

Definition

Die Turtle-Methode (Turtle-Diagramm, Turtle-Modell, 8W-Methode, etc.) ist eine vereinfachte Darstellung einer Prozessanalyse, welche sich in der Praxis sehr bewährt hat. Sie erfasst schnell und in übersichtlich-verständlicher Form die Fakten und sorgt somit für ein ausreichend präzises Abbild eines Prozesses und bildet häufig die Grundlage für ein systematisches Risikomanagement. Der Name Turtle rührt von der oft skizzierten Form einer Schildkröte her, wo Maul und Schwanz jeweils (Prozess-) Input und Output sowie die Gliedmaßen bestimmte Einflussfaktoren symbolisieren.

Die in klassischen Organigrammen und Prozessbeschreibungen zu findende Frage nach dem *wer macht was* wird beim Turtle-Modell um das *warum, wann, womit, wie, wohin und wie gut* für jeden einzelnen Prozess-Schritt erweitert. Die Notwendigkeit einzelner Prozess-Schritte kann damit genau so kritisch betrachtet werden wie Unsicherheiten oder Unklarheiten bei der Regelung erfolgskritischer Details. Ebenfalls schärft es bei den Mitarbeitern die Sinne für Schnittstellen, zeigt Abhängigkeiten auf, sorgt für Transparenz und ermittelt Messwerte.

Ermittelte Informationen

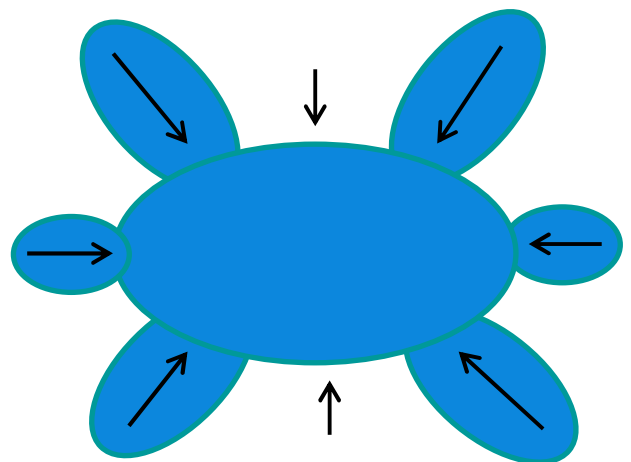
- Um welchen Prozess handelt es sich?
- Wer ist der Prozessverantwortliche?
- Was sind die Prozesseingaben (Input)?
- Was sind die Prozessergebnisse (Output)?
- Womit wird der Prozess realisiert (Betriebsmittel)?
- Wer ist an dem Prozess beteiligt und welche Fähigkeiten sind notwendig?
- Wie wird der Prozess gemessen (Kennzahlen)?
- Wie wird der Prozess gesteuert (Vorgaben und Standards)?
- Welche Risiken bestehen für den betrachteten Prozess?

Tipps für den Einstieg und Ablauf

- Wählen Sie einen Prozess mit hohem Problemaufkommen oder hohem Verbesserungspotential
- Führen Sie einen Workshop mit Prozessverantwortlichen durch
- Binden Sie am Prozess beteiligte Funktionen mit ein
- Arbeiten Sie im Team konkrete Verbesserungsmaßnahmen aus
- Sorgen Sie für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen
- Bewerten Sie im Nachgang im die umgesetzten Maßnahmen auf Erfolg und Nachhaltigkeit

Einsatzgebiet der Turtle-Methode

- Zur Darlegung eines Prozesses (Prozessmanagement)
- Zur Durchführung von Risikoanalysen (Kosteneinsparung)
- Zur Durchführung von Prozessanalysen (Prozessoptimierung)



Mit welchen Mitteln?

Womit? Ausrüstung/ Einrichtung

Mit Wem, wer hilft wie?

Schulung, Wissen, Fähigkeiten

Was will der Kunde?

Was sollten wir erhalten

Anforderungen

Prozess

Zufriedenheit

Was bekommt der Kunde?

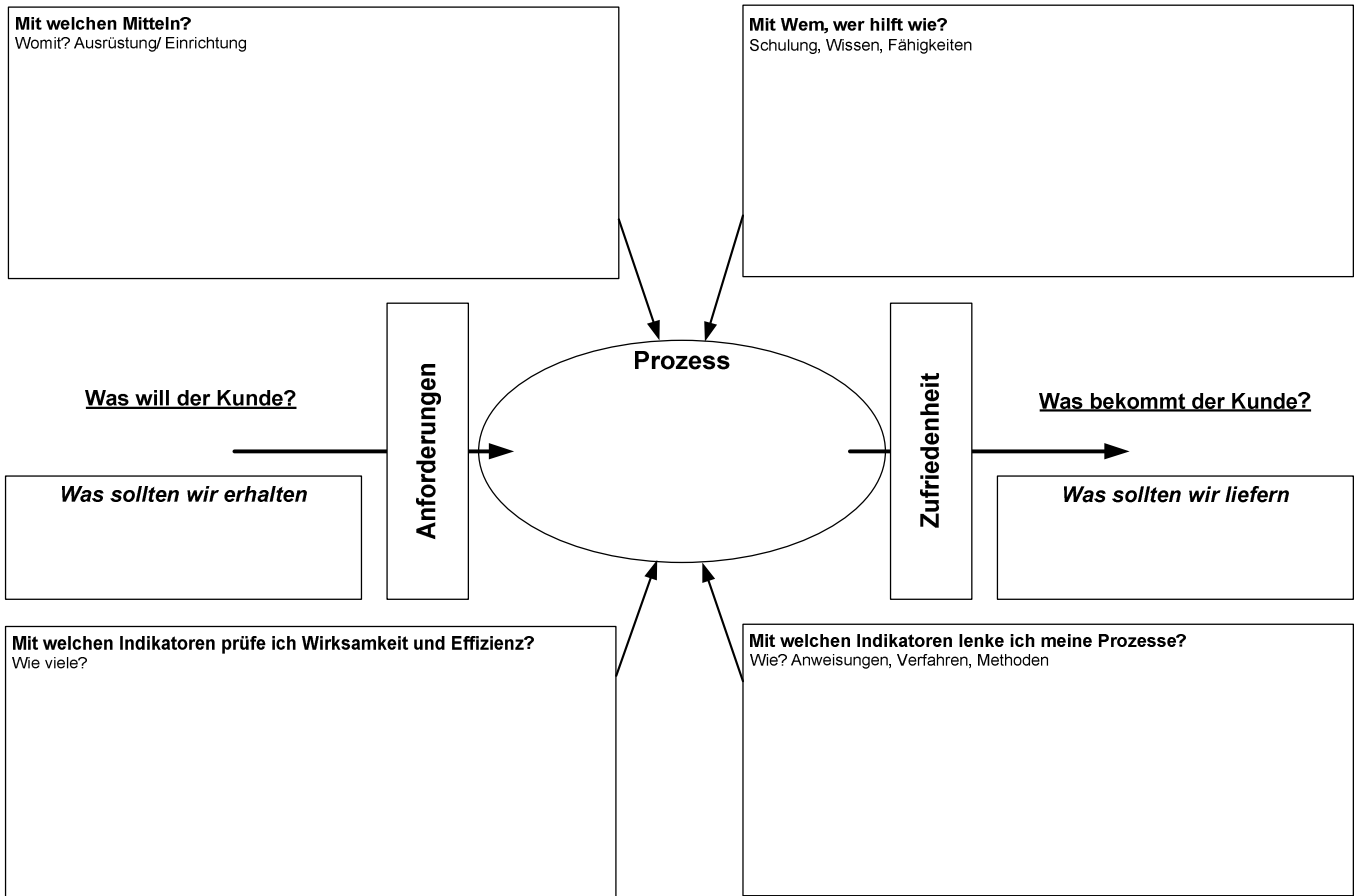
Was sollten wir liefern

Mit welchen Indikatoren prüfe ich Wirksamkeit und Effizienz?

Wie viele?

Mit welchen Indikatoren lenke ich meine Prozesse?

Wie? Anweisungen, Verfahren, Methoden



Anwendung

Es eignet sich als hilfreiches Tool für Analyse, Überprüfung und Design von Standards, Arbeitsabläufen, Fertigungs- und Serviceprozessen. Zur Absicherung eines robusten Produktionsprozesses und der Qualität entlang einer Lieferantenkette hat der Verband der Automobilindustrie VDA Qualitätsstandards und Checklisten entwickelt (z. B. VDA Band 6.3), die sich im Wesentlichen an diesem Modell orientieren.

Das Turtle-Modell beinhaltet die wichtigsten Grundsätze des Prozessgedankens, der in der ISO/TS 16949 mit der Anwendung eines Systems von Prozessen, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen sowie deren Management als prozessorientierter Ansatz bezeichnet werden. In der Praxis bewährt sich die Einfachheit und Verständlichkeit des Modells auch bei Mitarbeitern, die der Vermittlung komplexer Sachverhalte wie Managementsysteme oder Geschäftsprozesse eher distanziert gegenüberstehen.

Auf dieser Grundlage können wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich erkennbarer Risiken und Potenziale erschlossen werden, die auf den Erfahrungen und Überlegungen beteiligter Mitarbeiter beruhen und zwar unabhängig davon, ob die Bestandteile des Turtle-Modells auf die gesamte Organisation oder nur auf einen Teilprozess projiziert wird.

Damit erschöpft sich das Einsatzgebiet nicht nur auf die Planung von Prozessen und die Durchführung von Audits. Es empfiehlt sich auch zur Nutzung bei der Steigerung des Qualitätsbewusstseins von Mitarbeitern oder als systematischer Leitfaden bei individuellen Personalgesprächen.

Kritische Fragen zum Prozess

- Ist der Prozess soweit angemessen dokumentiert?
- Existiert ein Prozesseigner?
- Sind Prozessverknüpfungen hergestellt?
- Wird der Prozess überwacht, analysiert und verbessert?
- Werden Aufzeichnungen geführt?
- etc.

Schlüsselfragen

- Werden Kundenanforderungen verstanden und erfüllt?
- Ist der Prozess wertschöpfend (Kundennutzen)?
- Wie sind Ergebnisse, Prozessleistung und Wirksamkeit?
- Welchen Nachweis gibt es für die fortlaufende Verbesserung?
- Werden Aufzeichnungen geführt?
- etc.

Methodenskript

Turtle-Diagramm



Mit Hilfe eines Formulars lässt sich eine Prozessanalyse systematisch durchführen. Die Prozessrisiken werden identifiziert und berücksichtigt. Ein solches Formblatt könnte wie folgt aussehen:

Prozess:		Prozess dokumentiert:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Prozesseigner:		Prozessbeteiligte:	

		Prozessrisiken			
Womit? Ressourcen (Equipment, Ausrüstung, Betriebsmittel, etc.)	• • • •	• • • •	• • • •	Mit wem? Prozessbeteiligte (Fähigkeiten, Fachkenntnisse, Sprachen, etc.)	• • •
Input (Was geht in den Prozess hinein?)	• • •	• • •	• • •	Output (Was soll das Ergebnis sein?)	• • •
Leistungsindikatoren	• • •	• • •	• • •	Wie? Vorgaben (Was ist zu beachten?) (Anweisungen, Verfahren, Techniken)	• •

Schnittstellenbetrachtung (Prozessschritt)	Abteilung	Auditbeobachtungen / Nachweise / Feststellungen	Ergebnis
Führungsprozess			
Unterstützungsprozess			