

# Prozesse für die Zukunft

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Ungerichtete Prozessarbeit birgt die Gefahr, sich im Detail zu verlieren.
- o Blicke aus unterschiedlichen Perspektiven schaffen Klarheit zu Ansatzpunkten in den Prozessen/Schnittstellen.
- o Auch beim Aufplanen der Prozessarbeit ist eine Balance aus Struktur und Pragmatismus entscheidend.



An welchen Stellen muss sich das prozessuale Fundament weiterentwickeln, um künftiges Wachstum zu tragen? In vielen Projekten zur Strategierealisierung sehen wir uns dieser Frage gegenüber, die nicht pauschal zu beantworten ist. Die folgenden Ansätze als Auftakt der Prozessarbeit können dabei helfen, diejenigen Prozesse und Schnittstellen zu identifizieren, die für künftiges Wachstum entscheidend sind und weiterentwickelt werden sollten.

- o **Verschaffen Sie sich eine Übersicht der Prozesse im Unternehmen.** Eine Prozesse-Landschaft als grafische Darstellung des Ablaufs von der Anfrage bis zur Fakturierung ist eine hilfreiche Grundlage für die weiteren Diskussionen und ebenso wertvolle Vorarbeit für die Definition/Optimierung einzelner Prozesse. Bei der Prozesse-Landschaft geht es nicht um Perfektion, sondern Überblick: Für die unten genannten Empfehlungen sollte die Übersicht rund 10-20 Prozesse enthalten (weniger ist zu abstrakt, mehr ist zu detailliert).
  - o **Klären Sie mit Vertretern verschiedener Bereiche, welche Symptome regelhaft auftreten und wie schwerwiegend diese sind.** Die zuvor skizzierte Prozesse-Landschaft hilft dabei, die Diskussion zu ordnen: In welchen Prozessen treten die Probleme auf? Die (vermuteten) Ursachen sind zu diesem Zeitpunkt noch nicht zwingend nötig zu betrachten. Üblicherweise dominieren in einzelnen Sonderfällen aufgetretene Probleme das Gespräch, wenn nicht eingelenkt wird. Bewerten Sie deshalb in der Gruppe die Symptome hinsichtlich ihrer absoluten Häufigkeit (z. B. 1 mal pro Jahr), ihrer relativen Häufigkeit (z. B. bei vier von fünf Aufträgen) und ihrer Tragweite (z. B. erhebliche Nacharbeit nötig). Wenn die Tragweite und mindestens eine der beiden Häufigkeiten hoch sind, lohnt sich die genaue Auseinandersetzung mit dem Thema.
  - o **Beleuchten Sie die Schnittstellen zwischen Bereichen – das Niemalsland der Verantwortung.** Je komplexer ein Kundenauftrag ist, umso herausfordernder ist die Übergabe des Auftrags von einem Bereich in den nächsten. Üblicherweise gehören dazu die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Entwicklung/Konstruktion, zwischen Entwicklung/Konstruktion und Produktion sowie zwischen Planung und Einkauf. Indikator für reibungsbehaftete Schnittstellen sind mehrere Verantwortliche für ein Thema – hier empfiehlt sich die Detaillierung, wer für welches Ergebnis geradesteht. Eine weitere pragmatische Methode zur Identifikation ist die Frage: „Wo erledigt ihr Aufgaben, die ihr nicht in eurem Verantwortungsbereich seht?“
  - o **Prüfen Sie, wie sich die Anforderungen an die Prozesse entwickeln werden.** Sauber definierte Prozesse haben klare Ziele, aus denen sich einzelne Schritte ableiten. Wenn sich die Ziele aufgrund neuer Anforderungen wandeln, müssen auch die Schritte hinterfragt werden. Eine Anpassung der Ziele kann notwendig werden durch anspruchsvoller werdende Kunden, neue Kundengruppen, neue Produkte/Leistungen, Kostendruck. Wer „Marke“ nicht nur nach außen kommunizieren, sondern auch intern leben will, ist ebenfalls gut beraten, die Prozesse nach einer Anpassung der Marke auf den Prüfstand zu stellen. Eine dafür geeignete Methodik ist die Mandat Prozess-Diagnostik. Wollen Sie mehr darüber erfahren? Schreiben Sie mir unter [pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de).
- Die hier beschriebenen Ansätze sind nicht nur in umfangreichen Prozess-Projekten anwendbar, sondern eignen sich auch für kleinere Initiativen. Bei beiden empfiehlt es sich, trotz eines gesundes Maßes an Struktur pragmatisch zu bleiben – denn die Prozessarbeit ist kein Selbstzweck.