Die Umsetzung der Prozessorientierung wird nur gelingen, wenn die prozessorientierten Denk-und Handlungsansätze von **allen Beteiligten**, das heißt Vorgesetzten und Mitarbeitern, verstanden werden.

In der Abbildung wird gezeigt, dass ein Veränderungsprozess von der Funktionsorientierung zu Prozessorientierung stattfinden muss, in denen das "Kästchendenken" umgewandelt wird in eine prozessorientierte Ablaufbeschreibung.

Von der Organisation mit Projektverständnis zur Prozessorganisation.

**Definition der unternehmensspezifischen Prozesse**

Das **Geschäftsprozessmodell** spielt eine wichtige Rolle, weil es die Grundlage für die Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems sein sollte. Als erstes ist es also für die Beschreibung der Prozessorientierung wichtig, die unternehmensspezifischen

* Kernprozesse,
* Führungsprozesse,
* Unterstützungsprozesse

zu spezifizieren, um sie anschließend zu

* analysieren,
* modellieren und
* dokumentieren.

**Benennung der Hauptprozesse**

Nach der neuen ISO 9001 muss die **oberste Leitung** die Hauptprozesse benennen, die mit der Produktion oder Dienstleistungserbringung unmittelbar im Zusammenhang stehen.

Außerdem sollte die oberste Leitung die übrigen Prozesse ermitteln, die die Wirksamkeit dieser Hauptprozesse und/oder die Erfordernisse der interessierten Parteien beeinflussen.

**Analyse der Wechselwirkung von Prozessen**

Um sicherzustellen, dass sämtliche Prozesse als ein effizientes Netz funktionieren, sollte die Organisationen auch die **Wechselwirkung** der Prozesse analysieren.

Bedacht werden sollte dabei Folgendes:

* Ablauf und Wechselwirkung von Prozessen sind so zu gestalten, dass die gewünschten **Ergebnisse** erzielt werden.
* Eingaben, Tätigkeiten und Ergebnisse sind klar **festzulegen** und zu **lenken**.
* Es ist ein Management von **Risiken** und Chancen einzuführen.
* Es sind Verfahren festzulegen und einzuführen, mit denen sich verifizieren lässt, dass die **Verbindungsstellen** zwischen   
   Prozessen wirksam funktionieren.
* Die Eingaben und Ergebnisse sind zu überwachen, um zu verifizieren, ob die einzelnen Prozesse wirksam ineinandergreifen.
* Es ist eine Datenanalyse einzuführen, die über alle Prozesse hinweg eine **ständige Verbesserung** ermöglicht.

Die Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse lassen sich in einem Geschäftsprozessmodell miteinander verknüpfen.

Für jeden Qualitätsrelevanten Prozess ist der jeweilige Prozessinput und Prozessoutput zu bestimmen.

**Die Aufgaben bei der Erarbeitung des Geschäftsprozessemodells im Einzelnen**

* Definition der Prozesse mit Teilaufgaben.
* Spezifikation der Prozessinhalte.
* Festlegung der Zielsetzung des Prozesses.
* Festlegung des Geltungsbereichs für den Prozess und Festlegung der angrenzenden Prozesse (Vorgänger, Nachfolger).
* Bestimmung des/der Prozessverantwortlichen.
* Erstellen einer Prozesscharakteristik.
* Ermittlung der Anforderungen an den Prozess.

Im Rahmen einer Prozessanalyse sind die

* Prozessabläufe,
* Arbeitsschritte,
* Aktivitäten,
* Verantwortung,
* die verwendeten Dokumente,
* die Daten,
* die Zuständigkeiten,

**systematisch** zu erfassen und zu dokumentieren.

