand begegnet werden.³⁵

Hier ist Platz für die Ergebnisse Ihrer Recherche für Umfeldentwicklungen, die auf Ihre Organisation wesentlichen Einfluss haben!

Alle „Interessierten Gruppen“ wollen vom „Ordentlichen Kaufmann“ das Gleiche:

- Angemessene Ziele, Strategie und Planung
- Effektive Umsetzung
- Effektive Steuerung und Überwachung
- Zielerreichung und ständige Anpassung an neue Anforderungen

Interessiert Sie grundsätzlich ...	Ja	Nein
- Zielerreichung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Digitalisierung mit optimierten und gelebten Workflow-Management-Prozessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Klare Strukturen, Transparenz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Managerhaftung durch rechtssichere Organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Erfüllung vielfältiger Anforderungen aus QM, Risiko-, Compliance-, Datenschutz-, IT-Sicherheits-, Personal-, Nachhaltigkeitsmanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... in <i>einem einzigen</i> digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 Vgl *oA*, Ressortbericht des Bundesministeriums für Gesundheit zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, 2019, 12.
 29 Vgl *oA*, Ressortbericht des Bundesministeriums für Gesundheit zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, 2019, 14.
 30 Vgl *oA*, Ressortbericht des Bundesministeriums für Gesundheit zur Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, 2019, 15.
 31 Vgl *Lück*, Digital Healthcare – ein neuer Markt entsteht, vom 5.3.2019, abrufbar unter: <https://www.internetworld.de/technik/digitalisierung/digital-healthcare-neuer-markt-entsteht-1685566.html?ganzseitig=1> (letzter Zugriff: 20.1.2020).

32 Vgl *Elbel/Pistor/Esser*, Digitalisierung des Gesundheitsmarktes – Kurzfassung, in: Monitor Deloitte, 02/2019, 15.
 33 *Kostera/Thranberend*, #SmartHealthSystems, in: Spotlight Gesundheit, 05/2018, 3.
 34 Vgl *Kostera/Thranberend*, #SmartHealthSystems, in: Spotlight Gesundheit, 05/2018, 4.
 35 Vgl *oV*, E-Health – Digitalisierung im Gesundheitswesen, vom: 10.10.2020, abrufbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/e-health-initiative.html#c2849> (letzter Zugriff: 20.1.2020).

Das Umfeld mit Megatrends und die interested parties stellen aktuell **hohe Anforderungen** an die erfolgreiche Unternehmensführung im Digitalen Zeitalter.

Beispiel aus der Praxis:³⁶

„(...) - bedingt durch **zunehmende gesellschaftliche Ansprüche**, durch **rasche technologische Entwicklungen** insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie durch **Kundenanforderungen – ändern sich die Aufgaben für das Unternehmen immer schneller**. (...)“

Dies bedingt eine **zukunftsorientierte Anpassung von Strategie und Unternehmensführung (Governance)** nahezu aller Unternehmen und sonstiger (z. B. öffentlich-rechtlicher) Organisationen.

Viele verantwortungsvoll und vorausschauend agierende Organisationen sehen derzeit ihre **aus einer Wesentlichkeitsanalyse abgeleiteten strategischen TOP-Ziele** in

1. dem **Primärziel „Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung“**
2. **Zufriedenheit von Kunden** und sonstigen „**interessierten Gruppen**“
3. **Rechtssicherheit** (Business Compliance)
4. (Projektbezogenes/strategisches) **Risikomanagement**
5. Strategische **Personalentwicklung** und **Beschäftigungsbedingungen** (Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz/...)
6. **Ressourcenmanagement** (Energie, Materialeinsatz, Emissionen, Umwelt)
7. Innovation, **Digitalisierung und prozessorientierte Organisation**

Beispiel aus der Praxis:³⁷

„Die Managementansätze stellen wir in diesem Geschäftsbericht dar:

1. **Kundenzufriedenheit**
2. **Strategische Personalentwicklung**

3. **Innovation**
4. **Digitalisierung**
5. **Projektbezogenes Risikomanagement**
6. **Beschäftigungsbedingungen (Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Menschenrechte, Gleichstellung von Männern und Frauen)**
7. **Ressourcenmanagement (Energie & Emissionen, Materialien)**
8. **Business Compliance“**

Hier ist Platz für Ihre individuellen TOP-Ziele!

Ein **strategisches überlebensnotwendiges Ziel**, das derzeit nahezu alle Unternehmen/Organisationen mehr oder weniger effektiv verfolgen, ist die **Digitale Transformation**.³⁸

Beispiel aus der Praxis:³⁹

„Die VW-Tochter Audi will **9.500 Stellen in Deutschland abbauen**. (...) **Im Gegenzug will der Konzern 2.000 neue Jobs in Zukunftsbereichen schaffen** – in Bereichen wie **Elektromobilität und Digitalisierung**.“

Dadurch ergibt sich in vielen Unternehmen ein **zT geändertes Geschäftsmodell** oder eben auch eine primär **„geistige Leistung“** (intellectual property/digital assets), die aus Wissen in Form von Prozessen mit zugehörigen Komponenten (Rollen, Ziele, Ressourcen), IT-Systemen und IT-Tools, Algorithmen, Robotern und an verbleibenden Stellen Menschen mit angemessenen Kompetenzen und Einstellungen besteht.

Und **diese unterschiedlichen Komponenten eines Unternehmens (vgl nachfolgende Grafik)** müssen **allesamt auf die digitale Transformation ausgerichtet werden**.

36 Vgl STRABAG-Geschäftsbericht 2018, 176 (abrufbar im Internet).

37 Vgl STRABAG-Geschäftsbericht 2018, 176 (abrufbar im Internet).

38 „Commerzbank veröffentlicht Eckdaten des **neuen Strategieprogramms „Commerzbank 5.0“** (...) Der Vorstand hat einen Entwurf zur neuen Strategie erarbeitet („Strategieprogramm Commerzbank 5.0“) und dem Aufsichtsrat vorgelegt. (...) Die Commerzbank stellt sich mit ihrem neuen Strategieprogramm **zukunftsicher auf**. (...) Im Zuge der neuen Strategie soll **umfangreich in Technologie investiert werden**. **Vorgesehen ist insgesamt ein Investitionsvolumen von rund**

1,6 Milliarden Euro. Davon sollen voraussichtlich **750 Millionen Euro auf zusätzliche Investitionen in Digitalisierung, IT-Infrastruktur und Wachstum** und weitere **850 Millionen Euro auf Restrukturierungskosten für einen notwendigen Stellenabbau** sowie geplante Anpassungen im Filialnetz anfallen. (...) **Es würden zusätzlich voraussichtlich rund 4.300 Vollzeitstellen im Konzern wegfallen**.

39 Vgl Spiegel Online, <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/audi-streicht-9500-stellen-bis-2025-a-1298327.html> (letzter Zugriff: 6.12.2019).

Das Unternehmens-Repository und die Transformationsebenen eines Unternehmens

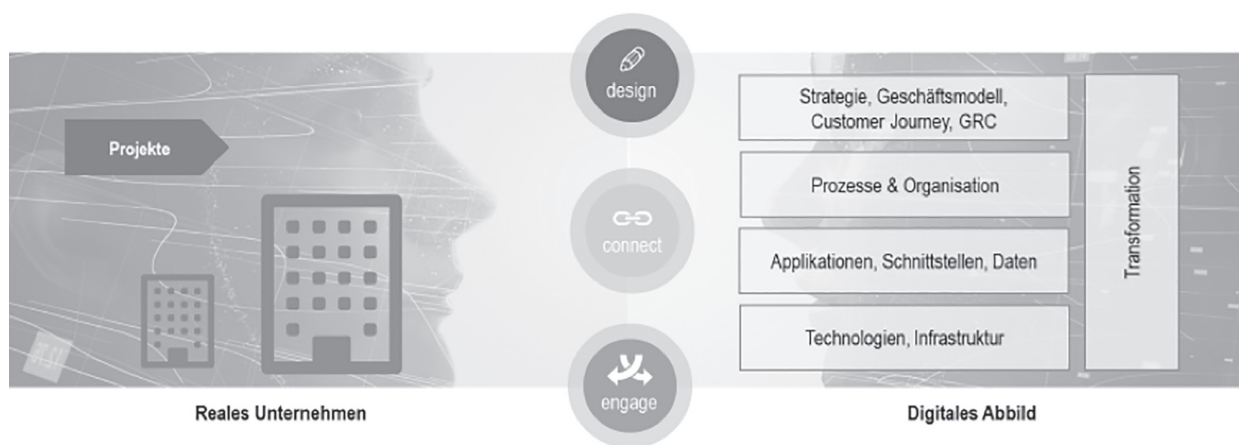


Abbildung 1: Das Unternehmens-Repository und die Transformationsebenen eines Unternehmens⁴⁰

Digitale Transformation: „Digitalisiere oder verliere!“ bzw. „Wer zu spät kommt, ...“

Fall: „Insolvenzen und Warnung eines Insolvenzverwalters“

Bei einer Insolvenz einer Druckerei, die nicht rechtzeitig strategisch reagiert hatte, warnte der Insolvenzverwalter: In den nächsten zehn Jahren werden die Unternehmen in die Insolvenz steuern, die die Digitalisierung verpassen:⁴¹

„Ein Deggendorfer *Traditionsbetrieb hat nach 120 Jahren seine Produktion eingestellt: Die Druckerei [...] war nach der zweiten Insolvenz innerhalb von nicht einmal drei Jahren nicht mehr zu retten.*“

Insolvenzverwalter: „In den vergangenen zehn Jahren haben vor allem Betriebe Probleme bekommen, die den Trend zur Automatisierung verpasst haben. **Die kommenden zehn Jahre wird es Firmen treffen, die den Trend zur Digitalisierung verpassen.**“⁴²

Einig sind sich alle **aktuellen Studien zum Thema Digitalisierung/Industrie 4.0**, dass sich in den

kommenden Jahren die Arbeitswelt drastisch ändern werde.

Nach der aktuellen **Studie der OECD 2019** seien **deutsche Arbeitnehmer von der Digitalisierungswelle überdurchschnittlich stark betroffen**: In den kommenden 10 bis 15 Jahren sei fast jeder 5. Arbeitnehmer (20 %) relativ leicht durch Software und Roboter zu ersetzen.⁴³

Und die nächste „*Kognitive Revolution*“⁴⁴ steht an: Quantencomputer sind in der Erprobung: Ein „Quantensprung“ bei der Entwicklung der künstlichen Intelligenz.

Diese Entwicklung lässt sich nicht wegdiskutieren: Dies ist kein „schwarzer Schwan“.

Vielmehr gilt es, frühzeitig Risikomanagement zu betreiben: Gefahren und Chancen analysieren, bewerten, Gefahren steuern und vor allem: **die Chancen nutzen**:

40 Vgl BOC www.boc-group.com, TIM – tim-solutions.de.

41 Vgl https://plus.pnp.de/lokales/deggendorf/3273730_Druckerei-Weiss-war-nicht-mehr-zu-retten.html, 29.03.2019 (letzter Zugriff: 23.5.2019).

42 Vgl *Ampferl* in *PNP*, Deggendorf vom 29.03.2019. Vgl auch *dpa/PNP vom 30.11.2019*, 6: 2019: *Anstieg von über 40 % bei Insolvenzen bei Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Umsatz.*

43 Vgl *OECD*, *OECD Employment outlook 2019: The Future of work*, 25.04.2019. Die Studie von *Frey/Osborne* aus 2013 geht davon aus, dass in den USA in den nächsten 10 bis 20 Jahren 50 %

der Arbeitsplätze durch Roboter und Software ersetzt würden. Zu sehr ähnlichen Ergebnissen kam die Studie des Weltwirtschaftsforums (WEF) im September 2018.

Ebenso (50 %) sahen es die Volkswirte der ING-Diba für Deutschland in ihrer abgeleiteten Studie. Eine Untersuchung des ZEW im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung kam zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung von 2011 bis 2016 „unterm Strich“ mehr neue Arbeitsplätze schuf als vernichtete.

44 *Havari*, *Eine kurze Geschichte der Menschheit*, 25. Auflage 2015, 10, 34 und *Precht*, *Jäger, Hirten, Kritiker*, 2018.

Es gilt daher, zeitnah folgende Fragen zu klären (und Maßnahmen abzuleiten):

- Was heißt überhaupt „Digitalisierung“ konkret?
- Wie müssen Unternehmen ihre Strategie, Organisation und Führung (Governance) anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein?
- Wie sieht künftig eine teil-automatisierte, digitalisierte Workflow-Ablauforganisation aus?
- Wo findet sich darin der Mensch, Manager, Mitarbeiter?
- Über welche Kompetenzen hat er künftig zu verfügen?
- Wie können neue Lehr- und Coaching-Formen (zB workflowbasiert an den jeweiligen Prozessschritten) den Aufwand für Coaching/Ausbildung reduzieren und zugleich effektiver sein?
- Wie können dadurch auch wenig qualifizierte Personen befähigt werden, das Richtige richtig zu tun?
- Wie sieht ein auf die digitale Welt angepasstes Integriertes GRC-Managementsystem 4.0 aus?

Zunächst sind über Unternehmens-, Umfeld-, „Interessierte Gruppen“- , SWOT- und Risiko-Analyse wichtige Fragen zu klären:

	Ja	Nein
Ist Ihre Leistung/Ihr Produkt langfristig zukunftssicher/marktfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was sind Ihre besonderen Potenziale/Stärken/Chancen?	_____	
Was sind Ihre Schwächen/Gefahren?	_____	
Ist Ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Abläufe/Prozesse effektiv, rechtssicher, risikobasiert, effizient und digitalisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen Ihre potenziellen Ziel-Kunden (optimale Adressaten für Ihre Leistung) Ihre Leistungen und wird der Kundenwunsch nach Ihrer Leistung erfolgreich stimuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche(s) Managementsystem(e) benötigen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen?	_____	

Wie erreichen Sie Ihr oberstes Ziel „**Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung**“ im Digitalen Zeitalter?

Sie brauchen eine Strategie und ein Konzept für **Digitalisierung & Unternehmensführung 4.0** („Digital Governance“), um „**das Richtige richtig**“ zu tun! Leider gab es keinen entsprechenden Standard für die Verknüpfung von Digitalisierung und GRC mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung. Diesen haben wir entwickelt.

Beispiel aus der Praxis:⁴⁵

Industrie 4.0: Fehlende Standards in der Digitalisierung hemmen Unternehmen

„Oft fehlen den Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführern die Standards [...]. „Wir warten nicht auf Software-Standards“. [...] „Wir haben unser eigenes System entwickelt.“

Die diversen zu digitalisierenden und mit GRC-Komponenten anzureichernden (Prozess-)Themenfelder einer Organisation (**Führungs-, Kern- und Unterstützungsthemenfelder**) lassen sich bildhaft mit einem „**Unternehmensflugschiff**“ darstellen:

⁴⁵ Vgl. *Wirtschaftswoche*, <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/industrie-4-0-fehlende-standards-in-der-digitalisierung-hemmen-unternehmen/12583554-3.html> (letzter Zugriff: 6.12.2019).

lisierung-hemmen-unternehmen/12583554-3.html (letzter Zugriff: 6.12.2019).

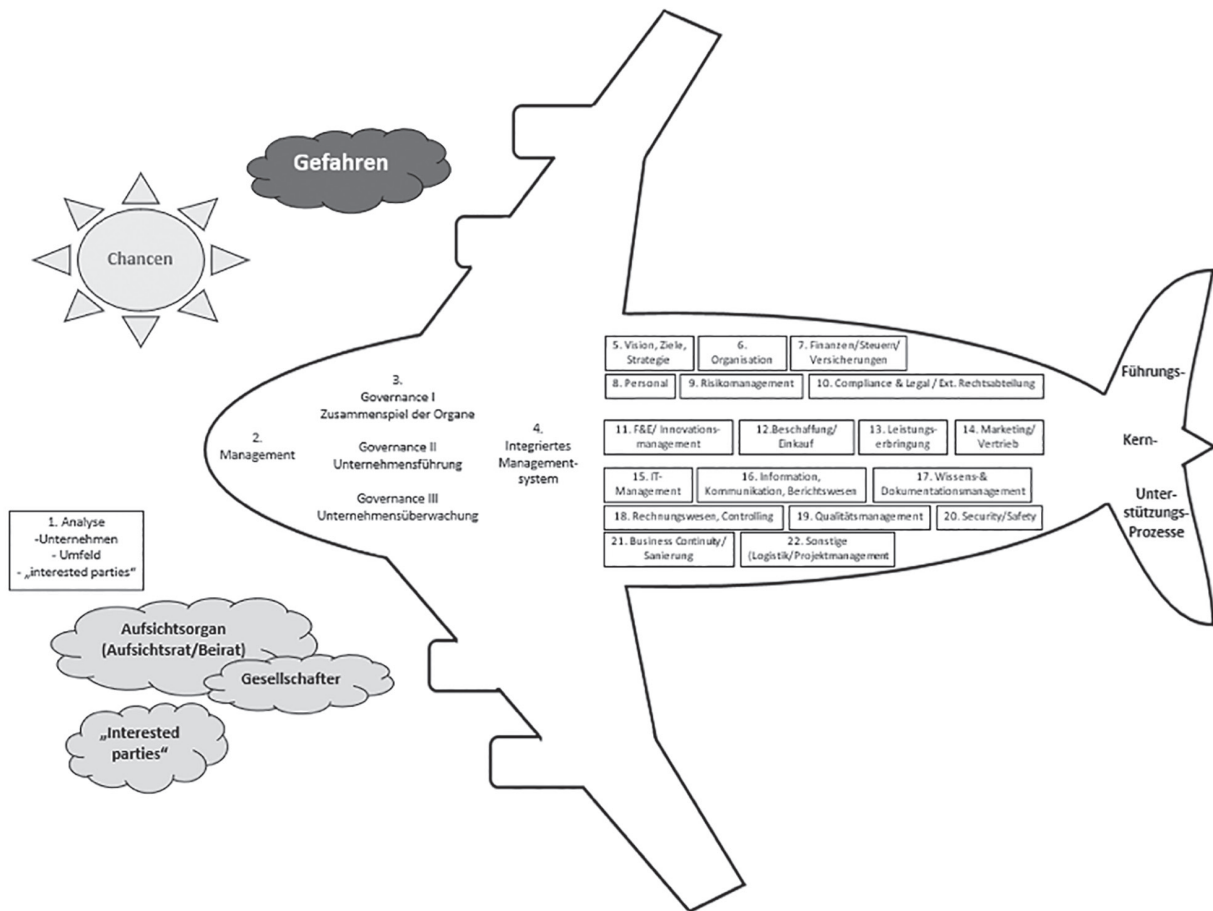


Abbildung 2: Das Unternehmensflugschiff und die vom hier dargestellten digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystem behandelten Felder: Alle!

Das „Unternehmensflugschiff“ des „Ordentlichen Kaufmanns 4.0“ fliegt mithilfe von **Governance (Ziele setzen, planen, umsetzen, steuern, überwachen)** durch die raue Welt des Wirtschaftslebens.

Das „**Compliance-Cockpit**“ zeigt Pilot und Crew die **rechtlichen Grenzen/Rahmenbedingungen** und (kreative) Möglichkeiten zur Erfüllung der vielfältigen Anforderungen auf: In bestimmten Hoheitsgebieten/ Korridoren darf das Flugschiff sich nicht bewegen!

Der „**Risikomanagement-Radar**“ zeigt **Chancen** (günstige Luftströmungen und Kurse [Trends]) **und Gefahren** (nahende Stürme oder Wettbewerber auf Kollisionskurs) auf und hilft, **durch** (kreative) Lösungen zur Steuerung der (Compliance-)Risiken die **Ziel-erreichung sicherzustellen**.

GRC ist „Ziel-führend“!⁴⁶

Die meisten unternehmerischen Aktivitäten lassen sich als **Prozesse modellieren**. Diese sind so auszugestalten, dass sie die diversen **Anforderungen aus Technik, Betriebswirtschaft, Compliance, Risk, Nachhaltigkeit** etc erfüllen.

Zugleich ist **zu analysieren, welche Aktivitäten** künftig **noch von Menschen oder (teil-)automatisiert durch** Anwendungen, IT-Systeme (ERP-, Dokumentenmanagement-, CRM-, etc-Systeme), Roboter, Algorithmen oder sonstigen **Tools aus Digitalisierung und künstlicher Intelligenz ersetzt/unterstützt werden können/sollten**.

46 Vgl den Slogan einer Bank: „Wir machen den Weg frei!“

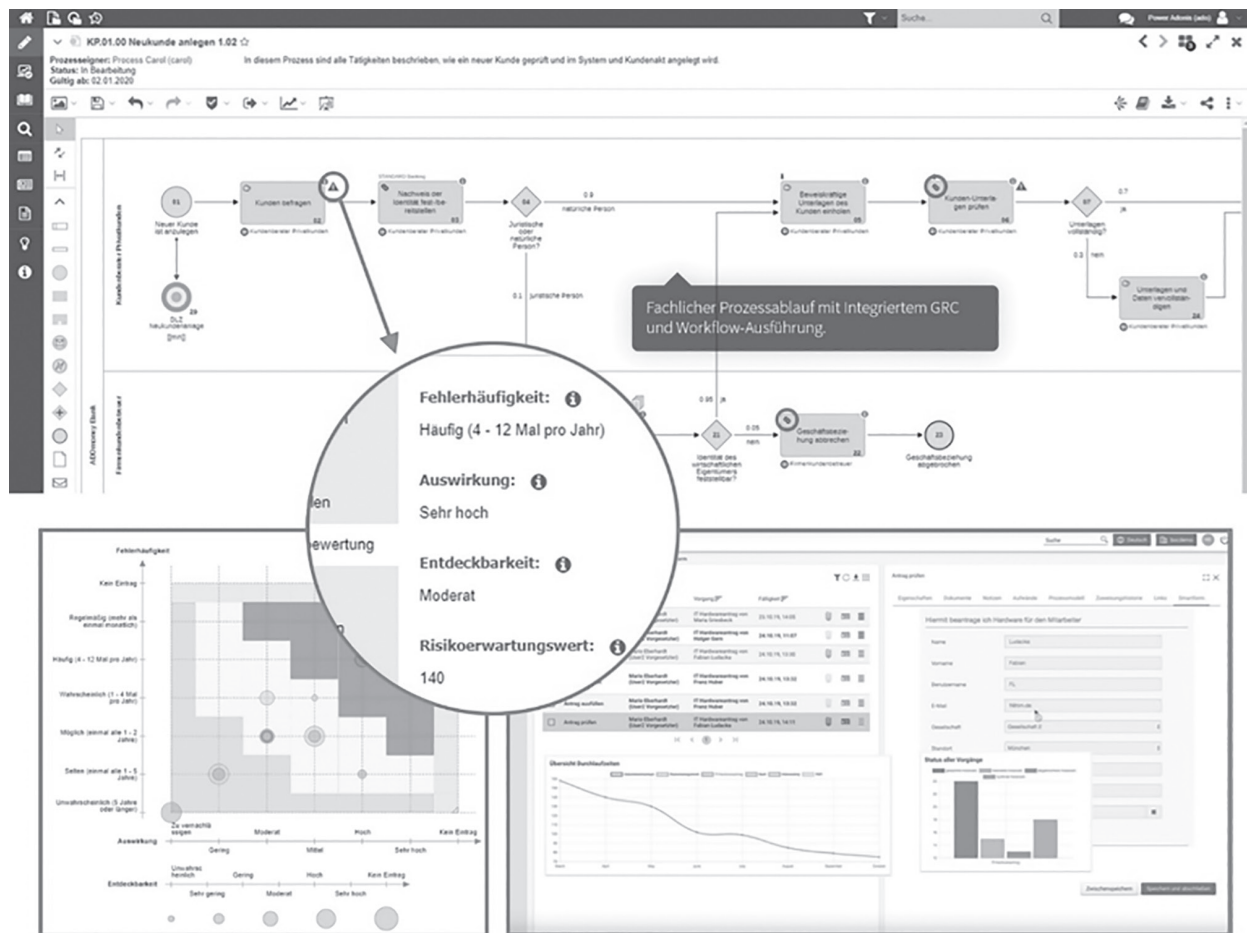


Abbildung 3: Screenshot: Beispielhafte Abbildung eines Prozesses, integriert mit Risikomanagement und digital als Workflow umgesetzt.⁴⁷

Auch, um auf der „Prozessebene“ das Richtige richtig zu tun, ist für Management und Mitarbeiter die angemessene Einstellung auf der kognitiven und emotionalen Ebene enorm wichtig: **Tone from the top, Kultur, Awareness, Kompetenzen, Motivation** uvm... Erst dann kann eine Ablauforganisation „wirksam“ („gelebt“) werden.

Die Anforderungen, um die strategischen Top Ziele

1. Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung⁴⁸,
2. Zufriedenheit von Kunden und „Interessierten Gruppen“⁴⁹,

3. Compliance⁵⁰,
4. (projektbezogenes/strategisches) Risikomanagement⁵¹,
5. Personalentwicklung und attraktive Beschäftigungsbedingungen⁵²,
6. Ressourcenmanagement⁵³ sowie
7. Innovation, Digitalisierung⁵⁴

zu erreichen, sind die gleichen Anforderungen (!), wie sie in den vielen diversen Insel-Managementsystemen (Finanz-, Qualitäts-, Compliance-, Risiko-, Personal- und Corporate Social Responsibility-Managementssystem) dargestellt sind.

Neben den optimierten Prozessen sind dies **ca. 30 Komponenten** in *jedem* Insel-System (zB „Tone from

47 Quelle: ADONIS – BOC www.boc-group.com, TIM – tim-solutions.de.
 48 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Governance-Management Band I, 2014, sowie Scherer, Handbuch Integriertes Finanz-Managementssystem mit GRC, 2020. Standards: IDW S 6:2018, IDW S 11:2017, etc.
 49 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Product-Compliance, Vertragsmanagement und Qualitätsmanagement, 2018; Scherer/Fruth (Hrsg), Integriertes Qualitäts-Managementssystem mit GRC, 2018. Standards: ISO 9001, ISO 9004, etc.
 50 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Integriertes Compliance-Managementssystem mit GRC, 2018. Standards: ISO 19600, IDW PS 980, etc.

51 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Digitalisiertes Integriertes Risiko-Managementssystem mit GRC, 2019. Standards: ISO 31000, IDW PS 981, etc.
 52 Vgl Scherer/Fruth (Hrsg), Integriertes Personal-Managementssystem, 2018. Standards: ISO 30400 ff.
 53 Vgl Scherer/Kollmann/Birker, Integriertes Corporate Social Responsibility-Managementssystem, 2018. Standards: Global Reporting Initiative, 2016.
 54 Scherer/Fruth (Hrsg), „Unternehmensführung 4.0“ – Digital Governance, 2020.

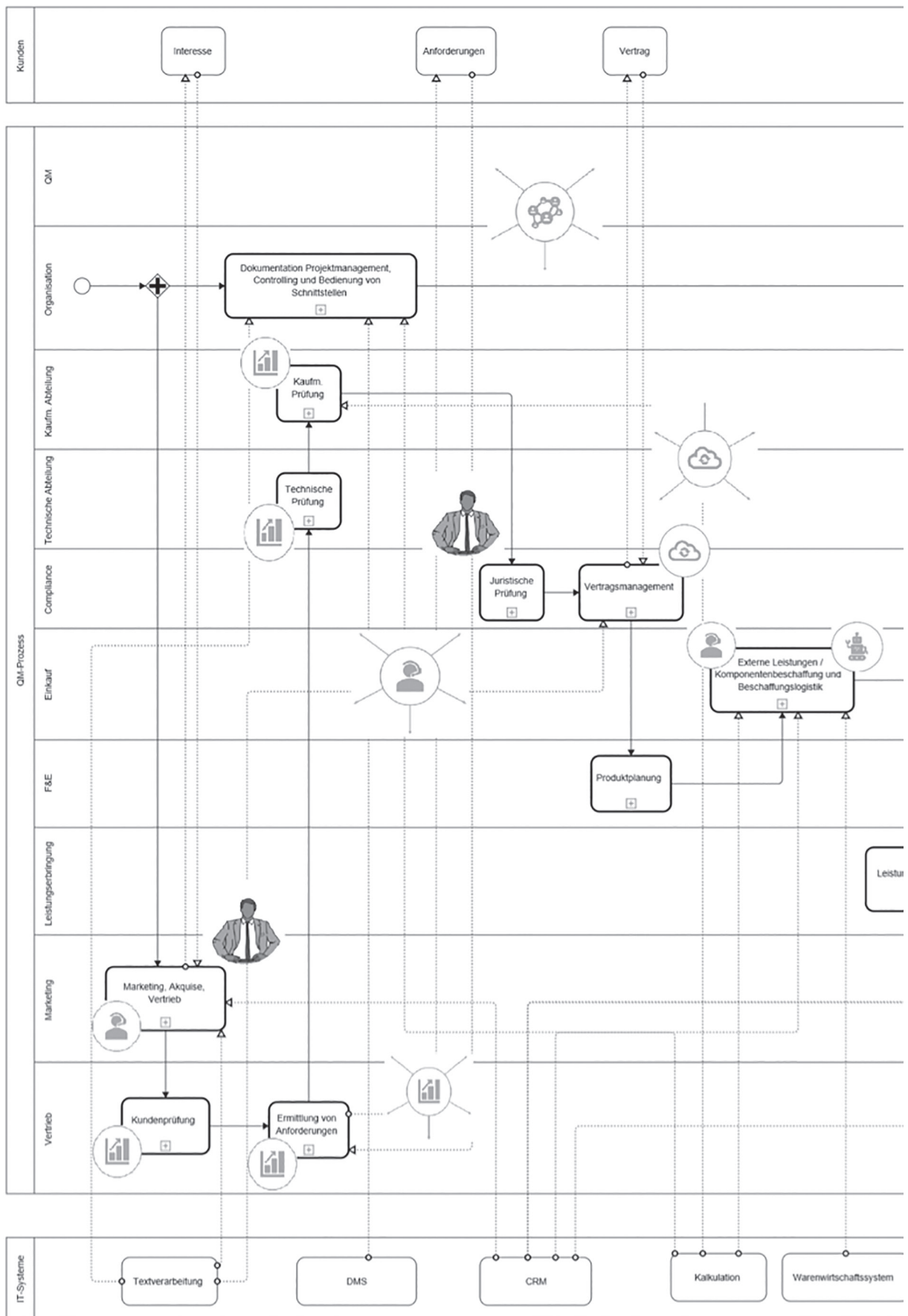


Abbildung 4: Hauptprozess-Strang, in dem Menschen, Roboter, KI etc zum Einsatz kommen.

the Top“, Dokumentation, Organisation, Überwachung etc).

Daraus sind jedoch **ca 70 % redundant/analog**⁵⁵

In den modellierten, teil-automatisierten (Einkaufs-, Vertriebs-, Personal-, etc-)Prozessen sorgen **integrierte Kontrollen (Internes Kontrollsystem-IKS)**, Risiko- und Compliance-„Steckbriefe“ für **Prozess-treue**.

Die **Prozesstreue** kann dadurch **künftig überwiegend in Echtzeit per Knopfdruck („remote“) überprüft werden** und **erspart viel Zeit, Nerven und Geld** durch Reduzierung der Überwachungsaktivitäten durch Menschen.⁵⁶

Wenn Sie sich nicht im Klaren sind, welches Managementsystem Sie vorhalten müssen oder sollten oder Ihren Digitalisierungs-Reifegrad feststellen wollen, machen Sie bitte einfach das GRC-Self-Assessment:

<https://www.scherer-grc.net/publikationen/grc-self-assessment-mit-handlungsempfehlungen>

Über ein **GRC-Tool**, das die **modellierten Prozesse mit den diversen Komponenten**, Rollen, Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Dokumenten etc **in einem „Repository“ (Datenraum) verknüpft und via „Human Workflows“ die prozessverantwortlichen Mitarbeiter zur Prozesstreue anhält**, lässt sich das „digitalisierte Integrierte GRC-Managementsystem 4.0“, das all diese Anforderungen erfüllt und die Zielerreichung steuert, darstellen.

In softwaregestützten Systemen ist hier vor allem auf den integrierten und auf Basis eines wiederverwendbaren Grundkatalogs (Repository) durchführbaren Betrieb der folgenden Themen zu achten:⁵⁷

- Prozessdokumentation und -management (QM)
- Prozessausführung (Workflows)
- Risiko-, Kontroll- und Compliancemanagement (GRC)
- Verwaltung der damit einhergehenden zentralen Ressourcen wie Rollen, IT-Systeme und Dokumente

Wichtig: Wertbeitrag von Digitalisierung und GRC:

1. Der Wertbeitrag besteht *nicht nur* aus Enthaltung und Vermeidung möglicher Schadens- und Haftungsfälle (dies ist eine veraltete Ansicht).
2. Digitalisierung und GRC ist ein *strategisches Führungsinstrument*. Darum ist die Stabsstelle „GRC“ meist direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet:
Digitalisierung und GRC ist „Ziel-führend“. Das heißt, es ermittelt zum richtigen Zeitpunkt (nicht erst, wenn das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“) (Compliance-)Risiken.
Statt aber nur „no go´s“ und „dealbreaker“ aufzuzeigen, macht GRC durch kreative Lösungen/Steuerungen der Risiken den Weg zum Ziel frei.
3. Zugleich wird durch Digitalisierung und GRC Transparenz und Struktur erzeugt. Das sorgt für Effektivität und Effizienz und reduziert unnötigen Stress!
4. Durch die digitale Optimierung von Abläufen/Methoden kann zugleich auch noch enorm viel Geld eingespart werden.

Der in diesem Standard dargestellte Ansatz ermöglicht die **Verknüpfung von Digitalisierung und GRC mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung!**

„Digital Governance: Aligning Digitization and GRC with Strategy, Performance and (Corporate Social Responsibility-)Reporting!“

Fazit:

Auch in einem disruptiv veränderten Umfeld können und **müssen Management, Stakeholder, Shareholder, Investoren, Aufsichtsgremien und Mitarbeiter „das Richtige richtig tun“**.

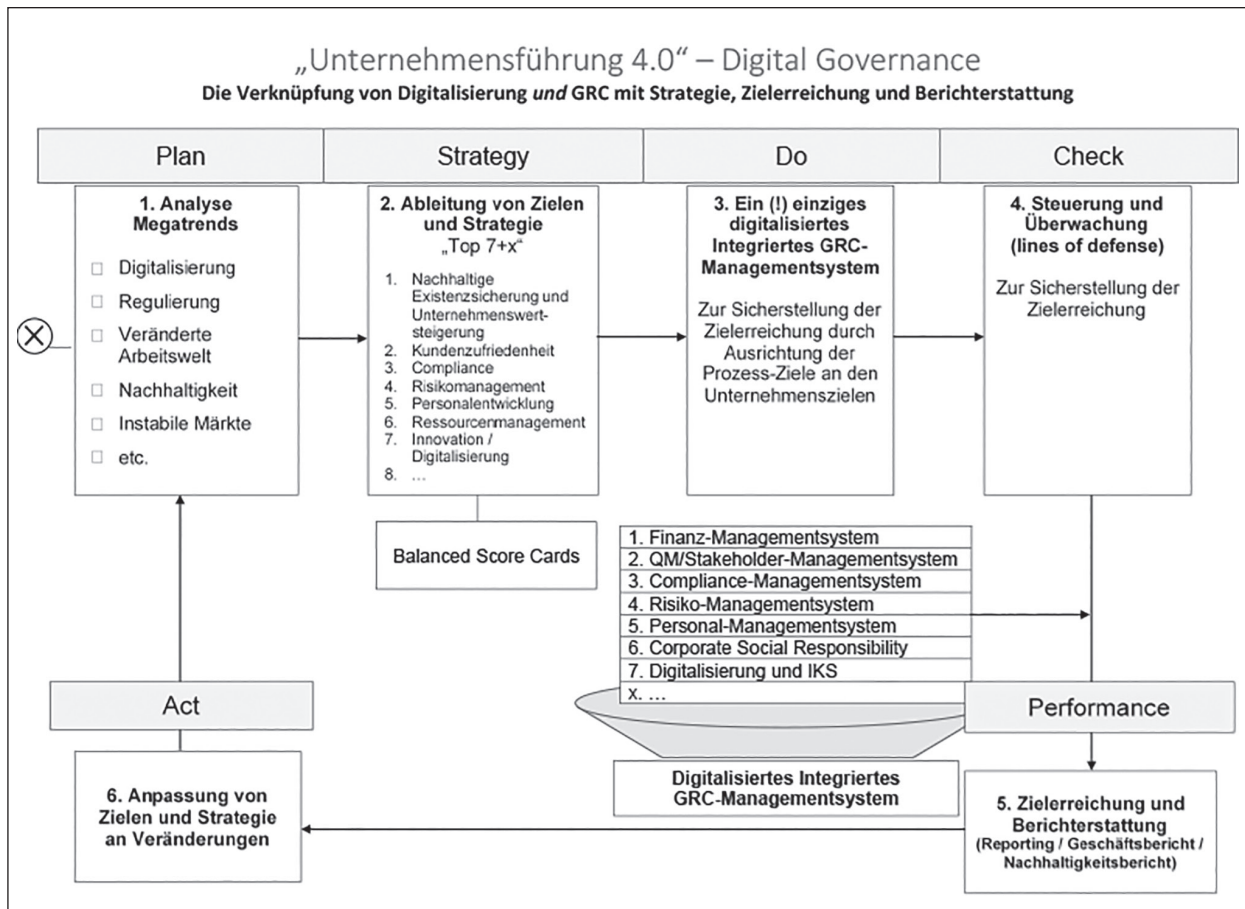
Trotz erheblich gestiegener Anforderungen an die Qualität und Compliance von Managemententscheidungen **lassen sich** mit Human Workflow Management-Prozessen, angereichert mit Komponenten aus Governance, Risk und Compliance **in einem digitalisierten Integrierten Managementsystem noch erhebliche Wertbeiträge erzielen und gleichzeitig**

55 Vgl Punkt 4.4.5 Redundante und analoge Komponenten bei allen „Managementsystem-Inseln“ in ähnlichen Standards.

56 Scherer, Die „Welt(en) der Überwacher“: Enormes Potenzial für Effektivität, Effizienz und Wertbeiträge bei Governance, Risk & Compliance (GRC), FIRM-Jahrbuch 2017, 79 ff., zum kostenlosen Download unter <https://www.scherer-grc.net/publikationen/firm-jahrbuch-2017--prof-dr-josef-scherer>.

57 Einen vielversprechenden Ansatz hierzu können Sie sich in den folgenden Webinaren ansehen:

Zum Thema Prozesse und GRC: <https://knowledge.boc-group.com/de/webinars/integriertes-risiko-und-kontrollmanagement-wie-ihre-gpm-und-grc-voneinander-profitieren-koennen/>
Zum Thema Prozesse und Workflows:
<https://knowledge.boc-group.com/de/webinars/bpm-workflows-digitalisierung-optimierung-automatisierung/>



durch wirksame Compliance die **Haftungsgefahren für Management und Mitarbeiter vermindern** sowie die **Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder erfüllen**.

Diese positiven Effekte lassen sich gut an alle sogenannten „interested parties“ (Kunden/Mitarbeiter/

Bank etc) **kommunizieren**: Zum Beispiel ua auch über die **Geschäftsberichterstattung** (Lage-, Prognose-, Risiko- und Chancen- sowie Nachhaltigkeits-Bericht).

Außerdem sollte „... **den bestraft das Leben ...**“ zumindest in Bezug auf Digitalisierung und Unternehmensführung (Governance) verhindert werden.