

Prozessrollen – der zeitgemäße und effektive Organisationsansatz

Aktueller Stand in KMU u.a.:

- **Auf wenige Mitarbeiter und Führungskräfte konzentrieren sich viele Aufgaben**
- **Stellenbeschreibungen sind oft mehrere Seiten lang und bilden die Aufgaben doch nicht vollständig ab**
- **Stellenbeschreibungen sind mit Unterzeichnung meist schon überholt**
- **Führungskräfte werden mit einfachen Tätigkeiten belastet**
- **Bei Prozessänderungen werden die Stellenbeschreibungen meist nicht angefasst**

Lösung:

- **Die für das Funktionieren des Unternehmens notwendigen Prozesse werden definiert und in Prozessrollen beschrieben**
- **Aus den Prozessrollen lässt sich schnell eine Prozesslandschaft erstellen**
- **Aus den Prozessrollen werden die Stellenbeschreibungen erarbeitet**
- **Innerhalb jeder Prozessrolle werden die für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Qualifikationen definiert und in einer Qualifikationsmatrix beschrieben**

Beschreibung der Prozessrolle - Auszug aus dem MBW-PBS® *):

4 ROLLENBESCHREIBUNG

mit Formular FM 01-PPL-30 Rollenbeschreibung => Textvorlage

In einer Rollenbeschreibung werden die Hauptaufgaben eines Mitarbeiters oder Leiters aufgelistet, die in einem Prozess oder Teilprozess zu erfüllen sind. Die Rollenbeschreibung entspricht in Ihrer Funktion einer Verfahrensanweisung (beschreibt, was gemacht wird), ohne auf das "wie" und den konkreten Rolleninhaber einzugehen.

Mittels Rollenbeschreibungen kann schnell und effektiv eine Prozesslandschaft erstellt werden. Alle Prozesse, die in einem Unternehmen zur Erfüllung der Kundenforderungen ablaufen müssen, werden benannt, in der Reihenfolge ihres Ablaufes aneinandergereiht und kurz inkl. der notwendigen Schnittstellen definiert. Eine Strukturierung mittels Zahlen wird empfohlen ([Beispiel Prozesslandschaft mit Rollen](#)).

Hierbei ist darauf zu achten, dass eine neue Rolle immer dann beginnt, wenn

- ein in sich abgeschlossener neuer Prozess- oder Teilprozess beginnt
- die Anforderungen an einen späteren Rolleninhaber wechseln.

So können Rollen gezielt für Vorbereiter (Kopf) und Ausführende (Hände) definiert werden. Damit werden u.a. Führungskräfte von einfacheren Tätigkeiten entlastet.

Rollenbeschreibungen machen ein Unternehmen flexibel und wachstumsfähig:

- kleines Unternehmen => ein Mitarbeiter nimmt mehrere Rollen war
- mittleres Unternehmen => ein Mitarbeiter nimmt eine Rolle war
- großes Unternehmen => mehrere Mitarbeiter nehmen eine Rolle war

Die Rollenbezeichnungen werden im Sprachgebrauch aus Sicht der Geschäftsleitung in Befehlsform gewählt, z.B. "Sichere Auftragseingang", "Erstelle Angebot", "Kaufe ein".

*) Personal- und BildungsmanagementSystem®, entwickelt von Hans-Jürgen Wilpert

Beispiel Prozesslandschaft aus Prozessrollen in der VEAXO-Gruppe *):

Geschäfts- Leitung	Marketing Vertrieb	Arbeitsvorbereitung inkl. Einkauf	Produktion inkl. Qualitäts- Sicherung	Service inkl. Qualitäts- Sicherung	Verwaltung
0010 Sichere Strategie und Planung ab	-	2010 Bereite Anlagenbau vor	4010 Führe WE-Prüfungen durch	6010 Bereite Service vor	-
-	-	2012 Wickle Projekt ab	-	-	-
-	-	2014 Erstelle Konstruktions- und Montage-Unterlagen	-	-	-
0020 Sichere Investitionen ab	1020 Akquiriere Auftrag	2020 Kaufe Bedarf ein	4020 Kommissioniere Montagebedarf	siehe 2020	-
-	1030 Erstelle Angebot	2030 Stelle Montage-Unterlagen bereit	4030 Sichere Montage	6030 Führe Einsatz- Steuerung durch	-
0040 Sichere Objekt- Instandhaltung ab	1040 Sichere Auftragseingang	2040 Wickle Fremdleistung ab	4040 Sichere Montagequalität	6040 Sichere Servicequalität	7040 Wickle Debitoren- Kreditoren- Buchhaltung ab
0050 Realisiere Daten- Sicherung	1050 Bearbeite Auftrag	2050 Wickle Kundenlieferung ab	4050 Sichere Montage- Durchführung	6050 Sichere Service- Durchführung	-
0060 Führe Mitarbeiter	1060 Sichere Kundenzufriedenheit	2060 Kalkuliere nach	4060 Sichere Verladung	siehe 1060	7060 Führe Controlling durch
-	1070 Bearbeite Reklamation	2070 Sichere Entsorgung	4070 Sichere Wartung Instandhaltung	-	-
-	-	-	4080 Führe Lager	-	-

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Beispiel einer Prozessrolle in der VEAXO-Gruppe *), Teil 1:

Rollenbeschreibung

Einkauf Produktions- und Servicebedarf inkl. Fremdleistungen



Rollenbezeichnung:

2020 - Kaufe Bedarf ein

Verantwortung:

Der Rolleninhaber ist verantwortlich für

- termin- und qualitätsgemäße Beschaffung sowie rechtzeitige Bereitstellung von Produktions- und Servicebedarf (Arbeitsstoffe). Das gilt sowohl für Grundbedarf auftragsunabhängig als auch für auftragsbezogenen Bedarf für Produktion und Service sowie für Maschinen, Geräte und Ausrüstungen.

Aufgabenbeschreibung:

Der Rolleninhaber hat folgende Hauptaufgaben:

- Sicherheitsbestände für Produktions- bzw. Servicebedarf in Abstimmung mit den Fachbereichen definieren
- Lagerbestände überwachen auf vorhandenen Produktions- bzw. Servicebedarf, bei Unterschreitung Sicherheitsbestand Bestellungen auslösen
- Bestellanforderungen für auftragsbezogenen Bedarf auf Vollständigkeit prüfen, ggf. fehlende Informationen von Arbeitsvorbereitung oder Service anfordern
- Vorhandene Angebote prüfen, ggf. weitere Angebote für Produktions- bzw. Servicebedarf und Fremdleistungen inkl. notwendiger Zertifikate einholen, ggf. nach Vorgaben von Technologie oder Service
- Angebote ggf. mit Technologie, Service und / oder Geschäftsleitung abstimmen
- Angebotstermine mit internen Planungen abgleichen
- Bei Maschinen, Geräten und Ausrüstungen auf CE-konforme Ausführung und Energieeffizienz achten
- Bestellungen auslösen für Produktions- bzw. Servicebedarf und Fremdleistungen inkl. notwendiger Zertifikate
- Auftragsbestätigungen der Lieferanten einfordern, Termine mit internen Planungen abgleichen, ggf. Abstimmung mit Arbeitsvorbereitung bzw. Service

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Beispiel einer Prozessrolle in der VEAXO-Gruppe *), Teil 2:

- Wareneingänge registrieren, Lieferscheine buchen, ggf. Mängelrügen auslösen, Heilung herbeiführen
- Zertifikate sammeln und erkennbar zum Auftrag zugehörig ablegen (Papier und PC)
- Meldepflicht bei allen Vorfällen, die sich negativ auf Qualität und / oder Termin von Produktion oder Service auswirken
- Vorgang betreuen bis Eingang der Lieferantenrechnung
- Rechnungsprüfung zeitnah (Zahlung mit Skonto sichern!), ggf. mit Rückfrage bei Arbeitsvorbereitung oder Service
- Weiterleitung Vorgang an Buchhaltung zur Bezahlung der Lieferantenrechnung

Anforderungen:

- techn. und kfm. Verständnis, Verantwortungsbewusstsein, ERP-System abas
- Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick
- Arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich im Team

Ausbildung:

- Abgeschlossene Berufsausbildung

Erfahrung:

- mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Einkauf, bevorzugt in der Metallbearbeitung / im Maschinenbau

zusätzliche Kenntnisse:

- PC-Kenntnisse (WORD / EXCEL), Outlook, abas

Handlungsbefugnisse:

Der Rolleninhaber hat folgende Kompetenzen und Vollmachten:


- Disponieren u. Beschaffen von Bedarf im Rahmen des jeweiligen Projektbudgets bzw. nach Anweisung
- Verhandlungen mit Lieferanten bzgl. Mängelbeseitigung
- Anforderung von Informationen von Arbeitsvorbereitung oder Service

erstellt bzw. geändert von ~~XXXXXXXX~~ 13.09.2013 / freigegeben ~~XXXXXXXX~~ 13.09.2013

Die Rollenbeschreibung tritt ab Freigabe-Datum in Kraft. Aktuelles Druckdatum siehe Fußtext.

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Beispiel einer Stellenbeschreibung in der VEAXO-Gruppe *), Teil 1:

Stellenbeschreibung	
Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung FMA	
	
Stellenbezeichnung:	Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung FMA
Name des Stelleninhabers:	XXXXXXXXXX
Vorgesetzte Stelle:	Leiter Arbeitsvorbereitung FMA
Unterstellter Bereich:	entfällt
Der Stelleninhaber vertritt ...	
... den Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung bei dessen Abwesenheit (außer Angebote Brennschneidanlage)	
Der Stelleninhaber wird vertreten durch ...	
... den Leiter Arbeitsvorbereitung FMA ... den Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung	
Zielvereinbarung:	
Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden mit dem Stelleninhaber jährlich Ziele vereinbart, die sich an den Zielen der VEAXO-Gruppe orientieren. Die Erfüllung dieser Ziele ist Bestandteil der variablen Vergütung. Der Stelleninhaber führt die ihm obliegenden Aufgaben zuverlässig im Rahmen der vereinbarten Vorgaben durch.	
Verantwortung:	
Der Stelleninhaber ist verantwortlich für <ul style="list-style-type: none"> ➤ die termin- und qualitätsgerechte Abwicklung von Aufgaben der Arbeitsvorbereitung sowie Einkaufs- und Fremdleistungen 	
Aufgabenbeschreibung:	
Der Stelleninhaber hat folgende Hauptaufgaben: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfüllung Aufgaben gemäß Prozessrolle „Kaufe Bedarf ein“ ➤ Erfüllung Aufgaben gemäß Prozessrolle „Erstelle Produktionsunterlagen“ ➤ Erfüllung Aufgaben gemäß Prozessrolle „Wickle Fremdleistung ab“ ➤ Erfüllung Aufgaben gemäß Prozessrolle „Wickle Kundenlieferung ab“ ➤ Erfüllung Aufgaben gemäß Prozessrolle „Sichere Entsorgung“ ➤ Telefondienst bei Bedarf ➤ eigene Weiterbildung mit Vorgesetztem abstimmen und betreiben 	

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Beispiel einer Stellenbeschreibung in der VEAXO-Gruppe *), Teil 2:

Anforderungen an den Stelleninhaber:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durchsetzungsvermögen, Verhandlungssicherheit, ➤ Arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich im Team
Ausbildung:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realschulabschluss, abgeschlossene Berufsausbildung
Erfahrung:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Arbeitsvorbereitung und Einkauf, bevorzugt in Betrieben der Metallbearbeitung
zusätzliche Kenntnisse:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PC-Kenntnisse (WORD / EXCEL), Outlook, abas, CAD, Schachtelprogramm
Handlungsbefugnisse:
<p>Der Stelleninhaber hat folgende Kompetenzen und Vollmachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponieren und Beschaffen von Produktionsbedarf gemäß Arbeitsanweisung „Bestellbefugnisse“
<p>Der Stelleninhaber zeichnet i.A. XXXXXXXX, Mitarbeiter Arbeitsvorbereitung FMA.</p>


13.09.13
Datum

S. Ulf
Stelleninhaber

[Signature]
Geschäftsleitung

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Beispiel einer Werker-Prozessrolle in der VEAXO-Gruppe *):

Rollenbeschreibung
Vorarbeiter Zuschnitt / Anarbeitung

Rollenbezeichnung: Vorarbeiter Zuschnitt / Anarbeitung
Verantwortung: Der Rolleninhaber ist verantwortlich für ➤ die ordnungsgemäße Abwicklung von Aufträgen im Bereich Zuschnitt / Anarbeitung
Aufgabenbeschreibung: Der Rolleninhaber hat folgende Hauptaufgaben: ➤ Arbeitsreihenfolgen überwachen ➤ Mitarbeiter einteilen ➤ Arbeitsschutz sichern ➤ Absprachen führen mit Werkstattleiter ➤ Arbeitsfortschritte registrieren und melden ➤ Material nachordern ➤ Lieferungen entgegen nehmen ➤ WE-Prüfungen durchführen und dokumentieren ➤ Zuschnitte kontrollieren und kommissionieren ➤ Fertigmeldung geben ➤ Bestand Werkzeuge und Hilfsstoffe überwachen und bei Bedarf nachfordern
Anforderungen: ➤ Mitarbeiter anleiten, Arbeiten vorausschauend, Organisationstalent ➤ Arbeiten selbstständig und eigenverantwortlich im Team
Ausbildung: ➤ abgeschlossene Berufsausbildung als Stahlbauschlosser oder Konstruktionsmechaniker oder vergleichbarer Stand durch nachgewiesene entsprechende Tätigkeiten
Erfahrung: ➤ mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Zuschnitt / Anarbeitung, bevorzugt in Betrieben der Metallbearbeitung bzw. im Maschinenbau
zusätzliche Kenntnisse: ➤ Staplerschein, Kranschein
Handlungsbefugnisse: Der Rolleninhaber hat folgende Kompetenzen und Vollmachten: ➤ Mitarbeiter anweisen ➤ Produktion bei Fehlern anhalten

Nach Definition der Rollen werden die notwendigen Qualifikationen für die Erfüllung der Aufgaben in den Rollen definiert.

Die vorhandenen Mitarbeiter und die benötigten Qualifikationen werden in einer zugehörigen Qualifikationsmatrix aufgelistet und bewertet:

0 = nicht benötigt

1 = Arbeiten unter Anleitung

2 = Arbeiten selbstständig

3 = Einsatz als Coach möglich

Die Bewertung 0 bis 3 wird im Soll-Ist-Vergleich dargestellt und visualisiert in der Zusammenfassung rechts automatisch den Handlungsbedarf, z.B. Schulung oder Coaching.

*) mit freundlicher Genehmigung der Veaxo GmbH & Co. KG, Gostritzer Str. 61, 01217 Dresden

Zusammenfassung:

Prozessrolle und Qualifikationsmatrix sind die beiden Grundbausteine einer erfolgreichen Unternehmensorganisation.

Mit der Prozesslandschaft vorerst aus Prozessrollen lassen sich Prozessfolgen und Schnittstellen visuell auf Vollständigkeit und Zweckmäßigkeit prüfen, ehe Zeit und Kraft in detailliertere Prozessbeschreibungen wie Arbeitsanweisungen und Prozessablaufpläne sowie in Formulare investiert wird.

Prozessrollen machen Stellenbeschreibungen kurz, übersichtlich und flexibel. Rollen können Leitern oder Mitarbeitern schnell zugeordnet oder weggenommen werden.

Die Hauptaufgaben in den Prozessrollen („was wird gemacht“) bilden automatisch die Gliederungen für die zugehörigen Arbeitsanweisungen („wie wird es gemacht“) oder für die Prozessablaufpläne.

Wenn Arbeitsanweisungen und Prozessablaufpläne stehen, werden Formulare und weitere prozessrelevante Dokumente erstellt.

Aus einer Qualifikationsmatrix können neben den benötigten Fähigkeiten weiterhin Ersetzbarkeiten und Schulungsbedarf angeleitet werden.