

Kurs: Grundlagen von Prozessmanagement

Lerneinheit 3: Modelle und ihre Eigenschaften

Lektion 3.3: Nutzen und Aufbau von Prozesslandkarten

Nutzen und Aufbau von Prozesslandkarten

In diesem Video wollen wir uns mit Prozesslandkarten beschäftigen. Dabei erfahren Sie insbesondere, welchen Nutzen Prozesslandkarten erfüllen und wie Sie eine Prozesslandkarte systematisch aufbauen können.

Eine Prozesslandkarte bietet einen zielgerichteten Blick auf die Prozesslandschaft.



Eine Prozesslandkarte dient dazu, einen Überblick über die Prozesslandschaft zu schaffen oder bestimmte Teile der Prozesslandschaft besonders zu fokussieren. Die Prozesslandschaft ist dabei die Menge aller in einer Organisation ablaufenden Prozesse. Eine Prozesslandkarte macht die Prozesslandschaft verständlich und greifbar, indem sie einen zielgerichteten Blick auf die Prozesslandschaft ermöglicht.

Prozesslandkarten können dabei verschiedene Ebenen der Prozesslandschaft adressieren, ähnlich wie Welt- oder Straßenkarten: So zeigt eine Weltkarte vielleicht die politischen Ländergrenzen, eine Straßenkarte hingegen zeigt nur einen bestimmten Ausschnitt der Weltkarte. Dieser Ausschnitt ist vergrößert und mit Informationen angereichert, die im Straßenverkehr von besonderer Bedeutung sind. Analog dazu zeigt eine Prozesslandkarte einer unteren Ebene nicht zwingend alle Prozesse, sondern oft nur eine Auswahl der Prozesse aus der Prozesslandschaft.

Somit ist eine Prozesslandkarte zunächst ein Ordnungsrahmen, der die enthaltenen Prozesse zueinander in Beziehung setzt. Die Auswahl bzw. Gestaltung dieser Beziehungen unterliegt wiederum der konkreten Zielsetzung.

Prozesslandkarten sind als Instrument zweckdienlich und zielgruppenspezifisch auszugestalten.



Navigation



Optimierung



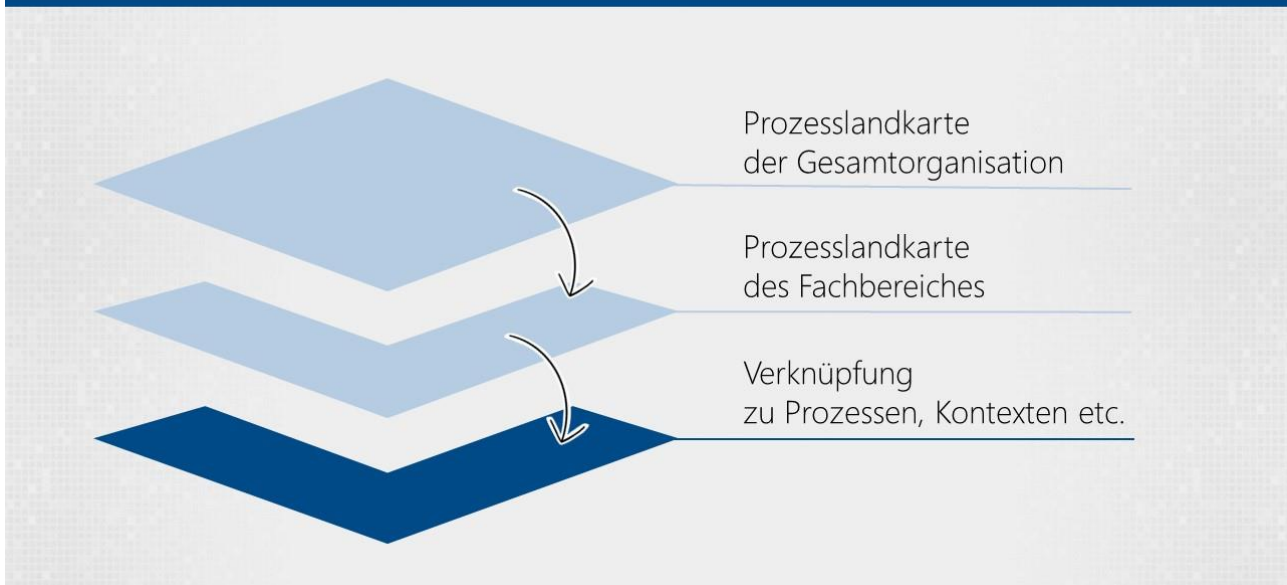
Management

Die Ausgestaltung von Prozesslandkarten folgt keinen festen Regeln oder Konventionen. Stattdessen müssen Prozesslandkarten zweckdienlich und zielgruppengerecht sein. Das bedeutet, dass Prozesslandkarten je nach Zweck und Zielgruppe unterschiedlich aussehen können, auch wenn sie denselben Ausschnitt der Prozesslandschaft zeigen. Wie eine Prozesslandkarte aussieht, richtet sich also nach dem Informationsbedarf der Zielgruppe.

Wir wollen uns drei Beispiele für Prozesslandkarten anschauen:

- Eine Prozesslandkarte kann dem Ziel dienen, alle Personen der Organisation transparent über die Prozesslandschaft der Verwaltung zu informieren. Sie dient dann Mitarbeitenden und Führungskräften ähnlich wie ein Kompass, um den Weg zu bestimmten Prozessen zu finden. Prozesslandkarten werden dann z.B. zu Prozessnetzen und visualisieren Zusammenhänge.
- Prozesslandkarten können aber auch als Optimierungswerkzeug eingesetzt werden, indem sie dabei helfen, prozessübergreifende Optimierungspotenziale zu identifizieren. Führungskräfte und betroffene Mitarbeitende können ihre Prozesse dann überdenken, vereinheitlichen, harmonisieren oder auch besser miteinander verknüpfen.
- Führungskräfte können Prozesslandkarten nutzen, um ihre Prozesse zu steuern. So lassen sich zum Beispiel die disziplinarischen oder auch rechtlichen Verantwortlichkeiten für Prozesse abbilden. Das kann dazu beitragen, bessere Entscheidungen zu treffen. Prozesslandkarten können somit auch als Managementinstrument eingesetzt werden. Sie werden dann z.B. zum Steuerungsinstrument für Organisationseinheiten oder sie erlauben die systematische Identifikation von zielrelevanten Prozessen.

Prozesslandkarten können verschiedenen Betrachtungsebenen zusammenführen.

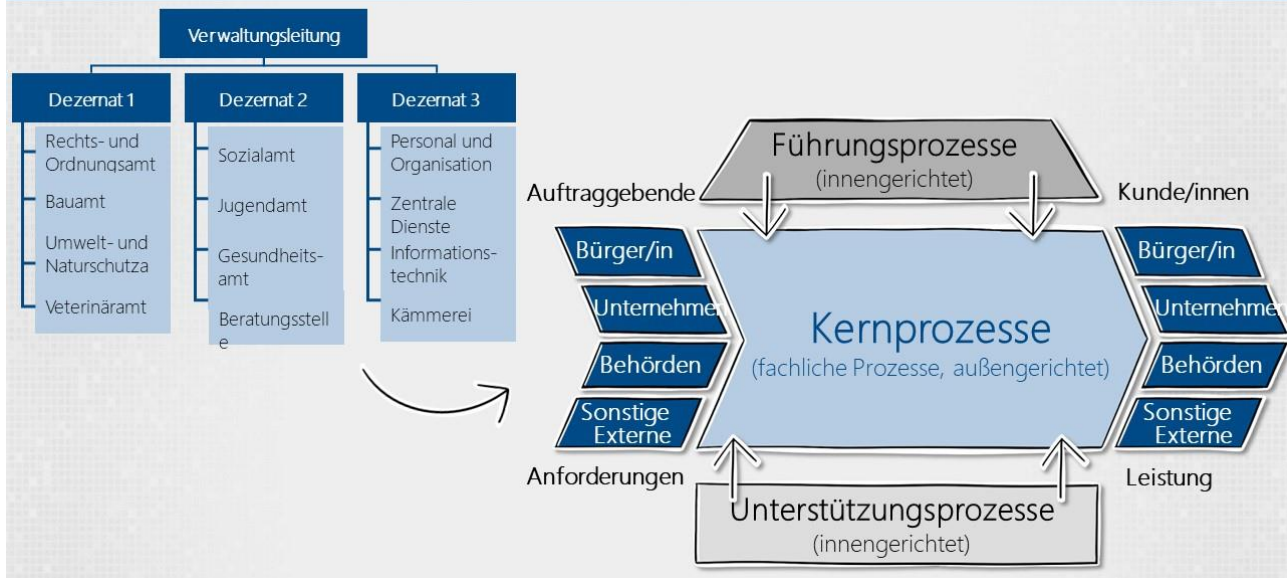


Prozesslandkarten müssen nicht zwangsläufig nur aus einer Ebene bestehen. Analog zu physischen Welt- oder Straßenkarten können sie den zu betrachtenden Ausschnitt der Prozesslandschaft mithilfe von verschiedenen Ebenen darstellen.

In einer klassischen Prozesslandkartenstruktur ist auf der obersten Ebene die Prozesslandkarte der gesamten Organisation zu finden. Die Landkarte der obersten Ebene dient der Gesamtorientierung. Auf den darunterliegenden Ebenen werden entweder Prozesse feingliedriger gruppiert oder sogar einzelne Prozesse in einen Zusammenhang gebracht. Eine feingliedrigere Gruppierung kann zum Beispiel darin bestehen, dass alle Prozesse eines verantwortlichen Fachbereichs aufgeführt sind oder beispielsweise die Prozesse einer bestimmten Leistung dargestellt werden.

Werden thematisch zusammenhängende Bereiche visualisiert und Prozess auch in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit verknüpft, so spricht man auch von einem Prozessnetz. Auf dieser Landkarten-Ebene können Prozesssteckbriefe, Prozessmodelle oder auch Prozesskontextelemente verknüpft werden, sodass diese direkte aus der Landkarte heraus aufgerufen und betrachtet werden können.

Eine Prozesslandkarte löst sich von klassischen Organigrammen und schafft eine prozessorientierte Sicht auf eine Organisation.

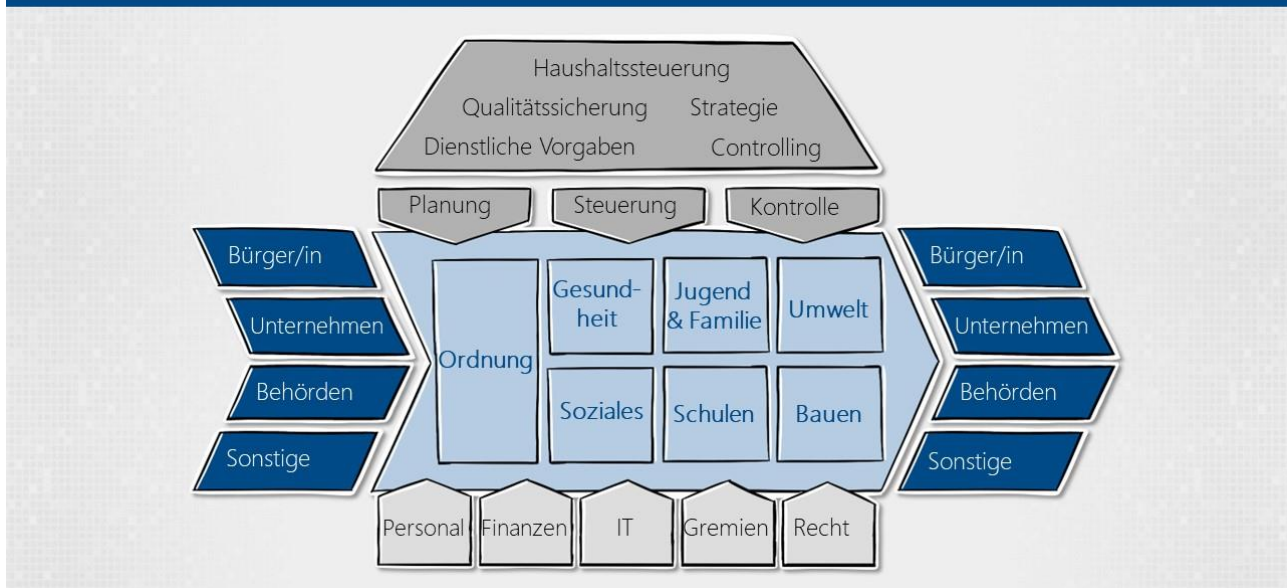


Eine Prozesslandkarte sollte sich vom klassischen Organigramm lösen und stattdessen eine prozessorientierte Sicht auf die Verwaltung ermöglichen. Denn das Augenmerk des Prozessmanagements liegt nicht auf der Aufbau-, sondern der Ablauforganisation. Wir brauchen also eine prozessorientierte Sicht.

Im Beispiel auf der rechten Seite sieht man eine Prozesslandkarte oberster Ebene, die die Zusammenhänge zwischen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen widerspiegelt. Die Kernprozesse richten sich dabei an Externe, in der Regel auf die Kunden ausgerichtet, die Anforderungen an die Verwaltung stellen. Diese fungieren sowohl als Auftraggeber wie auch als Leistungsempfänger. Die Führungs- und Unterstützungsprozesse sind nach innen gerichtet und steuern bzw. ermöglichen die Kernprozesse.

Die hinter den Prozessen stehenden Organisationseinheiten oder auch andere Prozesskontexte sind zunächst nicht sichtbar, so dass der Blick unverstellt bleibt und die Prozessorientierung in den Fokus rücken kann.

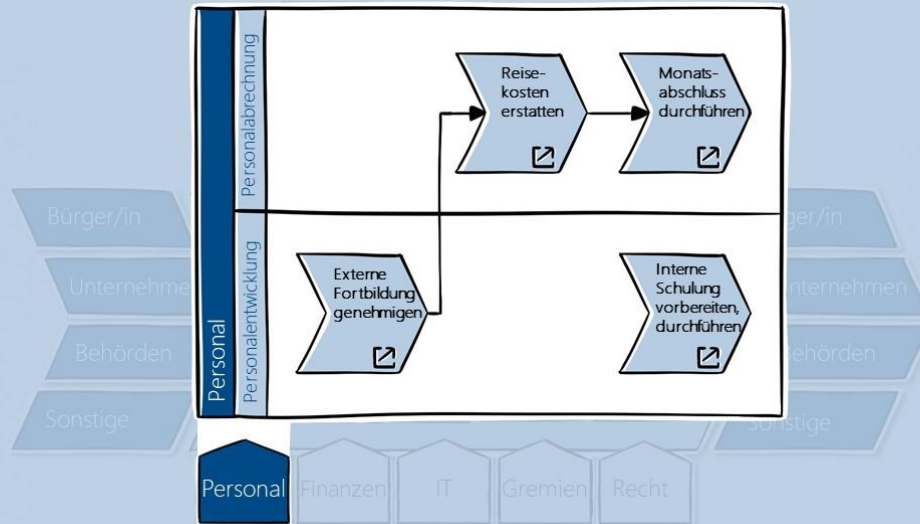
Die Musterverwaltung nutzt Prozesslandkarten als Navigationsinstrument.



Die Ausgestaltung einer Prozesslandkarte mit mehreren Ebenen wollen wir uns anhand eines weiteren Beispiels anschauen: Die Musterverwaltung möchte die Prozesslandkarte als Navigationsinstrument einsetzen, um allen Mitarbeitenden den Weg durch die Prozesslandschaft der Verwaltung zu weisen.

Eine überblicksartige Prozesslandkarte soll dabei als Einstiegsrahmen dienen und im Intranet für alle verfügbar gemacht werden. Die Prozesslandkarte der obersten Ebene untergliedert auch hier nach Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Die Begriffe Personal, Finanzen, IT, Gremien und Recht stehen hier nicht für Organisationseinheiten, sondern für Themengebiete bei den Unterstützungsprozessen. Dies wird durch den Blick zu den Führungsprozessen erkennbar, wo sich z.B. auch Themen der Finanzen wiederfinden. In der Mitte der Prozesslandkarte befinden sich die Kernprozesse der Verwaltung, wie etwa Bauen oder Gesundheit.

Die Musterverwaltung nutzt Prozesslandkarten als Navigationsinstrument.



Die Prozesslandkarte der obersten Ebene ist mit weiteren, darunterliegenden Prozesslandkarten verknüpft, so dass eine Navigation, z.B. in den Prozessbereich Personal einfach ist. Die dort hinterlegte Prozesslandkarte ist als Prozessnetz realisiert: Es lässt sich gut erkennen, dass einige der Personalprozesse in einem Zusammenhang stehen. Derartige Landkarten können auch mit weiteren Informationen, z.B. zu den Schnittstellen zwischen Prozessen oder Organisationseinheiten angereichert werden.

Ebenso ist von hier aus der direkte Sprung in die konkreten Prozesse möglich, sofern noch tiefer gehende Informationen benötigt werden.

Zusammenfassung

- Prozesslandkarten dienen dazu, einen Überblick über die Prozesslandschaft zu schaffen oder bestimmte Teile der Prozesslandschaft besonders zu fokussieren
- Prozesslandkarten können verschiedene Ebenen der Prozesslandschaft adressieren
- Prozesslandkarten müssen zweckdienlich und zielgruppengerecht sein



Zusammengefasst haben Sie erfahren, dass Prozesslandkarten einen Überblick über die Prozesslandschaft bieten oder einen bestimmten Ausschnitt der Prozesslandschaft zeigen. Prozesslandkarten können verschiedene Ebenen der Prozesslandschaft adressieren. Bei der Ausgestaltung ist darauf zu achten, dass die zweckdienlich und zielgruppengerecht sind.