









**Georg Grzonka**


**TÜV Media**

# Prozesse im Unternehmen strukturieren und darstellen

- Leseprobe -

### Übersicht über die Arbeitshilfen

-  Prozessbeschreibung in Tabellenform (datei\_01.doc)
-  Prozessdarstellung als Kombination von Ablaufdiagramm und Tabelle (datei\_02.doc)
-  Prozessdarstellung in Form eines Flussdiagrammes (datei\_03.ppt)
-  Prozessablaufdiagramm (datei\_04.vsd)
-  Prozesslandkarte (datei\_05.ppt)
-  Verfahrensweisung „Internes Systemaudit“ (datei\_06.doc)

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8249-1510-1

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2012  
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln  
[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.  
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.  
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln 2012

Die Inhalte dieses Werks wurden von Autor und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

## Prozesse im Unternehmen strukturieren und darstellen

von  
**Georg Grzonka**

### **Zielsetzung**

Sie erfahren hier, was unter einem Prozess im Zusammenhang mit einem Unternehmen oder einer Organisation zu verstehen ist und wie Prozesse strukturiert, dargestellt und dokumentiert werden können. Die verschiedenen Möglichkeiten werden anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis erläutert.

### **Problemstellung**

Die Begriffe „Prozess“ und „Prozessorientierung“ sind heute in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zu einem festen Bestandteil des Managementvokabulars geworden. Die ISO 9001 hat mit ihrem prozessorientierten Ansatz einen entscheidenden Impuls hierfür gegeben. Sie macht allerdings nur sehr allgemeine Aussagen dazu, wie Prozesse im Unternehmen strukturiert, dargestellt und dokumentiert werden sollen.

Dies hat zur Folge, dass in der Zwischenzeit eine Vielzahl von Prozessbegriffen mit den unterschiedlichsten Definitionen und Inhalten entstanden ist, was es dem Anwender in der Praxis nicht leicht macht, sich zurechtzufinden. So werden z. B. die Begriffe „Geschäftsprozess“, „Hauptprozess“, „Kernprozess“ oder „Schlüsselprozess“ einerseits völlig unterschiedlich interpretiert, andererseits aber auch synonym verwandt.

Einige andere Fragen, deren Beantwortung die Normenreihe ISO 9000, 9001 und 9004 offen lässt, werden in der Praxis häufig gestellt:

- Wie soll ich die Prozesse im Sinne der Norm dokumentieren?
- Welche Form der Darstellung ist möglich und angemessen?
- Wie stelle ich die Wechselwirkung der Prozesse dar? Dies wird von der Norm explizit gefordert.

Der folgende Beitrag soll dazu beitragen, diese Fragen anhand von Beispielen aus der Praxis von Unternehmen zu beantworten.

## Arbeitshilfen

- Prozessbeschreibung in Tabellenform (datei\_01.doc)
- Prozessdarstellung als Kombination von Ablaufdiagramm und Tabelle (datei\_02.doc)
- Prozessdarstellung in Form eines Flussdiagrammes (datei\_03.ppt)
- Prozessablaufdiagramm (datei\_04.vsd)
- Prozesslandkarte (datei\_05.ppt)
- Verfahrensanweisung „Internes Systemaudit“ (datei\_06.doc)

## 1 Definition des Prozessbegriffes

### ISO 9000

Die ISO 9000 definiert Prozess wie folgt:

„Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.

## DGQ

Eine ähnliche Definition bietet die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) an:

„Gesamtheit der Tätigkeiten, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen und unter Verwendung von Ressourcen Eingaben in Ergebnisse umwandeln“.

Prozess ist hier ganz allgemein definiert und kann nach DGQ in folgende spezielle Prozesse unterteilt werden:

- Geschäftsprozess
- Produktionsprozess
- Juristischer Prozess
- Projekt
- Entwicklung

Geschäftsprozess wird hierbei definiert als

„Prozess, der auf den dauerhaften Erfolg der Organisation ausgerichtet ist“.

## 2 Strukturierung der Prozesse

### 2.1 Überblick

## ISO 9001

In der ISO 9001 werden im Abschnitt 4.1, Anm. 1, die Prozesse eingeteilt in Prozesse für Leitungstätigkeiten, Bereitstellung von Ressourcen, Produktrealisierung, Messung, Analyse und Verbesserung.

## Strukturierung in der Praxis

In der Praxis wird jedoch überwiegend eine andere Strukturierung der Geschäftsprozesse verwendet – siehe Abbildung 1.

- Managementprozesse
- Kernprozesse

# Prozesse im Unternehmen strukturieren und darstellen

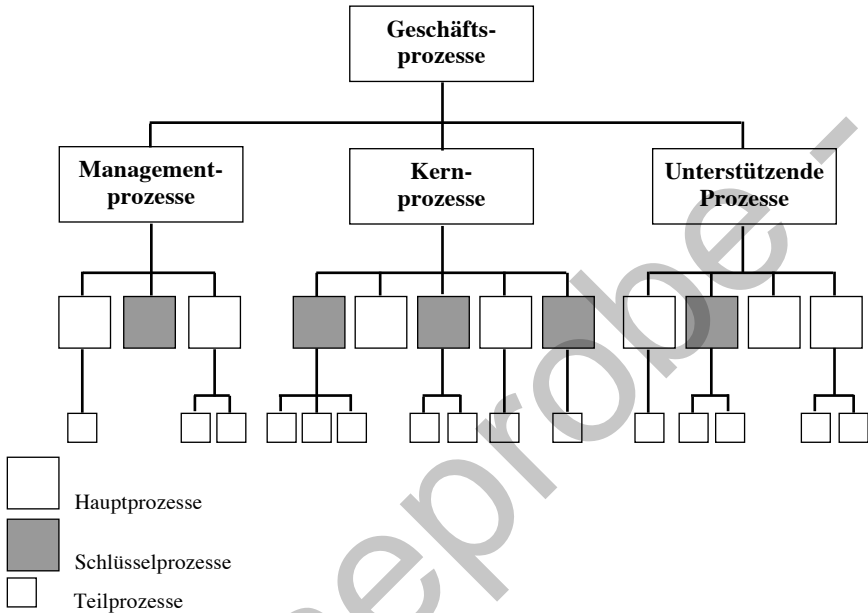


Abb. 1: Strukturierung der Prozesse im Unternehmen

- Unterstützende Prozesse  
Diese Prozesse bestehen jeweils aus
- Hauptprozessen und
- Teilprozessen.

## Schlüsselprozesse

Die für den Unternehmenserfolg wichtigsten Prozesse werden vielfach als „Schlüsselprozesse“ bezeichnet. Diese Prozesse erfordern die besondere Aufmerksamkeit des Managements.

Neben den genannten Begriffen gibt es eine ganze Reihe anderer Begriffe, die synonym verwendet werden – siehe

	Auch bezeichnet als
Managementprozesse	Führungsprozesse
Kernprozesse	Hauptprozesse Geschäftsprozesse Leistungsprozesse Schlüsselprozesse
Unterstützende Prozesse	Serviceprozesse Supportprozesse
Schlüsselprozesse	Kernprozesse
Teilprozesse	Subprozesse

Abb. 2: Synonyme von Prozessbegriffen

## Abbildung 2.

Da für diese Prozessbegriffe keine Norm existiert, werden die Begriffe sowohl in der Praxis als auch in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet. Wir verwenden hier die Strukturierung nach Abbildung 1.

## 2.2 Managementprozesse

### Definition

Die Managementprozesse schaffen die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die übrigen Prozesse, insbesondere die Kernprozesse. Hier einige Beispiele für Managementprozesse:

### Beispiele

### Managementprozesse

- Strategieentwicklung
- Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitspolitik
- Budgetierung
- Personalplanung und -entwicklung
- Managementbewertung (Management-Review)