

# Komplexe Prozesswelt? So behalten Sie den Überblick

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Die Prozesse-Landschaft gibt systematischer Prozessarbeit den nötigen Ordnungsrahmen.
- o Die Prozesse-Landschaft erklärt auf einem Blatt, wie ein Unternehmen funktioniert.
- o Die top down-Vorgehensweise stellt sicher, dass der Fokus auf die entscheidenden Elemente gerichtet werden kann.



„Wir haben rund 350 Detailprozesse für unseren Bereich definiert. Wie können wir die sinnvoll zusammenführen?“ fragte eine Bereichsdirektorin eines namhaften deutschen Unternehmens in einem unserer Wachstumspunkte. Auf unsere Antwort „Gar nicht“ folgte ein längeres Gespräch und es wurde klar, dass es einer Prozesse-Landschaft bedurfte. Nicht selten erleben wir in Unternehmen, dass man sich in den Details der Prozesse verliert, aber keine verbindenden Elemente schafft. Denn selten wird belohnt, dass man sich nicht bloß mit dem eigenen Bereich, sondern auch mit den Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessen befasst.

Eine **Prozesse-Landschaft** bietet genau die in solchen Fällen nötige Übersicht und Verknüpfung: In einer Abbildung sind die Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens zueinander in Beziehung gesetzt – auf Top-Ebene, denn sie ist kein Instrument zum Mikro-Management. Die Herausforderung besteht darin, Klarheit dazu zu bekommen, was eigentlich die Hauptprozesse des Unternehmens sind, auch weil es nicht mehr als

zwei Handvoll sein sollten – hier sind also Aggregation und Abstraktion gefordert.

Ist dies einmal geschafft, steht die Grundstruktur für sämtliche weitere (Wertschöpfungs-)Prozesse im Unternehmen – denn diese lassen sich top down aus der Prozesse-Landschaft ableiten. Ebenso ergeben sich dann auch Rahmenbedingungen für die Schnittstellen zwischen den detaillierten Prozessen, da sie nicht „am Rand“, sondern inmitten der Hauptprozesse sind. **Je komplexer ein Unternehmen ist, umso hilfreicher ist eine Prozesse-Landschaft** auch, um Engpässe in der Wertschöpfungskette zu identifizieren, da eben nicht direkt der Blick auf Details gerichtet wird, sondern die Analyse vom Allgemeinen ins Spezielle ermöglicht wird. Von diesem Startpunkt aus kann die Prozesse-Landschaft als Navigationsinstrument für die Arbeit an den Prozessen dienen.

Wenn Sie sich also das nächste mal mit Prozessen in Ihrem Unternehmen auseinandersetzen, beginnen Sie oben – so behalten Sie den Überblick.

