

2006



*Auf **be.stem** Weg*  
prozessorientiert - nachhaltig - exzellent

Ein Projekt von future e.V. – gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt  
Schutzgebühr: 15 Euro

01 so	Neujahr	17 di	
02 mo	KW 1	18 mi	
03 di		19 do	
04 mi		20 fr	
05 do		21 sa	
06 fr	Heilige Drei Könige	22 so	
07 sa		23 mo	KW 4
08 so		24 di	
09 mo	KW 2	25 mi	
10 di		26 do	
11 mi		27 fr	
12 do		28 sa	
13 fr		29 so	
14 sa		30 mo	KW 5
15 so		31 di	
16 mo	KW 3	01 mi	

*Dieser Kalender will Ihnen Anregung und Anleitung zur Einführung einer nachhaltigen Prozessorientierung sein. Gleichzeitig will der Kalender Sie ermutigen, sich im Benchmarking mit anderen Unternehmen zu vergleichen – und so kontinuierlich zu verbessern.*

### Der Weg zum be.sten Prozess

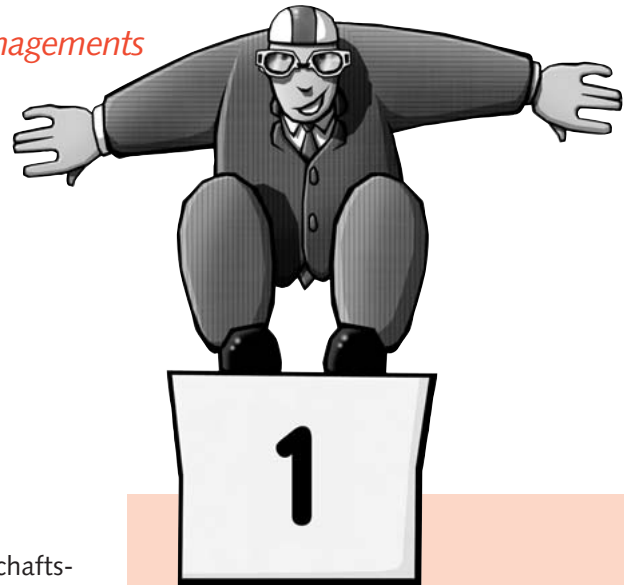
Die hier vorgestellten Instrumente und Vorgehensweisen wurden im Rahmen des Projektes be.st – benchmarking for sustainability, in und mit Unternehmen entwickelt und erprobt. Diese Instrumente unterstützen Sie darin, schrittweise zu be.sten, d. h. zu voll entwickelten Prozessen zu gelangen.

### Voraussetzung Projektauftrag

Der erste Schritt zur Einführung der Prozessorientierung ist die Entscheidung der Unternehmensführung und ein konkreter Projektauftrag zur Umsetzung. Damit ist der Startschuss gefallen!



*Ziel dieses Kalenders ist es, Ihnen eine Anleitung und Anregungen zur Einführung eines nachhaltigkeitsorientierten Prozessmanagements in Ihrem Unternehmen und eine Vorgehensweise zur Durchführung eines externen Vergleichs durch Benchmarking zu geben.*



## Zukunftsfähige Unternehmen

Unternehmen, die sich den Herausforderungen des modernen Wirtschaftslebens erfolgreich stellen, richten ihr Augenmerk auf die Geschäftsprozesse. Durch eine effektive und effiziente Gestaltung der Prozesse erfüllen sie die Anforderungen der Kunden, der MitarbeiterInnen und der Gesellschaft, sichern produktive Abläufe und erzielen eine zufrieden stellende Wertschöpfung.

Unternehmen zukunftsfähig zu machen heißt, die inhaltlichen Anforderungen eines Nachhaltigen Wirtschaftens mit modernen Managementmethoden zu verbinden. Dazu gehören Prozessmanagement, Selbstbewertung nach dem Excellence-Modell der EFQM und Benchmarking. Um diese Methoden auch in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich anwenden zu können, bedarf es angepasster Konzepte. Das Projekt be.st – benchmarking for sustainability hat für diesen Zweck Vorgehensweisen und praxisnahe Instrumente entwickelt, die in diesem Kalender vorgestellt und beschrieben werden.

Fokus der be.st-Instrumente ist die Gestaltung und nachhaltige Verbesserung von Geschäftsprozessen. Das Management von Geschäftsprozessen wird dabei auf zwei Ebenen realisiert:

- ▶ auf der Unternehmensebene mit einer klaren Entscheidung der Geschäftsführung zur Prozessorientierung, d. h. zur organisatorischen Ausrichtung des Unternehmens an Prozessabläufen
- ▶ auf der Prozessebene mit der inhaltlichen Umsetzung des Prozessmanagements für alle Prozesse

## be.st-Tipp: Startschuss

Wenn Sie das Projekt „Einführung Prozessorientierung“ erfolgreich durchführen wollen, ist ein gelungener Start besonders wichtig. Folgende Schritte gehören dazu:

- ▶ konkrete Projektziele vereinbaren
- ▶ Projektleitung benennen und ein Projektteam zusammenstellen
- ▶ Projektplan festlegen, in dem die Vorgehensweise, der zeitliche Horizont und die Zuständigkeiten abgestimmt sind
- ▶ Einhaltung des Projektplans regelmäßig überprüfen und bei Bedarf anpassen
- ▶ Ziele und Inhalte des geplanten Projektes an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen kommunizieren

## be.st-Instrumente

Die be.st-Instrumente auf einen Blick:

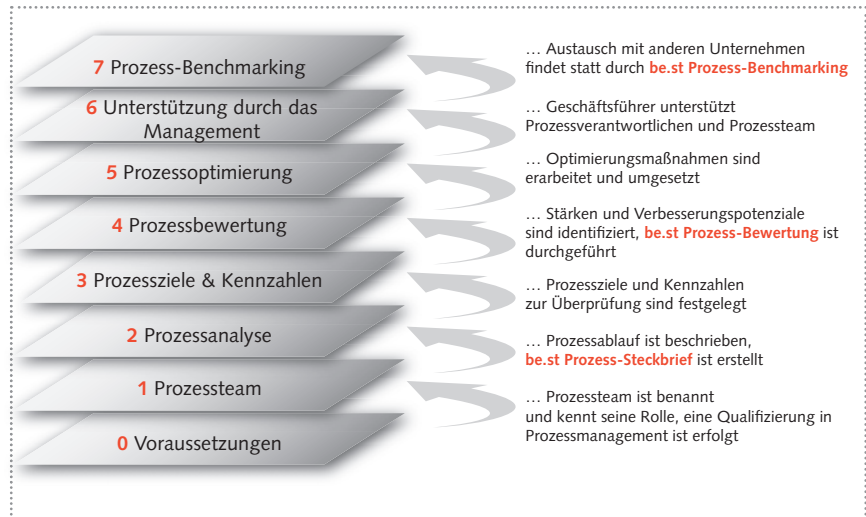
- ▶ **be.st Prozess-Reife:**  
der rote Faden zur Einführung von Prozessmanagement
- ▶ **be.st Prozess-Steckbrief:**  
der Überblick über alle Elemente eines Prozesses
- ▶ **be.st Prozess-Bewertung:**  
die umfassende Prozessbewertung auf Basis des Excellence-Modells der EFQM
- ▶ **be.st Prozess-Benchmarking:**  
der Vergleich von Prozessen auf Basis der be.st Prozess-Bewertung

## nachhaltig = zukunftsfähig

Nachhaltige Entwicklung ist der Schlüssel zu einer ökologisch, ökonomisch und sozial gerechten Zukunft für alle. Die dazugehörige Wirtschaftsform – Nachhaltiges Wirtschaften – steht für zukunftsfähige und erfolgreiche Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen ökologisch, sozial und ökonomisch verantwortlich erzeugt werden.

Bisher wurde Nachhaltigkeit in Unternehmen meist als Anforderung von außen verstanden und konnte sich als zukunftsichernde und risikominimierende Unternehmenspolitik nicht durchsetzen. Das könnte jetzt anders werden. Denn mit der Integration in die Geschäftsprozesse lässt sich der Nachhaltigkeitsbegriff mit Leben füllen.

■ **be.st Prozess-Reife: 7 Stufen zur Entwicklung der Prozess-Reife**  
Das Instrument be.st Prozess-Reife zeigt auf sieben Stufen die Stationen auf dem Weg zum be.sten Prozess, d.h. zur Entwicklung der vollen Prozessreife. Auf jeder Stufe werden die konkreten durchzuführenden Aufgaben beschrieben.



In Unternehmen, in denen bisher noch keine Prozesse beschrieben wurden, empfiehlt es sich, zuerst alle Prozesse zu identifizieren und die Prozessverantwortlichen festzulegen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann für jeden dieser Prozesse die Einführung eines systematischen Prozessmanagements gestartet werden.

### be.st Prozess-Reife: der rote Faden

Um schnell und ohne großen Aufwand den Status quo eines Prozesses festzustellen, wurde im be.st-Projekt das Instrument be.st Prozess-Reife entwickelt. In sieben Stufen werden die Merkmale eines reifen, d. h. voll entwickelten Prozesses beschrieben. Für jede der einzelnen Stufen werden konkrete Aufgaben benannt, so dass das Instrument auch als „roter Faden“ zur Einführung eines Prozessmanagements dienen kann.

Zu Beginn – auf Stufe 0 – werden die Voraussetzungen beschrieben, die notwendig sind, um die Einführung von Prozessmanagement zu starten. Die Stufen 1 bis 7 beschreiben für den einzelnen Prozess die möglichen weiteren Entwicklungsstufen. Ist Stufe 0 erreicht, kann der Startschuss für Projekte mit ausgewählten Prozessen gegeben werden.

Das Instrument be.st Prozess-Reife kann von der Internetseite [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de) kostenfrei heruntergeladen werden.

**Mit dem Projektauftrag von der Geschäftsführung, konkreten Zielen und einem genauen Zeitplan kann es losgehen ...**





01 mi  
02 do  
03 fr  
04 sa  
05 so  
06 mo  
07 di  
08 mi  
09 do  
10 fr  
11 sa  
12 so  
13 mo  
14 di  
15 mi  
16 do

17 fr  
18 sa  
19 so  
20 mo  
21 di  
22 mi  
23 do  
24 fr  
25 sa  
26 so  
27 mo  
28 di  
01 mi  
02 do  
03 fr  
04 sa

KW 6

KW 8

KW 9 Rosenmontag

KW 7

## Prozessorientierung und Nachhaltigkeit

Unternehmen, die konsequent auf Prozessorientierung setzen, sind zukunftsfähig. Denn das Ziel Nachhaltigen Wirtschaftens wird am besten durch systematisches Prozessmanagement erreicht. Dessen Vorteile liegen auf der Hand: Mehr Transparenz über die Geschäftsprozesse, weniger Abteilungsdenken und mehr Kundenorientierung bedeuten schließlich mehr Sicherheit: ökonomisch, ökologisch und sozial!

## Der Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess ist definiert als Abfolge von Tätigkeiten, die über Abteilungsgrenzen hinausgehen und eine vom Kunden gewünschte Leistung erzeugen.

*»Das ganze Leben ist ein Prozess des Miteinander-In-Beziehung-Stehens. Erhöhe die Qualität dieses Prozesses und der Rest wird sich von selbst ergeben.«*

Moshe Feldenkrais



*Geschäftsprozesse, Prozessorientierung und Prozessmanagement sind die neuen Begriffe und Konzepte, deren Bedeutung Sie verstehen sollten, damit Sie diese dann erfolgreich in die betriebliche Praxis umsetzen können.*

### *Prozessorientierung und Prozessmanagement*

Prozessorientierung bedeutet, dass sich alle Aktivitäten im Unternehmen konsequent an Kundenwünschen orientieren und danach ausrichten. Dies stellt einen Bruch mit der traditionellen Denkweise einer funktionalen Organisation dar. Das herkömmliche Denken in Abteilungen tritt zurück – in den Vordergrund kommt stattdessen die Anpassung der Strukturen an Geschäftsprozesse, die auf die Kundenwünsche ausgerichtet sind. Erforderlich ist ein Umlernen von einer abteilungsbezogenen Sichtweise zu einem prozessbezogenen „Querdenken“.

#### **Verantwortung übernehmen**

Prozessmanagement beginnt mit der Festlegung von Prozessverantwortlichen für die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Sie sind die „Kümmerer“, die den Überblick über den Prozess behalten und für dessen Steuerung und Optimierung zuständig sind. Der oder die Prozessverantwortliche (PV) ist in der Regel aus der Ebene des oberen oder mittleren Managements. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten werden in einer Rollenbeschreibung festgelegt.

#### **Kundenorientierung erkennen**

Prozessmanagement betrachtet die auf den externen Kunden bezogenen Prozesse als den Kern des Unternehmens. Um ihn herum sind weitere Führungs- und Unterstützungsprozesse angeordnet. Die Prozesse werden so abgegrenzt, dass eine klare Kundenorientierung erfolgt.

#### **Abläufe gestalten**

Prozesse müssen so gestaltet sein, dass nicht nur Spezialisten, sondern alle Beteiligten sie verstehen. Deshalb sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an in die Aufnahme und Gestaltung der Prozesse eingebunden werden. Dazu wird ein Prozessteam zusammengestellt, in

### *Der Nutzen der Prozessorientierung...*

- ▶ Die Prozessorientierung im Unternehmen verschafft einen strukturierten Überblick über alle Geschäftsprozesse.
- ▶ Die Prozessorientierung erhöht durch die Betrachtung der internen und externen Kunden-Lieferanten-Verhältnisse die Kundenorientierung.
- ▶ Die Visualisierung aller Prozesse des Unternehmens anhand einer Prozesslandkarte zeigt deutlich die Nahtstellen zwischen den einzelnen Prozessen auf und verdeutlicht die Gesamtzusammenhänge.
- ▶ Die Prozesssicht über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglicht es, gezielt ganzheitliche, abteilungsübergreifende Optimierungen einzuleiten.

**Prozessorientierung auf Unternehmensebene bedeutet, dass die Ausrichtung der Organisation an abteilungsübergreifenden Abläufen und nicht an einzelnen (Abteilungs-) Aufgaben erfolgt.**

## Definition Geschäftsprozess

Ein Prozess ist eine Kette aufeinander aufbauender, funktionsüberschreitender Arbeitsschritte/Aktivitäten, durch die ein klar definierter Input in eine bestimmte materielle oder immaterielle Leistung (Output) für interne oder externe Kunden umgewandelt wird. Er beginnt mit einem definierten Auslöser und endet mit einem definierten Ergebnis.

Geschäftsprozesse umfassen alle betrieblichen Abläufe, nicht nur die technischen Prozesse. Die Besonderheit von Geschäftsprozessen ist ihr abteilungsübergreifender Charakter und die Ausrichtung auf den externen bzw. internen Kunden.

## Einteilung von Geschäftsprozessen

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens können eingeteilt werden in:

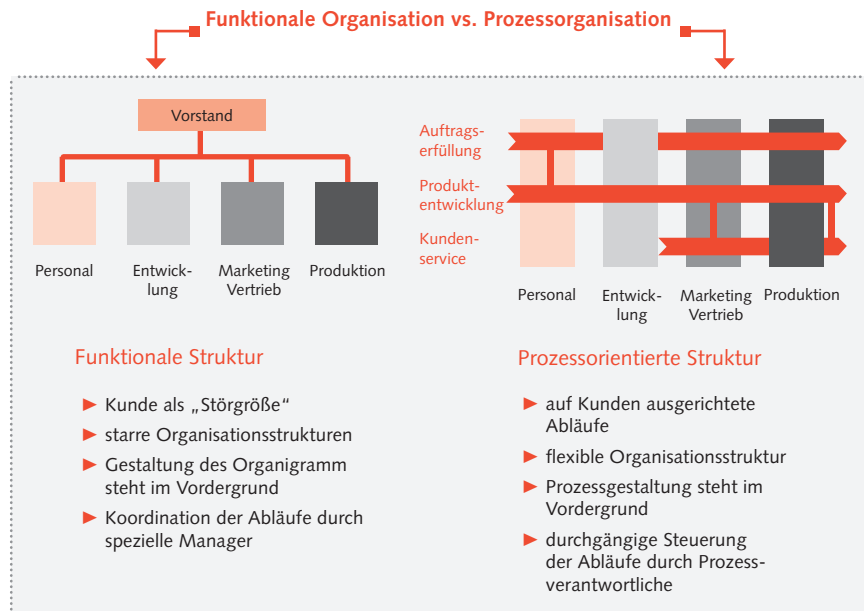
- ▶ Managementprozesse
- ▶ Kernprozesse
- ▶ Unterstützungsprozesse

In Managementprozessen werden Führungsaufgaben geregelt, wie z. B. Strategieentwicklung oder Unternehmensplanung.

Kernprozesse sind wertschöpfende, funktionsübergreifende Prozesse, die für einen externen Kunden eine Leistung von Wert erzeugen, für die er zu zahlen bereit ist. Sie sind von strategischer Bedeutung für das Unternehmen.

Unterstützungsprozesse sind wertsichernde Prozesse, die Leistungen für Kern- oder Managementprozesse erbringen und diese als interne Kunden betrachten, wie z. B. interne Logistik oder Instandhaltung.

dem idealerweise alle relevanten Funktionen und Positionen entlang der Prozesskette vertreten sind. So werden unterschiedliche Blickweisen auf den Prozess eingebracht, wodurch er einvernehmlich gestaltet wird.



## Die genaue Kenntnis

... von Prozessen hat viele Vorteile:

- ▶ Ein ausgereifter Prozess besitzt klar definierte Auslöser, aufeinander aufbauende Aktivitäten und Ergebnisse sowie festgelegte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- ▶ Die betrieblichen / prozessorientierten Aktivitäten werden durch eine grafische Prozessdarstellung transparenter und übersichtlicher.
- ▶ Die Messung und Überprüfung des Erfolgs geschieht durch prozessbezogene Kennzahlen und ist an die Zufriedenheit der Kunden gekoppelt.
- ▶ Der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung wird auf der operativen Prozessebene stärker verankert.
- ▶ Die MitarbeiterInnen kennen ihren Platz im Prozess und erkennen die Bedeutung des eigenen Handelns für den Kundenauftrag; die Eigenverantwortung erhöht sich.

**Prozessmanagement auf Prozessebene bedeutet, dass ein Prozess klar definiert, erfasst, bewertet, optimiert, überwacht und kontinuierlich verbessert wird.**





01 mi Aschermittwoch	17 fr
02 do	18 sa
03 fr	19 so
04 sa	20 mo KW 12
05 so	21 di
06 mo KW 10	22 mi
07 di	23 do
08 mi	24 fr
09 do	25 sa
10 fr	26 so
11 sa	27 mo KW 13
12 so	28 di
13 mo KW 11	29 mi
14 di	30 do
15 mi	31 fr
16 do	01 sa

## Neues Denken lernen

Prozessmanagement erfordert ein Umdenken, denn hier richtet sich der Fokus auf die Erfüllung der Kundenwünsche. Das herkömmliche Denken in Abteilungen tritt zurück gegenüber einem Denken in Prozessen, die über Abteilungsgrenzen hinaus gehen.

## Verständnis vermitteln

Bevor Sie mit der Einführung von Prozessmanagement starten, sollten alle Beteiligten ein Prozessverständnis entwickeln. Dieses lässt sich am sinnvollsten an einem Prozessbeispiel lernen. An diesem können dann die konkreten Vorgehensweisen und Instrumente für systematisches Prozessmanagement praxisnah erprobt werden.



*»Der Zweck des Lernens heute besteht darin, das Verständnis von gestern zu besiegen.«*

Miyamoto Musashi

*Lernen Sie das „Denken in Prozessen“, das eine erweiterte und abteilungsübergreifende Sicht auf die Abläufe im Unternehmen erlaubt und die Erfüllung der Kundenwünsche im Blick hat.*

### *Prozessbeteiligte qualifizieren*

Prozessmanagement setzt eine gedankliche Umstellung bei allen Beteiligten voraus. Diese können Sie nicht einfach verordnen, deshalb ist eine inhaltliche Vorbereitung und Schulung der Prozessbeteiligten sinnvoll. Hier kann das neue Verständnis, das „in Prozessen denken“ gemeinsam geübt werden. An der Qualifizierung zu Prozessmanagement sollten Prozessverantwortliche und Prozessteam teilnehmen.

### **Verständnis entwickeln**

Ziel einer Qualifizierung in Prozessmanagement ist es, ein generelles Prozessverständnis zu entwickeln. Darüber hinaus sollen Vorgehensweisen und Instrumente für systematisches Prozessmanagement erlernt und erprobt werden. Im be.st-Projekt wurde deutlich, dass dies bereits mit einem eintägigen Seminar erreicht werden kann.

### **be.st-Instrumente kennen lernen**

Die Schulung sollte die Grundlagen für ein erfolgreiches Prozessmanagement vermitteln. Es empfiehlt sich eine systematische Vorgehensweise zur Einführung von Prozessmanagement darzustellen, z. B. in Anlehnung an das Instrument be.st Prozess-Reife. Zentrale Elemente sind dabei die grafische Aufbereitung des Prozesses in Ablaufdiagrammen (siehe Monat Mai) und die Beschreibung der wesentlichen Prozesselemente. Diese können mit dem be.st Prozess-Steckbrief (siehe Monat April) erfasst werden. Außerdem sind Methoden und Instrumente zu vermitteln, wie Prozesse „gemanagt“, d. h. gestaltet, geführt, überwacht, überprüft und verbessert werden können.



Das be.st-Team bietet ein Tages-Kompaktseminar an, mit:

- ▶ Grundlagen und Vorgehensweisen für ein erfolgreiches Prozessmanagement
- ▶ Praktische Anwendung der vermittelten Theorie in einer praxisnahen Prozess-Simulation: „In Prozessen denken“ üben und erleben
- ▶ Methoden und Instrumente des Prozessmanagements
- ▶ Teamentwicklung für Prozessteams

### *be.st-Tipp: Motivation*

Eine Schulung soll alle Beteiligten motivieren und konkretes Handwerkszeug zur Verfügung stellen. Motivation und Lust auf ein Thema wird in Seminaren ermöglicht, durch

- ▶ eine ausgewogene Vermittlung von Theorie und Praxis,
- ▶ die aktive Einbindung der TeilnehmerInnen,
- ▶ die Arbeit in Kleingruppen,
- ▶ die Möglichkeit Lernerfolge im Seminar zu erzielen und eine humorvolle Herangehensweise.

## Neue Rollen üben

Da die Einführung von Prozessmanagement oft im Rahmen eines Projekts abläuft, ist es auch nützlich, Grundbegriffe des Projektmanagements zu wiederholen.

Mit der Umsetzung von Prozessmanagement ins Unternehmen werden die neuen Rollen „Prozessverantwortliche/r“ und „Prozessteam“ eingeführt. Da bei abteilungsübergreifenden Prozessen die Beteiligten nicht immer aufeinander eingestimmt sind, gilt es in der Schulung auch eine Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit im Prozessteam zu schaffen.

### Neue Rollen braucht das Unternehmen

Der oder die Prozessverantwortliche (PV): Das ist eine neue Rolle, die es vorher nicht in Ihrem Unternehmen gab. Ebenso gilt das für die Prozessbeteiligten, die aus unterschiedlichen Abteilungen kommen können. Die neuen Rollen bringen neue Aufgaben und Zuständigkeiten mit sich.

#### Beispiel: Rollenbeschreibung für Prozessverantwortliche

##### Verantwortung und Ziele:

Ziel der Prozessverantwortlichen (PV) ist es, die geforderte Prozessleistung „seines“ Prozesses sicherzustellen. Er ist der Beauftragte für seinen Prozess und sorgt für die Gestaltung und laufende Verbesserung des Prozesses in Abstimmung mit den anderen Prozessverantwortlichen.

##### Aufgaben

- ▶ Gestaltung und Optimierung des Prozesses
- ▶ Klärung der Schnitt- oder besser Nahtstellen zu anderen Prozessen
- ▶ Ermittlung und Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und Anforderungen an den Prozess
- ▶ Erarbeiten und Abstimmen von Prozesszielen
- ▶ Ermitteln, auswerten, anpassen und ggf. ändern von Kennzahlen
- ▶ Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses anstoßen bzw. koordinieren

##### Kompetenzen und Rechte

- ▶ Fachliche Weisungsbefugnis in Abstimmung mit den Linienverantwortlichen
- ▶ Vorschlagsrecht für Organisationsänderungen und -anpassungen
- ▶ Budgetgewalt im Rahmen der vorhandenen Kostenstelle
- ▶ Bericht an die Geschäftsführung
- ▶ Durchführung von Vergleichen

## Im Team arbeiten

Neben der methodischen Vorgehensweise ist eine gute Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander ein wesentliches Erfolgskriterium. Dazu sind folgende Verhaltensweisen und Einstellungen förderlich:

- ▶ Alle Teammitglieder sind bereit und fähig zu neuen Erfahrungen und zur angemessenen Übernahme ihrer Rollen.
- ▶ Offene Kommunikation: zuhören, konstruktive Kritik üben, Probleme ansprechen, Feedback geben und nehmen.
- ▶ Unterschiedliche Interessen integrieren und Meinungsverschiedenheiten als Bereicherung betrachten und als Informationsquellen bewerten und nutzen.
- ▶ Persönliche Überprüfung der eigenen Denkweise und Haltung (Prozessorientierung versus Abteilungsdenken).

#### Beispiel: Rollenbeschreibung für Prozessbeteiligte

##### Verantwortung und Ziele

Die Prozessbeteiligten sind mitverantwortlich für die Umsetzung der gemeinsamen Prozessziele und der Qualität der Prozessergebnisse, die an interne bzw. externe Kunden geliefert werden.

##### Aufgaben

- ▶ Ausführen definierter Aktivitäten im Prozess
- ▶ Unterstützung der Prozessverantwortlichen bei bestimmten Aufgabenstellungen (z. B. der Beschreibung der Prozessaktivitäten oder der Erfassung von Prozesskennzahlen)
- ▶ Aktives Einbringen von Vorschlägen und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessleistung

##### Kompetenzen

Die Kompetenzen werden abhängig vom jeweiligen Aufgabenbereich und der spezifischen Themenstellung festgelegt.

