



# **GRC** essentials

**Erasmus+ Programm – Strategische Partnerschaft**

**Projekttitle:** Governance, Risk management and Compliance Essentials

**Projekt-Vereinbarung Nr.:** 2019-1-CY01-KA202-058375

## **Intellectual Output 1:**

### **GRCEssentials One - Modell-Curriculum**

**Datum:** November 2021



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



**Projekt GRCEssentials:**  
"Governance, Risk management and  
Compliance Essentials"  
2019-1-CY01-KA202-058375

# GRCEssentials One - Modell- Curriculum



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.



**Erlaubnis zum Vervielfältigen:** Kein Teil dieses Dokuments darf ohne schriftliche Genehmigung des GRCEssentials-Konsortiums ganz oder teilweise für irgendeinen Zweck kopiert, reproduziert oder verändert werden. Zusätzlich zu dieser schriftlichen Erlaubnis, dieses Dokument ganz oder teilweise zu kopieren, zu vervielfältigen oder zu verändern, müssen die Autoren des Dokuments und alle zutreffenden Abschnitte des Urheberrechtshinweises eindeutig genannt werden. Alle Rechte vorbehalten.

**Änderungsvorbehalt:** Alle Informationen, Inhalte, Links oder andere Mitteilungen können von den Autoren jederzeit ohne vorherige Ankündigung oder Erklärung geändert werden. Alle Mitglieder des Konsortiums müssen jedoch informiert werden.

### **Urheberrecht**

© Copyright 2020 GRCEssentials

Projektkonsortium:

Antragssteller - LP PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD

Partner - P1 L.T. Synergy Ltd

Partner - P2 TOURNIS SYMVOULEFTIKI EE

Partner - P3 EUROPEAN CENTER FOR QUALITY OOD - ECQ

Partner - P4 emcra GmbH

Partner - P5 Budapesti Kereskedelmi és Iprakamara

Partner - P6 EUROCERT S.A.





## Inhalt

1. Einführung & Motivation .....	5
Ziel.....	6
Motivation.....	6
2. GRC-Definitionen .....	7
3. GRCEssentials One – Ein Konzeptmodell .....	8
4. GRCEssentials-Curriculum Beschreibung .....	9
Zielgruppen (*) .....	9
Voraussetzungen.....	10
Lernziele .....	10
5. GRCEssentials One - Umsetzung .....	11
6. Voraussetzungen für den Erfolg .....	12
7. GRCEssentials One-Kurs - Struktur und Beschreibung .....	12
8. GRCEssentials One-Kurs – Lernergebnisse .....	22





## ▶ 1. Einführung & Motivation

Gemäß OCEG-Definition ([www.occeg.org](http://www.occeg.org)) ist GRC „die Bündelung der Fähigkeiten und Kapazitäten, mit der eine Organisation Ziele zuverlässig erreichen, Unsicherheiten begegnen und selbst integer handeln kann.“

In der heutigen Geschäftswelt, in der Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Unklarheit die neue Normalität darstellen, müssen Organisationen aller Größen mit vielen Stakeholdern (intern wie extern), Risiken, Terminkonflikten, starker Konkurrenz zu kleineren oder größeren Unternehmen und sich permanent ändernden Vorschriften zurecht kommen. Zugleich müssen sie alles tun, um profitabel und nachhaltig zu wirtschaften.

**Governance, Risikomanagement und Compliance (GRC)** kann Organisationen aller Größen durch dieses unbeständige Umfeld lenken, das viele Risiken und Herausforderungen birgt, aber denjenigen Chancen bietet, die gut vorbereitet und angemessen organisiert sind. Organisationen, die die GRC-Grundsätze richtig anwenden, sind potenziell effizienter und können Risiken und Chancen strukturiert bewerten sowie den geltenden Gesetzen und Vorschriften konsequent nachkommen. Die Verwirklichung dieses *modus operandi* wird es Organisationen zudem ermöglichen, die Erwartungen ihrer internen und externen Stakeholder zu erfüllen und gar zu übertreffen.

Das **GRCEssentials Curriculum** ist die erste Produkt des GRCEssentials-Projekts. Es verbindet die entwickelten Materialien aus den fünf Lernbereichen (Corporate Governance, Risikomanagement, Compliance, Daten-Governance und Projekt-Governance) mit dem GRCEssentials One-Modell. Die Grundlagen und Prinzipien von GRC werden durch das GRCEssentials Curriculum zur Verfügung gestellt, während das GRCEssentials One-Modell als Leitfaden für KMU, KMO und Kleinstunternehmen dient und diesen dabei hilft, die GRC-Prinzipien besser in Ihrem Arbeitsumfeld zu etablieren.

Neben den Kernbereichen des klassischen GRC, also Corporate Governance, Risikomanagement und der Einhaltung von Vorschriften (Regulatory Compliance), werden die Lernenden darauf aufmerksam gemacht, dass das GRC-Konzept im Rahmen des GRCEssentials-Projekts um zwei weitere, für Organisationen kritische Bereiche erweitert wurde. Namentlich handelt es sich um die Bereiche Projekt-Governance und Daten-Governance.

*Projekt-Governance* ist äußerst relevant, da damit das übergeordnete Ziel verfolgt wird, Organisationen bei der Erreichung von Projektzielen zu unterstützen. Im Rahmen der Projekt-Governance erfolgt dies durch die Definition kritischer Elemente wie der Rolle von einzelnen Projektbeteiligten, den Anforderungen an einzelne Stakeholder oder der Festlegung einzelner Kontrollmechanismen. Dabei ist Projekt-Governance nicht mit Unternehmens-Governance gleichzusetzen. Trotz des Unterschieds steht Projekt-Governance aber im Zusammenhang mit den Grundprinzipien der Unternehmens-Governance.

*Daten-Governance* erlangt ebenfalls zunehmend Bedeutung als wichtiges Thema. Gerade im Zeitalter von Big Data, in dem Informationen für den Erfolg von Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) strikte Spielregeln definiert, wird Daten-Governance zu einer Priorität für Organisationen.





Die Kombination der verschiedenen Bereiche des GRCEssentials-Projektes wird es Organisationen jeder Größe und Art ermöglichen, die eigenen Ziele – egal ob kurz- oder langfristig – zu erreichen und die Erwartungen ihrer Stakeholder sogar zu übertreffen.

## Ziel

Das Ziel des **GRCEssentials-Projekts** ist es, die Lerngrundlagen und einen umfassenden und präzisen Leitfaden für Organisationen jeder Größe zu entwickeln, der diese dabei unterstützt, das notwendige Wissen und die Kompetenzen zu erlangen, die für die erfolgreiche Umsetzung von GRC erforderlich sind und die notwendig sind, um das Konzept von GRCEssentials in ihrem Geschäftsumfeld zu etablieren.

Unser oberstes Ziel ist es, Organisationen dabei zu unterstützen, GRC nicht nur umzusetzen, sondern in ihre Organisationskultur zu integrieren und damit die Fähigkeiten und Prozesse aufzubauen, die zu einer Leistungsverbesserung beitragen, indem Grundsätze der Transparenz, Integrität, Effizienz und Verantwortlichkeit befolgt werden.

## Motivation

Großen Organisationen stehen in der Regel die finanziellen Mittel für spezialisierte interne oder externe Ressourcen zur Verfügung, die sie bei der Umsetzung von GRC-Prozessen unterstützen.

Kleine Organisationen sowie KMU und Kleinstunternehmen hingegen müssen solche entscheidenden Fertigkeiten und Kompetenzen intern entwickeln, wobei die Verantwortung dann häufig nur bei einem kleinen Team oder einer einzelnen Person liegt.

In einem übergeordneten Kontext beziehen sich die konvergierenden GRC-Disziplinen auf die Kombination von Aktivitäten, die es Organisationen ermöglichen, ihre Mission, Vision und strategischen Ziele zu definieren. Dazu wird die Struktur des Unternehmens, die Erwartungen der Stakeholder und die benötigten Ressourcen und Prozesse zur Erreichung dieser Ziele mit einbezogen. Die GRC-Disziplinen beziehen sich ferner auf Methodiken, die eine konsistente Bewertung von Risiken und Chancen und die Einhaltung für das Unternehmen relevanter, rechtlicher Rahmenbedingungen ermöglichen.





## ▶ 2. GRC-Definitionen

Im Folgenden finden sind die vom GRCEssentials-Projektconsortium angepassten Definitionen für jeden der Lernbereiche des GRCEssentials-Curriculums.

### **Corporate Governance**

Strategischer und praktischer Denkansatz, der es Organisationen jeder Größenordnung, z. B. KMU und Kleinunternehmen, ermöglicht, effiziente und effektive Abläufe zu etablieren bzw. zu steuern sowie die Erwartungen ihrer Stakeholder zu übertreffen (Definition gemäß GRCEssentials).

### **Risikomanagement**

Risikomanagement im Unternehmen ist ein Prozess, der vom Aufsichtsorgan (Board of Directors), der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden bei der Strategiefestlegung und im gesamten Unternehmen berücksichtigt und angewendet wird. Er dient der Erkennung potenzieller Ereignisse, die das Unternehmen beeinträchtigen können, sorgt dafür, dass die Risiken sich innerhalb der jeweiligen Risikobereitschaft einer Organisation bewegen, und bietet eine angemessene Absicherung im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele (Internationale Finanz-Corporation).

### **Compliance**

Compliance wird erreicht, wenn eine Organisation ihren Verpflichtungen nachkommt. Eine effektive organisationsweite Compliance versetzt eine Organisation in die Lage, ihr Engagement bei der Erfüllung von gesetzlichen Vorschriften, Branchenkodizes, Organisationsstandards und Grundsätzen der guten Unternehmensführung, ethischen Werten sowie den gesellschaftlichen Erwartungen unter Beweis zu stellen (CFA Institute).

### **Projekt-Governance**

Die Governance des Projektmanagements betrifft die Bereiche der „Corporate Governance“, die konkret mit Projektaktivitäten in Verbindung stehen. Eine effektive Governance des Projektmanagements gewährleistet, dass das Projektportfolio einer Organisation auf die von ihr angestrebten Ziele ausgerichtet ist, effektiv durchgeführt wird und nachhaltig wirkt. Die Governance des Projektmanagements unterstützt auch den zeitnahen und zuverlässigen Informationsfluss zum Board of Directors und anderen wichtigen Stakeholdern (PRINCE2 2014).

### **Daten-Governance**

Die Daten-Governance in einem Unternehmen wird durch ein „Entscheidungsgremium“ umgesetzt, das kontrolliert, entscheidet und überwacht, was im Unternehmen mit Daten geschieht und welche Personen auf welche Weise mit den Daten umgehen, sodass die Datenqualität und eine effiziente Verwaltung und Nutzung der Daten gewährleistet sind. Daten-Governance umfasst die Entwicklung von Normen, Richtlinien und Methodiken zur Erzeugung und Nutzung von Unternehmensdaten und minimiert Risiken im Zusammenhang mit Daten (Definition gemäß GRCEssentials).





### ▶ 3. GRCEssentials One – Ein Konzeptmodell

GRCEssentials One ist ein umfassendes Prozessmodell mit sich wiederholenden Arbeitsschritten, das Unternehmen und Organisationen jeder Größe und insbesondere KMU und Kleinunternehmen bei der Umsetzung von GRC-Grundsätzen in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld unterstützt. Das Modell umfasst Phasen und Aktivitäten, denen die Unternehmen folgen sollten, genauso wie das Wissen und die Lernbereiche derer es bedarf, um diese umzusetzen.

Das **GRCEssentials One-Modell** besteht aus fünf aufeinanderfolgenden Phasen. Jede Phase enthält mehrere, nicht unbedingt aufeinanderfolgende Aktivitäten. In Abhängigkeit vom jeweiligen Prozessreifeegrad können Unternehmen einen oder mehrere Schritte auslassen. Die Phasen im Einzelnen:

- **Phase 1 Analyse**

In der ersten Phase legt das Unternehmen seine Mission und Vision fest, indem es sein Geschäfts- und Wettbewerbsumfeld untersucht, seine strategischen Ziele definiert und die Strategie für das Erreichen dieser Ziele bestimmt.

- **Phase 2 Definition**

Anhand des Ergebnisses aus Phase 1 definiert das Unternehmen in dieser Phase seine Werte und Grundsätze, den Zielmarkt für seine Produkte und Dienstleistungen sowie die Organisationsstruktur, die zum Erreichen der gesteckten Ziele beitragen kann. Darüber hinaus legt es Rollen und Verantwortlichkeiten fest. In dieser Phase unterteilt es seine strategischen Ziele in Rentabilitäts- und operative Ziele.

- **Phase 3 Planung**

In dieser Phase stellt das Unternehmen die erforderliche Planung für die Umsetzung seiner Strategie auf. Diese Phase beinhaltet die Konzeption des funktionalen/operativen Rahmens, der Projekt-Governance-Struktur sowie weiterer Komponenten, die dazu beitragen, dass das Unternehmen effizient und effektiv arbeitet und sein gewünschtes Qualitätsniveau erreicht. Hier entwirft und definiert das Unternehmen außerdem seine internen Vorschriften und Richtlinien.

- **Phase 4 Umsetzung**

In dieser Phase bündelt das Unternehmen alle Informationen und kommt dem Erreichen seiner Ziele näher. Das Betriebsmodell wird mit Leben gefüllt, indem Verfahren ausgearbeitet, Kontrollmaßnahmen etabliert und neue Projekte umgesetzt oder neue Geschäftsmöglichkeiten erschlossen werden.

- **Phase 5 Überprüfung**

Diese Phase ist besonders wichtig, weil das Unternehmen hier die Struktur für das einfache Überwachen, Messen, Benchmarking, Reporting und Überarbeiten seiner Abläufe schafft. Hierfür kann es Mechanismen und Verfahren anwenden, die dem Unternehmen laufend Input liefern.

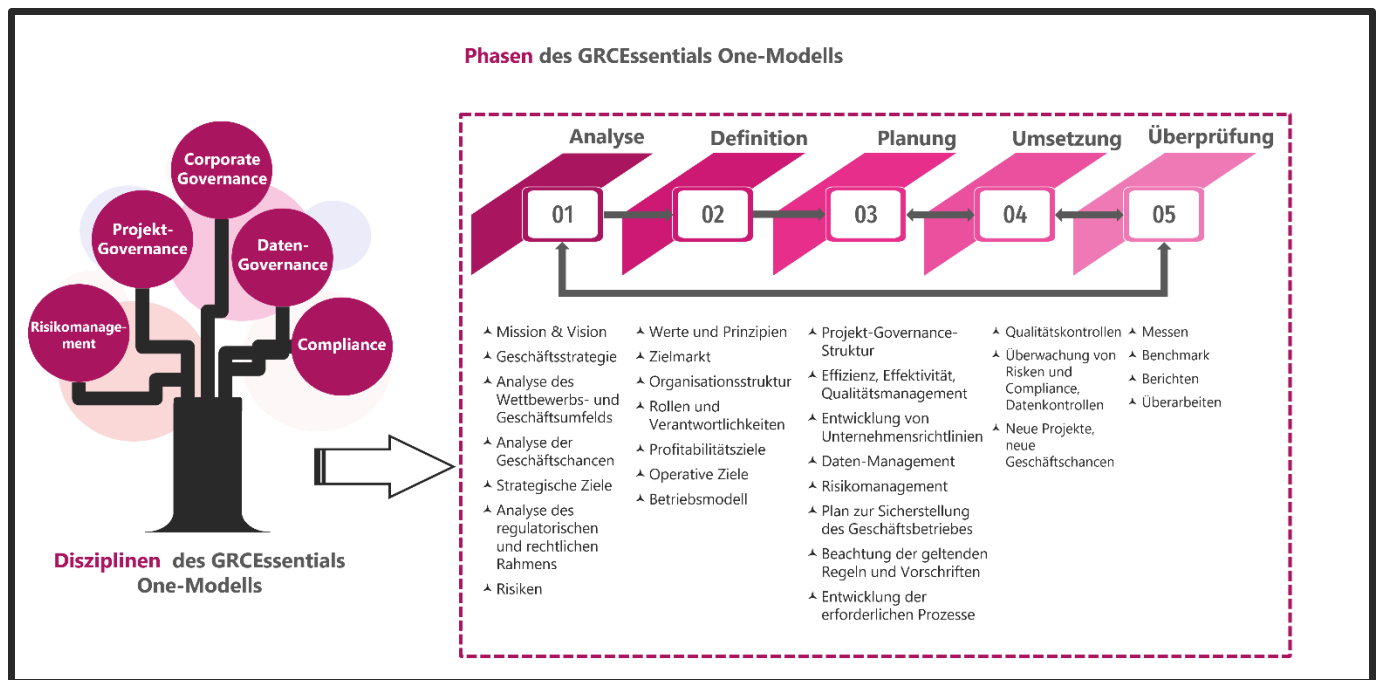






Abbildung 1 zeigt das GRCEssentials One-Modell. Bitte beachten Sie: Ab Phase 3 (Planung) ist Feedback in beide Richtungen möglich, damit neue Informationen und auftretende Veränderungen soweit notwendig auch von den vorherigen Phasen adaptiert werden können.

Figure 1 depicts the GRCEssentials One Model. It is important to note that after Phase 3, phases are expected to have bidirectional feedback in order to adjust each step and each stage to new information, optimise the company's performance and implement changes in the model.



Darstellung 1: GRCEssentials One-Modell

## ► 4. GRCEssentials-Curriculum Beschreibung

### ▼ Zielgruppen (\*)

GRCEssentials ist für ein breites Spektrum von Fachleuten, Lernenden und Ausbildern gedacht und kann Ihnen bei Ihrer Tätigkeit zugutekommen. Das GRCEssentials-Curriculum richtet sich an die folgenden Zielgruppen, die maßgeblich von den Ergebnissen des GRCEssentials-Projekts profitieren können.

1. Eigentümer und Manager von KMU, KMO & Kleinunternehmen
2. Führungskräfte in KMU und KMO,
3. Angestellte in KMU und KMO,
4. Unternehmer,





5. Unternehmensberater,
6. Berufsbildungsberater,
7. Trainer and Lehrende,
8. Schüler, Lernende, Forschende,
9. KMOs (Kleine und mittlere Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich). Basierend auf der UN-Definition für Non-Profit-Institutionen aus dem [“Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts”](#)).

(\*) Es wird davon ausgegangen, dass GRCEssentials neben den oben genannten Zielgruppen auch einer Reihe anderer Organisationen zugutekommen können.

## Voraussetzungen

Das GRCEssentials-Curriculum wurde entworfen, um Ausbildern, Lernenden und Fachleuten dabei zu helfen, die Grundlagen von Corporate Governance, Risikomanagement und der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Regulatory Compliance), also kurz: GRC, zu verstehen. Es soll auch aufgezeigt werden, wie die Anwendung von GRC verschiedene Organisation dabei unterstützen kann, ihre kurz- und langfristigen Ziele zu erreichen.

Ihre Bildungsreise startet mit der Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens, oder mit anderen Worten: warum existiert Ihr Unternehmen, was ist seine Vision und Mission, wer sind die Hauptmärkte und Zielmärkte und was sind die eigenen strategischen Ziele. Die Reise endet mit der Festlegung eines Rahmens, der es diesem ermöglicht, effizient und effektiv zu arbeiten und die Leistung Ihres Unternehmens kontinuierlich zu messen und zu verbessern.

Die vorgenannten Lernziele stehen allen Personen, unabhängig von Erfahrungen in diesen Feldern oder akademischen Abschlüssen, offen. Ein Grundverständnis für die Grundsätze von Corporate Governance, Risikomanagement und Compliance ist allerdings nützlich.

## Lernziele

Das Lernziel des GRCEssentials-Curriculums besteht darin, den Zielgruppen von GRCEssentials das notwendige Wissen und Handwerkszeug zu vermitteln, um je nach ihrer Rolle in Organisationen die notwendigen Maßnahmen ergreifen zu können, oder – im Falle von Beratern – ihre Mandanten und Kunden dabei zu unterstützen, mit der Umsetzung oder Übernahme der GRC-Prinzipien zu beginnen.

Das GRCEssentials-Curriculum ermöglicht es den Zielgruppen folgendes zu erreichen:

1. Die Bedeutung von Corporate Governance, Risikomanagement und regulatorischer Compliance (GRC) sowie der weiteren Bereiche Projekt-Governance und Daten-Governance zu erkennen.
2. Anregungen für die Optimierung der Leitung Ihrer Organisation, für ein effizientes Risikomanagement und für die Einhaltung von rechtlichen und regulatorischen Vorschriften zu erhalten.
3. Die wichtigsten Stakeholder Ihrer Organisation und ihre jeweilige Rolle im vorstehend beschriebenen Kontext zu definieren.





4. Zu definieren, welchen Beitrag die Anwendung des GRCEssentials One-Modells zur Verbesserung Ihrer Organisation leisten kann.
5. Die Vorteile für Ihre Organisation und die Bereiche zu erkennen, in denen die GRC-Grundsätze umgesetzt werden können.
6. Ein Geschäftsszenario zu analysieren und zu erkennen, wie Sie einen Funktionsbereich durch Umsetzung bestimmter Corporate-Governance-Grundsätze verbessern können.

## ► 5. GRCEssentials One - Umsetzung

Bevor Sie mit dem GRCEssentials-Training beginnen, sollten Sie sich mit dem gesamten Modell vertraut machen und überprüfen, inwieweit jeder der fünf GRC-Bereiche Ihre Organisation bei der Verbesserung ihrer Abläufe unterstützen kann.

Als zweiter Schritt sind die wichtigsten Stakeholder Ihrer Organisation und ihre jeweilige Rolle bei der Umsetzung des Modells zu identifizieren. Dabei sollte auch festgelegt werden, wer beratend wirkt, wer die Richtung vorgibt, wer Entscheidungen überprüft und wer die Strategie umsetzt. Obwohl es in kleinen Unternehmen häufig so ist, dass die vorgenannten Aufgaben miteinander verflochten sind oder von einer oder zwei Personen übernommen werden, ist es dennoch wichtig, diesen Schritt präzise durchzuführen, damit Unternehmen die Funktionsweise von Grundsätzen wie Rechenschaftspflicht, Delegation und Integrität verinnerlichen.

Der dritte Schritt vor der Umsetzung des Modells besteht darin, zu verstehen, wo das Unternehmen in Bezug auf die in Phase 1 des Modells definierten Schritte steht.

Daraus ergibt sich der Reifegrad des Unternehmens. Je nach Reifegrad beginnt die Umsetzung mit allen oder einigen der in Phase 1 festgelegten Schritte. So kann ein Start-up-Unternehmen in der Anfangsphase beispielsweise beschließen, seine Mission, Vision und Strategie festzulegen oder zu überdenken. Ein Unternehmen in der Wachstumsphase kann einen Prozessrahmen einrichten und ein Unternehmen, das es sich zum Ziel setzt, zu wachsen oder international zu expandieren, kann beschließen, einen Vorstand oder einen Beirat einzusetzen.

Das Modell erlaubt es, einzelne Schritte und Maßnahmen nach den individuellen Bedürfnissen zu ergreifen. Trotz aller Flexibilität des Modells ist es allerdings ratsam, alle Phasen zu durchlaufen, um die Vorteile des Modells voll auszuschöpfen.





## ▶ 6. Voraussetzungen für den Erfolg

Unternehmen und Organisation jeder Größe können von der richtigen Anwendung des GRC-Konzepts profitieren, da es sicherstellt, dass eine Organisation effiziente und effektive Abläufe und ein ordnungsgemäßes Risikomanagement etabliert sowie internen und externen Vorschriften und Bestimmungen konsequent nachkommt.

Das GRC-Konzept kann in Organisationen die Grundlage für Effizienz und Effektivität bilden, zur Erreichung der kurz- und langfristigen Unternehmensziele beitragen und Sie dabei unterstützen, die Erwartungen ihrer Stakeholder (Gesellschafter/Partner/Mitarbeitende/Kunden) zu übertreffen.

Eine erfolgreiche Umsetzung des GRCEssentials One -Modells setzt folgendes voraus:

- Ein starkes Engagement auf der Führungsebene, die sich je nach Größe des Unternehmens unterschiedlich gestalten kann und die Zusammenarbeit von Anteilseignern, Eigentümern, Vorständen, dem Beirat und der Geschäftsleitung umfasst.
- Die richtige Bewertung des Ist-Zustands Ihres Unternehmens und eine Beurteilung Ihres aktuellen Reifegrads.
- Die Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten.
- Die Festlegung von klaren und erreichbaren Zielen, die mit der Mission, Vision und der Strategie sowie dem Betriebsmodell des Unternehmens im Einklang stehen.
- Die Berücksichtigung der Interessen aller internen und externen Stakeholder.
- Die Identifizierung von besonders wichtigen Bereichen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Leistung und die Rentabilität Ihrer Organisation haben.
- Die Formulierung eines klaren Umsetzungs-Plans.

## ▶ 7. GRCEssentials One-Kurs - Struktur und Beschreibung

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
-----	--------	------------------------	----------	----------------------	-----------





1	<b>Einführung &amp; Motivation</b>				Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Funktionsweise und Argumentation des GRC Essentials-Modells zu verstehen und das Modell mit den Prinzipien von Projekt Governance & Daten Governance zu ergänzen.
2	<b>GRCEssentials: Die Disziplinen/ Lernfelder</b>	<b>Corporate Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Corporate Governance?</li> <li>• Warum ist diese wichtig?</li> <li>• Europäische und/oder internationale Standards</li> <li>• Umsetzung und "Best Practise"</li> </ul>		Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Grundlagen von Corporate Governance zu verstehen und zu erkennen, wie Prinzipien wie Verantwortlichkeit, Integrität und Transparenz die Unternehmensleistung verbessern.
		<b>Risiko- management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Risikomanagement?</li> <li>• Warum ist es wichtig?</li> <li>• Europäische und/oder internationale Standards</li> <li>• Umsetzung und "Best Practise"</li> </ul>		Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, wie wichtig es ist, Risiken zu identifizieren und zu managen, wie Risiko und Chancen zusammenhängen und Risiken mit allen Aktivitäten eines Unternehmens verbunden sind.
		<b>Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Compliance?</li> <li>• Warum ist es wichtig?</li> <li>• Umsetzung und "Best Practise"</li> </ul>		Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass die Funktion von Compliance nicht nur darin bestehen sollte, die Einhaltung von Gesetzen, Regeln und Vorschriften zu gewährleisten, sondern auch darin besteht, einen positiven Einfluss auf die Gesamtleistung eines Unternehmens zu haben.
		<b>Daten- Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Daten-Governance?</li> <li>• Warum ist es wichtig?</li> <li>• Europäische und/oder internationale Standards</li> <li>• Umsetzung und "Best Practise"</li> </ul>		Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Teilnehmern ermöglichen, die Bedeutung von Daten-Governance zu verstehen und zu begreifen, warum Unternehmen in der Lage sein müssen, Daten, die nicht umsonst als das neue Gold gelten, nicht nur zu verwalten und zu bewerten, sondern auch ordnungsgemäß zu verwalten und zu schützen.
		<b>Projekt- Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Projekt-Governance?</li> <li>• Warum ist es wichtig?</li> <li>• Umsetzung und "Best Practise"</li> </ul>		Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Bedeutung von Projekt-Governance zu verstehen, einschließlich der Kenntnis über die





					individuellen Rollen der an einem Projekt beteiligten Personen, dem Unterschied zwischen Organisations- und Projektstruktur, sowie Projekthierarchie und dem Wissen über Informationsflüsse.
--	--	--	--	--	--

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC	Phase 1: Analyse	<b>1.1. Definition der Vision und der Mission des Unternehmens</b>	Definition der Unternehmens: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Vision</u>: Eine Erklärung, die darstellt, was das Unternehmen in der Zukunft erreichen will.</li> <li>▪ <u>Mission</u>: Eine Erklärung, die darstellt, was das Unternehmen "heute" tut und wie es darauf hinarbeitet, seine Ziele zu erreichen.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Lernenden in die Lage versetzen, zu verstehen, dass Visionen und Missionen die treibenden Kräfte eines Unternehmens sind und ein Unternehmen dabei unterstützen, seine Kultur, Werte und strategischen Ziele zu definieren.
			<b>1.2. Definition der Geschäftsstrategie des Unternehmens</b>	Umwandlung der Mission und Vision eines Unternehmens in eine Strategie, die die Bemühungen des Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele und Vorgaben unterstützt.	Der Erwerb der grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, eine Unternehmensstrategie in eine Reihe von überschaubaren Aktionen und einen Fahrplan zu unterteilen, die letztendlich festlegen, wie das Unternehmen auf die Erreichung seiner kurz- und langfristigen Ziele hinarbeitet.
			<b>1.3. Analyse des Geschäfts- und Wettbewerbsumfelds</b>	Die Kombination von Aktivitäten, die die Analyse des internen und externen Umfelds ermöglichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ geschäftlich,</li> <li>▪ ökologisch,</li> <li>▪ technologisch,</li> <li>▪ wettbewerbsbezogen,</li> <li>▪ rechtlich und</li> <li>▪ politisch</li> </ul>	Der Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, das Umfeld ganzheitlich zu analysieren und zu bewerten und über die strategische Positionierung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens zu entscheiden.
			<b>1.4. Analyse der Geschäftschancen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und Identifizierung der Zielkunden, Zielsegmente und geografischen Gebiete.</li> <li>▪ Analyse neuer Geschäftschancen.</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens im Kontext des Geschäfts- und Wettbewerbsumfelds zu positionieren.





			<b>1.5. Strategische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition von sowohl quantitativen als auch qualitativen strategischen Zielen, die zur Erreichung der Unternehmensstrategie führen können.</li> <li>Verknüpfung von strategischen Zielen mit der Art und Weise, wie ein Unternehmen wachsen, in eine neue Region expandieren, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, die Kostenstruktur senken, oder sich in der Gesellschaft engagieren möchte usw.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Bedeutung strategischer Ziele zu erkennen und zu verstehen, wie diese genutzt werden können, um Prioritäten zu setzen, Ressourcen und Budgets zuzuweisen, Fähigkeiten zu entwickeln und Abläufe auf die Strategie abzustimmen.
			<b>1.6. Analyse des regulatorischen und rechtlichen Rahmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung des rechtlichen und regulatorischen Rahmens für die Produkte, Dienstleistungen und das gesamte Betriebsumfeld des Unternehmens.</li> <li>Bewertung der Auswirkungen des rechtlichen und regulatorischen Rahmens auf die Produkte des Unternehmens.</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, wie der rechtliche und regulatorische Rahmen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und das Gesamtangebot für die Kunden und den Zielmarkt des Unternehmens beeinflusst und definiert.
			<b>1.7. Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risikomanagement ermöglicht es Unternehmen, sich so weit wie möglich auf unerwartete Ereignisse vorzubereiten.</li> <li>Es befasst sich mit der Identifizierung, Bewertung und Abschwächung von Bedrohungen für die Rentabilität und Nachhaltigkeit eines Unternehmens.</li> <li>Rahmen für das Risikomanagement festlegen</li> <li>Festlegung der Risikobereitschaft</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass in einer Welt, in der sich jede Minute radikale Veränderungen vollziehen können, Risiken als Teil der alltäglichen Realität akzeptiert werden sollten und dass Risiken mit Chancen verbunden sind.

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC	Phase 2: Definition	<b>2.1 Definition der Werte und Prinzipien des Unternehmens:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werte: Unternehmenswerte sind die grundlegenden Überzeugungen eines Unternehmens, die das Verhalten des Unternehmens bestimmen. Sie sollten praktisch jeden Aspekt der Unternehmenstätigkeit beeinflussen, vom Umgang mit den Mitarbeitern bis hin zum Umgang mit den Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt.</li> <li>Prinzipien basieren auf einigen "alten" Philosophien und legen fest, wie das Unternehmen mit</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, wie die Werte und Grundsätze des Unternehmens als Kompass dienen und die Unternehmenskultur und -strategie bestimmen sollten.  Die Lernenden müssen verstehen, wie wichtig Werte und Grundsätze sind, wie man sie definiert und dass das Festhalten an den eigenen Werten und Grundsätzen nicht verhandelbar ist.





			seinem Geschäftsumfeld umgeht. Transparenz, Integrität, Ehrlichkeit, Fairness und Verantwortlichkeit sind einige der Prinzipien, die ein Unternehmen übernehmen kann.	
		<b>2.2 Definition des Zielmarktes</b>	<p>Die nachfolgenden Schritte können ein Unternehmen dabei helfen, den richtigen Zielmarkt zu definieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verstehen Sie die Probleme, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung lösen kann?</li> <li>2. Definieren Sie das Profil Ihres durchschnittlichen Kunden. Erstellen Sie eine Liste mit den verschiedenen Merkmalen Ihrer Kunden.</li> <li>3. Versuchen Sie, ein bestimmtes Kundensegment herauszufiltern, das von Ihrem Angebot profitieren wird.</li> <li>4. Gibt es einen Nischenmarkt, den Sie identifizieren können?</li> <li>5. Welche einzigartigen Fachkenntnisse oder Produkte können Sie anbieten?</li> <li>6. Analysieren Sie Ihre Wettbewerber.</li> </ol>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Schritte und die Bedeutung der Identifizierung des Zielmarktes eines Unternehmens und der Ausrichtung der Bemühungen auf eine bestimmte Ausrichtung zu verstehen.
		<b>2.3 Gestaltung der Organisationsstruktur</b>	<p>Um eine geeignete Organisationsstruktur zu entwerfen, muss ein Unternehmen die folgenden Bereiche klar definieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielsetzungen,</li> <li>▪ Organisatorische Tätigkeiten,</li> <li>▪ die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen und die Delegation von Befugnissen,</li> <li>▪ Rollen und Verantwortlichkeiten.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Lernenden in die Lage versetzen, die Grundlagen der Organisationsgestaltung zu verstehen und zu begreifen, wie eine richtig konzipierte Organisationsstruktur Klarheit über wichtige Fragen wie Führungsbefugnisse, Delegation, Vergütung, Ressourcenbedarf und Ressourcennutzung schafft.
		<b>2.4 Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten basiert auf der zuvor festgelegten Organisationsstruktur.</li> <li>▪ Einfach ausgedrückt geht es darum zu entscheiden, wer was tut, wie die Arbeit ausgeführt wird, wer die ausgeführte Arbeit genehmigt usw.</li> <li>▪ Eine Methodik wie RACI (Responsible/Accountable/, Consulted/Informed/) kann eingesetzt werden.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Vorteile klar definierter Rollen und Verantwortlichkeiten zu erkennen und zu verstehen, wie diese die Zusammenarbeit, Kommunikation und Effektivität fördern können.
		<b>2.5 Bestimmung von</b>	Profitabilitätsziele müssen, wie alle Ziele, dem SMART-Ansatz folgen, SMART steht für:	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Grundlagen der Definition







			<b>Profitabilitätszielen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specific = Spezifisch,</li> <li>Measureable = Messbar,</li> <li>Attainable = Erreichbar,</li> <li>Realistic = Realistisch,</li> <li>Timely = Terminiert</li> </ul> Profitabilitätsziele müssen mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens verbunden sein.  Profitabilitätsziele müssen sowohl den Umsatz/Ertrag als auch die Kosten und sonstigen Ausgaben berücksichtigen.	von Profitabilitätsziele zu verstehen und zu erkennen, dass Profitabilitätsziele ein Resultat der Unternehmensstrategie und der strategischen Ziele eines Unternehmens sind.
			<b>2.6 Bestimmung von operativen Zielen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operative Ziele sind Vorgaben, die das Unternehmen erreichen will, in der Regel innerhalb eines kurzen Zeitraums.</li> <li>Operative Ziele müssen mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein, einer bestimmten Abteilung oder Person zugewiesen werden, messbar und umsetzbar sein.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, den Unterschied zwischen taktischen und strategischen Zielen zu verstehen und operative Ziele mit der Strategie und der Rentabilität zu verknüpfen, wobei Nachhaltigkeit und andere Faktoren berücksichtigt werden.
			<b>2.7 Bestimmung des Betriebsmodells</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein funktionaler Rahmen oder das Betriebsmodell muss auf die Strategie und die Struktur des Unternehmens abgestimmt sein.</li> <li>Das Betriebsmodell muss die Ressourcen unterstützen und verwalten, die Grenzen zwischen den verschiedenen Einheiten festlegen und effizient und effektiv arbeiten.</li> </ul>	Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Lernenden in die Lage versetzen, zu verstehen, dass der betriebliche Rahmen eine Kombination aus Menschen, Prozessen und Systemen ist, die es dem Unternehmen letztendlich ermöglicht, effizient zu arbeiten und sich kontinuierlich zu verbessern.

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC	Phase 3: Planung	<b>3.1. Definition der Projekt-Governance-Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Projektsteuerung bildet den Rahmen, der es ermöglicht, Entscheidungen während der Durchführung eines Projekts zu treffen.</li> <li>Damit die richtige Entscheidung getroffen werden kann, ist es wichtig, dass die richtige Struktur und die richtigen Personen vorhanden sind und dass die Informationen über die richtigen Kanäle fließen.</li> </ul>	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass die Projekt-Governance von der Corporate Governance des Unternehmens abweichen kann, was das Vorhandensein dieser wichtig macht, da sie die Mechanismen bereitstellt, um die richtigen Entscheidungen für alle Aktivitäten zu treffen.
			<b>3.2. Effizienz, Effektivität, Qualitätsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, während Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu tun.</li> <li>Organisationen müssen das richtige Gleichgewicht zwischen</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität zu verstehen und die Bedeutung der Erfüllung der





				Effizienz und Effektivität finden und qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen liefern, wobei Qualität als Erfüllung der Mindestanforderungen und Erwartungen der Kunden definiert wird.	Qualitätserwartungen der Kunden zu erkennen.
			<b>3.3. Entwicklung von Unternehmensrichtlinien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine Richtlinie legt fest, was das Unternehmen tun soll und warum.</li> <li>▪ Richtlinien dienen als Richtschnur für die Ausrichtung des Unternehmens und sollten die Unternehmenskultur, die Werte und die Philosophie des Unternehmens einbeziehen. Darüber hinaus legen sie die Grenzen fest, innerhalb derer das Unternehmen operieren kann, wie z. B. die Risikomanagementpolitik, die das akzeptable Risikoniveau definiert.</li> <li>▪ Ermittlung und Entwicklung geeigneter Richtlinien für das Unternehmen (Qualitätsmanagement-Richtlinie, Risikomanagement-Richtlinie usw.)</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zwischen Richtlinien und Prozessen des Unternehmens zu unterscheiden und die verschiedenen Arten von Richtlinien zu verstehen, z. B. in den Bereichen Qualitätsmanagement und Risikomanagement.
			<b>3.4. Daten-Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datenmanagement bezieht sich auf die Verfahren, die es einem Unternehmen ermöglichen, Daten sicher und effizient zu sammeln, aufzubewahren und zu nutzen.</li> <li>▪ Das Datenmanagement sollte Unternehmen in die Lage versetzen, die Nutzung von Daten unter Berücksichtigung der Unternehmenspolitik und der geltenden Vorschriften zu optimieren.</li> <li>▪ Datenmanagement-Richtlinien.</li> <li>▪ Datenmanagement-Prozesse.</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, den Wert von Daten zu verstehen und zu verstehen, wie sie Daten nutzen können, um Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu ihrem Vorteil zu ergreifen. Darüber hinaus ist es wichtig zu verstehen, welche Daten zu schützen sind und warum bzw. wie sie geschützt werden müssen.
			<b>3.5. Risiko-management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von Risiken auf der Grundlage des internen und externen Umfelds des Unternehmens.</li> <li>▪ Analyse jedes einzelnen Risikos und Bestimmung, wie es sich auf die Projektziele auswirken kann.</li> <li>▪ Priorisierung von Risiken, indem die Auswirkungen bestimmt, d. h. die Kombination aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen, kalkuliert werden. In dieser Phase wird entschieden, ob ein Risiko akzeptabel ist oder</li> </ul>	Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, die Bedeutung des Risikomanagements und eines strukturierten Prozesses zur Identifizierung von Bedrohungen zu verstehen. Die Lernenden müssen in der Lage sein, Risiken zu identifizieren und zu bewerten und darüber hinaus Risikokontrollen zu definieren, um die Auswirkungen zu minimieren.





				<p>ob es kritisch genug ist, um Maßnahmen zu rechtfertigen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Behandlung des Risikos und Erreichen eines akzeptablen Risikoniveaus. In diesem Schritt werden Strategien zur Risikominderung, Präventivpläne und Notfallpläne erstellt.</li> </ul>	
			<b>3.6. Entwicklung eines Plans zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes</b>	<p>Ein Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebs ermöglicht es einem Unternehmen, seine Geschäftsfunktionen nach einer größeren Störung aufrechtzuerhalten oder problemlos wieder aufzunehmen. Er umreißt die Maßnahmen, die das Unternehmen im Falle einer solchen Katastrophe ergreifen muss, und deckt Prozesse, Vermögenswerte, Humanressourcen und Partner ab.</p>	<p>Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, einen Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebs zu entwickeln und umzusetzen.</p> <p>Die jüngsten Ereignisse haben gezeigt, wie wichtig es ist, auf unerwartete Ereignisse wie Brände, Überschwemmungen, Cyberattacken, Internetausfälle, Pandemien usw. vorbereitet zu sein.</p>
			<b>3.7. Beachtung der geltenden Regeln und Vorschriften</b>	<p>Die Einhaltung aller Vorschriften (regulatory compliance) ist die Gesamtheit der internen Richtlinien und Prozesse, die es einem Unternehmen ermöglichen, die von einer externen Behörde geforderten Regeln und Vorschriften einzuhalten, und die Konsequenzen bei Nichteinhaltung zu tragen.</p>	<p>Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass es für Unternehmen jeder Größe äußerst wichtig ist, auf die ständigen Veränderungen des rechtlichen Rahmens zu reagieren und die Anforderungen der geltenden Regeln und Vorschriften fortlaufend zu erfüllen.</p>
			<b>3.8. Entwicklung der erforderlichen Prozesse</b>	<p>Ein Prozess ist eine Vorgehensweise, die die Durchführung einer übergeordneten Aufgabe mit einer Reihe von vordefinierten Schritten/Aufgaben in einer vorgeschriebenen Reihenfolge ermöglicht.</p> <p>Entwicklung der erforderlichen Prozesse für die Umsetzung des GRC-Rahmens.</p>	<p>Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass Prozesse Unternehmen dabei unterstützen können, Rollen und Verantwortlichkeiten besser zu definieren, die Leistung der Mitarbeiter zu messen und effizient und effektiv zu arbeiten.</p>

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	<b>GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC</b>	<b>Phase 4: Umsetzung</b>	<b>4.1. Qualitätskontrollen</b>	<p>Die Qualitätskontrolle ist der Prozess, mit dem ein Unternehmen sicherstellen will, dass die Qualität seiner Produkte und Verfahren sichergestellt und konstant verbessert wird.</p>	<p>- Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass Kontrollen es den Unternehmen ermöglichen, den Mitarbeitern die Freiheit zu geben, Initiativen zu ergreifen und Entscheidungen</p>





				<p>Sie ist für sich genommen wichtig, da die Qualität einer der grundlegenden Bereiche ist, anhand derer Unternehmen bewertet werden. Daher wird sie von den übrigen Kontrollen getrennt durchgeführt.</p>	<p>zu treffen, und gleichzeitig sicherzustellen, dass das Unternehmen vor Fehlverhalten und schlechter Leistung geschützt ist.</p> <p>- Der Erwerb von grundlegenden Kenntnissen und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu verstehen, dass die Überwachung der Leistung der Organisation von entscheidender Bedeutung ist.</p>
			<p><b>4.2 Überwachung von Risiken und Compliance, Datenkontrollen</b></p>	<p>Kontrollen können als Teil eines Geschäftssystems oder -prozesses betrachtet werden, die ein Unternehmen vor Fehlentscheidungen schützen, oder Frühwarnungen bei falschem oder verdächtigem Verhalten geben können.</p> <p>Die Einrichtung von Risiko-, Compliance- und Datenkontrollen wird als entscheidend angesehen.</p> <p>Organisationen sollten auch in der Lage sein, ihre Aktivitäten zu überwachen, um sicherzustellen, dass sie in der Lage sind, ihre strategischen und operativen Ziele zu erreichen, sowie ihre Risiken und die Effizienz ihrer Kontrollen zu überprüfen.</p>	
			<p><b>4.3. Neue Projekte, neue Geschäftschancen</b></p>	<p>Neue Projekte und neue Geschäftsmöglichkeiten müssen strukturiert bewertet werden und es einem Unternehmen ermöglichen, die richtigen Entscheidungen unter Berücksichtigung von Risiko und Nutzen zu treffen.</p> <p>Der Projekt-Governance-Rahmen muss daher den Entscheidungsprozess sowohl für die Initiierung als auch für die Durchführung von Projekten erleichtern.</p>	<p>Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, zu erkennen, wie wichtig es ist, sicherzustellen, dass ein Unternehmen seine Anstrengungen auf die richtigen Projekte oder Geschäftsmöglichkeiten konzentriert und dass die Projekte ordnungsgemäß verwaltet werden.</p> <p>Die Lernenden sollten darüber hinaus lernen, wie wichtig es ist, ein ausführliches Register der gemachten Erfahrungen zu führen, damit das Unternehmen einmal gemachte Fehler nicht wiederholt macht.</p>

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC	Phase 5: Überprüfung	5.1. Messen	In diesem Schritt legt das Unternehmen wirksame und zuverlässige Messmethoden und -instrumente für die Analyse der Zielerreichung und der Performance fest.	Der Erwerb grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Lernenden ermöglichen, einen Mechanismus zu entwickeln, der Unternehmen dabei unterstützt, ihre Leistung kontinuierlich





			<p><b>5.2. Benchmark</b></p> <p>Analyse von bewährten Verfahren und Branchenstandards (Best Practise) und Vergleich mit der Leistung des Unternehmens.</p> <p>Definition der erforderlichen Änderungen</p>	zu messen, zu überprüfen und zu verbessern.
		<p><b>5.3. Berichten</b></p> <p>Festlegung passender Berichtsebenen und -intervalle.</p>		
		<p><b>5.4. Überarbeiten</b></p> <p>Überarbeitung, Anpassung und kontinuierliche Verbesserung der Ziele und Risiken</p>		
<b>4</b>	<b>Abschluss</b>			Implementierungsvorlagen für jede der fünf Phasen von GRC-Essentials One.





## 8. GRCEssentials One-Kurs – Lernergebnisse

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
1	Einführung und Motivation				
2	GRCEssentials: Die Disziplinen	Corporate Governance	Die Lernenden machen sich mit den Grundlagen und der Bedeutung von Corporate Governance vertraut und erwerben die notwendigen Kenntnisse, um in ihrem Arbeitsumfeld oder dem ihrer Kunden adäquate Corporate-Governance-Grundsätze umzusetzen und anzuwenden.	<p>Im Folgenden werden die besonderen Fähigkeiten aufgeführt, die Lernende erwerben sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analyse einer Situation und Verständnis dafür, wie ein Funktionsbereich oder ein organisatorisches Umfeld durch die Umsetzung bestimmter Corporate-Governance-Grundsätze verbessert werden kann.</li> <li>b. Entwicklung und Abstimmung von Vision und Mission mit den strategischen Zielen des Unternehmens und den Interessen aller Beteiligten,</li> <li>c. Definition der Werte des Unternehmens,</li> <li>d. Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens,</li> <li>e. Festlegung des Rahmens, der das Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens erleichtern wird.</li> <li>f. Integration der Governance mit dem Risikomanagement und der Einhaltung von Vorschriften.</li> </ul>	Die Fähigkeit, einen Corporate-Governance-Rahmen zu schaffen, der sicherstellt, dass Transparenz, Integrität, Effizienz und Verantwortlichkeit im Mittelpunkt der Arbeitsweise des Unternehmens stehen und dass das Unternehmen Werte schafft und seine Ziele erreicht, indem es seine Verpflichtungen gegenüber Anteilseignern, Kunden, Verbrauchern, Mitarbeitern, Behörden und anderen wichtigen Interessengruppen respektiert und erfüllt.
		Risiko-management	Die Lerneinheit bietet eine Reihe grundlegender Themen im Zusammenhang mit Risikomanagement im Unternehmen für alle Organisationen jeder Größe, die in einem sich ständig und schnell verändernden Geschäftsumfeld tätig sind, was völlig neue und	<p>Im Folgenden werden die besonderen Fähigkeiten aufgeführt, die die Lernenden erwerben sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wahrnehmung der Zielgruppen in Bezug auf die grundlegenden Prinzipien des Risikomanagements in Unternehmen erhöhen</li> <li>• Entwicklung, Analyse und Verbesserung professioneller Risikostrategien als Teil des</li> </ul>	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - insbesondere Kleinunternehmen -, die hauptsächlich im Dienstleistungssektor tätig sind, stehen beim Risikomanagement vor der Herausforderung, Unternehmensrisiken und -bedrohungen frühzeitig erkennen zu müssen. Oft fehlt es ihnen an Wissen, um die notwendige





			<p>unvorhersehbare Risiken schafft, mit denen sie umgehen müssen. Die Lernenden erwerben Kenntnisse über die Art und Weise, wie eine ERM-Methodik (Enterprise Risk Management) erfolgreich implementiert werden soll, um das tatsächliche Eintreten identifizierter Risiken zu vermeiden.</p>	<p>Risikomanagements im Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlangung eines umfassenden Verständnisses der Bedeutung von Risikomanagement in Unternehmen durch die eingehende Analyse von Fallstudien</li> <li>• Erkenntnis, dass effektives Risikomanagements ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen ist</li> <li>• Verstehen der Unterschiede zwischen traditionellem Risikomanagement und Risikomanagement in Unternehmen (Enterprise Risk Management)</li> </ul>	<p>Widerstandsfähigkeit gegen mögliche Risiken aufzubauen. Durch das Projekt GRCEssentials werden KMU sowie andere Zielgruppen in die Lage versetzt, ihre Nachhaltigkeit und ihre Rentabilität durch die Einführung eines gut definierten Risikomanagement-Prozesses zu verbessern.</p>
		<b>Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auseinandersetzung mit dem Konzept der Compliance und seiner Verbindung zu Governance und Risikomanagement</li> <li>- Verstehen der Bedeutung von Compliance innerhalb des rechtlichen und regulatorischen Rahmens des Unternehmens</li> <li>- Verbesserung der Kenntnisse und des Verständnisses von Compliance</li> <li>- Vorteile und Herausforderungen, die die Anwendung des Compliance-Programms für die Organisation mit sich bringen kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des Organisationskontextes</li> <li>- Definition der wichtigsten Stakeholder im Bereich organisatorische Compliance</li> <li>- Ausarbeitung einer Compliance-Strategie</li> <li>- Entwicklung von Verfahren und Standards</li> <li>- Unterstützung bei der Umsetzung eines geeigneten Compliance-Programms im Unternehmen</li> <li>- Analyse und Interpretation qualitativer und quantitativer Daten zur Bewertung der Compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematische Analyse des organisatorischen Kontextes</li> <li>- Effektives Compliance-Management</li> <li>- Aufbau von Strukturen zur Organisation</li> <li>- Proaktiver Ansatz zur Antizipierung von Ereignissen</li> </ul>
		<b>Daten-Governance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist Daten-Governance? - Definitionen und Grundlagen</li> <li>- Was beinhaltet Daten-Governance?</li> <li>- Der Unterschied zwischen Daten-Governance und Datenmanagement</li> <li>- Warum Daten-Governance für Organisationen jeder Größe wichtig ist</li> <li>- Wer ist der Eigentümer der Daten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erlernen der grundlegenden Konzepte, Prinzipien und Praktiken eines Daten-Governance-Programms</li> <li>- Entwerfen eines Daten-Governance-Plans für ihr Unternehmen</li> <li>- Beaufsichtigung der Datenmanagementziele, -standards, -praktiken, -prozesse und -technologien des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungsfindung in Bezug auf Daten-Governance</li> <li>- Analysieren und Zusammenstellen von Teams, um die im Unternehmen vorhandenen Daten zu organisieren.</li> <li>- Effektive Projektleitung</li> <li>- Strategisches Datenmanagement</li> <li>- Systemische Analyse von Geschäftsanforderungen an Daten und Datenqualität</li> </ul>





			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rollen bei der Daten-Governance.</li> <li>- Die Grundsätze der Daten-Governance.</li> <li>- Risiken, Herausforderungen und Chancen von Big Data-Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation und Analyse von Daten, Setzen von Prioritäten</li> <li>- Umsetzung eines grundlegenden Daten-Governance-Plans</li> <li>- Verbesserung von Kommunikationsfähigkeiten und -techniken</li> </ul>	
		<b>Projekt-Governance</b>	<p>Die Lernenden machen sich mit den Grundlagen und der Bedeutung der Projekt-Governance vertraut und erwerben die notwendigen Kenntnisse, um in ihrem Arbeitsumfeld oder dem ihrer Kunden geeignete Projekt-Governance-Prinzipien einzuführen und anzuwenden.</p>	<p>Im Folgenden werden die besonderen Fähigkeiten aufgeführt, die Lernende erwerben sollten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Bestimmung der übergreifenden Ziele der Projektleitung.</li> <li>Bewertung der bisher verwendeten Projektmanagement- und Governance-Methoden.</li> <li>Effizientes Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Autonomie.</li> <li>Festlegung von Verantwortlichkeiten, Delegationsstufen und Führungsrollen.</li> <li>Umsetzung von vielfältigen Projekt-Governance-Aktivitäten.</li> <li>Überprüfung der Eignung von Aktivitäten und Funktionen der Projektleitung.</li> <li>Festlegung eines geeigneten Rahmens für die Bewertung der Projekt-Governance.</li> <li>Gemeinsame Evaluierung der Projekt-Governance.</li> </ol>	<p>Die Fähigkeit, einen Projekt-Governance-Rahmen zu etablieren, der sicherstellt, dass den Entscheidungsträgern jederzeit klar ist, ob ein Projekt (noch) seinen geplanten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens oder der Organisation leistet.</p>

Nr.	Module	Untermodule /Phasen	Aufgaben	Aufgabenbeschreibung	Lernziele
3	<b>GRCEssentials One: Ein integrierter Ansatz für GRC</b>	<b>Phase 1: Analyse</b>	Die "Analysephase" legt den Grundstein für die Entwicklung des GRCEssentials One-Modells, indem sie die "Daseinsberechtigung" des Unternehmens darlegt, also erklärt, warum es existiert und welchen Mehrwert es für seine Kunden und andere Stakeholder bietet. Wenn Unternehmer und alle anderen	<p>Lernende erwerben Fähigkeiten, um die folgenden Bereiche angemessen zu analysieren:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Geschäfts- &amp; Wettbewerbsumfeld,</li> <li>Mission, Vision &amp; Strategie,</li> <li>Rechtliche &amp; regulatorische Rahmenbedingungen,</li> </ol>	Im Zuge der "Analysephase" werden die Lernenden strategisches Denken, Geschäftssinn sowie Ziel- und Ergebnisorientierung entwickeln. Die Lernenden werden auch ein größeres Verständnis für die Themen Kreativität und Innovation gewinnen. Sie können fokussiert und trotzdem flexibel vorgehen, um Veränderungen zu gestalten und sie gehen strukturiert







			<p>Beteiligten die "Analysephase" sorgfältig absolvieren, werden sie ein Verständnis für die Bedeutung von Mission, Vision und Strategie und für die Positionierung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens in seinem spezifischen Wettbewerbsumfeld entwickelt haben. Ferner wissen sie, wie dies in den für ihr Geschäft gültigen rechtlichen und regulatorischen Rahmen einzuordnen ist. Der gesamte GRC-Ansatz und das Wissen, das für dessen Umsetzung erforderlich ist, sollten über die normalen Grundlagen hinausgehen, wie Unternehmen in der Regel "gelenkt und kontrolliert" werden. Denn das ist nicht ausreichend: Es ist z. B. auch wichtig, wie mit externen Akteuren umgegangen wird und ob man einen Mehrwert für die Gesellschaft schafft.</p>	<p>d) Leistungserreichung /-messung, e) Risikoidentifizierung/-management.</p>	<p>vor, um festzulegen, wie ihr Unternehmen Werte schafft. Schließlich lernen sie, als gute Partner Kooperationen mit externen Akteuren anzustoßen, um so entlang ihrer Wertschöpfungskette Synergien zu nutzen. Im Kern geht es in dieser Lerneinheit darum, dass die Nutzer lernen, alle oben genannten Fähigkeiten so zu kombinieren, dass die möglichen Risiken, also finanzielle, rechtliche, betriebliche und regulatorische Risiken, identifiziert und bewertet werden. Gleichzeitig entwickeln sie ausgezeichnete Managementfähigkeiten, um die Umsetzung der Planungen sicherzustellen.</p>
	<p><b>Phase 2: Definition</b></p>		<p>Die "Definitionsphase" legt die Grundlagen für die 'Planung' (Phase 3) und 'Umsetzung' (Phase 4) der GRC-Inhalte im laufenden Geschäftsbetrieb. In der 'Definitionsphase' machen sich die Lernenden mit den Werten einer Organisation, dem Zielmarkt, der Struktur der Organisation sowie der Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten, Profitabilitätszielen und operativen Zielen und schließlich mit dem Betriebsmodell einer Organisation vertraut. Das Corporate Governance-Wissen, das in diesem Lernabschnitt vermittelt wird, geht über die herkömmliche Aneignung von Kenntnissen z. B. zur Aufbau- oder Ablauforganisation hinaus, weil konsequent die</p>	<p>Die Lernenden können die folgenden Bereiche beschreiben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Werte und Prinzipien,</li> <li>II. Zielmarkt,</li> <li>III. Organisationsstruktur,</li> <li>IV. Rollen und Verantwortlichkeiten,</li> <li>V. Profitabilitätsziele,</li> <li>VI. Operative Ziele,</li> <li>VII. Betriebsmodell.</li> </ul>	<p>Nach Beendigung der "Definitionsphase" besitzen die Lernenden Fähigkeiten und Fachwissen, um sich in den Bereichen strategisches Denken, Geschäftssinn und Ziel- und Ergebnisorientierung weiterzuentwickeln. Die Lernenden entwickeln das notwendige analytische Verständnis und eine strukturierte Herangehensweise. Sie besitzen damit eine solide Grundlage für die Führung ihrer Organisation nach den GRC-Prinzipien. Hinzu kommt eine ausgeprägte Werteorientierung. Das übergeordnete Lernziel ist, dass die Lernenden einen für alle Beteiligten funktionierenden "Kompass" für das operative Handeln in ihrer Organisation entwickeln.</p>





			GRC-Perspektive angewandt wird und alle Inhalte im Hinblick auf die Anforderungen von KMU und KMO dargestellt werden.		
		<b>Phase 3: Planung</b>	<p>In der "Planungsphase" setzen Sie den Rahmen für die Entwicklung der GRCEssentials One-Systematik in Ihrem Unternehmen, weil jetzt die Unternehmensrichtlinien und -prozesse entwickelt werden. Wichtige Unterschiede zwischen Projekt-Governance und Corporate Governance werden herausgearbeitet. Zudem wird die Relevanz von Effizienz und Effektivität sowie die Erfüllung der Qualitätserwartungen von Kunden hervorgehoben. Besonderes Augenmerk wird auf die Schritte zur Entwicklung von Unternehmensrichtlinien und -prozessen gelegt, insbesondere in den Bereichen Qualitätsmanagement, Risikomanagement und Compliance. Die Identifizierung und Bewertung von Risiken sowie die vorausschauende Minimierung möglicher negativer Auswirkungen sind wichtige Aspekte in dieser Phase.</p> <p>Der Wert von Daten im Entscheidungsprozess wird dargestellt und die Bedeutung des Datenschutzes betont. Neben dem Datenmanagement ist die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Unternehmensrichtlinien und -prozesse an sich ständig ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Genauso wichtig ist die Beobachtung aller weiteren externen Faktoren und Umwelteinflüsse, weil diese ebenfalls zu</p>	Nach Abschluss der "Planungsphase" werden die Lernenden gute analytische, planerische und operative Fähigkeiten entwickelt haben, sie können systemisch denken und verstehen, wie sie Ideen in Pläne umwandeln können. Die Lernenden werden auch in der Lage sein, Unternehmensrichtlinien in Prozesse zu integrieren.	<p>Die Lernenden werden in der Lage sein, die folgenden Bereiche zu "planen":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Projekt-Governance</li> <li>II. Qualitätsmanagement</li> <li>III. Unternehmensrichtlinien und -prozesse</li> <li>IV. Datenmanagement</li> <li>V. Risikomanagement</li> <li>VI. Sicherstellung des Geschäftsbetriebes</li> <li>VII. Compliance</li> </ul>





			Anpassungen im Unternehmen führen können.		
		<b>Phase 4: Umsetzung</b>	Die Lernenden erfahren in dieser Phase, wie Konzepte wie Mission, Vision und Unternehmensstrategie zu definieren sind; wie man Produkte und Dienstleistungen im Wettbewerbsumfeld des Unternehmens positioniert und wie sie den rechtlichen und regulatorischen Rahmen Ihrer Organisation identifizieren.	Im Verlauf der "Umsetzungsphase" erwerben die Lernenden die Fähigkeiten, die zur Umsetzung der in den vorhergehenden Phasen entwickelten Planungen erforderlich sind. Das bedeutet: die Lernenden entwickeln ihr Gespür für ihr Geschäft weiter und sie eignen sich ein umsetzungs- und effizienzorientiertes Mindset an, das es ihnen ermöglicht, ergebnisorientiert und fokussiert zu handeln. Die Herausforderungen in der 'Umsetzungsphase' sind vielfältig. Die Lernenden werden ihre Kommunikations-, Führungs- und Motivationsfähigkeiten genauso weiterentwickeln wie ihre Fähigkeiten im Bereich der strategischen Planung.  Schließlich wird es Lerneffekte in den Bereichen „kritisches Denken“, „Detailorientierung“, „Menschenkenntnis“ und „Verhandlungsführung“ geben.	Die Lernenden erweitern ihre Kompetenzen und werden in die Lage versetzt die folgenden Konzepte adäquat umzusetzen:  I. Management neuer Projekte II. Ausloten neuer Geschäftschancen III. Erstellung und Umsetzung von Qualitätskontrollen IV. Risikobewertung und Umsetzung von Risiko-Managementansätzen V. Definieren und Umsetzen von Compliance-Managementansätzen VI. Definieren und Umsetzung von Daten-Managementansätzen
		<b>Phase 5: Überprüfung</b>	Es handelt sich bei der "Überprüfungsphase" um die letzte GRC-Phase, in der die Leistung Ihres Geschäftsbetriebes gemessen wird. Die Lernenden werden: <ul style="list-style-type: none"><li>- sich mit Vergleichswerten (Benchmarking) vertraut machen.</li><li>- sich mit dem für die Entscheidungsfindung wichtigem Berichtswesen beschäftigen.</li><li>- ein Verständnis für die Notwendigkeit der kontinuierlichen Verbesserung in einer Organisation entwickeln.</li></ul>	Die Lernenden erwerben Fähigkeiten in den folgenden Bereichen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Messung der Zielerreichung</li><li>- Anpassung von Unternehmenszielen / Zielvorgaben</li><li>- Benchmarking-Techniken</li><li>- Werkzeuge für das Berichtswesen und die Entscheidungsfindung</li></ul>	Die Lernenden erwerben / verbessern die folgenden Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Analyse- und Bewertungsfähigkeiten, um diverse Informationen aus den verschiedenen Bereichen einer Organisation zu sammeln, zuzuordnen und in Berichten zusammenzufassen.</li><li>- Kritisches Denken, um die verschiedenen Berichte aus der Organisation sowie die gewonnenen Erkenntnisse zu verstehen, richtig einzuordnen und darauf basierend Ideen für Entscheidungen in Richtung Verbesserungen zu generieren.</li></ul>
<b>4</b>	<b>Abschluss</b>				

