

>> von Mathias Stein > Ein wirksames Qualitätsmanagement ist Aufgabe und Ziel fast jeder Hochschule in Deutschland. Dies geht nicht nur eindeutig aus den jeweiligen Landeshochschulgesetzen hervor,¹ es ist zumeist auch im Hochschulleitbild fest verankert. Der grundlegende Anspruch liegt darin, qualitativ hochwertige Lehre, Forschung und Weiterbildung anzubieten, zu sichern und weiterzuentwickeln. Die Hochschule Pforzheim hat in ihrem Leitbild darüber hinaus eigene Qualitätsziele festgelegt. Durch die konsequente Sicherung und Verbesserung der Qualität kann ein Nutzen für alle Mitglieder der Hochschule geschaffen werden. Aus diesem Ansatz heraus ist auch der Name des gemeinsamen Qualitätsmanagementsystems entstanden: „QuBe – Quality Benefits!“

Für ein Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen gibt es bis heute kein allgemein anerkanntes Modell. Dies kann es auch nicht geben, da jede Hochschule aufgrund unterschiedlicher Strukturen und Schwerpunktsetzungen individuell ist. Die verschiedenen Instrumente im Bereich Qualität werden deswegen an die Gegebenheiten der jeweiligen Hochschule angepasst. Zentrale Bausteine sind vor allem Akkreditierungen, Evaluationen, Befragungen, Berichtswesen oder Quality Audits. Auch in Pforzheim wurden in den letzten Jahren im Rahmen von QuBe verschiedene Elemente erfolgreich erprobt und etabliert. Ein weiteres zentrales Element, welches die verschiedenen Instrumente miteinander verknüpft, wird im Moment eingeführt: das Prozessmanagement.

Prozesse werden als Ketten von Aktivitäten verstanden, die in zeitlicher Abfolge aufeinander aufbauen und aneinander anschließen. In Unternehmen wird die Modellierung von Prozessketten unter anderem dazu genutzt, die Arbeitsabläufe zu optimieren und bestimmte Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) besser zu erreichen. Prozessmanagement und die Umsetzung von Zielen werden in zunehmendem Maße auch im Hochschulalltag angestrebt. So empfahl bereits 2009 der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft den Hochschulen, „in allen Berei-

chen prozessorientiert [zu agieren], um den Ansprüchen der Zielgruppen (Mitarbeiter, Studierende, Förderer) gerecht zu werden und eine effiziente Bearbeitung zu gewährleisten“². Ein Ziel der Hochschule Pforzheim ist es unter anderem, „unsere Studierenden auf eine erfolgreiche berufliche Karriere [vorzubereiten].“³

Was bedeutet nun prozessorientiertes Arbeiten an einer Hochschule? Ein Beispiel hierfür ist der Begriff des „Student-Life-Cycle“ (siehe Grafik 1). Im Life-Cycle wird die Entwicklung der Studierenden betrachtet – von der Gewinnung der besten Studienbewerber über Studium und Lehre bis hin zum Studienabschluss und der Bindung als Alumni. Im Fokus stehen also nicht mehr nur die einzelnen Aufgaben wie Einschreibungen oder Prüfungen, die in den dafür zuständigen Abteilungen und Fachbereichen umgesetzt werden. Es rücken vielmehr das übergeordnete Ziel (u. a. beruflich erfolgreiche Absolventen) und davon ausgehend die dafür notwendigen Teilprozesse in den Vordergrund. Damit einher geht ein Perspektivwechsel: weg von der Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation. Ziel ist es, die Reibungsverluste zwischen den einzelnen Schnittstellen zu minimieren, um eine bessere Umsetzung des gesamten Prozesses zu erreichen.

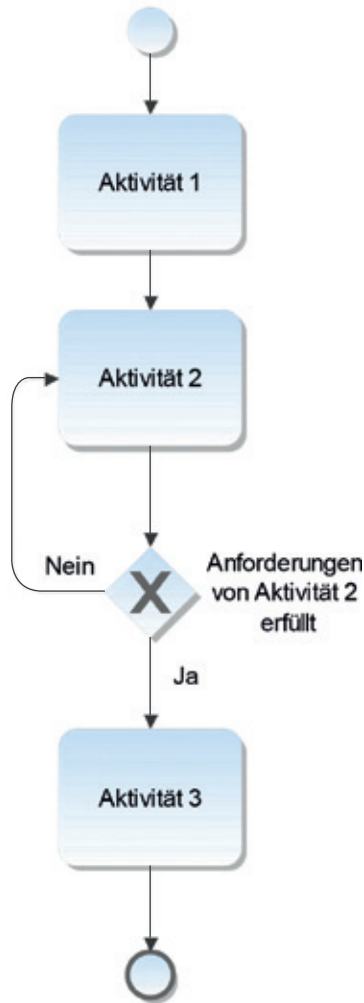
▼ Grafik 1 – Student Life Cycle.



Prozessbeschreibungen und Prozessmanagement sind für die Hochschule Pforzheim kein Neuland. Viele Prozessbeschreibungen liegen bereits vor. Wie sich in einer ersten Umfrage gezeigt hat, werden diese in den unterschiedlichsten Standards und Formaten beschrieben – von Excel-Tabellen und ausformulierten Beschreibungen über grafische Darstellungen bis hin zu mündlichem Expertenwissen. Der erste Punkt zur Einführung eines Prozessmanagements ist daher die Etablierung einer einheitlichen, gemeinsamen „Sprache“. Die Arbeitsgruppe Prozessmanagement, die im Rahmen von QuBe eingesetzt wurde, hat sich hinsichtlich der Prozessmodellierungssprache auf den internationalen Standard „Business Process Model and Notation“ (BPMN) geeinigt. Im Kern ist es eine grafische Darstellung mit Hilfe eines definierten Kanons von Symbolen (siehe Grafik 2). In diesem Sinne müssen die bereits beschriebenen Prozesse der Hochschule nicht neu definiert, sondern vielmehr in die gemeinsame BPMN-Sprache „übersetzt“ und dokumentiert werden.

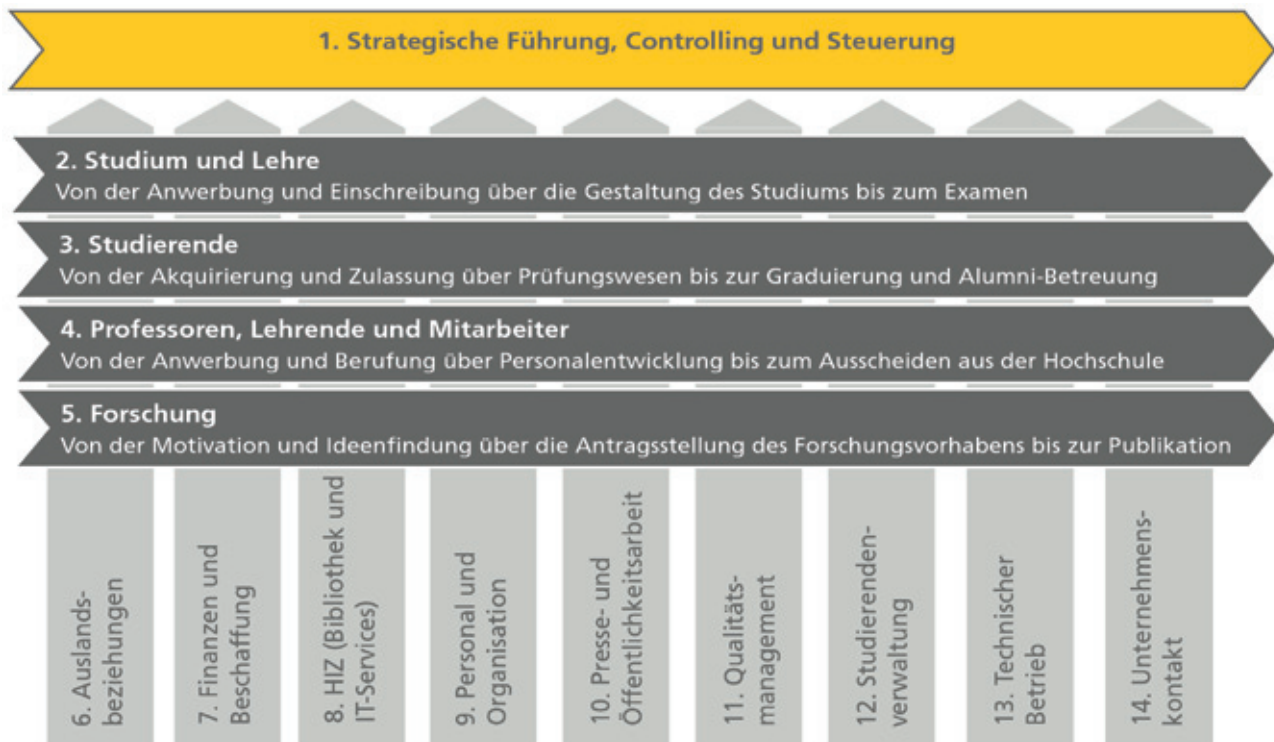
Welche Vorteile bietet das Prozessmanagement der Hochschule? An erster Stelle ist die Schaffung von Transparenz zu nennen. Die Abläufe liegen nicht mehr in den unterschiedlichsten Formaten vor, sondern entsprechen einem gemeinsamen Standard, der für jeden eindeutig, verständlich und anschaulich ist. Damit geht zweitens einher, dass die Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen sichtbar gemacht werden. Die Arbeitsschritte und Aufgaben enden nicht mehr an der Aufgabengrenze, sondern gehen unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen Ziels darüber hinaus. Drittens kann aufgrund der gemeinsamen einheitlichen BPMN-„Sprache“ die Komplexität der Prozesse reduziert werden, was vor allem der Verständlichkeit dient.

Beispielprozess durchführen



^ Grafik 2 – BPMN Beispielprozess.

v Grafik 3 – Prozesslandkarte der Hochschule Pforzheim.



Aufbauend auf diesem gemeinsamen Standard hat die QuBe-Arbeitsgruppe eine ganze Reihe von Grundlegenden Dokumenten erstellt. Diese Dokumente umfassen unter anderem gemeinsame Beschreibungsstandards, den „Prozess der Prozessbeschreibung“ sowie eine Arbeitsvorlage für die Prozessmodellierer. Ein weiteres zentrales Element ist die Prozesslandkarte der Hochschule (siehe Grafik 3), die auf früheren Arbeiten im Rahmen von QuBe aufbaut. Die Prozesslandkarte stellt grafisch die vorhandenen Prozesse in ihren Zusammenhängen dar. Sie ergänzt das Organigramm um die Prozess- bzw. die Ablaufsicht.

Um die Modellierung von Prozessen nach dem BPMN-Standard zu erleichtern, bieten sich verschiedene Softwarelösungen an. Nach einem Vergleich der Anbieter hat sich die Hochschule 2013 für die Produkte von iGrafx entschieden. Die erprobte Anwendung im Hochschulbereich war ein wesentliches Argument, sich für diese Produktfamilie zu entscheiden. iGrafx wird seit Jahren an Hochschulen – unter anderem in Fulda und München – erfolgreich genutzt.

Im Mittelpunkt des gesamten Systems steht eine zentrale Datenbank, auf die alle Nutzer – also alle Mitglieder der Hochschule Pforzheim – zugreifen können. Dieser gemeinsame Zugriff und der zentrale Speicherort ermöglichen es, dass gemeinsam (teamorientiert) an Prozessen gearbeitet, individuelle Zugriffsrechte vergeben sowie alle einge-

bundenen Objekte – egal ob nun Prozessdarstellungen, Schriftstücke, Tabellen oder Grafiken – miteinander verknüpft werden können. Damit wird ein partizipatives Prozessmanagement möglich. Darüber hinaus können alle in iGrafx dargestellten Prozesse in einem gemeinsamen Online-Portal veröffentlicht werden.

Aktuell erstellt die QuBe-Arbeitsgruppe erste Prozessbeschreibungen. Parallel werden die gemeinsame Datenbank und vor allem die Darstellung im zentralen Prozessportal aufgebaut. Sobald diese Vorarbeiten abgeschlossen sind und ein gemeinsames Prozessportal besteht, wird dies für die Mitglieder der Hochschule freigeschaltet.

Alle Informationen über QuBe und die aktuellen Projekte werden laufend im Intranet und auf der Homepage der Hochschule unter www.hs-pforzheim.de/qube veröffentlicht

Dr. Mathias Stein
ist Referent des Rektorats.

¹ Vgl. u.a. das Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz) vom 1.4.2014, §5, Abs. 1: „Zur Sicherung einer hohen Qualität und Leistungsfähigkeit richten die Hochschulen unter der Gesamtverantwortung des Rektorats ein Qualitätsmanagementsystem ein.“

² Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Leitlinien für eine deregulierte Hochschule, Berlin 2009, S. 16.

³ Das Leitbild der Hochschule Pforzheim ist veröffentlicht auf der Homepage, www.hs-pforzheim.de.