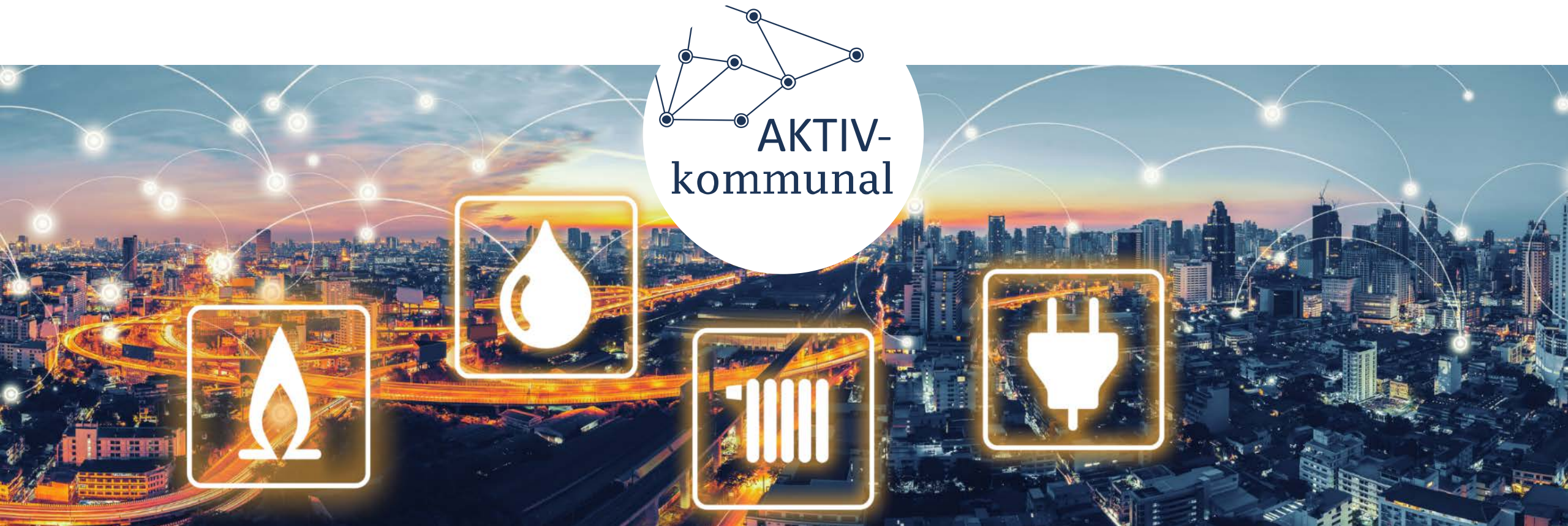
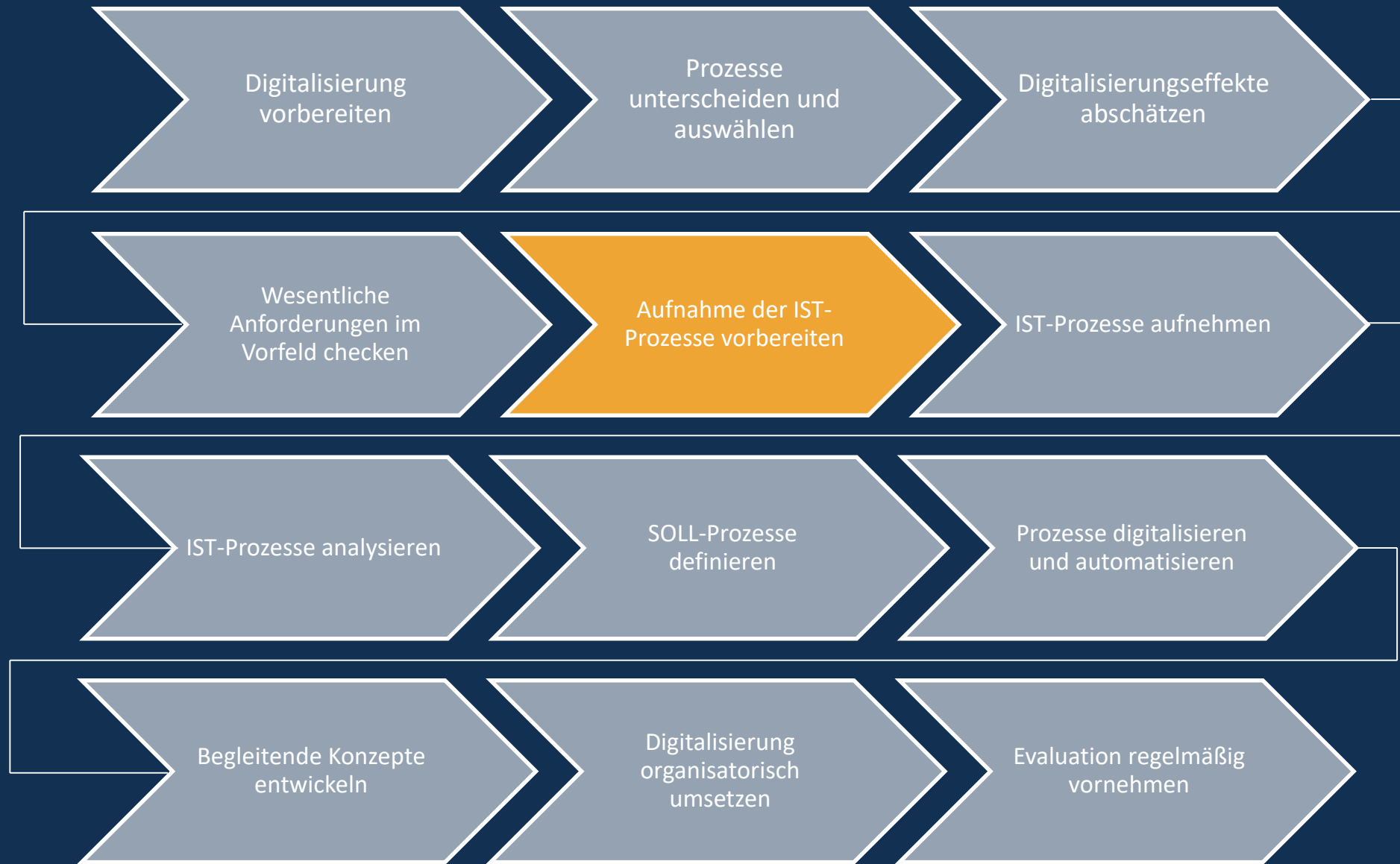


5 Aufnahme der IST-Prozesse vorbereiten

5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

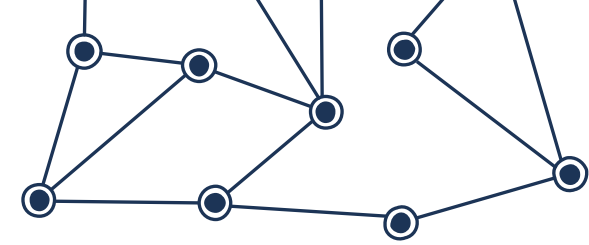


Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Leitfragen



Warum ist der Teilschritt wichtig?

Für die Durchführung der Prozessdigitalisierung ist es unerlässlich, dass die Prozesskompetenzen und -verantwortlichkeiten klar definiert sind. Aus diesem Grund ist es wichtig vor Beginn der IST-Prozessaufnahme zu klären, wo bzw. bei wem die Kompetenzen liegen.

Was ist im Teilschritt konkret zu tun?

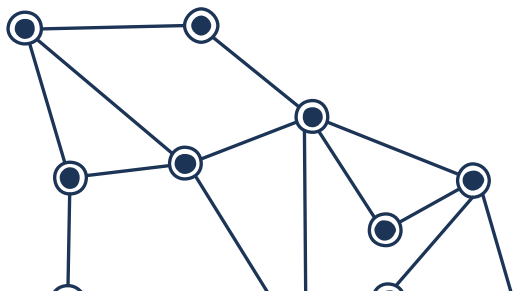
Der Teilschritt verdeutlicht, dass es ganz unterschiedliche Prozessverantwortungsmodelle gibt, die stets auf die jeweilige Unternehmensstruktur und -kultur abgestimmt werden müssen. Unternehmen sollen darüber hinaus befähigt werden, ihre Kompetenzen zu verorten und zu definieren.

Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?

Zunächst werden [Grundsätze](#) und mögliche [Verantwortlichkeitsmodelle](#) vorgestellt. Abschließend finden Sie zwei [Vorlagen](#) vor, welche dazu dienen einen Prozessauftrag zu erstellen bzw. einen Workshop zur Prozessaufnahme zu initiieren.

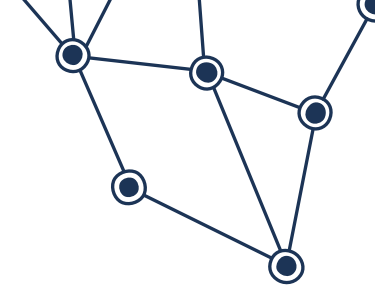
Wie geht es weiter?

Im nächsten Schritt wird das [Vorgehen zur Prozessaufnahme](#) festgelegt.



5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Grundsätze der Prozessverantwortung

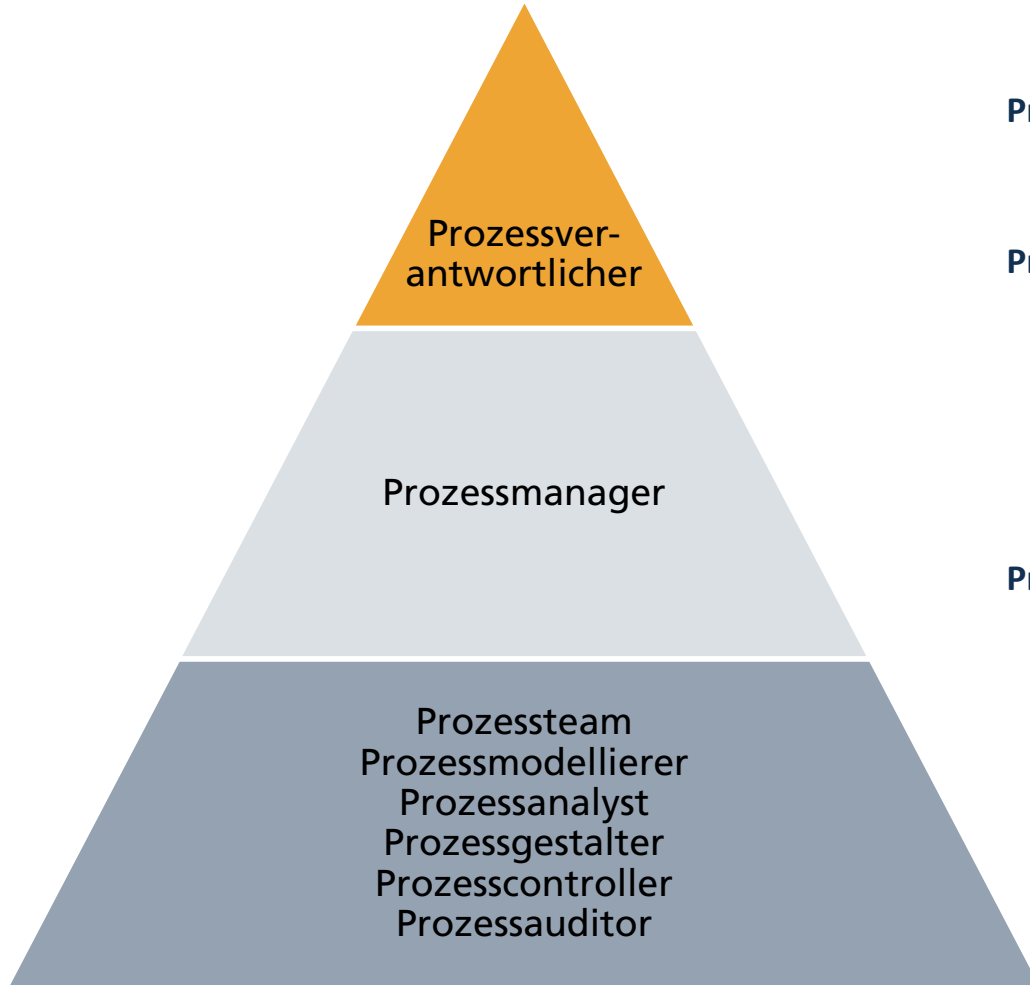
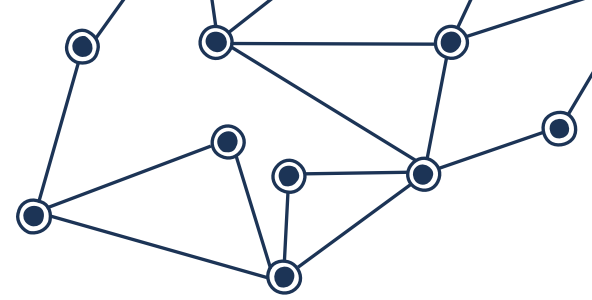


Grundsätze

- Der Prozessverantwortliche muss die fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Prozessbeteiligten und die Verfügungsgewalt über für den Prozess benötigte Ressourcen haben.
- Bei abteilungs-/bereichsübergreifenden Prozessen liegt die Prozessverantwortung bei den jeweiligen Abteilungs-/Bereichsleitern durch welchen der End-to-End-Prozess läuft. Entscheidung/Abstimmung der Prozessverantwortlichen bezüglich der Prozesse erfolgen im Konsens-Prinzip.
- Bei der Klärung der Prozessverantwortung muss ebenfalls geregelt werden, wie und durch wen die Prozessqualität künftig sichergestellt wird.

5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Rollenverteilung Prozessmanagement



Prozessverantwortlicher

- Trägt unternehmerische Verantwortung, entscheidet über Kosten, Qualität und Zeit
- Verantwortlich für die Umsetzung strategischer Ziele im Prozess

Prozessmanager

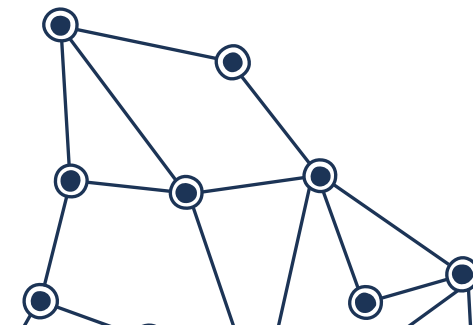
- Ansprechpartner für Prozessverantwortliche und –beteiligte
- Kontinuierliche Prozesssteuerung
- Operative Umsetzung der strategischen Ziele
- Kann auch Projektleiter sein:
 - Dann kein Entscheider mehr, da Lenkungsausschuss Befugnisse besitzt

Prozessbeteiligte

- Entscheidungsvorbereiter
- Serviceaufgaben für die Prozessgestaltung und -steuerung
- Keine prozessuale Entscheidungsverantwortung

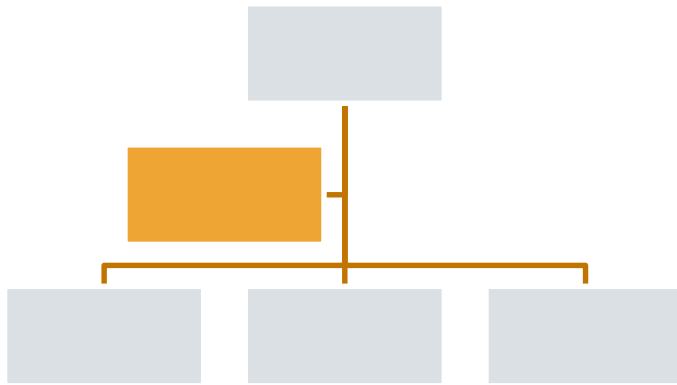
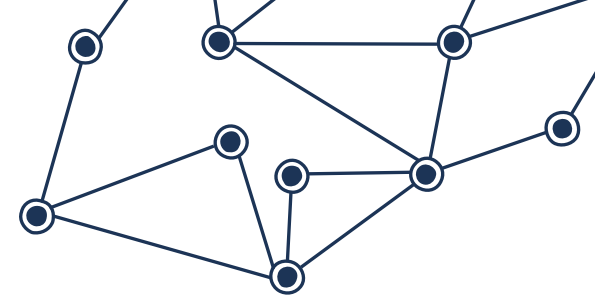
Abbildung 1: Rollenverteilung im Prozessmanagement

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an prozessfenster-blog.de 2010: [Ein Prozessmanager muss entscheiden können](#), zuletzt aufgerufen am 22.05.19



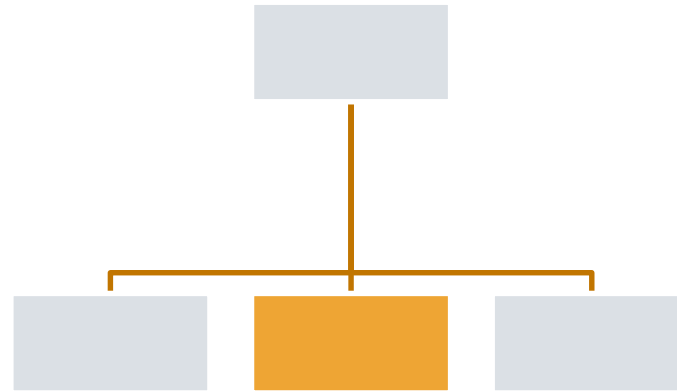
5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Prozessverantwortungsmodelle



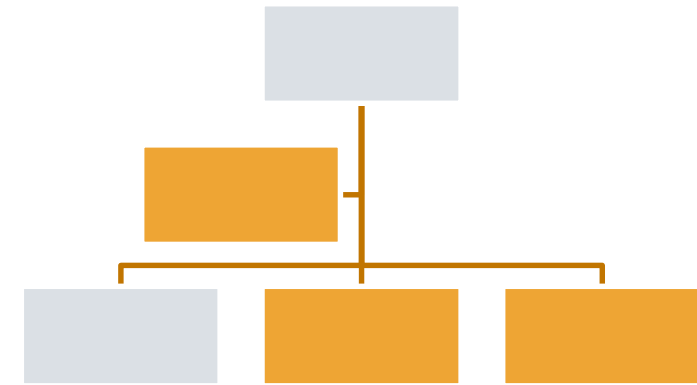
Prozessverantwortung im Stab

- + Übergreifende Standards
- + Prozessübergreifende Koordination
- + Keine „Prozessblindheit“
- + Dezidierte Kapazitäten
- Fehlende Akzeptanz im Fachbereich
- Fehlende Fachkenntnis
- Keine Umsetzungskompetenz
- fehlende Kundensicht
- Sündenbock-Gefahr



Prozessverantwortung in der Linie (einzeln)

- + Hoher fachlicher Bezug
- + Direkter Ressourcenzugriff
- + Starke Integration in den Arbeitsalltag
- + Eindeutige Verantwortung
- Fehlende Koordination und Standards
- Fehlende Distanz zum Prozess
- Hohes Beharrungsvermögen
- Konflikte zwischen Bereichen
- Fehlende Akzeptanz bei nicht verantwortlichen Leitern



Prozessverantwortung als Team

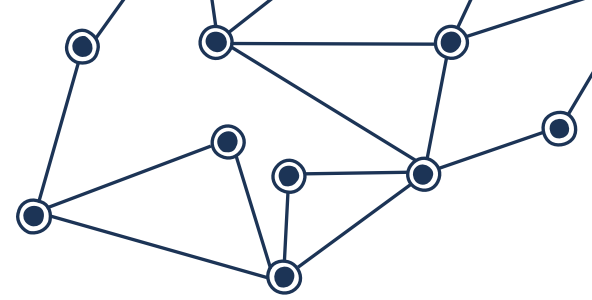
- + Ganzheitlich abgestimmte Lösungen
- + Prozessübergreifende Koordination
- + Hohe Umsetzungschancen
- + Dezidierte Kapazitäten
- Hohes Konfliktpotenzial
- Erweiterung des Führungskreises
- Mitarbeiter zwischen den Stühlen
- Zeitintensive Abstimmungen
- Keine Einzelverantwortung

Abbildung 2: Prozessverantwortungsmodelle

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an prozesfenster-blog.de 2012: [Prozessverantwortung – Alternativen zum Highlander](http://prozesfenster-blog.de), zuletzt aufgerufen am 22.05.19

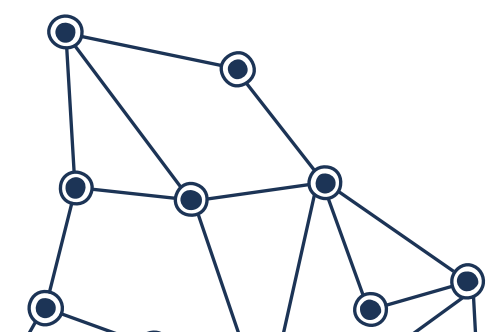
5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Instrumente zur Unterstützung der Prozessauswahl und Prozessaufnahme



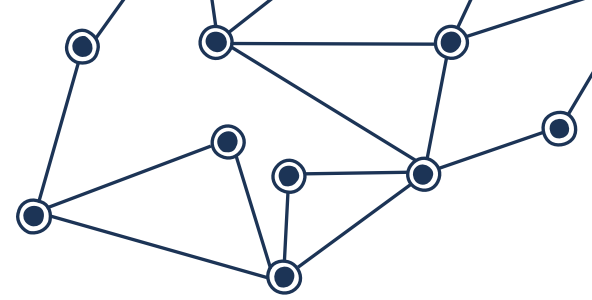
Prozessauftrag		
Prozessname:		
Zweck des Prozesses:		
Ziele des Prozesses:		
Kunde	Prozessskizze:	Kunde:
Input:		Output:
Gestaltungsbereich:		
Schnittstellen:		
Restriktionen:		
Rahmenbedingungen:		
Gestaltungsaufgaben:		
Projektleiter:		Lenkungsausschuss:
Projektteam:		Beratungsgremium:
Projektaufwand:		
Projektanfang:	Meilensteine:	Projektende:


Die Vorlage dient zur Erfassung der Prozess-Eckdaten sowie der Festlegung der Verantwortlichkeiten und unterstützt damit die Vorbereitung der Prozessaufnahme.



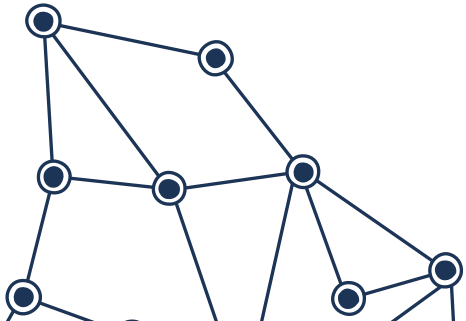
5. 2 Prozesskompetenz organisatorisch festlegen

Instrumente zur Unterstützung der Prozessauswahl und Prozessaufnahme



Auftragsklärung Prozessworkshop		
Auftraggeber:		Tel.:
Prozessname:	Bereich (GB/HA)	
Zu beschreibender Prozess:		
<input type="checkbox"/> Soll- Prozess entwickeln <input type="checkbox"/> Ist- Prozess aufnehmen		
Ziele des Prozessworkshops		
Schwerpunkte		
▶ Kritische Punkte:		
▶ Welche Rahmenbedingungen sind bereits festgelegt?		
für den Moderator zu beachten		Teilnehmer
<input type="checkbox"/> Auftraggeber möchte anwesend sein <input type="checkbox"/> Teilnehmer werden eingeladen von:		Moderator:
<input type="checkbox"/> speziellen Verteiler beachten:		Workshopteilnehmer, Mitarbeiter aus den Prozessen:

Wurde die Prozesskompetenz verortet, kann ein Prozessworkshop mit betroffenen Mitarbeitern usw. der nächste Schritt sein. Diese Vorlage hilft dabei, die wichtigsten Aspekte eines solchen Workshops im Auge zu behalten und kann den Teilnehmern bspw. als Vorbereitungshilfe zugeschickt werden.

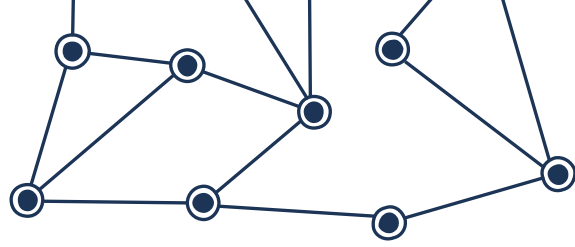


„Im Sinne des situativen Organisationsansatzes ist es [...] sinnvoll, Prozessverantwortung je nach Prozessart, Prozesstyp oder Prozessgliederung in einem Unternehmen unterschiedlich zu regeln.“

Quelle: prozessfenster-blog.de 2012: [Prozessverantwortung – Alternativen zum Highlander](#)



Förderhinweise



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt „AKTIV-kommunal - Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die AKTIV-kommunal Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse wurde im Rahmen des Teilprojektes „Ansatz zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen unter Bedingungen gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen“ (FKZ 02L15A105) erstellt. Diese Toolbox wurde von den Projektpartnern Fraunhofer IAO sowie den Stadtwerken Konstanz federführend realisiert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

GEFÖRDERT VOM

