

## A Virtual Debate on Serviceflows

Roland Kaschek<sup>1</sup>, Ralf Klischewski<sup>2</sup>, Ingrid Wetzel<sup>2</sup>

*[ Ort: ein neu eröffneter ServicePark in Servizien auf dem Planeten Servi. Im Hintergrund sind schwach konturierte Landschaften zu sehen. Gelegentlich entstehen Kontraste durch Einblendungen von gestikulierenden Managern beim Präsentieren neuester Zahlen. Gruppen von Servicemitarbeitern verschiedenster Professionen ziehen vorbei, manch einer wendet sich erstaunt und fragend dem Geschehen zu. Gelegentlich brandet Beifall auf. An vielen Ecken warten Berater, schwenken überdimensionale Poster mit kompliziertesten Abbildungen. Manche werden, den linken Fuß auf einen PC gesetzt, von Journalisten umlagert.*

*Szene: Zwei bekannte Executives, Clive Onter und Phil Roh, treten auf, in die gleiche Richtung gehend, offenbar in eine Meinungsverschiedenheit vertieft. Ein Reporter folgt ihnen unauffällig...]*

**C.Onter:** Sie sagen, Services sind Beziehungen. Das verstehe ich nicht. Eine Beziehung ist für mich etwas, das zwischen zwei Polen besteht. Services sind nur Mittel der Bezugnahme.

**P.Roh:** Ich sagte, „Services sind *soziale* Beziehungen“, also Beziehungen zwischen sozialen Akteuren. Dabei geht es um Artikulieren bzw. Erkennen und Befriedigen von Bedürfnissen in einer konkreten Situation des Kunden. Wenn ich einen Wasserrohrbruch im Hause habe, nützt es mir nichts, wenn der Reparaturservice irgendwann irgendwie erfolgt. Auch für die Ansage „im Moment sind leider alle Leitungen belegt – bitte versuchen Sie es zu einem späteren Zeitpunkt“ werde ich in dieser Situation wenig Verständnis aufbringen. Erinnern Sie noch den Spiegel-Artikel<sup>3</sup> über den Service-Mythos USA? Eine groteske Sammlung von Frustrationen, die aus der Ignoranz von konkreten Kundenanliegen resultieren.

**C.Onter:** Spiegel? Sie meinen dieses irdische Magazin? Nein, les‘ ich schon lange nicht mehr. Aber, ein Service, wie er etwa im CORBA Umfeld verstanden wird, ist etwas anderes: Ein Mittel, wenn man so will, ein Medium zur Herstellung von Beziehungen. Nicht die Beziehung selber.

**P.Roh:** Das greift zu kurz! Service ist nicht nur Funktion, sondern auch aufeinander aufbauend Diagnose, Auswahl, Anpassung u.a. Auch im IT-Bereich sind Services Beziehungen zwischen zwei als getrennt gedachten Einheiten, die mindestens die Elemente „Request“ und „Response“ beinhalten – wenn Sie nur die „Response“ als Inhalt der Serviceleistung im Auge haben, werden Sie nicht weit kommen... Sind die verfügbaren Services und die Spielregeln ihrer

---

<sup>1</sup> UBS AG, Zürich

<sup>2</sup> Universität Hamburg, FB Informatik/Softwaretechnik

<sup>3</sup> „Der Kunde hat immer Unrecht“, Der Spiegel, 5/2000, S. 114-119

Abwicklung nicht von vornherein bekannt, ist zudem eine noch differenziertere Beziehungssicht notwendig – z.B. die Unterteilung in die Phasen Initiierung (gegenseitige Bekanntmachung von Angebot, Nachfrage und Regeln zur Abwicklung), Vereinbarung (über Inhalt der Serviceleistung, anzuwendende Spielregeln und ggf. Gegenleistung) sowie Ausführung (gemäß Vereinbarung). Solch ein Interaktionsschema wird sogar auch auf soziale Akteure angewendet.<sup>4</sup> Im sozialen Kontext kommt hinzu, dass im Zeitverlauf von sich verändernden Randbedingungen (einschließlich Kundenbedürfnis) auszugehen ist. Für mich sind Services daher auch Beziehungen, die sich basierend auf einer Vereinbarung situativ entfalten.

**C.Onter:** Hm, .... Wie es scheint müssen wir hier einen Dissens stehen lassen. Ich möchte nur noch deutlich machen, dass meiner Meinung nach Katalog-Funktionen wie: „Welche Services gibt es?“, „Welche Protokolle liegen der Anwendung von Service <X> zu Grunde?“ und „Welche Schnittstelle hat Service <X>?“ Grundfunktionen sind. Sie werden nur deshalb von den anderen Services unterschieden, weil sie in traditioneller Sichtweise nicht direkt in die Wertschöpfung bzw. Preisbildung eingehen.

Warum bringen Sie überhaupt die neue Metapher „Serviceflow“<sup>5</sup>?

*[ Bei Erwähnen des Begriffs Serviceflow treffen die Diskutierenden auf Patricia Roponent. Sie legt ihren weißen Kittel ab und die drei gehen gemeinsam weiter. ]*

Wenn ich es richtig verstanden habe, dann geht es darum, dass situationsgerecht Leistungen für Kunden angeboten und durchgeführt werden können.

**P.Roponent:** Also, ich meine, wir sollten zunächst einmal klären, mit welcher Art von Dienstleistungen wir uns im Bereich von Serviceflow befassen. Hierbei handelt es sich um Serviceleistungen, die aus aufeinander aufbauenden Teilservices bestehen. Die Gesamtdienstleistung kann nur über die Durchführung einer Reihe von Teildienstleistungen erfolgen. Ein sehr markantes Beispiel ist die Durchführung einer Operation. Hierbei sind Diagnose, Voruntersuchungen, Aufklärung, Vorbereitung, Anästhesie, Operationsdurchführung, Nachüberwachung, Nachbehandlung und Pflege und daneben häufig noch die (dazu passende) Bewirtung und Unterbringung als Dienstleistungen wichtig und aufeinander abzustimmen! Spannt man den Kreis weiter, so gehört Einweisung, Terminvereinbarung etc. hinzu.

Natürlich gibt es auch Arten von Dienstleistungen, die mit Serviceflow nur wenig zu tun haben: insbesondere Services, die (auch bei Wiederholung) praktisch anonym in Anspruch genommen werden, z.B. das Essen in einem Schnellrestaurant. Oder Leistungen, die wiederholt und dabei gerne von derselben „bedienenden“ Person oder Organisation in Anspruch genommen werden, z.B. beim Lieblingsrestaurant, Friseur, Hotelübernachtung in Hotelkette etc. (dort ist man auf die Wünsche des Kunden eingestellt oder es hat sich ein Vertrauensverhältnis entwickelt, daß die Wünsche entsprechend erkannt werden, oder es ist einfach eine Vertrautheit vorhanden). Oder die Dienstleistungen sind zwar gekennzeichnet durch wiederkehrende Kontaktaufnahme

---

<sup>4</sup> Vgl. Ludwig, H.: Modeling Customer Service Control using the CoCS Approach. Rüschnikon: IBM Research Report, 1998

<sup>5</sup> Klischewski, R., Wetzel, I.: Serviceflow Management. Informatik Spektrum, Band 23, Heft 1, Februar 2000, S. 38-46

mit einem Serviceanbieter, wo aber die einzelnen Handlungen separat und in sich abgeschlossen sind, z.B. im Versicherungsbereich.

Also, wenn wir von Serviceflow sprechen, sehen wir immer folgendes damit verbunden:

- Festlegung des Standardserviceflows als „Normalfallbearbeitung“, d.h. als Folge (mit Alternativen) von Teildienstleistungen zu einer Gesamtdienstleistung,
- Flexibilität in der laufenden Abfolge der Teildienstleistungen,
- (sozialer) Freiraum am Servicepunkt bei der Durchführung einer Teildienstleistung.

Lassen Sie mich den Zusammenhang kurz erläutern: Solche Standardserviceflows werden nicht von Einzelpersonen, sondern von einer größeren Organisation (häufig eine Expertenorganisation<sup>6</sup>) bzw. von vernetzten Organisationen angeboten, deren Aufgabe die Bereitstellung dieser Standardleistungen ist. Dazu gehört das Festlegen und Kalkulieren dieser Standardleistungen, um entsprechende Ressourcen für einzelne Teilaufgaben bereit zu stellen (was nützt es z.B., wenn der kostenintensive OP-Raum nicht ausgelastet werden kann, nur weil nicht genügend versorgbare Betten auf den Stationen vorhanden sind).

**C.Onter:** Tja, ..., ich verstehe nicht wieso das alles von Belang sein soll. Der Kunde interessiert sich doch nur für Art, Ausmaß, Qualität und Preis der angebotenen Dienste sowie für die Bequemlichkeit oder Annehmlichkeit der Nutzung der Schnittstellen.

**P. Roponent:** Es ehrt Sie, dass Sie die Kundenperspektive hervorheben. Unser Anliegen ist allerdings, primär den Dienstleister in seinem arbeitsorganisatorischen und betriebswirtschaftlichen Umfeld zu unterstützen. Die Verknüpfung von Service als sozialer Beziehung, Kundenorientierung und Bedingungen der Organisation ist gerade bei der Ausführung entscheidend. Bei der tatsächlichen Servicedurchführung ist es wichtig, daß jedem beteiligten Serviceanbieter die Standardbearbeitung bekannt ist (sei es erlernt, durch Formulare geführt oder durch Stellenaufteilung überschaubar gehalten). Denn er als Handelnder steht ja in einem Netz von Handelnden und kann nicht machen, was er gerade möchte, oder ist nicht befugt, ausgebildet, ausgerüstet, fähig hierzu. Gleichzeitig findet bei jeder Teildienstleistung am Servicepunkte eine Begegnung zwischen Anbieter und Kunde statt – und es soll all das zum Tragen kommen, was auch in sonstigen Serviceleistungen (z.B. Friseur, Versicherung, etc.) gut und teuer ist, das sich Einfühlen in die spezielle Situation und das Bedürfnis des Kunden, eventuell zusammen mit seiner „Servicegeschichte“ in der Organisation. Hier sollte dem Dienstleister ein Freiraum und Unterstützung gegeben werden, seine spezielle Teildienstleistung kundennah und -gerecht zu gestalten. Und es sollte dem Kunden natürlich Mitgestaltung, Mitspracherecht und Mitwirken ermöglicht werden, bzw. dieses gefördert werden.

**C.Onter:** Genau! Ganz meine Meinung.

**P. Roponent:** Allerdings muß der Dienstleister, wie ich oben bereits andeutete, bestimmte Grenzen seiner Befugnis einhalten oder Erwartungen, die an ihn von den

---

<sup>6</sup> Vgl. Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S.: The Strategy Process. Prentice Hall, 1999; Pellert, A.: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien 1999

anderen Dienstleisterpartner gestellt werden, erfüllen. Oder er muß den Kunden auf diese Grenzen hinweisen. Die Bedürftigkeit oder Bedürfnisbefriedigung/Forderung des Kunden kann allerdings bewirken, daß der Dienstleister an seinem Servicepunkt Leistungen durchführt, die anderen Partnern bekannt gemacht werden müssen. Es kann sogar so weit gehen, daß er die nach dem Standard-serviceflow vorliegende Planung verändert.

**C.Onter:** Natürlich. Allerdings glaube ich, dass das Abstützen auf ein Standardgeschehen während eines Dienstleistungsgeschehens mehr kostet als es nutzt. Ich habe allerdings noch einen anderen Punkt, den ich ansprechen will. Sie sagen<sup>7</sup>, dass die Dienstleistung meist nicht wie ein materielles Gut veranschaulicht werden könne...

**P.Roh:** ...nun, da sind wir nicht der Einzigen.<sup>8</sup>

**C.Onter:** Das leuchtet mir deshalb nicht ein, weil ich davon ausgehe, dass es doch nicht um die „an und für sich seiende“ Wirklichkeit geht, sondern um ihre Wahrnehmung, das heißt um Gedanken. Ich sehe nicht, dass sich Gedanken, die sich auf materielle Gegenstände beziehen anders seien, als solche die sich auf etwas anderes beziehen.

**P.Roh:** Man muß doch unterscheiden zwischen dem Ausführen der Serviceleistung selbst und dem dafür notwendigen Beziehungsmanagement. Die Ausführung, gerade wenn materielle Güter im Spiel sind, lässt sich oft gut veranschaulichen – wenn man dabei von speziellen Kontexten bzw. Situationen hinreichend abstrahiert. Diese Beschreibungen sind dann oftmals ein Gegenstand der notwendigen Service-Vereinbarung. Auch die sich entfaltende Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister läßt sich soweit veranschaulichen, wie es sich um standardisierte, also sich wiederholende Interaktionselemente handelt. Aber beim Erkennen und Befriedigen situativer Kundenbedürfnisse unter sich verändernden Randbedingungen stößt dies schnell an die Grenzen...

**C.Onter:** Mir scheint, dass es eigentlich nur darauf ankommt, ob passende Konventionen zur Veranschaulichung schon etabliert sind oder nicht. In dieser Hinsicht haben allerdings materielle Güter sozusagen einen Startvorteil. Denn unser Denken wird sich nur langsam des Umstandes bewusst, dass es sich direkt immer nur auf Gedanken bezieht. Früher hatte man da ja durchaus ganz andere Ansichten. Sie sagen außerdem<sup>9</sup>, dass man nicht davon ausgehen könne, dass Kunde und Anbieter über dasselbe Verhaltensmodell verfügen. Das finde ich sehr richtig. Mir scheint allerdings, dass man das Vorhandensein eines solchen Modells nicht zu unterstellen braucht.

**P.Roh:** Ja und nein. Kunde und Dienstleister verfolgen unterschiedliche Ziele und sind in unterschiedliche soziale Kontexte eingebunden. In der Tat ist daher ein gemeinsames globales Servicemodell nicht sinnvoll und auch nicht notwendig. Allerdings, kein Service ohne vorherige Vereinbarung – und für diese braucht es schon ein gemeinsames und hinreichend präzisiertes Verständnis über Inhalt und Ablauf des Service. Um Zeit und Kosten zu sparen, geht der Dienstleister

---

<sup>7</sup> Klischewski, R.: Abstrakte Bedürfnisse und konkrete Beziehungen - oder: Wie man Services (nicht) modelliert. In: Ebert, J., Frank, U. (Hg.): Modelle und Modellierungssprachen in Informatik und Wirtschaftsinformatik. Proceedings Modellierung 2000 (St. Goar, 5.-7.4.). Koblenz: Fölbach, S. 19-26,

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Bodendorf, F.: Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich. Berlin: Springer 1999, S. 4

<sup>9</sup> Klischewski 2000, a.a.O.

dabei in der Regel in Vorlage, d.h. er bietet dem Kunden ein auf Standardabläufen basierendes, ggf. personalisiertes Modell zwecks Vereinbarung an. Gerade bei Servicebeziehungen, die sich mit aufeinander aufbauenden Teilleistungen über einen längeren Zeitraum erstrecken (z.B. Krankenhausaufenthalt, Ausbildung, Fernreisen), benötigt man ein abgestuftes Konzept. Für einen solchen Serviceflow sind jeweils zu modellieren:

1. die an einzelnen Servicepunkten in der Regel zu erbringenden *standardisierten Teilleistungen* als eine Menge von einzelnen Aktivitäten,
2. die jeweiligen *Vor- und Nachbedingungen* dieser Menge von Aktivitäten (bezogen auf einzelnen Servicepunkt),
3. die sinnvolle bzw. mögliche Reihenfolge dieser Teilleistungen als ausgewiesenen *Standardprozess* (ggf. mit Varianten).

**C.Onter:** Sie haben sicher Recht: Dienstleister und Dienstkonsument müssen geistig-kulturelle Gemeinsamkeiten haben. Ohne die könnten sie einander nicht verstehen und die Dienstleistung würde kaum zur Zufriedenheit der Partner verlaufen. „Hinreichend präzisiertes Verständnis ...“ das kommt mir reichlich schwammig vor. Der Kunde erwartet doch lediglich marktüblichen Service! Solange die Servicedurchführung im Bereich des Marktüblichen liegt ist ihm doch alles egal. ... Sagen Sie..., warum beziehen Sie sich eigentlich nicht stärker auf die Prozessmodellierung? Sind Serviceflows für Sie keine Prozesse?

**P.Roh:** Doch, doch, zumindest im Rahmen der statischen Modellierung, bevor der erste Kunde vor der Tür steht. Allerdings, die darauf aufbauende dynamischen Modellierung – und da wird's eigentlich erst spannend – exekutiert nicht das statische Serviceflowprozessmodell, sondern verwendet es als

- Planungsressource, d.h. als generalisiertes Prozessmuster<sup>10</sup> für die Bildung von ggf. individuell zu variierenden Instanzen (*individueller Prozessplan*) sowie als
- Dokumentationsmittel, d.h. als übergreifende Strukturierung für die Repräsentation individueller Serviceverläufe (*individuelle Prozesshistorie*)

und bietet somit Handlungsorientierung und Entscheidungshilfe für die Akteure am jeweiligen Servicepunkt, gerade auch durch Kontrastierung von Standardprozess und individuellen Prozessplan bzw. -historie. Die Flexibilität entsteht schließlich daraus, dass einerseits eine Prozesslogik als Ressource zur Verfügung steht (und in gewissem Umfang ggf. auch durchgesetzt werden soll), dass andererseits diese Logik aber an jedem Servicepoint von den beteiligten Akteuren interpretiert wird und (soweit berechtigt) auf allen drei Ebenen – standardisierte Teilleistungen (Bündel von Aktivitäten), deren Vor- und Nachbedingungen sowie ihre Verknüpfung zu einem Prozess insgesamt – verändert werden kann. Die Prozesslogik liegt somit in den Händen bzw. Köpfen der vor Ort Handelnden, die Flexibilisierung bezieht sich auf Planung und Dokumentation.

**C.Onter:** Auch hier kann ich Ihnen teilweise zustimmen. Die Vorstellung, dass das Prozessschema nicht exekutiert wird, sondern im Verlaufe des Dienstleistungsgeschehens als Ressource betrachtet wird, erlaubt mehr Flexibilität. Mir scheinen trotzdem drei Punkte bisher unzureichend bedacht worden zu sein.

---

<sup>10</sup> vgl. Gryczan, G.: Prozessmuster zur Unterstützung kooperativer Tätigkeit. Wiesbaden: DUV, 1996

Erstens, die Granularität des Dynamikmodells: Da man vorher nicht wissen kann, in welcher Reihenfolge die jeweiligen Leistungen vom Kunden in Anspruch genommen werden soll man auch nicht versuchen das zu modellieren, sondern dem betreffenden Kundenbetreuer den notwendigen Ermessensspielraum lassen.

**P.Roh:** Ermessensspielraum ja! Aber man braucht ein Modell des Gesamtprozesses als Grundlage für die Servicevereinbarung und Koordination der Serviceteilleistungen.

**C.Onter:** Ja, ein Modell braucht es natürlich. Eines relativ grober Granularität. Mir scheint, dass solche Modelle den Begriff „Serviceflow“ überflüssig machen. Mein zweiter Punkt ist, dass es im Bereich der Workflow -Modellierung das Ausdrucksmittel gibt „Führe m von n Aktivitäten aus.“ Darauf gestützt kann doch dem Kunden alles angeboten werden, was man im Programm hat.

**P.Roh:** Damit schränken Sie die Abweichung vom Standardprozess auf eine Reduktion ein. Beim Service muss man situativ eben auch mal Teilleistungen anbieten, die gerade nicht „im Programm“, d.h. nicht im Modell sind – z.B. einen weiteren Servicepunkt hinzufügen, an einem Servicepunkt nicht vorgesehene Aktivitäten ausführen. Oder auch zusätzliche Vor- und Nachbedingungen aufnehmen.

**C.Onter:** Ich verstehe nicht, dass Sie einen Dienst anbieten wollen, den Sie nicht im Programm haben.

**P.Roh:** Genau hier ist der springende Punkt. Es geht eben nicht um irgend „einen Dienst“ aus einem Repertoire, sondern um eine individuelle Dienstleistung im Rahmen einer sozialen Servicebeziehung – dabei ist die Variation von Standards und die darauf aufbauende Improvisation ein zentraler Anteil dieser Gesamtleistung.

**C.Onter:** Ich bin – allgemein formuliert – der Meinung, dass durch einen passenden Ermessensspielraum des Akteurs, der den Dienst erbringt, alles erledigt wird.

**P.Roh:** Im Serviceflow erbringt eben nicht nur ein Akteur „den Dienst“ (höchstens eine Teilleistung)! Die erwähnten Variationen und Improvisationen müssen soweit (bzw. „hinreichend“, s.o.!) explizit gemacht werden, dass sie zum Gegenstand der team- bzw. organisationsübergreifende Koordination der Akteure und der betriebswirtschaftliche Leistungsrechnung (auch dem Kunden gegenüber) werden können.

**C.Onter:** Mein dritter Punkt ist, dass im Bereich der verteilten Systeme man das Konzept des „stateless server“ kennt. Damit meint man einen Leistungserbringer, der nach einer Leistungserbringung im selben Zustand ist wie vorher. Solche Systeme können offenbar ihre Leistungen in willkürlicher Folge ausführen. Warum übernehmen Sie nicht einfach die Konzepte aus diesem Bereich?

**P.Roh:** Moment, Dienstleister ist doch nicht das verteilte System im technischen Sinne selbst. Die Informationstechnik (z.B. ein Serviceflowmanagementsystem) ist Unterstützung für qualifizierte Dienstleistungsarbeit und deren Organisation über Raum-, Zeit- und Teamgrenzen hinweg. Aber zum „stateless server“: unsere Architektur sieht vor, dass die Systemunterstützung an einem Servicepunkt in der Tat stateless ist und sämtliche zustandsbezogenen Abhängigkeiten zur Ausführungszeit aus dem individuellen Prozessplan und der individuellen Prozesshistorie generiert und Zustandsänderungen auch nur dort wieder dokumentiert werden.

- C.Onter:** Das finde ich nun sehr richtig. Es scheint mir allerdings Ihre Konzeption des Serviceflow als neuartige Metapher der Systemanalyse bzw. der Systemgestaltung obsolet zu machen.
- P.Roh:** Dem kann ich wiederum nicht folgen. Ein wesentlicher Unterschied zum Workflowmanagement besteht ja gerade darin, dass ein Serviceflowmanagementsystem nicht die Prozesslogik exekutiert (und deshalb ohne „Wissen“ über den Prozessstatus stateless bleiben kann), sondern automatisch organisiert, dass alle notwendigen Prozessinformationen dem Servicemitarbeiter (oder auch dem Kunden selbst) am Servicepunkt angemessen aufbereitet zur Verfügung stehen. Dies hat zudem den Vorteil, dass die Anwender von verschiedensten Organisationen nicht auf eine zentrale Datenbank zugreifen müssen (womit eine Reihe von Sicherheitsbedenken gar nicht erst entstehen). Lediglich Datenpakete (z.B. auf XML-Basis) werden von Servicepunkt zu Servicepunkt gesendet, die in Struktur und Umfang dem entsprechen, was vorher team- bzw. organisationsübergreifend im Standard-serviceflow vereinbart wurde. Serviceflows sind somit gleichzeitig Grundlage sowohl für die Servicevereinbarung mit dem Kunden als auch für die technisch-organisatorische Integration des übergreifenden Prozessmanagements aus Dienstleistersicht.
- C.Onter:** Insofern haben Sie einen wichtigen Punkt angesprochen, als in der Tat ein Unterschied darin besteht, ob sich Akteure in einem Prozess mit Hilfe seiner Typdefinition selber koordinieren, oder ob der Prozess diese Koordination übernimmt. Im konkreten aber meine ich, dass die Exekution der Prozesslogik, wie Sie sagen, nur ein Spezialfall der Nutzung der Prozessstypdefinition als Ressource ist. Natürlich kann man eine Ressource mehr oder weniger sinnvoll nutzen, das heißt für mich, es kommt eigentlich darauf an, welche Modellierungsbegriffe von der betreffenden Workflow-Engine operationalisiert werden. Aber, ...mal angenommen, ich kaufe die Idee „Serviceflow“ – als Informatiker will ich natürlich wissen, wie Sie diese Konzepte tatsächlich in lauffähige Systeme umsetzen.
- P.Ronent:** Die Architektur eines webbasierten Serviceflowmanagementsystems besteht aus drei wesentlichen Komponenten:
1. Zentrale Integrationskomponente ist die *Modellierung* von Standard-serviceflowmustern und die Bereitstellung entsprechender Templates als Webcontentmanagementsystem. Der organisationsübergreifende Konsens des Dienstleisterverbundes über die Ausführung übergreifender Services wird hier in Standard-serviceflows mit allen in der Regel beteiligten Servicepunkten (inkl. Teilaufgaben, Vor- und Nachbedingungen) implementiert. Dazu gehört auch die Bereitstellung von sog. Serviceflows, d.h. zu Serviceflows gehörigen Mappen auf XML-Basis, in denen die Statusinformationen bis hin zu den Einzelheiten abgelegt werden sollen bzw. können, die bei der Ausführung allen bekannt werden sollen bzw. dürfen (jeder für sich kann ja noch darüber hinaus gehen).
  2. Jede am Serviceflow eingebundene Organisation benötigt einen *Serviceflowmanager*, der die Vorgaben der Standard-serviceflowmuster organisations-spezifisch umgesetzt. Dies betrifft insbesondere die Anbindung organisations-interner Anwendungen (Legacy-Systeme) zur Bearbeitung von Aufgaben an Servicepunkten, die Zuordnung von Systemen und Berechtigungen zu Servicepunkten und ggf. vorgesehen Rollen, die Umsetzung der vorgegebenen Templates auf die organisationsspezifische Webtechnologie sowie den

benutzergesteuerten Empfang, Speicherung und Versand von Serviceflows (XML-Dokumente mit den Prozessstatusinformationen).

3. Die dynamisch erzeugte *Benutzungsschnittstelle* stellt dann an jedem Servicepunkt die für die Durchführung der Serviceleistung notwendigen Informationen zur Verfügung. Hierzu gehören eine grafische Repräsentation des kundenindividuellen Serviceflows (auf Wunsch - zum Erkennen der Abweichungen - in Beziehung zum jeweiligen Standard-serviceflow), eine Liste von Aufgaben und Dialoge zum Durchführen der Aufgaben und eine Liste von Vor- und Nachbedingungen, die zu prüfen und abzuhaken oder zu verändern sind. Diese Informationen dienen sowohl als Dokumentation des gerade Durchgeführten als auch der individuellen Planung der zukünftigen Leistungen. Die Benutzungsschnittstelle wird mit Hilfe des Servicemanagers auf einem Webserver generiert und auf jeweils auf dem Client-Browser dargestellt, wobei zentral bereitgestellte Serviceflow-Templates mit den organisationsspezifischen Daten (Berechtigungskonzept, Schnittstellen zu Legacy-Anwendungen u.a.) und den Daten über den aktuellen Prozessstatus verknüpft werden.

**C.Onter:** Ich sehe Ihre Aussage so, dass Sie zu 1. der Metapher „Workflow-Engine als Dokumentmappenzirkulationssystem“ wieder Leben einhauchen wollen, dass Sie zu 2. „supply chain“ Aspekte ins Spiel bringen, und dass Sie zu 3. die internetintegrierte Workflow-Engine nacherfunden haben. Sehe ich das falsch, oder ist das Zusammenbringen dieser drei Themen für Sie der eigentliche Punkt bei Ihren Serviceflows?

**P.Roponent:** Verknüpfen der verschiedenen Themen – ja. Internetintegrierte Workflow-Engine – gerade nicht. Aufbauend auf einem Mappenkonzept und Standard-serviceflowmodellierung wollen wir die Planung und Ausführung dem qualifizierten Dienstleister (bzw. dem Kunden) und nicht einer pushenden Engine überlassen. Denn Abweichungen sollen jederzeit durchführbar, sichtbar und auswertbar sein. Einer durchrationalisierten, komplexen Gesamtdienstleistung für viele Kunden steht gleichzeitig die Individualisierung und Überschaubarkeit in der persönlichen bzw. sozialen Dienstleistungsbeziehung gegenüber. Beides wird im Konzept des Serviceflows zusammengehalten und durch die Teilkomponenten eines Serviceflowmanagementsystems umgesetzt.

*[ Die Akteure erreichen nun den Hintereingang des ServicePark-Veranstaltungszentrums. Clive Onter klingelt. ]*

**C.Onter:** Naja, das war ja gerade recht zum Aufwärmen für die Podiumsdiskussion. Sie glauben wohl nicht, dass Sie mich überzeugt haben, oder?

**P.Roh:** Ich denke jetzt eigentlich weniger an Sie als an die Zuhörer. Sehen Sie, das Thema hat so viele Bezüge, dass wir oft in ein Kommunikationsproblem laufen: Auf der Businesssebene geht es um Customer Relation Management genauso wie um Supply Chain Management, aus arbeitsorientierter Sicht kommen hier Workflowmanagement und computergestützte Gruppenarbeit zusammen, und technisch stehen dahinter Intra- bzw. Extranets, deren Funktion und Systemarchitektur sich wesentlich von den betrieblichen Informationssystemen klassischer Bauart unterscheiden.

**C.Onter:** Jedenfalls wird mir der Contra-Part nicht langweilig werden, wenn Sie als PRoponenten auftreten. Legen wir los.

*[ Es wird geöffnet, die drei treten ein. Der Reporter, der dem Gespräch gelauscht hat, führt eilig einige Gespräche auf seinem Mobiltelefon. Immer noch stehen an vielen Ecken Berater,*



*schwenken ihre Poster, auf den PCs laufen die Werbespots von der letzten Messe. Die Podiumsdiskussion beginnt mit einer Einführung in das Thema und der Vorstellung der Podiumsredner.]*