

Thomas Herrmann • August-Wilhelm Scheer  
Herbert Weber (Herausgeber)

# Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management- Systemen 4

Workflow Management  
für die lernende Organisation -  
Einführung, Evaluierung  
und zukünftige Perspektiven

Schriftleitung:

Thomas Goesmann • Alexander Haverkamp

Mit 55 Abbildungen  
und 3 Tabellen



Physica-Verlag

Ein Unternehmen  
des Springer-Verlags

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	V
-----------------------	---

Überblick über die Beiträge in diesem Band.....	XIII
---	------

Überblick über die in diesem Band verwendeten Symbole...	XVII
--	------

## Teil I: Einleitung

### Das Projekt MOVE - Eine zusammenfassende Betrachtung

<i>Wolfgang Deiters, Thorsten Löffeler</i> .....	3
Zusammenfassung.....	3
1 Die Zielsetzung.....	3
2 Ergebnisse des MOVE-Projekts.....	4
2.1 Ergebnisse aus Sicht der Mitarbeiterorientierung.....	5
2.2 Ergebnisse aus Sicht der Organisationsentwicklung.....	6
2.3 Ergebnisse aus Sicht der Technikgestaltung.....	7
3 Ausblick.....	8

### Workflow für das lernende Unternehmen - für, mit und aus Workflow lernen

<i>Jürgen Bachmann, Marcel Hoffmann, Kirstin Krämer, Andrea Misch, Bernd Münker</i> .....	11
Zusammenfassung.....	11
1 Einleitung.....	11
2 Stand in den Betrieben nach drei Jahren MOVE.....	12
2.1 DHL Worldwide Express GmbH.....	12
2.2 fischer holding GmbH & Co. KG.....	14
2.3 Leopold Schäfer GmbH.....	15
3 Der Weg zum Workflow.....	15
3.1 Erfahrungen mit der Zusammensetzung von Projektteams und Beteiligung.....	16
3.2 Auswahl des Pilotprozesses.....	17
3.3 Kooperative Erhebung, Modellierung und Sollprozeßgestaltung . . .	18
3.4 Hinweise zum Prototyping.....	20
3.5 Hinweise zur Auswahl der Basis-Software.....	21
4 Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	23
4.1 Kosten und Zeitersparnis.....	23

4.2	Transparenz und Flexibilität.....	25
4.3	Arbeitsbedingungen und Aufgabengestaltung.....	28
5	Workflow in der lernenden Organisation.....	28
5.1	Lernen für Workflow.....	29
5.2	Lernen mit Workflow.....	32
6	Fazit.....	34

## Teil II: Mitarbeiterorientierung

### Darstellungsmethoden im partizipativen stetigen Verbesserungsprozeß

<i>Thomas Walter, Thorsten Löffeler, Roland Rolles.....</i>	<b>37</b>
Zusammenfassung.....	37
1 Einleitung.....	37
2 Darstellungsmethoden.....	39
2.1 Allgemeine Methoden.....	39
2.2 Modellorientierte Methoden.....	43
2.3 Software-unterstützte Methoden.....	46
3 Einsatz von Darstellungsmethoden im partizipativen stetigen Verbesserungsprozeß.....	49
3.1 Der prototypische Beteiligungsfahrplan.....	49
3.2 Zuordnung von Darstellungsmethoden zu den Phasen des prototypischen Beteiligungsfahrplans.....	51
4 Nachvollziehbarkeit und Überschaubarkeit von grafischen Modellen.....	55
4.1 Integration von Showcases - ein Konzept.....	55
4.2 Aus- und Einblendemechanismen.....	56
5 Erfahrungen mit dem Einsatz der Darstellungsmethoden.....	57
5.1 Das Betriebsprojekt DHL Worldwide Express.....	58
5.2 Das Betriebsprojekt fischer Holding GmbH & Co. KG.....	59
5.3 Weitere Einsatzerfahrungen.....	62

## Teil III: Organisationsentwicklung

### Koordinations- und Kommunikationsverfahren zur Behandlung von Sonderfällen

<i>Roland Rolles, Daniel Wagner.....</i>	<b>67</b>
Zusammenfassung.....	67
1 Bedeutung des Managements von Sonderfällen.....	67
2 Konzept zum Management von Sonderfällen.....	68
2.1 Klassifikation und Checklistenauswahl.....	70
2.2 Koordination und Kommunikation.....	73
3 Prototypische Umsetzung: KoKo.....	76
4 Fazit und Ausblick.....	79

## Teil IV: Technikgestaltung

### Wissensmanagement und Geschäftsprozeßunterstützung - am Beispiel des Workflow Memory Information System WoMIS

<i>Thomas Goesmann, Thomas Herrmann</i> .....	<b>83</b>
Zusammenfassung.....	83
1 Wissensmanagement zur Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.....	84
2 Wissensintensive Geschäftsprozesse.....	87
3 Anforderungen an eine Unterstützung wissensintensiver Geschäftsprozesse durch Workflow-Management-Systeme.....	88
4 Das Workflow Memory Information System WoMIS.....	93
4.1 Überblick.....	93
4.2 Prozeßkontexte in WoMIS.....	94
4.3 Integration in die Workflow-Bearbeitung.....	96
4.4 Informationsflexibilität.....	98
4.5 Suche und Notifikation.....	99
5 Implementierung.....	100

### Testen von Workflow-Management-Anwendungen - Methoden und Vorgehensmodell

<i>Wolfgang Deiters, Thorsten Löffler</i> .....	<b>103</b>
Zusammenfassung.....	103
1 Einleitung.....	103
2 Testmethoden zur Software-Entwicklung.....	104
3 Ein Vorgehensmodell zum Testen von Workflow-Management- Anwendungen.....	107
3.1 Tests in der Phase der Ist-Modellierung.....	108
3.2 Tests in der Phase der Sollkonzept-Entwicklung.....	110
3.3 Tests in der Phase der Systemauswahl.....	112
3.4 Tests in der Phase der Workflow-Modellierung.....	113
3.5 Tests in der Phase der Implementierung.....	118
3.6 Die Phase des Labortests.....	120
4 Erfahrungen aus durchgeführten Projekten.....	122
4.1 Unternehmen A.....	122
4.2 Unternehmen B.....	123
5 Zusammenfassung.....	123

## **Computerbasierte Werkzeuge zur Unterstützung von Workflow-Projekten - Ein Überblick über die Demonstratoren aus dem MOVE-Projekt**

<b>Roland Rolles</b> .....	<b>125</b>
1 Einordnung der Demonstratoren in den Workflow-Lebenszyklus.....	125
2 Kurzdarstellung der entwickelten Demonstratoren.....	126
2.1 Kontinuierliche Prozeß Verbesserung durch Integration von Workflow und Intranet (KIWI).....	127
2.2 Zielorientierte Definition und Messung von workflowbasierten Kennzahlen (GoalWatch).....	128
2.3 Schulungssoftware für Erhebungsverfahren und Partizipationsfahrplan.....	129
2.4 Ein Instrument zur Erhebung mitarbeiterorientierter Kriterien bei der Prozeßgestaltung (MoGEM).....	130
2.5 Flexible Arbeitsteilungsverfahren in Workflow-Management- Systemen (FABEL).....	132
2.6 Workflow-integriertes, intranetbasiertes Feedback-Verfahren (InFeed).....	133
2.7 Die Feedback-Knowledge-Base.....	133
2.8 Flexible Informationsbereitstellung: Das Workflow Memory Information System (WoMIS).....	134
2.9 Koordination und Kommunikation in Workflow-Management- Anwendungen (KoKo).....	135
2.10 Ein "rapid prototype" für das Contract Management bei der DHL Worldwide Express GmbH.....	136
2.11 Flexible Anonymisierung: Datenschutzaspekte bei Workflow- Management-Systemen.....	137
2.12 Flexibilität bei der Erhebung von Geschäftsprozessen: Das Process Information Center (PRINCE).....	138
2.13 Systemintegrierte Lernkomponente für das Contract- Management bei der DHL Worldwide Express GmbH (SILK).....	139

## **Teil V: Workflow für die lernende Organisation**

### **Lernendes Workflow**

<b>Thomas Herrmann</b> .....	<b>143</b>
Zusammenfassung.....	143
1 Einleitung.....	143
2 Klassische Workflow-Projekte.....	144
3 Lernendes Workflow.....	145
4 Technische Unterstützung.....	150
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	153

<b>Die zukünftige Rolle des Workflow Managements beim ganzheitlichen Geschäftsprozeßmanagement</b> <b>August-Wilhelm Scheer, Roland Rolles, Daniel Wagner.....</b>	<b>155</b>
Zusammenfassung .....	155
1 Ganzheitliches Geschäftsprozeßmanagement mit dem ARIS House of Business Engineering.....	156
1.1 Workflow im Spannungsfeld turbulenter Organisationsentwicklungen.....	156
1.2 Das ARIS House of Business Engineering.....	157
2 Trends im Umfeld des Workflow Managements.....	160
2.1 Enterprise Resource Planning.....	162
2.2 Electronic Business und Supply-Chain-Management.....	163
2.3 Dokumentenmanagement.....	164
2.4 Groupware.....	165
2.5 Wissensmanagement.....	166
3 Fazit und Ausblick.....	168
 <b>Workflow Management - Ein Baustein auf dem Weg in die Informationslogistik</b> <b>Herbert Weber, Wolfgang Deiters.....</b>	 <b>169</b>
Zusammenfassung.....	169
1 Einleitung.....	169
2 Trends in der Informationsgesellschaft.....	171
3 Zur Rolle von Geschäftsprozessen.....	174
4 Technologiebausteine zur Unterstützung von Unternehmensorganisationen.....	176
4.1 Workflow Management zur Unterstützung von Geschäftsprozessen.....	176
4.2 Organizational Memories für Geschäftsprozesse.....	178
5 Bedarfsgerechte Informationsversorgung - Informationslogistik als	
 <b>Inhaltsverzeichnis des 1. MOVE-Bandes.....</b>	 <b>187</b>
<b>Inhaltsverzeichnis des 2. MOVE-Bandes.....</b>	<b>191</b>
<b>Inhaltsverzeichnis des 3. MOVE-Bandes.....</b>	<b>195</b>
<b>Autorenverzeichnis.....</b>	<b>199</b>
 <b>Nach Themengebieten sortierte Literaturverweise.....</b>	 <b>201</b>
A Organisation und Wirtschaftsinformatik.....	202
C Flexibilität.....	202
D Mitarbeiterorientierung und Beteiligung.....	202
E CSCW und Groupware.....	203
F Workflow Management.....	203

---

G	Geschäftsprozeßmanagement und Business Process Reengineering .....	204
H	Modellierung und Erhebung von Geschäftsprozessen .....	204
I	Software- und Systementwicklung .....	204
J	Partizipativer Software- und Systementwurf .....	205
K	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß und Feedback .....	205
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>207</b>
<b>Sachverzeichnis.....</b>		<b>213</b>