

„Warum halten wir uns nicht an Prozesse – obwohl sie definiert sind?“

Kennen Sie das?

Ein Prozess wurde umfangreich erhoben und niemand hält sich daran? Ein Beispiel: hochschulweit steht das E-Mail-System still. Der zuvor hierfür definierte Prozess sieht eigentlich vor, dass die Störungen über das installierte Ticketsystem gemeldet werden sollen.

Und die Realität? Mehrere Anrufe im Rechenzentrum, private Nachrichten an bekannte IT-Kollegen, Screenshots per WhatsApp – E-Mails lassen sich ja nicht schreiben. Niemand weiß, wer schon gemeldet hat, und das IT-Team im Rechenzentrum dokumentiert denselben Fehler mehrfach.

Oder in der Beschaffung: Der Prozess zur Bestellung von IT-Ausrüstung an der Hochschule ist klar definiert – Anforderung über das zentrale Bestellsystem, Genehmigung durch die Fachabteilung, Bestellung durch den Einkauf. Die Realität? Einige Fachbereiche umgehen den Prozess und bestellen direkt bei den Lieferanten, um Zeit zu sparen. Bestellungen werden per E-Mail oder sogar telefonisch aufgegeben. Das Ergebnis: Doppelbestellungen, fehlende Nachvollziehbarkeit und Budgetüberschreitungen. Der Einkauf hat keine vollständige Übersicht und muss nachträglich Informationen beschaffen, was zu Verzögerungen führt.

Warum passiert das?

Unwissenheit spielt eine große Rolle. Viele kennen die Prozesse oder Notfallwege schlicht nicht, was dazu führt, dass sie häufig nicht korrekt angewendet werden. Ein weiteres eigenständiges Motiv ist der „**Hey Joe Support**“: ein informelles System, bei dem Mitarbeitende in verschiedenen Bereichen, sei es in der Verwaltung oder in den Fachbereichen, ihre Anliegen direkt an einen bekannten Ansprechpartner weitergeben, anstatt den offiziell definierten, aber oft als umständlich empfundenen Prozess zu nutzen. Diese Abkürzungen werden gewählt, weil der offizielle Prozess als zu langwierig oder ineffizient wahrgenommen wird. Hinzu kommt eine Kultur, in der solche informellen Wege als „schneller“ oder „effizienter“ gelten, obwohl sie langfristig die Prozesstreue und Transparenz gefährden.

Ein weiteres Problem ist, dass nach solchen Vorfällen oft keine systematische Nachbereitung erfolgt. Prozesse werden nicht überprüft oder angepasst, sodass dieselben Schwachstellen bestehen bleiben und sich die Fehler wiederholen.

Digitalisierung als Ausweg?

Ja, Digitalisierung kann ein mächtiger Hebel für Prozesstreue sein und diese vor allem durch Transparenz und Automatisierung stärken. Klare Self-Service-Portale, automatisierte Workflows und Echtzeit Feedback verhindern Fehler, Doppelarbeit und Unsicherheiten. Digitalisierung macht Prozesse nachvollziehbar und verringert Abhängigkeiten von informellen Wegen.

Doch Digitalisierung allein löst das Problem nicht. Ein kompliziertes digitales System wird genauso ignoriert wie ein umständliches Papierformular. Wenn niemand weiß, wie der Prozess funktioniert, bleibt er ungenutzt. Und wenn Führungskräfte weiterhin Sonderwege nutzen, untergraben sie jeden Standardprozess, egal ob analog oder digital.

Wie Führungskräfte richtig reagieren

Wenn mangelnde Prozesstreue auffällt, geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um systemisches Lernen. Erfolgreiche Führungskräfte fragen nach, warum Prozesse umgangen werden, statt nach den Schuldigen zu suchen. Sie identifizieren Hindernisse. Liegt es an komplizierten Tools, unklarer Kommunikation oder fehlendem Wissen? Sie stoßen schnell Verbesserungen an und schaffen Transparenz, indem sie erklären, warum Prozesse wichtig sind, nicht nur, dass sie einzuhalten sind. Vor allem leben sie vor, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, indem sie selbst die Prozesse konsequent einhalten.

Wie Prozesstreue gelingt

Prozesstreue braucht einen klar definierten Standardprozess, der allen bekannt ist. Für wiederkehrende Sonderfälle dürfen vorab definierte und dokumentierte Ausnahmepfade existieren. Echte Störungen dagegen gehören in das Business Continuity Management. Es stellt sicher, dass definierte Notfallabläufe bereitstehen, um den Betrieb zu stabilisieren, bis der Standardprozess wieder verfügbar ist.

Abweichungen sind vor allem Signale. Sie zeigen, wo Prozesse nicht funktionieren, wie sie sollten. Ob das zu Anpassungen führt, sollte anhand von Fakten entschieden werden und nicht aus Gewohnheit.

An der RWU ist Governance der Schlüssel zur gelebten Prozesstreue. Klare Regeln, Zuständigkeiten und Strukturen für die Prozessgestaltung.

Unsere beiden Senatsarbeitskreise, einer für Studium und Lehre, der andere für Wissenschaftsadministration, sorgen dafür, dass Prozesse nicht nur definiert, sondern hochschulweit abgestimmt, legitimiert und breit verankert sind. Diese Strukturen schaffen Transparenz, binden unterschiedliche Perspektiven ein und tragen Ergebnisse in die Breite.

Unterstützt durch Schulungen und digitale Werkzeuge werden Prozesse so zu etwas, das nicht als bürokratische Pflicht, sondern als nützliches Hilfsmittel erlebt wird. Die Ergebnisse sind weniger Abweichungen, mehr Effizienz und ein gelebtes Qualitätsverständnis im Alltag.