

# Die Rolle – Klebstoff der Organisation

Wien, 09. September 2022

# Die ADELTA.FINANZ AG

## KeyFacts

**Full-Service-Factoring Anbieter, Inhabergeführt**

**Angekaufte Forderungen 2020: ca. 148 TSD Volumen: 277 Mio**  
**Angekaufte Forderungen 2021: ca. 150 TSD Volumen: 314 Mio**

**Kundenanzahl (Kreditoren)**  
rd. 750 Kunden

**58 Mitarbeiter\*innen**  
**Hauptverwaltung Standort Düsseldorf, bundesweit**

**Nico Teutsch, COO, seit 01.06.2022 bei der ADELTA.FINANZ AG**

**Verantwortlich für den Bereich Operations,**  
**Kunden- und Debitorenmanagement, Kreditrisiko sowie**  
**Prozessmanagement**

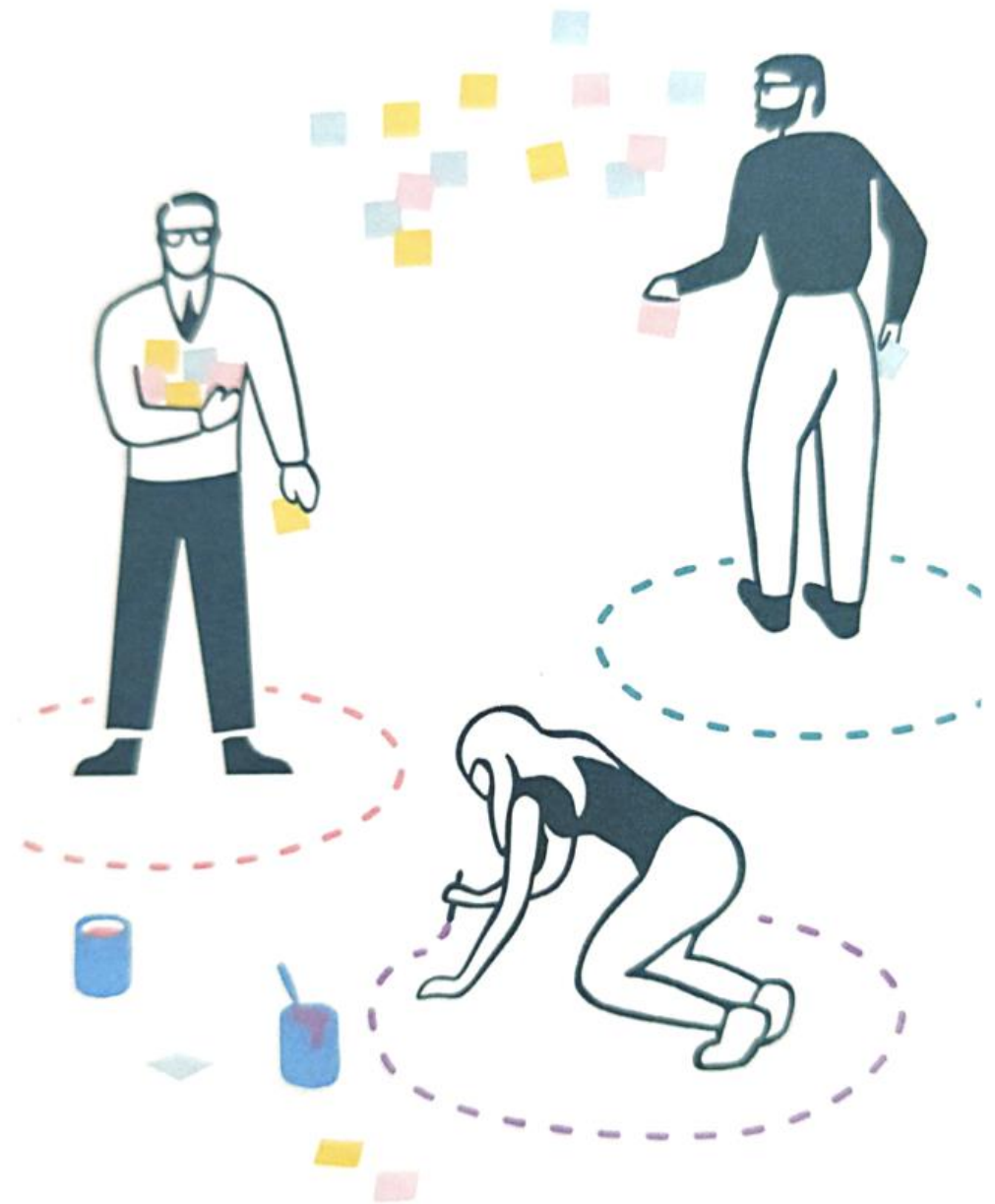
**Bis 30.05.2022 – Leiter Prozessmanagement bei der IKB Deutsche**  
**Industriebank AG**



# Die Bedeutung von Rollen<sup>1</sup>

## Warum Rollen?

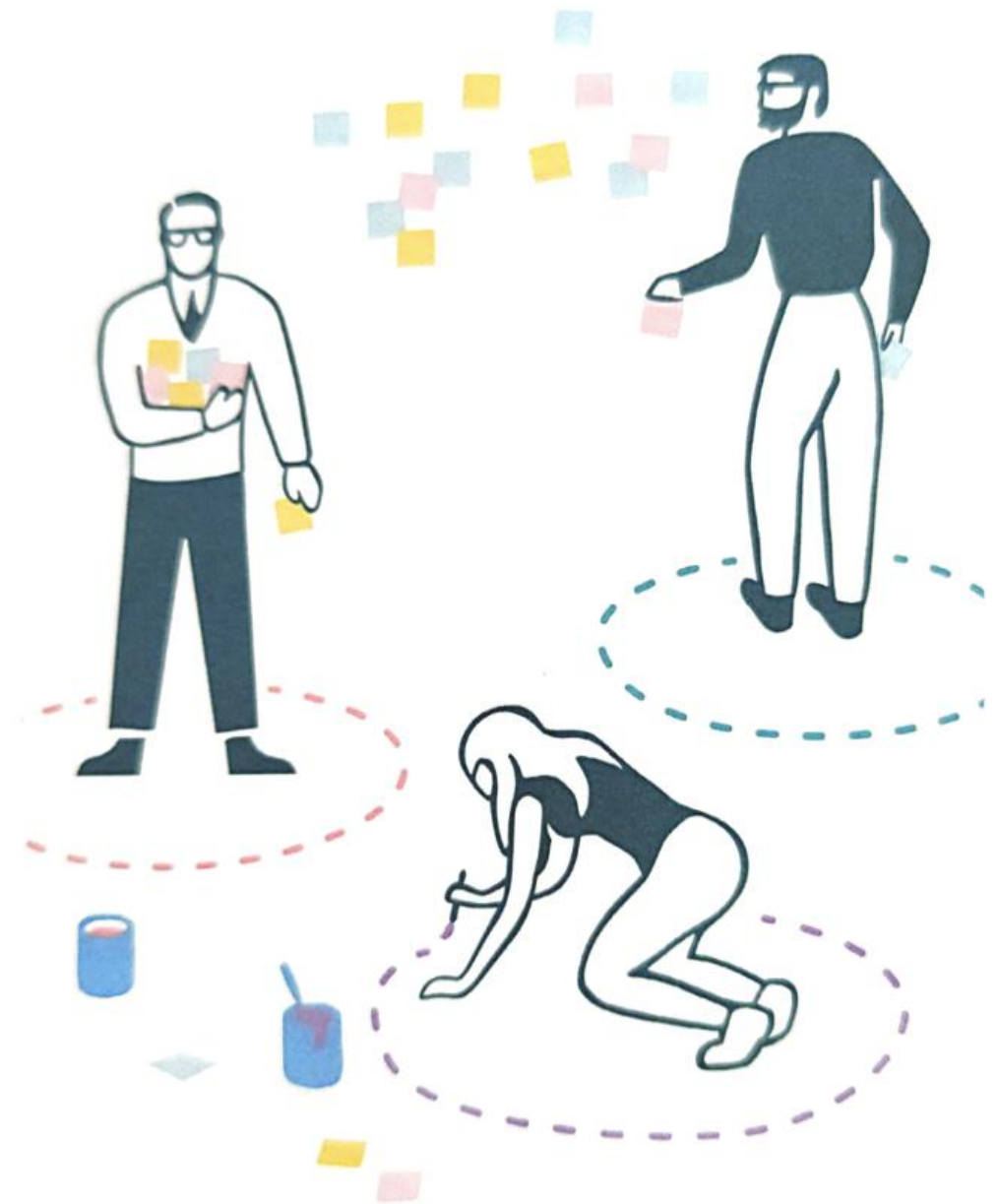
- Rollen sind eine einfache Methode um Verantwortlichkeiten zu verteilen
- Rollen helfen Unternehmen zu verstehen welche Aufgaben in einem Team/Bereich/Unternehmen zu erledigen sind
- Rollen sind die kleinste organisatorische Einheit



# Die Bedeutung von Rollen<sup>1</sup>

## Was sind Rollen?

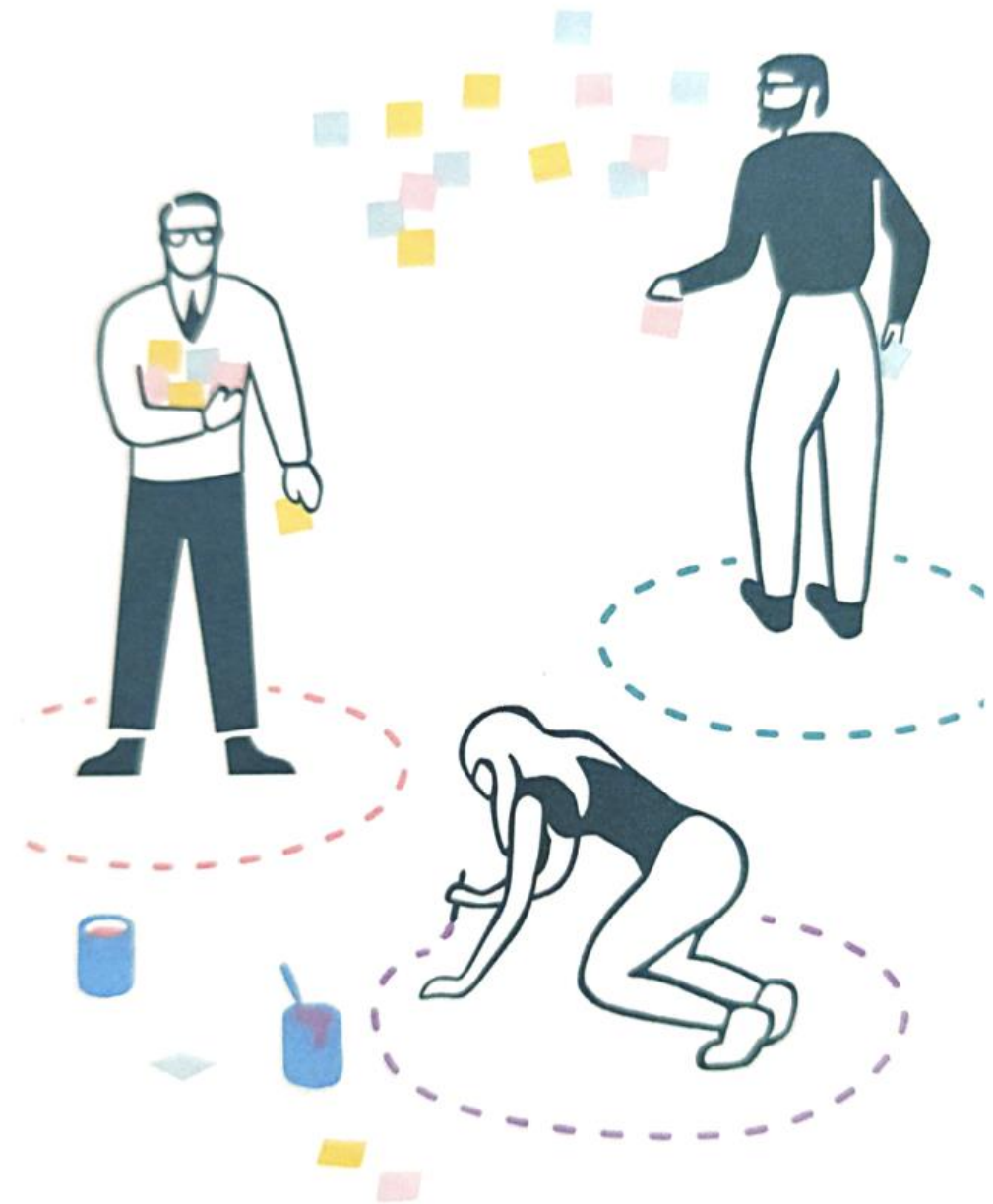
- Im Gegensatz zu einer Position oder einer Stelle sind Rollen kleinteiliger und modularer gedacht, wodurch sich Verantwortung flexibel verteilen lässt. Jede Rolle beschreibt einen klar abgegrenzten Verantwortungsbereich, der auch von einer Person auf eine andere übertragen werden kann.



# Die Bedeutung von Rollen<sup>1</sup>

## Zur Einordnung:

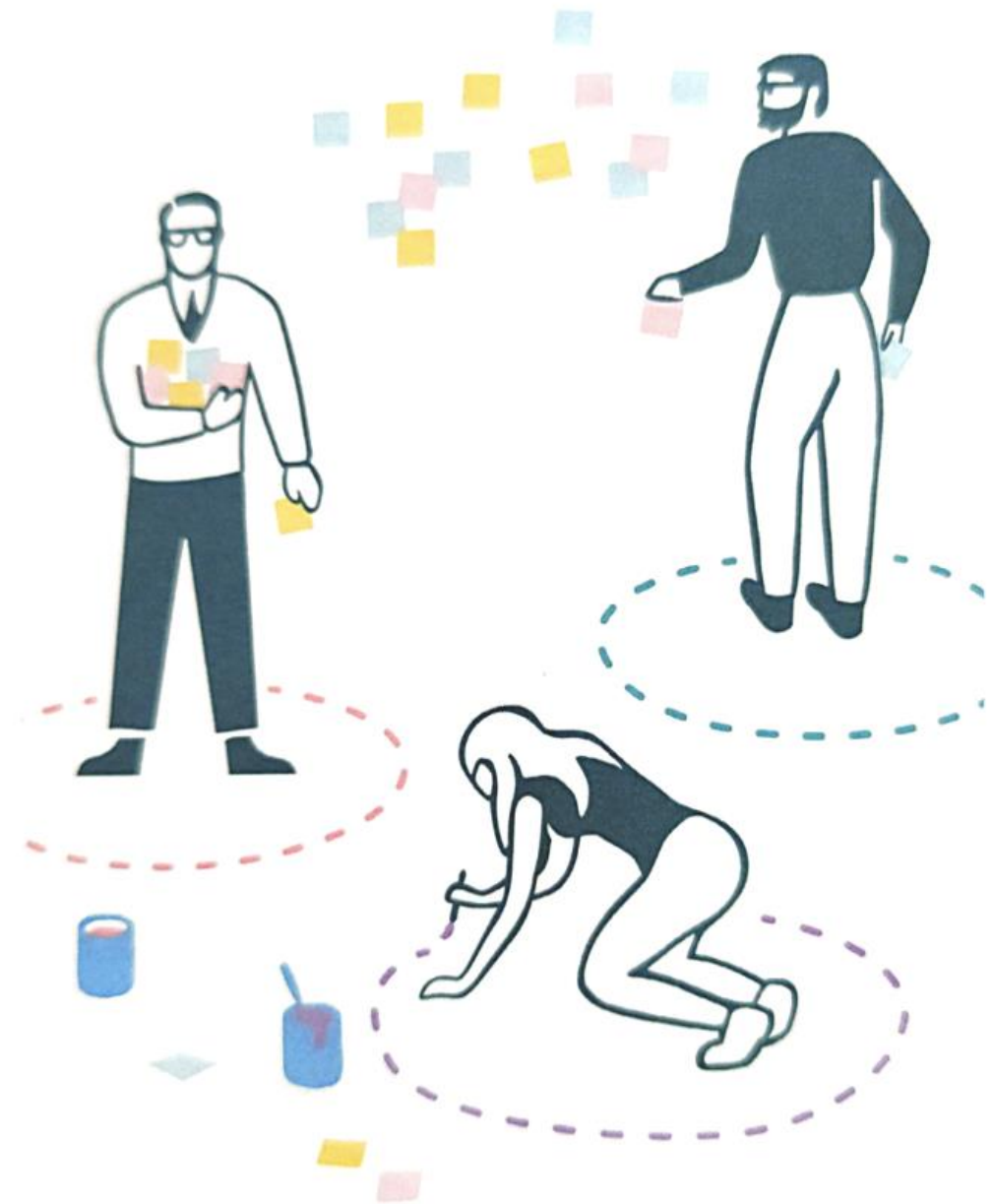
- Eine Person kann problemlos mehrere Rollen ausfüllen; aber je mehr es sind umso besser sollte die Selbstorganisationsfähigkeit der Person sein, der die Rolle zugewiesen ist (sie muss über viele Rollen priorisieren können)
- Jede Organisationseinheit sollte ein paar Standardrollen definieren und vergeben. Das kann auf verschiedenen Ebenen funktionieren, z.B. eine Moderationsrolle aber auch eine bestimmte fachliche Rolle



# Die Position vs. Rolle<sup>1</sup>

## Position

- Eine Position ist starr. Ein Unternehmen schreibt sie aus und sucht dafür einen Menschen, der die Position ausfüllt.
- Eine Position ist breit angelegt. In klassischen Organisationen hat jede Person genau eine Position inne, die es in Vollzeit auszufüllen gilt.
- Das Gehalt ist an die Position gebunden. Dafür gibt es in klassischen Organisationen feste Regeln. Wer also in eine andere Position wechselt, kriegt (in der Regel) auch ein anderes Gehalt.
- Wie schon angedeutet: In klassischen Organisationen hat jeder Mitarbeiter genau eine Position. Wenn eine neue Tätigkeit gebraucht wird, braucht es dafür eine neue Position, die mit einem neuen Mitarbeiter besetzt wird.



<sup>1</sup> Klein, Hughes: Der Loop Approach, Seite 109

# Die Position vs. Rolle<sup>1</sup>

## Rolle

- Eine Rolle ist flexibel Sie wird erst dann geschaffen und besetzt, wenn es einen Bedarf dafür gibt. Und jederzeit wieder abgeschafft, wenn der Bedarf erfüllt ist.
- Eine Rolle ist präzise und von einem Bedarf her gedacht. Braucht es jemanden, der sich darum kümmert, dass neue Kunden in das CRM-System eingepflegt werden? Dann kann dafür eine Rolle geschaffen werden.
- Eine Rolle ist nicht direkt vergütungsrelevant. Das würde schon deshalb nicht funktionieren, weil die meisten Mitarbeiter mehrere Rollen innehaben. Es braucht also neue Kriterien für eine faire Vergütung.
- Im Rollenmodi haben Mitarbeiter gleichzeitig mehrere Rollen. Die erfordern unterschiedlich viel Zeit und sind teilweise in anderen Teams angesiedelt. Je nach Priorisierung füllt ein Mitarbeiter seine jeweiligen Rollen unterschiedlich intensiv aus.

Rollen lassen sich Aufgaben zuordnen, Rollen benötigen (IT-)Ressourcen, Rollen lassen sich Organisationseinheiten zuweisen

→ Rollen sind in ADONIS verwaltbar

Idee: Rollen und IT-Berechtigungen in ADONIS zusammenführen

→ Entwicklung eines übergreifenden Rollenmodells

<sup>1</sup> Klein, Hughes: Der Loop Approach, Seite 109

# Mehrwert eines übergreifenden Rollenmodells

## Rollen entwickeln

- Tätigkeiten sammeln
- Tätigkeiten zu Rollen clustern
- Name und Zweck/Verwendung formulieren
- Rollen zuweisen

## Rollenverwaltung (optimieren)

- Role-Life-Cycle – Aufwandsreduktion bei der Bestellung und Entziehung, da idealerweise **nur** noch die entsprechende Rolle bedarfsorientiert vergeben werden muss
- User-Life-Cycle – transparente Umsetzung von Joiner / Mover / Leaver-Prozessen, da eindeutig festgelegt ist wann welche Rolle wie/wem zugeordnet werden muss
- Verantwortlichkeiten – durch ein transparentes Rollenmodell können Verantwortungen (DEMI) nachvollziehbar zugeordnet werden
- Userfreundlichkeit – Wiedererkennung der prozessualen sowie organisatorischen Struktur
- Rezertifizierung – deutliche Reduktion des Aufwandes bei der Rezertifizierung  
→ keine Prüfung auf Einzelrechtebasis und/oder Einzeluserbasis



# Mehrwert eines übergreifenden Rollenmodells

## Regulatorische Vorgaben

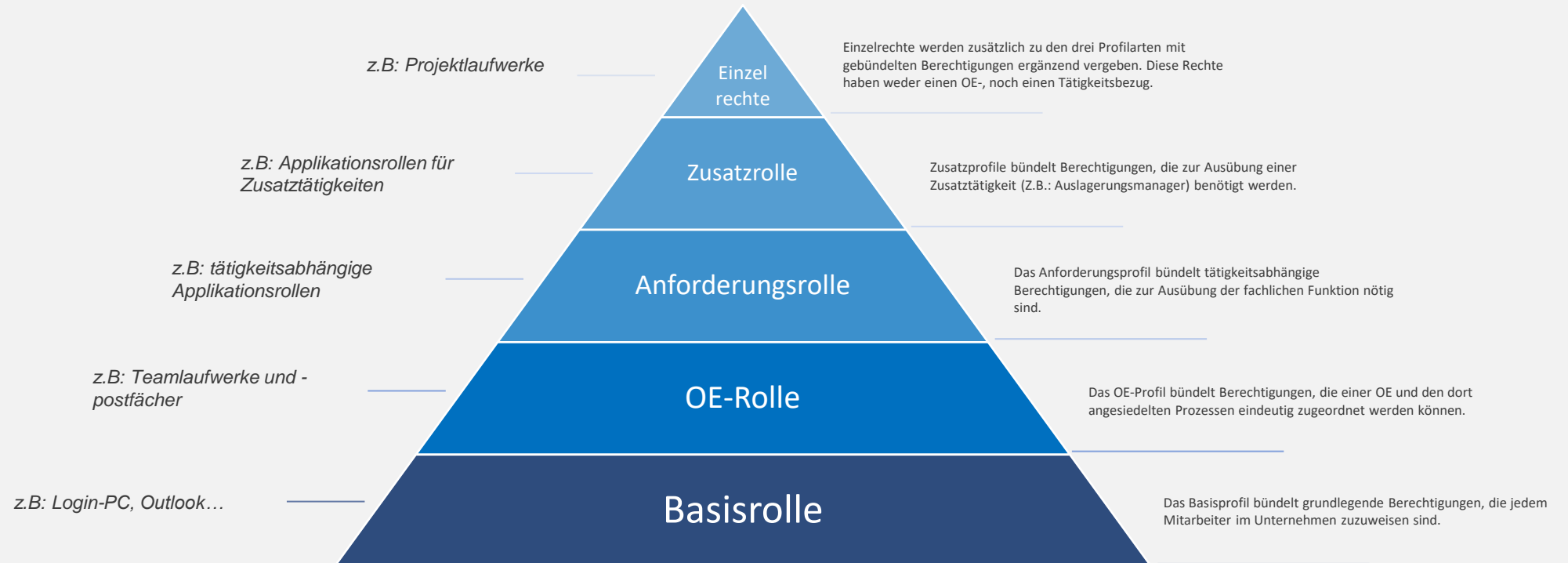
- BAIT 5.23 – „Benutzerberechtigungsmanagement stellt sicher, dass eingeräumte Berechtigungen so ausgestaltet sind wie es den organisatorischen und fachlichen Vorgaben des Instituts entspricht“
- Funktionstrennung – Vermeidung von prozessualen Konflikten durch konfliktfreie Modellierung, Vermeidung von toxischen Berechtigungskombinationen
- Minimalprinzip – User verfügen **nur** noch über Berechtigungen, die auch für die Tätigkeit benötigt werden und ihm eindeutig zugeordnet sind

Ein einheitliches Rollenmodell garantiert die Sicherstellung regulatorischer Compliance bei gleichzeitiger Effizienzsteigerung



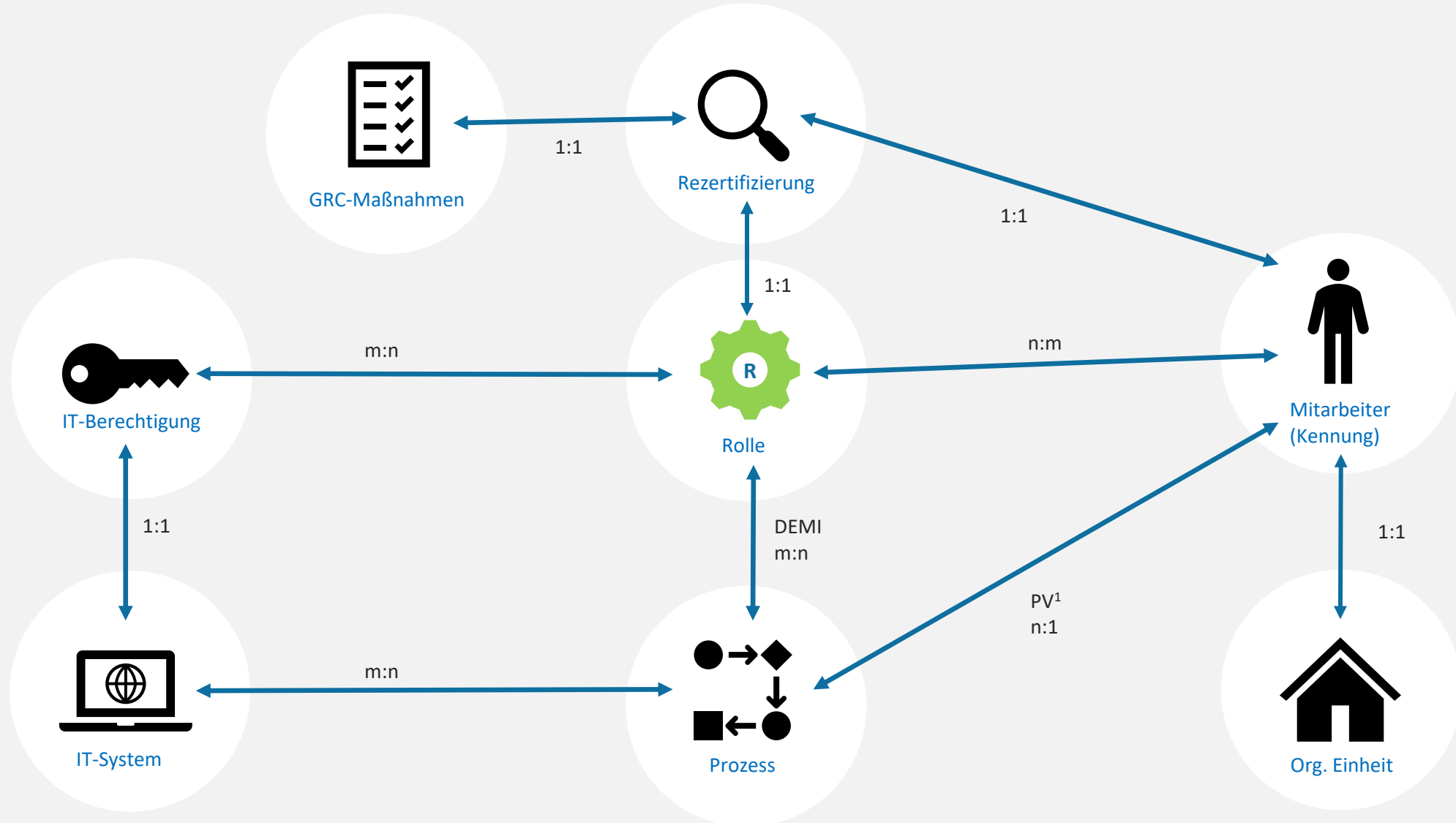
# Best Practice Ansatz für ein übergreifendes Rollenmodell

Das Rollenmodell bündelt in Basis-, OE- und Anforderungs-Rollen Berechtigungen, die sich jeweils auf Grundfunktionalitäten, OE-spezifische Funktionalitäten oder funktionale Tätigkeiten beziehen.



Durch das Rollenmodell wird die aufsichtsrechtlich geforderte Kongruenz von IT-Berechtigungen zu fachlichen Anforderungen sichergestellt.

# Rolle als zentrales Objekt



1) Prozessverantwortlicher Mitarbeiter

# Objekt IT-Berechtigung

Objekte

Filter...

Name	Version	Status
▼ Murex		
▼ Murex		
ACC_RW		
ADMIN		
BO_BND		
BO_PAY_ALL		
BO_SDM		
BO_VAL_CM		
BO_VAL_OPR		
CONFIG_IT		
CONFIG_MD		
FO_INV		
FO_MGT		
FO_RET		
FO_SAL		
FO_SIMURO		
FO_SPT		
FO_SYN		

ACC\_RW ☆

Standard >

Projekt

ID: 2782

Name: ACC\_RW

Beschreibung: Accounting Read Write

Kritikalität: Normal

Anwendungssystem: Murex

Teilanwendung: Murex

Beschreibung Teilanwendung: Zentrale Treasury Applikation

Zugriff: Schreiben

Täglicher Import aus Vorsystem

Bestandsabgleich bzw. Änderung  
des einzelnen Rechts

Nach Anlage kann IT-Berechtigung  
einer Rolle zugewiesen werden

Detailinformationen zur IT-  
Berechtigung sichtbar

# Objekt Rolle

Objekte

Filter...

Name	Version
RC	
RT	
T	
T_Modellierungsrollen	
Händler	1.00
T 1 Funding	1.00
T 1 Privatkunden	1.00
T 1 TL	1.00
T 6	1.00
T 6 TL	1.00
T BL	1.00
T_Organisationsrollen	
ORG_T01	0.01
ORG_T06	0.01
T_Spezialrollen	
APPSERVER_TOOLSTACK	0.01
HAENDLER_EINLAGEN	3.00
HAENDLER_INV	2.00

HAENDLER\_EINLAGEN 3.00

Standard

Name: HAENDLER\_EINLAGEN

Beschreibung: Funktionsrolle für Einlagengeschäft

Rollentyp: Funktionsrolle

IT-Berechtigungen:

	Typ	Name
1	🔍	ADMIN-LESE
2	🔍	APEX_DISPOTool_FXD_FXPOS_R
3	🔍	APEX_DISPOTool_FXD_R
4	🔍	Abschluss von Handelsgeschäften in FX
5	🔍	Abschluss von Handelsgeschäften in FX
6	🔍	Abschluss von Handelsgeschäften in FX
7	🔍	Abschluss von Handelsgeschäften in FX
8	🔍	Admin_KUNDE(PDF-Plattform)
9	🔍	CGN_CAP_CONSUMERS
10	🔍	CGN_CON_DWH_T_APM_ALLG
11	🔍	CGN_CON_DWH_T_KDN_ALLG
12	🔍	CGN_SYS_PROD
13	🔍	CRM_BU_Deutschland
14	🔍	CRM_Benutzer
15	🔍	CRM_POS_T1-Mitarbeiter
16	🔍	
17	🔍	Read-Only
18	🔍	Trader
19	🔍	Trading

Rollen werden nur noch in Adonis NP angelegt

Freigabeworkflow sorgt für Transparenz

Änderungen an der Rollen werden an TIM und den DL übergeben

Archivierung und Historisierung in Adonis NP

Abdeckung des kompletten Role-Life-Cycle

Zuweisung von Rollen zu Mitarbeitern

# Objekt Mitarbeiter

HAENDLER\_EINLAGEN ( Rolle )

f (s212779)

Standard > Allgemein

Name: s212779

Vorname: [REDACTED]

Nachname: [REDACTED]

E-Mail: [REDACTED]

Führungskraft:

	Typ	Name	
1	[User Icon]	[REDACTED] (s211353)	[Edit Icon]

Hat Rolle:

	Typ	Name	Version	Status		
1	R	BASISROLLE INTERN R-U 4.00	4.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
2	R	DA_LEG_R 1.00	1.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
3	R	DA_TSY_R 1.00	1.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
4	R	HAENDLER_EINLAGEN 3.00	3.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
5	R	KREDA_TSY 2.00	2.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
6	R	MUREX_SYN 2.00	2.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
7	R	MUREX_TSY 2.00	2.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]
8	R	OMTOS_BIETER 2.00	2.00	✓	[Edit Icon]	[Delete Icon]

Zugeordnete Organisationseinheit:

Nutzerobjekte werden aus AD importiert/synchronisiert

Zuweisung/Beantragung von Rollen über TIM-WF

Archivierung und Historisierung in Adonis NP

Abdeckung des kompletten User-Life-Cycle

Transparenz über Rollen und deren Inhalte (Need-to-know)

# Objekt Rezertifizierung

## Rollen Rezertifizierung

**User Rezertifizierung**

**Funktionsrollen:**

Rolle	Einwertung	Folgeaktion	Rolle	Kommentar
1 RT_SACHBEARB_SYSTEME 1.00	ok	Kein Handlungsbedarf		

**Spezialrollen:**

Rolle	Einwertung	Folgeaktion	Rolle	Kommentar
1 DA_KRED_R 1.00	ok	Kein Handlungsbedarf		
2 DA_LEG_R 1.00	ok	Kein Handlungsbedarf		
3 DA_RT 1.00	ok	Kein Handlungsbedarf		

**Einzelberechtigungen:**

Einzelberechtigung	Rolle	Abgabeweg	Einwertung	Folgeaktion	Kommentar
1 GLB_BS_B	RT_SACHBEARB_SYSTEME 1.00	Nur Soll	ok	Kein Handlungsbedarf	
2 EBI_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
3 KWR_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
4 BIK_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
5 GLB_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
6 VER_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
7 ERA_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
8 SR-TANGRO:INVOICE_APPROV ER		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
9 SID_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
10 ABW_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
11 SR-FI-AR-SI-ALL-USER		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
12 COV_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
13		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
14		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
15		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
16		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
17		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
18 RISKANALYSIS_VIEW		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
19 INCIDENTS_OWNER		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
20 PM-BANK-VERLAG-BV-FORMS-OBJEKTVERWALTUNG		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
21 PM-VOEB-OBJEKTVERWALTUNG		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
22 BAV_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
23 VDT_Z		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	
24 PM-obj_Gmh-OBJEKTVERWA		Nur list	ok	Kein Handlungsbedarf	

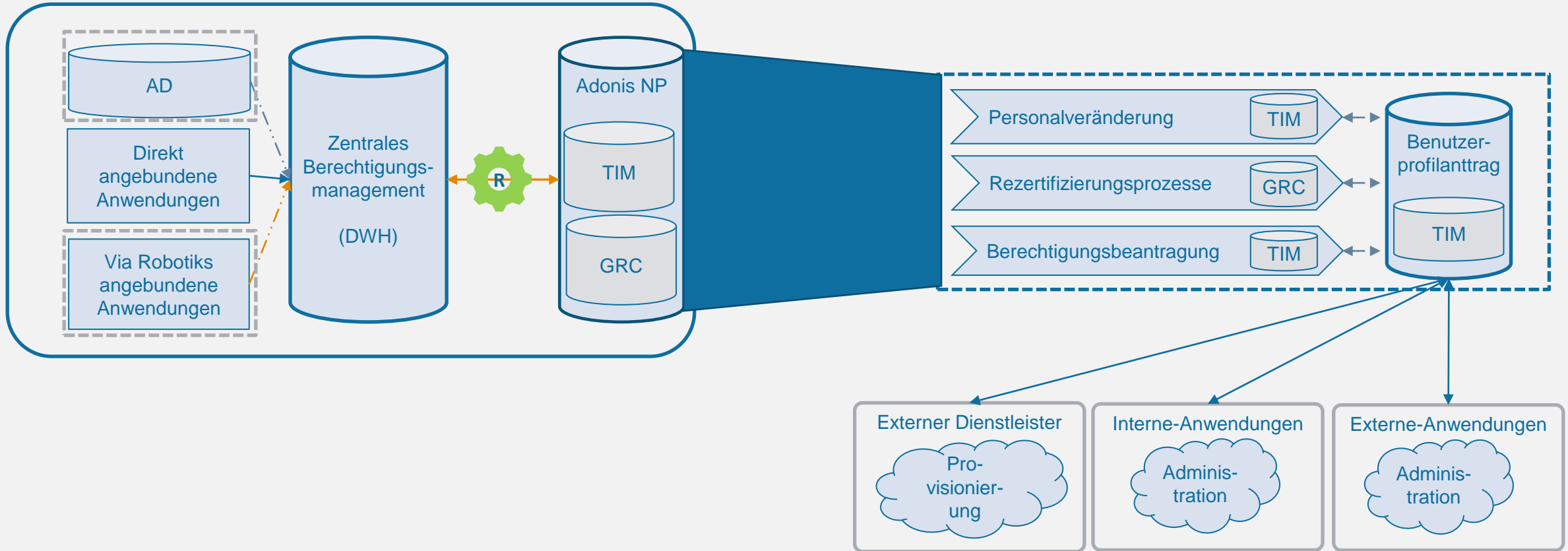
Dashboards für die Rollen- und User-Rezert

Dokumentation der gesamten „Prüfungshandlung“

Erzeugung von Maßnahmen zur Überwachung (GRC)

Lückenlose Dokumentation

# Architektur Berechtigungsmanagement (Schema)





# Architektur Berechtigungsmanagement (Schema)

## Adonis NP

- Rollendefinition und Modellierung
- Verwaltung inkl. Freigabeworkflow, Historisierung und Versionierung
- Dokumentation der Kontrolldurchführungen

## Adonis GRC

- Dashboards für die Rollen und User-Rezertifizierung
- Durchführung der Rollen- und User-Rezertifizierung
- Management und Tracking der Maßnahmen resultierend aus der Rezertifizierung

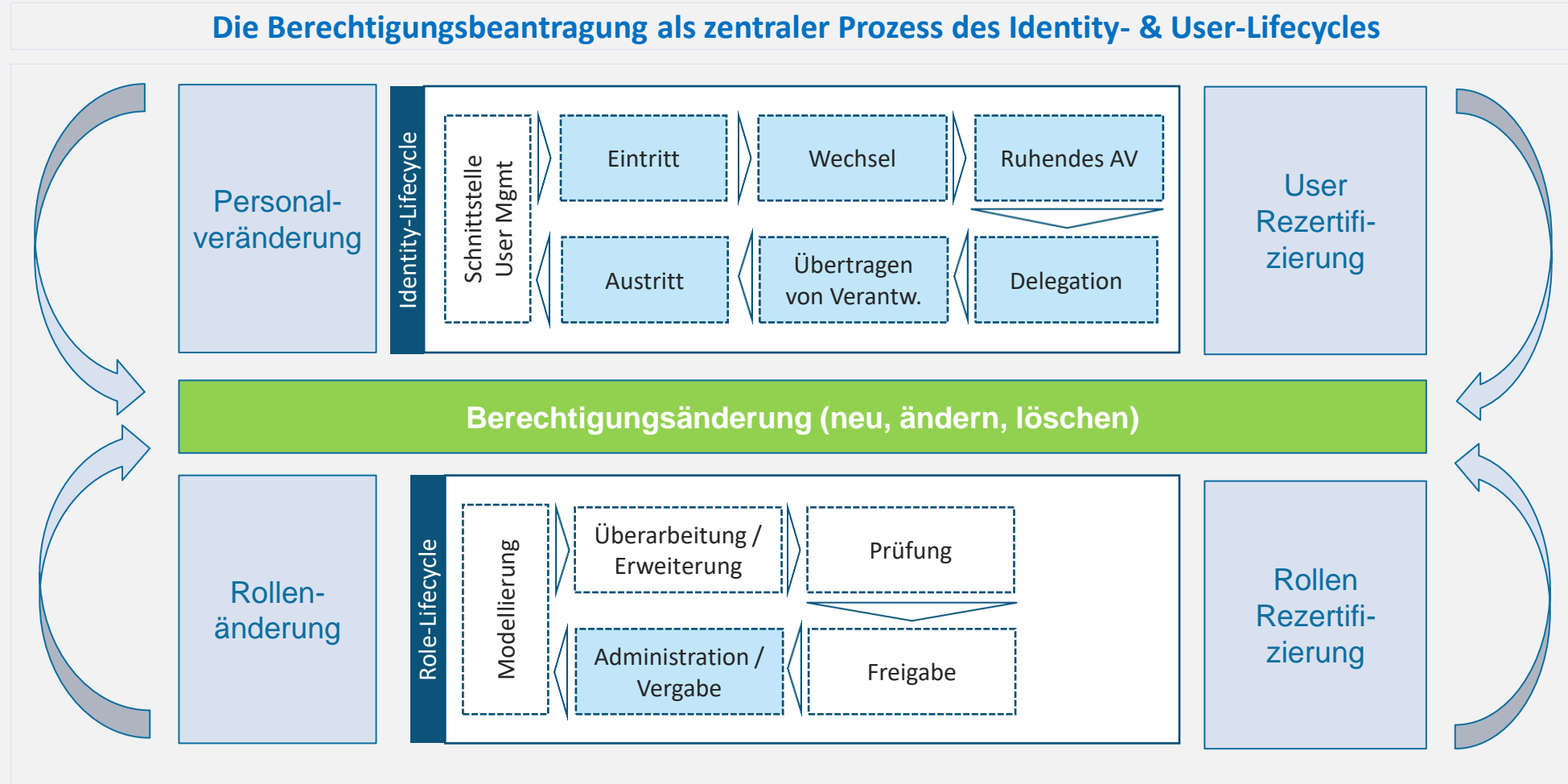
## TIM Workflow

- Personalveränderung
- Beantragung und Veränderung von Rollen (Benutzerprofilantrag)
- „Weiterverarbeitung“ der Maßnahmen aus der Rezertifizierung und Rollenänderung
- Schnittstelle zum Dienstleister

## Robotiks

- U.a. tägliche Beladung des zentralen Berechtigungsreportingsystems

# Neugestaltung/Optimierung des Identity- & Role- Lifecycle (Schema)



# Ergebnisse und Fazit

Rollen sind elementarer Bestandteil jeder Organisation

Klarheit und Bewusstsein über die Rollen, die jedem Kollegen zugewiesen sind (betrifft auch „Nicht“-funktionale Rollen)

Verknüpfung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Kontext des Identity- und Access-Managements (IAM)

Prozessautomatisierung und Effizienzsteigerung:

- Role Lifecycle (Antrags- und Vergabeprozess, Rezertifizierung und Rollen)
- Identity Lifecycle (Personalveränderungsprozess)

Steigerung von Transparenz und Effizienz

# Vielen Dank!

**Nico Teutsch**

Chief Operating Officer  
ADELTA.FINANZ AG

[teutsch@adeltafinanz.com](mailto:teutsch@adeltafinanz.com)

