

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Inhalt

Inhalt	1
Managementsummary	1
Ausgangslage	2
Prozessdefinition	5
Bewertung der Prozesse anhand von Prozesskennzahlen	6
Anforderungen an Prozesskennzahlen	8
Entwicklung von Prozesskennzahlen zur Steuerung der Prozesse	9
Bewertung der Geschäftsprozesse	11
Einsatz des Prozessreports	12
Abbildungsverzeichnis	28
Autorenverzeichnis	29

Managementsummary

- Alle Geschäftsprozesse des Unternehmens, nicht nur ausgewählte, müssen messbare Ziele haben, die sich auf die aktuelle Geschäftspolitik beziehen
- Der Zielerreichungsgrad der definierten Prozesse muss über geeignete Prozesskennzahlen mit einem angemessenen Aufwand gemessen werden können, um die Prozesse steuern zu können.
- Alle definierten Prozesse auf der obersten Prozessebene (Schlüsselprozesse) müssen in regelmäßigen Abständen systematisch anhand festgelegter Bewertungskriterien validiert und verifiziert werden.
- Die Zusammenführung aller einzelnen Prozessbewertungen gibt letztlich Aufschluss über die gesamte Prozessfähigkeit des Unternehmens.
- Nur die Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit (Konformität) durch die Dokumentation und Archivierung der Prozesse ist nicht ausreichend, um die Prozessergebnisse zu verbessern. Dazu müssen die Prozesse hinsichtlich ihrer Wirksamkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) untersucht und verbessert werden.
- Aus den Bewertungsergebnissen müssen Maßnahmen abgeleitet werden, die eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse nachweisbar machen.
- Der „Prozessreport“, ein auf Microsoft Excel basierendes Tool, ermöglicht die prozessorientierte Steuerung und damit die Erfüllung der Anforderungen an die Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Ausgangslage

Viele Unternehmen haben zur Erfüllung der Anforderungen ihre „Geschäftsprozesse“ oder Teile davon dokumentiert. Damit sind jedoch ausschließlich die Anforderungen zur Ordnungsmäßigkeit (Konformität) erfüllt. Eine Bewertung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit hat bisher in den meisten Unternehmen nicht stattgefunden.

Einige Unternehmen haben ihre Prozesse optimiert und ggf. sogar digitalisiert, unterziehen die durchgeführte Optimierung allerdings keiner Wirksamkeitsprüfung. Eine Steuerung der Geschäftsprozesse und Sicherung der kontinuierlichen Verbesserung ist daher häufig nicht nachweisbar.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies. Die Prozesse entziehen sich der Steuerung.

„Was nicht gemessen wird, kann nicht gesteuert werden und was nicht gesteuert wird, das kann auch nicht optimiert werden.“

Um ein prozessorientiertes Managementsystem steuern zu können, muss die Bedeutung der Prozesssteuerung in der Geschäftspolitik fest verankert sein.

Darüber hinaus fordert die revidierte Norm DIN EN ISO 9001:2015 eine systematische und nachvollziehbare Bewertung von Chancen und Risiken in den Geschäftsprozessen sowie eine Validierung der Prozesse nach definierten Kriterien. Bisher haben nur wenige Unternehmen Instrumente und Methoden entwickelt, um die Anforderung mit angemessenem Aufwand zu erfüllen.

In den meisten Unternehmen sind zwar Arbeitsablaufbeschreibungen vorhanden, die eine Folge von Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten festlegen. In der Regel verfügen diese Beschreibungen jedoch nicht über Ziele und Kennzahlen, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann.

In den Unternehmen existiert eine Fülle von Kennzahlen. Ausgewertet und berichtet werden bislang allerdings überwiegend die Finanzkennzahlen. Wenn die Wertschöpfung im Unternehmen verbessert werden soll, werden jedoch zwingend prozessbezogene Kennzahlen benötigt, die das aktuelle Geschehen in der Leistungserstellung widerspiegeln und die es der Geschäftsleitung/dem Vorstand ermöglichen, die Unternehmensplanung zeitnah an aktuelle Erfordernisse anzupassen.

Alle Geschäftsprozesse des Unternehmens, nicht nur ausgewählte, müssen messbare Ziele haben, die sich auf die aktuelle Geschäftspolitik beziehen. Um diese Prozesse steuern zu können, müssen die Prozessziele SMARTI formuliert sein. (**S**pezifisch-konkret, **M**essbar, **A**ngemessen, **R**ealistisch, **T**erminiert, **I**ntegriert in die Unternehmensziele).

Von einem Prozessmanagement sollte man nur sprechen, wenn eine gezielte und nachhaltige Steuerung der jeweiligen Prozesse durch Zieldefinitionen, Bewertungen der Prozessergebnisse und Gegensteuerungsmaßnahmen bei Abweichung von den definierten Toleranzen nachweisbar ist.

Der Zielerreichungsgrad der definierten Prozesse muss über geeignete Prozesskennzahlen mit einem angemessenen Aufwand gemessen werden können, um die Prozesse steuern zu können.

Die Praxis zeigt, dass häufig

- zu viele Kennzahlen vorhanden sind, die
- nicht oder kaum sinnvoll verknüpft sind,
- dass sich keiner für die einzelnen Kennzahlen verantwortlich fühlt,
- eine Integration in das Berichtswesen nicht vollzogen ist,
- ein realistischer Vergleich mit anderen Unternehmen nicht möglich ist und
- Zeitreihen zur Darstellung der Entwicklung fehlen.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Alle definierten Prozesse auf der obersten Prozessebene (Schlüsselprozesse) müssen in regelmäßigen Abständen systematisch anhand festgelegter Bewertungskriterien validiert und verifiziert werden. D. h.

- Aufzeigen von Stärken und Schwächen des einzelnen Prozesses und des gesamten Prozessmanagementsystems,
- Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen zur weiteren Optimierung /Verbesserung des einzelnen Prozesses und des gesamten Prozessmanagementsystems,
- Ermittlung der Wirksamkeit des Prozessmanagementsystems.

Die Zusammenführung aller einzelnen Prozessbewertungen gibt letztlich Aufschluss über die gesamte Prozessfähigkeit des Unternehmens.

Aus einer systematischen Bewertung der Prozesse und des Managementsystems ergeben sich folgende Chancen:

1. Eine Verbesserung der Prozessfähigkeit und –beherrschung durch Optimierung der gesamten Prozessorganisation anstelle von Teiloptimierungen,
2. Die Vereinfachung der Administration und Koordination durch Konzentration auf die wertschöpfenden und risikorelevanten Schlüsselprozesse,
3. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Innovation des Managementsystems durch Prozessorientierung, -lenkung und –optimierung,
4. Die Beherrschung der Schnittstellen der funktionalen Organisation und den an den Prozessen beteiligten Organisationseinheiten durch das Management der Input- und Outputbeziehungen zwischen den Prozessen des Managementsystems,
5. Eine Reduzierung von Fehlerquellen und Verkürzung der Bearbeitungszeiten durch Vermeidung von Kommunikations-, Abstimmungs- und Koordinationsproblemen.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Die Risiken liegen insbesondere in den personenorientierten Widerständen begründet. Veränderungen, gleich welcher Art, stoßen immer wieder auf Ablehnung. Die persönlichen Gründe dafür sind vielfältig, z.B.

- Misstrauen vor dem Neuen
- Sorge um die eigene Position
- Angst vor Machtverlust
- Furcht vor der Aufdeckung eigener Mängel
- Angst vor Mehrarbeit
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Verlust von Routine.

Denn das Unternehmen wird durchsichtiger. „Wissen ist Macht“ gilt dann nur noch für das Unternehmen als Einheit und nicht mehr für einzelne „Wissensträger“.

Der tatsächliche Ressourcenbedarf kann anhand der ermittelten Prozessauslastung gemessen, nachvollzogen und bedarfsorientiert gesteuert werden. Die Ressourcen innerhalb von Einheiten können verschoben werden, hin zu den Prozessen, wo Bedarf besteht. Problematisch ist allerdings der Umgang mit Überkapazitäten.

Die Prozesse und Leistungsdaten müssen aber transparent sein um steuerbar zu werden, auch wenn dies nicht bei allen Mitarbeitern und Führungskräften auf eine uneingeschränkte Zustimmung stößt.

Aus den Bewertungsergebnissen müssen Maßnahmen abgeleitet werden, die eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse nachweisbar machen.

Nur die Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit (Konformität) durch die Dokumentation und Archivierung der Prozesse ist nicht ausreichend, um die Prozessergebnisse zu verbessern. Dazu müssen die Prozesse hinsichtlich ihrer Wirksamkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) untersucht und verbessert werden. Die Ordnungsmäßigkeit ist die Grundlage für die Verbesserung der Wirksamkeit. Ohne Nachweis der Wirksamkeit ist keine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Das Vorhandensein von Prozessbeschreibungen ist daher noch kein Prozessmanagement.

Die dokumentierten Arbeitsabläufe sind jedoch eine Grundlage für die Steuerung der Prozesse. Aus einer Reihe von Arbeitsabläufen lassen sich durch Hinzufügen der Steuerungsfunktionen dann Prozesse gestalten.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Prozessdefinition

Ein Prozess ist definiert als die Gesamtheit von Tätigkeiten, die sich gegenseitig bedingen oder beeinflussen und die unter Verwendung von Ressourcen definierte Eingaben in definierte Ergebnisse umwandeln und einer kontinuierlichen Steuerung unterliegen.

D.h. bei einem Prozess handelt es sich um einen geschlossenen Regelkreis. Und dieser Regelkreis erfordert einen Regler, der über Soll- und Istwerte von Prozesskennzahlen gesteuert wird. Dies geschieht mit Hilfe von Grenzwerten für die oberen und unteren Toleranzgrenzen der Werte der Prozesskennzahlen.

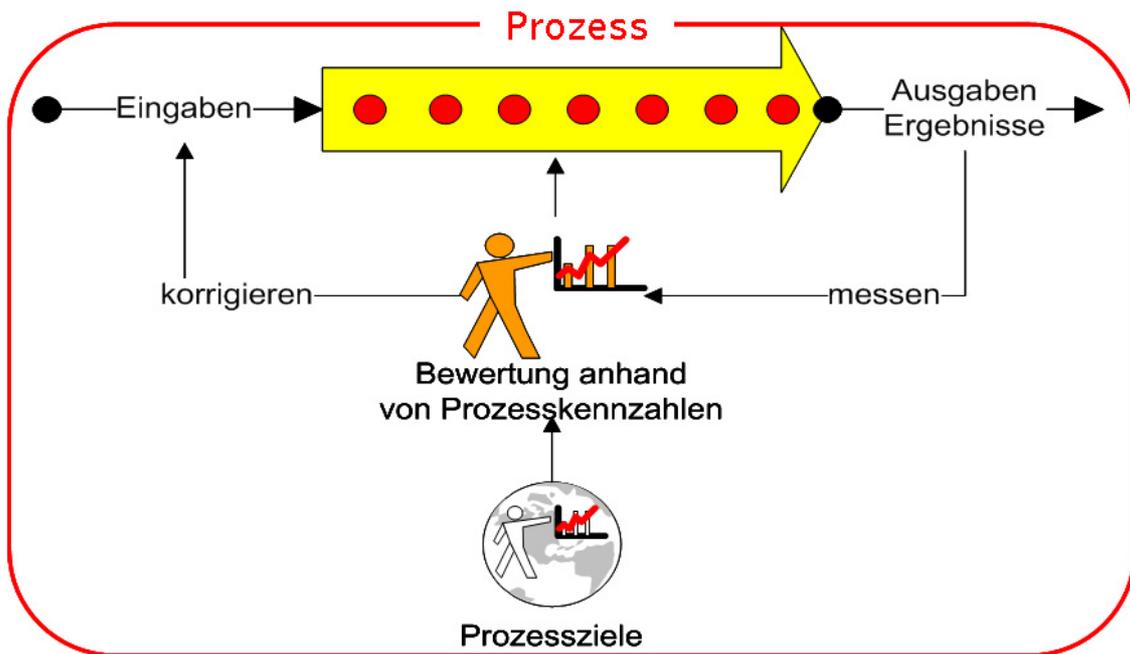


Abb.1 Vereinfachtes Prozessmodell

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Bewertung der Prozesse anhand von Prozesskennzahlen

Um Prozesse nachhaltig steuern und bewerten zu können ist es erforderlich, dass für jeden zu steuernden Prozess messbare Ziele definiert und festgelegt werden, die es ermöglichen, mit Hilfe von Kennzahlen bewertet zu werden.

Bei der Festlegung der Prozessziele ist darauf zu achten, dass sie einen Bezug zu den strategischen Zielen haben, denn Prozesse und Prozesskennzahlen sind kein Selbstzweck sondern sollen helfen, die strategischen Ziele zu erreichen.

Für die Herleitung der Kennzahlen schlägt das Processlab der Frankfurt School of Finance & Management folgendes Vorgehensmodell vor.

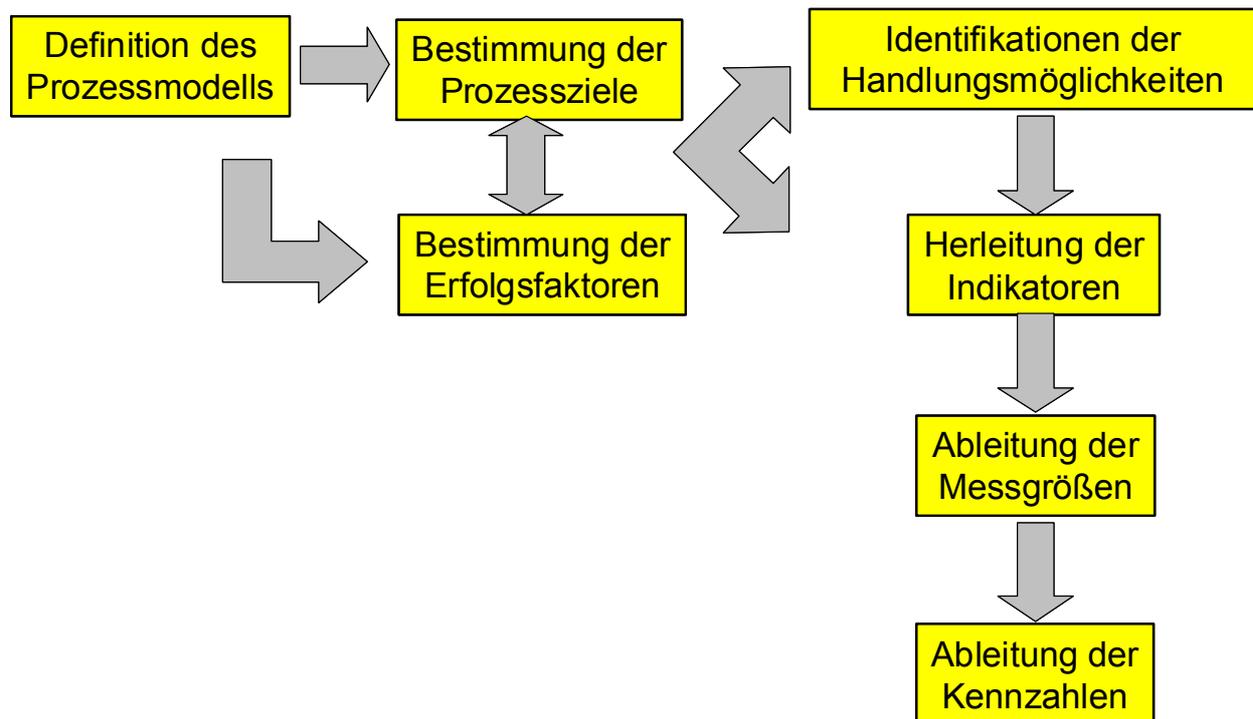


Abb.2 Definition der Kennzahlen zur Messung des Prozessergebnisses
ProcessLab Frankfurt School of Finance & Management, D. Heckl, 2007

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Daraus abgeleitet ergibt sich die Notwendigkeit, die Unternehmensziele und -kennzahlen auf die Organisationseinheiten und Geschäftsprozesse herunter zu brechen. Die folgende Grafik beschreibt die Zusammenhänge und Abhängigkeiten.

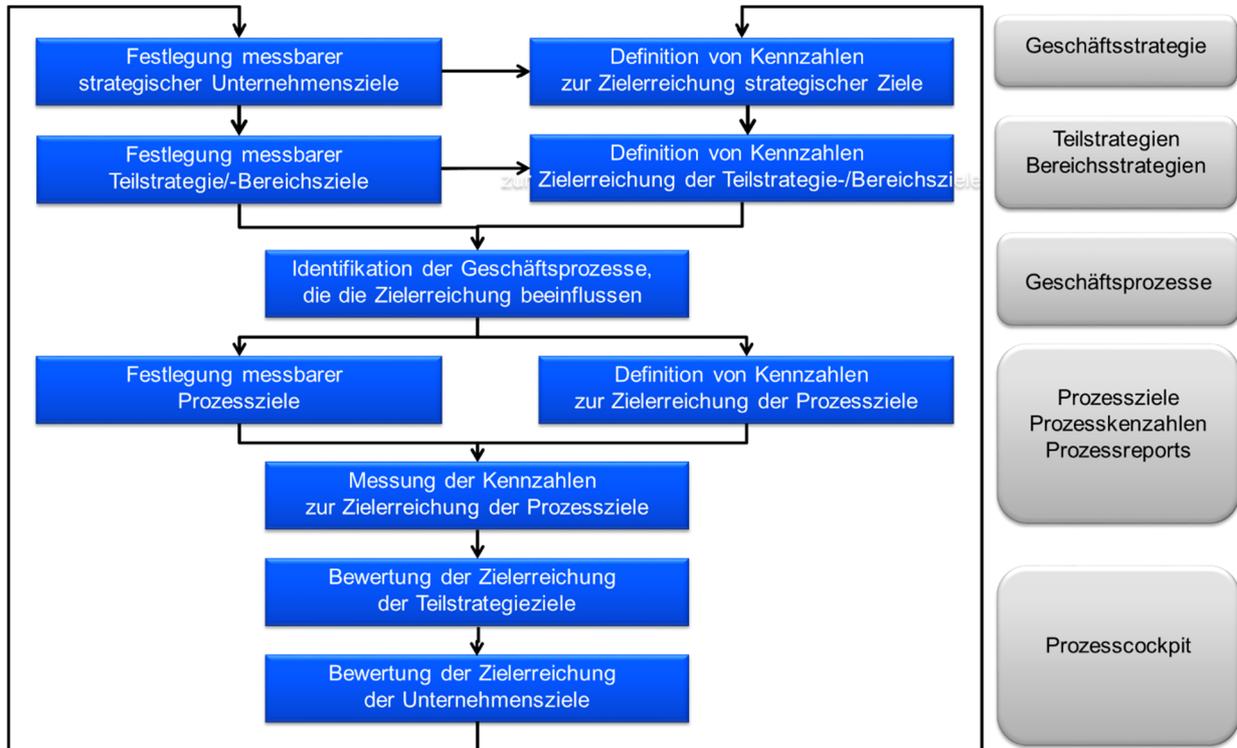


Abb.3 Kaskadierung von Zielen und Kennzahlen

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Anforderungen an Prozesskennzahlen

Auch bei Prozesskennzahlen gilt es, das richtige Maß zu finden, denn Masse ist nicht immer auch Klasse. Nicht alle Kennzahlen, die sich in einem Prozess messen lassen, sind dafür geeignet den Prozess steuern zu können.

Prozesskennzahlen sind:

- Indikatoren der Prozessleistung,
- Nachweis der Prozessbeherrschung und -fähigkeit,
- Auslöser für weitere Optimierungen.

Prozesskennzahlen

- erlauben, den Zielerreichungsgrad der festgelegten Prozessziele festzustellen,
- ermöglichen es, die Einhaltung der Geschäftsstrategie festzustellen,
- werden regelmäßig erhoben.

Für Prozesskennzahlen werden

- Grenzwerte für die Sollwerte festgelegt,
- Schwankungsbreiten der Istwerte ermittelt,
- Zeitreihen aufgebaut,
- Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten analysiert,
- Vergleiche mit Benchmarkwerten durchgeführt.

Gute Prozesskennzahlen müssen in jedem Fall folgende Anforderungen erfüllen:



Abb.4 Anforderungen an Prozesskennzahlen

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Entwicklung von Prozesskennzahlen zur Steuerung der Prozesse

Bei der Bewertung von Prozessen und bei der Festlegung von Kennzahlen für Prozesse gehen wir von den drei wesentlichen Kriterienbereichen aus.

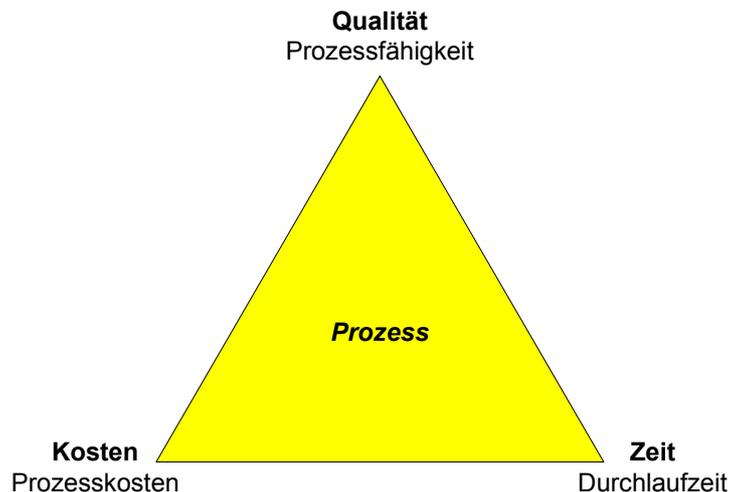


Abb.5 Arten der Prozesskennzahlen

Hier einige Beispiele für Prozesskennzahlen, die sich als sinnvolle und aussagefähige Indikatoren für die Prozessleistung in der Praxis erwiesen haben:

Qualität	Zeit	Kosten
Prozessfähigkeit	Durchlaufzeit	Prozesskosten
Anteil fehlerfreier Durchläufe	Bearbeitungszeit	Fehlerkosten
Fehlerquote je Teilprozess	Transport- und Liegezeit	Ressourcenverbrauch je Prozess
Fehlerhäufigkeit, -verteilung	Hauptnutzungszeit	Deckungsbeitrag je Prozess
Fehlerfreiheit je Qualitätsstufe	Produktivitätszeit	Entwicklungskosten je Prozess
Anzahl Störungen, Ausfälle	Entwicklungszeit	Personalkosten je Teilprozess
Anteil Reklamationen	Reklamationsbearbeitungszeit	Reklamationsbearbeitungskosten

Abb.6 Prozesskennzahlen nach Qualität, Zeit, Kosten

Im Unterschied zur Messung der Prozessleistung hat sich in der Praxis des Prozessmanagements diese Einteilung der Prozesskennzahlen allerdings für die Steuerung der Prozesse als wenig geeignet herausgestellt. Aus dieser Einteilung wird nicht klar, an welcher Stelle im Prozess und durch wen diese Kennzahlen beeinflusst werden.

Es ist also notwendig, zu den Kennzahlen auch die Messpunkte im Prozess hinzuzufügen und deutlich zu machen, ob und durch was und wen die Kennzahlen zu beeinflussen sind. Denn nicht alles was man in einem Prozess messen kann ist auch als Kennzahl zur Prozesssteuerung geeignet.

Für jeden Prozess sollten Mess- bzw. Wahrnehmungspunkte der Prozessqualität definiert und diese gemessen werden. Die Industrie nennt die Wahrnehmungspunkte auch „Quality-Gates“, d.h. Punkte, an denen die geforderte Qualität gemessen wird und ggf. das Prozessergebnis an den vorgelagerten Prozess zurückgewiesen wird.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess

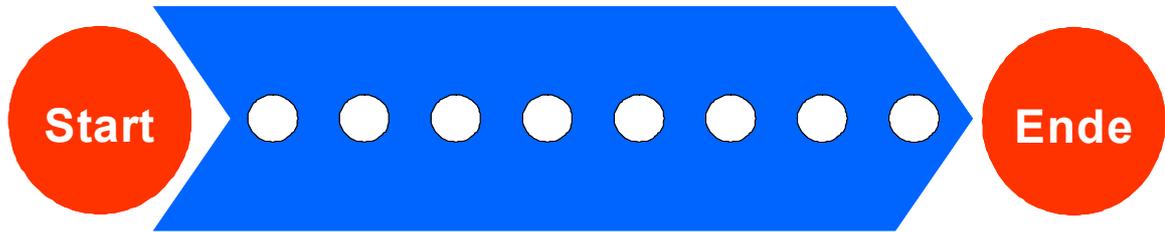


Abb.7 Wahrnehmungs- und Messpunkte im Prozess

Als praktikabler hat sich in der Praxis eine andere Einteilung der Prozesskennzahlen erwiesen:

- **Input- oder Lieferantenkennzahlen**
Praktisch jeder Prozess verwendet einen Input, der von einem Lieferanten bereitgestellt wird und den er weiterverarbeitet. Er muss bestimmte Anforderungen erfüllen, damit der Prozess ihn zum gewünschten Ergebnis bearbeiten kann. Deshalb kann auch der Input gemessen werden, hierzu werden Inputkennzahlen verwendet. Der Input kann aus dem eigenen Unternehmen, von anderen Prozessen, kommen oder aber auch von externen Lieferanten.
- **Störungskennzahlen**
Jeder Prozess unterliegt Störungen. Um bewerten zu können, wie groß diese Störungen sind, werden Kennzahlen verwendet: die Störungskennzahlen.
- **Steuerungskennzahlen**
Um die Ergebnisse zu erreichen, ist es erforderlich, den Prozess zu steuern. Und hierzu braucht man wiederum Kennzahlen, die als Steuerungskennzahlen bezeichnet werden.
- **Ergebniskennzahlen**
Ergebniskennzahlen sind solche Kennzahlen, mit denen man überprüft, ob der Prozess die Ziele erreicht, die an ihn gestellt werden. Typische Ergebniskennzahlen geben Auskunft, ob ein Prozess das schafft, was er schaffen soll – so zum Beispiel fehlerfreie Produkte oder Kundenzufriedenheit. Sie informieren also über die Qualität oder Effektivität des Prozesses. Ergebniskennzahlen geben aber auch Auskunft über die Wirtschaftlichkeit oder Effizienz des Prozesses: Zu welchen Kosten werden die Ziele des Prozesses erreicht?

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Bewertung der Geschäftsprozesse

Nachdem die Geschäftsprozesse mit ihren Zielen und geeigneten Kennzahlen definiert sind, geht es darum, sie mit Hilfe der Analyse der Kennzahlen zu bewerten und zu prüfen, ob und in wie weit die Ergebnisse erzielt werden, die sich alle Beteiligten wünschen. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Wie stabil sind die Abläufe?
- Welche Fehlerhäufigkeiten entstehen?
- Welche Risiken beeinflussen den Prozess?
- Welche Chancen und Potenziale im Prozess können genutzt werden?
- Welchen Wirkungsgrad hat das interne Kontrollsystem?
- Wie hoch sind die Prozesskosten?
- Wie hoch ist der Nachbearbeitungsaufwand?

Fragen, die in den meisten Unternehmen bislang eher „gefühlsmäßig“ und geschätzt beantwortet werden. Es liegen kaum konkrete Messergebnisse vor.

Eine Verbesserung der Prozessergebnisse kann nur durch eine **regelmäßige** Messung und Bewertung der Prozesse sowie durch Ableitung von Maßnahmen erreicht werden. Eine systematische Bewertung der Vorgehensweise im Prozess und der erreichten Prozessergebnisse ermöglicht es, die Wirksamkeit der Prozesse zu erhöhen und damit die gewünschten Prozessoptimierungen zu erreichen.

Ziel ist die Verbesserung der Transparenz durch optimale Information der Beteiligten. Probleme und Fehler sollen offen diskutiert werden, die Ergebnisse sollen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten analysiert werden, damit hinsichtlich der Realisierung der strategischen Ziele die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Dazu stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung.

1. Prozessperformancebewertung (Eigenbewertung durch den Prozessverantwortlichen)
2. Auditierung (intern oder extern) einzelner oder aller Prozesse

Bei der Bewertung geht es um die Prüfung der folgenden Faktoren:

1. Ordnungsmäßigkeit des Managementsystems (Konformität)
Werden alle Anforderungen erfüllt?
2. Wirksamkeit des (Effektivität)
Werden die gewünschten Ergebnisse erzielt?
3. Wirtschaftlichkeit des Managementsystems (Effizienz)
Ist der Aufwand angemessen?

Die Bewertung (Eigenbewertung und Auditbewertung) der Prozessperformance jedes Prozesses erfolgt auf der Grundlage des Excellence Modells der EFQM nach den Kriteriengruppen „Vorgehen“ im Vergleich zu „Ergebnissen“. Beide Kriterien sind mit jeweils 50% Gewichtsanteil versehen. Die Prozessperformance setzt sich zusammen aus den bewerteten und gewichteten Teilkriterien und ergibt in Summe den Maximalwert von 100%.

So ist es möglich, durch Messungen ein Leistungsprofil der wesentlichen Prozesse darzustellen, und damit auch Schwerpunkte in der Verbesserung zu schaffen. Es ist möglich, die Teilprozesse nach Wichtigkeit zu analysieren, nach Ergebnis- und Zielerreichung und nach vorhandenem Entwicklungspotenzial. Die Auditierung anhand desselben Bewertungsschemas bietet die Möglichkeit des Abgleichs des Eigenbildes mit dem Fremdbild. Zusätzlich bieten die Anregungen der Auditoren weiteres Verbesserungspotenzial für die Prozesse.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Einsatz des Prozessreports

zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess

Aufgabe des Prozessreports

Der Prozessreport ist ein einfaches und praxistaugliches Tool mit Hilfe dessen die Bewertung von Geschäftsprozessen durchgeführt werden kann.

Der Prozessreport gliedert sich in folgende Bestandteile:

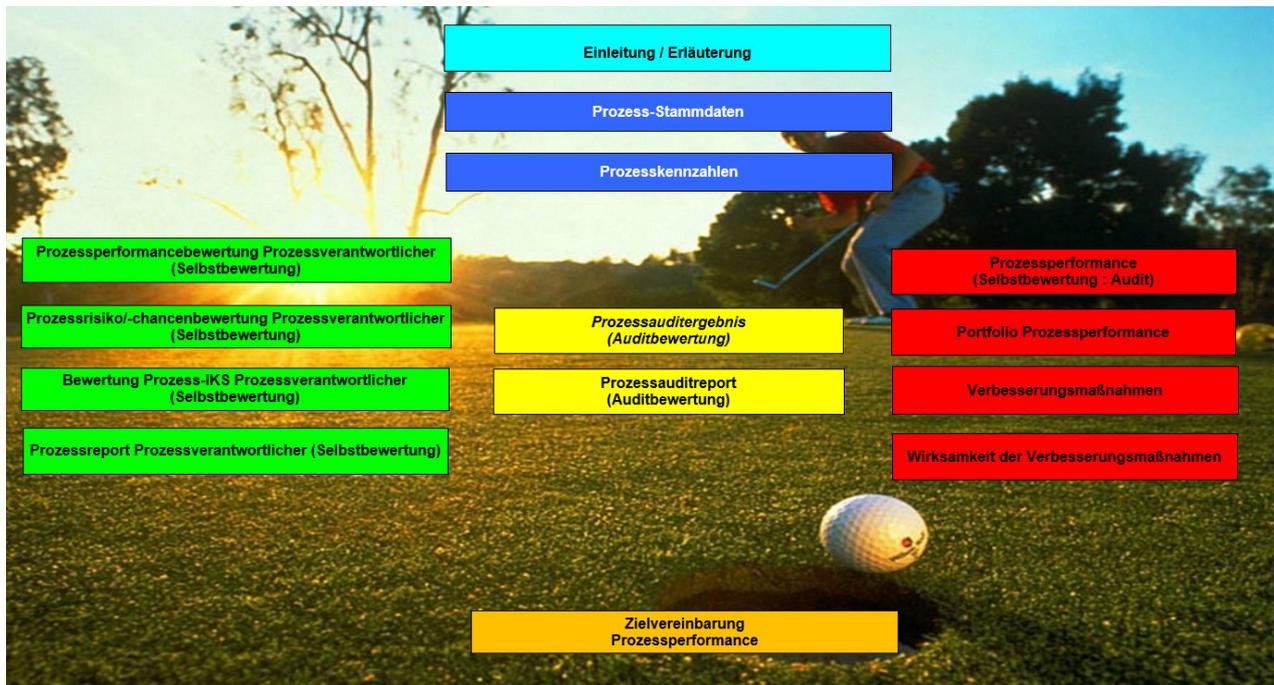


Abb.8 Bestandteile des Prozessreports

- Einleitung/Erläuterung
- Prozess-Stammdaten
- Prozesskennzahlen

- Prozessperformancebewertung Prozessverantwortlicher (Selbstbewertung)
- Prozessrisiko- und -chancenbewertung Prozessverantwortlicher (Selbstbewertung)
- Bewertung Prozess IKS (Selbstbewertung)
- Prozessreport Prozessverantwortlicher (Selbstbewertung)

- Prozessauditergebnis (Auditbewertung)
- Prozessauditreport (Auditbewertung)

- Prozessperformance (Selbstbewertung : Audit)
- Portfolio Prozessperformance
- Verbesserungsmaßnahmen
- Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen

- Zielvereinbarung Prozessperformance

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Bewertung des Prozesses durch den Prozessverantwortlichen

Im Tabellenblatt „Prozessperformancebewertung PV“ bewertet die Prozessverantwortlich die einzelnen Teilkriterien der Prozessperformance entweder durch Bewegen der Schieberegler nach rechts oder links oder durch Eingabe eines Wert zur Einschätzung im Feld Bewertung.

Die Bewertung der Prozessperformance erfolgt auf der Grundlage des Excellence Modells der EFQM nach den Kriteriengruppen „Vorgehen“ im Vergleich zu „Ergebnissen“. Dies entspricht dem sog. Prozessreifeegrad (= Vorgehen) und der Prozessfähigkeit (= Ergebnisse). Beide Kriterien sind mit jeweils 50% Gewichtsanteil versehen. Die Prozessperformance setzt sich zusammen aus den bewerteten und gewichteten Teilkriterien und ergibt in Summe den Maximalwert von 100%.

Nr	Bewertungskriterien	Erläuterung	0 % - 20 %	21 % - 40 %	41 % - 60 %	61 % - 80 %	81 % - 100 %	Performance Selbstbewertung gegenüber PV	Erwartungen zur Bewertung	Performance Selbstbewertung gegenüber PV im Vergleich	Ergebnisse Selbstbewertung gegenüber PV im Vergleich
2 Prozesssteuerung und Realisierung											
2.1	Durchführung von Prozessanalysen / Prozessbewertungen	Der Prozess wird regelmäßig analysiert. Die Abstände zwischen den Analysen sind in Abhängigkeit des Prozessrisikos und der Schwachstellen des Prozesses festzulegen. Bei der Analyse kommt es darauf an, angemessene Methoden und Vorgehensweisen einzusetzen, die geeignet sind, den vorliegenden Prozess effektiv und effizient zu verbessern. Hierunter fallen Fehleranalysen, Organisationsuntersuchungen, Analyse der Prozesskennzahlen, die Ermittlung der Prozessfähigkeit / Prozessbeherrschung durch Prozessbewertungen, Interne Audits, Revisionsprüfungen.	Die Prozessbewertungen bzw. Prozessanalysen werden nicht durchgeführt.	Die Prozessbewertungen werden regelmäßig durchgeführt.	Die Prozessbewertungen werden regelmäßig durchgeführt.	Die Prozessbewertungen werden regelmäßig durchgeführt.	Die Prozessbewertungen werden regelmäßig durchgeführt.	75	56,0%	60	74,0%
2.2	Vergleiche mit Anderen	Die Vorgehensweise und die Ergebnisse werden in angemessener Weise mit Anderen Unternehmen/Organisation bzw. Benchmarkführern bei vergleichbaren Prozessen verglichen. Hierzu können neben reinen Kennzahlenvergleichen auch Benchmarking- bzw. Best-Practice-Projekte	Vergleiche mit Anderen finden nicht statt.	Vergleiche mit Anderen werden nicht durchgeführt bzw. Prozessanalysen werden nicht durchgeführt.	Vergleiche mit Anderen finden selten statt.	Vergleiche mit Anderen finden oft statt.	Vergleiche mit Anderen finden häufig statt.	75	56,0%	60	74,0%

Abb.9 Bewertung der Prozessperformance durch den Prozessverantwortlichen

Die Erläuterung zu den Bewertungskriterien sowie die Ausprägung der Bewertungsstufen von 0 % bis 100% ergeben sich aus der Tabelle.

Wenn das Bewertungsergebnis 50% oder kleiner ist, erscheint das gewichtete Teilkriterium in der Spalte Performance rot, zwischen 50% und 75 % wird das Kriterium mit gelb bewertet und mit 75% und höher wird grün angezeigt.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Bewertungskriterien	Erläuterung	0 % - 20 %
Prozesssteuerung und Realisierung		
Durchführung von Prozessanalysen / Prozessbewertungen	Der Prozess wird regelmäßig analysiert. Die Abstände zwischen den Analysen sind in Abhängigkeit des Prozessrisikos und der Schwachstellen des Prozesses festzulegen. Bei der Analyse kommt es darauf an, angemessene Methoden und Vorgehensweisen einzusetzen, die geeignet sind, den vorliegenden Prozess effektiv und effizient zu verbessern. Hierunter fallen Fehleranalysen, Organisationsuntersuchungen, Analyse der Prozesskennzahlen, die Ermittlung der Prozessfähigkeit / Prozessbeherrschung durch Prozessbewertungen, Interne Audits, Revisionsprüfungen	Die Prozessbewertungen bzw. Prozessanalysen werden nicht durchgeführt.

Abb.10 Detailansicht Bewertung der Prozessperformance

Die Gewichtungen der Teilkriterien und die Einstellung der Grenzwerte können nicht verändert werden, da sonst ein Vergleich zwischen verschiedenen Prozessen und Unternehmen nicht möglich ist. Die Prozessperformance der Prozesse stellt auch die Basis für einen unternehmensübergreifenden Best-Practice-Vergleich dar.

Wenn bereits in der Vorperiode ein Prozessaudit durchgeführt wurde, können die Ergebnisse der Vorperiode in die Spalten „O“ eingetragen werden. Das gleiche gilt für die Bemerkungen, die in der Vorperiode zu den Bewertungsergebnissen gemacht wurden.

Wenn alle Teilkriterien bewertet wurden ergibt sich daraus die Gesamtsumme der Prozessperformance (Summe aus Bewertung der Vorgehensweise und Ergebnissen). Dies gilt auch für das Ergebnis der Vorperiode.

Nr.	Bewertungskriterien	Erläuterung	Prozessqualität / Teilperformance (Vorgehen / Ergebnisse)					Teilsumme Effektivität		Bemerkungen zur Bewertung	Selbstbewertung PV Vorgabe	Performance Selbstbewertung gegenüber PV Vorgabe
			0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	0	100			
3.1	Entwicklung der Steuerungsinstrumente / der Prozessglieder / der Prozessglieder / der Prozessglieder	Nachweis von Trends der integrierten Bewertungsinstrumente (Menge, Qualität, Kosten, Qualität) / Bewertung der Prozessglieder, Verbesserung der Prozessglieder / der Prozessglieder	Keine Ergebnisse oder nicht nachvollziehbare Ergebnisse (Prozessglieder 16 mit 10% erfüllt)	Positive Trends für eine bis drei Prozessglieder über mindestens 2 Jahre. (Geringe Schwankungsbreite der Bewertung der Prozessglieder, die langfristig stabil bei den erwarteten Toleranzen liegen.	Positive Trends für eine bis drei Prozessglieder über mindestens 2 Jahre. (Geringe Schwankungsbreite der Bewertung der Prozessglieder, die langfristig stabil bei den erwarteten Toleranzen liegen.	Positive Trends für eine bis drei Prozessglieder über mindestens 2 Jahre. (Geringe Schwankungsbreite der Bewertung der Prozessglieder, die langfristig stabil bei den erwarteten Toleranzen liegen.	Positive Trends für eine bis drei Prozessglieder über mindestens 2 Jahre. (Geringe Schwankungsbreite der Bewertung der Prozessglieder, die langfristig stabil bei den erwarteten Toleranzen liegen.	Positive Trends für eine bis drei Prozessglieder über mindestens 2 Jahre. (Geringe Schwankungsbreite der Bewertung der Prozessglieder, die langfristig stabil bei den erwarteten Toleranzen liegen.	50	7,5%		
3.2	Entwicklung der Prozessglieder / der Prozessglieder / der Prozessglieder	Detaillierte Analyse der Prozessglieder, sowie Abgrenzung der Teilbereiche der Prozessglieder.	Keine Ergebnisse oder nicht nachvollziehbare Ergebnisse (Prozessglieder 16, 2, 3 mit 10% erfüllt)	Von 4 bis 6 Teilbereiche (Zweimal ein Teilbereich) mit zufriedenstellender Leistung der Ergebnisse in Relation zum Prozessziel. Die Teilbereiche zeigen Prozessrisiken, die nicht beherrschbar sind, aber nicht kritisch sind.	Mindestens 4 Teilbereiche (Zweimal ein Teilbereich) mit zufriedenstellender Leistung der Ergebnisse in Relation zum Prozessziel. Die Teilbereiche zeigen Prozessrisiken, die nicht beherrschbar sind, aber nicht kritisch sind.	Mindestens 4 Teilbereiche (Zweimal ein Teilbereich) mit zufriedenstellender Leistung der Ergebnisse in Relation zum Prozessziel. Die Teilbereiche zeigen Prozessrisiken, die nicht beherrschbar sind, aber nicht kritisch sind.	Mindestens 4 Teilbereiche (Zweimal ein Teilbereich) mit zufriedenstellender Leistung der Ergebnisse in Relation zum Prozessziel. Die Teilbereiche zeigen Prozessrisiken, die nicht beherrschbar sind, aber nicht kritisch sind.	Mindestens 4 Teilbereiche (Zweimal ein Teilbereich) mit zufriedenstellender Leistung der Ergebnisse in Relation zum Prozessziel. Die Teilbereiche zeigen Prozessrisiken, die nicht beherrschbar sind, aber nicht kritisch sind.	50	7,5%		
3.3	Entwicklung der Prozessglieder / der Prozessglieder / der Prozessglieder	Nachweis über Entwicklung und die Trends der integrierten Bewertungsinstrumente (Menge, Qualität, Kosten, Qualität) / Bewertung der Prozessglieder, Verbesserung der Prozessglieder / der Prozessglieder	Keine Ergebnisse oder nicht nachvollziehbare Ergebnisse (Prozessglieder 16, 2, 3 mit 10% erfüllt)	Seit 1 Jahr ist der Ressourceneinsatz gleichbleibend und / oder akzeptabel, um die gezielten Ergebnisse zu erzielen, muß in Teilprozessen / Arbeitsabläufen verbessert werden.	Seit 2 Jahren werden durch gezielte Steuerung / Maßnahmen weniger Ressourcen für ein gleichbleibend gutes Ergebnis oder gleichbleibende Ressourcen für ein besseres Ergebnis eingesetzt. Die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen wird ressourcenbewusst durchgeführt.	Seit 3 Jahren werden durch gezielte Steuerung / Maßnahmen nachweislich weniger Ressourcen für ein gleichbleibend gutes Ergebnis oder gleichbleibende Ressourcen für ein besseres Ergebnis eingesetzt. Die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen wird nachweislich ressourcenbewusst durchgeführt.	Seit 4 Jahren werden durch gezielte Steuerung / Maßnahmen nachweislich weniger Ressourcen für ein gleichbleibend gutes Ergebnis oder gleichbleibende Ressourcen für ein besseres Ergebnis eingesetzt. Die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen wird nachweislich ressourcenbewusst durchgeführt.	50	7,5%			
4	Effizienz (Wirtschaftlichkeit)	Entwicklung der Prozessglieder / der Prozessglieder / der Prozessglieder	Keine Ergebnisse oder nicht nachvollziehbare Ergebnisse (Prozessglieder 16, 2, 3 mit 10% erfüllt)	Es ist ein deutlich positiver Trend der Entwicklung der Prozesskosten seit 2 Jahren erkennbar.	Die Entwicklung der Prozesskosten ist seit mindestens 3 Jahren exzellent oder es gibt kein Potenzial zur Optimierung der Prozesskosten mehr.	Die Entwicklung der Prozesskosten ist seit mindestens 3 Jahren exzellent oder es gibt kein Potenzial zur Optimierung der Prozesskosten mehr.	Die Entwicklung der Prozesskosten ist seit mindestens 3 Jahren exzellent oder es gibt kein Potenzial zur Optimierung der Prozesskosten mehr.	Die Entwicklung der Prozesskosten ist seit mindestens 3 Jahren exzellent oder es gibt kein Potenzial zur Optimierung der Prozesskosten mehr.	0	0,0%		
Prozessfähigkeit (= Teilperformance Bewertung Ergebnisse)								40	19,8%			
Gesamtsumme Prozessperformance (Summe aus Bewertung Vorgehen und Ergebnisse)								40	36,8%			

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Abb.11 Ermittlung der Prozessperformance

Die Ergebnisse der gewichteten Teilkriterien sowie die Ergebnisse der Kriteriengruppen „Prozessreifeegrad/Vorgehen“ und „Prozessfähigkeit/Ergebnisse“ können aus den Zwischenzeilen der Tabelle entnommen werden.

Die Bewertungsergebnisse der Teilkriteriengruppen sowie die Gesamtprozessperformance als Summe aus „Prozessreifeegrad/Vorgehen“ und „Prozessfähigkeit/Ergebnisse“ überträgt das Tool automatisch in den „Prozessreport PV“.

Die operationellen Prozessrisiken werden durch Ankreuzen in der Tabelle zwischen den einzelnen formulierten Ausprägungen bewertet.

Hinweis: Das am schlechtesten bewertete Risiko fließt mit den Maximalrisiko in die Gesamtbewertung ein. Die operationellen Risiken sind nicht gewichtet und werden nicht gemittelt.

Bewertung der operationellen Prozessrisiken												
Prozessname:		bitte Prozessnamen [Objekt;Verrichtung] eintragen										
Prozessverantwortlicher:		bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen										
Bewerter:		bitte ggf. eintragen										
		bitte ankreuzen (x) Bewertung des Prozessrisikos						ggf. an- kreuz en	Max. Risiko	Bemerkung/Gegenmaßnahme	Status Maßnahme	
operationelles Personalrisiko												
Fluktuation												
Engpässe aus dem Weggang von Mitarbeitern (MA) mit Spezialwissen ("Kopf-Monopol", "Fach-Know-how", Kundenkontakte usw.) sind...		nicht zu erwarten							kurzfristig zu erwarten		Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Eine Neubesetzung wichtiger Positionen ist hausintern oder extern...		problemlos möglich							nicht möglich		Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Die Durchmischung der Alters- oder der Qualifikationsstruktur ist...		optimal							unzureichend		Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Bewertung der operationeller												
Verfügbarkeit		Prozessname: bitte Prozessname										
Vertretungsregelungen (Urlaub, Krankheit) sind...		vollständig	Prozessverantwortlicher: bitte Prozessverantwortlich									
Durch Fremdpersonal Aufgaben wahrnehmen lassen, ist...		problemlos	Bewerter: bitte									
Die Gefahr individueller Fehler durch Überbelastungen (z.B. durch Sonderprojekte) der MA bei der Durchführung wichtiger Geschäftsprozesse ist...		nicht										
operationelles Personalrisiko												
Qualifikation												
Die fachliche Qualifikation der MA für die jeweilige Aufgabenstellung ist...		ausreichend	Fluktuation									
Interne/externe Schulungsangebote sind...		ausreichend	1	2	3	4	5	6				
Interne/externe Schulungsangebote sind unter Berücksichtigung der Kapazitäten...		umfangreich							nicht zu erwarten		kurzfristig zu erwarten	
Das Aus-/Weiterbildungsbudget ist...		richtig							problemlos möglich		nicht möglich	
Mitarbeiterverhalten												
Der Informationsfluss wird entsprechend der Aufgabenstellung oder der aktuellen Situation durch Teamstutzungen (Jour-fixe)...		keine	Die Durchmischung der Alters- oder der Qualifikationsstruktur ist...									
Die Identifikation mit dem Unternehmen (Corporate-identity) ist...		keine							optimal		unzureichend	
Mobbing, Streitereien der MA untereinander bzw. durch Vorgesetzte kommen...		keine	Verfügbarkeit									
Beschwerden bzgl. MA-Verhalten gibt es...		keine	1	2	3	4	5	6				

Abb.12 Bewertung der operationellen Prozessrisiken

Wenn alle operationellen Risiken bewertet wurden, erscheint die Gesamtbewertung in der untersten Zeile des Blattes.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Externe Einflüsse		bitte ankreuzen (x) Bewertung des Prozessrisikos						ggf. an- kreuz en	Max. Risiko	Bemerkung/Gegenmaßnahme	Status Maßnahme
rechtliches Umfeld		1	2	3	4	5	6	irre- levant			
Bei Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen sind die internen Handlungsempfehlungen...	angemessen									Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Umsetzungsmaßnahmen in Folge von Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen im Aufgabenbereich sind...	problemlos möglich						nicht möglich			Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Kriminelle Handlungen		1	2	3	4	5	6	irre- levant			
Zum Schutz vor Einbrüchen, Diebstahl, Betrug, Terror, Geiselnahmen, Vandalismus, Sabotagen usw. ist die Gebäudesicherheit (z. B. Zugangskontrollen usw.)...	angemessen									Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Maßnahmen zur Vermeidung von Geldwäsche, Terrorismusfinanzierung sowie anderer krimineller Handlungen zu Lasten des Unternehmens (z.B. § 25a KWG, GwG usw.) sind...	angemessen									Bitte Maßnahme festlegen	bitte auswählen
Operationelles Risiko des Prozesses									0		

Abb.13 Ermittlung der Risikolage des Prozesses

Das Bewertungsergebnis des operationellen Prozessrisikos wird automatisch übertragen in den Prozessreport im Feld Risikolage.

Nun werden auf der gleichen Seite unterhalb der Risikobewertung die Chancen, die sich für diesen Prozess ergeben bewertet.

Die Chancen ergeben sich aus den Zielperspektiven:

- Finanzen/Risiko,
- Kunden/Markt,
- Prozesse/Organisation,
- Innovation/Lernende Organisation,
- Mitarbeiter/Führung

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Bei Veränderungen des Marktfeldes aufgrund von veränderten Marktbedingungen und Kundenverhalten sind die Handlungsoptionen...

Bewertung der operationellen Prozessrisiken und -chancen

Prozessname: bitte Prozessnamen [Objekt/Verrichtung] eintragen
 Prozessverantwortlicher: bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen
 Bewerter: bitte ggf. eintragen

Chancen im Prozess	bitte ankreuzen (x) Bewertung des Realisierungschancen im	ggf. ankreuzen (x) Bewertung	Bemerkung/Maßnahme zur Realisierung								
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Finanzrisiko											
Innovationsfördernde Organisation											
Mitarbeiterführung											

Bewertung der operationellen Prozessrisiken und -chancen

Prozessname: bitte Prozessnamen [Objekt/Verrichtung] eintragen
 Prozessverantwortlicher: bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen
 Bewerter: bitte ggf. eintragen

Chancen im Prozess	bitte ankreuzen (x) Bewertung des Realisierungschancen im	ggf. ankreuzen (x) Bewertung	Bemerkung/Maßnahme zur Realisierung								
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Finanzrisiko											
Kunden/Markt											

Abb.14 Bewertung der Chancen des Prozesses

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Die internen Kontrollen und damit das interne Kontrollsystem innerhalb des Prozesses wird durch Bewegen des Schieberegels zu jedem einzelnen Checkpunkt bzw. durch Eingabe eines entsprechenden Skalenwertes bewertet. Die Checkpunkte entsprechen den Kriterien des COSO IC 2013.

Bewertung der Kontrollen und des "Internen Kontrollsystems (IKS)" innerhalb des Prozesses

Prozessname: bitte Prozessnamen [Objekt;Verrichtung] eintragen
 Prozessverantwortlicher: bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen
 Bewerter: bitte ggf. eintragen

Erläuterung
 Zur Unterstützung der Überwachung der Wirksamkeit und der Weiterentwicklung des unternehmensweiten Internen Kontrollsystems ist dieses jährlich zu bewerten. Grundlage für ein wirksames IKS ist dessen laufende Anpassung an die Risikosituation und eine entsprechende Weiterentwicklung. Die Bewertung des IKS im Prozess erfolgt, um eventuell vorhandenes Verbesserungspotential rechtzeitig aufzuzeigen, und um Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können.

Bitte schätzen Sie entlang u. a. Checkpunkte das Verbesserungspotential des Internen Kontrollsystems im Prozess ein.
Hinweis: Wenn ein Checkpunkt nicht bewertet wurde oder nicht bewertet werden kann, ist kein Nachweis vorhanden und dementsprechend ist die Bewertung mit 0% zu setzen.

Nr.	Checkpunkt	0% - 20 %	21% - 40%	41% - 60 %
1	Bei der Bearbeitung und Abwicklung der Geschäftsvorfälle wird das Vier-Augen-Prinzip grundsätzlich beachtet. Dies gilt insbesondere für bestimmte Erklärungen, die das Unternehmen extern verpflichten, aber auch für kontrollbedürftige interne Vorgänge.	unzureichend, nicht vorhanden oder nicht nachweisbar	deutliches Verbesserungspotenzial, wenig Nachweise	mittleres Verbesserungspotenzial, einige Nachweise
2	Das IKS ist geeignet, die Einhaltung der einschlägigen rechtlichen Regelungen und Vorgaben sicherzustellen sowie betrügerische Handlungen und andere Unregelmäßigkeiten zu verhindern.			
3	Über Sachverhalte, die außergewöhnlich sind oder die ein besonderes oder erhöhtes Risiko enthalten, informiert der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten unverzüglich.			
4	Die Zuständigkeiten (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) für Kontrollen sind zweifelsfrei geregelt.			
5	Die Kontrollfunktionen sind in den jeweiligen Arbeitsanweisungen festgelegt. Die Wirksamkeit und Angemessenheit der Kontrollen wird regelmäßig beurteilt. Die Prozesssituation sowie die Regelungen werden bei Bedarf angepasst.			
6	Die mit der Ausübung von Kontrollen beauftragten Mitarbeiter sind sich der mit der Durchführung ihrer Aufgaben verbundenen Verantwortung bewusst. Kontrollure haben die Befähigung der festgestellten Fehler oder Mängel zu überwachen.			
	Das IKS ist geeignet, die Einhaltung der einschlägigen rechtlichen Regelungen und			

Abb. 15 Bewertung des internen Kontrollsystems des Prozesses

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Prozessreport der Selbstbewertung des Prozessverantwortlichen				
Prozessname				
bitte Prozessnamen [Objekt;Verrichtung] eintragen				
Prozessverantwortlicher				
bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen				
Bewertungsteam				
Ergebnisse der Prozessbewertung			Auditergebnisse Vorperiode	
Prozessperformance	0,0%		0,0%	
Prozessreifegrad (=Teilperformance Vorgehen)	0,0%		0,0%	
Prozessdokumentation und Voraussetzungen	0,0%		0,0%	
Prozesssteuerung und Realisierung	0,0%		0,0%	
Prozessfähigkeit (=Teilperformance Ergebnisse)	0,0%		0,0%	
Effektivität (Wirksamkeit)	0,0%		0,0%	
Effizienz (Wirtschaftlichkeit)	0,0%		0,0%	
Operationelles Risiko des Prozesses		0	Bitte auswählen	
Chancen des Prozesses	Finanzen/Risiko		Finanzen/Risiko	Bitte auswählen
	Kunden/Markt		Kunden/Markt	Bitte auswählen
	Prozesse/Organisation		Prozesse/Organisation	Bitte auswählen
	Innovation/Lernende Organisation		Innovation/Lernende Organisation	Bitte auswählen
	Mitarbeiter/Führung		Mitarbeiter/Führung	Bitte auswählen
Wirkungsgrad des Internen Kontrollsystems	unzureichend, nicht vorhanden oder nicht nachweisbar	0%	unzureichend, nicht vorhanden oder nicht nachweisbar	0%
Verbale Bewertung der Prozessleistung				
Prozessentwicklung im Bewertungszeitraum				

Abb.16 Ergebnis des Prozessreports aus Sicht des Prozessverantwortlichen

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Die Auswertung der ermittelten Prozessperformance erfolgt als grafische Darstellung in Form eines Stapeldiagramms als Vergleich zwischen Selbstbewertung und Auditbewertung.

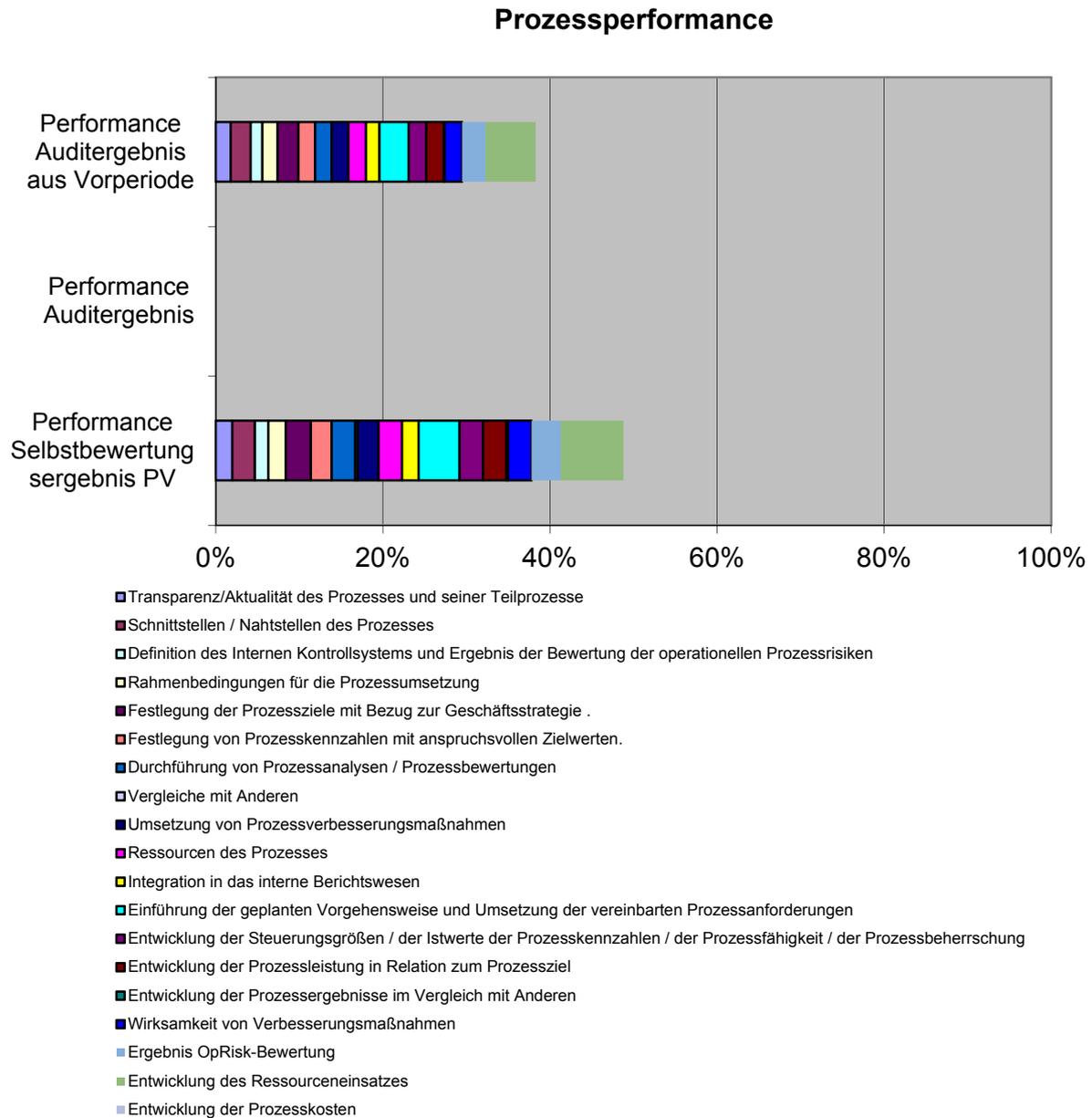


Abb. 17 Darstellung der Prozessperformance

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Eine weitere grafische Darstellung der Prozessperformance als Vergleich zwischen Selbstbewertung und Auditbewertung (Lage des Prozesses bzgl. Vorgehensweise und Ergebnissen) ist als Portfolio möglich.

Portfolio der Prozessperformance

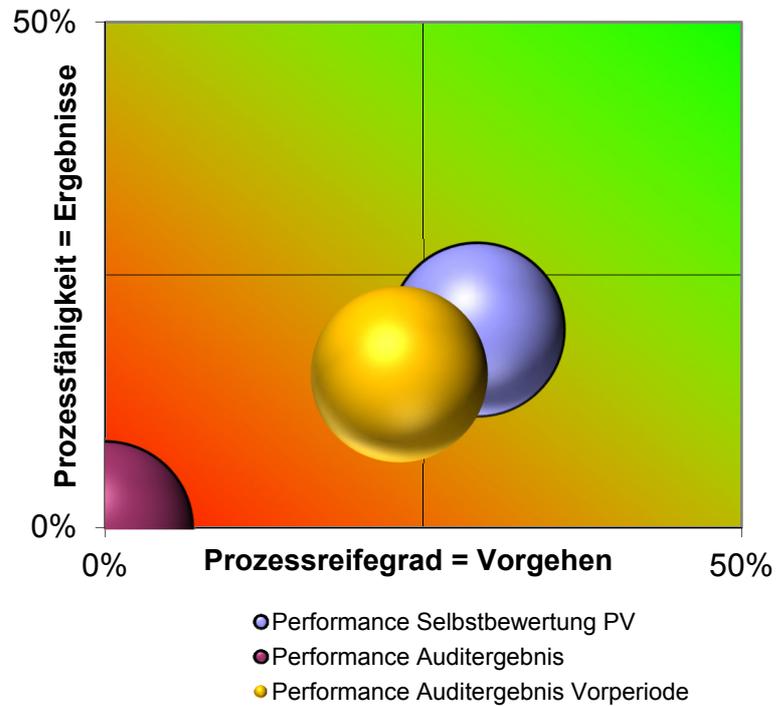


Abb.18 Portfolio der Prozessperformance

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Auditierung des Prozesses

Das Prozessaudit wird durchgeführt durch ein Auditteam, das in der Regel aus 2 Personen besteht, die unabhängig vom Prozess, d.h. nicht prozessbeteiligt sind. Die Prozessauditoren sind zu schulen in der Durchführung von Prozessaudits und im Erheben der prozessrelevanten Informationen in Form von Interviews.

Zur Verifizierung und Validierung der Selbstbewertungsergebnisse findet eine Fremdbewertung der Prozessperformance in Form eines neutralen Prozessaudits durch ein Auditteam statt.

Der Prozessauditreport stellt das zusammengefasste Ergebnis von Selbstbewertung und Auditergebnis dar.

Im ersten Schritt bewerten die Prozessauditoren die Leistung des Prozesses anhand der Prozessperformancebewertung, deren Kriterien und Gewichtung identisch sind mit denen der Selbstbewertung der Prozessverantwortlichen.

Die Zusammenfassung der Auditergebnisse im Vergleich zu den Selbstbewertungsergebnissen des Prozessverantwortlichen erfolgt im Prozessauditreport, der zwischen dem Prozessverantwortlichen und dem jeweiligen Fachvorstand/Geschäftsführungsmitglied besprochen wird.

Prozessreport der Auditbewertung			
Prozessname			
bitte Prozessnamen [Objekt;Verrichtung] eintragen			
Prozessverantwortlicher			
bitte Prozessverantwortlichen [OE;Vorname;Nachname] eintragen			
Interne Auditoren			
Ergebnisse des Prozessaudits		Auditergebnisse Vorperiode	
Prozessperformance (Auditbewertung)	0,0%	0,0%	
Prozessreifegrad = Vorgehen	0,0%	0,0%	
Prozessdokumentation und Voraussetzungen	0,0%	0,0%	
Prozesssteuerung und Realisierung	0,0%	0,0%	
Prozessfähigkeit = Ergebnisse	0,0%	0,0%	
Effektivität (Wirksamkeit)	0,0%	0,0%	
Effizienz (Wirtschaftlichkeit)	0,0%	0,0%	
Prozessperformance (Selbstbewertung)	0,0%		
Prozessreifegrad = Vorgehen	0,0%		
Prozessdokumentation und Voraussetzungen	0,0%		
Prozesssteuerung und Realisierung	0,0%		
Prozessfähigkeit = Ergebnisse	0,0%		
Effektivität (Wirksamkeit)	0,0%		
Effizienz (Wirtschaftlichkeit)	0,0%		
Operationelles Risiko des Prozesses			0
Chancen des Prozesses	Finanzen/Risiko		
	Kunden/Markt		
	Prozesse/Organisation		
	Innovation/Lernende Organisation		
	Mitarbeiter/Führung		
Wirkungsgrad des Internen Kontrollsystems	unzureichend, nicht vorhanden oder nicht nachweisbar	0%	
Verbale Bewertung der Prozessleistung			
Prozessentwicklung im Bewertungszeitraum			

Abb.19 Prozessauditreport

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Das zusammengefasste Ergebnis der Prozessperformance im Vergleich von Selbstbewertung durch die Prozessverantwortlichen und Bewertung im Rahmen des Prozessaudits kann dann der Auswertung im Tabellenblatt „Prozessperformance“ entnommen werden.

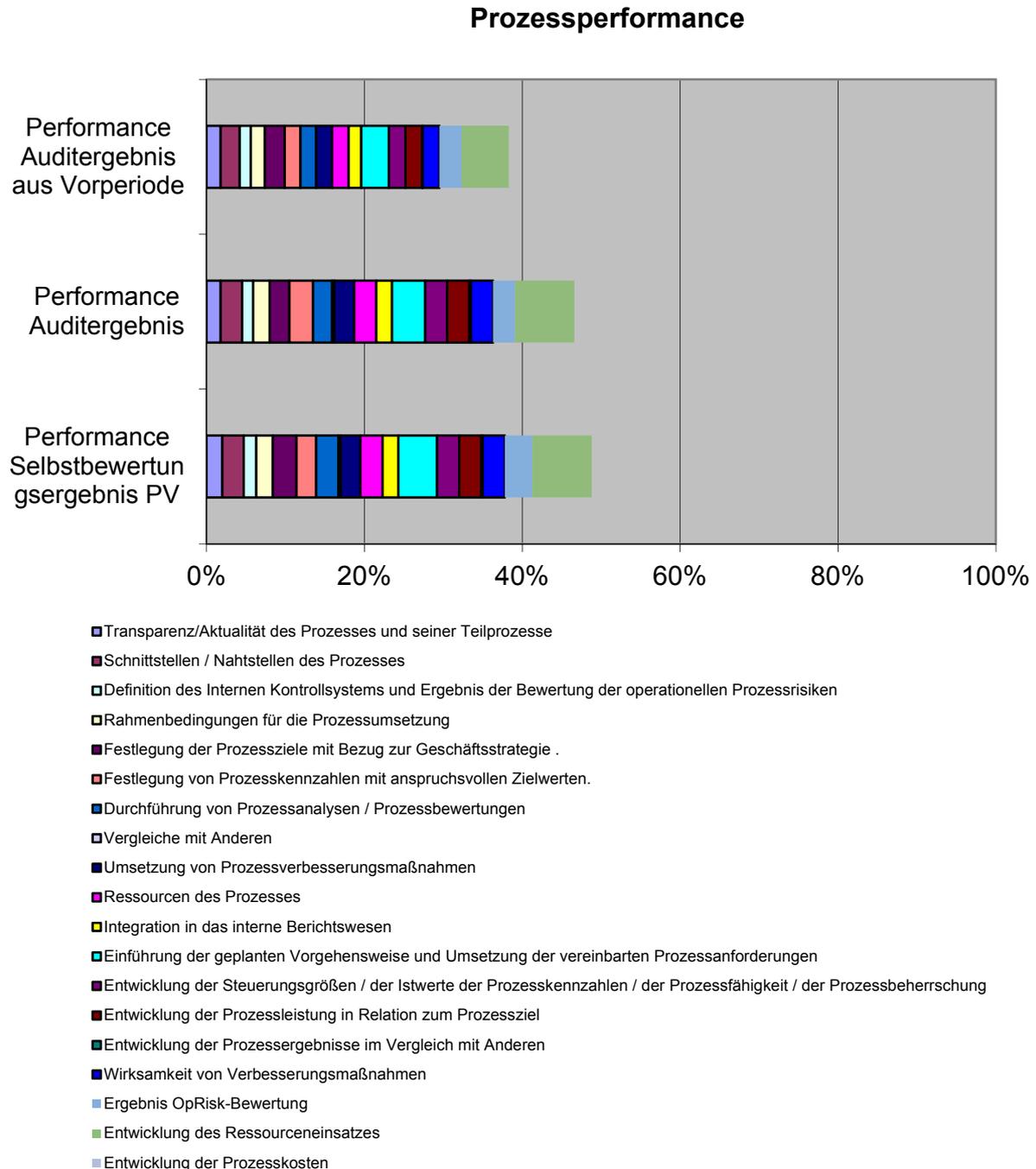


Abb.20 Darstellung der Prozessperformance nach Auditierung

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Die Gegenüberstellung in Form eines Portfolios lässt sich im schon gezeigten Tabellenblatt „Portfolio Prozessperformance“ erkennen.

Portfolio der Prozessperformance

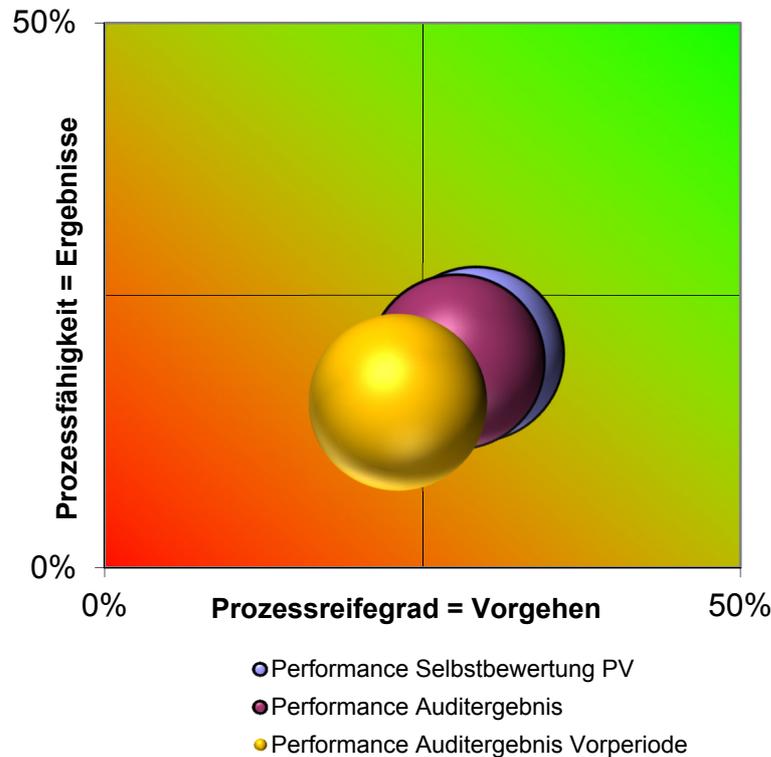


Abb.21 Prozessportfolio nach Auditierung

Das Auditteam legt ebenfalls Verbesserungsmaßnahmen für den Prozess aus Sicht der Auditoren fest. Diese dienen dann der Optimierung der bewerteten Prozesse.

Liegen die Bewertungsergebnisse des Prozessaudits in den Bereichen gelb und rot besteht auch hier die Notwendigkeit zur Festlegung und Umsetzung einer Prozessverbesserungsmaßnahme.

In einem Prozessaudit der folgenden Bewertungsperiode wird dann die Wirksamkeit der Prozessverbesserungsmaßnahmen bewertet.

Damit ist die Bewertung des Prozesses vollständig abgeschlossen und die Ergebnisse können in einem Gespräch zwischen dem Prozessverantwortlichen und der Geschäftsleitung besprochen und die Prozessverbesserungsmaßnahmen freigegeben und beauftragt werden.

Nachdem der Prozess nun bewertet und auditiert wurde sowie die Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und festgelegt wurden, sollte in einem Analysegespräch zwischen dem Prozessverantwortlichen und der Geschäftsleitung eine Vereinbarung über die erwartete zukünftige Prozessperformance getroffen werden.

Die geschieht anhand eines Zielvereinbarungsblattes im Tabellenblatt „Zielvereinbarung ProPerformance“.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants international gmbh

Nun vereinbaren der Prozessverantwortliche und die Geschäftsleitung die erwartete Prozessperformance für jedes Bewertungskriterium. Das Auditorergebnis der laufenden Periode wird aus dem Prozessauditreport übertragen.

Nr	Bewertungskriterien	Bewertung Audit	Performance Auditorgebnis	Ziel Prozess-performance	Zielwert Prozess-Performance-bewertung	Bemerkungen zur Zielvereinbarung
1	Prozessdokumentation und Voraussetzungen	0	0,0%	0	0,0%	

Nr	Bewertungskriterien	Bewertung Audit	Performance Auditorgebnis	Ziel Prozess-performance	Zielwert Prozess-Performance-bewertung
1	Prozessdokumentation und Voraussetzungen	0	0,0%	0	0,0%
1.1	Transparenz/Aktualität des Prozesses und seiner Teilprozesse	0	0,0%		0,0%
1.2	Schnittstellen / Nahtstellen des Prozesses	0	0,0%		0,0%
1.3	Definition des Internen Kontrollsystems und Ergebnis der Bewertung der operationellen Prozessrisiken	0	0,0%		0,0%
1.4	Rahmenbedingungen für die Prozessumsetzung	0	0,0%		0,0%

Abb.22 Zielvereinbarung zur Prozessperformance

Damit ist die Bewertung des Prozesses für die laufende Periode vollständig abgeschlossen und das Ziel der Prozessperformance für die Folgeperiode vereinbart.

Diese vereinbarte Prozessperformance eignet sich auch zur Integration in ein leistungsorientiertes Vergütungssystem.

Weitere Informationen zu einer Lightversion des Prozessreports, ein Video-Tutorial zum Prozessreport sowie Informationen zur Bestellung finden sich auf der Website www.Prozessbewertung.info.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Bewertung des prozessorientierten Managementsystems

Das Prozessmanagementsystem besteht aus der Gesamtheit aller definierten Geschäftsprozesse (=Prozessportfolio) und bedarf wie jedes Portfolio einer Bewertung und Steuerung.

Es ist die Aufgabe des Prozessmanagers, das Managementsystem des Unternehmens in geplanten Abständen zu bewerten, um dessen fortdauernde Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sicherzustellen. Diese Bewertung muss Möglichkeiten für Verbesserungen und den Änderungsbedarf für das Managementsystem und der Geschäftsstrategie sowie der Unternehmensziele enthalten.

Eingaben für eine Bewertung des Managementsystems nach DIN EN ISO 9001 müssen mindestens folgende Informationen enthalten:

- Ergebnisse von Audits
- Rückmeldungen von Prozesskunden
- Prozessleistung und Produktkonformität
- Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen
- Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen
- Änderungen, die sich auf das Managementsystem auswirken könnten
- Empfehlungen für Verbesserungen

Die Ergebnisse der Bewertung müssen mindestens Entscheidungen und Maßnahmen zu Folgendem enthalten:

- Verbesserungen der Wirksamkeit des Managementsystems und seiner Prozesse
- Produktverbesserungen in Bezug auf Anforderungen der Prozesskunden
- Bedarf an Ressourcen.

Für die Managementbewertung stehen folgende Methoden zur Verfügung:

Auch hierfür stellt tci-tangram consultants international gmbh ein MS-Excel basiertes Tool „Qualitätsreport & Managementreview“ zur Verfügung. Es beinhaltet folgende Bewertungsmöglichkeiten:

1. Review (Selbstbewertung) des gesamten Managementsystems anhand der oben genannten Kriterien nach DIN EN ISO 9001:2015 (Basisansatz)u./o.
2. vertiefende Selbstbewertung des Managementsystems auf Basis einer Bewertung nach Excellence (vertiefendender bzw. erweiterter Ansatz)

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Abb.23 Struktur von „Qualitätsreport & Managementreview“

Beim erstgenannten Review (Basisansatz) erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse (Eingaben nach DIN EN ISO 9001) in der Regel durch den Qualitätsbeauftragten, während die Leitung die Ergebnisse würdigt und eine Zufriedenheitsbewertung vornimmt.

Dieser Review kann darüber hinaus als Basis für die Managementbewertung nach Excellence dienen.

Bei der Managementbewertung (vertiefender, erweiterter Ansatz) nach Excellence werden über die o.g. Punkte hinausgehende Kriterien abgefragt, die weiteres Potenzial für die Weiterentwicklung des Systems aufzeigen können. Die Managementbewertung wird entweder durch die (einzelnen Mitglieder) der Geschäftsleitung oder auch durch Hinzunahme eines erweiterten Führungskreises von Führungskräften durchgeführt. Die Einzelergebnisse werden dann im Rahmen eines Konsensverfahrens verdichtet und zu einem finalen Ergebnis zusammengeführt.

Durch Auswertung der bewerteten Eingaben für die Managementbewertung kann das Unternehmen Handlungsbedarf erkennen. Die Maßnahmen zur Verbesserung, Korrektur und Vorbeugung werden mit Zeitplänen und Verantwortlichen dokumentiert.

Die Verantwortung für die Erreichung der Ziele und die Abarbeitung der Verbesserungs- Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen trägt der Prozessmanager.

Die Ergebnisse der Managementbewertung und die entsprechenden Maßnahmenpläne werden zu Informationszwecken veröffentlicht.

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



tci-tangram consultants
international gmbh

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb.1 Vereinfachtes Prozessmodell</i>	5
<i>Abb.2 Definition der Kennzahlen zur Messung des Prozessenerfolges</i>	6
<i>Abb.3 Kaskadierung von Zielen und Kennzahlen</i>	7
<i>Abb.4 Anforderungen an Prozesskennzahlen</i>	8
<i>Abb.5 Arten der Prozesskennzahlen</i>	9
<i>Abb.6 Prozesskennzahlen nach Qualität, Zeit, Kosten</i>	9
<i>Abb.7 Wahrnehmungs- und Messpunkte im Prozess</i>	10
<i>Abb.8 Bestandteile des Prozessreports</i>	12
<i>Abb.9 Bewertung der Prozessperformance durch den Prozessverantwortlichen</i>	13
<i>Abb.10 Detailansicht Bewertung der Prozessperformance</i>	14
<i>Abb.11 Ermittlung der Prozessperformance</i>	15
<i>Abb.12 Bewertung der operationellen Prozessrisiken</i>	15
<i>Abb.13 Ermittlung der Risikolage des Prozesses</i>	16
<i>Abb.14 Bewertung der Chancen des Prozesses</i>	17
<i>Abb.15 Bewertung des internen Kontrollsystems des Prozesses</i>	18
<i>Abb.16 Ergebnis des Prozessreports aus Sicht des Prozessverantwortlichen</i>	19
<i>Abb.17 Darstellung der Prozessperformance</i>	20
<i>Abb.18 Portfolio der Prozessperformance</i>	21
<i>Abb.19 Prozessauditreport</i>	22
<i>Abb.20 Darstellung der Prozessperformance nach Auditierung</i>	23
<i>Abb.21 Prozessportfolio nach Auditierung</i>	24
<i>Abb.22 Zielvereinbarung zur Prozessperformance</i>	25
<i>Abb.23 Struktur von „Qualitätsreport & Managementreview“</i>	27

Digitalisierte Bewertung und Auditierung von Geschäftsprozessen

Prozessreport-Tool zur Bewertung und Auditierung der Prozessperformance, der Chancen und Risiken und des internen Kontrollsystems im Prozess



Autorenverzeichnis



Michael Schulze Heuling

ist geschäftsführender Gesellschafter der tci-tangram consultants international gmbh. Nach betriebswirtschaftlichem und verwaltungswissenschaftlichem Studium ist er seit mehr als 20 Jahren im Personal- und Organisationsmanagement tätig. Herr Schulze Heuling war als Führungskraft in internationalen Konzernen, im öffentlichen Bereich und in internationalen Beratungsunternehmen im Post-Merger-Management tätig. 1996 führte er die erste Bank in Deutschland zur Gesamtbank-Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Er besitzt die Qualifikation als TQM-Assessor und verfügt über langjährige Erfahrung in der Unternehmensbewertung und -entwicklung, bei der Einführung von Managementsystemen und im Prozessmanagement des Dienstleistungsbereiches aller Branchen. Herr Schulze Heuling betreut eine Vielzahl von Unternehmen beim Aufbau prozessorientierter Managementsysteme. Er hat verschiedene Lehraufträge zu den Themen Prozessmanagement, Qualitätsmanagement und Organisation. In diesem Zusammenhang erstellte er eine Reihe eigener Veröffentlichungen und Publikationen in Fachzeitschriften.