

## QB 3 Qualitätswerkzeug Definition von Schlüsselprozessen

KQB / März 2017

### 1. Die Grundidee der Prozessoptimierung

Die Grundidee der Definition der Schlüsselprozesse – oder auch insgesamt der Geschäftsprozessoptimierung – besteht darin, die zu leistende komplexe Arbeit durch Zerlegung in Teilschritte in eine sachlogische Reihenfolge zu bringen, um auf diese Weise einen optimalen Ablaufprozess zu gewährleisten.

Um die einrichtungsspezifischen Schlüsselprozesse herauszufinden, kann man fragen: Welche Prozesse müssen sorgfältig beschrieben und definiert sein, damit allen Beteiligten deutlich ist, wofür sie zuständig und verantwortlich sind, und damit die zusammenhängenden Abläufe in der Organisation reibungslos funktionieren?

Hilfreich für die Erstellung der Schlüsselprozesse ist es, zunächst alle Abläufe und notwendigen Schritte aufzuschreiben und in eine (sach-)logische Reihenfolge zu bringen. Hierbei ist es auch notwendig, Zeitspannen zu definieren (und auch Pufferzeiten zu berücksichtigen). So werden neben dem konkreten Ablauf auch die Schnittstellen innerhalb des Prozesses deutlich. Die Definition und klare Benennung der Schnittstellen ist besonders wichtig, weil hier unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinandertreffen.

Durch diese Aufschlüsselung eines Prozesses werden die erforderlichen Arbeitsschritte transparent. Danach können Einzeltätigkeiten, Verfahrensfragen und Vorgehensweisen geklärt werden.

Was eine Beratungsorganisation als ihre einrichtungsspezifischen Schlüsselprozesse definiert, ist unterschiedlich und von ihrem spezifischen Geschäft abhängig. Deshalb ist die Begründung der eigenen Schlüsselprozesse auch eine Anforderung von KQB. Dafür kann für jeden einzelnen Prozess z.B. das Zielkreuz (siehe Pkt.2) verwendet werden, das für die Arbeit an einem konkreten Prozess auf eine Pinwand übertragen wird. Der Sinn des Zielkreuzes ist es, in einer Gruppe zu den genannten Fragen zunächst frei zu assoziieren, um anschließend die gesammelten Ideen zu gemeinsamen Antworten auf die Fragen zusammenzufassen.

## 2. Systematik des Gesamtvorgehens

Wenn man einen Prozess für seine Organisation definieren möchte, sollte man zunächst folgende Fragen klären:

1. Welches Ergebnis soll mit dem Prozess erzielt werden?
2. Welche Potenziale (z.B. technische Ausstattung, externe Dienstleister) werden zur Prozessabwicklung benötigt?
3. Wie viel Zeit steht für den Gesamtprozess und seine einzelnen Teilschritte jeweils zur Verfügung?
4. Welche Aufgaben müssen erledigt werden?
5. Welches Personal ist wofür zuständig bzw. verantwortlich?
6. Welche Finanzmittel sind erforderlich?

Das hier beschriebene Verfahren zur Definition von Prozessen ist universell anwendbar – auch auf den Prozess der Definition von Prozessen.

Die Aspekte im Einzelnen:

### 1. Zielklärung:

- *Ergebnis/Endprodukt:* Welches konkrete Ergebnis soll am Ende herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?
- *Sinn/Zweck:* Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?
- *Kunde/Zielgruppe:* Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?
- *Erfolgs-/Qualitätskriterien:* Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?

### Beispiel eines Zielkreuzes zur Begründung eines Prozesses »Akquisition«:

<p><i>Ergebnis/Endprodukt:</i> Was soll am Ende als Ergebnis konkret herauskommen? Was genau wollen wir erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der eindeutig, vollständig und personell verantwortlich definierte Prozess zur Akquisition von Auftragsmaßnahmen</li> </ul>	<p><i>Sinn/Zweck:</i> Wozu tun wir das? Welcher Bedarf soll damit befriedigt werden? Welche Absicht wird damit verfolgt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible und schnellere Befriedigung von Kundenbedürfnissen</li> <li>• unsere Akquisitionsfähigkeit verbessern - vor allem im Neukundengeschäft</li> <li>• Umsatz erhöhen</li> <li>• Existenz der Einrichtung sichern</li> </ul>
<p><i>Kunde/Zielgruppe:</i> Für wen (intern oder extern) tun wir das? Wer profitiert davon? Wer ist Auftraggeber?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für die Kunden und deren Zufriedenheit</li> <li>• für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine friktionslosere Arbeitserledigung</li> <li>• für die Beschäftigten zur Sicherung der Arbeitsplätze</li> </ul>	<p><i>Erfolgs-/Qualitätskriterien:</i> Woran erkennen wir, dass wir erfolgreich waren? Welchen Qualitätskriterien soll das Ergebnis genügen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Aufgaben und Tätigkeiten im Prozess sind klar</li> <li>• die Zuständigkeiten und Verantwortungen sind festgelegt</li> <li>• die Schnittstellen sind definiert</li> <li>• die nötigen Arbeitszeiten sind eingeplant</li> </ul>

## 2. Potenzialanalyse:

- Wie sieht unsere Situation konkret aus?
- Über welche Kompetenzen verfügen wir?
- Auf welche finanziellen, sächlichen und personellen Ressourcen können wir zurückgreifen?
- Welche Dienstleistungen, Ausstattungen, Materialien etc. müssen zugekauft bzw. erworben werden?

## 3. Zeitplanung:

- In welchem Zeitraum muss der Prozess einmal durchlaufen sein?
- Wie viel Zeit wird für die einzelnen Teilschritte benötigt?

## 4. Aufgabenplanung:

- Was ist konkret zu tun?
- Welche Teilaufgaben sind zu erledigen?
- In welcher Reihenfolge müssen wir vorgehen?

## 5. Personalplanung:

- Wer ist für den Prozess gesamtverantwortlich?
- Wer mit welchen Kompetenzen wird gebraucht?
- Wer ist für welche Teilaufgabe(n) zuständig?

## 6. Finanzplanung:

- Was kostet die Produktion des definierten Ergebnisses (in Vollkosten- oder Teilkostenrechnung, Sach- und Personalkosten)?
- Welche Eigenmittel sind vorhanden?
- Welche externen Finanzquellen (Förderung, Sponsoring, Werbung etc.) können erschlossen werden?

## **3. Wie definiert man einen Prozess?**

Ein Prozess setzt sich aus unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Aufgaben zusammen. Die einzelnen Aufgaben bestehen wiederum aus unterschiedlichen Tätigkeiten, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe nötig sind.

Sinnvollerweise werden die Definition und der Aufbau eines Prozesses von den Personen angefertigt, die mit dem Ablauf des zu beschreibenden Prozesses sehr vertraut sind. Dies ist nutzbringend, weil diese Personen über die erforderliche Fachkompetenz verfügen, um eine korrekte und vollständige Prozessbeschreibung anfertigen zu können. Dieses Vorgehen birgt aber auch Probleme, da gerade für erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus ihrer Routine heraus die einzelnen Arbeitsabläufe als selbstverständlich erscheinen. In der Folge kann es dann passieren, dass nicht alle Teilschritte im Prozess dargestellt werden und dass der Prozess von anderen Mitarbeitenden, die mit den jeweiligen Arbeitsabläufen nicht direkt vertraut sind, nicht fehlerfrei und mit einem befriedigenden Endergebnis umgesetzt werden kann. Deshalb ist es sinnvoll, den Prozessablauf vor seiner »Inbetriebnahme« einem Probedurchlauf durch Dritte zu unterziehen. Aber auch ein anfänglich als vollständig betrachteter Prozess wird im Laufe der Zeit weiteren Anpassungen und Veränderungen unterliegen.

Für eine vollständige Definition eines Prozesses sind folgende Teilschritte zu erledigen:

1. Die Gesamtverantwortung für den Prozess festlegen.
2. Den gesamten Prozess in einzelne Aufgaben gliedern.
3. Die Aufgaben in einer zeitlichen Reihenfolge ordnen, dabei Aufgaben unterscheiden, die parallel erarbeitet werden können/müssen, und solche, die nacheinander bearbeitet werden müssen.
4. Schnittstellen zwischen den Aufgaben klären und Qualität der zu übergebenden (Teil-)Ergebnisse festlegen.
5. Die Aufgaben in einzelne Tätigkeiten untergliedern.
6. Prüfen, ob bestimmte Aufgaben von externen Dienstleistern übernommen werden können/müssen.
7. Personelle Zuständigkeit und Verantwortung für die einzelnen Aufgaben festlegen.
8. Zeitbudget für die einzelnen Aufgaben und für den Prozess insgesamt bestimmen. Zeitpuffer einplanen.
9. Bei komplexen Prozessen ggf. Meilensteine mit Zwischenprüfungen festlegen.
10. Qualitätskontrolle des Endergebnisses durchführen.

Das Endergebnis eines definierten Prozesses ist quasi eine Gebrauchsanweisung zur vollständigen Aufgabenerledigung, die von neuen Mitarbeiter/innen ohne Nachfragen benutzt werden kann.

Diese Handlungsanweisung kann in einem Flussdiagramm (vgl. auch die Beispiele in Kap. 4) oder in einer Tabelle ausgeführt werden.

Schema für eine Prozessdokumentation in Tabellenform:

Gesamtprozessverantwortung:.....

Prozessschritt	Zeit	Aufgabe	(Einzel-) Tätigkeiten	Verantw. Mitarb.	sonstige Beteiligte	Unterlagen	Schnittstellen intern/extern	Qualitätskriterien
1								
2a								
2b								
3								

Die im Prozess verwendeten Unterlagen sollten in einem Organisationshandbuch (elektronisch oder in Papierform) gesammelt und dokumentiert werden. Sinnvollerweise werden die Dokumente mit einer Kennung versehen, der die Zugehörigkeit zum entsprechenden Teilschritt des entsprechenden Prozesses und die Aktualität des Dokumentes zu entnehmen ist, z.B.: PRO/Druck/07.08

ANG = Schlüsselprozess Erstellung der Angebotsbroschüre

Druck = Teilschritt Kontakt zur Druckerei

07/08 = zuletzt aktualisiert im Juli 2008

Die dazu gehörige Eintragung im Organisationshandbuch könnte z.B. lauten:

**Druck der Angebotsbroschüre****Kennung: ANG/Druck/07.08**

Druckerei: Print, Adresse, Telefon, Fax, E-Mail

Kontaktperson: Hartmut Pressmann, Vertreterin: Elisabeth Rota

Erreichbarkeit: montags bis freitags 9:00 bis 18:00 Uhr (mittwochs nur bis 16:00)

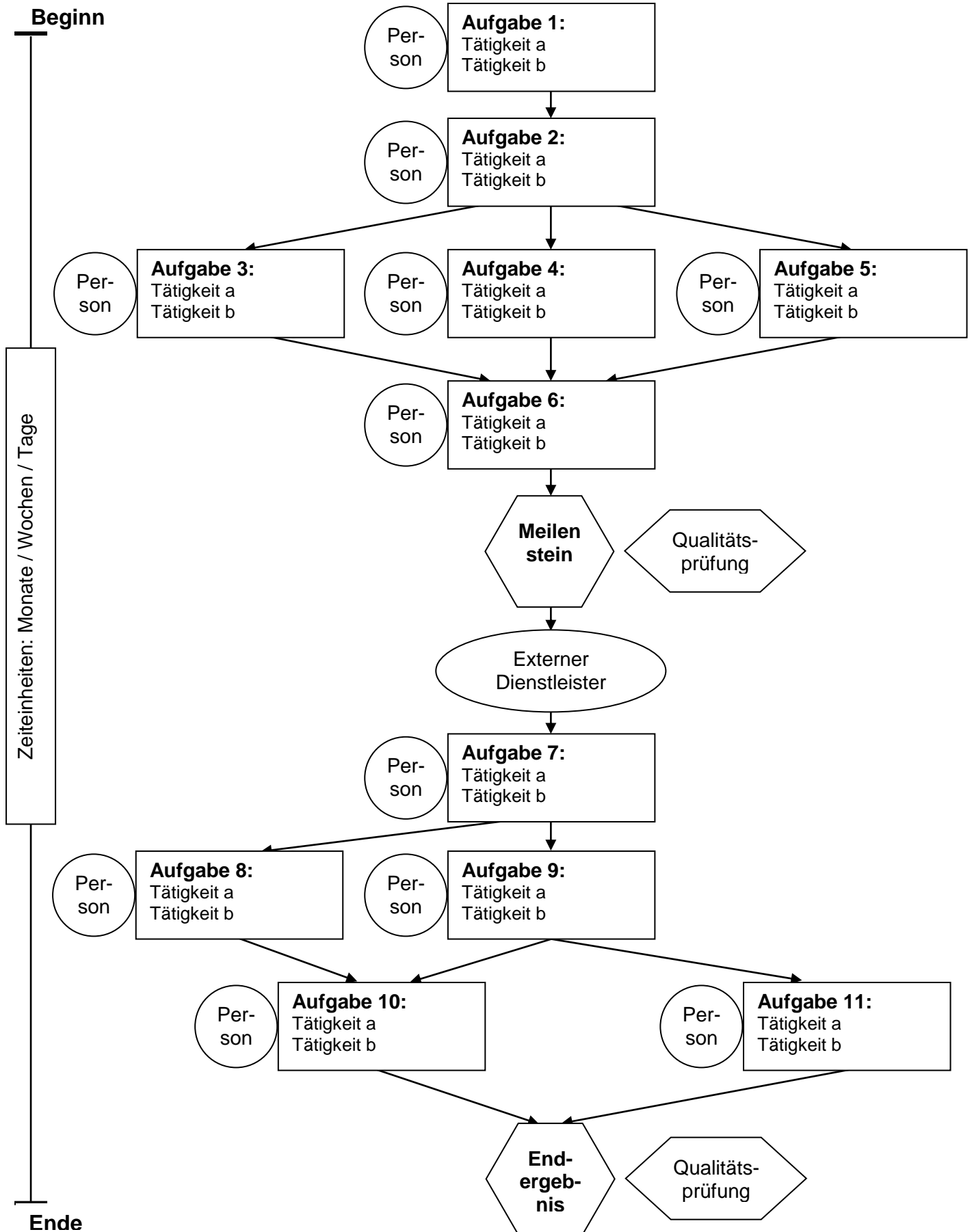
Beachten:

- Druckvorlage im Format XYZ abgeben
- Andruck kontrollieren
- Print braucht 5 Wochen für den Druck

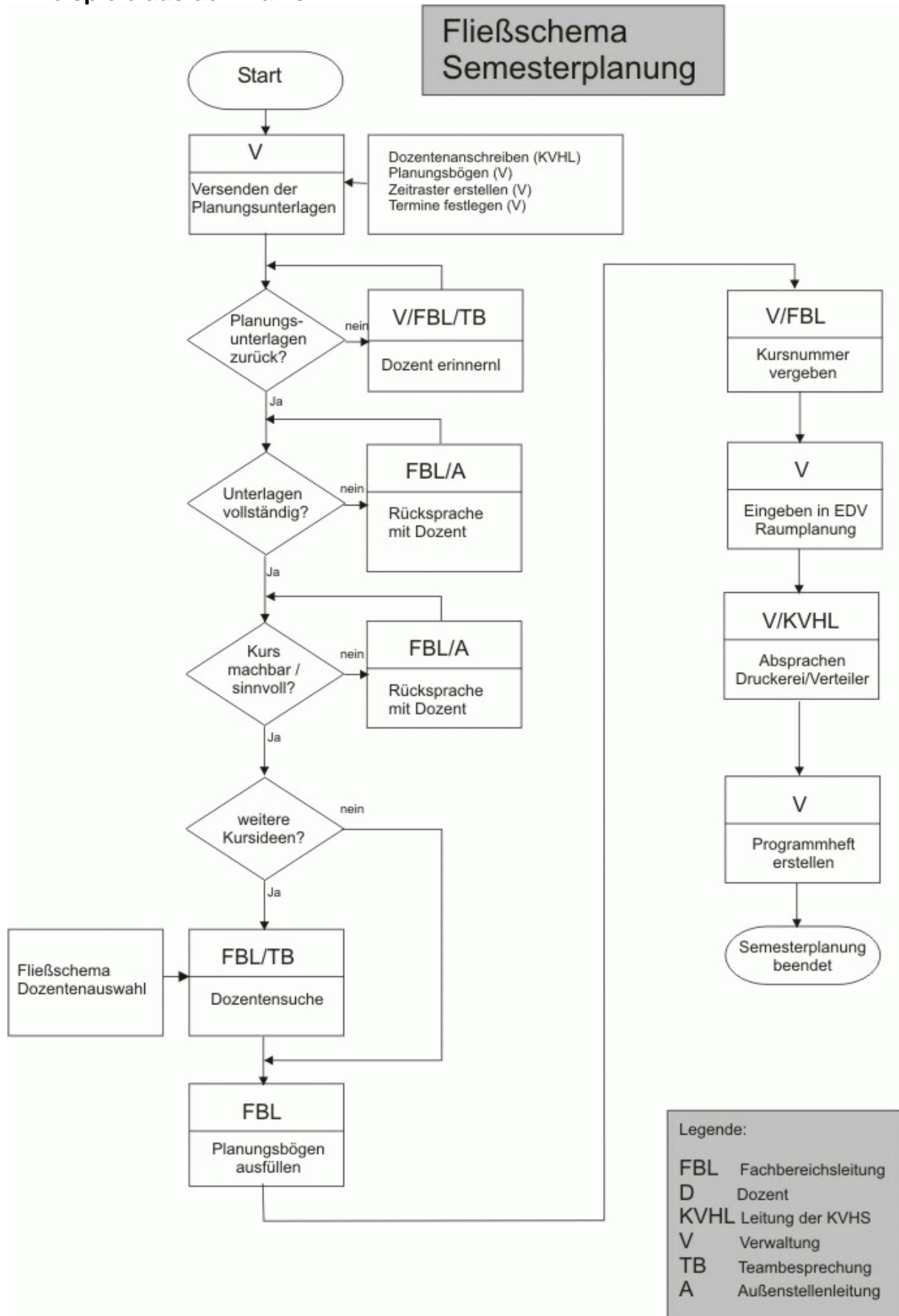
zuletzt aktualisiert am 5. Juli 2008

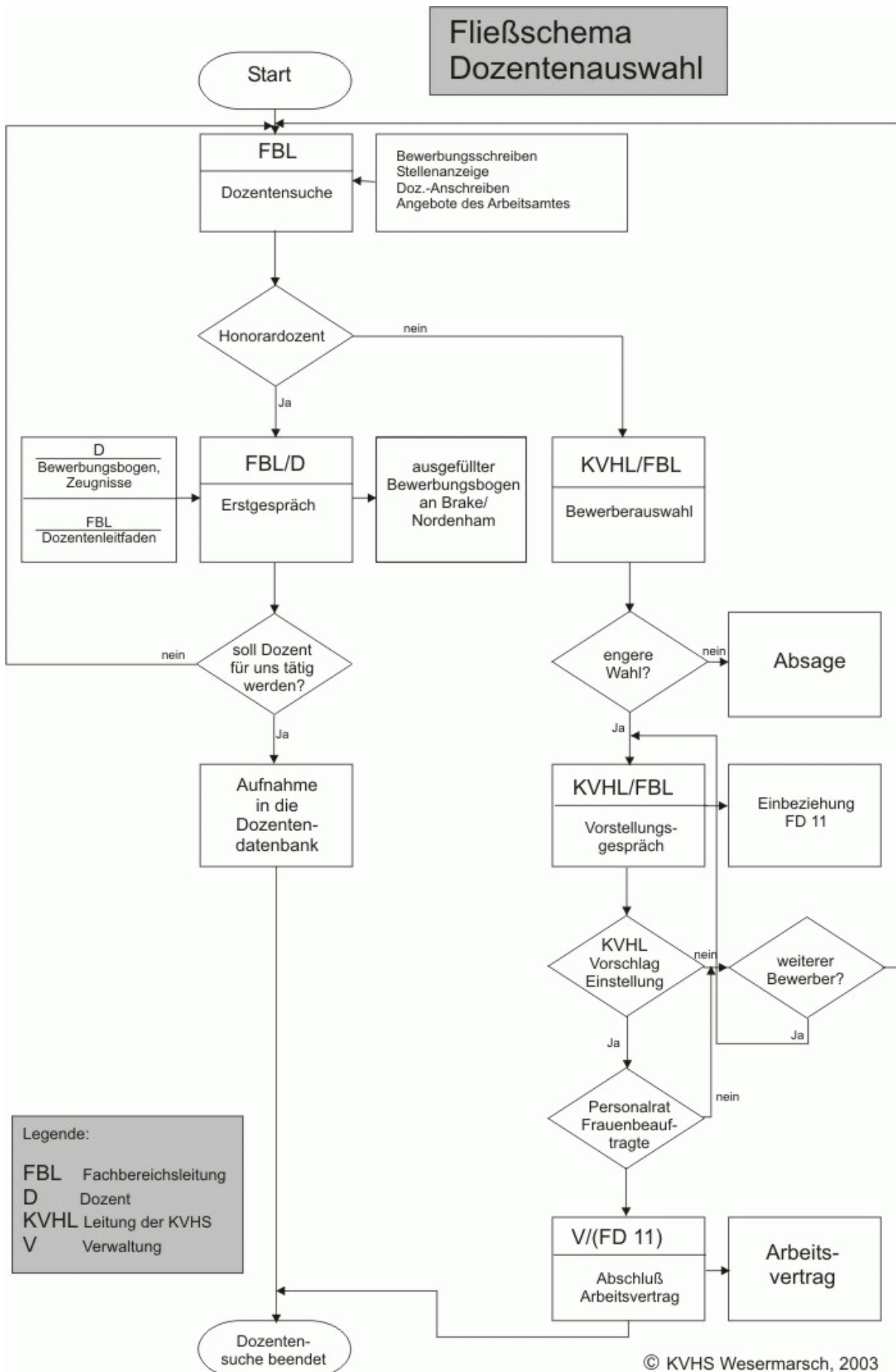
Schema für eine Prozessdokumentation in einem Flussdiagramm:

Gesamtverantwortung:.....



## 4. Beispiele aus der Praxis







Zentraler Prozess: Projektplanung und Durchführung  
 Von der Projektidee zur Projektbewilligung  
 Gesamtverantwortung: Programmbereichsleitung bzw. Projektleitung

