

Prozesslogik

Zur Unterscheidung von Tätigkeiten, Abläufen und Prozessen

Dr. Björn Steiner

Executive Summary

Organisationen sprechen von Prozessen, steuern jedoch häufig Tätigkeiten oder Abläufe. Diese begriffliche Unschärfe ist kein akademisches Detail, sondern eine strukturelle Ursache für mangelnde Steuerbarkeit, eskalierende Komplexität und den Ruf nach immer neuen technologischen Lösungen.

Dieses Dokument unterscheidet klar zwischen Tätigkeiten, Abläufen und Prozessen. Es zeigt, dass Prozesse nicht durch Abfolgen von Handlungen definiert sind, sondern durch die zustandsbasierte Transformation von Objekten, für die zwingend ein Ergebnis erzeugt werden muss, auch und vollständig in jedem Fehler- oder Abbruchfall.

Im Zentrum steht die Objektlogik: Objekte tragen Wert, Risiko und Verantwortung. Ihre Zustände sind steuerungsrelevant und ändern sich nur durch definierte Trigger. Prozesse sind in diesem Verständnis geschlossene Systeme mit vollständigen Zustands-, Übergangs- und Fehlerlogiken. Ein Prozess, der stehen bleiben kann, ist kein Prozess.

Steuerbarkeit entsteht jedoch nicht allein durch saubere Modellierung. Sie setzt klare Verantwortung voraus. Drei Rollen sind hierfür konstitutiv: Prozessverantwortliche für die Integrität des Systems, Objektverantwortliche (Prozessobjektverantwortliche) für Entscheidungen an Zustandsgrenzen sowie Datenverantwortliche für die semantische Belastbarkeit der Steuerungsgrundlage. Verantwortung muss dort liegen, wo sie wirkt und nicht dort, wo sie organisatorisch bequem ist.

Vor diesem Hintergrund ordnet das Dokument auch den Einsatz von Technologie ein. Wo Prozesse vollständig beschrieben sind, genügt deterministische Automation. Künstliche Intelligenz wird vor allem dort eingesetzt, wo Struktur fehlt, Zustände implizit bleiben oder Verantwortung vermieden wird. Sie kompensiert dann keine Komplexität, sondern verdeckt sie.

Das Dokument versteht sich als Ordnungsrahmen für Entscheider, die Organisationen steuern wollen – nicht über Aktivität, sondern über Klarheit, Verantwortung und Wirkung.

Tätigkeiten, Abläufe, Prozesse

Warum Organisationen selten wirklich steuerbar sind

Eine strukturelle Einordnung von Objektlogik, Verantwortung und Technologie

1. Zweck und Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument dient der präzisen begrifflichen und strukturellen Klärung, was in Organisationen unter Tätigkeiten, Abläufen und Prozessen zu verstehen ist und warum diese Unterscheidung in der Praxis regelmäßig verloren geht.

Die Unschärfe ist dabei kein semantisches Randthema. Sie hat unmittelbare Wirkung auf Steuerbarkeit, Verantwortung und den Einsatz von Technologie. Wo Tätigkeiten als Prozesse bezeichnet werden oder Abläufe als Steuerungssysteme gelten, entstehen Komplexität, Reibung und strukturelle Verantwortungslosigkeit, was häufig kompensiert werden muss durch zusätzlichen Koordinationsaufwand oder technologische Überformung.

Dieses Dokument ist kein Meinungsbeitrag, kein Methodenpapier und kein Technologiedokument. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne operativer Prozessmodelle. Sein Zweck ist ein anderer: Es stellt einen Ordnungsrahmen bereit, der Führungskräften erlaubt, organisatorische Phänomene sauber zu unterscheiden, richtig einzuordnen und gezielt zu adressieren.

Adressiert sind Entscheider, die Organisationen steuern wollen und zwar nicht über Aktivität oder Beschäftigung, sondern über Klarheit, Verantwortung und Wirkung.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass viele organisatorische Probleme nicht aus mangelndem Engagement, fehlender Technologie oder unzureichender Kompetenz entstehen, sondern aus unzureichend modellierten Systemen. Insbesondere der inflationäre Gebrauch des Begriffs „Prozess“ verdeckt häufig, dass es sich faktisch um lose Tätigkeitsbeschreibungen, historisch gewachsene Abläufe oder implizite Erfahrungslogiken handelt.

Das Ziel dieses Dokuments ist es daher nicht, Prozesse zu „verbessern“, sondern zunächst Begriffe zu schärfen und Struktur sichtbar zu machen. Auf dieser Grundlage wird belastbare Steuerung möglich und dies unabhängig von Branche, Organisationsgröße oder eingesetzter Technologie.

2. Tätigkeiten, Abläufe und Prozesse

In Organisationen werden Tätigkeiten, Abläufe und Prozesse häufig gleichgesetzt oder austauschbar verwendet. Diese Gleichsetzung erzeugt den Eindruck von Ordnung, verdeckt jedoch grundlegende Unterschiede. Für Steuerbarkeit und Verantwortung ist diese Unterscheidung jedoch zentral.

2.1 Tätigkeiten

Tätigkeiten beschreiben, was jemand tut.

Sie sind handlungsbezogen, rollenabhängig und in der Regel lokal sinnvoll.

Typische Tätigkeiten sind prüfen, freigeben, abstimmen, erfassen oder versenden. Sie können korrekt ausgeführt werden und dennoch keinen Beitrag zu einem Ergebnis leisten. Tätigkeiten besitzen keine eigene Zielgarantie und keine innere Steuerungslogik. Ihr Sinn ergibt sich ausschließlich aus dem Zusammenhang, in dem sie stehen.

Tätigkeiten sind notwendig. Sie sind jedoch keine Systeme. Sie erzeugen Arbeit, aber keine Verlässlichkeit.

2.2 Abläufe

Abläufe sind zeitliche Abfolgen von Tätigkeiten.

Sie schaffen Wiederholung, Routine und ein Gefühl von Ordnung.

Abläufe funktionieren oft über längere Zeiträume stabil, solange Volumen überschaubar bleiben, Abweichungen selten auftreten und erfahrene Personen ausgleichen. In solchen Konstellationen entsteht der Eindruck von Steuerbarkeit, obwohl faktisch nur Bewegung organisiert wird.

Abläufe garantieren kein Ergebnis. Sie beschreiben Reihenfolge, nicht Transformation. Sobald Komplexität, Geschwindigkeit oder Varianz zunehmen, stoßen Abläufe an ihre Grenzen. Abweichungen häufen sich, Entscheidungen werden verschoben, Verantwortung diffundiert.

2.3 Prozesse

Ein Prozess folgt einer anderen Logik.

Ein Prozess beschreibt die gezielte Transformation von Objekten über definierte Zustände hinweg. Ziel eines Prozesses ist es, zwingend ein Ergebnis hervorzubringen. Das gilt auch für Abweichungen, Fehler oder Abbrüche.

Ein Prozess ist nicht die detailliertere Beschreibung eines Ablaufs. Er ist ein eigenständiges System. Seine Qualität bemisst sich nicht an der Anzahl der beschriebenen Tätigkeiten, sondern an der Vollständigkeit seiner Zustands- und Übergangslogik.

Wo Prozesse vorhanden sind, entsteht Verlässlichkeit. Wo sie fehlen, wird Steuerung durch Koordination ersetzt. Das ist arbeitsintensiv, aber nicht belastbar.

Die saubere Trennung dieser drei Ebenen ist keine methodische Feinheit. Sie ist die Voraussetzung dafür, Organisationen überhaupt als steuerbare Systeme begreifen zu können.

3. Objekte als Träger von Wert, Risiko und Verantwortung

Der zentrale Unterschied zwischen Abläufen und Prozessen liegt nicht bei den Tätigkeiten, sondern bei den Objekten, die durch eine Organisation bewegt werden.

Objekte sind alles, was in einem organisatorischen Kontext bearbeitet, verändert oder entschieden wird und dabei Wert trägt, Risiko erzeugt und Verantwortung erfordert. Dazu zählen unter anderem Aufträge, Verträge, Kunden, Incidents, Entscheidungen, Produkte oder Datensätze. Prozesse existieren, um den Umgang mit diesen Objekten steuerbar zu machen.

Objekte sind keine abstrakten Begriffe. Sie besitzen eine fachliche Identität und einen konkreten Zweck im System. Vor allem besitzen sie Zustände. Diese Zustände beschreiben nicht lediglich einen Bearbeitungsfortschritt, sondern den jeweiligen Verantwortungs- und Steuerungszustand des Objekts.

Ein Prozessobjekt ist dabei selten ein einzelnes Element. In der Praxis handelt es sich meist um ein Bündel zusammengehöriger Daten, Informationen und Merkmale, die fachlich eine Einheit bilden. Erst in dieser Bündelung entsteht ein steuerbarer Zustand.

Ein Auftrag besteht beispielsweise nicht aus einer Auftragsnummer allein, sondern aus Positionen, Preisen, Lieferbedingungen, Freigaben, Fristen und weiteren Informationen. Diese Bestandteile gehören zusammen und entfalten ihre Bedeutung erst im Zusammenspiel.

Für die Prozesslogik ist daher nicht das einzelne Datum relevant, sondern das Objekt als Ganzes. Sein Zustand ergibt sich aus der Gesamtheit seiner Bestandteile. Wird diese Einheit aufgelöst und isoliert betrachtet, geht Steuerbarkeit verloren. Informationen verteilen sich auf Systeme, Rollen oder Tätigkeiten, ohne dass noch klar ist, welcher Zustand tatsächlich vorliegt.

In vielen Organisationen wird diese Objektperspektive ausgeblendet. Stattdessen rücken Tätigkeiten, Rollen oder technische Systeme in den Vordergrund. Der Fokus verschiebt sich damit von dem, was gesteuert werden muss, hin zu dem, was gerade getan wird. Die Folge ist operative Aktivität ohne systemische Übersicht.

Ein Prozess beginnt daher nicht mit einer Tätigkeit, sondern mit einem Objekt in einem definierten Zustand. Erst aus diesem Zustand ergeben sich sinnvolle Handlungen, Entscheidungsbedarfe und Übergänge. Ohne klare Objektdefinition bleibt unklar, was überhaupt verändert werden soll und woran ein Ergebnis zu messen ist.

Diese Logik gilt unabhängig vom Anwendungsfeld. Sie betrifft nicht nur Prozesse im engeren Sinn, sondern auch angrenzende Governance-Themen wie den Umgang mit personenbezogenen Daten. Auch hier ist das relevante Objekt nicht das einzelne Datum, sondern das Datenobjekt als fachliche Einheit. Bedeutung, Zweck, Verwendung und Zugriff bestimmen gemeinsam den Zustand. Isolierte Datenfelder sind für sich genommen weder steuerbar noch verantwortlich.

An dieser Stelle entsteht ein verbreiteter Kategorienfehler. Prozesse und Datenschutz werden an die IT delegiert, weil sie mit Daten arbeiten. Damit wird Technik für etwas verantwortlich gemacht, das fachlich entschieden und getragen werden müsste. Verantwortung entsteht jedoch dort, wo Objektzustände definiert, genutzt und verändert werden. Technik kann diese Verantwortung unterstützen, aber nicht ersetzen.

Objekte sind schließlich auch der Ort, an dem Verantwortung konkret wird. Während Tätigkeiten verteilt oder delegiert werden können, bleibt die Verantwortung für ein Objekt und seinen Zustand unteilbar. Entweder ein Objekt befindet sich in einem verantworteten Zustand oder es bleibt ungeklärt, wer entscheidet und trägt.

Wer Prozesse verstehen oder gestalten will, muss deshalb konsequent vom Objekt her denken. Erst diese Perspektive macht sichtbar, wo Steuerung möglich ist, wo Entscheidungen notwendig werden und wo Verantwortung tatsächlich wirkt.

4. Zustände und Trigger

Objekte entfalten ihre Wirkung im Prozess durch ihre Zustände. Ein Zustand beschreibt, in welcher fachlichen Situation sich ein Objekt befindet und welche Handlungs-, Entscheidungs- und Verantwortungslogik damit verbunden ist.

Ein Objektzustand ist mehr als ein Statuslabel. Er bestimmt, wer verantwortlich ist, welche Entscheidungen zulässig sind, welche nächsten Schritte möglich werden, und welche Risiken bestehen. Zustände sind damit das zentrale Steuerungselement von Prozessen.

Zustände ändern sich nicht durch Tätigkeiten an sich. Sie ändern sich durch Trigger. Ein Trigger ist ein auslösendes Moment, das einen Zustandswechsel legitimiert und notwendig macht.

Trigger können unterschiedliche Formen annehmen. Dazu gehören der Eingang eines Objekts, das Erreichen einer Frist, eine bewusste Entscheidung, eine Grenzwertverletzung, ein Fehler oder ein externer Impuls. Entscheidend ist nicht die Form des Triggers, sondern seine Wirkung auf den Objektzustand.

Für jeden Zustand muss klar definiert sein, welche Trigger wirken können und welcher Folgezustand daraus entsteht. Ebenso muss festgelegt sein, wer diesen Übergang verantwortet und was geschieht, wenn der erwartete Trigger ausbleibt oder fehlschlägt.

Ein Prozess ohne vollständig beschriebene Zustands- und Triggerlogik ist kein Prozess. Er bleibt ein implizites System, das auf Erfahrung, Aufmerksamkeit und Kompensation angewiesen ist. In der Praxis handelt es sich um ein Hoffnungssystem, das darauf vertraut, dass Abweichungen rechtzeitig erkannt und ausgeglichen werden.

Solche Systeme können über längere Zeiträume funktionieren, solange Volumen, Geschwindigkeit und Varianz begrenzt bleiben. Mit zunehmender Komplexität steigt jedoch die Abhängigkeit von einzelnen Personen, situativer Aufmerksamkeit und informeller Abstimmung. Steuerung wird dann zur Frage persönlicher Verfügbarkeit, nicht struktureller Verlässlichkeit.

Erst die vollständige Beschreibung von Zuständen und Triggern macht Prozesse belastbar. Sie schafft Klarheit darüber, wann Entscheidungen erforderlich sind, wo Verantwortung liegt und wie mit Abweichungen umzugehen ist. Auf dieser Grundlage wird Steuerung reproduzierbar und unabhängig von individueller Erfahrung.

Zustände und Trigger bilden damit die Brücke zwischen Struktur und Dynamik. Sie verbinden die Objektlogik mit der tatsächlichen Bewegung im System und bereiten den Übergang zu der Frage vor, wie Prozesse als geschlossene Systeme funktionieren.

5. Der Prozess als vollständig beschriebenes Blackbox-System

Ein Prozess ist mehr als eine Abfolge von Tätigkeiten oder eine Sammlung von Regeln. Er ist ein in sich geschlossenes System mit klaren Grenzen, definierten Übergängen und einem zwingenden Ergebnis.

Als System betrachtet, besitzt ein Prozess einen klaren Eingang, über den Objekte in einem definierten Zustand eintreten, sowie einen klaren Ausgang, über den Objekte den Prozess in einem veränderten Zustand wieder verlassen. Darüber hinaus existieren seitliche Schnittstellen, über die unterstützende Objekte, Informationen oder Ressourcen einwirken und Steuerungsinformationen nach außen gegeben werden.

Entscheidend ist dabei nicht die Sichtbarkeit der inneren Abläufe, sondern die Verlässlichkeit der Transformation. Ein Prozess muss unabhängig davon funktionieren, wer ihn ausführt oder welche Einzeltätigkeiten im Inneren stattfinden. Genau deshalb lässt sich ein Prozess sinnvoll als Blackbox beschreiben.

Die Qualität eines Prozesses bemisst sich nicht am Normalfall. Sie bemisst sich an der Vollständigkeit seines Zustandsmodells. Ein vollständig beschriebener Prozess kennt alle relevanten Zustände eines Objekts, alle zulässigen Übergänge, alle Fehler- und Abweichungssituationen sowie die vorgesehenen Eskalations- und Abbruchpfade.

Ein Prozess darf nicht stehen bleiben. Für jeden Zustand muss ein definierter Ausgang existieren. Dieser Ausgang kann ein reguläres Ergebnis sein, ein kontrollierter Abbruch oder die Übergabe des Objekts an einen anderen Prozess. Ein Zustand ohne definierten Ausgang ist kein Zustand, sondern eine Lücke im System.

Seitliche Schnittstellen spielen in diesem Verständnis eine besondere Rolle. Über sie werden unterstützende Informationen eingebracht, Entscheidungen dokumentiert oder Statusinformationen weitergegeben. Diese Schnittstellen verändern jedoch nicht die Logik des Prozesses selbst. Sie unterstützen die Transformation, ohne sie zu ersetzen.

Ein vollständig beschriebener Prozess ist damit nicht kompliziert, sondern eindeutig. Er reduziert Interpretationsspielräume und entlastet operative Ebenen von permanenten Klärungen. Steuerung entsteht durch Struktur, nicht durch Aufmerksamkeit.

Wo Prozesse als Blackboxen verstanden und gestaltet werden, verschiebt sich der Fokus von Koordination auf Verlässlichkeit. Entscheidungen werden dort getroffen, wo Zustandswechsel vorgesehen sind. Verantwortung bleibt an den definierten Stellen verankert. Abweichungen werden nicht improvisiert, sondern systemisch verarbeitet.

Ein solcher Prozess bildet die Voraussetzung für jede Form von Skalierung, Automatisierung oder organisatorischer Stabilität. Ohne diese Vollständigkeit bleiben Prozesse anfällig, personenabhängig und nicht reproduzierbar.

6. Verantwortung als konstitutives Element

Ein Prozess bleibt wirkungslos, wenn Verantwortung nicht klar verortet ist. Selbst ein vollständig beschriebenes Zustandsmodell verliert seine Steuerungswirkung, sobald unklar bleibt, wer entscheidet, trägt und eingreift.

In regulierten Organisationen ist diese Frage nicht nur organisatorisch relevant. Die Verortung von Verantwortung ist Teil der Governance und damit Gegenstand von Compliance und interner Prüfung. Verantwortungen müssen nicht nur gesetzt, sondern auch nachvollziehbar dokumentiert und überprüfbar sein. Interne Revision und Aufsicht prüfen dabei nicht gute Absichten, sondern Wirksamkeit.

Diese Logik ist jedoch nicht auf regulierte Unternehmen beschränkt. Auch Organisationen außerhalb formaler Aufsicht profitieren davon, Verantwortung entlang von Prozessen, Objekten und Zuständen klar zu verorten. Wo diese Struktur fehlt, entstehen spätestens dann erhebliche Brüche, wenn regulatorische Anforderungen greifen oder das Umfeld an Verbindlichkeit gewinnt. Governance ist damit keine Sonderdisziplin für bestimmte Branchen, sondern Ausdruck organisatorischer Reife. Wer Verantwortung früh strukturiert, vermeidet spätere Umbrüche unter Zeitdruck und externer Vorgabe.

Regulatorische Rahmenwerke verlangen keine neuen Organisationsmodelle. Sie setzen voraus, dass Verantwortungen entlang von Prozessen, Objekten und Zuständen klar definiert sind und in der Praxis greifen. Wo diese Voraussetzungen fehlen, entstehen formale Regelwerke ohne tatsächliche Steuerungswirkung.

Verantwortung ist dabei kein kulturelles Thema und keine Frage persönlicher Haltung. Sie ist ein strukturelles Element. Sie entsteht nicht durch Motivation oder Engagement, sondern durch eindeutige Zuordnung innerhalb des Systems.

In funktionierenden Prozessen ist Verantwortung nicht diffus verteilt, sondern klar differenziert. Drei Verantwortungsdimensionen sind hierfür notwendig.

6.1 Prozessverantwortliche

Die Prozessverantwortung betrifft die Integrität des Prozesses als System. Sie umfasst das Zustandsmodell, die Übergänge, die Fehlerlogik sowie die End-zu-End-Funktionsfähigkeit.

Prozessverantwortliche tragen nicht die Verantwortung für einzelne Tätigkeiten oder operative Entscheidungen. Ihre Aufgabe besteht darin, sicherzustellen, dass der Prozess als Ganzes funktioniert. Sie verantworten die Struktur, nicht die Ausführung.

Wo Prozessverantwortung fehlt oder mit Linienverantwortung vermischt wird, entstehen Interessenkonflikte. Der Prozess wird dann an lokale Optimierungen angepasst, statt als Steuerungssystem stabil gehalten zu werden.

6.2 Prozessobjektverantwortliche

Objektverantwortung bezieht sich auf ein konkretes Prozessobjekt und dessen Zustand. Sie folgt dem Objekt durch den Prozess und endet nicht an organisatorischen Grenzen.

Diese Verantwortung wird von einer klar benannten Person als Objektverantwortliche getragen. Sie entscheidet an Zustandsgrenzen, trägt Eskalationen und stellt sicher, dass Objekte nicht in undefinierten Zwischenzuständen verbleiben. Die Verantwortung ist unteilbar. Ein Objekt befindet sich entweder in einem verantworteten Zustand oder die Steuerung ist faktisch aufgehoben.

Viele Organisationen verfügen über Prozesse, aber über keine klar benannten Objektverantwortlichen. In solchen Fällen entstehen Wartezonen, Rückfragen und implizite Entscheidungen. Verantwortung wird situativ übernommen oder vermieden.

6.3 Datenverantwortliche

Datenverantwortung betrifft die fachliche Bedeutung, Qualität und Konsistenz der Daten, die zur Steuerung des Prozesses verwendet werden.

Datenverantwortliche stellen sicher, dass Zustände eindeutig interpretierbar bleiben und Trigger verlässlich wirken können. Ohne klare Datenverantwortung verlieren Zustände ihre Bedeutung. Entscheidungen werden auf Basis unklarer oder widersprüchlicher Informationen getroffen.

Datenverantwortung ist keine technische Aufgabe. Sie liegt dort, wo die fachliche Bedeutung von Daten festgelegt und genutzt wird. Technik kann diese Verantwortung unterstützen, aber nicht übernehmen.

7. Verantwortung folgt Wirkung

Verantwortung muss dort liegen, wo sie wirkt. Sie darf weder aus Bequemlichkeit delegiert noch durch Gremien verwässert werden.

Ohne Eingriffsrecht ist Verantwortung wirkungslos. Ohne Verantwortung wird jedes Eingriffsrecht beliebig. Geteilte Verantwortung für Zustände führt dazu, dass Entscheidungen vertagt oder umgangen werden.

Wo Verantwortung klar verankert ist, entsteht Verlässlichkeit. Wo sie fehlt, wird Steuerung durch Abstimmung ersetzt. Das erzeugt Beschäftigung, aber keine Wirkung.

8. Technologieeinordnung: Automation und KI

Die Frage nach dem Einsatz von Technologie stellt sich in vielen Organisationen früh. Häufig wird sie jedoch an der falschen Stelle gestellt. Technologie wird eingesetzt, um Komplexität zu beherrschen, obwohl diese Komplexität oft aus unklaren Prozessen, undefinierten Zuständen oder fehlender Verantwortung entsteht.

Technologie ist kein Ordnungsprinzip. Sie ist ein Verstärker. Sie verstärkt das, was strukturell vorhanden ist, und macht sichtbar, was fehlt.

Dort, wo Prozesse vollständig beschrieben sind, Zustände klar definiert und Verantwortliche eindeutig benannt sind, ist der Einsatz von Technologie vergleichsweise einfach. In solchen Fällen reicht deterministische Automation aus. Regelbasierte Systeme, Workflow Engines oder Robotik können definierte Übergänge zuverlässig ausführen. Sie ersetzen keine Entscheidungen, sondern setzen getroffene Entscheidungen um.

Diese Form von Technologie ist grundsätzlich kompatibel mit Governance, Compliance und interner Prüfung. Entscheidungen folgen nachvollziehbaren Regeln, Abläufe sind prüfbar, Abweichungen erklärbar. Steuerung und Verantwortung bleiben klar voneinander getrennt und überprüfbar.

Künstliche Intelligenz wird in diesem Kontext häufig überschätzt. Wo Prozesse klar sind, bringt sie keinen strukturellen Mehrwert. Sie erhöht weder die Steuerbarkeit noch die Verlässlichkeit. Ihr Einsatz ist dort allenfalls eine Frage von Effizienz oder Komfort.

Anders stellt sich die Situation dort dar, wo Prozesse unvollständig sind. Wenn Zustände nur implizit existieren, Trigger nicht klar definiert sind und Verantwortung ausweicht, entsteht Entscheidungsbedarf, der nicht formalisiert wurde. An dieser Stelle wird künstliche Intelligenz häufig eingesetzt, um diese Lücken zu überbrücken.

In solchen Fällen ersetzt KI nicht Intelligenz, sondern kompensiert fehlende Struktur. Sie simuliert Entscheidung dort, wo keine Entscheidungsarchitektur existiert. Das kann kurzfristig funktionieren, erhöht jedoch langfristig die Intransparenz und erschwert Steuerbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Verantwortung.

Besonders problematisch wird dieser Einsatz, wenn KI Ergebnisse erzeugt, ohne dass klar ist, welcher Objektzustand vorliegt und wer die Verantwortung für die Folgen trägt. Dann verschiebt sich Verantwortung von der Organisation zur Technik, ohne dass diese Verschiebung bewusst entschieden wurde.

Aus Governance-Sicht verschärft sich diese Problematik beim Einsatz künstlicher Intelligenz erheblich. Klassische Technologie war in weiten Teilen deterministisch. Entscheidungen folgten klaren Regeln, Abläufe waren prüfbar, Abweichungen erklärbar. Diese Eigenschaften machten sie grundsätzlich kompatibel mit Governance, Compliance und interner Prüfung.

Künstliche Intelligenz folgt einer anderen Logik. Lernende Systeme erzeugen Ergebnisse, deren innere Entscheidungsentstehung selbst von ihren Entwicklern nicht vollständig transparent gemacht werden kann. Damit verändert sich das Verhältnis von Steuerung und Nachvollziehbarkeit grundlegend.

Governance steht hier vor einer neuen Herausforderung. Verantwortung kann nicht mehr allein über Regelwerke, Dokumentation oder technische Kontrollen abgesichert werden. Umso wichtiger wird die vorgelagerte Klärung von Prozesslogik, Objektzuständen und Verantwortlichkeiten. Je unklarer diese Grundlagen sind, desto größer wird die Grauzone, in der KI eingesetzt wird, ohne dass ihre Wirkung wirksam gesteuert oder geprüft werden kann.

Der Einsatz von KI ist damit keine reine Technologieentscheidung. Er ist eine Governance-Entscheidung. Organisationen, die diese Unterscheidung nicht treffen, verlagern Unsicherheit in Systeme, die sie weder erklären noch verantworten können.

Eine belastbare Technologieeinordnung folgt daher der Prozesslogik. Zuerst werden Objekte, Zustände, Trigger und Verantwortliche geklärt. Erst danach wird entschieden, welche Teile eines Prozesses automatisiert werden können und wo menschliche Entscheidung erforderlich bleibt.

Technologie ist damit kein Ausgangspunkt, sondern ein Ergebnis guter Strukturarbeit. Organisationen, die diesen Zusammenhang beachten, nutzen Automation gezielt und KI bewusst. Organisationen, die ihn ignorieren, erhöhen ihre Abhängigkeit von Systemen, die sie selbst nicht mehr steuern.

9. Zusammenfassende Leitgedanken

Organisationen werden nicht durch Aktivität steuerbar, sondern durch Struktur. Tätigkeiten erzeugen Arbeit. Abläufe erzeugen Bewegung. Prozesse erzeugen Ergebnisse. Diese Unterscheidung ist keine methodische Feinheit, sondern die Voraussetzung für Verlässlichkeit.

Im Zentrum wirksamer Prozesse stehen Objekte. Sie tragen Wert, Risiko und Verantwortung. Ihre Zustände machen Steuerung möglich. Ohne klar definierte Objekte und Zustände bleibt Organisation ein Zusammenspiel von Tätigkeiten, das nur durch Erfahrung und Aufmerksamkeit stabilisiert wird.

Prozesse sind geschlossene Systeme. Sie benötigen vollständige Zustandsmodelle, klare Trigger und definierte Übergänge. Ein Prozess, der stehen bleiben kann, ist kein Prozess. Er verlagert Verantwortung in den Alltag und erzeugt implizite Hoffnungssysteme.

Verantwortung ist kein kulturelles Nebenprodukt, sondern ein konstitutives Element von Steuerbarkeit. Sie muss an Personen gebunden sein, entlang von Prozessen, Objekten und Zuständen. Wo Verantwortung unklar bleibt oder geteilt wird, entsteht Abstimmung statt Entscheidung.

Governance, Compliance und interne Prüfung folgen dieser Logik. Sie setzen keine neuen Strukturen voraus, sondern prüfen, ob Verantwortung wirksam verankert ist. Organisationen, die diese Grundlagen früh klären, vermeiden spätere Brüche unter regulatorischem oder operativem Druck.

Technologie ist kein Ordnungsprinzip. Sie verstärkt vorhandene Struktur oder macht deren Fehlen sichtbar. Deterministische Automation ist dort sinnvoll, wo Prozesse vollständig beschrieben sind. Der Einsatz künstlicher Intelligenz verschärft die Anforderungen an Klarheit, Verantwortung und Governance. Er ist deshalb immer auch eine Führungs- und Organisationsentscheidung.

Prozesslogik bedeutet, Organisationen vom Ergebnis her zu denken. Sie verlangt Klarheit vor Geschwindigkeit, Verantwortung vor Komfort und Struktur vor Technik. Dort, wo diese Logik konsequent angewendet wird, entsteht Steuerbarkeit. Nicht als Versprechen, sondern als Eigenschaft des Systems.

Kontakt

Dr. Björn Steiner

Unternehmerberater | Strukturgeber | Executive Interim

bs@bjoern-steiner.com

www.linkedin.com/in/bjoernsteiner