



# Open Access Repository

[www.ssoar.info](http://www.ssoar.info)

## Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster)

Boentert, Annika; Lojewski, Ute von

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Boentert, A., & Lojewski, U. v. (2009). Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). In A. v. Richthofen, & M. Lent (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 26-39). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6001955w026>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

Diese Version ist zitierbar unter / This version is citable under:

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-52924-1>

# W. Bertelsmann Verlag



## Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster)

von: Lojewski, Ute von; Boentert, Annika; Array

DOI: 10.3278/6001955w026

Erscheinungsjahr: 2009  
Seiten 26 - 39

**Schlagworte:** Bildungsmanagement, Fachhochschule, Hochschulentwicklung, Prozessbegleitung, Qualitätsmanagement

Je weiter entwickelt Qualitätsüberlegungen in einer Hochschule sind, desto stärker muss eine Verzahnung mit dem hochschulweiten Management erfolgen. Gezeigt wird am Beispiel der Fachhochschule Münster, wie dies gelingen kann, wenn Qualitätsziele systematisch aus den Hochschulzielen abgeleitet werden und zudem Prozessqualität als weitere Dimension neben der Ergebnis- und Strukturqualität in den Blick genommen wird. Im Vordergrund steht dabei der Bereich Studium und Lehre, für den gezeigt wird, wie einerseits durch Systematisieren und Konkretisieren - etwa durch den Einsatz einer Academic Scorecard - strategische Managementideen zu pragmatischen Vorgaben für das Alltagshandeln aller Hochschulakteure werden. Andererseits wird deutlich, wie mit Hilfe von Prozessbeschreibungen Arbeitsabläufe qualitätsgesteuert abgewickelt werden können. Dank dieser Vorgehensweise ist eine Übertragung aus dem Bereich Studium und Lehre auf alle Handlungsfelder der Hochschule möglich; um zu einem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem zu kommen, muss dies der nächste Schritt sein.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

### Zitiervorschlag

von Lojewski, U./Boentert, A.: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). Bielefeld 2009.  
DOI: 10.3278/6001955w026



WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR

Ute von Lojewski, Annika Boentert:

## **Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster)**

### **Zusammenfassung**

Je weiter entwickelt Qualitätsüberlegungen in einer Hochschule sind, desto stärker muss eine Verzahnung mit dem hochschulweiten Management erfolgen. Gezeigt wird am Beispiel der Fachhochschule Münster, wie dies gelingen kann, wenn Qualitätsziele systematisch aus den Hochschulzielen abgeleitet werden und zudem Prozessqualität als weitere Dimension neben der Ergebnis- und Strukturqualität in den Blick genommen wird. Im Vordergrund steht dabei der Bereich Studium und Lehre, für den gezeigt wird, wie einerseits durch Systematisieren und Konkretisieren – etwa durch den Einsatz einer Academic Scorecard – strategische Managementideen zu pragmatischen Vorgaben für das Alltagshandeln aller Hochschulakteure werden. Andererseits wird deutlich, wie mit Hilfe von Prozessbeschreibungen Arbeitsabläufe qualitätsgesteuert abgewickelt werden können. Dank dieser Vorgehensweise ist eine Übertragung aus dem Bereich Studium und Lehre auf alle Handlungsfelder der Hochschule möglich; um zu einem hochschulweiten Qualitätsmanagementsystem zu kommen, muss dies der nächste Schritt sein.

### **Gliederung**

1. Einführung
  - 1.1 Kurzportrait der Hochschule
  - 1.2 Hochschulmanagement und Qualitätsmanagement
2. Qualitätsmanagement: Zielorientierung
  - 2.1 Formalisieren der Hochschulpolitik
  - 2.2 Präzisieren des Hochschulziele
  - 2.3 Operationalisieren der Hochschulziele
3. Qualitätsmanagement: Prozessorientierung
4. Weitere Schritte

# 1. Einführung

## 1.1 Kurzportrait der Hochschule

Nach Umstellung auf die gestufte Studienstruktur bietet die Fachhochschule Münster ca. 50 Bachelor- und Masterstudiengänge in 15 Fachbereichen bzw. Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen an. Knapp 220 Professorinnen und Professoren sowie ca. 420 sonstige Beschäftigte betreuen die mehr als 9.000 Studierenden, denen Programme aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, den Ingenieurwissenschaften und den gestalterischen Disziplinen Architektur und Design angeboten werden. Interdisziplinäre und hochschulübergreifende Studiengänge runden das Bild ab.

Die Basis der Qualitätsdiskussion in der Fachhochschule Münster bildete das Projekt zur Verbesserung der Qualität der Lehre *Studienreform 2000plus* (2000–2005). An der Fachhochschule Münster gelang es damit, Qualität als Profil bildendes Merkmal in das Bewusstsein aller Hochschulangehörigen zu bringen. Durch die externe Qualitätsüberprüfung im Rahmen der erfolgreichen Programmakkreditierung aller Bachelor- und Masterstudiengänge sowie der Teilnahme am Pilotprojekt *Prozessqualität – Prozessakkreditierung* (HRK/BMBF/ACQUIN, 2004–2006) gewann das Thema Qualität noch an Bedeutung. Weitere positive Erfahrungen im Bereich der Qualitätssicherung bzw. -überprüfung sammelte die Hochschule durch die Beteiligung an einer institutionellen Evaluation der European University Association, an Zertifizierungs- (DIN EN ISO 9001:2000), Benchmarking- (CHE, HIS) und externen Evaluierungsverfahren.

Wie hier deutlich wird, stand dabei eher die Qualitätssicherung als die Qualitätsentwicklung im Focus; dies zudem begrenzt auf den Bereich Lehre und Studium. Als forschungsstarke Hochschule hat die Fachhochschule Münster aber neben diesem Bereich ein weiteres wichtiges Standbein: Ihre Forscher sind in diverse Programme – so etwa auch in verschiedene Kompetenzplattformen des Landes NRW – eingebunden und erwirtschaften eine im Bundesvergleich deutlich überdurchschnittliche Drittmittelquote. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch eine äußerst professionell agierende, rechtlich selbstständige Transferagentur und ein Netz strategischer Partnerschaften. Ein zukünftiges Qualitätsmanagement-System der Fachhochschule Münster muss demnach auch diesen und weitere Bereiche (Leitung, Verwaltung u.a.) umfassen und Qualitätsmanagement noch stärker als aktiven Entwicklungsprozess begreifen.

## 1.2 Hochschulmanagement und Qualitätsmanagement

Entscheidend für die schlüssige Entwicklung eines Qualitätsmanagements ist es, sich im Vorfeld über das Verhältnis von Gesamtmanagement zu Qualitätsmanagement im Klaren zu sein.<sup>1</sup> In vielen Hochschulen gilt Qualität als maßgebliches Profilelement, ihre Zielkataloge enthalten regelmäßig explizite Aussagen zu angestrebten Qualitätsstandards. In diesen Fällen sind Qualitätsmanagement und Hochschulmanagement so eng miteinander verzahnt, dass es eher eine Frage des Blickwinkels ist, ob von (*strategischem*) *Hochschulmanagement* oder *Qualitätsmanagement* gesprochen wird. Geht es darum, die Entwicklung einer Hochschule zu gestalten<sup>2</sup>, steht also die Führung als Institution und als Aufgabe im Vordergrund, redet man sicher eher vom Hochschulmanagement. Hier betrachtet man Zielfindung, Strategieentwicklung und Entscheidungsprozesse als integrale Bestandteile eines funktionierenden strategischen Managements, das durch die Identifizierung und Generierung von internen und externen Erfolgspotentialen den Handlungsspielraum für ein operatives Management vorgibt.<sup>3</sup> Aber auch ein Qualitätsmanagement orientiert sich an den Grundsätzen, Zielen und Strategien seiner Institution, um letztendlich Aussagen zum Erreichen eines gewünschten Qualitätsstandards treffen zu können. Nur wenn eine Institution diese strategischen Festlegungen getroffen und entsprechend operationalisiert hat, kann es die Qualität seiner Ergebnisse überprüfen.

Abbildung 1 versucht diesen Zusammenhang zu verdeutlichen: Das strategische Management definiert übergreifende Ideen wie Leitbild, Leitlinien und strategische Pläne. Für die verschiedenen Handlungsfelder einer Hochschule beschreiben strategische Zielsetzungen diesen formalen Ausdruck der Hochschulpolitik, wobei zum Strukturieren und Operationalisieren häufig auf den betriebswirtschaftlichen Instrumentenkasten zurückgegriffen wird (wie etwa auf die im Bild angedeutete Wertschöpfungskette). Dank des steigenden Präzisionsgrades wird so der Bogen zum operativen Management geschlagen.

Qualität auf der anderen Seite ist ein relatives Maß – sie zeigt uns, in welchem Grad wir unsere selbst gesetzten Ziele verwirklicht haben, inwieweit also

1 Vgl. dazu auch: LOJEWSKI, Ute von: „Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 30. Jg.(2008), H. 1, S. 60-72, hier: S. 62 f.

2 Vgl. zu dieser Interpretation des strategischen Management auch: MÜLLER-STEWENS, Günter und LECHNER, Christoph: *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart 2001, S. 17.

3 Vgl. MACK, Philipp: *Strategische Planung und Kontrolle an deutschen Universitäten*. Köln 2007, S. 86.

die definierten Erwartungen, Planungen und Zielformulierungen das gewünschte Ergebnis zeitigen. Um aber so Qualität zu messen, braucht es ein komplettes Ziel- und Wertesystem einer Organisation: ein Gesamtmanagement! Eine solche Ergebnisorientierung setzt also voraus, dass vorher strategische Grundsätze formalisiert, präzisiert sowie operationalisiert werden – also der gesamte Prozess des strategischen und operativen Managements durchlaufen wird. Die Verwendung des Begriffs Qualitätsmanagement betont damit, dass es um das Managen der Qualität und die Qualität des Managens geht.<sup>4</sup>

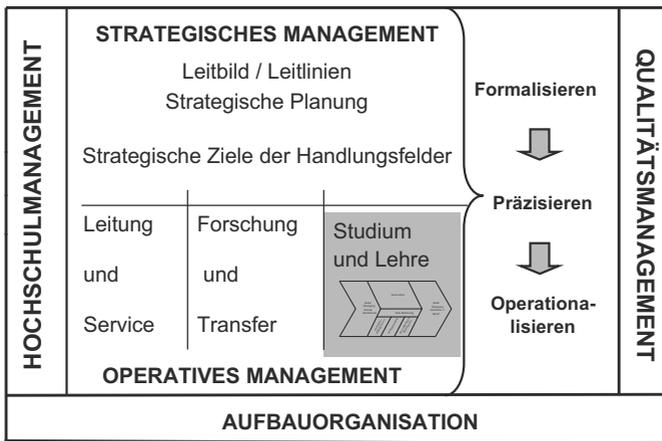


Abb. 1: Zusammenhang von Hochschulmanagement und Qualitätsmanagement

## 2. Qualitätsmanagement: Zielorientierung

### 2.1 Formalisieren der Hochschulpolitik

Der erste Schritt eines hochschulweiten (Qualitäts-)Managements muss in einem expliziten Formulieren der Hochschulpolitik bestehen; dabei ist auch der Qualitätspolitik, also den Absichten und Ansichten der Leitung zur Qualität, ein entsprechender Raum zu geben. An der Fachhochschule Münster beschrei-

<sup>4</sup> Vgl. ebenfalls Müller-Stewens und Lechner, die anmerken: „Auch Führungsmodelle, die unter der Überschrift eines „Total Quality Management“ Ansatzes entwickelt wurden, nehmen für sich in Anspruch, Auskunft über die Qualität der Führungsarbeit zu geben.“ (Müller-Stewens, Günter und Lechner, Christoph: Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart 2001, S. 522).

ben ein Leitbild, sieben Leitlinien und strategische Kernaussagen im Hochschulentwicklungsplan das grundlegende Profil der Hochschule.<sup>5</sup> Hier finden sich – nicht als eigene Leitlinie oder als separates Ziel, sondern verflochten mit weiteren strategischen Aussagen – auch Hinweise auf das Qualitätsverständnis der Hochschule (vgl. Abb. 2). Der Hochschulentwicklungsplan bildet gemeinsam mit weiteren internen (insbes. Ordnungen, Ressourcen) und externen Bedingungen (Hochschulgesetze, Akkreditierungskriterien etc.) maßgeblich die Strukturqualität einer Organisation. Strukturqualität und Prozessqualität (s.u.) ermöglichen gemeinsam erst Ergebnisqualität.<sup>6</sup>

**Auszug Leitbild:**

**Leistungsstark – Neugierig und Initiativ – Nachhaltig**

... indem wir die Lehre sowie den Wissens- und Forschungstransfer bedarfsgerecht, **qualitätsvoll** und nachhaltig gestalten.

**Auszug Leitlinien:**

Bei der Ausgestaltung unseres gesetzlich verankerten Aufgabenspektrums verbinden wir umfassende fachliche Kompetenzen mit **höchsten Qualitätsansprüchen**. Es gelten die folgenden Handlungsgrundsätze: ...

**Auszug strategische Planung:**

... Dazu entwickeln sie ihr Qualitätssicherungskonzept zu einem **ganzheitlichen prozessorientierten Betreuungs-, Lehr- und Evaluationssystem** weiter, das die Studierenden vom Einstieg ins Studium bis zum Übergang in den Arbeitsmarkt begleitet

*Abb. 2: Qualitätspolitik (Auszüge aus Hochschulentwicklungsplan)*

## 2.2 Präzisieren der Hochschulziele

Im erwähnten Hochschulentwicklungsplan aus dem Jahr 2005 legt die Hochschule ihre strategische Planung bis 2010 offen, die bei geringem Präzisierungsgrad eher Werte orientiert und beschreibend ist. Eine wirkungsvolle strategische Steuerung verlangt aber eine klarere Definition von Zielen. Also hat sich

<sup>5</sup> Fachhochschule Münster (Hrsg.): Hochschulentwicklungsplan der Fachhochschule Münster. Münster 2005. Online verfügbar unter: [www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php](http://www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php) (20.08.2008)

<sup>6</sup> Vgl. zu den Begriffen: Beauftragte der Bundesregierung für die Belange behinderter Menschen (Hrsg.): Gemeinsame Empfehlung der BAR zu § 20 Qualitätssicherung. Berlin 2003. Online verfügbar unter: <http://www.sgb-ix-umsetzen.de/index.php/nav/tpc/nid/1/aid/116> (20.08.08)

die Hochschulleitung auf Basis des Hochschulentwicklungsplans in diversen Arbeitssitzungen auf einen strategischen Zielkanon für ihre verschiedenen Arbeitsfelder verständigt (vgl. Abb.3).

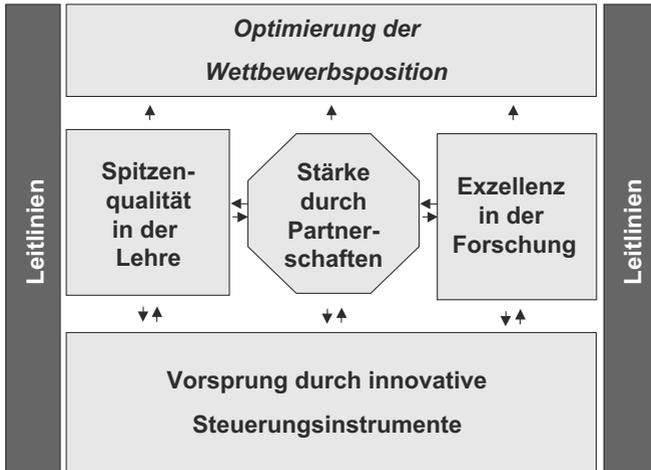


Abb. 3: Strategisches Zielsystem

Als zentrales hochschulweites Ziel gilt die Optimierung der Wettbewerbsposition – konkret gemessen etwa an Drittmittel- und Auslastungsquoten, Absolventenzahlen oder Ranking-Plätzen. Dieses umfassende Oberziel bildet die Spitze einer Zielhierarchie, denn es wird durch spezifische Zielsetzungen in den einzelnen Arbeitsfeldern untermauert:

Um im Arbeitsfeld Lehre und Studium dem Spitzenziel förderliche Subziele zu definieren, ist zu fragen: Was bedeutet *Optimieren der Wettbewerbsposition* für diesen Bereich? Aktuell und zukünftig interpretiert die Hochschule unter der Überschrift Spitzenqualität in der Lehre ihre Aufgabe hier so, den Studienerfolg ihrer Studierenden zu optimieren und durch die Entwicklung innovativer Studienangebote ihr Angebotsportfolio, insbesondere im Bereich der Weiterbildung bedarfsgerecht weiter zu entwickeln.

Die Forschungs- und Entwicklungsinteressen der Fachhochschule Münster werden unter dem Slogan *Exzellenz in der Forschung* zusammengefasst. Dahinter verbergen sich Ziele wie die Stärkung der Forschungsaktivitäten (gemessen etwa in Beteiligungen an Förderprogrammen), aber auch die Förderung des Forschungstransfers durch Steigerung der Drittmittelquote sowie der Publikationen, Vorträge etc.

*Optimieren der Wettbewerbsposition* bedeutet aber auch Netzwerkarbeit mit wichtigen Partnern der Hochschule, wie etwa anderen Hochschulen und Bildungsträgern sowie Unternehmen und sonstigen Institutionen. Unter dem Motto *Stärke durch Partnerschaften* ist es das Ziel der Fachhochschule, regionale, bundesweite und internationale Kooperationen weiter auszubauen, um dadurch den Herausforderungen in Lehre und Forschung nachkommen zu können.

Um die zuvor genannten Ziele optimal erfüllen zu können, strebt die Fachhochschule Münster einen weiteren Auf- und Ausbau ihres Planungs- und Steuerungssystems an. Unter dem Schlagwort *Vorsprung durch innovative Steuerungsinstrumente* verbergen sich Zielvorstellungen zur optimalen Ressourcenallokation oder zur effizienten Mittelverwendung.

Eine Konkretisierung der strategischen Planung führt also zu einem umfassenden Zielsystem, das – um es handhabbar zu machen – immer weiter herunter gebrochen werden muss. Schritt für Schritt sinkt der Abstraktionsgrad, und es entsteht ein Zielgefüge, das jeder und jedem Hochschulangehörigen pragmatische Handlungshilfen liefert. An der Fachhochschule Münster ist dies bereits weitergehend im Feld Lehre und Studium für das wichtige Qualitätsziel *Optimieren des Studienerfolgs* erfolgt. Um Übersichtlichkeit und Akzeptanz zu erhöhen, wird dabei der Systematik einer Wertschöpfungskette<sup>7</sup> gefolgt, indem strategische Qualitätsziele entlang des Durchlaufs der Studierenden durch die Hochschule von ihrem Hochschuleintritt bis zum Übergang in den Beruf formuliert werden (s. Abb. 4).

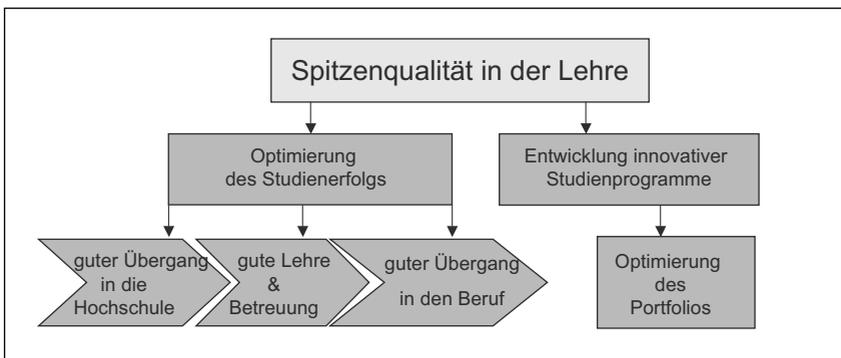


Abb.4: Strategische Qualitätsziele in Lehre und Studium

<sup>7</sup> Vgl. zum Modell der Wertkette PORTER, Michael E.: *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt (6. Aufl.) 2000.

### 2.3 Operationalisieren der Hochschulziele

Was aber bedeutet nun konkret gut im Übergang zwischen den Systemen, in Lehre oder Betreuung? Wie wird Güte gemessen und wie können die Hochschulmitglieder an der Zielerfüllung mitwirken? Diese Fragen kann das vorgestellte Zielsystem noch nicht beantworten. Sollen aus den strategischen Zielen Vorgaben für die einzelnen Hochschulbereiche werden, müssen die Ziele weiter operationalisiert, d.h. messbar gemacht und zeitlich abgegrenzt werden. Ein Instrument aus der Betriebswirtschaftslehre, mit dem systematisch diese Lücke zwischen der strategischen Zielpyramide und der operativen Ausführung geschlossen wird, ist die Balanced Scorecard.<sup>8</sup> Die Fachhochschule Münster hat das Modell unter dem Namen Academic Scorecard adaptiert, indem – ausgehend von der Wertschöpfungskette – für das strategische Oberziel Optimieren des Studienerfolgs konkrete Zielinhalte und -ausmaße sowie Zeitbezüge festgelegt werden (s. Abb. 5).<sup>9</sup>

	Strategisches Qualitätsziel	Operationalisierte Zielinhalte	Zielausmaß (Soll)	Maßnahmen
1.	Guter Übergang in die Hochschule	Online-Bewerbung und -Einschreibung	85 % bis 2010	Serviceverfahren ZVS, Softwareentwicklung
2.	Gute Lehre	Evaluationsbericht	jährlich	Systematische Berichtspflicht mit Lehreinheiten vereinbaren
		Optimierung lehrbegleitender Prozesse	4 zentrale Prozesse bis 2008/09	Projekt „Qualität bewegt“
3.	Gute Betreuung	Optimierung der Servicefunktionen	in mind. 6 FB bis 2008	Mit HIS-LSF ausstatten
4.	Guter Übergang in den Beruf	Absolventenbefragung	flächendeckend	Unterstützung der Lehreinheiten, hochschulweiter Fragebogen
		Praxistransferstipendien	Mind. 10 und Pilotdurchgang bis 2009	Einwerbung von Praxisstipendien

Abb. 5: Academic Scorecard in Lehre und Studium 2008-2010

<sup>8</sup> Vgl. zum Modell der Balanced Scorecard KAPLAN, Robert S. und NORTON, David P.: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.

<sup>9</sup> Vgl. zum Bezug zur Balanced Scorecard LOJEWSKI, Ute von: „Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 30. Jg. (2008), H. 1, S. 60–72, hier: S. 65. Eine an die spezifischen Bedürfnisse von Hochschulen angepasste Einführung bietet SCHEYTT, Tobias: „Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: Das Konzept der Balanced Scorecard“. In: *Hochschulmanagement*. 2. Jg. (2007), H. 1, S. 15–21.

Während die strategische Stoßrichtung der Qualitätspolitik über einen längeren Zeitraum Gültigkeit hat, muss die zuvor beschriebene operative Übersetzung der hoch aggregierten Ziele regelmäßig in kürzeren Abständen aktualisiert und die Zielerreichung gemessen bzw. beurteilt werden (Ergebnisqualität).

### 3. Qualitätsmanagement: Prozessorientierung

Wenn die Beantragung einer Dienstreise mit dem von Reinhard Mey besungenen „Antrag auf Erteilung eines Antragsformulars“ beginnt und die Erstattung der Reisekosten sich über Monate hinzieht, wird die Motivation jedes Lehrenden sinken, sich auf Konferenzen mit neuen Entwicklungen in seinem Lehrgebiet zu befassen oder andernorts an hochschuldidaktischen Weiterbildungen teilzunehmen. Die Academic Scorecard eines Fachbereichs mag dann zwar eine regere Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen als Maßnahme zur Verbesserung der Lehrqualität aufführen. Weil Zeit und Kraft der Lehrenden aber schon im Vorfeld durch intransparente Abläufe aufgezehrt werden, ist dieses Ziel kaum zu erreichen. Mit anderen Worten: Der Grad der Zielerreichung, also die Ergebnisqualität, ist auch von der Qualität der Prozesse abhängig.

Wie das Beispiel bereits zeigt, wird die Verbesserung der Prozessqualität nicht um ihrer selbst willen angestrebt. Gut organisierte Prozesse schaffen viel mehr Freiraum, so dass sich die Lehrenden ebenso wie die Studierenden auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können. Ob dies dann gelingt, ob ein Fachbereich einen anspruchsvollen Studiengang anbieten oder außergewöhnliche Forschungsleistungen erreichen kann, hängt natürlich nicht nur von der Prozessqualität, sondern von sehr vielen Faktoren – von den beteiligten Menschen, den zur Verfügung stehenden Ressourcen etc. – ab. Aber die Prozessqualität leistet fraglos einen wichtigen Beitrag.

Aus Sicht der Organisation soll die Verbesserung der Prozessqualität dazu beitragen, Blind- und Fehlleistungen zu verringern. Als Blindleistungen werden dabei alle überflüssigen Aktivitäten definiert: Sie verbrauchen Ressourcen, ohne einen echten Mehrwert zu produzieren. Typische Beispiele sind das Hinterhertelefonieren wegen unklarer Informationen, die Suche nach Unterlagen und Formularen oder Widerspruchsverfahren wegen reiner Formfehler bei Prüfungen und Berufungen.<sup>10</sup> Auch Fehlleistungen sind überflüssig. Im Unterschied zu Blindleistungen verbrauchen aber nicht nur die Leistungen selbst

<sup>10</sup> Vgl. JANSSEN, Johann und SASS, Elke: „Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell)“. In: *Qualität in der Wissenschaft*. 2. Jg. (2008), H. 1, S. 8–12, hier: S. 9.

Ressourcen, sie kosten vielmehr zusätzlich Zeit und/oder Geld, weil die Fehler korrigiert werden müssen. Exemplarisch sei hier auf fehlende Klausuraufgaben bei Prüfungsbeginn, die Auszahlung einer falschen Vergütung an Lehrbeauftragte oder den Klassiker einer doppelten Raumvergabe erinnert.<sup>11</sup>

Wie kann nun vorgegangen werden, um solche überflüssigen und demotivierenden Handlungen zu verringern? Drei Arbeitsschritte lassen sich unterscheiden:

1. Um die Prozessverbesserung nicht selbst zu einer Blindleistung werden zu lassen, die Zeit und Geld kostet, ohne einen spürbaren Mehrwert zu produzieren, ist eine kluge Auswahl der wesentlichen Prozesse erforderlich. Welche Abläufe tragen als Schlüsselprozesse zur Erreichung der strategischen Ziele bei? An Hochschulen werden sicher Berufungsverfahren oder die Entwicklung und Überarbeitung von Studiengängen zu den Schlüsselprozessen zählen. Die Priorisierung der Prozesse wird an der Fachhochschule Münster im Augenblick durch das Lenkungsteam des Projekts „Qualität bewegt“ (s. Abschnitt 4) vorgenommen, zu dem die Präsidentin, die stellvertretende Kanzlerin, der Geschäftsführer der Transferagentur und eine im Qualitätsmanagement wissenschaftlich wie praktisch ausgewiesene Professorin zählen. Wichtig ist, dass bei der Auswahl alle relevanten Perspektiven – Forschung, Lehre, Verwaltung, Management – Berücksichtigung finden und dass die Interessen der späteren Nutzer des Qualitätsmanagement-Systems systematisch in den Auswahlprozess einfließen.
2. In einem zweiten Schritt erfolgt die Prozessanalyse. In einem kleinen Team, das sich aus den am jeweiligen Prozess beteiligten Akteuren zusammensetzt, werden – moderiert durch eine Qualitätsbeauftragte oder einen Qualitätsbeauftragten – die sechs W-Fragen beantwortet: Wer macht was wann warum wo und wie? Hilfreich ist es, den Prozess in einem Ablaufdiagramm darzustellen und alle Entscheidungen und Arbeitsschritte zu hinterfragen. Ist diese Aktivität notwendig? Ist die Reihenfolge plausibel? Welche Informationen benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den nächsten Schritt absolvieren zu können? Gab es in der Vergangenheit Schwierigkeiten, vielleicht sogar Beschwerden oder Konflikte, weil z.B. Zuständigkeiten nicht klar abgegrenzt oder Formulare unpraktisch gestaltet waren? Mit der Klärung solcher Fragen geht die Prozessanalyse direkt in eine Prozessverbesserung über. Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicher zustellen, sollte im Prozessteam auch festgelegt werden, in welchem Turnus und auf welche Weise in Zukunft die Qualität des Prozesses überprüft werden soll.

3. Die im Prozessteam erarbeiteten idealen Abläufe müssen festgehalten und publik gemacht werden. Die Fachhochschule Münster setzt hierbei auf ein mit *igrafx flowcharter* gestaltetes EDV-Tool, das die Prozessbeschreibungen als Ablaufdiagramme, verlinkt mit den jeweils erforderlichen Formularen im Intranet zur Verfügung stellt. Das neue Instrument befindet sich zurzeit in der Probephase, im Wintersemester 2008/09 werden die ersten Prozesse veröffentlicht. Abbildung 6 zeigt einen beispielhaften Auszug.

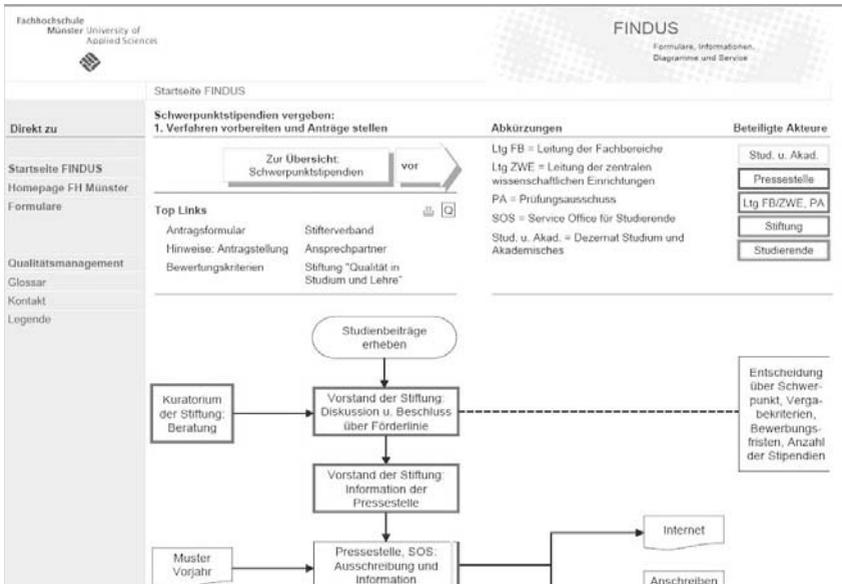


Abb. 6: beispielhafter Prozessablauf

Die Prozessdarstellung soll den Akteuren lästige Nachfragen ersparen und dazu beitragen, komplexe Abläufe transparenter zu machen, um letztlich die Ergebnisqualität zu verbessern. Gleichzeitig kann das Online-Portal aber z.B. auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder den Einstieg in ein neues Amt (Dekanin, Mitglied in Hochschulgremien etc.) erleichtern. Mitunter werden dennoch Befürchtungen laut, dass durch die Verbesserung der Prozessqualität die Freiheit von Forschung und Lehre beschränkt werden könnte. Das Gegenteil dürfte der Fall sein: Wenn alle Prozesse, die im Vor- und Umfeld der Forschungs- und Lehrarbeit abzuwickeln sind, leicht zu durchschauen und ohne großen Aufwand zu erledigen sind, bleibt sehr viel mehr Zeit übrig, die Freiheit von Forschung und Lehre konstruktiv und kreativ zu nutzen.

## 4. Weitere Schritte

Zu einem hochschulweiten Qualitätsmanagement-System gehört aber natürlich sehr viel mehr als einige Prozessbeschreibungen oder die alleinige Betrachtung des Bereichs Lehre und Studium. Im Rahmen des Projekts *Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschule*, das 2008–2009 mit Mitteln des Stiferverbands und der Heinz-Nixdorf-Stiftung gefördert wird, möchte die Fachhochschule Münster deshalb in den nächsten Jahren ihre Qualitätsbemühungen zu einem ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystem mit vier Handlungsmodulen weiter entwickeln (vgl. Abb.7).<sup>12</sup>

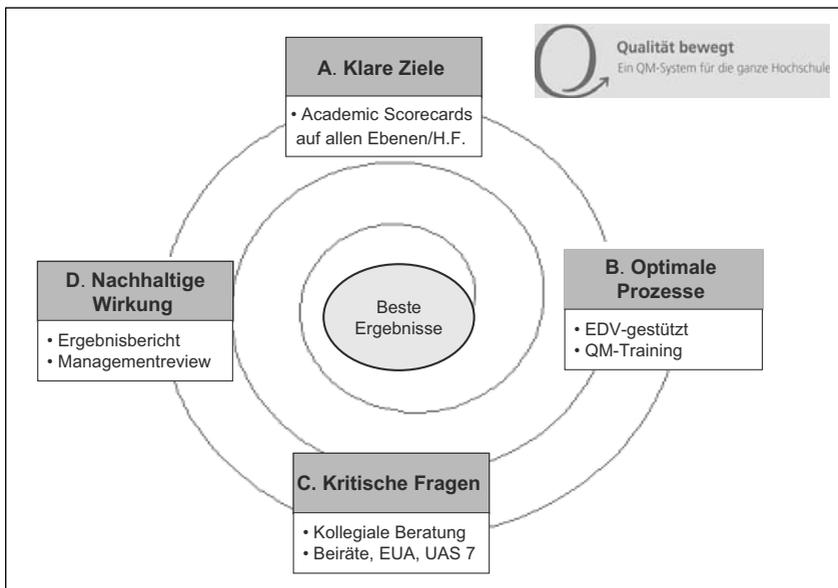


Abb. 7: Q bewegt-Handlungsmodule

Voraussetzung für alle Bemühungen zur Qualitätsverbesserung ist die klare Definition der Ziele für alle Handlungsfelder und alle Ebenen der Hochschule (erstes Handlungsmodul). Diese *Conditio sine qua non* soll an der Fachhochschule Münster durch die oben geschilderten Academic Scorecards erfüllt

<sup>12</sup> Vgl. LOJEWSKI, Ute von und BOENTERT, Annika: „Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschule“. In: *Qualität in der Wissenschaft*. 2. Jg. (2008), H. 2, S. 36-42.

werden, wobei folgende fünf Handlungsfelder unterschieden werden: Lehre und Studium; wissenschaftliche Weiterbildung und Nachwuchsförderung; Forschung und Transfer; interne Dienstleistungen; Hochschulleitung. Für diese Felder sind die zentralen Scorecards kaskadenförmig auf die nach gelagerten Ebenen, etwa die Fachbereiche, auszurollen.

Die geschilderte Vorgehensweise zur Verbesserung der Prozessqualität wurde ursprünglich im Rahmen des HRK-Pilotprojekts *Prozessqualität-Prozessakkreditierung* (2004–2006) für den Bereich Lehre und Studium entwickelt.<sup>13</sup> Ein sehr ähnliches Verfahren praktiziert die Verwaltung der Fachhochschule Münster seit längerem im Rahmen der Organisationsentwicklung. Auch für den Bereich Forschung und Transfer existieren bereits Prozessdarstellungen, zum Teil ohne dass die jeweiligen Akteure von einander wussten und ohne dass die Ergebnisse der Prozessanalyse in der Hochschule bekannt wurden. In einem zweiten Handlungsmodul soll die Prozessoptimierung - wie oben geschildert - nun hochschulweit in einem einheitlichen Online-Portal dokumentiert werden; begleitet durch geeignete Workshop-Angebote verspricht sich die Hochschule davon eine deutlich verbesserte Transparenz

Im dritten Handlungsmodul sollen verschiedene Elemente der internen und externen Evaluation kombiniert werden. Durch kritische Fragen sollen regelmäßig Anstöße zur stetigen Qualitätsverbesserung gegeben werden. Abgerundet wird das System im vierten Handlungsmodul durch ein überarbeitetes Berichtswesen, das die Anregungen aus den Evaluationen mit einer Dokumentation der Zielerreichung in Hinblick auf die Academic Scorecards verbindet. Diese Berichte sollen jährlich im Rahmen des Management Reviews durch die jeweilige Fachbereichsleitung bzw. die Hochschulleitung geprüft werden. Als Ergebnis des Management Reviews kann sowohl eine Anpassung des Zielsystems als auch die Festlegung neuer Maßnahmen erforderlich werden, damit das strategische Qualitätsmanagement letztlich eine nachhaltige Wirkung entfalten kann.

Wichtig ist dabei, dass alle in diesem Konzept vorgeschlagenen Schritte durch einen intensiven Austausch mit den Hochschulmitgliedern begleitet werden. Die Umstellung auf die gestuften Studiengänge und die Durchführung zahlreicher Akkreditierungsverfahren waren in den letzten Jahren mit einer hohen Arbeitsbelastung aller Hochschulmitglieder verbunden. An einem neuen Projekt mit der geschilderten Reichweite werden die Lehrenden nur dann mitwirken, wenn es gelingt, sie sowohl von dem Nutzen der neuen Maßnahmen zu überzeugen als auch sie so weit wie möglich bei den anstehenden Arbeiten zu unter-

---

<sup>13</sup> Vgl. FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (Hrsg.): *Prozessqualität in Lehre und Studium*. Münster 2006. Online verfügbar unter: <http://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2008/219/>

stützen. Personalressourcen sind hierfür ebenso erforderlich wie das Interesse und Engagement der Hochschulleitung. Dann kann Qualität, wie das Motto des Münsteraner Projekts heißt, am Ende nicht nur die Gemüter, sondern die ganze Hochschule bewegen.

### Literatur

- BEAUFTRAGTE DER BUNDESREGIERUNG FÜR DIE BELANGE BEHINDERTER MENSCHEN (Hrsg.): *Gemeinsame Empfehlung der BAR zu § 20 Qualitätssicherung*. Berlin 2003. Online verfügbar unter: <http://www.sgb-ix-umsetzen.de/index.php/nav/tpc/nid/1/aid/116> (20.08.08).
- FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (Hrsg.): *Hochschulentwicklungsplan der Fachhochschule Münster*. Münster 2005. Online verfügbar unter: [www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php](http://www.fh-muenster.de/hochschule/organisation/hochschulentwicklungsplan/php) (20.08.2008).
- FACHHOCHSCHULE MÜNSTER (Hrsg.): *Prozessqualität in Lehre und Studium*. Münster 2006. Online verfügbar unter: <http://www.hb.fh-muenster.de/opus/fhms/volltexte/2008/219/> (20.08.08).
- JANSSEN, Johann und SASS, Elke: „Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell)“. In: *Qualität in der Wissenschaft*. 2. Jg. (2008), H. 1, S. 8-12.
- KAPLAN, Robert S. und NORTON, David P.: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997.
- LOJEWSKI, Ute von: „Qualitätsmanagement mit Schwerpunkt Prozessqualität: Das Beispiel der Fachhochschule Münster“. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*. 30. Jg. (2008), H. 1, S. 60-72.
- LOJEWSKI, Ute von und BOENTERT, Annika: „Das Konzept der Fachhochschule Münster: Qualität bewegt. Ein QM-System für die ganze Hochschule“. In: *Qualität in der Wissenschaft*. 2. Jg. (2008), H. 2, S. 36-42.
- MACK, Philipp: *Strategische Planung und Kontrolle an deutschen Universitäten*. Köln 2007.
- MÜLLER-STEWENS, Günter und LECHNER, Christoph: *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart 2001.
- PORTER, Michael E.: *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt (6. Aufl.) 2000.
- SCHeyTT, Tobias: „Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: Das Konzept der Balanced Scorecard“. In: *Hochschulmanagement*. 2. Jg. (2007), H. 1, S. 15–21.