

Elke Sass und Johann Janssen

## Der Weg zur lernenden Organisation

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement als Instrument der Neuen Steuerung



*Beim Qualitätsmanagement muss die gesamte Organisation an einem Strang ziehen und auch das schwächste Glied stärken, damit es wie geschmiert laufen kann.*

*Foto: Thomas Förstermann/pixelio*

**Die Hochschulen können im Bereich Qualitätsmanagement (QM) auf anerkanntes Expertenwissen zurückgreifen. So ist für Hochschulen die Lehre Demings (1986) wertvoll, in deren Mittelpunkt eine ganz bestimmte Denkhaltung steht. Sie besteht aus den vier Schritten „Planen“ (PLAN), „Ausführen“ (DO), „Überprüfen“ (CHECK) und „Verbessern“ (ACT) und ist heute unter dem Begriff PDCA-Zyklus oder Deming-Kreis bekannt. Die vollständige Umsetzung dieser Denkhaltung führt durch die kontinuierliche Reflektion der Ergebnisse letztendlich zu einer lernenden Organisation.**

Zudem entspricht diese Reflektion des alltäglichen und institutionellen Handelns den Anforderungen der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European High-

er Education Area, nach denen die Schaffung des Europäischen Hochschulraumes wesentlich davon abhängt, inwieweit sich alle Ebenen einer Hochschule dazu verpflichten, sicherzustellen, dass ihre Programme klare und definierte Ergebnisse aufweisen. Feigenbaum (1961) und die European University Association (2006) betonen dabei die Verantwortung eines jeden Mitarbeiters für die Qualität der Organisation.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse ist es das Ziel des prozessorientierten QM der Hochschule Fulda (HFD), die Leistungsfähigkeit der Hochschule zu erhöhen und die Qualität in Lehre, Forschung und Weiterbildung kontinuierlich zu verbessern. Zur Zielerreichung liegt das Hauptaugenmerk der Arbeit hierbei nicht auf den jeweiligen Abteilungen und Funktionen der Hochschule, sondern auf der Optimierung der sich über die verschiedenen Einheiten der Hochschule erstreckenden Prozesse (Abb. 1). Das gesamte Handeln in der HFD wird also als eine Kombination von Prozessen bzw. Prozessketten verstanden.

Ziel einer Hochschule sind ausgezeichnete Leistungen in den individuellen Prozessen von Forschung und Lehre bei gleichzeitig optimalem Einsatz der Ressourcen. Dies erfordert ausgewiesene Fachleute in den jeweiligen Bereichen von Forschung und Lehre, die ihre Leistung kontinuierlich weiter verbessern, aber auch unterstützende Leistungen der Verwaltung und zentralen Einrichtungen (Abb. 2), die durch hohe Leistungsfähigkeit und eine optimale Bedarfsorientierung gekennzeichnet sind.

Für ein funktionierendes Prozessmanagement, das diese abteilungs- und fachbereichsübergreifenden Prozesse in den Blick nimmt, ist die Einsicht entscheidend, dass der PDCA-Zyklus die Grundlage der kontinuierlichen Weiterentwicklung ist (s. Abb. 3).

### Kultureller Kontext und Barrieren

Auf welche Art von Organisation trifft QM an den Hochschulen? Verschiedene Modelle beschreiben die Organisation von Hochschulen. So sind Hochschulen u.a. Expertenorganisationen (Mintzberg 1992), in denen im Kerngeschäft Personen tätig sind, die sich als Experten verstehen und dementsprechend die Macht beanspruchen und Fremdkontrollen kritisch gegenüberstehen. In dem Modell einer Garbage-Can-Organisation wird einem Teil der Organisationsmitglieder unterstellt, dass ihre Problembearbeitung eher unstrukturiert, uneinheitlich und unkalkulierbar ist, da die Zusammenarbeit in den Gremien der Selbstverwaltung von einem starken Wechsel ihrer Mitglieder geprägt ist (Cohen et al. 1972). Des Weiteren wird die Hochschule mit dem Loosely-Coupled-System-Modell beschrieben (Weick 1976). Es zeigt Fachbereiche, die auf ihrer Autonomie beharren, ihre Partikularinteressen stets in den Vordergrund stellen und selten die Hochschule als Ganzes sehen.

Diese Modelle zeigen, dass Hochschulen Organisationen sind, die sich von ökonomisch ausgerichteten Organisationen unterscheiden und somit in anderer Weise agieren. So lassen sich auch die Widerstände und Bedenken erklären, denen man bei der QM-Einführung begegnet: Die Bürokratie nehme zu, zusätzliche Normierung und Kontrolle schränken die Kreativität sowie Freiheit der Forschung ein, die zusätzliche Arbeit bringe keinen Mehrwert. Die Leistungsfähigkeit der Hochschule einschränkende Effekte begründen sich zum Teil auf Erfahrungen mit QM in der Industrie und müssen strikt vermieden werden. Daher ergaben sich für uns bei der Einrichtung eines prozessorientierten QM-Systems folgende Anforderungen:

- ◆ QM ist kein zusätzliches paralleles Steuerungssystem. Alle wesentlichen Verfahren und Methoden zur Steuerung der HFD sind ausschließlich im QM-System der HFD geregelt und beschrieben.
- ◆ QM muss auf die Bedarfe der Hochschulangehörigen und Stakeholder zugeschnitten sein.
- ◆ QM ist kein Kontrollinstrument. Es ist – auf der Grundlage von übergeordneten Zielen – ein Verfahren zum Aufbauen und Erhalten von Regelkreisen mit der Einbindung der Evaluation (Qualitätssicherung) in diese Regelkreise.
- ◆ QM an Hochschulen muss die hochschulspezifischen Besonderheiten berücksichtigen (Josten 2009, Gosling und D'Andrea 2001).
- ◆ Im QM werden relevante interne und externe Normen und Standards in den Regelkreisen berücksichtigt, damit deren Einhaltung gewährleistet wird. Nicht QM,

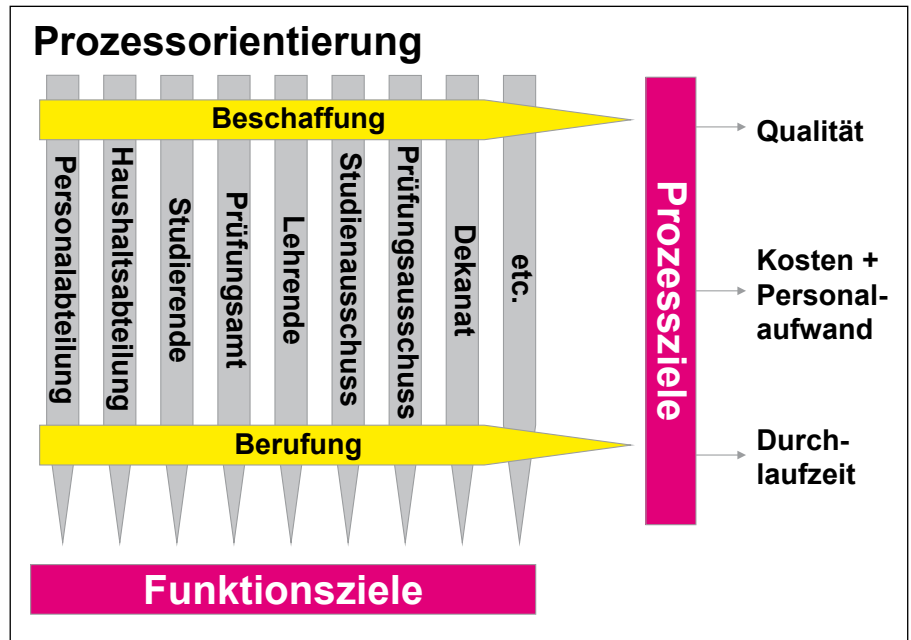


Abb. 1: Funktionsorientierung versus Prozessorientierung

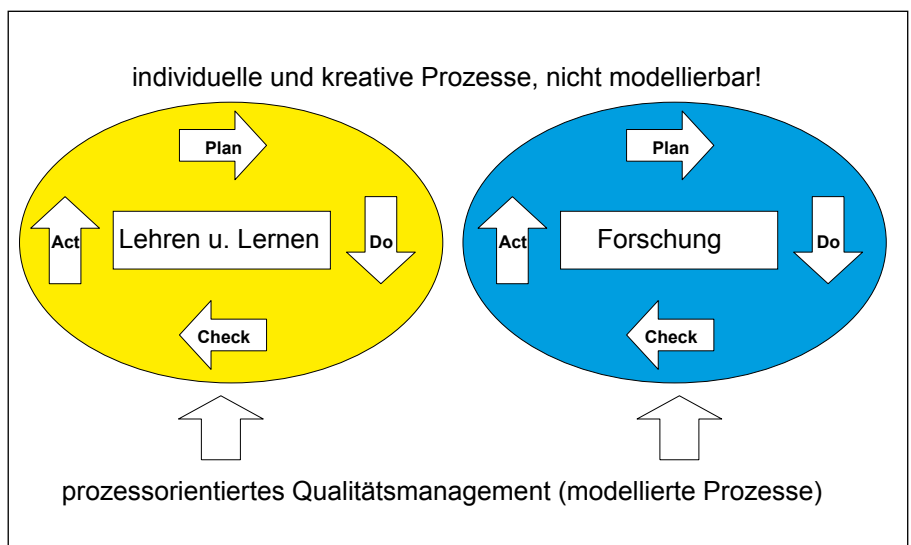


Abb. 2: Konzept des Prozessmanagements an der Hochschule

Qualitätsmanagement (QM) erfordert die Wahrnehmung der Verantwortung für die Qualität der Leistungen und deren kontinuierlicher Weiterentwicklung durch alle Mitarbeiter. Ziel des QM ist die lernende Organisation. Mit partizipativem Prozessmanagement begibt sich die Hochschule Fulda auf den Weg zu diesem Ziel. Erste Erfolge zeigt eine empirische Studie.



Abb. 3: PDCA-Zyklen als Grundlage für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

sondern Hochschulgremien schaffen neue interne Standards. QM hingegen überprüft interne Standards regelmäßig auf deren Notwendigkeit und Verbesserungsfähigkeit.

- ◆ QM muss die Leistungsfähigkeit der kreativen und innovativen Prozesse stärken, auf keinen Fall einschränken.
- ◆ QM wird nicht Top-down oder rein Bottom-up entwickelt, sondern immer im Gegenstromverfahren.

Die HFD entwickelte zur Umsetzung dieser Anforderungen ein Modell des partizipativen Prozessmanagements, das auf einer sogenannten lateralen Partizipation basiert, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Personen zusammenarbeiten, die verschiedenen Subsystemen und hierarchischen Ebenen einer Organisation angehören (Schanz 1992). Kernelemente des Modells sind:

- ◆ die Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB), die in dem Umsetzungsprozess als Koordinator, Katalysator und Moderator fungiert.
- ◆ die Prozessverantwortlichen, die für die Aktualität und Verbesserung der Prozessmodelle und der mitgeltenden Dokumente zuständig sind.
- ◆ die Prozessteams, bestehend aus der QMB, den Prozessverantwortlichen, den Prozessbeteiligten und den Stakeholdern. Sie sind für die Entwicklung der Prozessmodelle und deren Selbstbewertung zuständig. Die Zusammenarbeit in Prozessteams bewirkt, dass Personen kooperieren, die verschiedenen Subsystemen und hierarchischen Ebenen der Hochschule angehören. Dadurch ist es dem Einzelnen möglich, die Komplexität und Dynamik der Prozesse zu verstehen, sich an ihrer Optimierung zu beteiligen und den Blick für das Ganze zu bewahren. Auf diese Weise können alle Gestalter der Hochschulentwicklung sein. Dies wiederum erhöht die Akzeptanz von korporativen Zielen.
- ◆ die strikte Orientierung der Prozesse an den Bedarfen der Stakeholder und ihre kontinuierliche Ausrichtung an dem anzustrebenden Output bzw. Outcome.

## Stichwörter

**Partizipatives Prozessmanagement**

**Prozessorientierung**

**Partizipation**

**Qualitätsmanagement**

**Lernende Organisation**

Die im QM-System verankerten Prozessmodelle dienen der Erreichung der selbstgesetzten Ziele, also der internen qualitätsorientierten Steuerung der Hochschule im Sinne einer lernenden Organisation. Unerlässlich ist es bei der Entwicklung der betreffenden Prozessmodelle,

- ◆ diejenigen Personen einzubinden, die mit den Aufgaben innerhalb der Prozesse vertraut sind. Denn nur sie wissen um die Umsetzbarkeit der angestrebten Ziele sowie existierende oder mögliche Schwachstellen in den Abläufen.
- ◆ die Stakeholder einzubeziehen, da in erster Linie sie die erwünschte Qualität der Leistung benennen und darüber hinaus ansprechen können, welche Leistungen nicht ihren Erwartungen entsprechen. Manche dieser Stakeholder sind nicht persönlich, sondern über Berücksichtigung von Zielvereinbarungen, Verordnungen, etc. eingebunden.

### Vorgehensweise im partizipativen Prozessmanagement

1. Identifizieren der Prozesse: Vor Beginn der Modellierung sind die Prozesse zu identifizieren und in einer Prozessliste zu erfassen (Verabschiedung durch Lenkungsteam).
2. Modellieren der Ist-Situation: Vor der ersten Sitzung des Prozessteams erstellt der Prozessverantwortliche gemeinsam mit der QMB ein Prozessmodell mit dem Ist-Zustand. Dabei hat der Prozessverantwortliche evtl. schon Problemfelder identifiziert. Dieses ist Orientierungsgrundlage für die Arbeit des Prozessteams.
3. Identifizieren der auftretenden Probleme aus der Sicht der Stakeholder: Aus der Sicht der Stakeholder werden die gewünschten Ergebnisse benannt und die Probleme identifiziert und Verbesserungsmöglichkeiten unter Beachtung der übergeordneten Ziele erarbeitet.
4. Festlegen der Ergebnisse von Prozessen: Unter Beachtung der übergeordneten Ziele werden gemeinsam die Prozessziele formuliert. Auch hier ist die Mitwirkung der Stakeholder als die Abnehmer der Leistung von besonderer Bedeutung.
5. Erstellen des Soll-Prozessmodells: Ausgehend von den formulierten Zielen und der Kenntnis der Verbesserungsmöglichkeiten werden die für die optimale Zielerreichung erforderlichen Prozessmodelle entwickelt, optimiert und visualisiert.
6. Festlegung von Bewertungsmodus und -häufigkeit: In Abhängigkeit von der Verfahrenssicherheit und der Bedeutung des Prozesses (strategisch oder operativ) wird die Frequenz der Selbstbewertung festgelegt.
7. Freigabe der Prozesse: Fachbereichsrelevante Prozesse (z.B. Berufungen, Akkreditierungen) werden vor der Freigabe durch das zuständige Präsidiumsmitglied von dem relevanten Gremium mit Fachbereichsvertretern geprüft, ggf. überarbeitet und befürwortet. Dies soll eine ausreichende Berücksichtigung der fachbereichsspezifischen Belange und eine Erhöhung der Akzeptanz in den Fachbereichen für die hochschulweit festgelegten Prozesse sicherstellen.
8. Dokumentation der Prozesse: Über eine Prozesslandkarte (Abb. 4) können sämtliche Prozesse sowie deren mitgeltenden Unterlagen aufgerufen werden. Alle Vorgabedokumente zur Steuerung der Hochschule sind im gesamten Hochschulnetz nur einmal vorhanden. Damit ist eine effektive Aktualisierung sichergestellt.
9. Bewertung der Prozesse: In die Selbstbewertung fließen prozessrelevante Kennzahlen sowie Daten und Informationen aus den internen und externen Evaluationen von Forschung und Lehre ein. Somit ist die Selbstbewertung ein wichtiges Element für die optimale Outputsteuerung.



Prof. Dr. Johann Janssen, Fachbereich Ökotrophologie, Lehrgebiete Lebensmittelchemie, Internationales Lebensmittelrecht und Qualitätsmanagement.



Elke Sass, MBA, Leiterin der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Absolventin des Studienganges Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.

**keywords**  
**participative process management**  
**process-based participation**  
**quality management**  
**learning organization**

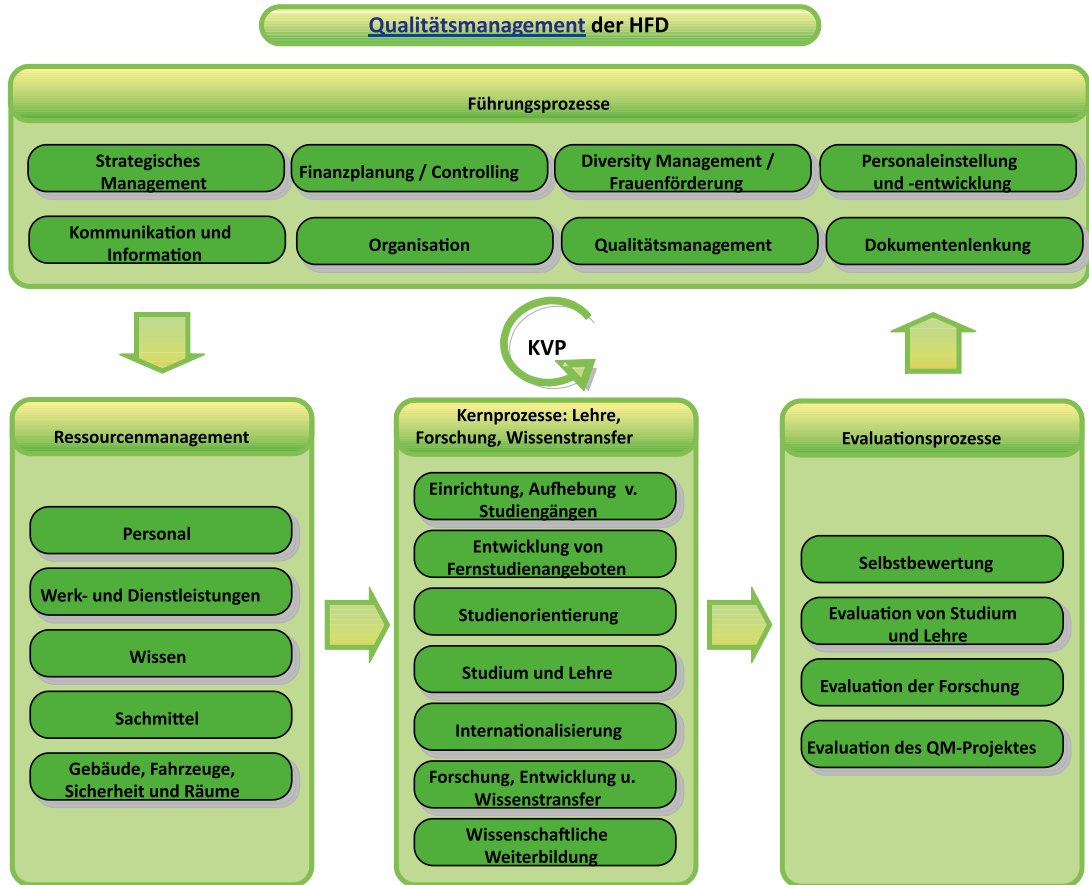


Abb. 4: Konzept des Prozessmanagements an der Hochschule

Die Erfahrungen an der HFD mit der Methode der Selbstbewertung durch die jeweiligen Prozessteams zeigen eine außerordentlich hohe Ergiebigkeit hinsichtlich der Quantität und Qualität der Verbesserungsvorschläge:

- ◆ Die Beteiligung der Stakeholder (z.B. Studierende beim Prozess „Studienplanung“ oder Professoren beim Prozess „Forschungsförderung“) an der Selbstbewertung gewährleistet, dass die für sie relevanten Probleme identifiziert und dann gemeinsam im Team Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden, welche die Situation für die Stakeholder verbessern.
- ◆ Die intrinsische Motivation zur Behebung der Schwachstellen ist höher, wenn sie im eigenen Team ermittelt werden, als wenn sie aus Prüfungen seitens Dritter resultieren.
- ◆ Es kann eine nachhaltige Förderung der Kommunikation zwischen Leistungserstellern und Stakeholdern festgestellt werden.
- ◆ Die gemeinsame Arbeit an der Prozessvisualisierung und -optimierung fördert bei Beteiligten Veränderungsbereitschaft und trägt damit zu deren Empowerment bei.

### Ergebnisse einer qualitativen Studie

Eine qualitative Studie zum QM-System, bei der 17 Personen (Professoren, Mitarbeiter aus Verwaltung sowie zentralen und technischen Einrichtungen) befragt wurden, zeigte folgende orientierende Ergebnisse:

- ◆ Das QM-System wird als sehr wichtig bzw. wichtig angesehen. Durchschlagende Verbesserungen in einigen Prozessen haben zu zahlreichen positiven Meinungsänderungen geführt.

### summary

The article describes participative process management as the way for taking an important step towards a learning organization.

So benennen die Befragten eine Erhöhung der Transparenz der abgebildeten Prozesse als einen wesentlichen Vorteil des QM. Die Bürokratie habe nicht zugenommen, vielmehr gäbe es in einigen Prozessen deutliche Vereinfachungen.

- ◆ Als weitere Vorteile wurden u.a. erhebliche Zeiteinsparungen durch die Klarheit der Prozesse, den schnellen Zugriff auf aktuelle Dokumente und die Unterstützung der Einarbeitung von neuem Personal oder Funktionen genannt.
- ◆ Die Befragten bewerteten sehr positiv, dass das QM-System nicht Top-down entwickelt, sondern vielmehr in einem Gegenstromprozess aufgebaut wurde.
- ◆ Das Vorurteil, dass QM mit Kontrolle und Normierung gleichzusetzen ist, hat sich als unbegründet erwiesen. Bei der Prozessmodellierung geht es nicht um detaillierte Festlegung und damit Normierung, sondern um das gemeinsame Entwickeln der besten Voraussetzungen für eine leistungsfähige Lehre und Forschung.
- ◆ Die Untersuchung brachte daneben vereinzelt den Hinweis, dass es erforderlich sein könnte, in den Prozessmodellen deutlich zwischen Kann-, Soll- und Muss-Bestimmungen zu unterscheiden.
- ◆ Die Partizipation beim Prozessmanagement wird als wichtig eingeschätzt. Durch diese Methode der Prozessmodellierung, -pflege und -bewertung kann „eine lernende Organisation“ entstehen, da das organisationale Wissen in die Prozesse einfließt und dort verankert wird.
- ◆ Als Voraussetzung für QM an einer Hochschule werden die Fähigkeit zu korporativem Handeln, der soziale Zusammenhalt in der Hochschule und die Kooperationsbereitschaft gesehen.

### Fazit

QM hat sich an der HFD als ein Erfolgsmodell für die moderne interne Steuerung erwiesen. Es ermöglicht die gewünschte Ziel- und Ergebnisorientierung, erhöht die Autonomie einer Hochschule und bezieht den Einzelnen in die Verantwortung mit ein. Allerdings müssen bei der Implementierung eines QM-Systems zahlreiche Vorbehalte überwunden werden. Die qualitative Studie gibt deutliche Hinweise, dass die gewünschten Ziele mit einem partizipativen Prozessmanagement erreicht werden können. Die eindeutige Unterstützung der Hochschulleitung ist allerdings, wie wir feststellen konnten, unbedingte Voraussetzung für den Erfolg. Die Hochschulleitung muss in jeder Phase des Aufbaus und der Weiterentwicklung Machtpromoter sein. Wesentlicher Akzeptanzfaktor ist auch die sehr bedienerfreundliche IT-Unterstützung des QM-Systems.

Der Fokus bei der Einrichtung eines prozessorientierten QM-Systems sollte aber nicht auf der Festlegung und Gestaltung von Prozessen und der Bereitstellung dieser Prozesse für das Hochschulpersonal verharren, sondern zu einer Denkhaltung führen, dass für die Qualität alle Mitglieder einer Hochschule verantwortlich sind. So bedeutet QM die Integration aller ihrer Mitglieder in die Verantwortung für die Qualität der Leistungen der Hochschule und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Um es mit Josten (2009) zu sagen: „Quality management should focus on enhancement and not on regulation.“ Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass es gelingen kann, mit einem partizipativen Prozessmanagement zu dieser lernenden Organisation zu gelangen.

### Literatur:

- Cohen, M./March, J./Olsen, J., A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 17 1972, S. 1-25.
- Deming, W. E., Out of the Crisis. MIT Press 1986.
- European University Association, Quality Culture in European Universities. A bottom-up approach. Report on the three rounds of the quality culture project 2002-2006, EUA Publications 2006.
- Feigenbaum, A. V., Total Quality Control, McGraw-Hill, 1961.
- Josten, U., Effects of Quality Enhancements on teaching staff – compliance, improvement, resistance, in: HRK, Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2009, S. 72-77.
- Gosling, D./D'Andrea, V., Quality Development: a new concept for higher education, in: Quality in Higher Education, 2001, S. 7-17.
- Mintzberg H., Die Mintzberg- Struktur. Organisationen effektiver gestalten, in: Landsberg/Lech, Moderne Industrie, 1992.
- Schanz, G., Partizipation, in: Frese/Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1992.
- Weick, K., Educational organizations as loosely coupled systems, in: Administrative Science Quarterly 21/1976, S. 1-9.

### Kontakt:

Elke Sass, MBA  
Leitung Qualitätsmanagement  
Hochschule Fulda  
Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Tel.: +49 661 9640 196  
E-Mail: elke.sass@he.hs-fulda.de