



## QB 3 Arbeitshilfe Schlüsselprozesse

KQS / Februar 2017

### Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Dienstleistungen / Produkte führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Dadurch wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die auf der Internetseite bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.**

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu wird im 2. Kapitel die Bedeutung der Schlüsselprozesse für Organisationen erläutert. Kapitel 3.1. ergänzt diese allgemeinen Erläuterungen um wichtige Schlüsselprozesse für Soziale Dienstleistungsorganisationen in ihrem Verhältnis zueinander.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

## **2. Zur Bedeutung der Schlüsselprozesse für Organisationen**

### **Von der funktionalen Abteilungsorganisation zum Prozessmanagement**

In der Vergangenheit glaubte man, den Erfolg des Unternehmens über eine richtige Aufbauorganisation sicherstellen zu können. Entsprechend wurden Organisationen arbeitsteilig organisiert und funktional gegliedert. Die Basis der Organisation war die Fachabteilung und insgesamt ein hierarchischer Aufbau. Dies führte zu einer Bürokratisierung der Organisation und vielen internen, autonomen »Fürstentümern«. Positionen standen im Vordergrund, nicht die zur erledigenden Aufgaben. Streit um Zuständigkeiten oder die Vermeidung von Verantwortungsübernahme waren oft die Folge. Zu viele interne Koordinationsprozesse ohne wertschöpfende Effekte und ohne Nutzen für die Kunden waren erforderlich, um die Organisation zu steuern.

Dies führte zum Umdenken hinsichtlich eines effektiven Organisationsaufbaus, der sich zentral an den Leistung produzierenden Prozessen, der Wertschöpfung und dem Kundennutzen orientierte. Ein konsequentes Prozessmanagement richtet sich an der inneren Logik der Aufgabenerledigung aus. Ihr strategischer Fokus ist die bereichsübergreifende Ablaufoptimierung.

### **Die Arbeit bestimmt den Prozess**

Arbeit besteht immer aus einer Anzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten, die in einer bestimmten Reihenfolge zu erledigen sind, d.h. Arbeit wird im Rahmen von Prozessen geleistet. Prozesse bestehen aus unterschiedlichen Handlungen, die miteinander in einem Zusammenhang stehen und durch ihr Zusammenspiel ein bestimmtes Ergebnis erzielen. In Organisationen werden unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten zu Prozessen gebündelt und so aufeinander abgestimmt, dass zuverlässig und wiederkehrend die gewünschten Ergebnisse arbeitsteilig erstellt werden, auch wenn sie sich aufgrund ihrer Komplexität oftmals durch die gesamte Organisation, über Hierarchieebenen und durch Verantwortungsbereiche ziehen.

Die gesamte betriebliche Leistungskette besteht wiederum aus vielen einzelnen Prozessen, die auch wieder in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen. Der Output eines Prozesses ist im Regelfall der Input für einen darauf folgenden Prozess der Gesamtleistungserbringung. Das heißt, auch organisationsintern hat man es mit »Zulieferern« und »Abnehmern« oder in anderen Worten mit internen Lieferanten und internen Kunden zu tun. Je besser, zeitsparender und intelligenter die Prozessketten einer Organisation organisiert sind, desto effizienter und wirtschaftlicher läuft der Gesamtprozess der Leistungserbringung zum Nutzen der Kunden ab.

### **Jede/r Einzelne ist Teil des Ganzen**

Schlüsselprozesse bezeichnen besonders wichtige und zentrale Handlungsabläufe, von deren reibungslosen Ablauf letztlich die Existenz der gesamten Organisation abhängig ist. Aus diesen Gründen ist es für die Arbeit und die Steuerung in einer Organisation wichtig, diese Schlüsselprozesse zu kennen und eindeutig zu definieren. Dabei ist eine komplexe und umfassende Sicht auf die Prozesse der Leistungserbringung notwendig. Es erfordert abteilungsübergreifendes Denken und Verständnis dafür, dass ein einzelner Arbeitsschritt kein abgeschlossener Arbeitsprozess in sich, sondern Teil eines komplexeren Ablaufes ist. Tätigkeiten und Aufgaben, die eine Mitarbeiterin ausführt, müssen als ein Element einer Handlungskette wahrgenommen werden, die erst an ihrem Ende zum angestrebten Ergebnis führt. Jede Tätigkeit ist mit anderen verwoben. Mitarbeitende sind auf Vorarbeiten von Kollegen

angewiesen und ihre Leistung ist wiederum Voraussetzung dafür, dass andere Kollegen anschließend weiterarbeiten können. Jede Person ist somit für das Gesamtergebnis (mit-)verantwortlich, obwohl jede Einzelarbeit nur einen Teil zur Gesamtleistung beiträgt. Tätigkeiten, die für sich allein betrachtet wenig bedeutend erscheinen, können durch prozessorientiertes Denken und die Verdeutlichung der Bedeutung der einzelnen Tätigkeit für die gesamte Organisation aufgewertet werden, was einen positiven Effekt auf die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein der Ausführenden haben kann.

### **Der Organisationsaufbau folgt dem Prozess**

Die Prozessketten einer Organisation bilden die Grundlage der Definition der so genannten Kern- oder Schlüsselprozesse. Dies sind diejenigen zentralen Prozesse einer Organisation, durch die die Produkte und Dienstleistungen für die Kunden hergestellt und vertrieben werden. In den Schlüsselprozessen bildet sich die Identität des Unternehmens ab. Die Aufbauorganisation sollte daher den Schlüsselprozessen folgen und nicht anders herum. Keinesfalls darf die Definition der Schlüsselprozesse sich also an einem überkommenen Organisationsaufbau orientieren. Die Organisation hat die Funktion, die Herstellung der Kernleistungen für die Kunden optimal zu gewährleisten; sie ist kein Selbstzweck, sondern Mittel.

### **Schlüsselprozesse, Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse**

Als Schlüsselprozesse werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Organisation wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Arbeitsprozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden.

Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können die Führungsprozesse unterschieden werden, die der Steuerung der Organisation dienen. Unterstützende Prozesse sind diejenigen Prozesse, die die unmittelbare Leistungserbringung unterstützen, die aber selbst nicht wertschöpfend sind. Klassisch ist dies z.B. die Buchhaltung, die notwendig ist, die aber selbst nicht die Kernleistungen der Organisation hervorbringt.

### **Vom Nutzen der Prozessorientierung**

Durch ständige Verbesserung der Prozessabläufe und die Verständigung darüber, welche Standards im jeweiligen Tätigkeitsfeld eingehalten werden müssen, bilden sich Qualitätskriterien, die intern reibungsloses Zusammenarbeiten ermöglichen und so letztlich die Qualität der Organisationsleistung für den Kunden sichern.

Die Definition von Schlüsselprozessen dient der Handlungserleichterung in der alltäglichen Praxis. Um dies leisten zu können, müssen die Schlüsselprozesse in der Aufschlüsselung der einzelnen Arbeitsschritte und in ihrer Darstellung transparent und vollständig sein. Die für die Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte erforderlichen Arbeitsmaterialien und Vereinbarungen müssen ebenso wie die Verantwortlichkeiten eindeutig und verbindlich sein. Im Idealfall sollte jemand ohne detaillierte Sachkenntnis einen definierten Prozess als Handlungsanleitung, d.h. als »Gebrauchsanweisung«, nutzen können und auf dem vorgezeichneten Weg anhand der beschriebenen Tätigkeiten, mit Hilfe der Arbeitsmaterialien und in der angegebenen Zeit das angestrebte Ergebnis erreichen können. Hierfür ist es wichtig, alle relevanten Teilschritte zu berücksichtigen und sie exakt darzustellen sowie darüber hinaus

alle erforderlichen Vorlagen, Checklisten und Informationen als zusätzliches Material benutzerfreundlich aufzubereiten und griffbereit zur Verfügung zu haben.

#### Eine Prozessorganisation hat viele Vorteile, z.B.:

- Die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist.
- Die Zuständigkeiten sind klarer; die Transparenz im Unternehmen wird erhöht.
- Die Verantwortung ist eindeutig bei einer Person, ggf. unterstützt durch ein Prozessteam, angesiedelt.
- Aufwändige Kontrollmechanismen entfallen.
- Bürokratie wird reduziert; nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden abgebaut.
- Entscheidungen im Rahmen der definierten Prozesse werden vor Ort von den zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen.
- Die Arbeitsqualität, die Eigenverantwortlichkeit, die Selbstorganisation und damit die Zufriedenheit der Beschäftigten steigen.
- Die Kunden profitieren durch schnellere, ggf. kostengünstigere Leistungen.

### **3. Zu den einzelnen Anforderungen**

#### Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.
- Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### **3.1. Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.**

Was eine Organisation letztendlich als ihre Schlüsselprozesse definiert, ist durch diese KQS-Anforderung nicht vorgegeben. Im Gegenteil, eine der wichtigsten Aufgaben im Qualitätsmanagement ist eine organisationsspezifische Prozessgestaltung. Um zu den Schlüsselprozessen zu kommen, wird nicht nach den Funktionen von Abteilungen gefragt, sondern nach dem bestmöglichen Funktionieren der Leistungserbringung im Interesse der Kunden.

Bei der Suche nach den Schlüsselprozessen können z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Arbeitsabläufe führen unmittelbar zur Erstellung unserer Dienstleistungen?
- Durch welche Arbeitsabläufe wird die Existenz unserer Organisation wirtschaftlich gesichert?

- Welche Arbeitsabläufe haben direkten Einfluss auf die Qualität unserer Dienstleistungen?
- Welche Arbeitsabläufe haben die stärksten Auswirkungen auf unsere Kunden?

Als Antwort auf diese Leitfragen finden sich neben organisationsspezifischen Prozessen in nahezu allen Organisationen allgemeine Schlüsselprozesse, die sich auf die Aufgaben »Erstellung des Gesamtkonzeptes«, »Planung, Durchführung und Auswertung der offenen und projektgeförderten Maßnahmen«, »Akquisition von Aufträgen«, »Management der Kooperationen« und »Maßnahmen zur Verbesserung der fachlichen Prozesse / Evaluation« beziehen. In jeder Organisation werden Handlungsabläufe durchgeführt, die sich im Kern auf die Bewältigung dieser Aufgaben beziehen, unter welchen Bedingungen und speziellen Eigenarten der Organisation sie auch immer vollzogen werden. Diese Prozesse sind universell, weil sie die wesentlichen Schritte zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen umfassen. Jeder dieser Schlüsselprozesse ist eine in sich abgeschlossene Sequenz, an deren Abschluss eine existenzielle Funktion für die Organisation wahrgenommen wurde. Gleichzeitig ist jeder dieser Schlüsselprozesse seinerseits in das Zusammenspiel weiterer Schlüsselprozesse der Gesamtorganisation eingebunden und hat daher Schnittstellen zu anderen Prozessen. Das heißt, alle Schlüsselprozesse können wiederum zu einer durchgängigen Prozesskette der Gesamtorganisation zusammengeführt werden. So macht beispielsweise ein Schlüsselprozess der Bedarfserschließung erst Sinn, wenn er als Voraussetzung für eine daran anschließende Produktentwicklung dient bzw. wenn er in die weitere Angebotskonzeption mündet (wie z.B. bei der Jugendhilfeplanung). Erst in der Kombination der Schlüsselprozesse ergibt sich die Gesamtleistung der Organisation für die Kunden. Jeder Schlüsselprozess orientiert sich dabei in seiner spezifischen Weise am Leitbild der Organisation.

Die Grafik auf der folgenden Seite soll das Zusammenspiel der Schlüsselprozesse einer Sozialen Dienstleistungsorganisation sowie ihre Beziehung zum Leitbild und zu anderen KQS-Qualitätsbereichen verdeutlichen. Die KQS-Anforderung verlangt nicht, dass die Gesamtheit aller möglichen Schlüsselprozesse definiert wird. Bei der Auswahl der Schlüsselprozesse, die definiert und dokumentiert werden sollen, kann man sich z.B. an folgenden Fragen orientieren:

- Welche Prozesse machen uns intern am meisten Schwierigkeiten, wo treten die größten Friktionen auf?
- Bei der Definition welcher Schlüsselprozesse erwarten wir die größten Effizienz- und Effektivitätsgewinne im Interesse unserer Kunden? (Die Effizienz eines Prozesses meint das Maß der Wirtschaftlichkeit als Kosten-Nutzen-Relation; Effektivität beschreibt den Grad der Zielerreichung bzw. der Wirksamkeit.)

Die Auswahl der definierten Schlüsselprozesse muss begründet werden.

➔ Ein Instrument zur Definition von Schlüsselprozessen finden Sie im Qualitätsportal als Datei:  
**QB 3 Qualitätswerkzeug Definition von Schlüsselprozessen.**

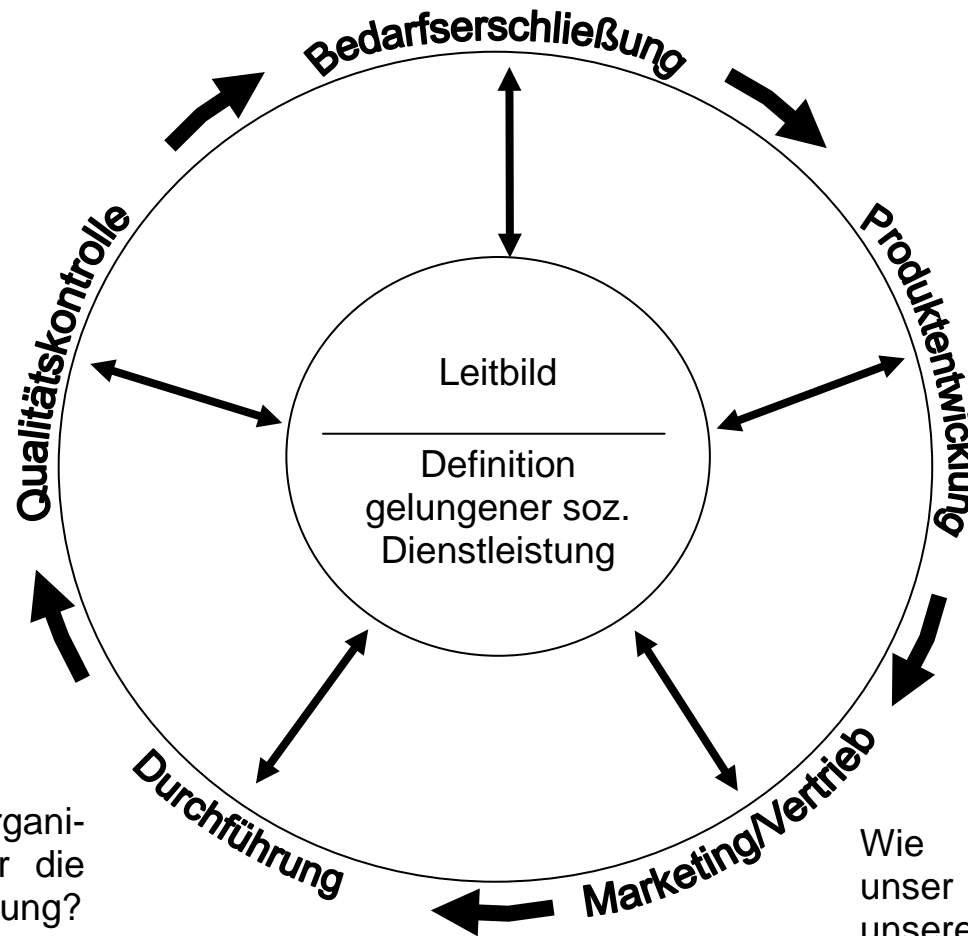
Die Erfahrung zeigt, dass sehr sorgfältig definierte und dokumentierte Prozesse, die das Handeln der Beschäftigten tatsächlich strukturieren, im Arbeitsalltag viele Friktionen, Fehler und Doppelarbeiten vermeiden. Deshalb wird in allen Qualitätsmanagementsystemen auf Prozessdefinitionen/-dokumentationen besonderer Wert gelegt.

# Schlüsselprozesse in Sozialen Dienstleistungsorganisationen

6

QB 2  
Bedarfserschließung

Wie ermitteln wir die Bedürfnisse unserer Kunden?



QB 6  
Evaluation

Wie überprüfen wir die Qualität unserer Arbeit?

Wie entsteht unser Angebot?

QB 3  
Schlüsselprozesse

QB 4  
Sozialer Dienstleistungsprozess

Wie organisieren wir die Durchführung?

Wie erreicht unser Angebot unsere Kunden?

QB 11  
Kundenkommunikation

### 3.2. Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.

Die Umstellung von einer hierarchischen Abteilungsorganisation auf eine Prozessorganisation geht mit einer Verantwortungsübernahme durch diejenigen Beschäftigten einher, die die jeweilige Arbeit ausführen. Zur Eindeutigkeit und Klarheit hat es sich bewährt, für jeden definierten Schlüsselprozess eine Gesamtverantwortung an eine Person zu übergeben, selbst dann, wenn innerhalb eines Prozesses mehrere Personen tätig sind bzw. wenn der Prozess von einem Team durchgeführt wird. Durch die Festlegung der Prozessverantwortung wird darüber hinaus sichergestellt, dass die Funktionalität der Prozesse kontinuierlich überprüft und die Prozesse ggf. angepasst oder weiter optimiert werden.

### 3.3. Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.

Schnittstellen gibt es sowohl innerhalb der Prozesse als auch zwischen den Schlüsselprozessen (vgl. die Grafik auf Seite 6). Prozesse sind in der Regel Funktionsstellen übergreifend, d.h. es sind nahezu immer verschiedene Personen mit unterschiedlichen Aufgaben im Rahmen der Prozesse beschäftigt. Die Stellen, an denen Arbeit von der einen Hand in die nächste wandert, sind besonders sensibel und fehleranfällig. Daher ist diesen Schnittstellen im Rahmen eines Qualitätsmanagements besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Vor allem Schnittstellen zu externen Dienstleistern und Kooperationspartnern (vgl. Qualitätsbereich 5) sind fehleranfällig, weil man mit dem eigenen Qualitätsmanagement nur Zugriff auf die Bedingungen der eigenen Organisation hat und nur sehr vermittelt auf die Arbeit der Externen.

Im Rahmen der definierten Schlüsselprozesse, d.h. in der organisationsinternen Kooperation, stellt die Arbeit der einen Funktionsstelle in der Regel die Vorarbeit für den folgenden Prozessschritt dar. Die Kolleginnen und Kollegen sind innerhalb der Gesamtleistungserbringung der Organisation füreinander Zulieferer und Abnehmer. Es ist daher besonders nützlich, für die Übergabestellen von Arbeit Qualitätskriterien festzulegen. Damit wird sichergestellt, dass die nachfolgend beschäftigte Person nicht die Mängel und Fehler ausgleichen muss, die im Rahmen vorgelagerter Prozessschritte aufgetreten sind. Bei Abweichung von diesen Qualitätskriterien geht die Arbeit an den Leistungserbringer zur Nachbesserung zurück. Qualitätskriterien können auch an externe Dienstleister weiter gegeben werden.

An den Schnittstellen innerhalb und zwischen den Prozessen muss geklärt sein:

1. **Was** (Information, Teilergebnis etc.) wird **wann** (Datum, Prozesszeitpunkt etc.), **in welcher Form** (persönlich, schriftlich, mündlich, elektronisch, mit welchem Formblatt etc.), **in welcher Qualität** (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) an **wen** (interner Kunde, externer Dienstleister etc.) übergeben?
2. Wie ist das Ergebnis des vorherigen Prozessschrittes weiter zu verarbeiten?
3. Wie wird das weiterverarbeitete Produkt an den nächsten Kooperationspartner oder an den Endabnehmer weitergegeben? (Siehe hierzu wieder 1.)

### **3.4. Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.**

Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die Schlüsselprozesse der jeweiligen Organisation sind.

Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

#### Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Wodurch verbessern die Schlüsselprozesse die Effektivität unserer Leistungserbringung im Interesse unserer Kunden?
- Inwiefern tragen die Schlüsselprozesse dazu bei, dass die Interessen und Bedürfnisse der Adressat/innen im Prozess der Leistungserstellung berücksichtigt werden?
- Auf welche Weise tragen die Schlüsselprozesse dazu bei, die nach außen kommunizierten Aussagen des Leitbildes umzusetzen?
- Inwiefern schafft die Definition der Schlüsselprozesse geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung der Organisation?

### **3.5. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Dienstleistung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.