Warum Prozessmanagement ohne ein Vorgehensmodell kaum Wirkung entfaltet

Viele Hochschulen investieren viel Zeit, um Prozesse zu dokumentieren oder zu modellieren. Doch die erhoffte Verbesserung bleibt oft aus. Abläufe sind zwar beschrieben, aber echte Wirkung entsteht im Alltag selten. In der Praxis entsteht genau an diesem Punkt Ernüchterung. Dann steht schnell die Frage im Raum, ob Prozessmanagement überhaupt etwas bringt.

Genau hier setzt der Prozessmanagement Lifecycle an. Als Vorgehensmodell zur Umsetzung des operativen Prozessmanagements bietet er den roten Faden und beschreibt, wie Abläufe Schritt für Schritt gestaltet, bewertet und verbessert werden, damit aus Dokumentation tatsächlich spürbare Wirkung entsteht.

Der Lifecycle ist keine zusätzliche Methode, sondern eine klare Ordnungslogik. Er strukturiert das operative Prozessmanagement in aufeinander aufbauenden Phasen. So wird deutlich, was wann zu tun ist. Erst dadurch entsteht aus Dokumentation Steuerung und aus Steuerung Wirkung.



Strategie

Am Anfang steht die Frage, warum Prozesse überhaupt beschrieben werden sollten. Prozessmanagement ist kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen. Es orientiert sich an den strategischen Leitplanken der Hochschule wie Struktur und Entwicklungsplan, Leitbild, Gleichstellungsplan oder Digitalisierungsstrategie.

Wirksames Prozessmanagement beginnt mit Priorisierung. Nicht jeder Prozess ist strategisch relevant. Entscheidend ist, welche Abläufe für die Zielerreichung wirklich einen Unterschied machen. Wer diese Frage nicht klärt, verliert sich schnell im Detail.

Ein Beispiel aus der Praxis: Wenn die Hochschule die Digitalisierung als Schwerpunkt ihrer Strategie definiert, müssen Prozesse wie Prüfungsanmeldungen oder Berufungsverfahren konsequent in diese Richtung entwickelt werden. Das darf jedoch nicht isoliert geschehen, sondern eingebettet in die Gesamtsteuerung der Organisation.

Erhebung

In dieser Phase wird der Ist-Prozess so aufgenommen, wie er tatsächlich abläuft. Dazu gehören Interviews mit Mitarbeitenden, Workshops oder die Auswertung vorhandener Dokumente. So entsteht ein fundiertes Bild des Ist-Zustands.

Praktisch heißt das etwa, wie läuft die Prüfungsanmeldung aktuell ab,? Welche Systeme sind beteiligt und wo gibt es Medienbrüche?

An dieser Stelle ist Disziplin wichtig. In der Erhebung wird nicht optimiert. Es wird verstanden. Wer hier vorschnell Lösungen entwickelt, arbeitet meist am eigentlichen Problem vorbei.

Analyse

Die Daten werden geordnet und mit Methoden wie Ishikawa oder Turtle bewertet. Es geht darum, Ursachen für Probleme sichtbar zu machen und Verbesserungspotenziale abzuleiten.

Ein Beispiel: Wenn Studierende mehrfach dieselben Daten in verschiedenen Systemen eingeben müssen, liegt ein klarer Analysebefund vor. Unnötige Doppelarbeit führt zu Fehlern und Frustration.

Analyse bedeutet jedoch mehr als das Sammeln von Schwachstellen. Sie stellt die Frage, ob ein Prozess in seiner aktuellen Ausgestaltung überhaupt geeignet ist, die strategischen Ziele zu unterstützen.

Optimierung

Auf Basis der Analyse wird aus dem Ist-Prozess ein Soll-Prozess entwickelt. Dabei entstehen Modellierungen, klare Prozessbeschreibungen und Kennzahlen, mit denen sich die Wirksamkeit später messen lässt.

In der Hochschule kann das zum Beispiel bedeuten, dass der Prozess der Reisekostenabrechnung künftig vollständig digital läuft, mit klar definierten Freigabewegen und Schnittstellen zur Finanzbuchhaltung.

Optimierung ist dabei keine rein technische Übung. Sie klärt Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Entscheidungswege neu. In diesem Moment wird deutlich, dass Prozessgestaltung immer auch Organisationsgestaltung ist.

Implementierung

Die optimierten Prozesse werden praktisch eingeführt. Dazu gehören Schulungen, begleitende Hilfsmittel und Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung. Implementierung bedeutet, neue Abläufe im Arbeitsalltag zu verankern. Prozesse sind erst dann eingeführt, wenn sie tatsächlich gelebt werden.

Ein Beispiel: Bei der Einführung eines neuen Beschaffungsprozesses erhalten Mitarbeitende klare Handreichungen, welche Schritte bei Bestellungen einzuhalten sind, welche Formulare genutzt werden und wie die Genehmigungen ablaufen. In Workshops wird der Ablauf mit typischen Praxisfällen durchgespielt, so dass alle Beteiligten Sicherheit im Umgang mit dem neuen Verfahren gewinnen.

Umsetzung

In dieser Phase werden die Prozesse produktiv gesetzt und dauerhaft gesteuert. Controlling und kontinuierliche Verbesserung stellen sicher, dass die Abläufe funktionieren und weiterentwickelt werden.

In der Praxis bedeutet das regelmäßige Prozessreviews, in denen die Abläufe, Dokumente und Kennzahlen überprüft und Anpassungen vorgenommen werden, etwa wenn Rückmeldungen der Studierenden zeigen, dass die digitale Anmeldung an bestimmten Stellen noch hakt.

Hier entscheidet sich, ob Prozessmanagement dauerhaft wirkt. Prozesse werden nicht abgelegt, sondern geführt.

Klarheit durch den Lifecycle

Spannend ist die Klarheit, die der Prozessmanagement Lifecycle für alle Beteiligten schafft. Er macht sichtbar, ob man sich gerade in der Analyse, der Optimierung oder bereits in der Umsetzung befindet. Damit lassen sich Tools gezielt einsetzen, anstatt sie losgelöst zu nutzen. Hier genau liegt der zentrale Mehrwert. Der Lifecycle ist kein Methodenkatalog, sondern eine Führungsstruktur.

Für Hochschulen bedeutet das, Transparenz und Steuerbarkeit zu gewinnen und Abläufe nicht nur zu dokumentieren, sondern greifbar zu verbessern.

QualiCampusBW

Im Landesprojekt QualiCampusBW wird dieser Lifecycle praxisnah vermittelt und an Beispielen aus Hochschulen erprobt.

Ziel ist es, Prozessmanagement nicht als isoliertes Projekt zu verstehen, sondern als dauerhafte Steuerungslogik in der Hochschulpraxis zu verankern.

Wie es weitergeht

Der Prozessmanagement Lifecycle zeigt, wie operatives Prozessmanagement wirksam umgesetzt werden kann. Damit diese Wirksamkeit nicht ohne Richtung bleibt, braucht es die strategische Ebene, die Orientierung gibt und Prioritäten setzt.

Strategie ohne operative Umsetzung bleibt Papier. Operatives Prozessmanagement ohne strategische Einbettung bleibt wirkungslos.

Erst wenn beide Ebenen zusammenspielen, entsteht ein Gesamtbild, das Hochschulen wirklich voranbringt.

Henning Rudewig
Erstfassung: 20.09.2025
Überarbeitete Fassung: 22. Februar 2026