

1 Dokumentation von Prozessen

Die Grundsätze der QM-Dokumentation wurden bereits im Teil 1 QM-Methoden PQ-Sys® beschrieben. Zu unterscheiden sind die **Vorgabe- und Nachweisdokumente**.

Die Dokumentation kann in jeglicher Form erfolgen. Wichtig ist, dass sie zielgerichtet und unterstützend für die Mitarbeitende und das Management ist.

Darüber hinaus sind die Vorgaben der Kosten-/Leistungsträger und der relevanten Rechtsvorschriften (z. B. bzgl. der Dokumentationspflichten beim Arbeits-, Datenschutz und Hygiene) zu beachten.

Hinweis

im Teil 1 QM-Methoden PQ-Sys® und im Modul 6 des Lehrgangs QM Anwendung PQ-Sys® finden Sie eine Liste der dokumentierten Informationen, die im QM (bei einer Zertifizierung) gem. der Norm DIN EN ISO 9001:2015 gefordert werden.

Ein Herzstück der QM-Dokumentation sind die Prozesse.

1.1 Prozesslandschaft

Bei der Darstellung von Prozessen, soll möglichst das Vorgehen „*vom Groben ins Detail*“ gewählt werden.

In der Fachliteratur wird oft zwischen den **Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen** unterschieden.

Ein grober Überblick aller Prozesse in Form einer Prozesslandschaft (= Prozesslandkarte, Prozessstrukturbild) ist oft ein Bestandteil von QM. Er fördert das Verständnis, die Organisation als ein **System miteinander verbundener Prozesse** zu begreifen.

Eine gute Methode für die Erstellung der Prozesslandschaft ist ein Managerworkshop unter Beteiligung aller wichtigen Prozessverantwortlichen bzw. Bereiche.

Nach einem Impulsvortrag über Prozessmanagement können dann die Prozesse zunächst „nur“ als eine grobe Übersicht erfasst werden. Hierzu hat sich die Pinnwandtechnik als sehr hilfreich erwiesen.

Ein weiterer Schritt besteht in der Klärung der Schnittstellen, d. h. wo fängt ein Prozess an und womit endet er (Prozess von ... bis ...).

Anschließend können einzelne Prozesse beschrieben werden.

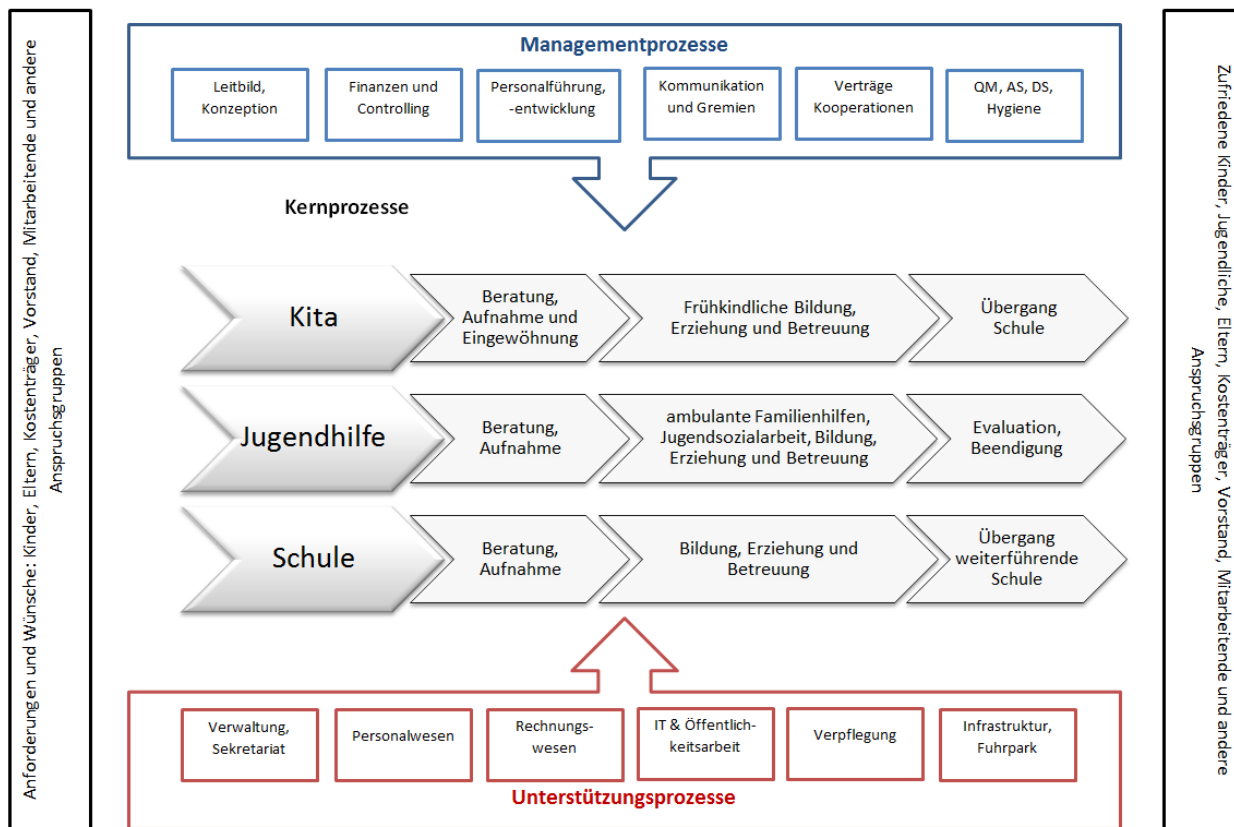


Abb. 1 Prozesslandschaft eines Trägers der Kinder- und Jugendhilfe

1.2 Prozessbeschreibung

Eine Prozessbeschreibung kann als Unterstützung für die Durchführung von Prozessen und für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden dienen. Gute Prozessbeschreibungen können als "Know-how-Speicher" der Organisation dienen. Das organisationsbezogene Wissen wird hier festgehalten und transparent nach innen dargestellt.

Jegliche Formen und Methoden der Prozessbeschreibungen sind zulässig und können auch miteinander kombiniert werden (z. B. Flussdiagramm, Tabelle, Fotos, Audio- und Videoaufnahmen).

Eine Vereinbarung von klaren Strukturen für alle Prozessbeschreibungen hilft, sich schnell zu orientieren.

Für die Anwender/innen ist es wichtig, dass die Prozessbeschreibungen verstanden werden und ein Nutzen stiften. D. h. die Mitarbeitenden müssen wissen, wie man sie liest und interpretiert sowie wo aktuelle Beschreibungen mit den dazugehörigen Dokumenten zu finden sind.

Durch eine zunehmende Digitalisierung und Vernetzung sowie einen Zugriff aller Mitarbeitenden auf einen gemeinsamen Server/eine Cloud, können eine schlanke Dokumentation und einfache Steuerung der Dokumentation erreicht werden.

Im QM können Prozessbeschreibungen mit weiteren relevanten Dokumenten (Formulare, Checklisten, Datenbanken, Fachstandards...) verlinkt werden. In dem Kontext wird empfohlen, im Vorfeld ein Konzept zu Rechten (Zugriff, Lesen, Änderung, Löschung) durch die Leitung, das QM und die EDV, auch in Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten zu definieren. Beispiele der Prozessbeschreibung sind nachfolgend und unter Pkt. Prozessaufnahme zu finden.

Prozessbeschreibung in Tabellenform

Prozesse können in Tabellenform dargestellt werden. Solch eine Prozessbeschreibung kann ggf. auch um ein Flussdiagramm ergänzt werden.

Prozessname: ...		ggf. Prozesskürzel: ...		
Zweck/Ziel des Prozesses: ...				
Anwendungs-/Geltungsbereich des Prozesses: ...				
Nutzer und Lieferanten (extern, intern): ...				
Schnittstellen (extern, intern): ...				
Verantwortliche/r:		Vertreter/in		
Prozesssteuerung: (Kennzahlen, Indikatoren und deren Anwendung): ...				
Prozessrisiken und der Umgang: (ggf. Verweise einfügen) ...				
Prozess-	Erläuterungen:			
schritte:				
1.	...			
...	...			
<i>Verantwortungsmatrix (optional) (die Prozessschritte werden in der rechten Spalte nochmals aufgezählt; in den übrigen Spalten werden die zutreffenden Stellen mit Kürzeln eingetragen)</i>				
<i>Prozessschritt</i>	<i>Verantwortung</i>	<i>Durchführung</i>	<i>Mitwirkung/ Beratung</i>	<i>Information</i>
1				
...				
Dokumente: Aufzählung der relevanten Dokumente, differenziert nach Vorgabe- und Nachweisdokumenten				
Begriffe, Abkürzungen (ggf. als Anhang zur QM-Dokumentation): ...				

Abb. 2 Prozessbeschreibung als Tabelle

1.3 Prozessaufnahme

Eine Prozessaufnahme erfolgt methodisch meistens durch ein **strukturiertes Interview** mit den Prozessverantwortlichen und Mitarbeitenden an einem ruhigen Ort. Oft ist es sinnvoll, auch die Verantwortlichen der angrenzenden Prozesse mit einzubeziehen, um die Schnittstellen zu klären.

Ziel ist es, den **aktuellen Ablauf** eines Prozesses zu erfassen und Verbesserungsideen zu identifizieren.

Die Darstellungsform als **Flussdiagramm**¹ mit ergänzenden Informationen ist vor allem für Kernprozesse sehr hilfreich. Dadurch können die wichtigsten Schritte des Ablaufs übersichtlich festgehalten werden.

Darüber hinaus werden interne und externe **Schnittstellen** gut erkennbar. Sie sind erfahrungsgemäß oft eine Quelle von Problemen. Im Rahmen der Einführung und Weiterentwicklung des QM gehört es deshalb zu den wichtigsten Aufgaben, die im Prozess vorhandenen Schnittstellen zu beseitigen, zu verringern und zu klären. D. h. es soll für die Beteiligten im Prozess und in der Organisation klar sein, welche (Teil) Ergebnisse:

- 1 in welcher Güte
- 2 wann
- 3 von wem
- 4 an wen

bereitzustellen sind, damit z. B. nachfolgender Prozess ohne Fehler, Verzögerung, Nachfragen etc. korrekt durchgeführt werden kann.

Während des Interviews zeichnet der/die Interviewer/in die Ergebnisse auf. Es hat sich bewährt, nach jedem Punkt die festgehaltenen Ergebnisse kurz vorzutragen, um evtl. Missverständnisse gleich zu klären. Die Möglichkeit, die Pinnwandtechnik während des Interviews zu nutzen ist für die Erstellung von Flussdiagrammen sehr hilfreich. Damit können alle Beteiligten den Ablauf sehen und ggf. gleich die Ergebnisse korrigieren.

Es kann auch sinnvoll sein, mit mehreren Prozessbeteiligten nacheinander dieses Interview zu führen, um alle Facetten des Prozesses zu erfassen.

Erst in einem weiteren Schritt wird die Prozessbeschreibung mit einem Flussdiagramm erstellt. Danach können bei Bedarf ggf. weitere unterstützende Dokumente erstellt oder angepasst werden.

Die Möglichkeit, ein Flussdiagramm digital zu zeichnen kann auch durch kostenlose Open-Source Programme wie Dia, XMind oder FreeMind. Eine komfortable Alternative bietet MS Visio an.² Jedoch kann auch im MS Word (Einfügen → Formen → Flussdiagramm) oder im PowerPoint ein Flussdiagramm gezeichnet werden.

¹ Vgl. Thema Flussdiagramm in QM-Methoden für Einsteiger Teil 1

² Hierzu verweisen wir auf die Sonderkonditionen für die Mitglieder des Paritätischen durch die Rahmenverträge.

Routinierte Interviewer können die Antworten auch sofort am Laptop erfassen und ein Flussdiagramm zeichnen.

Im Nachgang erhält die/der Prozessverantwortliche/r die Prozessbeschreibung und bestätigt sie. Erst dann erfolgt die Freigabe durch die Leitung und die Information der Mitarbeitenden.

Leitfaden Prozessaufnahme

Viele der durch den Leitfaden berührten Punkte ergeben sich aus den Anforderungen der DIN EN ISO 9001. Bei der Erstellung der Prozessbeschreibung ist die Orientierung an dem PDCA-Kreis sinnvoll.

Der Leitfaden hat eine Hilfsfunktion und kann auch als Kopiervorlage genutzt werden.

Leseprobe