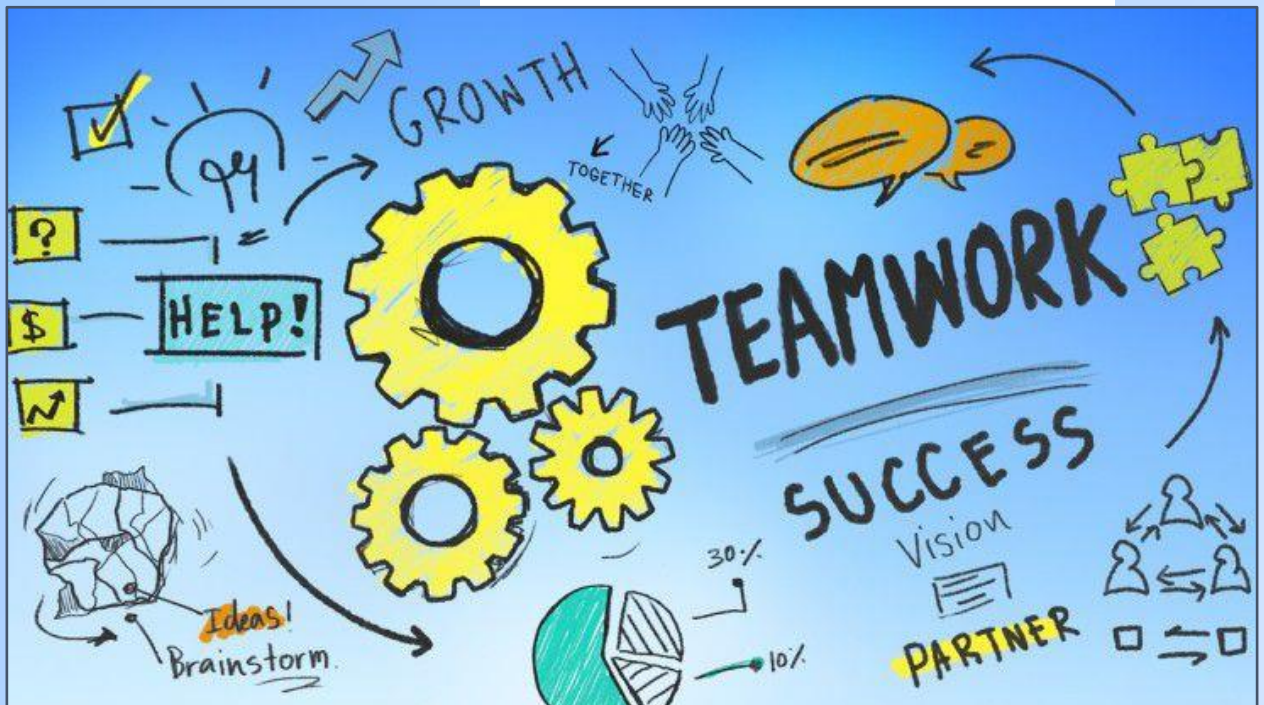


Prozess- & Change- management in der AEMP

Praktikumsarbeit
Fachkunde II - Graz 2020



Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	2
Vorwort	3
Einleitung	4
Prozesse, Veränderungen und ihre Beteiligten in der Theorie.....	5
1. Organisation	5
1.1 Aufbauorganisation – Funktion und Hierarchie	5
1.2 Ablauforganisation	6
2. Prozesse.....	6
2.1 Der Prozess	6
2.2 Prozessarten	6
3. Prozesse in der AEMP	7
3.1 Der Kernprozess in der AEMP	7
3.2 „SPEZIELLE PROZESSE“ in der AEMP	7
3.3 Darstellung von Prozessen in der AEMP	7
3.4 Erhebung von Prozessen in der AEMP	7
4. CHANGEMANAGEMENT	8
4.1 Veränderungen.....	8
4.2 Vision / Kommunikation	9
4.3 Beteiligung / Qualifizierung.....	10
4.4 Ergebnis.....	10
Prozesse, Veränderungen und ihre Beteiligten in der Praxis.....	11
5. Erkenntnisse aus der Praxis in der AEMP.....	11
5.1 Beispiele für Auslöser von notwendigen Veränderungsprozessen	11
5.2 Fragen die sich Beteiligte in einem Veränderungsprozess stellen könnten.....	11
6. Beispiele von Veränderungen in der AEMP Praxis:	12
6.1 Materialänderung Verpackung – neues Vlies.....	12
6.2 Prozessänderung Si/Xi	15
6.3 Beistandsabkommen/Ausfallkonzepte	15
6.4 Bestellung: Einkaufsgemeinschaft, Standorterweiterung, Corona-Lieferschwierigkeiten	15
6.5 Maschinen: Innovationen/Umbau.....	15
Schlussbetrachtung	16
Literaturverzeichnis	17
Abbildungsverzeichnis	17
Anhang 1	18
Anhang 2	19

Abkürzungsverzeichnis

bzw	beziehungsweise
AEMP	Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte
FK	Fachkunde
inkl	inklusive
MP	Medizinprodukte
zB	zum Beispiel
vgl	vergleiche
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte/r
DIN	Deutsches Institut für Normen
EN	Europäische Normen
ISO	International Organization for Standardization
MDD	Medical Device Directive
EDV	Elektronische Datenverarbeitung

Vorwort

Aus Sicht eines guten Qualitätsmanagements mit dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung gibt es zu jeder Zeit viele Überlegungen über mögliche Veränderungen oder Adaptierungen. Das mögliche Verbesserungspotenzial und auch der technische Fortschritt lassen keinen Stillstand zu.

Erst bei der Umsetzung von Veränderungen darauf zu achten, wer oder was in diesem Prozess eine Rolle spielt und welche Auswirkungen, ggf. auch gegenseitige Wechselwirkungen, daraus resultieren, wäre ein großer Fehler. Derartig konzipierte Projekte scheitern oftmals, weil sie zeitlich oder finanziell völlig aus dem Ruder laufen, weil man im Vorfeld Einflussfaktoren unterschätzt oder völlig außer Acht gelassen hat.

Es ist also sinnvoll, rechtzeitig alle Informationen zu sammeln und sich, wenn nötig, auch gründlich bei Experten vorab zu informieren.

Diese Arbeit soll ein Bewusstsein dafür schaffen, rechtzeitig alle Faktoren, Beteiligte und Wechselwirkungen zu prüfen, selbst wenn es noch keinen konkreten Entschluss zur Umsetzung einer Idee gibt. Eine solche Vorgehensweise unterstützt auch oft den Entscheidungsprozess für ein Projekt, da Pro und Kontra Argumente viel klarer zu erkennen sind.

Einleitung

Ich arbeite seit 9 Jahren im Bereich Qualitätsmanagement in den verschiedensten Bereichen und bin seit etwas mehr als eineinhalb Jahren QMB in der SLI GmbH in Wels. Mit unseren 3 Standorten in Braunau, Linz und Wels durfte ich von Anfang an mitverfolgen, wie unterschiedlich Prozesse sein können, die eigentlich von gleichen innerbetrieblichen Vorgaben und einem gemeinsamen Führungsteam geprägt werden.

Bei diesen Prozessen das gleiche Ziel zu erreichen und, wenn möglich, aus wirtschaftlichen Gründen auch mit den gleichen Mitteln, ist oft eine schwierige Aufgabe. Diese Prozesse in der Folge auch den Vorgaben und Kriterien anzupassen, die eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 13485 mit Anhangszertifizierung nach MDD bzw. in Zukunft MDR mit sich bringt und somit einer Beurteilung durch eine externe Stelle wie dem deutschen TÜV als benannte Stelle, beim Audit zu entsprechen, ist immer wieder eine große und zeitintensive Herausforderung.

Aus meiner Erfahrung muss eine Umstrukturierung, die das übliche Maß an alltäglich notwendigen Anpassungen wie kleine technische Änderungen, Generationswechsel oder andere wenig aufwendige Adaptierungen übersteigt, gut und umsichtig geplant sein.

Schnell fühlen sich Führungspersonal, intern wie auch extern bei Kunden, aber im selben Zug ebenso ProduktionsmitarbeiterInnen übergangen, unverstanden und stehen den neuen Gegebenheiten und Prozessen skeptisch oder gar unwillig gegenüber. Diese ganzen wichtigen Partner später wieder ins Boot zu holen ist schwierig, langwierig und aufwendig, im schlimmsten Fall sogar unmöglich. Dann ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

Aus meiner Sicht müssen die 3 Disziplinen Qualitäts-, Prozess- und Changemanagement gut aufeinander abgestimmt werden, um gemeinsam ein Gerüst für eine erfolgreiche Unternehmensstruktur darzustellen.

Aus diesem Grund ist diese Thematik und die Fragestellung, wie Prozessveränderungen in einem guten Changemanagement ablaufen müssen, um ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erreichen, mein Thema in dieser Praktikumsarbeit.

Prozesse, Veränderungen und ihre Beteiligten in der Theorie

Prozesse und die Gesamtorganisation in einem Unternehmen beeinflussen sich meist gegenseitig. Darum sollte man diese beiden Einflussgrößen nicht getrennt voneinander betrachten. Hier ein kurzer Überblick über die möglichen Komponenten in einer Prozesslandschaft.

1. Organisation

1.1 Aufbauorganisation – Funktion und Hierarchie

Die Aufbauorganisation beschreibt die unterschiedlichen Stellen in einem Unternehmen und wird häufig als Organigramm und hier vor allem als Liniendiagramm dargestellt. Es soll zeigen, welche Positionen weisungsbefugt oder berichtspflichtig sind, wer welche Stelle vertreten darf und die Bezeichnung gibt gleichzeitig auch Hinweise auf die zugeordneten Aufgabenbereiche und Berechtigungen. Es gibt sowohl die Möglichkeit der personenbezogenen Darstellung als auch die Darstellung der unternehmensspezifischen Positionen oder eine Kombination beider Varianten.

Das Organigramm ist die Darstellung des betrieblichen Aufbaus nach außen. Doch selbst in mancher Literatur findet man schon die speziellen Gegebenheiten beschrieben, die tagtäglich das Betriebsklima beeinflussen. Zum Beispiel unter dem Titel „Was nicht im Organigramm steht, oder: Vom Wert des informellen Bereichs“¹ wird beschrieben, dass die dargestellten „Kästchen“ eben nicht enthalten, wie die Zusammenarbeit im Detail geplant ist. Dieser „gestaltungsoffene Bereich“ ist also nirgends beschrieben, im Tagesgeschehen allerdings ungemein wichtig. Neue Mitarbeiter und oft auch die Geschäftsführung erhalten nur wenig und sehr langsam Einblick in diese inoffizielle Welt der Organisation, die doch letztendlich die Umsetzung der Arbeitsaufgaben bestimmen und bei jeglicher Veränderung beachtet werden müssen.

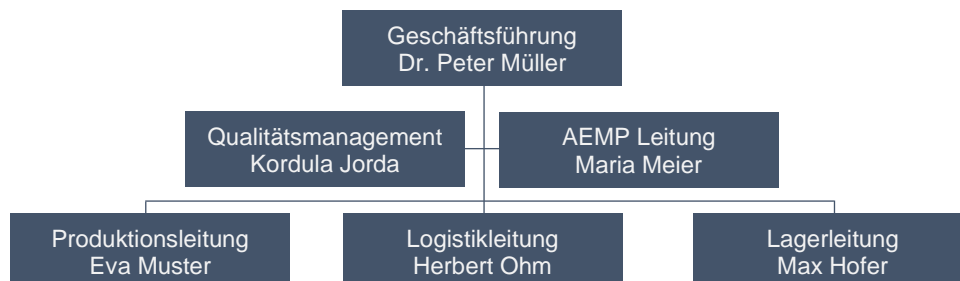


Abbildung 1: Muster eines Organigramms mit personalisierten Positionen

¹ [1]

1.2 Ablauforganisation

„Ablauforganisation bezeichnet die dynamischen Arbeitsprozesse, die zur Erreichung bestimmter Ziele dienen. Dabei werden die Faktoren Raum, Zeit, Sachmittel und Personen berücksichtigt. Der Begriff der Ablauforganisation wird langsam abgelöst von den englischen Begriffen „Prozessmanagement“ oder „*Work-flow-Management*“²

Diese Darstellung veranschaulicht die einzelnen Schritte oder Prozesse, die im Laufe der Wertschöpfungskette durchlaufen werden. Dabei unterscheidet man verschiedene Arten von Prozessen, die im folgenden Abschnitt differenziert und beschrieben werden.

2. Prozesse

2.1 Der Prozess

In einem Prozess mit seinen 2 Komponenten, der Wertschöpfungskette, als Aneinanderreihen von Tätigkeiten, und der Informationskette, die parallel dazu abläuft, steckt immer eine Chance, aber auch ein Risiko.³ Diese gilt es zu bestimmen und daraus abgeleitet Maßnahmen festzulegen, um eine fortlaufende Verbesserung zu erzielen.

*Die Forderungen der ISO 9001:2015 an einen Prozess:*⁴

- Bestimmung von Input und Output,
- Definition von Schnittstellen,
- Bestimmung der notwendigen Ressourcen,
- Darlegung der Verantwortlichkeiten und Rollen in den Prozessen,
- Risiken und Chancen, Maßnahmen zum Umgang mit diesen,
- Überwachung der Prozesse durch Indikatoren und Kennzahlen,
- Ständige Verbesserung der Prozesse und Umsetzung von Änderungen bei Bedarf.

2.2 Prozessarten

- **Managementprozesse** definieren die Abläufe, die zur Steuerung und Planung eines Unternehmens notwendig sind. Dazu gehören unter anderen die Planung von Ressourcen, Personal sowie das Controlling und die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen und die entsprechende Dokumentation.
- Der **Kernprozess** eines Unternehmens ist der Prozess, mit dem die wesentlichen Einnahmen lukriert werden, das Herzstück der Unternehmensabläufe.
- **Unterstützende Prozesse** machen den Kernprozess möglich und liefern sozusagen alles, was dort gebraucht wird. Darunter fallen zum Beispiel der Einkauf, die Weiterbildung der MitarbeiterInnen, die Logistik und viele weitere Prozesse.

² [2]

³ [3]

⁴ [4]

3. Prozesse in der AEMP

3.1 Der Kernprozess in der AEMP

Der Kernprozess einer AEMP ist schlicht und einfach der Aufbereitungsprozess. Egal mit welchen Geräten und für welche Art von Kunden ist er das Zentrum, das es in einer AEMP zu beobachten und verbessern gilt. Viele gesetzliche und normative Vorgaben sind hier einzuhalten, auf die in dieser Arbeit aber nicht näher eingegangen werden soll.

3.2 „SPEZIELLE PROZESSE“ in der AEMP

Eine besondere Art des Prozesses in einer AEMP ist der Sterilisationsprozess, da man das Endergebnis nicht messen oder kontrollieren kann. Man spricht daher auch von einem „speziellen Prozess“.

3.3 Darstellung von Prozessen in der AEMP

Im Anhang 1 befindet sich ein Formular zur Prozesserstellung, das als wertvolle Unterstützung für die neue Konzeption eines Prozesses dienen kann.⁵

Bereits in dieser Phase werden Beteiligte und betroffene Schnittstellen erhoben und berücksichtigt.

Die Endversionen von Prozessen werden meist EDV gestützt in Flussdiagrammen dargestellt.

3.4 Erhebung von Prozessen in der AEMP

Im Anhang 2 wird ein Formular dargestellt, mit dessen Hilfe bestehende Prozesse erhoben werden können. Auch hier wird das Umfeld in die Betrachtungen miteinbezogen. Besondere Beachtung sollten, neben Arbeitsmittel und Arbeitsweisen, die Aspekte Wirtschaftlichkeit und soziale Wirksamkeit hierbei finden.⁶

⁵ [3]

⁶ [3]

4. CHANGEMANAGEMENT ⁷

Veränderungsmanagement beinhaltet sowohl eine zeitliche als auch eine inhaltliche Komponente: Wie unten in der Abbildung zu sehen ist, werden die Phasen Planung / Umsetzung / Evaluation den Kernthemen Vision / Kommunikation / Beteiligung / Qualifizierung gegenübergestellt.

Parallel zur Kommunikation der Vision sollte jedoch schon die fachliche Planung für die Umsetzung erfolgen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Zielvereinbarung von allen Beteiligten mitgetragen werden muss. In der Folge bleibt die Kommunikation ein wertvoller Teil in der Umsetzung, denn „Kommunikation ermöglicht Auseinandersetzung mit der Veränderung⁸ und ermöglicht das Eingehen auf die Bedürfnisse aller Beteiligter.

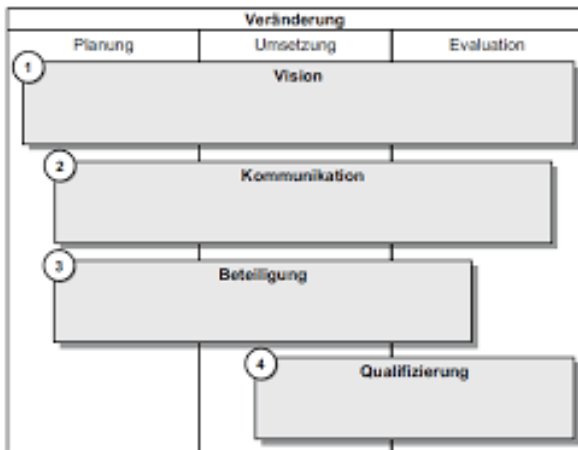


Abbildung 2: Zusammenspiel der zeitlichen und inhaltlichen Seite einer Veränderung

4.1 Veränderungen

Planung/Umsetzung/Evaluation von Veränderungen in den Bereichen Aufbauorganisation, Ablauforganisation UND Verhalten (soziales Gefüge und persönliches Arbeitsverhalten) sind denkbare Szenarien in einer Unternehmensstruktur.

⁷ [5]

⁸ [5]

Dabei gibt es wie im folgenden Diagramm dargestellt, Unterschiede betreffend Einflussmöglichkeit, Beteiligung und Austauschmöglichkeiten.

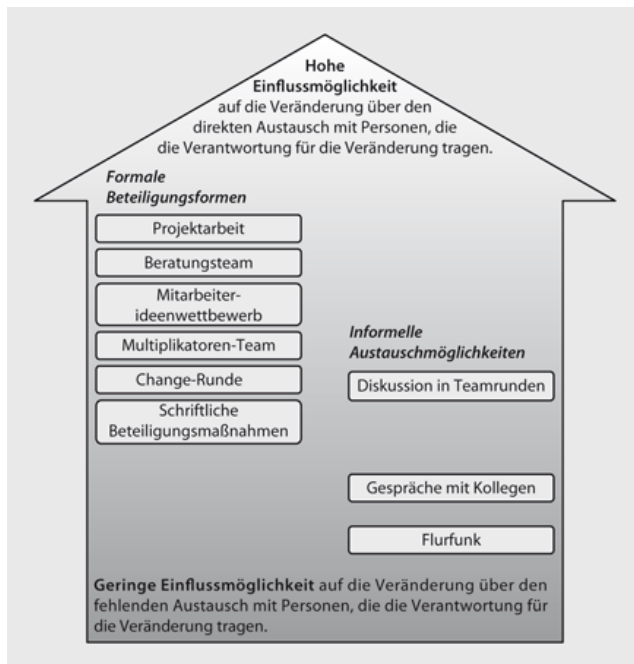


Abbildung 3: Darstellung von Beteiligung, Einfluss- und Austauschmöglichkeiten

4.2 Vision / Kommunikation

Eine Vision beschreibt den Zustand, den man in Zukunft (B) gerne haben möchte, das was wünschenswert ist. Um diesen erreichen zu können, muss man sich davor natürlich mit dem IST-Zustand (A) ganz genau auseinandersetzen. Nur so kann man einen Weg finden und planen, um von A nach B zu kommen.

Dabei darf man aber nicht außer Acht lassen, dass „wünschenswert“ auch machbar sein muss und dann die entsprechende Form finden, die angestrebten Ziele auch den Beteiligten in einer Form zu kommunizieren, dass diese die Zielerreichung auch aktiv anstreben und dem Projekt positiv gegenüber stehen.

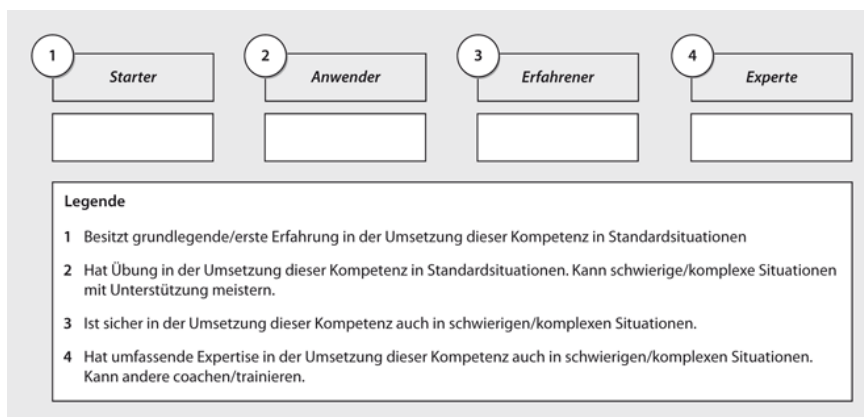
Während des gesamten Veränderungsprozesses bleibt Kommunikation ein wesentlicher Baustein für den zukünftigen Erfolg.

4.3 Beteiligung / Qualifizierung

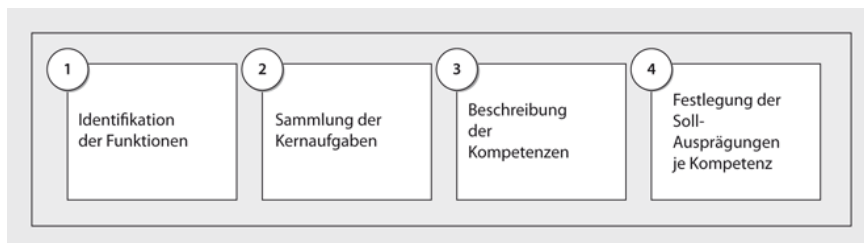
Zuerst muss erhoben werden, wer von einem Veränderungsprozess betroffen ist und auf welche Bereiche möglicherweise weitere Auswirkungen zu bedenken sind. Im Anschluss daran sind die notwendigen Beteiligungsmaßnahmen zu planen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass durch Beteiligung auch Akzeptanz entsteht, die dem Projekt auch qualitativ viel einbringt und auch, in Bezug auf die notwendigen Qualifizierungsschritte, Motivation bei den Beteiligten hervorruft. Eine transparente Vorgehensweise fördert außerdem das Verständnis und den Teamgeist.

Das heißt, im ersten Schritt wird die Ausprägung des SOLL-Kennntnisstandes ermittelt



und die Veränderung festgelegt.



Aus einer Analyse der neuen Anforderungen werden entsprechende Schulungskonzepte erstellt und in der Folge umgesetzt.

4.4 Ergebnis

Bei Einhaltung der Planung, Kommunikation und der gesetzten Maßnahmen sollte der Veränderungsprozess am Ende einen Benefit für alle Beteiligten darstellen.

Nach Abschluss des Prozesses darf man aber nicht vergessen, den Erfolg bei den Beteiligten zu kommunizieren und so einen positiven Abschluss für alle sichtbar machen.

Prozesse, Veränderungen und ihre Beteiligten in der Praxis

5. Erkenntnisse aus der Praxis in der AEMP

5.1 Beispiele für Auslöser von notwendigen Veränderungsprozessen

- Vermeidung von Verschwendung
- Verbesserung der Arbeitsumgebung
- Verbesserung Arbeitsklima
- Fortschritt und Entwicklung von Technik
- Verbesserung der Qualifikation und des Wissenstandes
- Vergrößerung des Unternehmens
- Veränderung in der Unternehmensführung
- Vereinfachung von Arbeitsvorgängen ...

5.2 Fragen die sich Beteiligte in einem Veränderungsprozess stellen könnten

- Was soll eigentlich genau geschehen?
- Wozu ist das gut?
- Weshalb muss man etwas verändern?
- Was wollen wir, was ist unser Ziel?
- Wie kommen wir dorthin?
- Wie wird damit umgegangen?
- Was kommt da auf uns zu?
- Können wir das überhaupt schaffen? ...

Man könnte diese Liste beliebig fortsetzen, da je nach Art der Organisation und dem gelebten Führungsstil verschiedenste Fragen, Ideen aber auch Ängste denkbar sind. Zu berücksichtigen ist auch der Kommunikationsprozess, dessen Gestaltung einen immensen Einfluss auf das Ergebnis hat. Hier ein Ausschnitt, welche Faktoren die Kommunikation stören könnten:



Abbildung 4: Mögliche Ursachen für eine Kommunikationsstörung⁹

⁹ [6]

6. Beispiele von Veränderungen in der AEMP Praxis:

Im Folgenden wird zum Thema „Bereiche und Kriterien“ das Beispiel „Änderung der Weichverpackung – Vlies“ ausgearbeitet und in Form eines Flussdiagramms dargestellt. Andere Beispiele von denkbaren Veränderungen werden im Anschluss in Kurzform als einfache Aufzählung angeführt und liefern nur Denkanstöße für derartige Veränderungen ohne Recht auf Vollständigkeit.

6.1 Materialänderung Verpackung – neues Vlies

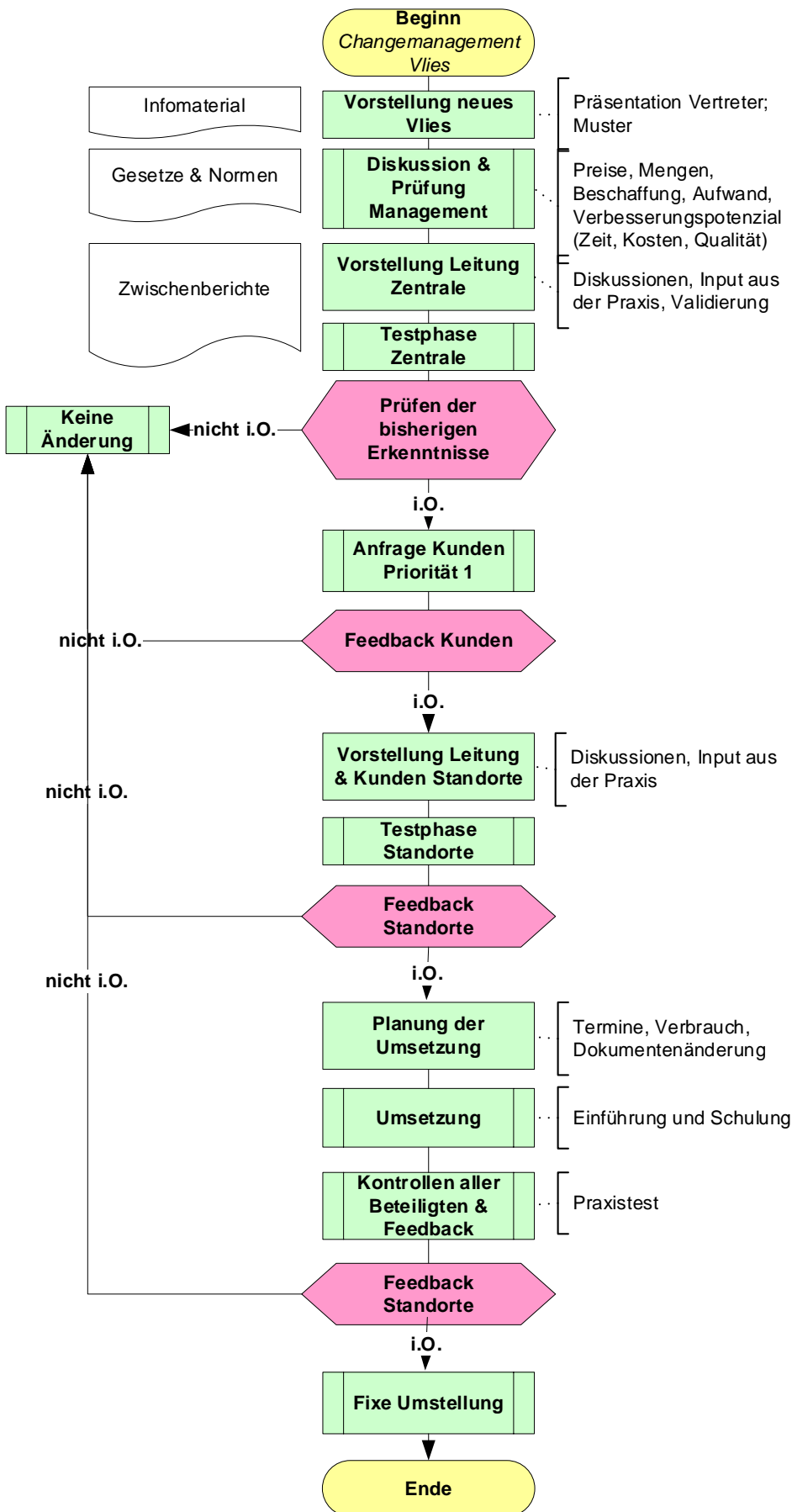
Das neue Vlies ist von seinen Merkmalen deutlich zu unterscheiden von den bisherigen Typen eines „einfachen“ Vlieses, bei denen auch die Wahl des jeweiligen Sterilisationsverfahrens eine große Rolle gespielt hat. Plasmasterilisation erlaubt zum Beispiel keinen Zusatz von Zellulose im Vlies. Das neue Vlies, mit seinen am Rand thermisch gebundenen 2 verschiedenfarbigen Schichten, fungiert als zweilagige Verpackung in nur einem Schritt und kann aufgrund der Materialzusammensetzung für alle in der AEMP verwendeten Sterilisationsverfahren verwendet werden. Schon in dieser kurzen Beschreibung tauchen viele Aspekte auf, die berücksichtigt werden sollten.

- Management - Wirtschaftlichkeit
- MitarbeiterInnen - Zeitersparnis, Arbeitsablauf, Handling
- QM - Sicherheit und Konformität gemäß den Gesetzen und Normen, Risikobewertung
- Einkauf - Verfügbarkeit
- Technik/Validierung - Einfluss auf die bestehenden Systeme der Aufbereitung
- Kunde – Lagerung, Öffnen beim Endverbraucher im OP ...

Ein zusätzliches kurzes Brainstorming ausgewählter MitarbeiterInnen zu diesem Thema ergab folgendes Ergebnis:



Die Umsetzung des Inputs in einem Flussdiagramm dargestellt:



6.2 Prozessänderung Si/Xi

- Aufbereitungsmöglichkeiten
- Durchlaufzeiten
- Prüfmethoden
- Aufbereitungszyklen
- Bestandteile
- Vorarbeiten durch den Kunden

6.3 Beistandsabkommen/Ausfallkonzepte

- Technische Aufbereitungsmöglichkeiten (Maschinen und Geräte)
- Einsatz verschiedener Verfahren
- Verpackungsarten
- Gesetzliche Vorgaben (extern/interne Aufbereitung – Zertifizierung)
- Transport und Logistik
- Zeitfenster
- Kommunikation
- Reparaturen

6.4 Bestellung: Einkaufsgemeinschaft, Standorterweiterung, Corona-Lieferschwierigkeiten

- Verschiedene Verfahren
- Verfügbarkeit von größeren Mengen
- Transport
- Verteilung
- Verfügbarkeit
- Akzeptanz der MitarbeiterInnen
- Akzeptanz vom Kunden
- Konformität mit Gesetzen und Normen
- Lagerkapazitäten / Lieferzeiten

6.5 Maschinen: Innovationen/Umbau

- Kapazitäten / Durchlaufzeiten
- Platzbedarf
- Kosten
- Wartung und Reparatur
- Materialeinschränkungen
- Ausfallzeit durch Umbau
- Parameter der Maschine
- Anbindung an bestehende Systeme
- Schulung der MitarbeiterInnen

Schlussbetrachtung

Der Inhalt dieser Arbeit ist nur die Darstellung von einigen wenigen Teilen, die im Falle einer Veränderung bedacht werden sollten. Sie soll helfen, durch alle Bereiche der betroffenen Partner hinweg, die Agierenden zu sensibilisieren, welche Vielfalt an Einflussmöglichkeiten im täglichen Betriebsablauf vorkommen können.

Nicht immer sind diese Größen auf den ersten Blick zu erkennen.

Doch selbst wenn man sie erkennt, ist es nicht immer möglich sie zu berücksichtigen oder allen Bedürfnissen der Beteiligten gerecht zu werden.

Die Kunst Veränderungsprozesse möglichst erfolgreich umzusetzen, liegt meiner Meinung nach in wohlkalkulierten und abgewogenen Kompromissen und der Fähigkeit der leitenden Personen, den Kommunikationsprozess offen zu gestalten. Man sollte allen Beteiligten ein entsprechendes Ausmaß an Einfluss- bzw. Mitsprachemöglichkeit einräumen.

Und auch wenn nicht alle Vorschläge, Ideen und Einwände berücksichtigt werden können, so ist doch schon alleine die Möglichkeit, sein Anliegen vorzubringen, oft schon der Schlüssel dem Projekt positiv gegenüberzustehen.

Fazit: Man sollte alle am Projekt beteiligten erfassen, die Einflussmöglichkeiten kennen und daraus Kompromisse erarbeiten, die für alle akzeptabel sind und die Verbesserung des Prozesses absichern. Kennzahlen, Controlling sind nach der akribischen Anfangsplanung der sichere Schlüssel zum Erfolg.

Literaturverzeichnis

- [1] H. F. B. L.-W. B. V. Klaus Doppler, in *Unternehmenswandel gegen Widerstände - Change Management mit den Menschen*, Frankfurt/Main, Campus Verlag GmbH, 2002, p. 419.
- [2] „BWL-Wissen.net - Ablauforganisation,“ Tapas Portale Management GmbH & Co. KG, [Online]. Available: <https://bwl-wissen.net/definition/ablauforganisation>.
- [3] H. T. 2. I. H. H. 2. M. E. 2. A. Savila, „Qualitätsmanagement in der AEMP,“ ÖGSV, Graz, 2020.
- [4] „Was ist ein Prozess in ISO 9001:2015,“ Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), [Online]. Available: <https://www.dgq.de/fachbeitraege/prozesse-in-iso-90012015/>. [Zugriff 2020].
- [5] H. Stolzenberg, *Change Management*, S. Verlag, Hrsg., Heidelberg, 2009, p. 229.
- [6] „https://lehrerfortbildung-bw.de/u_sprachlit/deutsch/bs/6bg/6bg3/k-stoerungen/ub1/,“ Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL). [Online]. [Zugriff 2020].

Abbildungsverzeichnis

Titelbild: https://www.computerwoche.de/a/klare-projektplanung-statt-guter-vorsaetze,3093838	
Abbildung 1: Muster eines Organigramms mit personalisierten Positionen.....	5
Abbildung 2: Zusammenspiel der zeitlichen und inhaltlichen Seite einer Veränderung.....	8
Abbildung 3: Darstellung von Beteiligung, Einfluss- und Austauschmöglichkeiten.....	9
Abbildung 4: Mögliche Ursachen für eine Kommunikationsstörung	11

7.4 Formular zur Prozesserstellung

Prozessname:	Code:
Zugehöriger Hauptprozess	Anzahl Prozessdurchläufe pro Jahr
Auslöser, Input:	Output:
<i>Wodurch wird der Prozess angestoßen, welche Informationen, Hilfsmittel liegen vor?</i>	<i>Was liegt als Ergebnis am Ende des Prozesses vor?</i>
Ziele:	
Was soll mit dem Prozess erreicht werden?	
Prozessmessung:	
Mit welchen Kennzahlen wird die Prozessqualität gemessen?	
Rollen (Wer ist beteiligt):	
Wer ist beteiligt?	
Schnittstellen:	
Zu welchen Prozessen gibt es Berührungspunkte bzw. inhaltliche Abhängigkeiten/Beziehungen?	
Prozessbeschreibung:	
Welche Hauptaufgaben müssen erledigt werden, um die Ziele des Prozesses zu erreichen?	

¹⁰ [3]

7.5 Erhebung von Prozessen

Vorgehensweise:

Themen	Beispiele
Standortbestimmung	Wer sind wir? Wo stehen wir? Stärken / Schwächenanalyse, zuk. Gefahren und Chancen
Mission, Q-Politik	Was ist unser Auftrag? Was kann der Kunde erwarten ?
Strategiefindung	Wie wollen wir dorthin kommen?
Ermittlung der Kern-Prozesse	Was TUN wir?
Darstellung der IST-Abläufe	Wie ist der momentane Prozessablauf?
Modellierung des gesamthaften Prozessmodells	Welche Prozesse? ...sind für ein gesamtheitliches Managementsystem noch zu berücksichtigen?
Modellierung der SOLL-Abläufe	Welche Alternativen zur Prozessverbesserung gibt es?
Festlegung Prozessverantwortlicher und Prozessparameter	Wer ist dafür geeignet?
Monitoring und Controlling	Wie läuft der Prozess und wie kann er weiter verbessert werden?
Steuerung der Organisation durch angewandtes Prozessmanagement	Plan –do-check-act

¹¹ [3]