

Die Herausforderung des Prozessmanagements an Hochschulen

Ableitung von Handlungskompetenzen eines erfolgreichen Prozessmanagers

Yvonne Groening, Ann Katrin Schade

1 Einleitung

Existieren heißt sich verändern.

Sich verändern heißt reifen.

Reifen heißt sich selbst endlos neu erschaffen.

Henri-Louis Bergson¹

Deutsche Hochschulen stehen nicht erst seit dem Bologna-Prozess vor umfassenden organisatorischen und strukturellen Herausforderungen. Diese Herausforderungen sind Anlass dafür, dass sich die Hochschulen „... als Prozess neu definieren, in dem hochwertige, theorieförmige Wissens-Produkte hergestellt und auf dieser Grundlage hochqualifizierte Menschen ausgebildet werden.“² In diesem Kontext streben Hochschulen in Analogie zu Unternehmen nach Wirtschaftlichkeit, Professionalität und Qualität und bemühen hierzu unter anderem das Konzept des Prozessmanagements. Hierbei stellt sich verstärkt die Frage, ob für die Einführung von Prozessmanagement in Hochschulen mehr vonnöten ist als in einer Organisation der freien Wirtschaft. Welches sind die derzei-

¹ Henri-Louis Bergson (* 18. Oktober 1859, † 4. Januar 1941) war französischer Philosoph und Nobelpreisträger für Literatur.

² Brenner, P. (2002), S. 89.

tigen Diskussionspunkte deutscher Hochschulen, welches sind in diesem Kontext die Aufgaben und Tätigkeiten eines Prozessmanagers und mit welchen Handlungskompetenzen sollte ein erfolgreicher Prozessmanager im Kontext Hochschule ausgestattet sein?

Der vorliegende Beitrag gibt eine erste Antwort auf diese Fragen, indem wie folgt vorgegangen wird: Zunächst wird eine Begriffsbestimmung zum Prozessmanagement gegeben (Kapitel 2). Darauf folgend werden ausgewählte, gegenwärtig diskutierte Veränderungsnotwendigkeiten deutscher Hochschulen beleuchtet (Kapitel 3), indem hochschulorientierte Managementkonzepte im Kontext struktureller und kultureller Rahmenbedingungen skizziert werden. Diese beiden Themenblöcke verschmelzen im vierten Kapitel: Es werden all jene Handlungskompetenzen eines Prozessmanagers herausgearbeitet, die im Arbeitsumfeld von Hochschulen notwendig sind.

2 Prozessmanagement. Begriffsbestimmung.

Die klassische Organisationstheorie legt ihren Schwerpunkt auf die Aufbauorganisation, d.h. die Gliederung einer Organisation in Bereiche und Führungsebenen. Umfassend diskutiert wird hierzu die Alternative, das Augenmerk bei der Gestaltung von komplexen Organisationen auf den Ablauf bzw. die Prozesse zu richten. In diesem Kapitel wird eine kurze Einführung in den Themenkomplex des Prozessmanagements gegeben; der Prozessbegriff wird erläutert und das Konzept des Prozessmanagements dargelegt.

2.1 Prozessbegriff. Entwicklungsstufen.

Ansätze zur prozessorientierten Betrachtung von Organisationen finden sich bereits seit den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts; so bezeichnet NORDSIEK eine Organisation als „... ein[en] fortwährende[n] Prozess, eine ununterbrochene[...] Leistungskette ...“.³ KOSIOL untermauert die Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation, indem er die Ab-

³ Nordsiek, F. (1932), S. 9.

lauforganisation – die sich aus der Aufbauorganisation ergibt – als raum-zeitliche Strukturierung von Arbeitsvorgängen definiert.⁴

Einen entscheidenden Anstoß den Fokus auf Prozesse und nicht mehr auf den Aufbau von Organisationen zu legen, gibt in den 90er Jahren PORTER mit seiner Entwicklung des Konzepts der Wertkette.⁵ Hier wird unterschieden zwischen primären Prozessen, die der Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung dienen, und sekundären, sogenannten Unterstützungsprozessen. Im Rahmen dieser Fokussierung wird eine Vielzahl von Konzepten entwickelt, die auf eine Verbesserung von Prozessen im Blick auf die Anforderungen der Kunden abzielen und unter dem Begriff der Prozessoptimierung oder des Prozessmanagements zusammengefasst werden.⁶

2.2 Prozessmanagement. Konzept und Inhalte.

Die Aufgabe des Prozessmanagements auf operativer Ebene ist die Gestaltung, Durchführung und informationstechnische Unterstützung einzelner Prozesse einer Organisation. Das strategische Prozessmanagement befasst sich hingegen mit der langfristigen Ausrichtung, der Prozesse an der Vision und den strategischen Zielen der jeweiligen Organisation und einer entsprechenden Ausgestaltung und Ausstattung. Somit adressieren ganzheitliche Ansätze des Prozessmanagements nicht nur organisatorische und informationstechnische Fragestellungen, sondern insbesondere auch Aspekte wie die strategische Ausrichtung der Prozesse, die Organisationskultur oder die Einbindung und Führung von Prozessbeteiligten.

In Anlehnung an den PDCA-Zyklus von DEMMING gliedern sich die Aktivitäten des Prozessmanagements in folgende vier Schritte:⁷ (1) Analyse und Dokumentation des aktuellen Zustands, Erkennen von Potenzialen und Entwickeln eines ganzheitlichen Soll-Prozesses,

⁴ Vgl. Kosiol, E. (1962), S. 32.

⁵ Vgl. Porter, M. (2000), S. 67 ff.

⁶ Vgl. für einen Überblick der prozessorientierten Managementkonzepte Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. (2010), S. 5 ff.

⁷ Vgl. Wagner, K./Patzak, G. (2007), S. 172 ff.

(2) Umsetzung und pragmatische Optimierung des Prozesses, Schulung der Prozessbeteiligten, (3) kontinuierliches Überprüfen des Prozesses und Definieren von Prozessstandards sowie (4) Ableiten von Änderungsbedarfen und Durchsetzen von standardisierten Prozessen.

Zusammenfassend verstehen die Verfasser ganzheitliches Prozessmanagement als die Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Abläufen in Organisationen. Es ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling, das auf die Bedürfnisse der Kunden und weiterer Stakeholder ausgerichtet ist sowie wesentlich dazu beiträgt, die strategischen und operativen Ziele der Organisation zu erreichen.

3 Hochschule. Quo vadis?

Die Zukunft deutscher Hochschulen liegt zu einem großen Teil in einer internationalen Ausrichtung. Ziel ist es, die Hochschulen in Deutschland für inländische und ausländische Studierende attraktiver zu gestalten und das deutsche Hochschulsystem so zu formen, dass qualifizierte Absolventen auf dem globalen Arbeitsmarkt nachgefragt werden.⁸ Des Weiteren „... erhält die Universität eine neue Rolle: Durch Ihre Aktivitäten in Forschung und Lehre soll sie helfen, den Rang des Hightech-Standortes Deutschland zu erhalten ...“⁹ Kurz: Deutschland soll zu einem Wissens- und Wissenschaftsstandort mit Renommee ausgebaut werden. Dieses gefühlte „Umdenken“ nimmt Einfluss auf Leitbilder, Strukturen und Prozesse sowie auf Aufgaben und Führung von Hochschulen.¹⁰

Im Folgenden werden unter anderem Gedanken des kontrovers diskutierten Ansatzes des Public New Managements als mögliche Auslöser für Veränderungen und für die Einführung von Prozessmanagement in Hochschulen erläutert. Ferner wird umrissen, welche strukturellen und kulturellen Herausforderungen diesem Umdenken in Richtung einer

⁸ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 70 ff.

⁹ Bode, A. (2005), S. 1.

¹⁰ Vgl. Kehm, B. (2006), S. 70 ff.

wirtschaftlich denkenden und handelnden sowie dem äußeren Umfeld gerecht werdenden Hochschule offenbar entgegenstehen können.

3.1 Umdenken im Hochschulmanagement. Professionalisierung.

Von einer „unterfinanzierten Massenuniversität mit katastrophalen Studienbedingungen“ zu den „Leuchttürmen der Wissenschaft“, so lautet die Devise für die deutsche Hochschullandschaft. Das Ziel ist es, Deutschland zu einem Wissens- und Wissenschaftsstandort mit Ausstrahlung zu entwickeln.¹¹

Dieser damit einhergehende Veränderungsprozess in Hochschulen bedingt eine Neuordnung der Verwaltung, die zu einer stärkeren Gewichtung von Paradigmen, wie Autonomie, Ergebnisorientierung, Management und Leistung, führt. Verstärkt wird die Notwendigkeit der Neuordnung durch begrenzte Finanzmittel, wachsende Studierendenzahlen, nötige Dezentralisierung von Verantwortung und die Forderung vermehrt den Weg des wirtschaftlichen Denkens und Handelns einzuschlagen, damit Effizienz und Effektivität sichergestellt werden.¹² Die Hochschule fokussiert somit zunehmend eine professionelle, ziel- und ergebnisorientierte Ressourcenbewirtschaftung.¹³

Ein weiterer Veränderungsaspekt ist die Erfordernis eines nachhaltigen Qualitätsmanagements sowie eine damit verbundene Kundenorientierung.¹⁴ Hochschulen sollen dabei zukünftig weniger passiver Gegenstand externer Qualitätsmaßstäbe und -bewertungen sein, sondern viel mehr eigenverantwortlich die intrinsisch motivierte Gestaltung und Sicherung der Qualität als grundständige und hoheitliche Aufgabe übernehmen. Dies muss einhergehen mit einer höheren Autonomie für die Hochschulen und stärkerem Abstand von staatlicher Steuerung und Kontrolle. Hieraus resultiert der Aufbau eines Qualitätsmanagementsys-

¹¹ Vgl. Sievers, M. (2008), S. 12 ff. sowie Waldenfeld, B. (2009), S. 11.

¹² Vgl. Hood, C. (1991), S. 3 ff.

¹³ Vgl. Heinrichs, W. (2009), S. 129 ff. Siehe hierzu auch Baecker, D. (2007) und Haß, U. (2009).

¹⁴ Vgl. zum Thema Qualitätsmanagement und spezifische Grundprämissen, Michalk, B./Richter, H. (2007), S. 5 f.

tems, mit dem die Hochschulen zukünftig intern wie externen Interessensgruppen Rechenschaft ablegen können.¹⁵ Die Qualitätssicherung orientiert sich dabei nicht mehr nur auf einzelne Studiengänge und -einheiten, sondern betrachtet den Gesamtkomplex „Hochschule“.¹⁶ Dieses für Hochschulen neuartige Qualitätsmanagement bedingt Transparenz in allen Zielvorstellungen, Prozessen und Ergebnissen.¹⁷

Die angestrebte Professionalisierung des Hochschulmanagements erfolgt jedoch nicht in einem „luftleeren“ Raum, sondern steht insbesondere im Hochschulkontext kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen gegenüber, die als Herausforderungen im nächsten Abschnitt skizziert werden.

3.2 Strukturelle und kulturelle Herausforderung. Lose Kopplung von Organisationseinheiten.

Forschung und Lehre sind seit jeher die grundlegenden Wirkungsfelder der Institution „Hochschule“. Mit diesen Domänen eng verknüpft ist der allgegenwärtige Zwiespalt zwischen der Steuerung und Reglementierung der Institution Hochschule durch gesetzliche Vorgaben und der Autonomie in Forschung und Lehre, die die Wissenschaft und die in ihr verhafteten Akteure dogmatisch für sich proklamieren.

Um diesen Zwiespalt beurteilen und in die obigen Überlegungen einfließen lassen zu können, muss die Hochschule laut WEIK in ihrer Gesamtheit als „Loosely Coupled System“ gesehen werden.¹⁸ Diese lose Koppelung von Einheiten der Universität bedeutet für die Leitung, dass sie zwar den gesamten Komplex Hochschule als Kooperativ vertritt und die Verantwortung für das kollektive Handeln trägt, jedoch die einzelnen dezentralen Lehr- und Forschungseinheiten aufgrund des hohen Maßes an Autonomie schwer steuern und lenken kann. Diese dezentralen Einheiten differenzieren sich über dies hinaus noch untereinander in

¹⁵ Mittag, S./Daniel, H-D. (2008), S. 281 f.

¹⁶ Mittag, S./Daniel, H-D. (2008), S. 284 f.

¹⁷ Vgl. Brenner, P. (2002), S. 88 ff.

¹⁸ Vgl. Weik, K. (1976), S. 1 ff.

ihrer Struktur und Kultur, aber auch in ihren Prozessen und Arbeitsweisen.

Die Kulturunterschiede, die bereits zwischen den verschiedenen Fakultäten bestehen, finden ihre Verstärkung in der kulturellen und strukturellen Unterscheidung zwischen den dezentralen Lehr- und Forschungseinheiten einerseits und der typischerweise zentral organisierten Hochschulverwaltung andererseits. So ist die zentrale Hochschulverwaltung als langlebige Organisationseinheit mit langfristig gebundenem Personal in weiten Teilen in Form von Beamtenbeschäftigungsverhältnissen ausgelegt. Diese Universitätsverwaltung kann als bürokratisch und funktional ausgerichtet gekennzeichnet werden. Im Gegensatz dazu ist die Arbeit in den Fakultäten durch Gremien auf Zeit, Selbstverwaltung und eher wechselndes Personal gekennzeichnet. Ein prägender Begriff, der die Fakultäten und damit die Lehr- und Forschungseinheiten einer Hochschule treffend beschreibt, ist Vielfalt oder neudeutsch Diversity.

Ein positiver Effekt der losen Koppelung ist das schnelle Einstellen einzelner Organisationseinheiten auf Veränderungen. Negative Folge des von WEIK definierten „Loosely Coupled System“ sind mögliche Kompromissentscheidungen, die getroffen werden, um einen Konsens unter den verschiedenen oben benannten Einheiten herzustellen.¹⁹ Im Vordergrund steht hierbei erfahrungsgemäß das Eigeninteresse der einzelnen Lehr- und Forschungseinheiten zum Nachteil der Positionierung der Hochschule als Ganzes und der strategischen Ausrichtung dieser.²⁰

¹⁹ COHEN, MARCH und OLSEN bezeichnen Hochschulen als „Garbage can Organisation“. D. h. Hochschulen treffen Entscheidungen eher willkürlich; eine übergeordnete Rolle spielen die Akteure mit ihren Interessenskonstellationen und ihrer gegenseitigen Rücksichtnahme sowie eine öffentliche Zieldiffusion.

Vgl. hierzu Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972), S. 1 ff.

²⁰ Vgl. die Beschreibung von Hochschulen als Expertenorganisationen von Mintzberg, H. (1979), S. 6 f.

3.3 Prozessorientierung in deutschen Hochschulen. Fazit.

Wie kann eine Hochschule bei den skizzierten strukturellen und kulturellen Herausforderungen das Prozessmanagement für sich, die Professionalisierung sowie Qualitätssicherung nutzen?

Prozesse und das Prozessmanagement bieten zunächst allen Beteiligten eine Orientierungshilfe. Ferner verschaffen Prozesse den Mitarbeitern der Hochschule klare Zuordnungen von Rollen und/oder Aufgabenverteilungen sowie eine Klärung bzw. Identifikation von Schnittstellen. Eigenmächtige Differenzierung durch strukturelle und kulturelle Charakteristika können durch die Prozessaufnahme und die klare Zuordnungen von Verantwortlichkeiten gemildert werden. Durch die Aufnahme von Ist-Prozessen können zielorientiert und praktikabel Veränderungsstrategien erarbeitet und umgesetzt werden. Anhand der aufgenommenen Prozesse sind z. B. Professionalität und Qualität deutlich besser mess- und bewertbar.

Für den Prozessmanager in Hochschulen stellt sich somit als zentrale Aufgabe, die zuvor skizzierten Widersprüche zu überwinden.

4 Erfolgreiches Prozessmanagement im Hochschulkontext. Kompetenzen.

Eine einschneidende unterstützende Maßnahme für Hochschulveränderungen ist, wie oben angerissen, ein nachhaltiges Prozessmanagement. Insbesondere im Kontext der skizzierten, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen stellt sich die Frage, welche Handlungskompetenzen ein Prozessmanager bestmöglich mitbringt, um den Besonderheiten des universitären Umfelds gerecht zu werden.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst eine Definition von Handlungskompetenz geliefert und diese auf das Tätigkeitsfeld eines Prozessmanagers abgestellt. Auf dieser Basis erfolgt dann die Analyse jener unabdingbaren Kompetenzen, die ein erfolgreicher Prozessmanager im derzeitigen Kontext deutscher Hochschulen bestmöglich auf sich vereinigen sollte.

4.1 Handlungskompetenz. Können und Wollen.

Die Analyse erforderlicher Kompetenzen eines Prozessmanagers im Hochschulumfeld wird auf den Begriff der Handlungskompetenz fokussiert. Handlungskompetenz hat hier die Bedeutung der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenz, die „... alle anderen Kompetenzen - personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative - in die eigenen Willensantriebe [...] integrieren und Handlungen erfolgreich [...] realisieren [lässt]“²¹. Neben den klassischen Kompetenzfeldern der persönlichen, fachlich und methodischen und der sozial-kommunikativen Kompetenz wird in diesem Zusammenhang aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz als integrierende Kompetenzklasse verstanden.

Persönlichkeitskompetenz bedeutet hierbei, die Disposition reflexiv, selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich selbst einzuschätzen sowie produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln. Fachliche und methodische Kompetenz umfasst die Fähigkeit geistig und selbstorganisiert zu handeln, also mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen sowie Wissen sinnvoll zu bewerten und einzuordnen. Die sozial-kommunikative Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft soziale Beziehungen und Interessenlagen zu erfassen, sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen und gruppenorientiert neue Pläne sowie Ziele zu entwickeln.

Als eine Art Klammer der skizzierten klassischen Kompetenzfelder fungiert die aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz. Sie beinhaltet aktives und gesamtheitliches, selbstorganisiertes Handeln im Blick auf die Umsetzung von strategischen, organisatorischen bzw. prozessualen Vorhaben und Plänen.

4.2 Tätigkeitsfelder des Prozessmanagers. Moderner Fünfkampf.

Die Tätigkeitsfelder und Aufgaben eines Prozessmanagers sind mannigfaltig und umfassen eine Vielzahl damit verbundener Handlungskompe-

²¹ Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2007), S. XXIV, ferner S. XXIII ff.

tenzen. Der heutige Prozessmanager agiert in Anlehnung an FISCHERMANNNS als moderner Fünfkämpfer aktivitäts- und umsetzungsorientiert in fünf anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern.²² Seine Aufgaben – in Anlehnung an den skizzierten Ansatz von DEMMING – bestehen darin:

- Prozesse zu identifizieren, visualisieren und mittels Prozesslandkarten zu verdichten,
- Prozesse zahlenbasiert zu gestalten und mit operationalisierten Prozesskennzahlen zu steuern,
- Prozessveränderungen professionell zu begleiten und Fehlerkultur zu etablieren,
- Prozessrisiken regelmäßig zu prüfen und erhebliche Prozessstörungen zu eskalieren,
- Prozesse und IT-Lösung aufeinander abzustimmen.

Hieraus abgeleitet, untergliedert sich das Anforderungsprofil eines Prozessmanagers in organisatorische, analytische, kommunikative und – vor dem Hintergrund der in Hochschulen ansteigenden informationstechnologischen Unterstützung aller Prozesse – informationstechnische Kompetenzen. Inwieweit im Kontext der derzeitigen Hochschulentwicklungen die Handlungskompetenz eines Prozessmanagers differenziert betrachtet werden muss, ist Inhalt des nachfolgenden Abschnitts.

4.3 Prozessmanagement in Hochschulen. Kompetenzprofil.

Aufgabe des Prozessmanagers ist es, die Einführung von Management-Ansätzen effektiv und effizient zu unterstützen und nachhaltig in der spezifischen Hochschulorganisation zu verankern.

Der Prozessmanager hat somit die Aufgabe, die in der Organisation existierenden Informationen zu Kern- und Unterstützungsprozessen aufzunehmen, zu analysieren und diese bei Bedarf neu zu gestalten, um eine bessere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen zu erzielen. Ferner beinhaltet dies das Abbilden der verschiedenen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten mit fest defi-

²²Vgl. Fischermanns, G. (2010), S. 443 ff.

nierten Rollen und Rechten. Schlussendlich ist es Aufgabe des Prozessmanagers dafür Sorge zu tragen, dass diese definierten Prozesse nicht nur nachhaltig umgesetzt, sondern ebenso im Sinne einer vorbildlichen Prozessdisziplin von allen Hochschulangehörigen (vor-)gelebt werden, was mit einer kontinuierlichen Evaluation und Verbesserung der Hochschulprozesse einhergeht. Hier stehen zunehmend die zahlenbasierte Gestaltung der Hochschulprozesse und deren Steuerung mit operationalisierten Prozesskennzahlen im Zentrum der Betrachtung.

Schwierig erweist sich jedoch, dass der Prozessmanager bei der Bestandsaufnahme, Neugestaltung und kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen erfahrungsgemäß auf langwierige Entscheidungsfindungsprozesse zwischen den verschiedenen Lehr- und Forschungseinheiten trifft. Bei der prozessualen Soll-Konzeption müssen immer wieder Kompromisslinien gefunden werden, die oftmals innovative Prozesslösungen eher behindern. Zugleich können durch die weitgehende Autonomie der Fakultäten oder Fachbereiche geplante Prozessvereinheitlichungen oder Harmonisierungsbestrebungen in endlos erscheinenden Aushandlungsprozessen untergehen oder sogar ganz blockiert werden. Das zentrale Problem von Organisationen, die sich aus lose gekoppelten Einheiten zusammensetzen, besteht somit darin, dass sich die verschiedenen dezentralen aber auch zentralen Organisationseinheiten auf ihre Partikularinteressen konzentrieren, sich in Detaildiskussionen verlieren und nicht die prozessorientierte Gesamtausrichtung der Hochschule fokussieren. Dies behindert oftmals die übergreifende und integrierte Prozesssicht.

Anzumerken ist hier, dass dieses Phänomen stärker ausgeprägt ist, je mehr die betrachtete Hochschule im Sinne einer sogenannten Volluniversität²³ aufgestellt ist und somit eine Vielzahl an Disziplinen und in ihnen verhaftet denkende Personen vereinigt. Hingegen spielen in jenen Hochschulen, die ohnehin lediglich auf eine Fächerauswahl spezialisiert sind, die disziplinspezifischen und fachlich-kulturellen Unterschiede eine weniger große Rolle, sind aber auch dort nicht von der Hand zu

²³ Zu den Volluniversitäten zählen all jene, an denen das Studium der wichtigsten wissenschaftlichen Fachdisziplinen möglich ist. D. h. hier sind mindestens die Wirtschaftswissenschaft, Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Jura, Medizin, Naturwissenschaften und Theologie in Forschung und Lehre vertreten.

weisen. Der Sachverhalt wird verstärkt durch das Phänomen der „Fluid Participation“²⁴ in Hochschulorganisationen. Durch den erfahrungsgemäß häufigen Wechsel der am Prozessmanagement beteiligten Personen aus Lehr- und Forschungseinheiten sowie der Teilnahme dieser Personen an einer Vielzahl parallel laufender Entscheidungssituationen ist eine effiziente Prozessaufnahme, -konzeption und -evaluation mühsam bzw. durch eine Vielzahl an Feedbackschleifen gekennzeichnet.

Was bedeutet dies nun für die Handlungskompetenz des Prozessmanagers im Hochschulkontext? Der Prozessmanager muss zunächst über ein fundiertes fachliches und methodisches Wissen verfügen, denn neben den unabdingbaren Kompetenzen, wie umfassendes Prozessmanagement- und -modellierungswissen, sollte der Prozessmanager bestmöglich über Erfahrungen, gegebenenfalls sogar im internationalen Hochschulkontext verfügen. Nur so besteht die Möglichkeit, Best Practice-Lösungen anderer Hochschulen in die Prozessgestaltung und das Prozesscontrolling mit einfließen lassen zu können. Ferner muss er seine hohe fachliche und methodische Kompetenz nutzen, um ein einheitliches Prozessverständnis auf allen Arbeitsebenen, d. h. der zentralen Verwaltung wie der Lehr- und Forschungseinheiten, zu etablieren. Weiterhin benötigt der Prozessmanager ein, an die Historie der Hochschule angepasstes, Verständnis von Prozesskostenrechnung, da sich die quantitative Bewertung von Prozessen in Hochschulen aufgrund der sehr spezifischen Domäne erfahrungsgemäß als schwierig erweist. Vielmehr sollten im Hochschulkontext qualitative Bewertungsfaktoren Berücksichtigung finden, die dem Gedanken der „Exzellenz“ Rechnung tragen und kommunizierte Alleinstellungsfaktoren fokussieren. Diese können einerseits im Bereich der Lehre liegen, wie beispielsweise Studienkonzepte mit praxisnahen Studienabschlüssen, duale Studiensysteme mit Elementen von Fernstudium oder integrierte, internationale Studiengänge mit Doppelabschluss. Sie können aber auch den Bereich der Forschung betreffen: Interdisziplinarität und Internationalisierung der Forschung, Drittmittelwerbung und Kooperationsvereinbarungen oder Graduiertenausbildung und Förderung des exzellenten Nachwuchses.

²⁴Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972), S. 2.

Unabhängig von diesen fachlichen und methodischen Kompetenzen sollte der Prozessmanager den Herausforderungen neuartiger Managementkonzepte mit sozial-kommunikativen Kompetenzen entgegenreten sowie die Rolle des Moderators einerseits und des Querdenkers andererseits einzunehmen, um sich so den strukturellen und kulturellen Herausforderungen einer aus lose gekoppelten Systemen bestehenden Hochschule gut aufgestellt zu fühlen.

Der Prozessmanager benötigt demnach ein sehr hohes Maß an Empathie und Verständnis für das „Gewachsene“, um sich in die verschiedenen Akteure hineinzusetzen und deren prozessuale Sichtweise zu verstehen. Gleichzeitig muss er als Prozessfachmann und als Moderator agieren können, um dem konflikträchtigen Prozessverständnis und damit einhergehend den differierenden Prozessvorlieben konstruktiv und lösungsorientiert entgegenreten zu können: Kommunikations- und Konfliktmanagement sind so bedeutsam, wenn nicht sogar bedeutsamer, für den Hochschulprozessmanager wie Analyse- und Designfähigkeit. Der Prozessmanager sollte um Konsens und Harmonisierung bemüht sein und verständnisvoll auf die Akteure eingehen. Dennoch benötigt er Mut und Willenskraft, um neue prozessuale Wege anzudenken und die Prozessbeteiligten aus ihren oftmals starren und unbeirrten Denkmustern herauszureißen. Dies erfordert Kreativität und Durchsetzungskraft.

Im Kontext der strukturellen und kulturellen Herausforderungen sollte ein weiterer Kompetenzaugenmerk auf die prozessuale Integration von erfahrungsgemäß in Hochschulen als divergent eingestuften Organisationseinheiten wie Akademisches Auslandsamt (International Office), Bibliothek, Hochschulrechenzentrum etc. gelegt werden. Die Herausforderung besteht hier in der prozessualen Anbindung an die primären Organisationseinheiten der Hochschule, wie Verwaltung und Fakultäten. Der Prozessmanager übernimmt hier die Rolle des Integrators, Kommunikators und im Bedarfsfall sogar Mediators sowie des Strategen und Visionärs. Er muss in diesem Kontext die Fähigkeit besitzen, den verschiedenen Akteuren in Abhängigkeit von ihrer hochschulspezifischen Sozialisation mit adäquater „Sprache“ entgegenzutreten.

Die Vereinbarkeit dieser vielschichtigen Rollen und das Bündeln damit einhergehender Handlungskompetenzen ist ohne Zweifel ein Er-

folgsgarant für den Prozessmanager im Hochschulkontext. Es drängt sich anschließend jedoch die Frage auf, inwieweit ein derart qualifizierter „Hochschul-Prozessmanagement-Hero“ einerseits am Arbeitsmarkt verfügbar ist und andererseits in den stark reglementierten Strukturen einer Hochschule motiviert eingebunden bzw. langfristig gehalten werden kann. So sehen die Verfasser z. B. in den bestehenden Gehaltsstrukturen – um nur einen Teilaspekt zu nennen – einen großen Handlungsbedarf, dem die Hochschulen mit sehr viel Kreativität entgegenzutreten müssen.

5 Resümee

Zusammenfassend leitet der Beitrag basierend auf der derzeitigen Diskussion und den Erfahrungen der Verfasser die nötigen Handlungskompetenzen eines erfolgreichen Prozessmanager im Hochschulkontext ab und gibt somit eine erste Antwort auf die gestellte Frage.

Wie die Verfasser dargelegt haben, überzeugt der Prozessmanager im Kontext von Hochschulen nicht allein durch fachliche und methodische Kompetenzen. Vielmehr erfordert insbesondere eine lose miteinander verbundene Expertenorganisation, kombiniert mit einer bürokratisch organisierten Verwaltungseinheit, das Vorhandensein von Empathie, Moderationsfähigkeit und einem beim Prozessmanager immanent bestehenden Bestreben, den verschiedenartigen Interessensträgern zu einer gemeinsamen Lösung zu verhelfen. Kurzum: Im Kontext deutscher Hochschulen ist der „konsensorientierte Prozessmanager“ nachhaltig erfolgreich. Dieser ist einerseits in der Lage die Hochschulleitung bei der Umsetzung ambitionierter Ziele gewinnbringend zu unterstützen und andererseits in der Lage, den abzeichnenden Herausforderungen sowie den strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen sicher und selbstbewusst entgegen zu treten.

6 Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (2007): Das Personal der Universität, in: Kanzler der Universität Gießen (Hrsg.): Abschlussdokumentation der 50. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler deutscher Universitäten, Gießen 2008, S. 15 - 44.
- Bode, Arndt (2005): Integriertes Informationsmanagement für Hochschulen: Das Projekt IntegraTUM, München 2005.
- Brenner, Peter (2002): Wandel des Wissens-Wandel der Universität, in: Elm, Ralf (Hrsg.): Universität zwischen Bildung und Business, Bochum 2002, S. 69 - 93.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 17(1), S. 1 - 25.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiel Lutz (2007): Einführung, in: Erpenbeck, John/von Rosenstiel Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2., überarb. u. erw. Auflage, Stuttgart 2007, S. XVII - XLVI.
- Fischermanns, Guido (2010): Praxishandbuch Prozessmanagement, 9. unveränderte Auflage, Wettenberg 2010.
- Haß, Ulrike (2009): Gründungen/Generationen, in: Haß, Ulrike/Müller-Schöll, Nikolaus (Hrsg.): Was ist eine Universität?, Bielefeld 2009, S. 107 - 124.
- Heinrichs, Werner (2009): Hochschulmanagement, München 2009.
- Hood, Christopher (1991): A Public Management for All Seasons? in: Public Administration 69, S. 3 - 19.
- Kehm, Barbara (2006): Regulierung und De-Regulierung in Deutschland, in: Simonis, Georg (Hrsg.): LernOrt Universität: Umbruch durch Internationalisierung und Multimedia, Wiesbaden 2006, S. 67 - 94.
- Kosiol, Erich (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

Michalk, Barbara/ Richter, Heike (2007): Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – Projekt Qualitätsmanagement, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 08/2007, Bonn 2007.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of organizations. A synthesis of research, Englewood Cliffs 1979.

Mittag, Sandra/Daniel, Hans-Dieter (2008): Qualitätsmanagement in Hochschulen, in: Kehm, Barbara (Hrsg.): Hochschule im Wandel, Frankfurt 2008, S. 281 - 294.

Nordsiek, Fritz (1932): Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1932.

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile, 10. Auflage, Frankfurt a. M. 2000.

Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 7., überarb. und erw. Auflage, München 2010.

Sievers, Marco (2008): Die Exzellenzinitiative - ein Schritt in Richtung deutsche Eliteuniversitäten, Norderstedt 2008.

Wagner, Karl W./Patzak, Gerold (2007): Performance Excellence, München 2007.

Waldenfels, Bernhard (2009): Universität als Grenzort, in: Haß, Ulrike/Müller-Schöll, Nikolaus (Hrsg.): Was ist eine Universität?, Bielefeld 2009, S. 11 - 26.

Weik, Karl (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, S. 1 - 19.