ProcessForge

LERNEN

Prozesse durch die Zäsur retten

Bei einer Fusion teilt sich das Organigramm sauber. Die Prozesse nicht. Dieses Dossier benennt die vier Anforderungen, die ein Umbau an eure Prozessdokumentation stellt, rechnet vor, was verlorenes Prozesswissen kostet — und liefert zwölf Fragen für den Steuerkreis, bevor die Zielprozess-Entscheidung fällt.

Bei einem Umbau teilt sich das Organigramm sauber. Zwei Kästchen, eine Linie, fertig. Die Prozesse teilen sich nicht.

Der gemeinsame Nenner aller Zäsuren — Fusion, Zukauf, Carve-out, Restrukturierung, Wechsel in der Ressortführung — ist ein Zeitpunkt, an dem Wissen verschwindet. Und der liegt vor dem Zeitpunkt, an dem es gebraucht wird.

Dieses Dossier beschreibt, was daraus folgt, wann genau welches Fenster zugeht, was verlorenes Prozesswissen rechnerisch kostet und womit man in den nächsten vier Wochen anfängt. Es enthält außerdem zwölf Fragen für den Steuerkreis — zu stellen, bevor die Zielprozess-Entscheidung fällt, nicht danach. Es ist so geschrieben, dass es auch dann trägt, wenn ihr nie mit uns sprecht.

Worum es geht

Ein Umbau produziert sehr schnell sehr viele Dokumente: Zielbild, Rollenmodell, Schnittstellenlandkarte, Integrationsplan. Was er selten produziert, ist eine belastbare Beschreibung dessen, was heute tatsächlich läuft — auf beiden Seiten.

Das ist nachvollziehbar. Der Ist-Zustand fühlt sich wie das Bekannte an, das man nicht aufschreiben muss. Die Arbeit steckt scheinbar im Zielbild.

Nur läuft die Entscheidung, welcher Prozess der Zielprozess wird, ohne diese Beschreibung ins Leere. Wenn beide Seiten nicht vergleichbar beschrieben sind, entscheidet im Zweifel die Lautstärke im Raum — oder die Seite, die den Integrationsleiter stellt. Die Korrektur kommt Jahre später über die Kosten zurück, und dann weiß niemand mehr, warum es so entschieden wurde.

> Was sich nicht sauber teilt: der QMS-Scope über beide Seiten, die Arbeitsanweisung zu einer Anlage, die künftig der anderen Gesellschaft gehört, das System, in dem beide noch ein Jahr parallel buchen, und die Freigabekette, in der jemand steht, der formal nicht mehr zuständig ist.

Der Zeitstrahl der Unumkehrbarkeit

Das Besondere an einer Zäsur gegenüber anderen Anlässen: Hier laufen zwei Uhren gegeneinander. Die eine ist der Projektplan. Die andere ist der Personalabfluss — und sie startet früher, läuft schneller und lässt sich nicht anhalten.

Zeitpunkt	Was hier passiert	Welches Fenster sich schließt
Ankündigung	Die Organisation erfährt davon	**Hier startet die Uhr.** Wer Optionen hat, beginnt sich umzusehen
+ 1 bis 3 Monate	Erste Abgänge, meist ohne Ersatzplanung	Das Wissen der Ersten ist weg — und zwar das der Mobilsten
Zielprozess-Entscheidung	Es wird festgelegt, welche Seite den Prozess stellt	Ohne Vergleich ist es eine Verhandlung. Danach wird nicht neu aufgemacht
Day 1	Die neue Struktur gilt formal	Der Ausgangszustand ist ab jetzt nicht mehr eindeutig einfrierbar
Integrationsphase	Der eigentliche Betrieb, oft 12–24 Monate	Der Zustand, in dem gearbeitet und geprüft wird — und für den es keine Beschreibung gibt

Der Punkt, der die Planung verändert: Die meisten Programme beginnen mit Prozessarbeit rund um Day 1. Die Uhr für Anforderung 3 läuft aber ab der **Ankündigung** — typischerweise sechs bis zwölf Monate früher. In dieser Zeit gehen nicht die Schwächsten, sondern die mit Optionen: also überdurchschnittlich oft die mit dem meisten Kontext.

Wer erst bei Day 1 anfängt, sichert das Wissen derer, die geblieben sind. Das ist nützlich. Es ist nur nicht das Wissen, das fehlt.

Die zweite Zeile mit Unumkehrbarkeit ist Day 1. Ab dann existiert der Vorher-Zustand nur noch als Erinnerung — Systeme werden zusammengelegt, Ablagen migriert, Verantwortlichkeiten neu geschnitten. Wer den Ausgangszustand als Messlatte will, muss ihn davor eingefroren haben. Danach ist es Archäologie.

Vier Anforderungen — und eine davon hat eine echte Frist

#	Anforderung	Frist
1	Beide Prozesswelten lesbar, bevor entschieden wird	vor der Zielprozess-Entscheidung
2	Auch der Übergang, nicht nur der Zielzustand	durchgehend
3	**Das Wissen der Abgehenden, bevor sie gehen**	**verschiebbar durch niemanden**
4	Ein Ist-Stand, an dem sich das Zielbild messen lässt	zum Stichtag

1 · Beide Prozesswelten lesbar, bevor entschieden wird

Die Entscheidung, welcher Prozess der Zielprozess wird, setzt voraus, dass beide beschrieben sind — und zwar in einer Form, in der sie überhaupt vergleichbar sind. Das ist der Teil, der unterschätzt wird: Zwei Häuser beschreiben denselben Ablauf selten in derselben Granularität, mit denselben Begriffen oder auf derselben Ebene.

Die eigentliche Arbeit liegt deshalb nicht im Erheben, sondern im **Vergleichbarmachen**. Wer das überspringt, führt keinen Vergleich, sondern eine Verhandlung.

Ein häufiger Fehler an dieser Stelle: Es wird nur der Prozess verglichen, nicht die Ausnahme. Die Ausnahmen sind aber der Grund, warum zwei Häuser denselben Prozess unterschiedlich fahren — und sie sind der Teil, der nach der Integration Ärger macht.

Wie das Artefakt aussieht. Eine Gegenüberstellung auf gemeinsamer Ebene, nicht zwei Dokumente nebeneinander. Konkret: derselbe Prozess, beide Seiten, gleiche Granularität, und je Abweichung eine Einordnung. Zwei unabhängig entstandene Beschreibungen nebeneinanderzulegen ist der halbe Weg — den Rest macht die Übersetzung in eine gemeinsame Begrifflichkeit, und die ist die eigentliche Arbeit.

Wem es gehört. Der Integrationsleitung, nicht einer der beiden Seiten. Sobald der Vergleich bei einer Seite liegt, ist er kein Vergleich mehr — nicht wegen Absicht, sondern weil man den eigenen Prozess als Normalfall beschreibt und den anderen als Abweichung davon.

Woran ihr erkennt, dass der Punkt offen ist. Fragt, auf welcher Grundlage die letzte Zielprozess-Entscheidung gefallen ist. Wenn die Antwort eine Diskussion im Steuerkreis war und kein Vergleichsdokument, wisst ihr, wie die nächste fallen wird.

2 · Auch der Übergang, nicht nur der Zielzustand

Zielbilder werden dokumentiert. Übergangsphasen fast nie.

Das ist bemerkenswert, denn der Übergang ist der Zeitraum, in dem tatsächlich gearbeitet wird — oft ein Jahr oder länger. Er ist auch der Zeitraum, in dem im Zweifel geprüft wird. Und er ist der Zustand, für den es keine Beschreibung gibt, weil beide vorhandenen Beschreibungen etwas anderes meinen: die eine das Vorher, die andere das Nachher.

Der Grund ist selten Technik. Der Grund ist, dass die Entscheidung, den Übergang als eigenen Zustand zu behandeln, gar nicht erst getroffen wird. Er gilt als Zwischenzeit, nicht als Zustand.

Ein Satz in der Programmplanung bewirkt hier mehr, als er kostet: *Für den Übergangszustand gibt es eine eigene, datierte Beschreibung.*

Wie das Artefakt aussieht. Ein eigener, datierter Stand je Reorganisationsschritt — nicht eine Fußnote im Zielbild. Der Übergang ist typischerweise nicht ein Zustand, sondern eine Folge von drei bis fünf. Jeder davon hat gegolten, und nach jedem kann gefragt werden.

Wem es gehört. Derselben Stelle, die auch den Zielzustand verantwortet — sonst entsteht ein zweites Dokumentenuniversum neben dem Programm. Der Fehler ist fast immer, den Übergang bei denen anzusiedeln, die ihn *ausführen*, statt bei denen, die ihn *beschreiben*.

Der Test: Fragt, wer beschreiben kann, wie ein bestimmter Kernprozess *heute*, mitten in der Integration, tatsächlich läuft. Wenn die Antwort auf das Vorher-Dokument oder das Zielbild zeigt, beschreibt keines von beiden den Zustand, in dem gearbeitet wird.

3 · Das Wissen der Abgehenden, bevor sie gehen

Das ist der einzige Punkt auf dieser Liste mit einer Frist, die niemand verschiebt.

In jedem Umbau verlassen Menschen die Organisation. Zuerst gehen die mit Optionen — also oft die mit dem meisten Kontext. Das passiert, bevor die Zielorganisation steht, und es passiert unabhängig davon, wie gut das Vorhaben geplant ist.

Alles andere lässt sich strecken. Die Zielprozess-Entscheidung kann warten. Die Dokumentation des Übergangs kann nachgezogen werden. Das Wissen der Menschen, die im nächsten Quartal gehen, kann nicht warten.

Die Liste, mit der man anfängt, entsteht in zwanzig Minuten: Welcher Prozess steht still, wenn eine bestimmte Person drei Wochen ausfällt? Die Antwort ist meist schneller da, als allen lieb ist — und sie ist die Priorisierung.

Wie das Artefakt aussieht. Nicht ein Offboarding-Formular. Gebraucht wird der Ablauf inklusive seiner Ausnahmen: was macht diese Person, was davon steht nirgends, welche Entscheidung trifft sie, die sonst niemand treffen kann, und an welcher Stelle weicht die gelebte Praxis von der beschriebenen ab. Der letzte Punkt ist der wertvollste und derjenige, den ein Formular nie erfasst.

Wem es gehört. Der Führungskraft des Bereichs, nicht HR. HR kennt den Austritt, nicht den Prozess. Wenn Wissenssicherung an HR delegiert wird, entsteht ein Formular über Zuständigkeiten — und Zuständigkeiten stehen ohnehin im Organigramm.

Die unangenehme Beobachtung, die man einplanen sollte: Menschen, die kündigen, sind selten motiviert, in ihren letzten Wochen ihr Wissen zu dokumentieren. Wer diesen Punkt erst beim Austrittsgespräch angeht, hat eine schlechte Ausgangslage. Deshalb steht er im Zeitstrahl bei der Ankündigung und nicht beim Abgang.

4 · Ein Ist-Stand, an dem sich das Zielbild messen lässt

Jeder Umbau wird mit einer Verbesserung begründet. Zwei Jahre später fragt jemand — meist zuerst die Innenrevision —, ob sie eingetreten ist.

Ohne dokumentierten Ausgangszustand lässt sich das nicht belegen, sondern nur behaupten. Und wer behaupten muss, verliert die Diskussion gegen den, der eine Zahl hat.

Der praktische Punkt: **Für diesen Zweck ist ein veralteter Bestand genau richtig.** Er beschreibt den Ausgangszustand. Aktualität wäre hier sogar hinderlich — es geht darum, festzuhalten, wie es vorher war. Das Einzige, was dafür jetzt zu tun ist: den Bestand zum Stichtag einfrieren, statt ihn weiterzupflegen.

Wie das Artefakt aussieht. Eine Kopie mit Datum und einem Vermerk, dass sie bewusst nicht mehr gepflegt wird. Das klingt banal und ist der Punkt, an dem es scheitert: Ein Bestand, der weiterläuft, ist keine Messlatte. Zwei Jahre später existiert dann nur noch der aktuelle Stand, und niemand kann sagen, wie es vorher war.

Wem es gehört. Der Programmleitung, mit einem Termin vor Day 1. Danach ist es zu spät, und es fällt niemandem auf — das ist der Grund, warum dieser Punkt so oft durchrutscht: Sein Fehlen erzeugt keinen Schmerz, bis jemand nach dem Erfolg fragt.

Warum das Ziel-Operating-Modell die Integration selten überlebt

Eine Fusion oder Reorganisation beginnt fast immer gleich: Über Wochen entsteht ein Ziel-Operating-Modell — Rollen, Verantwortungen, Prozesse, Schnittstellen. Sauber, vollständig, freigegeben.

Dann beginnt die Integration, und das Modell stimmt schon am ersten Tag nicht mehr ganz. Zwei Reorganisationsschritte später beschreibt es einen Stand, den es so nie gegeben hat.

Das ist kein Planungsfehler. Ein Operating-Modell aus einem Workshop ist ein **Einmal-Projekt**: einmal gebaut, ab dann von Hand zu pflegen. Bei einer Integration ändert sich aber täglich etwas — eine Abteilung wird zusammengelegt, eine Schnittstelle anders geschnitten, eine Rolle neu besetzt. Jede dieser Bewegungen erzeugt Pflegeschuld, und gegen das Tagesgeschäft der Integration verliert die Pflege fast immer.

> Ein Ziel-Operating-Modell, das von Hand aktuell gehalten werden muss, beschreibt am genauesten den Tag, an dem niemand mehr Zeit hatte, es zu aktualisieren.

Was stattdessen trägt, sind drei Eigenschaften — keine bessere Folie:

- **Ist → Szenario A/B → Soll.** Mehrere Übergangsszenarien aus demselben Material, nebeneinander vergleichbar, statt einer einzigen Soll-Folie, die früh festgelegt und spät korrigiert wird.
- **Versionen statt Einmal-Projekt.** Jeder Reorganisationsschritt wird ein eigener, datierter Stand. Was wann galt, bleibt nachvollziehbar — ohne Archiv-Archäologie.
- **Vergleiche, die zeigen, *was* sich geändert hat**, nicht nur *dass* sich etwas geändert hat. Genau danach fragen Steuerkreis und Innenrevision in einer Integration.

Wer macht was

Die vier Anforderungen scheitern in einer Zäsur besonders häufig an der Zuständigkeit — weil die Zuständigkeiten selbst gerade umgebaut werden. Deshalb hier explizit.

Rolle	Verantwortet	Typischer Fehler
Integrationsleitung	Dass die vier Punkte im Plan stehen, und den Vergleich beider Seiten	Startet Prozessarbeit um Day 1 — die Uhr lief ab der Ankündigung
Beide Fachbereiche	Je die eigene Beschreibung, unabhängig erstellt	Stimmen sich vorab ab und produzieren einen Kompromiss statt zwei Ist-Stände
Führungskräfte der Bereiche	Das Wissen der Abgehenden, vor dem Abgang	Delegieren es an HR, wo ein Formular über Zuständigkeiten entsteht
Compliance / QM	Den QMS-Scope über beide Seiten, den Übergangszustand	Wird erst nach Day 1 eingebunden, wenn der Scope faktisch schon gilt
Programmleitung	Das Einfrieren des Ausgangszustands vor Day 1	Vergisst es folgenlos — das Fehlen tut erst zwei Jahre später weh

Der Konstruktionsfehler, der dieser Anlassgruppe eigen ist: Die Leute, die den Ist-Stand beschreiben sollen, sind dieselben, deren Stellen gerade zur Disposition stehen. Das ist keine Motivationsfrage, sondern eine strukturelle: Wer nicht weiß, ob er in sechs Monaten noch da ist, priorisiert Dokumentation nicht.

Wer diesen Punkt ignoriert, plant mit einer Mitwirkung, die es nicht geben wird. Der praktische Ausweg ist, so wenig wie möglich von aktiver Mitschrift abhängig zu machen und so viel wie möglich aus dem zu ziehen, was ohnehin schon vorliegt.

Was die Zäsur kostet, wenn das Wissen fehlt

Bei einer Migration lässt sich der Aufwand als Posten rechnen. Bei einer Zäsur ist die Rechnung unangenehmer, weil die Kosten erst später und an anderer Stelle auftauchen.

Teil 1 — Was Rekonstruktion kostet. Ein Prozess, den niemand mehr beschreiben kann, muss aus Systemspuren, Restdokumenten und Befragung rekonstruiert werden. Ein brauchbarer Anker für den Aufwand einer Prozessbeschreibung von Hand stammt aus einem globalen Schienentechnik-Konzern: rund 5.000 Prozesse, rund 1.000 Personenmonate — grob **vier Personentage je Prozess**. Rekonstruktion ohne Wissensträger liegt erfahrungsgemäß darüber, nicht darunter.

Verlorene Schlüsselprozesse	Rekonstruktion (~4 PT je Prozess)	bei 800 €/PT
20	~80 PT	~64.000 €
50	~200 PT	~160.000 €
120	~480 PT	~384.000 €

> **Zu den Annahmen:** Vier Personentage und 800 € sind Rechenanker, keine Marktstudie. Setzt eure eigenen Werte ein — die Struktur bleibt.

Teil 2 — Wie viele Prozesse betroffen sind, hängt an einer Zahl, die ihr habt. Nehmt die Kopf-Liste aus dem ersten Wochenschritt: Prozesse, die stillstehen, wenn eine bestimmte Person drei Wochen ausfällt. Multipliziert mit der Fluktuationsrate, die ihr in Umbauphasen realistisch erwartet. Das Ergebnis ist keine Prognose, aber es ist die erste belastbare Größenordnung, die zu diesem Thema meist existiert.

Teil 3 — Der Posten, der gar nicht als Kosten auftaucht. Wenn der Ausgangszustand nicht eingefroren wurde, lässt sich der Erfolg des Umbaus nicht belegen. Das kostet kein Geld — es kostet die Diskussion. Wer die Verbesserung behaupten muss, verliert gegen den, der eine Zahl hat, und die Konsequenzen daraus (weitere Umbauten, weiteres Beraterbudget, weitere Zäsur) sind der eigentlich teure Teil.

Und der Vergleich, der die Größenordnung einordnet: Diese Beträge stehen neben Transaktionskosten, Beraterhonoraren und Integrationsbudgets, die in einer Zäsur regelmäßig im siebenstelligen Bereich liegen. Der Punkt ist nicht, dass Prozesswissen der größte Posten wäre. Der Punkt ist, dass es der einzige ist, der **unumkehrbar** verloren geht — alles andere kann man nachverhandeln, nachbeauftragen oder nachfinanzieren.

Zwölf Fragen für den Steuerkreis

Diese Fragen gehören gestellt, **bevor** die Zielprozess-Entscheidung fällt. Danach sind sie nur noch die Dokumentation eines Versäumnisses — die Entscheidung wird nicht wieder geöffnet, weil sie als getroffen gilt.

Sie eignen sich als Tagesordnungspunkt: durchgehen, notieren, welche ohne Nachrecherche beantwortbar sind.

Vor der Zielprozess-Entscheidung

1. Auf welcher Grundlage entscheiden wir, welcher Prozess der Zielprozess wird — auf zwei Beschreibungen oder auf zwei Meinungen?
2. Sind beide Seiten unabhängig voneinander beschrieben worden, oder haben sie sich vorher abgestimmt?
3. Wie viele Abweichungen liegen auf dem Stapel „weiß gerade niemand“, und wer klärt sie bis wann?

Zum Personalabfluss

4. Wie viele Menschen haben uns seit der Ankündigung verlassen, und welche Prozesse hingen an ihnen?
5. Für welche Kernprozesse gibt es aktuell genau eine Person, die sie vollständig beschreiben kann?
6. Was von deren Wissen ist heute außerhalb ihres Kopfes verfügbar — und woran messen wir das?

Zum Übergang

7. Wer kann beschreiben, wie ein bestimmter Kernprozess heute, mitten in der Integration, tatsächlich läuft?

8. Gibt es für den Übergangszustand eine eigene datierte Beschreibung, oder nur Vorher und Nachher?
9. Wenn während der Integration geprüft wird: aus welchem Dokument beantworten wir, was zum Prüfzeitpunkt galt?

Zur Messlatte

10. Haben wir einen Ausgangszustand eingefroren? Wenn ja: welchen Stand, mit welchem Datum, und wer weiß davon?
11. Woran werden wir in zwei Jahren belegen, dass dieser Umbau die versprochene Verbesserung gebracht hat?
12. Welche dieser elf Antworten hätten wir vor drei Monaten besser geben können als heute?

Frage 12 ist die unangenehmste und die nützlichste. Wenn die Antwort „die meisten" lautet, ist das die empirische Bestätigung des Zeitstrahls — und der Beleg dafür, dass Warten in dieser Anlassgruppe eine aktive Entscheidung ist und keine neutrale.

Drei Schritte für die nächsten vier Wochen

Der erste hat Vorrang vor allem anderen in diesem Dossier.

Diese Woche — Die Kopf-Liste

Geht die betroffenen Bereiche durch und schreibt auf: Welcher Prozess steht still, wenn eine bestimmte Person drei Wochen nicht da ist?

Zwanzig Minuten je Bereich. Die Liste, die dabei entsteht, ist die Priorisierung für alles Weitere — und sie ist die einzige Aufgabe hier, bei der Verzögerung echte, nicht wiederholbare Kosten erzeugt.

Wichtig ist die Reihenfolge, nicht die Vollständigkeit. Wer wartet, bis die Liste vollständig ist, hat sie zu spät.

Woche 2 — Die Vergleichsprobe

Nehmt **einen** Kernprozess, der auf beiden Seiten existiert. Lasst beide Seiten unabhängig beschreiben, wie sie ihn heute fahren — eine Seite pro Seite, ohne vorherige Abstimmung.

Legt die Ergebnisse nebeneinander und ordnet jede Abweichung genau einmal ein:

- **hat einen Grund** (Recht, Zulassung, Vertrag, Anlage, Kunde) → gehört ins Zielbild
- **ist Gewohnheit** → gehört in die Harmonisierung
- **weiß gerade niemand** → gehört auf die Klärungsliste, bevor entschieden wird

Der dritte Stapel ist der interessante. Seine Größe sagt euch, wie belastbar die Zielprozess-Entscheidung heute wäre.

Woche 3–4 — Der Stichtag

Legt fest, welcher Stand als dokumentierter Ausgangszustand gilt, und friert ihn ein. Das ist bewusst eine Entscheidung und keine Erhebung: Es geht nicht darum, den Bestand vorher zu verbessern, sondern darum, ihn als Messlatte zu markieren, solange er den Zustand vor dem Umbau beschreibt.

Wer das versäumt, kann den Erfolg des Umbaus später nicht belegen — und das ist die eine Aufgabe, die sich rückwirkend nicht nachholen lässt.

Woran es in der Praxis scheitert

Die Zielprozess-Entscheidung fällt, bevor beide Seiten beschrieben sind. Danach wird sie nicht mehr geöffnet, weil sie als getroffen gilt. Die Ausnahmen, die dabei untergegangen sind, tauchen im ersten Abschluss wieder auf.

Der Übergang wird nicht als eigener Zustand behandelt. Er gilt als Zwischenzeit — und ist der Zeitraum, in dem tatsächlich gearbeitet und im Zweifel geprüft wird.

Wissenssicherung wird an HR delegiert. Dort entsteht ein Offboarding-Formular. Es erfasst Zuständigkeiten, nicht Abläufe — und schon gar nicht die Ausnahmen, um die es geht.

Der Ausgangszustand wird weitergepflegt statt eingefroren. Damit verschwindet die Messlatte, ohne dass es jemandem auffällt. Zwei Jahre später gibt es nur noch den aktuellen Stand.

Es wird auf die neue Systemlandschaft gewartet. Die kommt frühestens nach der Integration. Bis dahin sind die Menschen weg, deren Wissen gesichert werden sollte.

Der Bestand ist der Rohstoff

Der häufigste Einwand in dieser Lage: *„Bei uns liegt viel, aber das ist alt und stammt aus früheren Projekten — damit kann man nichts anfangen."*

Das ist bei einer Zäsur besonders deutlich die falsche Schlussfolgerung.

Alt heißt: es existiert. Jemand hat einmal aufgeschrieben, wie es läuft, und das ist die teure Hälfte der Arbeit. **Verstreut heißt: es wurde nicht vorher in ein fremdes Schema gepresst**, aus dem man es erst wieder herauslösen müsste. Und für die vierte Anforderung — den Ist-Stand als Messlatte — ist Altbestand nicht nur brauchbar, sondern genau richtig.

Der größte Bestand, mit dem wir gearbeitet haben, waren rund 5.000 veraltete Prozesse. Das war der Grund, warum es funktioniert hat, nicht das Hindernis.

Wer euch sagt, ihr müsstet erst aufräumen, bevor überhaupt etwas gehen kann, verkauft euch das Aufräumen — und in einem Umbau ist das die Zeit, die ihr am wenigsten habt.

In einer Zäsur kommt ein zweites Argument dazu, das nur hier gilt: Der Altbestand ist oft das Einzige, was von einer der beiden Seiten übrig bleibt, nachdem die Menschen gegangen sind. Ihn als unbrauchbar abzutun heißt, den letzten schriftlichen Beleg wegzuwerfen, wie diese Seite tatsächlich gearbeitet hat.

Zwei Belege

Der Fall, in dem der Abstand entscheidet

Ein Industriekonzern, Transformationsvorhaben. Der übliche Ablauf: Aus einem Workshop-Tag entstehen Notizen, Whiteboards und Fotos, die danach tagelang von Hand abgetippt werden, bevor überhaupt ein nutzbares Modell vorliegt. Bis dahin hat sich der Gegenstand oft schon weiterbewegt.

Was stattdessen entstanden ist: aus demselben Workshop-Tag direkt ein Miro-Board und ein fertiges Prozessmodell als BPM-Datei — ohne die Abtipp-Strecke dazwischen.

> „Aus einem Workshop-Tag wurde ein Miro-Board und ein fertiges BPM-File — ohne dass jemand danach tagelang abtippt."
>
> *Head of Transformation, Industriekonzern*

Für eine Zäsur ist genau dieser Abstand entscheidend. Die Aufnahme beider Prozesswelten passiert in Workshops und Gesprächen — und wenn zwischen dem Gespräch und dem vergleichbaren Modell Tage liegen, verschiebt sich der Vergleich hinter die Entscheidung, die er stützen sollte.

Der Fall, der zeigt, warum das Einmal-Projekt nicht trägt

Eine europäische Airline hatte einen über zehn Jahre gewachsenen BPMN-Bestand. Das Muster davor: Ein Beraterprojekt erzeugte alle paar Jahre eine saubere Fassung — sechs Monate Aufwand —, die kurz nach Abnahme wieder veraltete, weil niemand sie im Tagesgeschäft pflegte.

> „Sechs Monate Beraterarbeit für eine BPMN, die danach veraltet. Mit ProcessForge: drei Wochen — und sie lebt mit."
>
> *Head of Process Excellence, europäische Airline*

Warum dieser Fall in ein Zäsur-Dossier gehört: Er beschreibt exakt das Muster aus dem Kapitel über das Ziel-Operating-Modell, nur außerhalb einer Fusion — und damit unverdächtig. Ein Artefakt, das einmal gebaut und danach von Hand gepflegt werden muss, verliert gegen jede Organisation, die sich bewegt.

Eine Integration ist die Umgebung, in der sich am meisten bewegt. Was in einem ruhigen Betrieb über Jahre veraltet, veraltet dort über Wochen. Der Unterschied zwischen sechs Monaten und drei Wochen ist dabei weniger interessant als der zweite Teil des Zitats: dass die Fassung mitwächst, statt beim nächsten Reorganisationsschritt erneut beauftragt zu werden.

Wo ProcessForge hilft — und wo nicht

Wofür das System gebaut ist: Es zieht den realen Ist-Zustand aus dem, was auf beiden Seiten schon vorliegt — Prozessdokumentation, Workshop-Material, interne Systeme, Whiteboards, Gespräche — und erzeugt daraus ein versioniertes Modell. Daraus entstehen die Übergänge, die eine Integration braucht: mehrere Szenarien aus demselben Material, datierte Stände je Reorganisationsschritt, und Vergleiche, die zeigen, was sich geändert hat. Ändert sich etwas, entsteht die nächste Fassung aus demselben Kontext statt aus einem neuen Erhebungslauf.

Wann es sich lohnt: Zwei oder mehr Prozesswelten, die vergleichbar gemacht werden müssen. Großer, gewachsener Bestand auf mindestens einer Seite. Ein Umbau, der über mehrere Schritte läuft statt über einen Stichtag. Eigene Hoheit über die Prozessstandards.

Wann es sich nicht lohnt — offen gesagt:

- **Bei einem reinen Asset-Deal ohne Personalübergang** ist die dritte Anforderung gegenstandslos, und die anderen drei rechtfertigen den Aufwand meist nicht.
- Wenn eine Seite deutlich kleiner ist und ohne Diskussion in die Prozesse der größeren übernommen wird, gibt es nichts zu vergleichen. Dann ist es ein Rollout, kein Zusammenführen.
- Wenn die Zielprozess-Entscheidung bereits gefallen und nicht mehr zu öffnen ist, kommt die erste Anforderung zu spät. Der Rest bleibt nützlich, aber der größte Hebel ist weg.
- Wenn eure Prozessstandards vollständig von einer Konzernmutter kommen, liegt die Arbeit dort und nicht bei euch.
- **ProcessForge trifft keine Entscheidungen.** Wenn zwei Einheiten denselben Prozess widersprüchlich beschreiben, muss jemand entscheiden, welcher gilt. Das nimmt euch kein System ab — es macht den Widerspruch nur sichtbar, bevor er teuer wird.

Wenn ihr nach diesem Dossier zu dem Schluss kommt, dass es bei euch nicht passt, hat es seinen Zweck trotzdem erfüllt.

Auf einer Seite

- **Vier Anforderungen:** beide Prozesswelten lesbar · der Übergang als eigener Zustand · das Wissen der Abgehenden · ein eingefrorener Ist-Stand als Messlatte.
- **Nur eine davon hat eine echte Frist.** Menschen mit Optionen gehen zuerst, und sie kommen nicht zurück. Alles andere lässt sich strecken.
- **Die Uhr startet bei der Ankündigung, nicht bei Day 1** — typischerweise sechs bis zwölf Monate früher, als die meisten Programme mit Prozessarbeit beginnen.
- **Die Arbeit liegt im Vergleichbarmachen,** nicht im Erheben. Wer das überspringt, führt eine Verhandlung statt eines Vergleichs.
- **Der strukturelle Konflikt dieser Anlassgruppe:** Die Leute, die den Ist-Stand beschreiben sollen, sind dieselben, deren Stellen zur Disposition stehen. Wer mit ihrer Mitwirkung plant, plant mit etwas, das es nicht geben wird.

- **Ein Ziel-Operating-Modell als Foliensatz überlebt die Integration nicht** — es ist ein Einmal-Projekt in einer Lage, die sich täglich ändert.
- **Prozesswissen ist nicht der größte Posten einer Zäsur.** Es ist der einzige, der unumkehrbar verloren geht — alles andere kann man nachverhandeln oder nachfinanzieren.
- **Altbestand ist hier nicht nur brauchbar, sondern richtig:** Für die Messlatte wäre Aktualität sogar hinderlich. Und er ist oft das Letzte, was von einer Seite bleibt.
- **Zwölf Fragen für den Steuerkreis,** zu stellen vor der Zielprozess-Entscheidung. Frage 12: Welche davon hätten wir vor drei Monaten besser beantworten können?
- **Drei Schritte, vier Wochen, ohne uns:** Kopf-Liste (diese Woche) · Vergleichsprobe an einem Kernprozess · den Stichtag festlegen und einfrieren.

Wenn ihr wissen wollt, wo ihr auf diesen vier Anforderungen laut euren eigenen Angaben steht: Das Prozess-Lagebild stellt acht Fragen und zeigt das Ergebnis sofort — ohne E-Mail, ohne Bewertung.

Zum Prozess-Lagebild (https://processforge.com/lagebild?utm_campaign=DACH_CNV_dossier&utm_source=dossier&utm_medium=referral&utm_content=pdf-zaesur-v1)