

## Prozessmanagement

# Worum geht es bei der Prozessverantwortung?

Wer trägt die Verantwortung für einen Prozess? Für den reibungslosen Ablauf, Qualität und Zielerreichung? Da beim Prozessgeschehen viele Mitarbeitende eingebunden sind, ist die Verantwortung aufzuteilen. Was ist dabei zu beachten?

Zuletzt geändert am 25.09.2023

Von Dr. Rainer Feldbrügge



## Was ist bei der Prozessverantwortung zu klären?

In vielen Unternehmen werden verantwortliche Personen für einzelne Prozesse benannt. Manchmal wird das auch in regulatorischen Vorschriften gefordert. Dann gibt es meistens eine Liste mit Namen, die für die verschiedenen Prozesse verantwortlich sind.

Aber was diese Personen dann wirklich tun sollen, bleibt unklar. Fragen bleiben offen:

- Was beinhaltet die Verantwortung für einen Prozess – und ist das eine andere Verantwortung als die, die eine Führungskraft in der Linie ohnehin schon trägt?
- Braucht jemand, der Prozessverantwortung übernimmt, dafür bestimmte Kompetenzen im Unternehmen oder sind dafür besondere Qualifikationen erforderlich?

## Was muss bei der Zuweisung von Prozessverantwortung beachtet werden?

Für Antworten ist es hilfreich, verschiedene Facetten von Prozessen und Verantwortung zu unterscheiden. Zunächst sehen wir **drei Ebenen** von Verantwortung:

- Die Aktivität
- Die einzelne Prozessinstanz (Durchführung)
- der Prozess als regelmäßiges Muster

Jede dieser Ebenen umfasst ein anderes Ausmaß von Verantwortung.

Außerdem unterscheiden wir Verantwortung **inhaltlich** in

- Durchführungsverantwortung,
- Ergebnisverantwortung und
- Prozessverantwortung (im engeren Sinn).

Das sind die Aspekte eines Prozesses, für die Verantwortung zu tragen ist. Aus dieser Unterscheidung ergeben sich Anforderungen an die Qualifikation und die Entscheidungskompetenzen für die Träger von Verantwortung im Prozess.

Diese Überlegungen helfen bei der Entscheidung, wer für die verschiedenen Arten von Verantwortung die passende Person ist – und ob diese Verantwortungen an eine Person, den Prozesseigner (Process Owner), oder auf verschiedene Personen zu vergeben sind.

## Prozessverantwortung ist Teamaufgabe

Alle Personen, die an der Erbringung einer Leistung für einen (internen oder externen) Kunden beteiligt sind, tragen gemeinsam die Verantwortung dafür, dass diese Leistung gut ist. „Gut“ heißt in der Regel, dass

- sie den Erwartungen der Kunden gerecht wird,
- die Kunden die Kommunikation und die Leistung positiv erleben,
- sie gesetzlichen Ansprüchen gerecht wird,
- wirtschaftlich erbracht wird und dabei – Ressourcen geschont werden.

Das bedeutet, dass jede Person immer etwas mehr Verantwortung trägt, als in dem jeweils eigenen Arbeitsbereich vorgegeben ist. In der Alltagssprache nennen wir das „mitdenken“.

Die Kommunikation ist aber in der Praxis einfacher, wenn stellvertretend eine Person für das Team kommuniziert und als „Verantwortlich“ benannt ist. Diese Stellvertretung

befreit niemanden von der Aufgabe, immer das Ganze mitzudenken und das Kundeninteresse im Auge zu behalten.

## Prozessverantwortung ist Führung

In vielen Geschäftsprozessen sind Personen aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens beteiligt. Diese bilden für den Zweck des Prozesses dann ein Team.

Dass dieses Team in keinem Organigramm auftaucht und nirgends so benannt ist, ist eine der wichtigen Herausforderungen für das Prozessmanagement. Aber auch dieses Prozessteam braucht Führung.

Führung sorgt dafür, dass ein Team dauerhaft leistungsfähig bleibt. Das umfasst sechs zentrale Funktionen:

1. **Der Blick von außen:** Wer führt, bringt immer wieder die Außenperspektive in den Blick. „Passt das, was wir hier tun, zu den Erwartungen unserer Kunden?“
2. **Strategie und Veränderung:** Führen bedeutet, den Blick in die Zukunft zu lenken. Nicht alles, was bisher gut und richtig war, muss auch in Zukunft noch gut sein. „Müssen wir unsere Zusammenarbeit anpassen, um fit für zukünftige Herausforderungen zu sein?“
3. **Ressourcenverbrauch:** Wenn niemand darauf schaut, tendieren alle Organisationen dazu, für ihre Arbeit schleichend mehr Ressourcen zu verbrauchen. Führen bedeutet, kritisch auf die Wirtschaftlichkeit der Zusammenarbeit zu schauen.
4. **Organisation:** Führen heißt, die Zusammenarbeit zu organisieren. Dafür sorgen, dass jede Person weiß, was sie wissen muss, dass Beobachtungen wahrgenommen werden, dass Verbesserungen diskutiert und umgesetzt werden – aber auch, dass wir uns nicht dauerhaft mit uns selbst beschäftigen.
5. **Personen binden:** Alle Teams sind darauf angewiesen, dass die Personen mehr einbringen, als sie per Vertrag schuldig sind. Ohne dieses Engagement kann kein Unternehmen gelingen. Andererseits müssen alle Personen im Prinzip austauschbar bleiben. Daraus entsteht ein Dilemma, weil Menschen ein Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit haben. Das Streben nach Austauschbarkeit stört also die innere Motivation. Führen heißt, die Personen im Team einzubinden und die Voraussetzungen für innere Motivation zu schaffen.

6. **Transparenz:** Ohne Führung tendieren alle Organisationen dazu, sich intransparent zu machen. Führung hat die Funktion, Leistung und Beitrag sichtbar zu machen und Produktivität im Prozess zu beobachten.

Wenn wir Verantwortung in Prozessen definieren, dann achten wir darauf, dass diese sechs Grundfunktionen von Führung kontinuierlich bedient werden. Wer diese Führung am Ende ausübt, ist dabei zweitrangig. Wichtig ist nur, dass alle Funktionen wahrgenommen werden.

## Prozessverantwortung erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen

Verantwortung bedeutet also, dass wir Führungsfunktionen im Prozessteam wahrnehmen. In den Geschäftsprozessen des Unternehmens können wir verschiedene Ebenen ausmachen, die einen Teil dieser Verantwortung umfassen.

### Aktivität

Auch wenn grundsätzlich alle am Prozess beteiligten Personen gemeinsam die Verantwortung für das Ergebnis tragen, dann übernimmt dennoch jede Person innerhalb des Prozesses bestimmte Aufgaben. Die Arbeitsteilung im Prozess ist eine der Grundlagen unserer Produktivität, schafft aber auch Koordinationsaufgaben.

Wir bezeichnen ein Paket an Tätigkeiten, das im Prozessablauf an einer Stelle von einer Rolle zu erledigen ist, als eine Aktivität. In Prozessmodellen ist eine Aktivität die kleinste zuordenbare Einheit des Prozesses.

Zu jeder Aktivität sollte geklärt sein, welches Ergebnis am Ende vorliegen soll und welche Qualitätsanforderungen daran gestellt sind.

Wer eine Aktivität ausführt, übernimmt die Verantwortung dafür, dass er oder sie alles richtig getan hat, damit dieses Ergebnis gesichert ist. Die Ausführenden der nachfolgenden Aktivitäten müssen sich darauf verlassen können.

### Prozessinstanz

Eine Prozessinstanz beschreibt genau eine Ausführung eines Prozesses. Am Beispiel eines Auftragsprozesses könnte dies der Auftrag mit der Auftragsnummer 4711 sein, der Auftrag von Kunde Müller vom 30.08.2023 oder ähnlich.

Verantwortung für eine Prozessinstanz bedeutet dann, dass genau dieser Auftrag so bearbeitet wird wie erwartet, auch wenn dazu mehrere Aktivitäten von verschiedenen Durchführungsverantwortlichen erforderlich sind.

Wir können auch Gruppen von Instanzen zusammenfassen. Zum Beispiel alle Aufträge, die in der Niederlassung Süd bearbeitet werden, oder alle Personaleinstellungen in Werk A, oder alle Anträge für Antragsteller mit den Buchstaben A-F.

Es leuchtet ein, dass das Team in der Filiale Nord keine Verantwortung für die Ausführung der Aufträge in Filiale Süd wahrnehmen kann.

## Prozess

Der Prozess ist dabei die umfangreichste Ebene der Prozessverantwortung. Ein Prozess ist das regelmäßig wiederkehrende Muster von Tätigkeiten und Kommunikation, das wir jedes Mal ausführen, wenn wir eine Leistung erbringen.

Der Auftragsprozess aus unserem Beispiel beschreibt alle Arbeitsschritte, die zur Bedienung eines Kundenauftrags notwendig sind.

## Fazit

Prozessverantwortung lässt sich nicht einfach einer Person zuweisen. Sie kommt an unterschiedlichen Stellen im Prozess zum Tragen und umfasst eine Vielzahl von Aufgaben. Deshalb übernehmen alle im Team einen Teil der Prozessverantwortung. Sie reicht von: „Eine Tätigkeit wird korrekt ausgeführt.“ Bis hin zu: „Wir liefern dem Kunden das gewünschte Ergebnis und arbeiten dabei wirtschaftlich.“

## Prozessorganisation

# Aufgaben zur Prozessverantwortung

Prozessverantwortung zeigt sich auf drei unterschiedlichen Ebenen. Dort fallen jeweils besondere Aufgaben an. Entscheidend dabei sind die Verantwortung für die Durchführung des Prozesses, für die gute Leistung und für alles Organisatorische drumherum.

Zuletzt geändert am 27.09.2023

Von Dr. Rainer Feldbrügge



## Arten der Prozessverantwortung mit unterschiedlichen Aufgaben

Vor dem Hintergrund der drei Ebenen von Prozessverantwortung können wir jetzt unterscheiden, welche inhaltlichen Aspekte von Verantwortung in den einzelnen Ebenen zum Tragen kommen.

### Durchführungsverantwortung

Die Ausführungs- oder Durchführungsverantwortung bezieht sich vornehmlich auf die Ebene der Aktivität. Eine Person, die eine spezielle Aktivität in einer einzelnen Prozessinstanz ausführt, übernimmt die Verantwortung dafür, dass sie das richtig tut.

Das setzt voraus, dass dieses „richtig“ für alle Leute klar ist, die eine Aufgabe prinzipiell übernehmen können. Dazu hilft es, für jede Aktivität zu beschreiben,

- welche Ausgangsbedingungen gegeben sind,
- welches Ergebnis in welcher Qualität zu erreichen ist,
- was dafür zu tun ist,
- welche Werkzeuge zur Verfügung stehen und - auf welche Risiken besonders zu achten ist.

Das ist der typische Inhalt einer guten Prozessdokumentation.

Diese Verantwortung beinhaltet, dass ich Bescheid gebe, wenn ich aufgrund von Hindernissen diese Aufgabe nicht korrekt ausführen kann. Oder wenn die vorgegebenen Bedingungen in einem Fall nicht erfüllt sind.

Eine Regel lautet: **„Gib keine schlechte Arbeit weiter, nimm keine schlechte Vorarbeit an.“**

Wenn die Durchführungsverantwortung beobachtet werden soll, dann müssen wir wissen, wer in welcher Prozessinstanz (zum Beispiel Auftragsnummer) welche Aktivität ausgeführt hat.

Die Idee der Gesamtverantwortung drückt sich darin aus, dass jede Person aufmerkt, wenn ihr etwas Außergewöhnliches auffällt. Selbst wenn ich meine Arbeit korrekt ausführen kann, ich aber sehe, dass es einen Fehler oder eine Auffälligkeit gibt, dann kann ich nicht einfach darüber hinwegsehen.

## Ergebnisverantwortung

Eigentlich müsste ja immer ein gutes Ergebnis herauskommen, wenn alle Mitarbeitenden im Prozess ihre jeweilige Aufgabe richtig erledigen. Aber das Ganze ist eben mehr als die Summe der Teile. Darum trägt das gesamte Team die Verantwortung für ein gutes Ergebnis.

Diese Verantwortung wird häufig (stellvertretend!) an eine Person vergeben, meistens eine Führungsperson in der Linie. Die soll darauf achten, dass die einzelnen Beteiligten in jedem Fall richtig zusammenarbeiten und ein gutes Ergebnis erwirtschaften.

Ergebnisverantwortung umfasst zum einen die **gute Leistung für den Kunden** eines Prozesses und das gewünschte Kundenerleben. Aber sie betrifft auch die eingesetzten Ressourcen, also die **Wirtschaftlichkeit der Ausführung** und die **Einsatzbereitschaft der Personen**.

Das Ergebnis von Prozessen wird sehr häufig in Form von Kennzahlen beobachtet. Wer die Ergebnisverantwortung trägt, wird also daran gemessen, dass die berichteten Kennzahlen im vorgegebenen Toleranzbereich liegen.

Dabei bezieht sich die Ergebnisverantwortung immer auf ganze Prozessinstanzen und nicht nur auf einzelne Aktivitäten. Es kommt schließlich darauf an, was „hinten herauskommt.“

Wenn wir Prozesse definieren, die in verschiedenen Organisationseinheiten parallel ausgeführt werden (zum Beispiel der Auftragsprozess in allen Filialen), dann kann die Ergebnisverantwortung immer nur für eine Gruppe von Prozessinstanzen definiert werden. Meistens trägt dann die Leitung einer Einheit diese Ergebnisverantwortung für alle Instanzen, die in dieser Einheit bearbeitet werden.

Ergebnisverantwortung wird häufig an Führungspersonen in der Linie vergeben, weil diese auch die Verantwortung über die eingesetzten Ressourcen tragen. Sie können also Aufträge umplanen, wenn eine Maschine ausfällt oder Personalkapazität verschieben, wenn irgendwo ein Engpass auftritt. Diese Reaktionsmöglichkeit ist notwendig, um der Ergebnisverantwortung gerecht zu werden.

## Prozessverantwortung

Prozessverantwortung bezieht sich nicht nur auf einzelne Instanzen, sondern auf alle Instanzen eines Prozesses. Sie umfasst auch nicht die Verantwortung für das Ergebnis, sondern für die **Zusammenarbeit im Prozess**.

Beim Fokus auf das Ergebnis geraten gerne mal Nebenbedingungen der Arbeit aus dem Blick. Das ist besonders kritisch, wenn es um Sicherheitsvorschriften geht, betrifft aber auch Datenschutz oder Vorgaben für Kundenkommunikation. Wer einseitig auf das Ergebnis schaut, drückt dabei schon einmal ein Auge zu.

Hier kommt die Prozessverantwortung zum Tragen – sie bildet ein Gegengewicht zum Ergebnisfokus der Linienführungspersonen. Prozessverantwortung schaut also vor allem auf **das „Wie“ der Leistungserbringung**. Häufig werden Prozessverantwortliche als Prozesseigner oder Process Owner bezeichnet.

## Was bei der Prozessverantwortung zu beachten ist

### Beobachtung

Ich nenne Prozessverantwortung daher auch „Beobachtungsverantwortung“, denn hier geht es darum, dass wir uns bei unserer Arbeit selbst beobachten – also Obacht legen auf das, was außer dem Ergebnis noch wichtig ist.

Dazu gehört zunächst, dass ein Prozess überhaupt beobachtbar ist. Wir müssen also einen Prozess definieren und beschreiben, damit wir darauf achten können, ob wir die Arbeit so ausführen, wie wir das geplant haben.

Zur Prozessverantwortung gehört deshalb die Definition und Beschreibung der Prozesse. Und damit auch die Aktualität dieser Beschreibungen. Veraltete Prozessbeschreibungen bedeuten, dass diese Beobachtungsverantwortung nicht ausreichend wahrgenommen wird.

### Abweichungen und Fehler

Beobachten heißt aber auch, festzustellen, ob wir uns an das halten, was wir in der Prozessbeschreibung vereinbart haben. Treten Ausnahmen auf, weichen Personen vom festgelegten Prozess ab, sollten wir das zur Kenntnis nehmen.



Dabei ist nicht jede Abweichung ein Fehler. Manchmal vermeiden wir Fehler, indem wir kurzfristig reagieren und vom beschriebenen Vorgehen abweichen. Das ist gut so.

Manche Unternehmen überleben nur, weil es genügend Menschen gibt, die den Mut haben, von den Prozessen abzuweichen. Aber wir sollten es zur Kenntnis nehmen und nachdenken, ob wir unseren Prozess anpassen müssen.

## Kennzahlen

Wenn Prozessergebnisse in Kennzahlen gemessen werden, dann gehört es zur Beobachtungsverantwortung, dass diese Kennzahlen sinnvoll definiert sind.

- Stellen die berichteten Zahlen wirklich eine relevante Qualität unserer Arbeit dar?
- Werden sie auf die richtige Weise erhoben?
- Werden sie überhaupt zur Kenntnis genommen?

### Merke

#### **Was Ergebnisverantwortung von Prozessverantwortung unterscheidet**

Wer diese Beobachtungsverantwortung trägt, ist nicht verantwortlich dafür, ob die Durchlaufzeit eines Prozesses zwei oder drei Tage beträgt – das gehört zur Ergebnisverantwortung. Die Prozessverantwortung bedeutet, dass mit der Durchlaufzeit eine relevante Größe beobachtet wird und der berichtete Wert stimmt.

## Separation of Concerns

Auch hier bildet die Prozess- oder Beobachtungsverantwortung ein hilfreiches Gegengewicht zum Ergebnisfokus. Wenn die Person gleichzeitig für die Erhebung von Kennzahlen verantwortlich wäre, wie für das tatsächliche Ergebnis, dann wird eben der Bock zum Gärtner.

Die „Separation of Concerns“ ist ein wichtiger Management-Grundsatz.

## Das Gras wachsen hören

Verantwortung für den Prozess bedeutet, das Gras wachsen zu hören.

- Wo gibt es Engpässe im Prozess?

- Wo häufen sich Abweichungen und Fehler?
- Wo ist Unzufriedenheit unter den Beteiligten?

Diese Informationen werden häufig nicht an Vorgesetzte gemeldet. Da ist es hilfreich, wenn neben der Person für die Ergebnisverantwortung noch eine Instanz da ist, die Botschaften „auf dem kleinen Dienstweg“ wahrnimmt.

Schließlich muss es jemanden geben, der die aktuelle Last des Prozessteams kennt und Lastspitzen voraussehen kann.

- Wie viele Aufträge sind gerade in Bearbeitung?
- Wann kommt eine neue Vertriebsoffensive oder Marketingaktion, die zu einer Auftragspitze führen kann?
- Wann fallen Anlagen oder Personen aus, die zu Engpässen führen können?

Auch diese Informationen werden im Fokus auf das Ergebnis gerne ausgeblendet. Dann ist es gut, wenn es noch eine Verantwortungsinstanz gibt.

## **Was hat das RACI-Modell damit zu tun?**

In vielen Unternehmen gibt es eine Differenzierung von Verantwortung nach dem RACIModell. Das Kürzel steht für Verantwortungsaspekte „Responsible, Accountable, Consulting, Informed“.

Übertragen auf die hier genannten Aspekte entspricht „Responsible“ der Durchführungsverantwortung, bezieht sich also auf einzelne Aktivitäten. „Accountable“ entspricht der Ergebnisverantwortung und bezieht sich auf Prozessinstanzen.

## Personalentwicklung

# Kompetenzen und Qualifikationen für die Prozessverantwortung

Für einen Prozess lassen sich unterschiedliche Arten der Prozessverantwortung unterscheiden. Es muss Verantwortung übernommen werden für die Durchführung, das Ergebnis und das „Wie“ im Prozess. Welche Kompetenzen sind jeweils notwendig, um die unterschiedlichen Verantwortungsaspekte für Prozesse zu übernehmen?

Zuletzt geändert am 04.10.2023

Von Dr. Rainer Feldbrügge



## Kompetenzen für die Durchführungsverantwortung

Für die Durchführungsverantwortung ist eine **Ausführungskompetenz** notwendig. Tätigkeiten, die eine bestimmte Qualifikation erfordern, können nur von Personen mit dieser Qualifikation ausgeführt werden: Operieren sollten im Krankenhaus nur Chirurgen.

Aber zusätzlich gibt es für einzelne Aktivitäten noch notwendiges Wissen oder Erfahrung. Dazu ist es hilfreich, für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erheben, wer welche Aktivität auf welchem Level ausführen kann.

Ein unteres Level könnte sein, dass jemand die Tätigkeit unter Aufsicht ausführen kann, ein weiteres Level könnte sein, dass jemand eine Tätigkeit eigenständig für alle Regelfälle beherrscht, ein höheres Level die souveräne Erledigung der Tätigkeiten auch in Sonderfällen.

Mit diesem Skill-Profil können Führungsverantwortliche dafür sorgen, dass jederzeit genügend Personen im notwendigen Level verfügbar sind – oder eben qualifiziert werden.

Das Konzept der **T-Qualifikation** ist dabei hilfreich:

- Alle Personen in einem Team sollten eine breite Palette an Aufgaben auf einem einfachen Level (für Regelfälle) beherrschen und – zusätzlich eine oder einige Aufgaben auch in der Tiefe.

Das schafft die Möglichkeit, bei Personalengpässen zu reagieren.

## Zuweisung der Ergebnisverantwortung

Wenn ein Prozess vollständig innerhalb des eigenen Führungsbereichs erledigt wird, dann deckt sich die Ergebnisverantwortung des Prozesses mit der schon bekannten Führungsverantwortung in der Linie.

Schwieriger wird es, wenn Prozesse auf die Mitarbeit von Personen aus verschiedenen Abteilungen angewiesen sind. Bei diesen übergreifenden Prozessen existiert ein Prozessteam (mit einer gemeinsamen Verantwortung), das in der Linienorganisation nicht sichtbar ist.

Wenn ich Ergebnisverantwortung dann in der Linie verankern will, muss ich Personen auf einer höheren Hierarchiestufe wählen, damit alle beteiligten Abteilungen zum Führungsbereich dieser Person gehören.

Das führt dazu, dass die Ergebnisverantwortung vom praktischen Geschäft weit entfernt ist. Und es bedeutet einen Verantwortungstau in der oberen Führung.

Also ist es oft ratsam, Ergebnisverantwortung quer zur Linienfunktion zu definieren. Das bedeutet, dass Linienführungspersonen bereit sind, sich gegenseitig „hineinzuregieren“ und damit umzugehen, dass Mitarbeitende zu verschiedenen Prozessteams gehören.

Das erhöht die Anforderung an die **Kommunikationsfähigkeit** der Führungspersonen.

## Prozessverantwortung und Personalentwicklung

Prozessverantwortliche mit ihren Aufgaben haben eine Führungsfunktion, ohne als Führungsperson in der Linie verankert zu sein. Solche Querschnittsfunktionen gewinnen in Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

Die Aufgabe bietet sich für Personen an, die zwar Verantwortung übernehmen, aber nicht in eine disziplinarische Führungsposition einrücken wollen. In den Personalabteilungen diskutiert man aktuell viel darüber, wie solche **Fachkarrieren** ausgestaltet werden können. Die Funktion der Prozessverantwortung ist dafür eine gute Möglichkeit.

Es ist zu empfehlen, die Prozessverantwortung unabhängig von der Linienorganisation zu vergeben, weil für diese Verantwortung viel kollegiale Kommunikation erforderlich ist.

Wer diese Verantwortung als Prozesseigner oder Process Owner übernimmt, fungiert auch als Vertrauensperson innerhalb des Prozessteams. Dazu ist es hilfreich, dass diese Person alle oder einen Großteil der Tätigkeiten im Prozess aus eigener Anschauung kennt und innerhalb des Teams gut vernetzt ist.

## Qualifikation für die Prozessverantwortung

Für die Qualifikation eines Prozessverantwortlichen sind also drei Aspekte wichtig:

1. **Fachkenntnis** für die Tätigkeiten im Prozess: Eine Person wird von den Prozessbeteiligten akzeptiert, wenn sie „vom Fach“ ist. Außerdem hat sie die Aufgabe, zu beobachten, da sollte ihr keiner ein X für ein U vormachen können.
2. **Kommunikative Kompetenz** und **gute Vernetzung**: Die Aufgabe der Prozessverantwortung ist Führung ohne Macht. Das erfordert die Fähigkeit, Menschen einzubinden, zuzuhören und die Suche nach Lösungen zu moderieren. Für Prozessverantwortliche ist also ein Training in Kommunikation und Moderation eine gute Investition.
3. **Prozesskompetenz**: Um Prozessverantwortung wahrzunehmen, muss man sich mit Prozessen auskennen. Es ist wichtig, zwischen gewachsenen Abläufen („war schon immer so“) und Kundenerwartungen zu unterscheiden. Die Fähigkeit, Wertschöpfung zu benennen und Verschwendung zu erkennen, ist zentral für Prozessverantwortliche.
4. **Methodenkompetenz**: Schließlich sollten Prozessverantwortliche Prozesse korrekt beschreiben können und mit den Instrumenten zur Prozessmodellierung souverän umgehen. Die Prozessbeschreibungssprache BPMN (Business Process Model & Notation) gehört zum Standardwissen für Prozessverantwortliche.

## Support und Supervision für Prozessverantwortliche

Neben der Qualifikation ist für Prozessverantwortliche der Support besonders wichtig. Eben weil sie in der hierarchischen Linie des Unternehmens keine Macht besitzen, sind sie auf Rückendeckung aus der Hierarchie angewiesen.

Es braucht also eine Person in einer oberen Führungsebene, die die Arbeit der Prozessverantwortlichen koordiniert, die für ihre Qualifikation sorgt und sie bei unausweichlichen Konflikten mit Linienführungskräften stärkt.

Supervision und ständige Weiterentwicklung sind notwendige Bausteine für eine erfolgreiche Arbeit von Prozessverantwortlichen und Prozesseignern.

## Autor

### Dr. Rainer Feldbrügge



Rainer Feldbrügge verbindet die Erfahrungen aus dem Prozessmanagement mit der Sichtweise des systemischen Organisationsberaters. Wenn wir auf Prozesse schauen, geht es immer um Veränderungen in der Organisation und um die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Er ist Autor des Buches „Systemisches Prozessmanagement: Unternehmen digitalisieren, Teams mobilisieren.“ In seinem Blog und seinem Newsletter beleuchtet er die verschiedenen Sichten auf Prozessmanagement und Führung.

E-Mail [rf@feldbruegge.eu](mailto:rf@feldbruegge.eu)  
Telefon +49 175 2483542  
Anschrift Dr. Rainer Feldbrügge  
Heiligenwiesen 67  
92318 Neumarkt  
Deutschland  
Web <https://feldbruegge.com>

## Impressum

b-wise GmbH  
Bismarckstraße 21  
76133 Karlsruhe  
DEUTSCHLAND

[service@business-wissen.de](mailto:service@business-wissen.de)  
Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2023, b-wise GmbH, All Rights Reserved