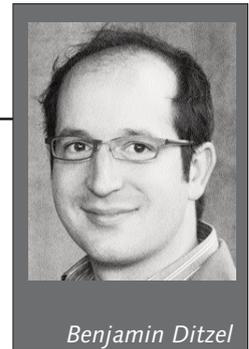


*Benjamin Ditzel*

## Prozessqualität an der Universität Hildesheim: Erfahrungen mit dem prozessorientierten Ansatz im Bereich Studium und Lehre



*Benjamin Ditzel*

Verbunden mit dem Trend zu institutionellen Ansätzen des Qualitätsmanagements (QM) (vgl. Nickel 2007; Winde 2010), gewinnt der prozessorientierte Ansatz an Hochschulen zunehmend an Aufmerksamkeit. Dabei lassen sich sehr unterschiedliche Implementierungsversuche beobachten. Sie reichen von der Analyse und Dokumentation einzelner Prozesse (vgl. Sinz 1997; Degkwitz/Klapper 2011) über die Definition von Prozesslandkarten (vgl. Becker 2011) und die Etablierung kontinuierlicher Regelkreisläufe bis hin zum Aufbau prozessorientierter QM-Systeme (vgl. Janssen/Sass 2008; Petzold et al. 2008; Lojewski/Boentert 2009). Was dabei unter Prozessorientierung verstanden wird und wie Prozessqualität sichergestellt werden kann, darüber existieren sehr unterschiedliche Auffassungen. Der Artikel beginnt daher zunächst mit einer Skizzierung der wesentlichen Elemente des prozessorientierten Ansatzes, um dann am Beispiel der Universität Hildesheim einzelne Aspekte zu illustrieren und zu diskutieren. Der Fokus liegt dabei auf unterschiedlichen Zugängen zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen sowie der Rolle, die Dokumentation für das Prozess- und Qualitätsmanagement spielen kann.

### 1. Der prozessorientierte Ansatz

Der prozessorientierte Ansatz geht von der Annahme aus, dass die Qualität der Ergebnisse bzw. Leistungen einer Hochschule in starkem Maße durch die Qualität der zugrunde liegenden Prozesse determiniert wird, also durch die Art und Weise wie die „Produkte“ entstehen. Mit den Worten von Doherty: „take care of the process and the quality will look after itself“ (Doherty 1997, S. 244). Es handelt sich um eine Grundhaltung, bei der das Handeln in einer Organisation als „Kombination von Prozessen“ verstanden (Kamiske/Brauer 2007, S. 165) und der Prozess zum zentralen Gegenstand der organisationalen Gestaltung gemacht wird (Becker 2011, S. 9). Mit der Einführung eines prozessorientierten Ansatzes war in der Industrie ursprünglich die Idee verbunden, die Qualitätskontrolle am Ende eines Produktionsprozesses durch qualitätsfördernde Maßnahmen schon während der Prozessdurchführung zu ersetzen.

#### Prozessqualität als Reflexionsschema

Mit der Prozessperspektive wird ein wichtiges Reflexionskriterium in die Qualitätsbetrachtungen eingeführt, das den Fokus auf den blinden Fleck zwischen Input und

Output legt und für Einflussmechanismen der Prozesse auf die Ergebnisqualität sensibilisiert.

Allgemein wird unter einem Prozess eine aufeinander bezogene Abfolge von wiederholt ablaufenden Tätigkeiten verstanden, die der Transformation von Inputs in Ergebnisse dienen (Kamiske/Brauer 2007, S. 165). Der Transformationsprozess wird nicht als Black-Box betrachtet, sondern hinsichtlich seiner Prozessbestandteile, Verknüpfungen, Zuständigkeiten und Schnittstellen zu anderen Prozessen untersucht.

Die Qualität eines Prozesses stellt sich als komplexes Konstrukt mit unterschiedlichen Bezugspunkten dar: Mit Blick auf die Zielerreichung geht es um die **Effektivität** der Prozesse; mit Blick auf die Relation von Input zu Output geht es um die **Effizienz** der Prozesse und unter Bezugnahme auf die Rahmenbedingungen und die Anforderungen der Interessengruppen geht es um die **Angemessenheit** der zugrunde liegenden Ziele. Da sich die Rahmenbedingungen ändern können und die Organisation die unterschiedlichen Anforderungen gegeneinander abwägen muss, wird die Definition von Qualität selbst zu einem ständigen Aushandlungsprozess. Die **Prozessfähigkeit** beschreibt schließlich, inwiefern ein Prozess in der Lage ist, die geforderte Ergebnisqualität (im Sinne der Effektivität) zuverlässig herzustellen.

Dabei geht es jedoch nicht um Prozessorientierung zum Selbstzweck beispielsweise durch Prozessanalyse und dokumentierung, sondern um eine Steigerung der Wertschöpfung. Ziel ist es, alle Prozessbestandteile, die nicht zur Generierung einer Leistung oder eines Produktes beitragen, möglichst gering zu halten und damit die Effektivität und Effizienz von Prozessen zu steigern.

#### Prozessmanagement als organisationale Intervention

Durch institutionelle QM-Verfahren wie dem prozessorientierten Ansatz wird die Hochschule als Organisation angesprochen und soll durch managementorientierte Interventionen gesteuert werden. Dabei stellt sich zum einen die Frage, inwiefern die Hochschule überhaupt in der Lage ist, „sich selbst als Organisation zu begreifen“ (Pellert 2000, S. 39) und entsprechend zu handeln. Und zum anderen ist umstritten, ob sich eine Organisation in der intendierten Weise überhaupt steuern lässt. Organisationstheoretische Analysen wie die der Expertenorganisation (vgl. Mintzberg 1983; Pellert 1995) oder der lose gekoppelten Systeme (vgl. Weick 1976; Orton/Weick 1990) stellen die Wirksamkeit klassischer Managementinterventionen infrage. Sie setzen stärker

auf Selbstorganisationsprozesse und postulieren mit Blick auf Steuerungsanliegen die Notwendigkeit, die Teilsysteme der Hochschule durch geeignete Mechanismen auf die Gesamtorganisation zu beziehen und ihre Aufmerksamkeit gezielt auf Organisationsbelange zu lenken.

Der prozessorientierte Ansatz kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Als Integrationsrahmen kann über die Definition strategischer Ziele und Rahmenbedingungen sowie deren Verknüpfung mit den Kernprozessen ein Diskurs zu relevanten Organisationsbelangen initiiert werden. Darüber hinaus bietet die Prozessbetrachtung ein ganz grundsätzliches Reflexionsschema, mit dessen Hilfe eine auf Prozesse ausgerichtete Denkweise unterstützt und für den Einfluss der Prozesse auf die Ergebnisqualität sensibilisiert wird (vgl. Ditzel 2013).

Die Aufgabe eines prozessorientierten Managementsystems besteht darin, Rahmenbedingungen für eine auf Prozesse ausgerichtete Organisationsgestaltung und reflexion zu schaffen und zu gewährleisten, dass die Prozessqualität sowohl gesichert als auch verbessert wird. Im Verständnis des Prozessmanagements gilt es dazu, die Prozesse systematisch zu analysieren, zu gestalten, zu messen und zu steuern. Diesem Ziel dienen im Wesentlichen zwei miteinander kombinierbare Elemente:

- **Projekte zur Analyse und Optimierung** von Prozessen sind das an Hochschulen wohl am häufigsten anzutreffende Element des prozessorientierten Ansatzes. Ziel ist es, Verwaltungsabläufe zu verbessern bzw. zu restrukturieren, mit denen anderer Hochschulen im Sinne eines Benchmarkings zu vergleichen oder IT-Systeme auf Verwaltungsprozesse abgestimmt einzuführen oder zu optimieren.
- Während Projekte zur Optimierung von Prozessen in der Regel einmalig oder zumindest anlassbezogen stattfinden, besteht das Ziel von **Regelkreisen zur kontinuierlichen Verbesserung** darin, die qualitätsrelevanten Prozesse einer Organisation kontinuierlich zu analysieren, zu gestalten, zu messen und nachzusteuern.

Als **Mess- und Analyseinstrumente** kommen an Hochschulen üblicherweise Leistungsindikatoren und Evaluationsverfahren in Frage. Sowohl die Evaluationsinstrumente als auch die Leistungsindikatoren erheben zu meist input- oder outputorientierte Merkmale der Lehr- und Studienprozesse, seltener prozessbezogene Merkmale. Stärker auf die Prozesse ausgerichtete Verfahren sind beispielsweise Audits (vgl. Lojewski/Boentert 2008, S. 40) oder der Vergleich von Prozessen im Sinne von Benchmarking (vgl. Stratmann et al. 2007).

## 2. Elemente des QM der Universität Hildesheim

Im Jahr 2007 wurde mit der Einrichtung der Stabstelle QM damit begonnen, die Aktivitäten der Qualitätssicherung und -entwicklung an der Universität Hildesheim in einem hochschulweiten Ansatz zu systematisieren. Neben der Einrichtung bzw. Benennung von Gremien und Verantwortlichkeiten für Qualitätsbelange und dem Etablieren von Evaluationsinstrumenten und Diskussionsprozessen wird dabei ein prozessorientierter Ansatz

verfolgt. Dieser bezieht sich auf einzelne Projekte, in denen Geschäftsprozesse (vorwiegend im administrativen Bereich) untersucht, dokumentiert und optimiert werden. Und er bezieht sich auf die Etablierung von Regelkreisen für Leistungsprozesse in Studium und Lehre. Nicht zuletzt wurde ein auf Prozesse ausgerichtetes elektronisches Qualitätswissenssystem aufgebaut.

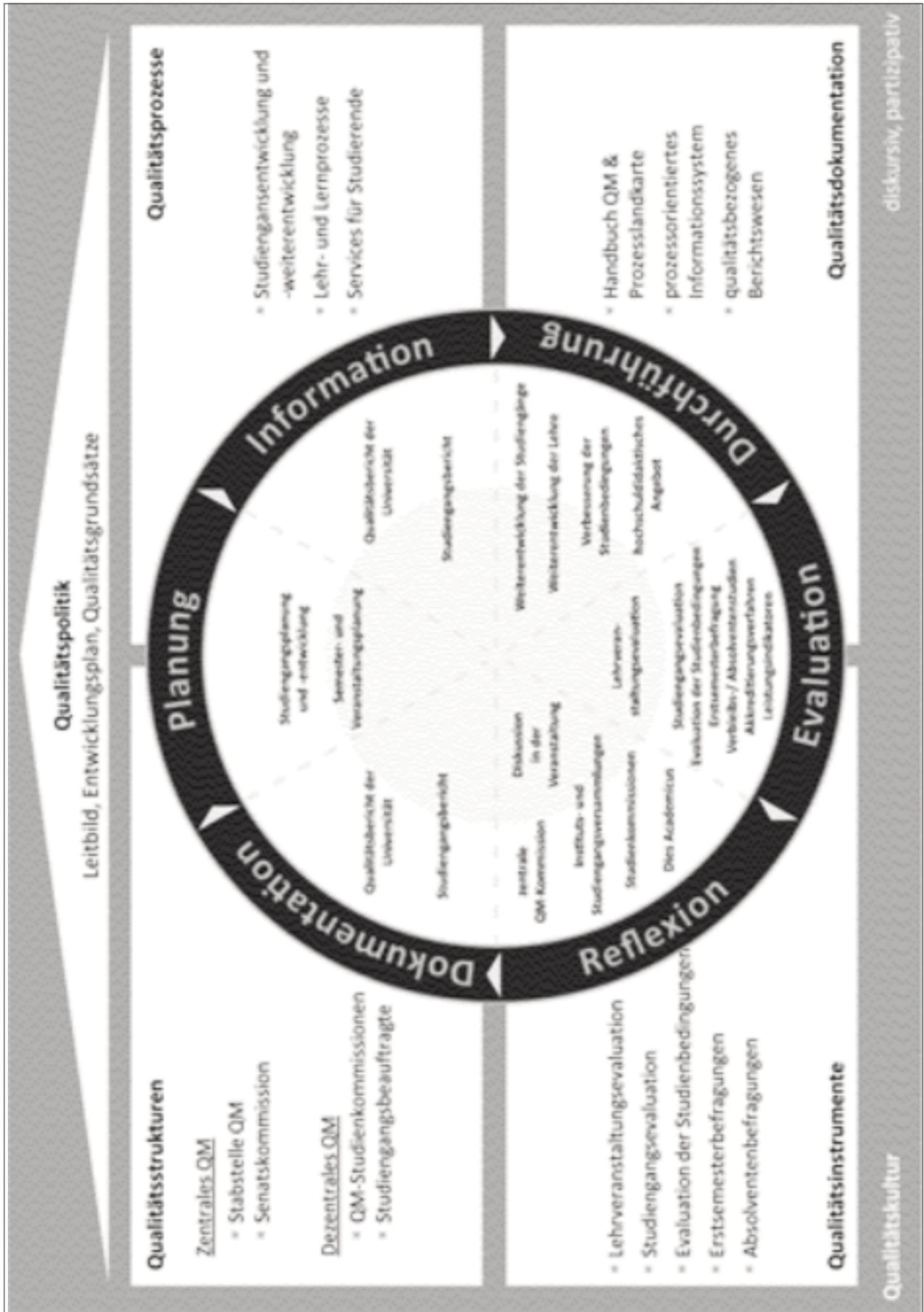
Das QM-System der Universität Hildesheim lässt sich schematisch anhand von fünf Elementen beschreiben (siehe auch Abbildung 1), die allesamt Aspekte des prozessorientierten Ansatzes beinhalten.

- Im Zentrum steht der **Qualitätsregelkreis**, der als methodische Klammer Hinweise gibt, welche Aufgaben der Qualitätssicherung und -entwicklung in den unterschiedlichen Anwendungsfeldern und auf den unterschiedlichen Abstraktionsebenen relevant sind. Wie sich dieser Regelkreis für einzelne Prozesse darstellt, wird in Abschnitt 3 beschrieben.
- Mit den **Qualitätsstrukturen** werden die Zuständigkeiten für Qualitätsbelange definiert. Im zentralen Bereich sind das der Vizepräsident für Lehre, die Stabstelle QM und eine Senatskommission; dezentral sind das die QM-Beauftragten sowie die Studienkommissionen der Fachbereiche. Damit sind zumindest für den Bereich Studium und Lehre wesentliche Verantwortlichkeiten für qualitätsbezogene Prozesse definiert.
- **Qualitätsinstrumente:** Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung wie Evaluations- und Akkreditierungsverfahren aber auch Statistiken liefern eine Datengrundlage für Reflexions- und Veränderungsprozesse. Diese sind elementarer Bestandteil der Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Prozesse.
- **Qualitätsprozesse:** Ausgehend von einer Prozesslandkarte werden besonders qualitätsrelevante Prozesse definiert. Sie geben Hinweise darauf, an welchen Stellen die Qualität von Studium und Lehre besonders beeinflusst wird. Wesentliche Leistungsprozesse wie „Studiengangsentwicklung“ und „Lehrbetrieb“ sind in einen Regelkreis von Rückkopplungs- und Veränderungsprozessen eingebettet.
- **Qualitätsdokumentation:** Dokumentation ermöglicht einerseits einen Zugang zum QM und Einsicht in Verantwortlichkeiten, Prozessabläufe und Instrumente. Andererseits werden insbesondere im wiki-basierten Informationssystem Lernprozesse unterstützt, dokumentiert und durch ein Berichtswesen gefördert (siehe Abschnitt 4).

### Organisatorische und strategische Verankerung

Der Aufbau eines QM-Systems an der Universität Hildesheim steht unter dem Motto einer „diskursiven Qualitätskultur“. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es in erster Linie darum geht, Diskussions- und Reflexionsprozesse anzustoßen und zu einer Veränderung der Werte und Haltungen beizutragen. In diesem Sinne wird der Feedbackfunktion von Evaluationsverfahren konsequent der Vorzug gegenüber von Kontrollanliegen auf übergeordneter Ebene gegeben. Das lässt sich nicht immer trennscharf auseinanderhalten; für die Akzeptanz ist das aber eine wichtige Voraussetzung.

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Qualitätsmanagements der Universität Hildesheim



Die Verantwortung für Qualität wird möglichst dort verortet, wo die Leistungserstellung stattfindet. Dass über Qualität in den dezentralen Einheiten diskutiert wird, kann nicht vorgeschrieben werden. Durch die Etablierung von Gremien, die sich mit Qualitätsthemen auseinandersetzen, durch unterschiedliche Veranstaltungen wie Institutsversammlungen oder einen Dies academicus, durch das Etablieren von Reflexionsprozessen, durch Evaluationsverfahren und die Pflicht zur Berichterstattung wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf qualitätsrelevante Themen gelenkt. Die Entwicklung einer entsprechenden Qualitätskultur wird dadurch nicht zwangsläufig sichergestellt, aber sie wird – im Laufe der Zeit – wahrscheinlicher.

Ziel des QM ist es, bei allen Organisationsmitgliedern ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich mit der Qualität der Leistungen auseinanderzusetzen, zu fördern und nach einer ständigen Weiterentwicklung der Qualität und der Prozesse zu streben. Da die Organisationskultur nicht gezielt entwickelt und implementiert werden kann, sondern sich bestenfalls allmählich über Handlungen und veränderte Haltungen beeinflussen lässt, dienen alle anderen Maßnahmen des QM ihrer Förderung.

Einen wichtigen Treiber für eine diskursive Qualitätskultur stellen die Studierenden dar. Indem sie an Prozessen der Qualitätssicherung und -entwicklung partizipieren, indem sie Transparenz einfordern und sich in die Gestal-

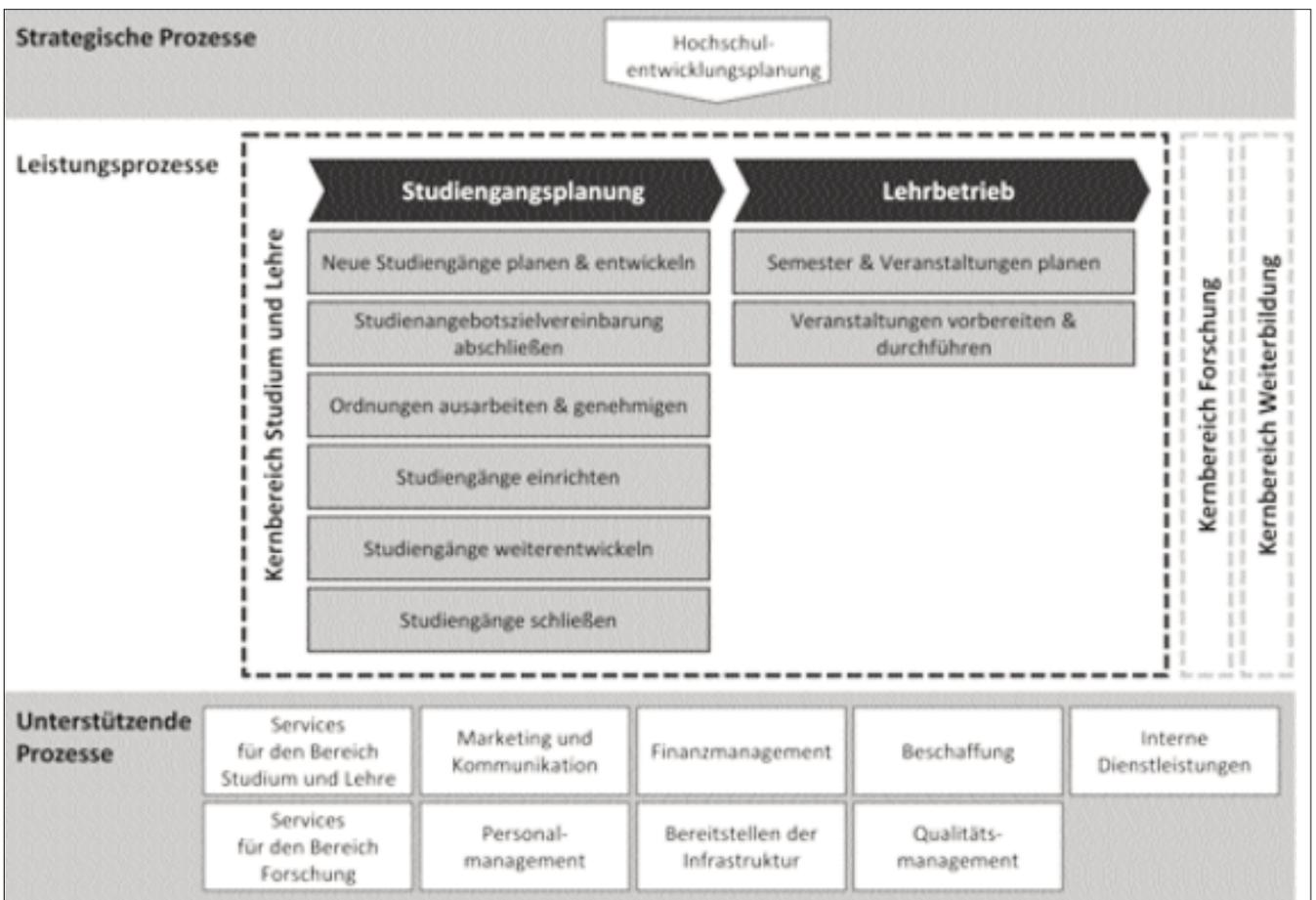
tung der Lehr- und Lernprozesse einbringen, wird die Hochschule und werden ihre Mitglieder immer wieder neu dazu aufgefordert, sich mit Qualitätsthemen auseinanderzusetzen. Deshalb spielt die studentische Partizipation im QM der Universität Hildesheim eine zentrale Rolle (vgl. Ditzel/Bergt 2013).

**Prozesslandkarte als Orientierungsrahmen**

Die strategische Bedeutung der Prozesse an der Universität Hildesheim und ihre Verknüpfungen untereinander werden in der sog. Prozesslandkarte offengelegt (siehe Abbildung 2). Dort werden die Prozesse in einer hierarchischen Struktur mit zunehmender Detaillierungstiefe entsprechend ihrer inhaltlichen und zeitlichen Verknüpfung dargestellt. Dabei werden sog. strategische, Leistungs- und unterstützende Prozesse unterschieden. Bei den Leistungsprozessen handelt es sich um die Kernprozesse der Hochschule, welche dem Auftrag zur wissenschaftlichen Bildung und Forschung dienen und in denen die eigentliche Wertschöpfung stattfindet. Derzeit fokussiert das QM der Universität Hildesheim auf den Bereich Studium und Lehre mit den Prozessen „Studiengangsplanung“ und „Lehrbetrieb“. Strategische Prozesse wirken auf die langfristige Existenz der Hochschule, während die unterstützenden Prozesse den Leistungs- und strategischen Prozessen zuarbeiten.

Die Prozesslandkarte wurde schrittweise auf Grundlage der durch die Stabstelle QM begleiteten Projekte zur

Abbildung 2: Prozesslandkarte der Universität Hildesheim



Prozessoptimierung aufgebaut und verfeinert. Sie ist unter <http://www.uni-hildesheim.de/qm> verfügbar.

### 3. Kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen

Für die Anwendung des prozessorientierten Reflexionschemas zur Weiterentwicklung von Prozessen sollen im Folgenden drei Möglichkeiten beispielhaft vorgestellt werden. Im Bereich Studium und Lehre wurden an der Universität Hildesheim für einzelne Prozesse Reflexionsmechanismen etabliert, die prozessbezogene Aspekte in den Fokus nehmen und damit Anhaltspunkte zur Weiterentwicklung liefern. Darüber hinaus wurden für einzelne Prozesse Projekte zur Analyse und Optimierung durchgeführt. Und schließlich wurden unterschiedliche Regelkreise zur kontinuierlichen Verbesserung etabliert.

#### Prozessbewertung als Ausgangspunkt für Reflexionsprozesse

Üblicherweise werden in den an Hochschulen etablierten Evaluationsverfahren v.a. ergebnisbezogene Aspekte wie Zufriedenheitswerte untersucht. Der prozessorientierte Ansatz sensibilisiert dafür, neben Input und Output bzw. Outcome auch prozesshafte Einflussparameter mit einzubeziehen. Dieses Potential scheint mit Blick auf die an Hochschulen gängigen Evaluationsverfahren noch nicht ausgeschöpft.

An der Universität Hildesheim wurde ein mehrstufiges Evaluationssystem aufgebaut. Neben die übliche Lehrveranstaltungsevaluation wurden eine auf curriculare Aspekte ausgerichtete Studiengangsevaluation sowie eine Evaluation der Studienbedingungen gestellt. Letztere untersucht übergeordnete Zusammenhänge des Studiums. Dabei geht es vor allem um Dienstleistungs- und Organisationsprozesse, also um Qualitätsaspekte der Betreuung und Beratung von Studierenden (durch Lehrende, durch die Studienberatung, durch das Prüfungsamt) sowie um die Qualität der bereitgestellten Infrastruktur (wie der Räume und deren Ausstattung, der Universitätsbibliothek oder der elektronischen Serviceangebote).

Damit wird es möglich auch prozessbezogene Items insbesondere zu Serviceprozessen mit in den Blick zu nehmen. Auf diese Weise können nicht nur Rückschlüsse auf die Servicequalität in Bereichen wie Bibliothek, Beratung oder Prüfungsverwaltung gewonnen, sondern auch Prozessparameter wie die Bearbeitungszeit von Anfragen, Anträgen, Klausuren und Hausarbeiten hinterfragt werden.

Darüber hinaus wurde mit der Evaluation des Dezernats für Studienangelegenheiten durch einen externen Experten Anfang 2008 ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess in der Verwaltung initiiert. In einer ersten Vor-Ort-Begehung wurden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dezernats befragt und alle verantworteten Prozesse und Tätigkeiten kritisch hinterfragt. Die Evaluationsergebnisse bildeten den Ausgangspunkt für die gezielte Analyse und Optimierung wichtiger Kernprozesse am Dezernat.

#### Projekte der Prozessanalyse und -optimierung

Seit mit dem Aufbau eines hochschulweiten QM an der Universität Hildesheim begonnen wurde, fanden in un-

terschiedlichen Bereichen Projekte zur Prozessanalyse und -optimierung statt. Ausgehend von der externen Evaluation des Dezernats für Studienangelegenheiten wurden der Prozess „Bewerbung, Zulassung und Einschreibung“ sowie der Prozess „Prüfungsorganisation“ analysiert und schrittweise optimiert. Im ersten Fall bestand das Ziel darin, die Abläufe zu vereinfachen, einzelne Schritte und wichtige Prozessmerkmale festzulegen und den Prozess zu dokumentieren. Mit den ergriffenen Maßnahmen wurde es möglich, Teilprozesse an studentische Hilfskräfte abzugeben und dadurch die Bearbeitungszeit trotz hoher Fallzahlen und geringer personeller Ausstattung zu beschleunigen und Fehler zu reduzieren. Ziel der Optimierung der Prüfungsorganisation war es, die in den Prüfungsämtern sehr unterschiedlich ablaufenden Prozesse zu harmonisieren, um auch hier Fehler und Verzögerungen zu reduzieren und Vertretungsregelungen zu ermöglichen.

Die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen die Projektergebnisse als Erfolg wahr: Durch die Optimierungen konnten sie ihre Leistungen nicht nur besser und mit weniger Fehlern erbringen, sondern hatten auch den Eindruck, dass ihre Arbeit mehr Wertschätzung erfährt und ihre Probleme besser wahrgenommen werden. In beiden Fällen wurden ausgehend von einer Vorerhebung der Prozesse durch Einzelinterviews und die Sichtung wichtiger Dokumente mehrere aufeinander aufbauende Workshops durchgeführt. An den vom Qualitätsmanager moderierten Workshops nahmen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der betroffenen Abteilungen teil. Zunächst wurden die Prozessschritte auf Metaplantafeln visualisiert und später elektronisch aufbereitet und im Workshop schrittweise um Schnittstellen, wichtige Qualitätsmerkmale sowie Verbesserungspotentiale ergänzt.

Ein weiteres Projekt beschäftigte sich mit der hochschulweiten Harmonisierung und Standardisierung des Prozesses „Ausarbeitung und Genehmigung studiengangsbezogener Ordnungen“. Erfahrungen aus den vorangegangenen Projekten aber auch aus der Studiengangsentwicklung und -akkreditierung hatten gezeigt, dass die für die Studiengangsentwicklung verantwortlichen Personen nicht immer in Kenntnis der notwendigen Schritte, Fristen und Ansprechpartner waren und es dadurch zu erheblichen Verzögerungen kam.

Durch ein hochschulweites Projektteam wurde eine Checkliste mit den wesentlichen Prozessschritten und Fristen erarbeitet und mit den Leitungsgremien abgestimmt. Als Kontaktstelle zwischen der akademischen Selbstverwaltung und den Verwaltungseinheiten der Hochschule fungieren die Dekanatsgeschäftsführer. Sie stellen sicher, dass Betroffene einbezogen und Fristen eingehalten werden. Auch wenn der Prozessablauf seit Inkrafttreten nicht immer hundertprozentig eingehalten wurde, so ist doch schon bald deutlich geworden, dass die Beteiligten besser informiert sind und dass Ordnungen früher von den Gremien verabschiedet werden. Auch ergeben sich weniger nachträgliche Korrekturen an den verabschiedeten Ordnungen.

#### Regelkreise zur kontinuierlichen Verbesserung

Projekte zur Optimierung von Prozessen finden in der Regel einmalig statt oder zumindest anlassbezogen,

wenn Optimierungsbedarf besteht. Um darüber hinaus die Prozesse kontinuierlich zu verbessern, ist es sinnvoll, den sog. Qualitätsregelkreis zur Anwendung zu bringen. Dazu werden Leistungsindikatoren und Evaluationsverfahren entwickelt, Orte zur Reflexion sowie Mechanismen zur Nachsteuerung etabliert. Die qualitätsrelevanten Prozesse werden systematisch analysiert, gestaltet, gemessen und nachgesteuert.

Üblicherweise bezieht sich dieser Regelkreis auf Prozesse in Studium und Lehre. An der Universität Hildesheim wurde beispielsweise ein Regelkreis für Lehrveranstaltungen bestehend aus der Semesterplanung, der Veranstaltungsdurchführung, der Evaluation sowie der Diskussion der Ergebnisse mit Studierenden und der Ableitung von Maßnahmen definiert. Auch für die Ebene der Studiengänge und Studienbedingungen wurde dieser Regelkreis mit eigenen Evaluationsverfahren und Orten der Diskussion und Reflexion etabliert.

Im Dezernat für Studienangelegenheiten ist es darüber hinaus gelungen, einen solchen Regelkreis für Serviceprozesse zu implementieren. Durch die Evaluation der Studienbedingungen liegen Rückmeldungen der Studierenden zur Servicequalität der relevanten Prozesse vor. Darüber hinaus wurde die externe Evaluation des Dezernats verstetigt, so dass im Jahresrhythmus über die Fortschritte reflektiert werden kann. Abteilungsintern finden zu Semesterende Workshops statt, in denen rückblickend das abgeschlossene Semester analysiert und das kommende geplant wird. Auf diese Weise kann auch für Verwaltungsprozesse der Qualitätsregelkreis geschlossen werden ohne ein aufwändiges Managementsystem zu implementieren.

#### 4. Zur Rolle von Dokumentation im QM der Universität Hildesheim

Dokumentation spielt bei der Etablierung prozessorientierter Managementsysteme eine wichtige Rolle. Das reicht von Prozesshandbüchern, in denen die Hochschule und ihre wesentlichen Prozesse und Verantwortlichkeiten ähnlich der aus der ISO 9001 bekannten Managementhandbücher beschrieben werden, bis hin zu Prozessbeschreibungen, Ablaufdiagrammen und Arbeitshilfen.

Doch wie Karapetrovic (1999, S. 115) feststellt, „documentation is just one of many resources of the quality system, and it is much less important than processes and activities described in it, or people who manage and undertake those processes and resources“. Dokumentation sollte daher keine zu große Rolle im QM einer Organisation spielen. Sie hat ihre Berechtigung und ist in vielen Fällen unerlässlich, aber es erscheint angebracht nach der Funktion zu fragen, die ihr innerhalb eines QM-Systems zugeschrieben werden soll.

Aus diesem Grund findet Dokumentation im QM der Universität Hildesheim bezogen auf Formalisierungs- und Standardisierungsanliegen restriktiv und dosiert statt; bezogen auf Aspekte der Wissensweitergabe und der Unterstützung von Reflexions- und Lernprozessen wird ein eher partizipativer Ansatz zugrunde gelegt. Entsprechend wurden folgende Elemente eines prozessorientierten Informationssystems etabliert, die jeweils unterschiedliche Funktionen erfüllen (siehe auch Abbildung 3):

#### Prozessabläufe als Ausgangspunkt für eine Prozessoptimierung

Um Prozesse optimieren zu können, bedarf es zunächst eines tieferen Verständnisses der Verfahrensweisen, Schnittstellen, Einflussparameter und qualitätsrelevanten Prozessschritte. Die Dokumentation und Modellierung von Prozessen ist eine wichtige Voraussetzung, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren und einen Prozess optimieren zu können. Sie dient dazu, den Prozess hinsichtlich seiner Schnittstellen und Schwachstellen offenzulegen und beispielsweise fehlende Informationswege aufzuzeigen. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele und detaillierte Informationen zu allen Prozessen zusammenzustellen, sondern dies projektbezogen auf diejenigen Prozesse zu beschränken, die tatsächlich einer Analyse und Verbesserung unterzogen werden. Auf diese Weise erhobene Daten können später zur Dokumentation eines Prozesses oder auch in Form von Hintergrundinformationen Eingang in das QM-System erhalten. Zunächst dienen sie aber der Prozessanalyse.

#### Prozessportal: Integration der Inhalte

Wichtig für das QM-System einer Hochschule erscheint, die Idee der prozessintegrierten Betrachtung auch auf die Bereitstellung von Informationen zur Qualitätssicherung und -entwicklung anzuwenden. Aus diesem Grund wurde an der Universität Hildesheim ein Prozessportal als elektronisches Qualitätswissenssystem aufgebaut, das als Basisstruktur zur Bereitstellung unterschiedlicher Informationen und Dokumente dient. Die Darstellung erfolgt zu einzelnen Prozessen entlang der Prozesslandkarte.

Basierend auf einem Dokumentenmanagementsystem können unterschiedliche Dokumente wie Prozessbeschreibungen, Formulare, Formatvorlagen, Merkblätter aber auch Verordnungen und Gesetze sowie Ordnungen der Hochschule verwaltet und für unterschiedliche Benutzergruppen bereitgestellt werden. Darüber hinaus finden sich weiterführende Informationen insbesondere in Form von Zeitschriftenartikeln, Berichten, Buchbeiträgen oder Verweisen auf Bücher, die sich mit relevanten Themenstellungen auseinandersetzen.

#### Prozessbeschreibungen: Dokumentation qualitätsrelevanter Prozessschritte

Gerade im Kontext von QM-Systemen, die sich an der Norm ISO 9001 orientieren, spielt Dokumentation eine wichtige Rolle zur Festschreibung, Formalisierung und Standardisierung von Verfahrensweisen. Nach diesem Verständnis ermöglicht Dokumentation eine Verständigung auf wesentliche, die Qualität in besonderer Weise beeinflussende Meilensteine. Durch deren Beschreibung lässt sich erkennbar machen, „wo entsprechende Interventionen durch Qualitätssicherungsmaßnahmen zu setzen sind“ (Scheytt 2005, S. 139). In einer strengen und den frühen Versionen der Norm ISO 9000ff. entstammenden Lesart bildet Dokumentation den Ausgangspunkt für eine verfahrenskonforme Prozessausführung und den Referenzpunkt zur Überprüfung. Abgesehen davon, dass dieser Konformitätsansatz skeptisch zu beurteilen ist (vgl. Ditzel 2013) entsteht damit ein statisches, aufwändig zu erstellendes und zu pflegendes Do-

kumentationssystem. Anstatt die Entstehung von Qualität zu fördern, können Abläufe dadurch bürokratisiert und verkompliziert werden (vgl. Seddon 1997, S. 163). Die Dokumentation und Festschreibung von Prozessen sollte daher möglichst schlank gehalten werden.

Dennoch ist Dokumentation ein wichtiges Instrument, um Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten herzustellen und den Zugang zum QM für alle Beteiligten zu erleichtern. Indem Prozessdokumentation die Komplexität der Abläufe reduziert und Transparenz fördert, stellt sie nach Ansicht von Stratmann (2007, S. 13) ein wichtiges Kommunikationsmedium dar. Eine strukturierte Darstellung kann dabei das Verständnis der Abläufe erleichtern. Daher wird v.a. die leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtige Funktion hervorgehoben (vgl. Pfeifer/Wunderlich 1997, S. 227). Auch besteht ein Ziel darin, beispielsweise für die Studiengangsentwicklung relevante externe Vorgaben wie Gesetze, Verordnungen und Beschlüsse wichtiger Institutionen an einer Stelle zusammenzuführen.

Entsprechend hat die Dokumentation des QM sowie ausgewählter Geschäftsprozesse an der Universität Hildesheim zum Ziel, Transparenz bezüglich der Zuständigkeiten aber auch bezüglich routinemäßig ablaufender Prozesse zu schaffen. Eine detaillierte Dokumentation einzelner Prozesse beschränkt sich entweder auf solche, die einer eingehenden Analyse und Optimierung unterzogen werden oder solche, für die eine formalisierte Festschreibung einzelner Prozessschritte im Sinne einer Qualitätssteigerung sinnvoll erscheint.

**Qualitätsbezogenes Wiki:**

**Transparenz und Wissenstransfer**

Neben der Festschreibung wesentlicher Prozessschritte kann eine detailliertere Dokumentation einzelner Prozesse oder Themenbereiche im Sinne eines Wissenstransfers durchaus sinnvoll sein. Dies bietet sich für Prozesse der Studiengangsentwicklung und -akkreditierung an, bei denen die Verantwortlichen zahlreiche externe Vorgaben und komplexe Themen wie Modularisierung, Kompetenzorientierung oder Lehr- und Lernkonzepte zu berücksichtigen haben, die nicht immer an das in Forschung und Lehre verantwortete Expertenwissen anschließen.

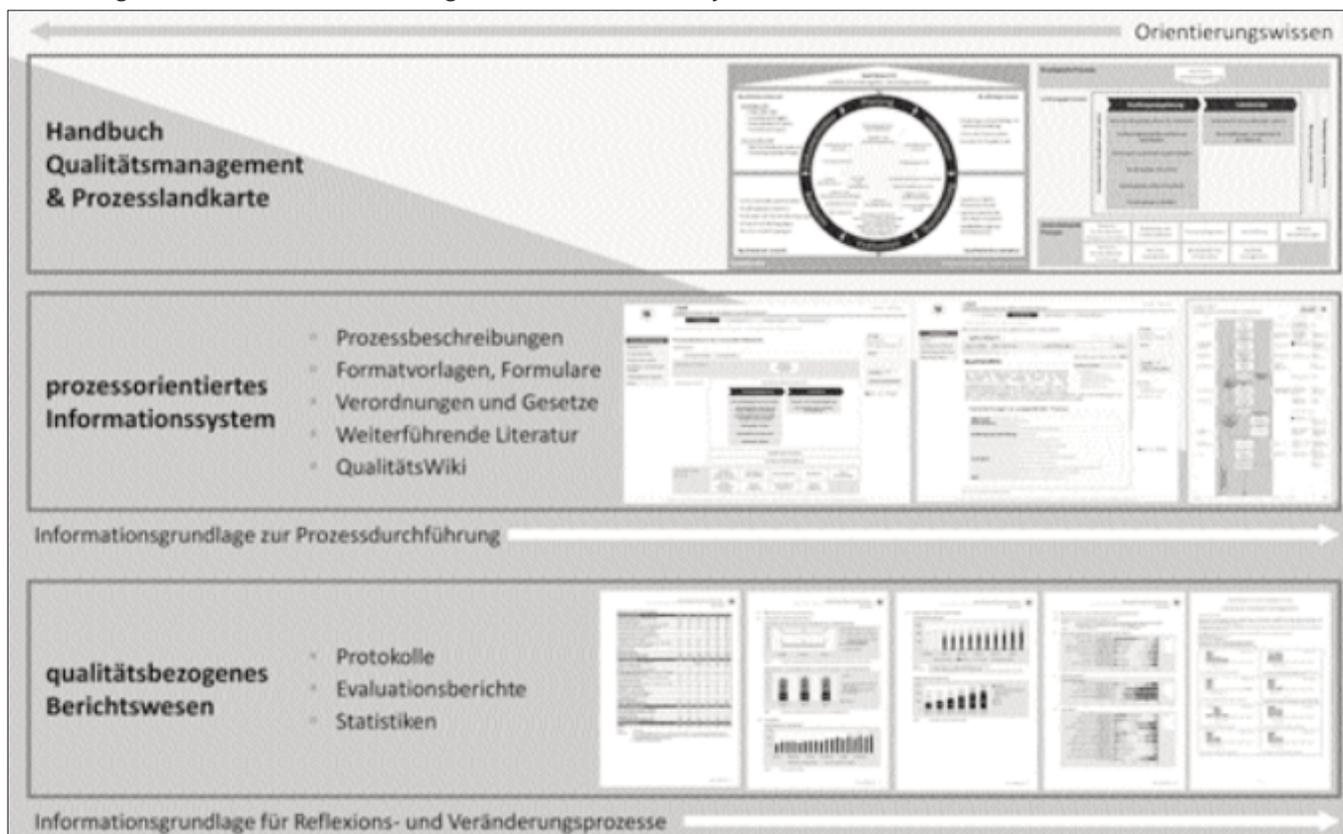
An der Universität Hildesheim wurde dieser Dokumentationsbereich konsequent von der eher statischen Prozessdokumentation entkoppelt und über ein Wiki realisiert. Dieses ist mit der Prozessdarstellung verknüpft, bereitet wichtige Hintergrundinformationen auf und verweist auf weiterführende Informationen, Internetquellen und relevante Publikationen.

**Elektronisches Berichtswesen:**

**Grundlage für Reflexions- und Lernprozesse**

Eine weitere Funktion von Dokumentation besteht darin, gezielt Daten und Informationen zu Prozessen und Leistungsbereichen der Hochschule bereitzustellen, um auf dieser Grundlage Reflexions- und Lernprozesse anzuregen und zu unterstützen. In diesem Sinne wurde an der Universität Hildesheim ein qualitätsbezogenes Berichtswesen in das Qualitätssystem integriert. In diesem sind Evaluationsberichte, Daten und

Abbildung 3: Schematische Darstellung des Dokumentationssystems der Universität Hildesheim



Statistiken, Gremienprotokolle sowie Akkreditierungsunterlagen zu finden.

## 5. Fazit

Der Aufbau eines QM-Systems an der Universität Hildesheim war von Anfang an durch einen prozessorientierten Ansatz geprägt. Handlungsleitend war die Erkenntnis, dass es nicht allein auf die Qualität der Ergebnisse ankommt, sondern diese schon früh durch die Qualität der zugrunde liegenden Prozesse beeinflusst wird. Insofern erschien es wichtig, nicht nur durch eine Prozesslandschaft und Prozessbeschreibungen die Transparenz zu erhöhen und durch Regelkreise auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Leistungsbereichen Reflexions- und Veränderungsprozesse anzustoßen, sondern auch Prozesse ganz grundsätzlich zu hinterfragen und zu optimieren.

Die Erfahrungen zeigen, dass Hochschulen aus dem prozessorientierten Ansatz einen Nutzen ziehen können:

- Durch eine gezielte Analyse und Optimierung von Prozessen lassen sich Schnittstellen verbessern, Reibungsverluste reduzieren und Abläufe effizienter gestalten. Das gilt ganz grundsätzlich für Serviceprozesse; das gilt aber auch für Kernprozesse wie die Lehr-Lern-Interaktion.
- Mithilfe von Regelkreisen lassen sich – ebenso wie für Serviceprozesse auch für Prozesse in Studium und Lehre – Reflexionsmechanismen etablieren, um die Leistungsfähigkeit immer wieder unter die Lupe zu nehmen und ggf. nachsteuern zu können.
- Durch die Definition von Prozessabläufen und Verantwortlichkeiten aber auch durch die Visualisierung einer Prozesslandkarte können die Abläufe eindeutiger und transparenter gestaltet werden. Insbesondere durch die häufig wechselnden Funktionsträger in der wissenschaftlichen Selbstverwaltung kann die Hochschule daraus einen Nutzen ziehen, indem das Wissen über einen Prozess offengelegt und weitergegeben wird. Eine Bürokratisierung der Abläufe muss damit nicht einhergehen.
- Durch ein integriertes und differenziertes Informationssystem können unterschiedliche Dokumentationsstrategien miteinander verbunden werden. Dabei sollte die Dokumentation von Prozessen den spezifischen Bedarfen der Prozesse und Akteure gerecht werden. Im einen Fall kann ein Prozess z.B. durch eine einfache Checkliste dokumentiert werden, im anderen Fall ist ein detailliertes Flussdiagramm erforderlich. Grundsätzlich aber gilt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Hochschulen mit den im Prozessmanagement üblichen Dokumentationsformen nicht vertraut sind. Andere Formen, die dem wissenschaftlichen Selbstverständnis eher gerecht werden, sollten in der Regel bevorzugt werden.

Aus den Erfahrungen an der Universität Hildesheim können Treiber ausgemacht werden, die die Implementierung eines prozessorientierten Ansatzes möglich gemacht haben: Für alle betrachteten Prozesse bestand aufgrund von Überlastung, Fehlerhäufigkeit oder fehlendem Prozesswissen ein gewisser Leidensdruck, so dass

die Skepsis gegenüber Optimierungs- und Formalisierungsvorhaben überwunden werden konnte. Am Dezer-nat für Studienangelegenheiten konnte darüber hinaus an einen umfassenden Evaluations- und Veränderungsprozess angeknüpft werden. Und nicht zuletzt erlebten betroffene und beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sich auch außerhalb ihrer Abteilung jemand für ihre Arbeit und ihre Probleme interessiert.

Herausforderungen bestehen hinsichtlich einer flächen-deckenden Implementierung des prozessorientierten Ansatzes, bei der zumindest die wichtigen Prozesse sowie alle Organisationseinheiten einbezogen werden. Es besteht die Gefahr, dass die Prozessbetrachtung an Abteilungsgrenzen stehen bleibt und damit eher eine Optimierung der Abläufe und weniger der Schnittstellen erfolgt. Damit wird das Potential eines prozessorientierten Ansatzes jedoch nicht ausgeschöpft.

Bei der Definition hochschulweit gültiger Prozesse besteht auch die Gefahr, Abläufe wie die Entwicklung und Genehmigung neuer Studiengänge verstärkt aus externer bzw. zentraler Steuerungslogik zu betrachten und Belange einer inhaltlichen und an den realen Arbeitsprozessen orientierten Sichtweise zu vernachlässigen. Dadurch wird einer Entkopplung von formalen und realen Prozessen Vorschub geleistet (vgl. Meyer/Rowan 1977).

## Literaturverzeichnis

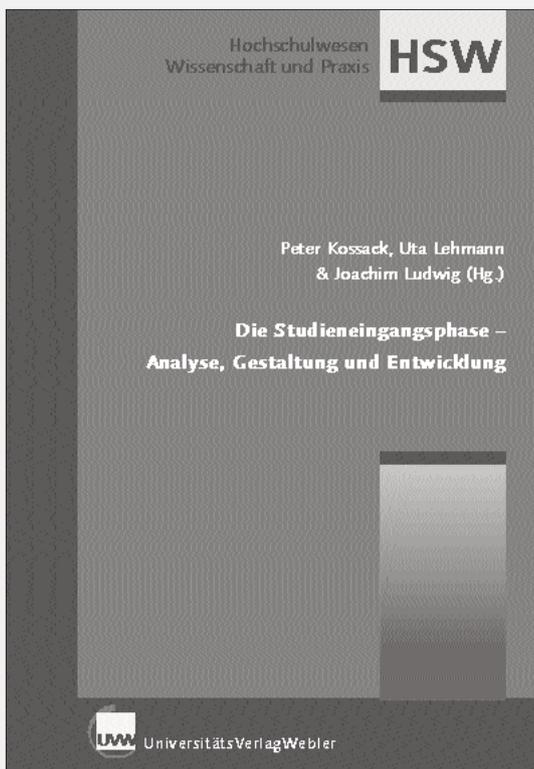
- Becker, J. (2011): Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule. Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen. In: Degkwitz, A./Klapper, F. (Hg.): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bad Honnef.
- Degkwitz, A./Klapper, F. (2011): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bad Honnef.
- Ditzel, B. (2013): Der prozessorientierte Ansatz an Hochschulen: eine organisationstheoretische Betrachtung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 8, Nr. 2, S. 110-124.
- Ditzel, B./Bergt, T. (2013): Studentische Partizipation als organisationale Herausforderung – Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Weber, S. M. et al. (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden.
- Doherty, G.D. (1997): Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education. In: Quality Assurance in Education, Jg. 5, Nr. 4, S. 239-248.
- Janssen, J./Sass, E. (2008): Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell). In: Qualität in der Wissenschaft, Jg. 2, Nr. 1, S. 8-12.
- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P. (2007): Qualitätsmanagement von A bis Z, München.
- Karapetrovic, S. (1999): ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance. In: TQM Magazine, Jg. 11, Nr. 2, S. 111-120.
- Lojewski, U./Boentert, A. (2008): Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität die bewegt. In: Qualität in der Wissenschaft, 2. Jg., H. 2, S. 36-42.
- Lojewski, U./Boentert, A. (2009): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). In: Richthofen, A./Lent, M. (Hg.): Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre. Bielefeld.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, Jg. 83, Nr. 2, S. 340-363.
- Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs/New Jersey.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung. Eine empirische Studie. Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh.
- Orton, J.D./Weick, K.E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: The Academy of Management Review, Jg. 15, Nr. 2, S. 203-223.
- Pellert, A. (1995): Besonderheiten der Organisation Universität und ihrer Veränderungsprozesse. In: Pellert, A./Welan, M. (Hg.), Die formierte Anarchie. Die Herausforderung der Universitätsorganisation. Wien.

- Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied.
- Petzoldt, J./Schorcht, H./Haaßengier, C. (2008): Qualitätsmanagement für Lehre und Forschung: Erfahrungen der Technischen Universität Ilmenau. Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 30, Nr. 1, S. 74-93.
- Pfeifer, T./Wunderlich, M. (1997): Establishing quality systems in research institutes: a progress report. In: The TQM Magazine, Jg. 9, Nr. 3, S. 221-227.
- Scheytt, T. (2005): Potenziale der DIN EN ISO 9000 ff-Norm für die Qualitätsentwicklung in Hochschulen. In: HRK (Hg.): Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 26./27. Oktober 2004 in Köln, Bd. 6/2005, Beiträge zur Hochschulpolitik, Bonn.
- Seddon, J. (1997): Ten arguments against ISO 9000. In: Managing Service Quality, Jg. 7, Nr. 4, S. 162-168.
- Sinz, E.J. (1997): Analyse und Gestaltung universitärer Geschäftsprozesse und Anwendungssysteme. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, Nr. 41.
- Stratmann, F. (2007): Supportprozesse in Hochschulen. In: Stratmann, F. et al. (Hg.): Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, Forum Hochschule 6/2007. Hannover, S. 7-16.
- Stratmann, F. et al. (2007): Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, Forum Hochschule 6/2007. Hannover.
- Weick, K.E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, Nr. 1, S. 1-19.
- Winde, M. (2010): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen.

■ **Benjamin Ditzel**, Dipl.-Ing., Qualitätsmanager der Fakultät Technik und Informatik, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, bis Ende 2011 Qualitätsmanager der Universität Hildesheim, E-Mail: benjamin.ditzel@gmx.de

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Peter Kossack, Uta Lehmann & Joachim Ludwig (Hg.):  
**Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung**



Der vorliegende Band versammelt eine Reihe von Arbeiten, die im Kontext der Weiterentwicklung der Qualität von Lehre entstanden sind. Dabei wird im Besonderen die Studieneingangsphase als zentrale Übergangsstelle in Bildungsbiographien in den Blick genommen. Die Arbeiten reichen von der Vorstellung einer empirisch fundierten Analyse typischer Problemlagen in Studieneingangsphasen über die Darstellung von Instrumenten zur Entwicklung von Studieneingangsphasen bis hin zur kritischen Reflexion der Studieneingangsphasenpraxis.

Vor dem Hintergrund der Umstellung von Studiengängen im Zuge des Bologna-Prozesses geben die Beiträge Einblick zu aktuellen Anforderungen und Problemstellungen, mit denen Studiengangsplanende, Hochschullehrende wie auch Studierende in der Studieneingangsphase konfrontiert sind. Darüber hinaus werden für eine Entwicklung von Studiengängen und die Gestaltung der Hochschullehre relevante Potentiale und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

ISBN 10: 3-937026-77-0, Bielefeld 2012, 165 Seiten, 19.80 Euro

Erhältlich nur im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag  
 – nicht im Versandbuchhandel (z.B. Amazon).

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22