

Handlungsanleitung

zur

Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen

Stand: März 2004

Version: 1.0

Erarbeitet im Rahmen des Projektes

Kooperatives nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking

von future e.V.



Inhalt

1. Ziel und Anwendung dieser Handlungsanleitung	3
1.1 Einleitung	3
1.2 Für wen wurde diese Handlungsanleitung entwickelt?	3
1.3 Wie ist der Zusammenhang mit dem be.st-Projekt?	3
2. Zielsetzung und Nutzen von Prozessorientierung und Prozessmanagement	5
2.1 Nutzen von Prozessorientierung auf Unternehmensebene	5
2.2 Nutzen von Prozessmanagement auf Prozessebene	5
3. Umsetzung der Prozessorientierung und des Prozessmanagements	7
3.1 Prozessorientierung auf der Unternehmensebene	7
3.2 Prozessmanagement auf der Prozessebene	8
4. Literatur und Verweise	11
Anhang A: Elemente eines Geschäftsprozess	12
Inhalte eines Prozess-Steckbriefs:	12
Beispiel für einen Prozess-Steckbrief	12
Anhang B: Bewertung der Prozessreife – Kurz-Check	14
Anhang C: Beispiele für Rollenbeschreibungen	16
Beispiel 1: Rollenbeschreibung für Prozessverantwortliche	16
Beispiel 2: Rollenbeschreibung für Prozessverantwortliche	16
Beispiel 3: Rollenbeschreibung für Prozessbeteiligte	17
Anhang D: Dokumentation von Verbesserungsaktivitäten	19

1. Ziel und Anwendung dieser Handlungsanleitung

1.1 Einleitung

Um Prozessorientierung und -management erfolgreich im Unternehmen einzuführen ist auf Unternehmensebene ein klares Bekenntnis dazu abzugeben. Es sind die Prozesse (in einer Prozesslandkarte) zu identifizieren und die entsprechenden Prozessverantwortlichen zu benennen. Diese Prozessverantwortlichen nehmen eine neue Rolle wahr, für die eine Reihe von (zusätzlichen) Kompetenzen benötigt werden.

Im Rahmen des Prozessmanagements sind Prozessverantwortliche bestrebt, den Prozess gemäß den Anforderungen der „Prozesskunden“ zu gestalten und stetig zu verbessern. Dazu wird ein Prozessteam aufgestellt, das, den – oft abteilungsübergreifenden – Prozess beschreibt, visualisiert, Prozessziele erarbeitet sowie Kennzahlen festlegt. Dadurch ist es möglich, die Prozessleistung zu messen und zu überprüfen. Aus den damit identifizierten Potenzialen lassen sich (kontinuierlich) Verbesserungsaktivitäten ableiten, die zu einer Prozessoptimierung führen.

Ein externes Benchmarking bzw. ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen gibt Aufschluss darüber, inwieweit die Excellence des Prozesses entwickelt ist.

1.2 Für wen wurde diese Handlungsanleitung entwickelt?

Unternehmen, die sich die Prozessorientierung als moderne Ausrichtung zur Unternehmenslenkung und -optimierung als Ziel gesetzt haben, führen dazu die neue Rolle des Prozessverantwortlichen ein. Der Prozessverantwortliche soll die ihm „anvertrauten“ Prozesse gestalten und optimieren.

Dieser Leitfaden soll für Prozessverantwortliche eine Hilfestellung sein, um die – oft neuen – Aufgaben des Prozessmanagements kennen zu lernen und eine Richtschnur für ein konkretes Vorgehen bei der Umsetzung zu erhalten.

Zur Orientierung wurde ein Kurz-Check entwickelt (siehe Anhang B), der aufzeigt, welcher Prozessreife Grad im Unternehmen und in den einzelnen Prozessen vorliegt. Aus dieser Standortbestimmung ist sehr leicht zu erkennen, welche weiteren Schritte und Inhalte bearbeitet werden können, um den Prozess weiter zu entwickeln.

1.3 Wie ist der Zusammenhang mit dem be.st-Projekt?

Dieser Handlungsleitfaden wurde im Rahmen des be.st-Projekts (Kooperatives, nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking kurz be.st) vom future-Team erarbeitet. Das be.st-Projekt wird von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert.

Im Rahmen des be.st-Projekts werden Geschäftsprozesse als Benchmarking-Objekte bewertet und verglichen. Dazu wurde das so genannte be.st-Bewertungsinstrument entwickelt. Dies ist ein Fragebogen, der sich methodisch und inhaltlich am EFQM Modell für Excellence orientiert

und speziell für die Anwendung auf Prozesse angepasst wurde. Das Instrument kann unter www.sustainable-benchmarking.de herunter geladen werden.

Bei der praktischen Anwendung dieses Instruments hat sich gezeigt, dass ein aussagekräftiges Benchmarking erst dann möglich ist, wenn ein „gewisser“ Prozessreifegrad erreicht ist.

Diese Handlungsanleitung soll daher helfen, den für das be.st-Prozess-Benchmarking nötigen Prozessreifegrad möglichst zielstrebig zu erreichen.

2. Zielsetzung und Nutzen von Prozessorientierung und Prozessmanagement

Prozessorientierung auf der Unternehmensebene und Prozessmanagement auf der Prozessebene sind aktuelle Managementmethoden, um Unternehmen auf ihre Kunden und deren Wünschen besser und effektiver auszurichten. Dabei gibt es eine Reihe von guten Gründen, die Prozesssicht gegen die (noch vorherrschende) Abteilungssicht in den Vordergrund zu rücken. Einige dieser Vorteile sind nachfolgend aufgelistet.

2.1 Nutzen von Prozessorientierung auf Unternehmensebene

Prozessmanagement lässt sich nur sehr eingeschränkt isoliert betrachten. Gewisse Voraussetzungen sind bereits auf der Unternehmensebene zu schaffen. Erst wenn diese vorliegen kann, der volle Nutzen aus einer Prozessorientierung gezogen werden. Dann sind folgende Nutzefekte zu erzielen:

- Die Einführung von Prozessorientierung im Unternehmen verschafft einen strukturierten Überblick über die wesentlichen Geschäftsprozesse.
- Die Visualisierung anhand einer Prozesslandkarte zeigt deutlich die Nahtstellen zwischen den einzelnen Prozessen auf und verdeutlicht die Zusammenhänge.
- Eine konsequente Prozessorientierung erhöht durch die Betrachtung der internen und externen Kunden-Lieferanten-Verhältnisse die Kundenorientierung.
- Eine aktive Gestaltung und Optimierung der Prozesse ermöglicht es, auch in einem dynamischen Umfeld und bei starkem Wachstum den Überblick zu behalten und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden.
- Die Prozesssicht über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglicht es, gezielt ganzheitliche, abteilungsübergreifende Optimierungen einzuleiten.

2.2 Nutzen von Prozessmanagement auf Prozessebene

Das konkrete Prozessmanagement wird dann auf Prozessebene durch den so genannten Prozessverantwortlichen betrieben und ermöglicht folgende Verbesserungen:

- Ein ausgereifter Prozess besitzt klar definierte Auslöser, Abläufe und Ergebnisse, die durch Kennzahlen messbar und überprüfbar sind und damit eine objektive Basis zur Beurteilung der Prozessleistung und der durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen bildet.
- Die klaren Vorgaben zur Darstellung und Beschreibung von Prozessen, wie z.B. wohl definierte Ergebnisse, erleichtern die Ableitung von Kennzahlen und schärfen den Blick für die wesentlichen Aufgaben im Prozess.

- Die betrieblichen / prozessorientierten Abläufe werden durch die grafische Darstellung transparenter und übersichtlicher, was bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder der Überprüfung der Abläufe sehr hilfreich ist.
- Der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung wird auf der operativen Prozessebene stärker verankert.
- Die Ergebnisorientierung und die systematische Überprüfung anhand von vergleichbaren Daten und Fakten erleichtert die Ausrichtung des Prozesses auf das übergeordnete Ziel des Unternehmens: exzellente Qualität zu erzielen.

3. Umsetzung der Prozessorientierung und des Prozessmanagements

Die Umsetzung erfolgt generell auf zwei verschiedenen Ebenen: Die Prozessorientierung erfolgt auf der Ebene des Unternehmens und damit im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung. Das Prozessmanagement dagegen erfolgt auf der Ebene der einzelnen Prozesse und damit in der Verantwortung der Prozessverantwortlichen.

3.1 Prozessorientierung auf der Unternehmensebene

Um eine tragfähige und Erfolg versprechende Basis für die Anwendung eines Prozessmanagements auf der Ebene der Prozesse zu bekommen, müssen auf der übergeordneten Unternehmensebene eine Reihe von Entscheidungen und Maßnahmen erfolgen. Nachfolgend sind die aus unserer Sicht wesentlichen Aspekte aufgelistet:

- Festlegung einer prozessorientierten Ausrichtung auf strategischer Ebene durch die Unternehmensleitung.
- Erstellung einer Prozesslandkarte, in der alle wesentlichen Geschäftsprozesse identifiziert und definiert sind.
- Benennung der Prozessverantwortlichen sowie Festlegung der Aufgaben, Rechte und Pflichten eines Prozessverantwortlichen (Rollenbeschreibung).
- Entwicklung der notwendigen Kompetenz bei den Prozessverantwortlichen:
 - Prozessmanagement-Knowhow
 - Projektmanagement-Knowhow
 - Sozialkompetenzen
- Benennung eines Koordinators / Projektleiters für die Implementierung der Geschäftsprozesse.
- Einführung und Umsetzung eines mit den Unternehmenszielen abgestimmten Prozesscontrollings (Planung, Kontrolle, Informationsbereitstellung).
- Durchführung von übergreifenden Prozess-Reviews als Basis für die Unternehmenssteuerung.
- Überprüfen und Anpassung der Aufbauorganisation, um unnötige Schnittstellen in den Prozessen zu reduzieren (Organigramm).

Auf die Vorgehensweise bei der Ausgestaltung und Erlangung einer unternehmensweiten Prozessorientierung (z.B. mittels Durchführung/Sicherstellung der oben genannten 8 Punkte) wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen¹, da vor allem dem Prozessverantwortlichen eine Hilfestellung gegeben werden soll. Der Fokus des vorliegenden Papiers liegt auf der Umsetzung

¹ Ggf. wird die Umsetzung der Prozessorientierung auf Unternehmensebene in einer weiteren Handlungsanleitung aufbereitet.

von Prozessmanagement auf Prozessebene bzw. der Weiterentwicklung der Prozessreife. Die Mindestvoraussetzungen auf der Unternehmensebene, die nötig sind, um auf Prozessebene beginnen zu können, werden aber abgefragt (siehe Level 0).

3.2 Prozessmanagement auf der Prozessebene

Der Prozessverantwortliche ist benannt und soll „seinen“ Prozess aufnehmen und optimieren. Eventuell sind schon Vorarbeiten geleistet worden. Um festzustellen, an welchen Stellen als erstes angesetzt werden muss, kann der Kurz-Check in Anhang B benutzt werden. Dieser baut auf dem nachfolgenden Reifegradmodell (den 7 Levels) auf. Reifegradmodelle haben den Vorteil, dass sie neben den einzelnen Erfolgsfaktoren auch eine Entwicklungsperspektive über verschiedene Stufen aufzeigen, aus der sich eine konkrete Vorgehensweise ableiten lässt. Die verschiedenen Stufen zeigen auf, in welcher Reihenfolge man erfahrungsgemäß vorgehen sollte. Das bedeutet nicht, dass nicht schon Elemente aus höheren Stufen realisiert sein können.

Der Kurz-Check (Anhang B) umfasst alle Elemente der nachfolgenden Reifegrade:

Level 0: Voraussetzungen

Die Grundvoraussetzung, um ein Projekt zur Einführung des Prozessmanagements anzugehen, ist ein Projektauftrag des Managements. Ohne Verankerung auf Unternehmensebene stößt das Prozessmanagement auf Prozessebene früher oder später auf Grenzen. Grundvoraussetzungen sind:

- Ressourcenfreigabe durch das Management,
- Prozess(e) benannt,
- Prozessverantwortliche (PV) bestimmt
- PV qualifiziert im Hinblick auf die Grundzüge der Prozessorientierung und des Prozessmanagements,
- Rollenbeschreibung des PV festgelegt.

Level 1: Prozessteam

Da Prozesse in der Regel abteilungsübergreifend sind, stellt der Prozessverantwortliche ein Prozessteam auf, in dem alle Bereiche vertreten sind, die im jeweiligen Prozess mitarbeiten. Das Rollenverständnis des Prozessteams wird geklärt. Die Mitarbeit im Prozessteam muss mit den direkten Linienverantwortlichen vereinbart werden, um deren Verfügbarkeit sicherzustellen.

Level 2: Prozessanalyse

Das Prozessteam bekommt die Grundkenntnisse zur Prozessorientierung und zum Prozessmanagement vermittelt. Dabei werden die wesentlichen Elemente eines Prozesses und die Vorge-

hensweise erläutert. Wichtig ist auch das Verständnis des (internen) Kunden-Lieferanten-Verhältnisses, das zwischen den verschiedenen Prozessen existiert.

Der Steckbrief wird erstellt. In der Regel wird er nicht sofort vollständig erarbeitet werden können und muss daher später, z.B. um Kennzahlen und Prozessziele, ergänzt werden. In Anhang A befindet sich ein Beispiel für einen Prozess-Steckbrief im Powerpoint-Format.

Die Prozesse werden – am besten in einem Workshop mit dem Prozessteam – aufgenommen, d.h. grafisch dargestellt und beschrieben. Dabei können Verbesserungspotenziale (bzw. Störgrößen) gleich mit erfasst und dokumentiert werden. Diese Prozessvisualisierung wird mit der Weiterentwicklung und Gestaltung des Prozesses fortgeschrieben.

Level 3: Prozessziele und -kenngrößen

Die Prozessziele sollten SMART sein, d.h. Spezifisch, Messbar, Abgestimmt mit den Unternehmenszielen, Realistisch und Terminiert sein. Es gibt ergebnis- und ablaufbezogene Prozessziele.

Die Kenngrößen werden aus den Prozesszielen abgeleitet und enthalten eine konkrete Messvorschrift. Die Kenngrößen werden regelmäßig erfasst. Bei der Messung sollte versucht werden, so viele Informationen wie möglich aus den vorhandenen EDV-Systemen zu nutzen, um den Erfassungsaufwand gering zu halten.

Level 4: Prozessbewertung

Die Prozessleistung und Zielerreichung kann mit verschiedenen Instrumenten und Verfahren überprüft werden:

- a) quantitativ anhand geeigneter Kennzahlen (SOLL-IST-Vergleich) und
- b) qualitativ in Audits (Befragungen) und Reviews (Überprüfungsrunden).

Um die weiterführende Bewertung nach der be.st-Methode durchzuführen, sind Grundkenntnisse über das EFQM-Modell und dessen Bewertungsmethode für die Prozessverantwortlichen und das Bewertungsteam notwendig.

Mit Hilfe des be.st-Bewertungsfragebogens können Prozesse dann umfassend und ganzheitlich bewertet werden. Dazu werden die Stärken und Verbesserungspotenziale des Prozesses betrachtet und im Hinblick auf die Themen des Fragebogens ausgewertet. Anhand der RADAR-Methode des EFQM-Modells kann daraus auch eine Punktbewertung abgeleitet werden.

Level 5: Prozessoptimierung

Das wesentliche Zeichen eines weit entwickelten Prozesses ist das Streben nach einer kontinuierlichen Verbesserung (Sammeln und Umsetzen von Verbesserungsideen, Abstimmung der Prozesse untereinander, Ableiten von Maßnahmen aus den Audits und Reviews, regelmäßige Durchführung von Prozessbewertungen). Wichtig ist dabei, dass eine konsequente und mög-

lichst zügige Bearbeitung der Verbesserungsideen erfolgt und dass die Wirksamkeit der Maßnahmen verfolgt und überprüft wird.

Level 6: Unterstützung durch das Management

Die Einführung und Umsetzung von Prozessmanagement bringt Veränderungen im Unternehmen mit sich. Dies erfordert das Bekenntnis zur Prozessorientierung und die aktive Unterstützung der Geschäftsführung – regelmäßig und insbesondere bei schwierigen Problemen.

Level 7: Prozessbenchmarking

Um die eigenen Leistungen objektiv und relativ zu anderen beurteilen und einschätzen zu können, ist ein Blick über die Unternehmensgrenzen nötig. Dies kann durch einen einfachen Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen oder auch mit einem systematischen Benchmarking ausgewählter Prozesse (wie z.B. im be.st-Projekt) erfolgen.

Hinweis: Im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserungen werden die Level 3 bis 5 in einer regelmäßigen Schleife durchlaufen.

4. Literatur und Verweise

/1/ Schmelzer, Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Hanser Verlag, München, 3. Auflage, 2002

/2/ Stausberg: Kennzahlen im Managementsystem, WEKA-Verlag, Augsburg, Loseblattsammlung

/3/ be.st-Projekt-Homepage: www.sustainable-benchmarking.de

Anhang A: Elemente eines Geschäftsprozess

Inhalte eines Prozess-Steckbriefs:

- Prozessverantwortlicher
- Prozessteam
- Auslöser / Ergebnis des Prozesses
- Kurzbeschreibung /Zweck
- Kunden
- Lieferanten/Schnittstellen
- Input / Output
- Prozessziele
- Kennzahlen
- Stärken
- Verbesserungspotenziale
- Anforderungen
- Ressourcen

Beispiel für einen Prozess-Steckbrief

Prozess-Steckbrief



	<p>Prozess: Aufträge erfüllen</p>	
<p>Prozesseigner</p>	<p>Leiter Production Planning</p>	
<p>Prozessteam</p>	<p>Sales, Purchase, Production Planning, Lager, Manufacturing, Versand, Arbeitsvorbereitung, R&D, Service, Accounting Department</p>	
<p>Lieferanten / Schnittstellen : ICS Produktion, ICS Ware versenden, Lagerlogistik, ICS Beschaffung operativ</p>	<p>Kurzbeschreibung / Zweck: Der Prozess beschreibt den Rahmen der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang.</p> <p>Prozessziele: Bestellungen und Abrufe termingerecht produzieren und ausliefern und ggf. die notwendige Beschaffung von Ressourcen anstoßen</p> <p>Prozesskenngrößen: Anzahl Reklamationen, Anzahl Liefertermin -Überschreitungen</p>	<p>Kunden: Externer Kunde, Unternehmensplanung</p>
<p>Input: Abruf, Kundenvereinbarung</p>		<p>Ergebnis / Output: Auftragsbestätigung, Lieferung, Versanddokumente, Rechnung</p>

Prozess-Steckbrief

Start/ Auslöser	Prozess: Prozessname	Ende
Prozesseigner	Prozessverantwortlicher	
Prozessteam	Welche Bereiche, Mitarbeiter sind beteiligt?	
Lieferanten / Schnittstellen : Von wem kommt was?	Kurzbeschreibung / Zweck: Prozessziele: Welches Ziel verfolgt der Prozess? Prozesskenngrößen: Womit kann ich den Prozess messen? Messgrößen?	Kunden: Wem gebe ich was?
Input: Was geht rein?		Ergebnis / Output: Was kommt raus?

Prozess-Steckbrief

Prozess: Prozessname	
Stärken: Was zeichnet den Prozess in seiner Ausführung aus? Wo liegen die Stärken?	Verbesserungspotenziale: Was behindert mich in meiner Arbeit? Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
Anforderungen: Welche Anforderungen (Gesetze, Normen, Kundenforderungen etc.) sind zu beachten?	Ressourcen: Welche Ressourcen (unterschiedlicher Art) werden benötigt?

Anhang B: Bewertung der Prozessreife – Kurz-Check

Diese Bewertungstabelle enthält die Elemente der verschiedenen Prozessreifestufen und erlaubt es festzustellen, wie weit der betrachtete Prozess entwickelt ist.

		Umsetzungsgrad				Anmerkung / Hinweis
		0%	33%	67%	100%	
	Level 0: Voraussetzungen					
a	Der Prozess ist benannt.					
b	Der/die Prozessverantwortliche (PV) ist bestimmt.					
c	Der/die PV ist qualifiziert im Hinblick auf die Grundzüge der Prozessorientierung und des Prozessmanagements.					
d	Die Rollenbeschreibung der/s PV ist festgelegt.					s.a. Anhang C
e	Die Geschäftsleitung hat die Ressourcen (finanziell, personell, organisatorisch, technisch) für ein effektives Management des Prozesses bereitgestellt.					
	Level 1: Prozessteam					
a	Das Prozessteam (PT) ist festgelegt.					
b	Das Rollenverständnis des PT ist geklärt.					
c	Die Mitarbeit des PT ist mit den jeweiligen Linienverantwortlichen (LV) abgestimmt und die Verfügbarkeit sichergestellt.					
	Level 2: Prozessanalyse					
a	Die Qualifizierung des PT zu Prozessorientierung und -management ist erfolgt.					
b	Der Prozesssteckbrief ist erstellt.					
c	Der Prozessablauf ist beschrieben und visualisiert.					
d	Die aktuellen Störgrößen sind erfasst.					
e	Die internen und externen Anforderungen an den Prozess sind erfasst.					
	Level 3: Prozessziele und -kenngrößen					
a	Die Prozessziele (PZ) sind festgelegt und den Prozessbeteiligten bekannt.					
b	Die Kennzahlen zur Überprüfung der PZ sind festgelegt.					
c	Die Kennzahlen werden kontinuierlich erfasst.					

Level 4: Prozessbewertung						
a	Ein Soll-Ist-Vergleich von Prozesszielen und Kennzahlen wird durchgeführt.					
b	Prozessaudits bzw. -Reviews werden durchgeführt.					
c	Eine Schulung zum verwendeten Bewertungsmodell (z.B. EFQM) ist erfolgt.					
d	Die Prozessbewertung mit dem be.st-Bewertungsinstrument ist erfolgt.					
e	Die Stärken und Verbesserungspotenziale sind identifiziert.					
Level 5: Prozessoptimierung						
a	Die Verbesserungspotenziale sind priorisiert.					
b	Die Optimierungsmaßnahmen sind erarbeitet und geplant.					
c	Die Optimierungsmaßnahmen sind umgesetzt.					
Level 6: Unterstützung durch das Management						
a	Die Prozessleistung wird regelmäßig in der Geschäftsleitung diskutiert.					
b	Die Geschäftsführung unterstützt den/die PV bei der Realisierung schwieriger Prozessverbesserungen.					
Level 7: Prozessbenchmarking						
a	Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen findet statt.					
b	Ein externer Kennzahlenvergleich wird durchgeführt.					
c	Ein Benchmarking nach der be.st-Methode wird durchgeführt.					

Anhang C: Beispiele für Rollenbeschreibungen

Beispiel 1: Rollenbeschreibung für Prozessverantwortliche

Pflichten

- Effiziente Erfüllung des Aufgabenspektrums im Sinne des Gesamtunternehmens
- Optimierung des Prozesses
- Klärung der Schnittstellen
- Ermittlung der Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit
- Ermitteln, auswerten, anpassen und ggf. ändern von Kennziffern (in Zielvereinbarung oder Review oder Audit)

Rechte

- Fachliche Weisungsbefugnis in Abstimmung mit den Linienverantwortlichen
- Handlungsspielraum: Prozessdefinitionen einhalten (siehe Steckbriefe)
- Vorschlagsrecht für Organisationsänderungen und -anpassungen
- Budgetgewalt im Rahmen der vorhandenen Kostenstelle
- Durchführung von Vergleichen / Benchmarkings (teilweise)

Beispiel 2: Rollenbeschreibung für Prozessverantwortliche

Verantwortung und Ziele:

Ziel der Prozessverantwortlichen (PV) ist die Sicherstellung der notwendigen Leistungsfähigkeit des ihm zugeordneten Prozesses. Er ist der Beauftragte für "seinen" Prozess und sorgt für die Gestaltung und laufende Verbesserung des Prozesses in Abstimmung mit den anderen Prozessverantwortlichen.

Aufgaben:

- Prozessgestaltung
 - Gestalten, Beschreiben und Weiterentwickeln des Prozesses inkl. der Prozessdokumentation
 - Umsetzung der mit der Geschäftsführung vereinbarten Prozessziele
 - Leitung des Prozessteams
- Prozesscontrolling
 - Bewertung des Prozesses

- Überprüfen der Prozessleistung in Prozessaudits bzw. -reviews
- Definition von Prozesskenngrößen
- Analyse/Auswertung der angewandten Kenngrößen und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen aufgrund der Analyseergebnisse
- Prozessverbesserung
 - Planung und Implementierung aller (Verbesserungs-) Maßnahmen
 - Optimieren der Schnittstellen zu anderen Prozessen
- Prozesskommunikation
 - Kommunikation mit anderen PV zur Koordination der Prozesse
 - Aktive Förderung (Schulung, Coaching etc.) der Prozessbeteiligten
- Risikomanagement des Prozesses
 - Planung und Optimierung von Fehler-/Mängelbeseitigungsverfahren
 - Konzeption und Planung vorbeugender Maßnahmen
 - Festlegung von Eskalationsregeln (Informationswege, Notfallregelungen etc.)

4.1.1 Kompetenzen:

- Aufzeigen von Abweichungen zum Standardprozess und Einleiten von erforderlichen Maßnahmen
- Freigabe von Prozessen und Änderungen
- Initiierung von Projekten zur Prozessgestaltung und -optimierung
- Kontrolle der Prozessperformance auf allen Ebenen

Beispiel 3: Rollenbeschreibung für Prozessbeteiligte

Verantwortung und Ziele

Die Prozessbeteiligten haben die Verantwortung für die Umsetzung der Prozessziele und -beschreibung in den von ihnen ausgeführten Aktivitäten und Schritten. Sie verantworten außerdem die Qualität der Outputs an externe Kunden oder anderen Prozessschritten.

Aufgaben

- Ausführen bestimmter Aktivitäten im Prozess
- Unterstützung der Prozessverantwortlichen bei bestimmten Aufgabenstellungen (z.B. der Erfassung von Prozesskenngrößen)
- Einbringen von Innovationen und Verbesserungsmöglichkeiten aus ihrer jeweiligen (funktionalen) Spezialisierung heraus
- Mitwirkung in Projekten zur Prozessgestaltung und -verbesserung

Kompetenzen

- Abhängig vom jeweiligen Aufgabenbereich und der spezifischen Themenstellung

Anhang D: Dokumentation von Verbesserungsaktivitäten

Verbesserungen der Prozessleistungen sind Ziele des Prozessmanagements. Im Rahmen einer systematischen Vorgehensweise sollten die einzelnen Verbesserungsaktivitäten oder –projekte ausreichend dokumentiert werden – für die interne Abstimmung im Prozessteam und für die Dokumentation gegenüber der Geschäftsführung. Im Rahmen des be.st-Projektes schlagen wir die folgenden Beschreibungsmerkmale vor:

- Verbesserungsaktivität
- Geplant / durchgeführt von
- Am / im Zeitraum von – bis
- Identifiziertes Verbesserungspotenzial
(ggf. unter Angabe des EFQM-Kriterium oder des spezifischen Nachhaltigkeitsaspektes)
- Prozess bzw. übergreifender Bereich
- Ziel(e)
- Maßnahmen
- Verantwortlich für die Durchführung
- Beteiligte
- Überprüfung der Wirksamkeit