Bevor Prozesse richtig wirken können, braucht es Entscheidungen

Ausgangspunkt

Im letzten Artikel haben wir uns angeschaut, wie operatives Prozessmanagement im Rahmen des Process Management Lifecycle Wirkung entfalten kann, wenn die Grundlagen stimmen.
Doch gerade hier zeigt die Praxis häufig ein anderes Bild. Viele Hochschulen starten motiviert, modellieren Prozesse, führen Tools ein und organisieren Workshops. Trotzdem bleiben die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück. Der Fortschritt ist punktuell, nicht systematisch.

Woran es wirklich hakt

Das Problem liegt selten im Engagement der Beteiligten oder im operativen Vorgehensmodell. Es fehlt meist an der strategischen Verankerung in der Organisation. Ohne einen klaren Rahmen wird Prozessmanagement schnell zu einer Sammlung einzelner Aktivitäten, die nicht miteinander verbunden sind.
Man weiß nicht genau, welches Ziel verfolgt wird, welche Prioritäten gelten oder wer Verantwortung trägt. Das Ergebnis ist Bewegung in verschiedene Richtungen.

Ein Beispiel:
In einem Verwaltungsbereich wird ein neuer Prozess detailliert modelliert. Nach Abschluss des Projekts bleibt jedoch unklar, wer für die Umsetzung und Weiterentwicklung zuständig ist. Niemand fühlt sich verantwortlich, Änderungen werden nicht nachgeführt, das Modell verliert an Aktualität. Nach wenigen Monaten ist die Arbeit wertlos geworden.
Ohne strategische Zuordnung und klare Rollen verschwinden Prozesse im Alltag. unabhängig davon, wie gut sie einmal modelliert wurden.

Warum es ohne Strategie nicht funktioniert

Prozessmanagement ist kein Selbstzweck. Es dient der Erfüllung strategischer und operativer Vorgaben aus gesetzlicher Aufgabenbeschreibung, Leitbildern oder Struktur- und Entwicklungsplänen. Es soll dazu beitragen, Strukturen zu schaffen, Abläufe zu steuern und Qualität zu sichern. Damit das gelingt, braucht es Orientierung.
Wer ohne strategische Grundlage beginnt, kann den Aufwand kaum rechtfertigen. Ohne Zielbild, Standards und klare Zuständigkeiten entsteht kein wirksames System.

Um zu verstehen, wie beide Ebenen ineinandergreifen, lohnt sich der Blick auf das Zusammenspiel von strategischem und operativem Prozessmanagement.



Die Übersicht zeigt, wie strategisches Prozessmanagement den Rahmen setzt, Ziele definiert und Standards vorgibt, während das operative Prozessmanagement diese Vorgaben im Alltag umsetzt und Rückmeldungen für Verbesserungen liefert. Erst dieses Zusammenspiel macht Prozessmanagement wirksam.

Trotzdem beginnen – aber mit Bedacht

Das bedeutet jedoch nicht, dass man den Kopf in den Sand stecken und warten muss, bis alles entschieden ist. Ein Einstieg ist möglich, wenn er bewusst vorbereitet und als Lernprozess verstanden wird. Erste Prozesse können aufgenommen werden, um Erfahrungen zu sammeln und ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln. Doch es gibt einige Festlegungen, die unbedingt vorher getroffen werden müssen.

Dazu gehört vor allem die Notation – also die Sprache, in der Prozesse dargestellt werden. Wer hier unvorbereitet startet, riskiert Doppelarbeit und inkonsistente Ergebnisse.

Ein Beispiel:
Mehrere Fakultäten beginnen unabhängig voneinander mit der Prozessaufnahme. Die einen nutzen einfache Flussdiagramme, andere BPMN, wieder andere beschreiben Abläufe in Tabellen. Nach einigen Monaten zeigt sich, dass die Ergebnisse nicht vergleichbar sind. Eine hochschulweite Auswertung ist kaum möglich, viele Modelle müssen neu erstellt werden. Erst mit der späteren Festlegung einer einheitlichen Notation entsteht eine gemeinsame Grundlage, damit verbunden aber auch ein erheblicher Mehraufwand.

Auch ein Grundverständnis über das Vorgehen und die Rollen sollte zu Beginn vorhanden sein. Die übrigen strategischen Entscheidungen, etwa Prioritäten, Ressourcen oder Verantwortlichkeiten, können schrittweise folgen, sollten aber frühzeitig nachgezogen werden.

Wirkung entsteht durch Orientierung

Erst wenn dieser Rahmen nach und nach vervollständigt wird, kann Prozessmanagement seine Wirkung entfalten. Dann werden Prozesse nicht nur beschrieben, sondern gezielt gesteuert und verbessert. Aus einzelnen Projekten entsteht ein zusammenhängendes System, das zur Erreichung der Hochschulziele beiträgt.

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie wirkungsvoll das sein kann:
An einer Hochschule wurde vor der operativen Prozessaufnahme ein strategischer Rahmen geschaffen.
Das Rektorat definierte klare Ziele: Entlastung der Lehrenden, Transparenz in Entscheidungsprozessen und Digitalisierung wiederkehrender Abläufe. Darauf aufbauend wurden die wichtigsten Prozesse priorisiert, etwa Berufungsverfahren, Prüfungsorganisation und Personalgewinnung. Erst danach begann die operative Modellierung.

Die Arbeit blieb fokussiert, Ergebnisse waren anschlussfähig, und alle Beteiligten verstanden den Beitrag ihrer Prozesse zur Zielerreichung.

Bedeutung für Hochschulen

Gerade Hochschulen mit ihren dezentralen Strukturen und vielfältigen Interessen brauchen eine gemeinsame Ausrichtung.

Strategisches Prozessmanagement sorgt hier für einheitliche Standards, klare Verantwortlichkeiten und eine gemeinsame Sprache.

Es macht aus vielen Einzelaktivitäten ein steuerbares Ganzes.

Nur mit diesem strategischen Fundament kann operatives Prozessmanagement nachhaltig wirken.

Im nächsten Beitrag wird es darum gehen, was Hochschulen als Organisationen besonders macht und weshalb gerade hier diese Rahmenbedingungen ein wirksames Qualitäts- und Prozessmanagement erfordern.

Henning Rudewig, 28. September 2025