

## **Wirkungsvolle Prozesse entstehen im Dialog**

Marco Solenthaler, M.Sc. FHO-Wirtschaftsinformatik

*«Der Prozess ist dokumentiert.» Eine typische Alltagsszene: Ein Prozess gerät ins Stocken. Niemand weiss genau, wer für den nächsten Schritt zuständig ist, obwohl es doch irgendwo ein Dokument gibt, das den Ablauf längst festgelegt hat. Tatsächlich sind Zuständigkeiten in der Realität oft unklar, Übergaben haken, Informationen fehlen, Entscheidungen verzögern sich. Prozesse sind zwar dokumentiert, entfalten aber keine Wirkung. Warum?*

Es gibt Prozessmodelle in Form von Flussdiagrammen oder des standardisierten Diagrammformats BPMN (Business Process Model and Notation), teils gut gepflegt, teils veraltet, aber in jedem Fall irgendwo abgelegt: im Dokumentenmanagementsystem, in einem Unterordner auf dem Netzlaufwerk oder direkt im Prozessmodellierungstool. Und dennoch: Im Alltag zeigen sich immer wieder Reibungsverluste. Die Abläufe funktionieren nicht wie gedacht. Auf die Frage, wie der Prozess eigentlich vorgesehen ist, folgt oft Schweigen oder der Verweis auf ein Dokument, das niemand mehr geöffnet, geschweige denn überarbeitet hat.

In der Beratung begegnen wir diesen Situationen wiederholt. Prozesse sind zwar vorhanden, aber sie wirken nicht. Sie sind ohne Einbezug derjenigen entstanden, die sie leben und umsetzen sollen. Der Glaube, dass ein sauber modellierter Prozess automatisch zu besseren Ergebnissen führt, ist weit verbreitet, aber trügerisch. Dokumentation allein schafft keine Wirkung. Die Wirkung entsteht durch den Austausch.

## **Was wir in der Praxis gelernt haben**

Diese Erfahrung haben wir auch intern gemacht. In einem BPMN-Workshop innerhalb der BSG wollten wir einen bestimmten Prozess modellieren und reflektieren. Das Modellieren des Prozesses war dabei nur der erste Schritt. In Kleinstgruppen wurde allen Mitarbeitenden dieselbe Themenstellung mitgegeben. Die Prozessmodelle an sich waren sehr ähnlich. Der eigentliche Erkenntnisgewinn entstand jedoch erst mit konkreten Fragen, die in der Gruppe besprochen wurden: Wo entstehen Missverständnisse? Welche Übergaben sind unklar? Bestehen offensichtliche Ausnahmen? Bestehen Ausnahmen, die niemand anspricht? Ein Beispiel: An einer Schnittstelle wurden Informationen doppelt erhoben – eine einfache Unstimmigkeit, die im Gespräch sofort auffiel, im Modell aber unsichtbar blieb. Solche Aha-Momente entstehen fast immer, wenn Betroffene gemeinsam über ihre Abläufe sprechen. Es zeigte sich schnell: Wirkungsvolle Prozesse entstehen nicht durch die korrekte und vollständige Modellierung selbst, sondern durch den Dialog darüber. Die Diskussion über den Prozess bringt meist mehr als das sauber dokumentierte Modell.

Als externe Beraterinnen und Berater bringen wir nicht nur Methodenwissen und Struktur mit, sondern auch die nötige Distanz, um interne Dynamiken sichtbar zu machen und Betriebsblindheit aufzudecken. Wir helfen, den Dialog zu führen sowie strukturiert, zielgerichtet und offen durch die Prozessdiskussion zu leiten. Oft ist es genau diese Aussensicht, die Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch tragfähiger macht. Für Organisationen bedeutet das:

- Doppelarbeit und Reibungsverluste werden reduziert.
- Zuständigkeiten sind klar, Entscheidungen fallen schneller.
- Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden steigen.

### **Prozessarbeit als Führungsaufgabe**

Prozesse, die gemeinsam entwickelt werden, schaffen Klarheit und Akzeptanz. Sie reduzieren Schnittstellenkonflikte, machen Abhängigkeiten sichtbar und beschleunigen Entscheidungen. Nicht, weil sie perfekt modelliert sind, sondern weil sie von allen Beteiligten verstanden und mitgetragen werden.

Damit ist Prozessarbeit mehr als Dokumentation: Sie ist Führungsaufgabe und Dialogplattform zugleich. Wirkungsvolle Prozesse entstehen, wenn Betroffene zu Beteiligten werden, wenn Modelle verständlich bleiben und wenn das Gespräch nicht nach dem Modellieren endet, sondern dort beginnt.

### **Prozesse als kontinuierlicher Dialog**

Gerade in Zeiten ständiger Veränderung brauchen Organisationen Strukturen, die Orientierung geben und gleichzeitig flexibel bleiben. Wirkungsvolle Prozesse sind dabei kein Endzustand, sondern ein kontinuierlicher Dialog. Wer bei einzelnen Prozessen beginnt und konsequent weitergeht, entwickelt Schritt für Schritt Abläufe, die im Alltag verständlich, wirksam und gemeinsam getragen sind.

Dokumente beschreiben Prozesse. Gespräche verändern sie. Wer den Dialog fördert, schafft nicht nur effizientere Abläufe, sondern macht Organisationen anpassungsfähig und wappnet sie für die Zukunft.