

Wandel
wege

1

Annika Boentert und Matthias Welp

Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015



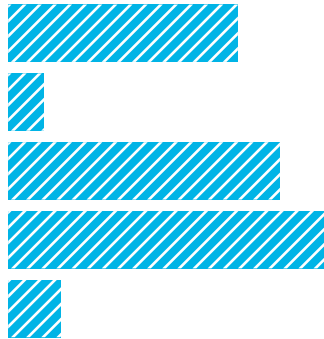
FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

Annika Boentert und Matthias Welp

Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015

Ergebnisse einer Online-Erhebung des Wandelwerks –
Zentrum für Qualitätsentwicklung

[Abb. 5 Entwicklungsstand des Prozessmanagements
an den teilnehmenden Hochschulen](#)





Wandelwege

Schriften zu Hochschulmanagement und Hochschulforschung

In der Reihe Wandelwege veröffentlicht die FH Münster seit 2016 Forschungsarbeiten im Kontext des Hochschulmanagements. Zwei Ziele stehen im Fokus: Zum einen möchten wir mit konzeptionellen Anregungen und Beispielen aus der Praxis Veränderungsprozesse an Hochschulen unterstützen. Zum anderen sollen die anwendungsorientierten Studien einen Beitrag zur deutschen Hochschulforschung leisten. Die Reihe richtet sich daher sowohl an Beschäftigte im Hochschulmanagement als auch an die scientific community der Hochschulforschung.

Impressum

Reihe Wandelwege. Schriften zu Hochschulmanagement und Hochschulforschung

Herausgeber: Dr. Annika Boentert,
Geschäftsführerin des Wandelwerks –
Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster

Prof. Dr. Frank Dellmann,
Vizepräsident für Bildung und Internationales
der FH Münster

Prof. Dr. Ute von Lajewski,
Präsidentin der FH Münster

Kontakt: wandelwerk@fh-muenster.de

Band 1, Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015

September 2016

Autoren: Dr. Annika Boentert, Matthias Welp
Unter Mitarbeit von Mareike Richter
und Vanessa Specht

Gestaltung: gestalterische Konzeption, Satz und Layout
BOK + Gärtner GmbH

Verlag: Fachhochschule Münster, Münster

ISBN: 978-3-938137-79-6
Printed in Germany

weitere Bände der Reihe:

www.fhms.eu/

[wandelwege](#)

Band 2

Dokumenten-
managementsysteme
an deutschen
Hochschulen 2015,
Tobias Rieke,
Münster 2016.

Danke!

Wir danken allen Hochschulvertreterinnen und -vertretern, die im Juni 2015 an unserer Online-Befragung teilgenommen haben. Viele von Ihnen haben sich während der Befragung oder seither mit uns in Verbindung gesetzt. Ihr Interesse an Austausch und Ergebnissen war für uns sehr motivierend. Auch möchten wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Pretest für die kollegiale Beratung bei der Fragebogenentwicklung danken.

Nicht zuletzt gilt ein besonderer Dank unseren Kolleginnen und Kollegen im QM-Team und im Wandelwerk, dem Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster, die uns bei der Konstruktion des Fragebogens, der Einrichtung der Online-Befragung und Adressrecherche intensiv unterstützt haben. Für manch technisches Problem wurde schnell und unkompliziert eine Lösung gefunden, die Entwürfe der Auswertung wurden ebenso kritisch wie hilfreich kommentiert.

Wir freuen uns, mit diesem Ergebnisband eine – unseres Wissens – erste empirische Studie zum Stand des Prozessmanagements an deutschen Hochschulen vorstellen zu können. Gern stehen wir für Rückfragen und Anregungen zur Verfügung.

Annika Boentert

Matthias Welp

Inhaltsverzeichnis

1	<u>Einführung</u>	8
2	<u>Ziele und Kernbegriffe</u>	12
2.1	Ziel der Studie	13
2.2	Grundlegende Begriffe	15
2.2.1	Prozess	15
2.2.2	Prozessbeschreibungen	15
2.2.3	Prozesslandkarte	16
2.2.4	Prozessmanagement	17
3	<u>Methodik und Datenbasis</u>	18
3.1	Online-Erhebung	19
3.2	Grundgesamtheit und Rücklauf	21
4	<u>Ergebnisse</u>	24
4.1	Stellenwert	26
4.2	Entwicklungsstand	31
4.2.1	Status Quo an den teilnehmenden Hochschulen	32
4.2.2	Entwicklungsstand nach Hochschultypus, Größe und Trägerschaft	34
4.2.3	Situation der Hochschulen ohne Prozessmanagement	41
4.2.4	Beginn des Prozessmanagements	44
4.2.5	Impulse für die Einrichtung des Prozessmanagements	45
4.2.6	Ziele des Prozessmanagements	48
4.2.7	Prozesskennzahlen und -verantwortliche	51
4.3	Anwendungsbereiche	56
4.3.1	Einsatzbereich von Prozessmanagement an Hochschulen	56
4.3.2	Art der analysierten Prozesse	57
4.3.3	Anzahl der analysierten Prozesse	59
4.3.4	Themenspektrum	61
4.3.5	Meist genutzte Prozesse	64

4.4	Zielgruppen, Marketing, Nutzung	65
4.4.1	Zielgruppen	66
4.4.2	Marketing	67
4.4.3	Bekanntheits- und Nutzungsgrad	68
4.5	Prozesslandkarten an deutschen Hochschulen	71
4.5.1	Vorhandensein und Legitimation der Prozesslandkarten	72
4.5.2	Bekanntheitsgrad der Prozesslandkarten	75
4.5.3	Zielsetzungen bei der Nutzung der Prozesslandkarten	76
4.5.4	Anwendungsgebiete der Prozesslandkarten	77
4.6	Eingesetzte Technik	78
4.6.1	Bereitstellung der Prozessbeschreibungen	78
4.6.2	Interaktivität und Workflowunterstützung	80
4.6.3	Softwareauswahl	81
4.7	Organisation und Ressourcen	86
4.7.1	Für Prozessmanagement zuständiges Personal	87
4.7.2	Finanzierungsquellen	94
4.7.3	Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten	96
4.8	Erfahrungen und Empfehlungen	98
4.8.1	Positive Effekte des Prozessmanagements	99
4.8.2	Schwierigkeiten beim Start in das Prozessmanagement	100
4.8.3	Erfolgsfaktoren	102
4.8.4	Empfehlungen für den Einstieg in das Prozessmanagement	105
5	<u>Fazit</u>	<u>107</u>
6	<u>Verzeichnisse</u>	<u>110</u>
6.1	Literaturverzeichnis	111
6.2	Tabellen	114
6.3	Abbildungen	114
6.4	Autoren	116



1

Einführung

Als Prozessmanagement wird die Planung, Steuerung und Kontrolle komplexer Abläufe verstanden, die letztlich das Erreichen strategischer und operativer Ziele unterstützen sollen ([Schmelzer und Sesselmann 2010, S.6](#); [Becker 2011, S.10](#)).

Prozessmanagement hat sich seit den 1990er Jahren in vielen Branchen etabliert ([Komus 2011, S.5](#); [Müller 2011, S.10](#)). In den letzten Jahren geht die Prozessoptimierung zunehmend mit einer IT-Unterstützung einher: Papiergebundene Vorgänge werden zum Beispiel durch IT-gestützte Workflows ersetzt, das fachliche Business Process Management wird um ein technisches BPM erweitert ([Komus 2011, S.6 f.](#)).

Nicht zuletzt aus diesem Grund kann sich systematisches Business Process Management für gewinnorientierte Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes auszahlen, wie mehrere empirische Studien nahelegen: Durch BPM können Prozesskosten gesenkt und Durchlaufzeiten optimiert werden ([Komus 2011, S.20](#); [Komus 2014, S.53](#); [Müller 2011, S.15–16](#)). Noch wichtiger als die Erwartung direkter monetärer Erfolge sind bei der Einführung eines Prozessmanagements aber qualitative Ziele. Die Auswertung von 35 empirischen Studien zur Praxis des Prozessmanagements in Unternehmen belegte 2014, dass fast alle Studienteilnehmer mit der Einführung von Prozessmanagement

- die Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- die bessere Abstimmung von Geschäftsprozessen,
- eine höhere Transparenz oder
- allgemein eine „Qualitätsverbesserung“ anstreben ([Komus 2014, S.43](#)).

Diese Anliegen sind auch für nicht gewinnorientierte öffentliche Einrichtungen relevant. So ist es kein Zufall, dass auch auf kommunaler, Landes- und Bundesebene vermehrt Methoden und Instrumente der Prozessanalyse und -optimierung eingesetzt werden ([Algermissen et al. 2011](#); [Detemple et al. 2014](#)). Dasselbe gilt auch für Hochschulen ([Becker 2011](#)).

Mit großem Interesse beobachten wir bereits seit einigen Jahren die Entwicklung von prozessorientierten Managementsystemen an Hochschulen. Als Verantwortliche für das Prozessmanagement und das Prozessportal FINDUS der FH Münster haben wir regelmäßig gut nachgefragte Workshops für Interessierte anderer Hochschulen angeboten. Immer häufiger erfahren wir in den letzten Jahren, dass Hochschulen zur Vorbereitung einer Systemakkreditierung oder zur Einführung eines Campus Management Systems Verfahren des Prozessmanagements etablieren wollten oder etabliert haben. Prozessmanagement an Hochschulen scheint im Trend zu liegen – oder ist das nur der kleine Ausschnitt der Wirklichkeit, den wir als Mitglieder einer systemakkreditierten Hochschule mit einem gut etablierten, prozessorientierten Qualitätsmanagement sehen? Wie ist tatsächlich der Status Quo?

Eine empirische Untersuchung zum Entwicklungsstand des Prozessmanagements an deutschen Hochschulen liegt unseres Wissens bisher nicht vor. So entstand im Winter 2014/15 im Wandelwerk – dem Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster [www.fh-muenster.de/wandelwerk] das Vorhaben, diese Forschungslücke mit einer Studie zum „Prozessmanagement an Hochschulen“ zu schließen.

Das Ergebnis unserer Arbeit ist die vorliegende Dokumentation. Sie gliedert sich in drei Teile:

- [Kapitel 2](#) stellt Ziele und Kernbegriffe vor und ordnet das Prozessmanagement an Hochschulen knapp in das theoretische Umfeld ein.
- [Kapitel 3](#) erläutert die Methodik der im Juni 2015 durchgeführten Erhebung.
- [Kapitel 4](#) präsentiert die Ergebnisse dieser Befragung und bietet, soweit möglich, auch Vergleiche zu Studien aus anderen Branchen.



2

Ziele und
Kernbegriffe

Im Folgenden präzisieren wir die Zielsetzung unserer Befragung und definieren kurz die im weiteren Text genutzten Kernbegriffe des Prozessmanagements.

2.1 Ziel der Studie

Mit der Studie verfolgen wir drei Ziele:

1. Wir möchten einen umfassenden Überblick über den Entwicklungsstand von Prozessmanagement an deutschen Hochschulen schaffen.
2. Die Ergebnisse sollen den am Prozessmanagement interessierten Akteuren eine Beurteilung des Status Quo der eigenen Hochschule erleichtern und Anregungen für den Aufbau oder die Weiterentwicklung eines eigenen Prozessmanagement-Systems geben.
3. Bei Interesse soll zudem die Möglichkeit geboten werden, dass sich Befragungsteilnehmende im Anschluss an die Studie mit anderen Prozessexpertinnen und -experten an Hochschulen vernetzen können.

Ad 1. Entwicklungsstand erfassen

Diejenigen Hochschulen, die bereits Erfahrungen im Prozessmanagement gesammelt haben, wurden ausführlich zum Entwicklungsstand an der eigenen Hochschule befragt. Hier interessierte zum Beispiel:

- Wann und warum wurde das Prozessmanagement etabliert?
- Welche Themenfelder und Organisationsbereiche sind in das Prozessmanagement einbezogen?
- Wie ist das Prozessmanagement organisatorisch verankert?

- Welche Software und Technik wird für die Prozessdarstellung eingesetzt? Wie bekannt und genutzt sind diese Instrumente?

Auch Hochschulen, die sich noch im Aufbau eines Prozessmanagements befinden oder gar kein Prozessmanagement betreiben, waren explizit zur Teilnahme eingeladen. Bei diesen Hochschulen wurden insbesondere die Gründe, die gegen eine Einführung von Prozessmanagement sprechen, erfragt.

Ad 2. Anregungen für das eigene Prozessmanagement erhalten

Die Ergebnisse der Studie sollen nicht nur eine Standortbestimmung ermöglichen, sondern auch den Aufbau oder die Weiterentwicklung des eigenen Prozessmanagements unterstützen. Diesem Zweck dienten u. a. Fragen nach den am meisten genutzten Prozessen oder nach Erfahrungen mit den unterschiedlichen Publikationswegen für Prozessdokumente.

Ad 3. Vernetzung ermöglichen

In einem von der eigentlichen Studie abgetrennten Fragenblock konnten die Hochschulen freiwillige Angaben zur eingesetzten Software machen und eine Ansprechperson benennen. Diese Angaben wurden anschließend den teilnehmenden Hochschulen zur Verfügung gestellt, die einem Austausch dieser Angaben zugestimmt haben. So wird der Erfahrungsaustausch zum Prozessmanagement im Allgemeinen und zur eingesetzten Software im Besonderen gefördert.

2.2 Grundlegende Begriffe

Vier Begriffe waren für unsere Studie zentral: Prozess, Prozessbeschreibung, Prozesslandkarte und Prozessmanagement. Diese seien im Folgenden kurz definiert.

2.2.1 Prozess

Für den Begriff des Prozesses gibt es in der Literatur vielfältige Definitionen (z.B. [Bach et al. 2012, S.134](#); [Becker et al. 2005 // 2012, S.6](#); [Fischermanns 2013, S.14](#); [Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, S.23](#); [Simon und Hientzsch 2014, S.3](#); [Wagner und Käfer 2010, S.5](#); [Detemple et al. 2014, S.11](#)). In Anlehnung an die Definitionen von Bach et. Al., Fischermanns sowie Simon u. Hientzsch haben wir als Grundlage für die vorliegende Studie folgende Definition genutzt:

Unter einem Prozess wird eine inhaltlich abgeschlossene und logisch aufeinander aufbauende Abfolge von Aktivitäten verstanden, in der die Prozessbeteiligten üblicherweise arbeitsteilig und unter Zuhilfenahme von Sachmitteln und/oder Informationen Eingangsgrößen in Ausgangsgrößen umwandeln.

2.2.2 Prozessbeschreibungen

In der Befragung nutzen wir die Bezeichnung „Prozessbeschreibung“ synonym für den in der Literatur gebräuchlichen Terminus „Prozessmodell“. Beide Begriffe verweisen auf die (häufig grafische) Darstellung eines Prozessablaufes, z.B. in Form eines Flussdiagrammes: „Sie stellen die chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen beziehungsweise Tätigkeiten dar. Prozessmodelle können je nach Zielstellung in unterschiedlichem Detaillierungsgrad und Umfang modelliert werden.“ ([Bundesministerium des Inneren \(BMI\)/Bundesverwaltungsamt 2015, S.254](#))

Ferner können Prozessbeschreibungen organisations-spezifische Abläufe in Form von Ist- oder Soll-Prozessen darstellen:

- Die Bezeichnung Ist-Prozess wird für eine Darstellung des Status Quo eines Ablaufes ohne vorangegangene Optimierung genutzt, die als Zwischenstufe in der Prozessanalyse wertvoll ist.
- Als Soll-Prozesse werden optimierte und als verbindlich geltende oder als Informationsquelle empfohlene grafisch dargestellte Ablaufbeschreibungen bezeichnet. Diese Form der Prozessbeschreibung definiert die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) als „idealtypischen Prozess“.

Die wirkliche Durchführung des Prozesses, die sich im Idealfall am Soll-Prozess orientiert, häufig jedoch auch hiervon abweicht, kann als „konkreter Prozess“ bezeichnet werden ([vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, S. 23](#)).

2.2.3 Prozesslandkarte

Eine Prozesslandkarte wird mitunter als ‚Schwester‘ des Organigramms bezeichnet: Während letzteres die Aufbauorganisation dokumentiert, visualisiert die Prozesslandkarte die Prozess- oder Ablauforganisation. Eine Prozesslandkarte ist mit anderen Worten „ein Ausschnitt einer Prozessarchitektur, in dem die Beziehungen zusammenhängender End-to-End Prozesse und Teilprozesse auf einer bestimmten Detaillierungsstufe (z. B. Gesamtunternehmen oder Teilbereich) modelliert werden“ ([Fischermanns 2013, S. 115](#)).

Für die vorliegende Studie wird als Detaillierungsstufe im Sinne von Fischermanns die Hochschule verstanden. Dementsprechend soll eine Prozesslandkarte „einen Überblick über die gesamte Prozesslandschaft der Hochschule [...] ermöglichen“ ([Becker 2011, S. 13](#)).

2.2.4 Prozessmanagement

Unter einem „zentralen Prozessmanagement“ haben wir im Rahmen der Befragung verstanden, dass

- komplexe Abläufe nach einem einheitlichen Standard analysiert,
- als Soll-Prozesse in einem Prozesshandbuch oder -portal veröffentlicht
- und regelmäßig systematisch überprüft und verbessert werden.

Der Zusatz „zentral“ verweist hierbei nicht zwangsläufig auf die organisatorische Anbindung des zuständigen Personals (z. B. in der Zentralverwaltung), diesen Aspekt haben wir separat erhoben. Entscheidend waren für uns vielmehr die Standardisierung und Systematisierung der genannten Arbeitsschritte. Ansätze zur Reflektion von Abläufen gibt es in den meisten Organisationen: Vor allem wenn es Konflikte gibt, wenn Zuständigkeiten unklar sind oder Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen, werden Prozesse durchaus ad hoc analysiert, eventuell sogar optimiert und dokumentiert. Auch wenn hierbei Ansätze des Prozessmanagements genutzt werden, erfüllt diese Praxis noch nicht die für das „zentrale Prozessmanagement“ (alternativ auch „professionelles Prozessmanagement“) angeführten Kriterien.



3

Methodik und
Datenbasis

Im Folgenden erläutern wir sowohl das methodische Vorgehen als auch die Grundgesamtheit und den im Rahmen der Studie erzielten Rücklauf.

3.1 Online-Erhebung

Die vorliegende Studie basiert auf einer Online-Erhebung, zu der die im Hochschulkompass der HRK verzeichneten Hochschulen im Juni 2015 eingeladen wurden.

Fragebogen

Der im Frühjahr 2015 vom Autorenteam entwickelte Fragebogen umfasste vor allem vier große thematische Blöcke:

- Entwicklungsstand,
- Technik,
- Nutzung,
- Organisation und Ressourcen.

Genutzt wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen (als Single- und Multiple Choice). Der Fragebogen wurde mittels Filterfragen strukturiert, wodurch im Verlauf der Befragung jeweils nur die Fragen gestellt wurden, die auf Basis der zuvor abgegebenen Antworten sinnvoll erschienen. Demzufolge war beispielsweise der Befragungsumfang für Hochschulen, die kein Prozessmanagement betreiben, deutlich geringer als der Fragebogen für erfahrenere Hochschulen.

Pretest

Der Fragebogen wurde vor dem Befragungszeitraum sowohl hochschulintern an der FH Münster als auch durch externe Expertinnen und Experten auf Kohärenz und Verständlichkeit getestet. Am externen Pretest haben im Prozessmanagement beschäftigte Kolleginnen und Kolle-

gen aus zwei deutschen Hochschulen und einer Universität in der Schweiz teilgenommen. Die Rückmeldungen wurden bei der abschließenden Gestaltung des Fragebogens berücksichtigt.

Adressenrecherche

Die Einladung zur Studie erfolgte per E-Mail. Um hierbei möglichst ‚nah‘ an das operative Prozessmanagement heranzukommen, erfolgte im Vorfeld eine systematische Adressrecherche. Wir haben versucht, über die Webseiten der Hochschulen Ansprechpersonen in Arbeitsbereichen wie Prozess- und Qualitätsmanagement, Hochschul- oder Organisationsentwicklung zu identifizieren. Wenn keines dieser Arbeitsgebiete aus den Webseiten ersichtlich war, haben wir ein Mitglied der Hochschulleitung, das für ein thematisch passendes Arbeitsfeld verantwortlich schien, als Ansprechperson ausgewählt. Da fünf der eingeladenen Hochschulen auf ihren Webseiten keine E-Mail-Adressen ausweisen, sondern ausschließlich Kontaktformulare als Kommunikationsweg anbieten, wurden diesen Hochschulen sowohl das Einladungsschreiben als auch die Erinnerungsschreiben über das Kontaktformular zugesandt.

Der auf diese Weise zusammengestellte Adressenpool wurde zehn Tage vor dem Befragungsstart für den Versand einer Vorankündigung genutzt, die zwei Zielen diente:

- Zum einen sollten die Hochschulen und insbesondere die identifizierten Ansprechpersonen über die Zielsetzung und den Start der Befragung informiert werden.
- Zum anderen wurde der Adressverteiler getestet. Fehlerhafte Adressen konnten korrigiert werden. Außerdem konnten die adressierten Personen auf die Vorankündigung reagieren und ggf. andere Ansprechpersonen benennen. In dreißig Fällen haben wir im Anschluss an die Vorankündigung eine Adressänderung vorgenommen.

Durchführung der Befragung

Die Befragung lief vom 01. bis zum 26. Juni 2015 über eine mit der Software EvaSys umgesetzte Online-Umfrage. Durch die TAN-basierte Anlage der Umfrage war sichergestellt, dass jede Hochschule nur einmal teilnehmen konnte.

Über das Befragungssystem wurde am 01. Juni 2015 das Einladungsschreiben an die Personen des finalisierten E-Mail-Verteilers versandt. Nach etwa zwei Wochen sowie drei Tage vor Ende des Befragungszeitraumes wurden Erinnerungsschreiben an diejenigen E-Mail-Adressen versandt, deren TANs noch nicht verbraucht waren. Dieser Schritt erfolgte automatisiert über das System; dem Autorenteam war zu keinem Zeitpunkt ersichtlich, welche Person bzw. Hochschule welche TAN erhalten bzw. wer bereits an der Umfrage teilgenommen hat.

Auswertung

Nach Ablauf des Befragungszeitraumes wurde ein Datenexport aus dem Befragungssystem erstellt. Die Datenanalyse erfolgte mit der Software IBM SPSS Statistics 20.

3.2 Grundgesamtheit und Rücklauf

Eingeladen zur Studie wurden alle 398 deutschen Hochschulen, die am 05.01.2015 im Hochschulkompass aufgeführt waren (www.hochschulkompass.de). Alle Hochschulen wurden nach drei Kriterien unterschieden:

- Hochschultypus,
- Trägerschaft und
- Studierendenzahl.

Nicht im Hochschulkompass enthalten und folglich auch nicht in die Befragung integriert sind z.B. die Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung.

Tab. 1 Grundgesamtheit und Rücklauf, insgesamt sowie nach Hochschultypus, Trägerschaft und Größe

	Summe	Teilnahme	Quote	Verteilung	
				Gesamt	Rücklauf
Insgesamt	398	145	36,4%	100,0%	100,0%
Hochschultypus					
Universität	110	38	34,6%	27,6%	26,2%
(Fach-) Hochschule	230	99	43,0%	57,8%	68,3%
Kunst- u. Musik- hochschule	58	8	13,8%	14,6%	5,5%
Trägerschaft					
Staatlich	238	114	47,9%	59,8%	78,6%
Privat	120	23	19,2%	30,2%	15,9%
Kirchlich	40	8	20%	10,0%	5,5%
Größe¹					
bis 1.000	155	26	16,8%	38,9%	18,1%
1.001 bis 5.000	108	45	41,7%	27,1%	31,3%
5.001 bis 10.000	56	33	58,9%	14,1%	22,9%
10.001 bis 20.000	40	23	57,5%	10,1%	16,0%
Über 20.000	39	17	43,6%	9,8%	11,8%

¹ Anmerkung: Eine teilnehmende Hochschule hat keine Angaben zu ihrer Größe gemacht, daher summieren sich diese Angaben lediglich auf 144.

Der Vergleich der Grundgesamtheit mit dem Rücklauf ([vgl. Tab. 1](#)) zeigt, dass

- insgesamt rund 36 % aller deutschen Hochschulen an der Befragung teilgenommen haben;
- unter den staatlichen Hochschulen der Anteil sogar bei fast 50 % liegt;
- Fachhochschulen stärker als Universitäten zur Teilnahme motiviert werden konnten (43 % vs. 35 %);
- der deutlich niedrigste Rücklauf bei Kunst- und Musikhochschulen erzielt wurde (14 %);
- kleine Hochschulen mit weniger als 1.000 Studierenden in der Erhebung deutlich unterrepräsentiert sind (Rücklaufquote 17 %). In diese Kategorie fallen vor allem kirchliche und private Hochschulen (jeweils ca. 70 % der Einrichtungen) sowie Musik- und Kunsthochschulen (86 % der Einrichtungen).

Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.



4

Ergebnisse

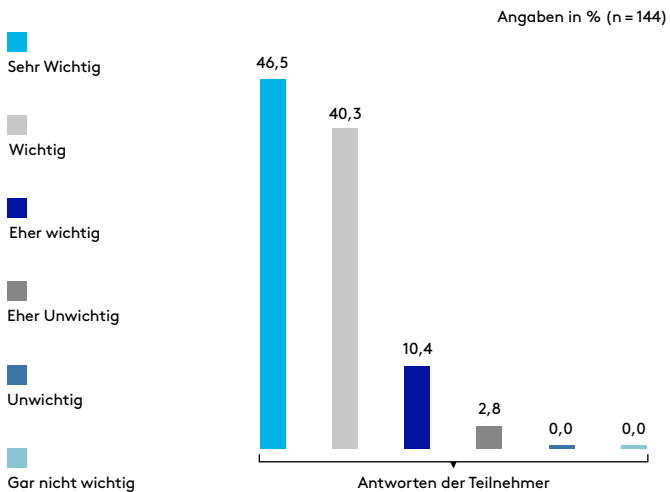
Die Auswertung der Befragung nimmt folgende Aspekte des Prozessmanagements in den Blick:

- [4.1 Stellenwert,](#)
- [4.2 Entwicklungsstand,](#)
- [4.3 Anwendungsbereiche,](#)
- [4.4 Zielgruppen, Marketing, Nutzung,](#)
- [4.5 Prozesslandkarten an deutschen Hochschulen,](#)
- [4.6 Eingesetzte Technik,](#)
- [4.7 Organisation und Ressourcen,](#)
- [4.8 Erfahrungen und Empfehlungen.](#)

4.1 Stellenwert

Fast 90% aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten Prozessmanagement für „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ([vgl. Abb. 1](#)).

Abb. 1 Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement



Unter den Hochschulen, an denen ein Prozessmanagement etabliert ist, liegt der Wert sogar bei knapp 93%. Dabei gibt es

- eine etwas bessere Bewertung unter den teilnehmenden Fachhochschulen verglichen mit den Universitäten: Bei den FHs wurde das Prozessmanagement von knapp 60% der Einrichtungen als „sehr wichtig“ eingeschätzt verglichen mit „nur“ etwas über 40% bei den Universitäten ([vgl. Abb. 2](#));

- eine leicht abnehmende Einschätzung bei steigender Größe: Bei allen Größenkategorien entfielen mehr als 80% auf die Bewertungen „sehr wichtig“ oder „wichtig“, jedoch wurde nur bei den Hochschulen mit mehr als 20.000 Studierenden häufiger „wichtig“ als „sehr wichtig“ gewählt (vgl. Abb. 3);
- keinen nennenswerten Unterschied bei einem Vergleich der Trägerschaft.

Abb. 2 Einschätzung der Wichtigkeit des Prozessmanagements, nach Hochschultypus (Hochschulen mit Prozessmanagement)

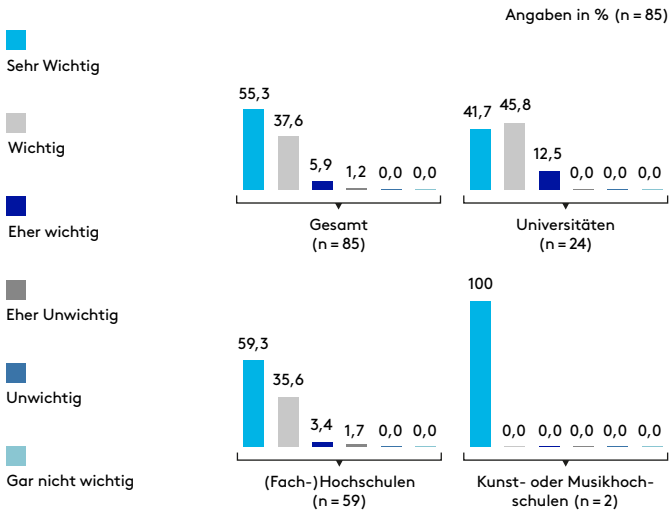
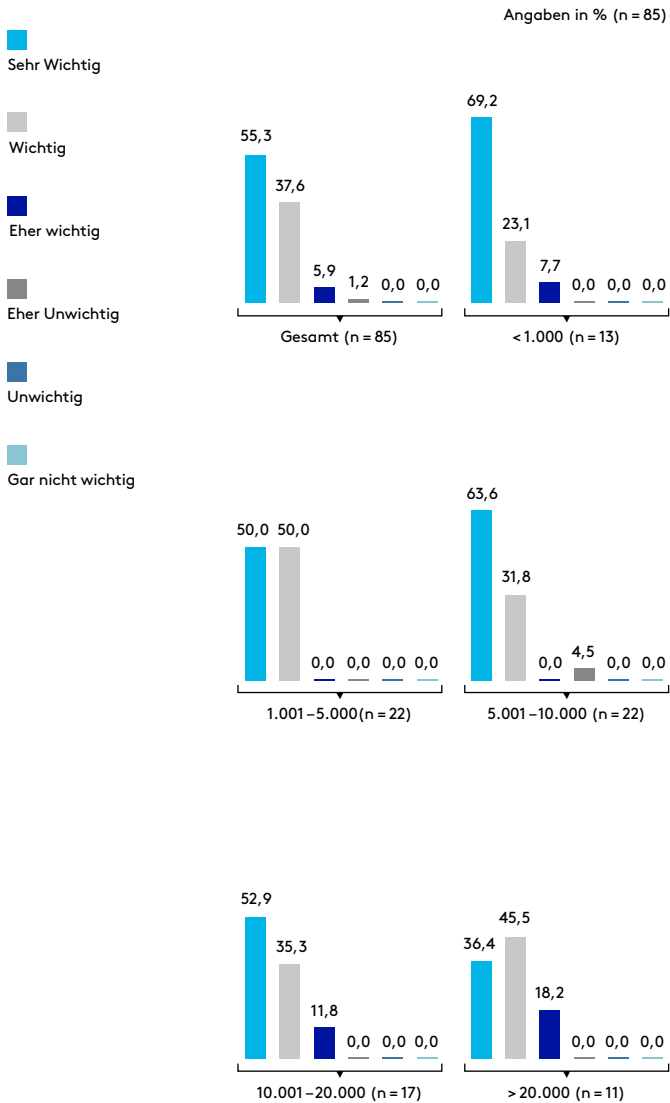


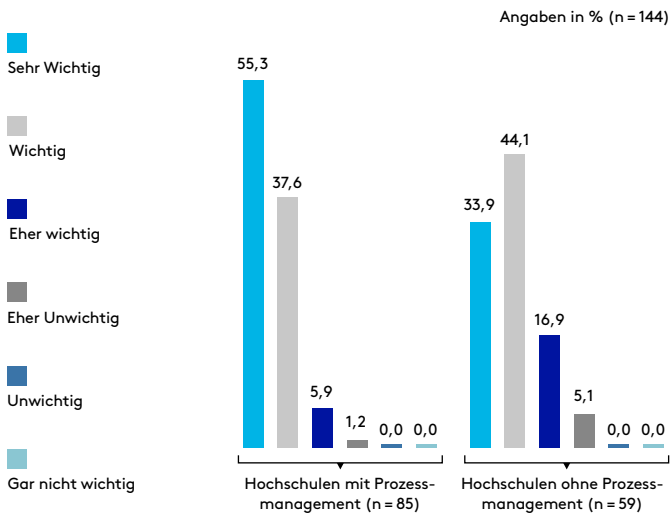
Abb. 3 Einschätzung der Wichtigkeit des Prozessmanagements, nach Größe (Hochschulen mit Prozessmanagement)



Von den Hochschulen, die bisher kein systematisches Prozessmanagement praktizieren, beurteilen

- immerhin noch 1/3 das Aufgabenfeld dennoch als „sehr wichtig“,
- weitere 44 % halten Prozessmanagement für wichtig (vgl. Abb. 4).

Abb. 4 Einschätzung der Bedeutung von Prozessmanagement, nach eigener Aktivität



Insgesamt halten auch in dieser Kategorie nur 5 % der Hochschulen Prozessmanagement für „eher unwichtig“. Eine noch geringere Bedeutung wurde von keiner teilnehmenden Einrichtung gewählt.

Dass die Hochschulen ohne Prozessmanagement insgesamt eine leicht skeptischere Einschätzung vornehmen, ist wenig überraschend. Drei Kausalitäten erscheinen plausibel:

- Zum einen kann die skeptische Haltung aus der fehlenden Erfahrung mit positiven Effekten eines Prozessmanagements resultieren,
- zum anderen kann natürlich auch eine zurückhaltende Beurteilung dazu führen, dass eine Hochschule gar nicht erst mit dem Prozessmanagement beginnt.
- Und schließlich kann auch die positive Bewertung der im Prozessmanagement aktiven Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Ergebnis einer verständlichen Neigung sein, das eigene Aufgabenfeld als besonders bedeutsam zu bewerten.

Letztlich darf dieses Bild jedoch als Bestätigung dafür gewertet werden, dass Prozessmanagement an Hochschulen derzeit sehr viel Aufmerksamkeit erfährt.

Branchenvergleich

Im Herbst 2010 bewerteten 239 Unternehmen in einer Befragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers die Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements. 95% der Befragten stimmten der Aussage zu, „dass das Geschäftsprozessmanagement im eigenen Unternehmen derzeit eine wichtige oder sehr wichtige Rolle [spiele]“ ([Müller 2011, S.15](#)). In den BearingPoint BPM Studien 2012 und 2015 stimmten jeweils 75% bzw. 72% von 278 teilnehmenden Unternehmen der zitierten Aussage zu ([Höhne et al. 2015, S.9](#)). In beiden Befragungen wurde eine Viererskala gewählt, so dass für einen Vergleich die Zusammenfassung unserer Items „sehr wichtig – wichtig – eher wichtig“ adäquat erscheint. Angesichts des ermittelten Wertes von knapp 90% lässt sich daher festhalten, dass Hochschulen Prozessmanagement durchaus für ähnlich relevant halten wie Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

4.2 Entwicklungsstand

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse zu folgenden Fragen:

- [\[4.2.1\]](#) In welchem Stadium befindet sich das Prozessmanagement der teilnehmenden Hochschulen:
 - Ist es gar nicht oder
 - erst in Ansätzen entwickelt?
 - Werden derzeit entsprechende Projekte durchgeführt,
 - wurden diese bereits abgeschlossen oder
 - ist das Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert?
- [\[4.2.2\]](#) Lassen sich hierbei Unterschiede nach Hochschultypus, Größe oder Trägerschaft erkennen?
- [\[4.2.3\]](#) Bei Hochschulen, die nur von ersten Ansätzen berichten oder laut Selbsteinschätzung noch gar kein Prozessmanagement vorweisen können, interessierte uns zudem,
 - warum bisher kein Prozessmanagement etabliert wurde
 - und welche mittelfristige Perspektive sie für die Etablierung von Prozessmanagement sehen.

Für Hochschulen, die eine der drei fortgeschritteneren Stufen – aktuell laufende Projekte zum Prozessmanagement, abgeschlossene Projekte, Daueraufgabe – erreicht haben, klären wir anschließend:

- [4.2.4] Wann wurde mit dem Prozessmanagement begonnen?
- [4.2.5] Welche Impulse waren für den Beginn des Prozessmanagements maßgeblich?
- [4.2.6] Welche Zielsetzungen werden damit verfolgt?
- [4.2.7] Und schließlich als Indizien für ein weiter fortgeschrittenes Prozessmanagement:
 - Inwieweit werden Prozesskennzahlen erhoben und ausgewertet? Und:
 - Werden Prozessverantwortliche benannt?

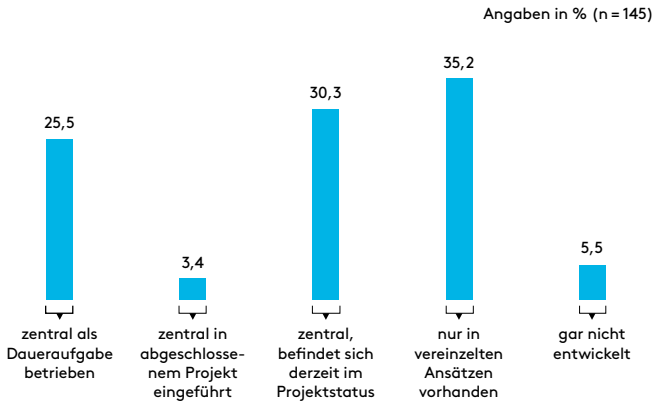
4.2.1 Status Quo an den teilnehmenden Hochschulen

Fast 2/3 aller teilnehmenden Hochschulen sind bereits im Prozessmanagement aktiv (86 Hochschulen) (vgl. Abb. 5). Dabei

- betreibt ein Viertel der teilnehmenden Hochschulen Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe,
- während sich das Aufgabenfeld bei einem Drittel aller Hochschulen derzeit im Projektstatus befindet.

Gar nicht entwickelt ist das Prozessmanagement nur an knapp 6% der Hochschulen. An 35% der Hochschulen wird Prozessmanagement immerhin in vereinzelten Ansätzen realisiert. Zu den beiden zuletztgenannten Teilmengen zählten insgesamt 59 Befragungsteilnehmer.

Abb. 5 Entwicklungsstand des Prozessmanagements an den teilnehmenden Hochschulen



Branchenvergleich

Ausgehend von einer etwas anderen Abgrenzung der Entwicklungsgrade kommt die bereits erwähnte Unternehmensbefragung von PricewaterhouseCoopers doch zu einem sehr ähnlichen Ergebnis. Auch die Mehrheit der Unternehmen sieht Geschäftsprozessmanagement „immer noch eher als ein Projektgeschäft mit dem Ziel einer einmaligen Verbesserung der Ist-Situation (... an und) weniger als eine nachhaltige iterative Aufgabe des Unternehmens (...“ (Müller 2011, S. 20).

4.2.2 Entwicklungsstand nach Hochschultypus, Größe und Trägerschaft

Ausgangspunkt für die Detailanalyse waren drei Annahmen:

These 1:

Da Prozessmanagement bereits in vielen gewinnorientierten Unternehmen etabliert ist, vermuten wir, dass es auch an privaten Hochschulen verbreiteter ist als an staatlichen Hochschulen.

These 2:

Prozessmanagement dürfte vor allem von Hochschulen mittlerer Größe eingesetzt werden. Kleine Hochschulen profitieren weniger von einer Formalisierung von Abläufen, da z. B. Ansprechpartner und Verfahrensschritte in höherem Maße auch über informelle Kommunikationswege bekannt sind. An großen Hochschulen stellt dagegen die Einführung eines zentralen Prozessmanagements wegen der Notwendigkeit, viele Mitglieder der Einrichtung am Entwicklungsprozess zu beteiligen, eine deutlich größere Herausforderung dar.

These 3:

Prozessmanagement könnte vor allem an (Fach-)Hochschulen besser etabliert sein, da Lehrende hier – verglichen mit Universitäten oder Kunst- und Musikhochschulen – in einem höheren Anteil Erfahrungen aus gewinnorientierten Unternehmen und daher möglicherweise eine höhere Affinität zu effizienzsteigernden Managementansätzen mitbringen.

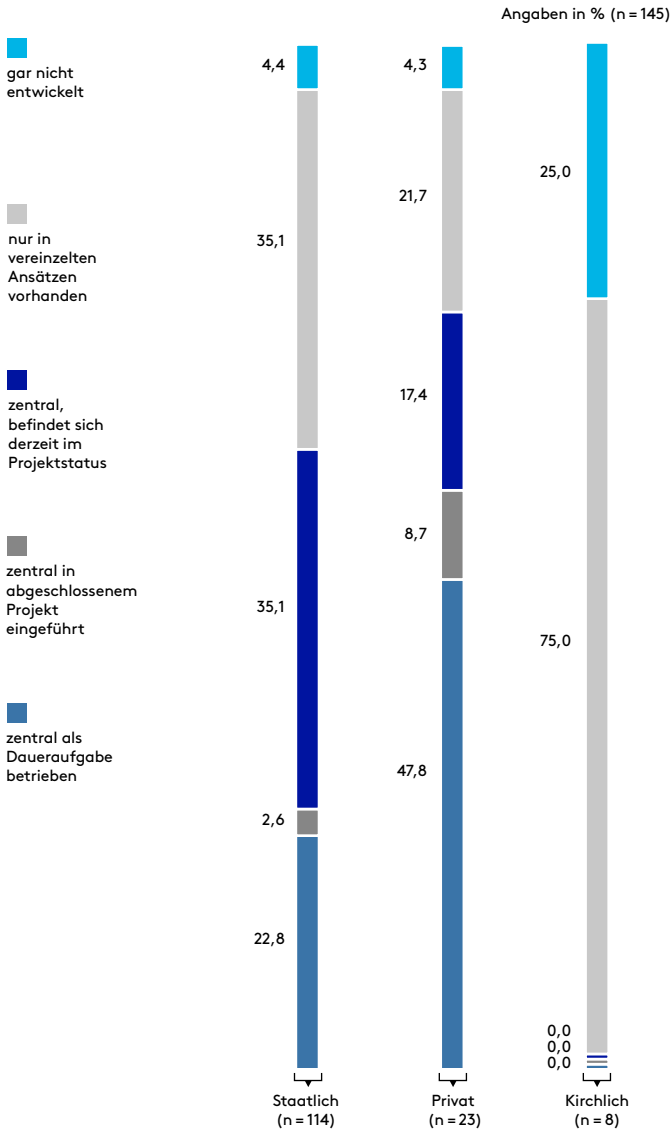
Ad 1. Trägerschaft

Die erste Annahme, wonach private Hochschulen Vorreiter im Prozessmanagement sind, wurde eindeutig bestätigt:

- Fast jede zweite der teilnehmenden privaten Hochschulen hat Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert (48 %) – verglichen mit lediglich 23 % bei den staatlichen Hochschulen.
- Auch ist der Anteil der Hochschulen, die Prozessmanagement gar nicht oder erst in Ansätzen nutzen, bei den privaten Hochschulen mit 26 % deutlich kleiner als bei den staatlichen Hochschulen (40 %) ([vgl. Abb. 6](#)).

Ein besonders geringes Interesse am Prozessmanagement scheint bei kirchlichen Hochschulen gegeben zu sein. Hier gibt es an keiner der teilnehmenden Hochschulen Projekte zur Einführung entsprechender Systeme, bestenfalls konnten die Teilnehmer von vereinzelt Ansätzen berichten.

Abb. 6 Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Trägerschaft der Hochschule



Ad 2. Größenklassen

Auch die zweite These wird durch die Befragungsergebnisse unterstützt:

- Am weitesten fortgeschritten ist das Prozessmanagement an Hochschulen mit 10–20.000 Studierenden. Knapp 40 % der an der Umfrage beteiligten Hochschulen dieser Größenklasse haben Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert, weitere knapp 40 % bearbeiten derzeit entsprechende Projekte ([vgl. Tab. 1](#)).
- Am wenigstens entwickelt scheint das Prozessmanagement auf den ersten Blick bei den kleineren Hochschulen mit weniger als 5.000 Studierenden: Ungefähr jede zweite dieser Hochschulen verfügt noch über gar kein Prozessmanagement oder erst über vereinzelte Ansätze.

Gleichzeitig darf aber nicht übersehen werden, dass mehr als ein Viertel der teilnehmenden sehr kleinen Hochschulen mit weniger als 1.000 Studierenden Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe verankert haben. Dieser überraschend hohe Anteil dürfte sich durch die Trägerschaft der fraglichen Einrichtungen erklären lassen: Alle sieben sind private Hochschulen.

Bei den beiden weiteren Größenklassen – den sehr großen Hochschulen mit über 20.000 Studierenden und den mittleren Hochschulen mit 5–10.000 Studierenden – ist das Prozessmanagement jeweils bei ca. $\frac{1}{3}$ der Einrichtungen nach eigener Auskunft noch nicht oder erst in vereinzelten Ansätzen vorhanden.

Die weiteren Zahlen legen den Schluss nahe, dass mit der Größe die Schwierigkeiten bei der Einführung eines Prozessmanagements zunehmen: Die sehr großen Hochschulen befinden sich überwiegend noch im Projektstadium

(41 % vs. 24 % „Daueraufgabe“). An den mittelgroßen Hochschulen haben dagegen bereits 36 % der Einrichtungen entsprechende Projekte abgeschlossen bzw. Daueraufgaben definiert. Lediglich 30 % der Einrichtungen dieser Größenklassen agieren noch im Projektstatus.

Tab. 2 Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Größenklassen der Hochschulen

Angaben in absoluten Zahlen	zentral als Daueraufgabe betrieben	zentral in abgeschlossenem Projekt eingeführt	zentral, befindet sich derzeit im Projektstatus	nur in vereinzelt Ansätzen vorhanden	gar nicht entwickelt
Weniger als 1.000	7	1	5	9	4
1.001 bis 5.000	8	1	13	21	2
5.001 bis 10.000	9	3	10	10	1
10.001 bis 20.000	9	0	9	5	0
Über 20.000	4	0	7	6	0

Tab. 3 Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Größenklassen der Hochschulen in Prozent

Angaben in Prozent	zentral als Daueraufgabe betrieben	zentral in abgeschlossenem Projekt eingeführt	zentral, befindet sich derzeit im Projektstatus	nur in vereinzelt Ansätzen vorhanden	gar nicht entwickelt
Weniger als 1.000	26,9	3,8	19,2	34,6	15,4
1.001 bis 5.000	17,8	2,2	28,9	46,7	4,4
5.001 bis 10.000	27,3	9,1	30,3	30,3	3,0
10.001 bis 20.000	39,1	0,0	39,1	21,7	0,0
Über 20.000	23,5	0,0	41,2	35,3	0,0

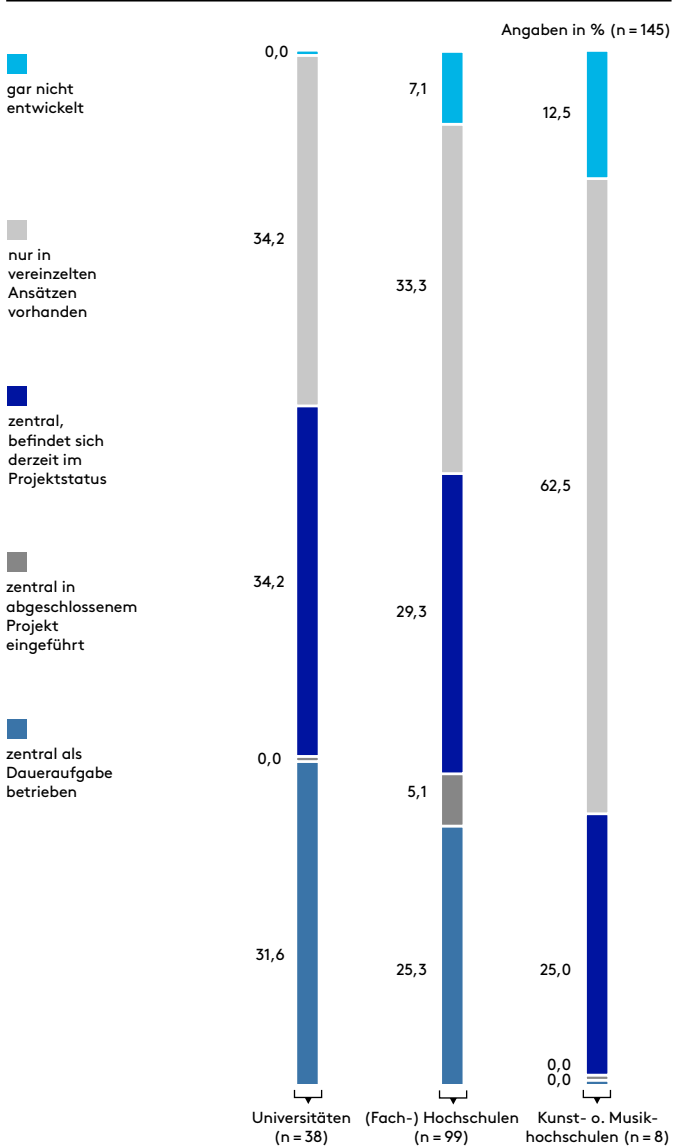
Ad 3. Hochschultypus

Die dritte Annahme, wonach Prozessmanagement eher an anwendungsorientierten (Fach-)Hochschulen als an Universitäten etabliert sein könnte, konnte im Gegensatz zu den beiden vorherigen nicht bestätigt werden. Während fast ein Drittel aller Universitäten Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe verankert haben, liegt dieser Wert bei Fachhochschulen lediglich bei gut 25 % (vgl. [Abb. 7](#)).

Als Erklärung bieten sich die Unterschiede in den Größenklassen beider Hochschultypen an: Während nur jede fünfte der teilnehmenden Universitäten weniger als 5.000 Studierende hat, liegt dieser Anteil bei den Fachhochschulen bei über 50 %. Gerade an diesen kleineren Hochschulen ist Prozessmanagement jedoch – s. oben – weniger verbreitet.

An Kunst- und Musikhochschulen ist Prozessmanagement verglichen mit Universitäten und Fachhochschulen noch eine Ausnahmeerscheinung: Nur in einem Viertel dieser Hochschulen befindet sich Prozessmanagement im Aufbau, alle anderen Befragungsteilnehmer dieser Kategorie geben an, dass ein Prozessmanagement gar nicht (12,5 %) oder nur in einzelnen Ansätzen (62,5 %) entwickelt ist.

Abb. 7 Entwicklungsstand des Prozessmanagments nach Hochschultyp



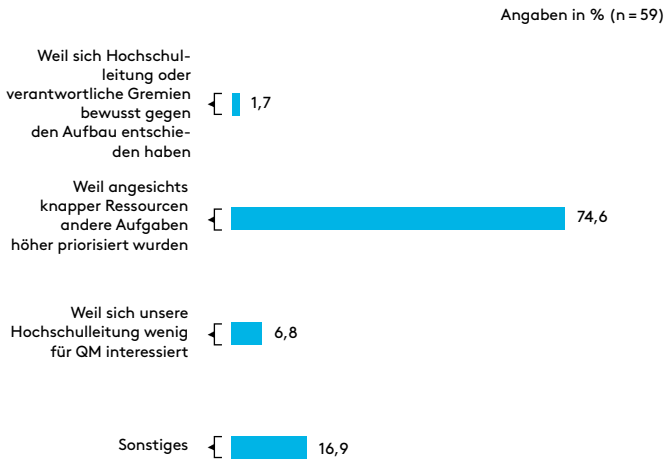
4.2.3 Situation der Hochschulen ohne Prozessmanagement

Die detaillierten Analysen in den folgenden Kapiteln beziehen sich immer auf die 86 Hochschulen, die derzeit ein Einführungsprojekt zum Prozessmanagement umsetzen, ein solches bereits abgeschlossen oder Prozessmanagement als Daueraufgabe eingeführt haben. Hier sei aber vorab noch einmal kurz auf die 59 teilnehmenden Hochschulen geblickt, die nach eigener Einschätzung gar kein Prozessmanagement betreiben oder nur von ersten Ansätzen berichten können.

Was stand der Einführung bisher im Wege?

- Nur eine Hochschule erklärte in der Befragung, dass sich Hochschulleitung oder verantwortliche Gremien tatsächlich gegen den Aufbau eines Prozessmanagements entschieden hätten.
- Ein allgemeines Desinteresse für QM war schon etwas verbreiteter (4 Hochschulen, d.h. knapp 7 % von 59).
- Mit deutlichem Abstand die größte Zustimmung erhielt jedoch die Verbindung von knappen Ressourcen und anderen Aufgaben: Das Prozessmanagement wurde an 75 % dieser Hochschulen wegen knapper Ressourcen nachrangig priorisiert. ([vgl. Abb. 8](#))

Abb. 8 Gründe gegen die Einführung von Prozessmanagement

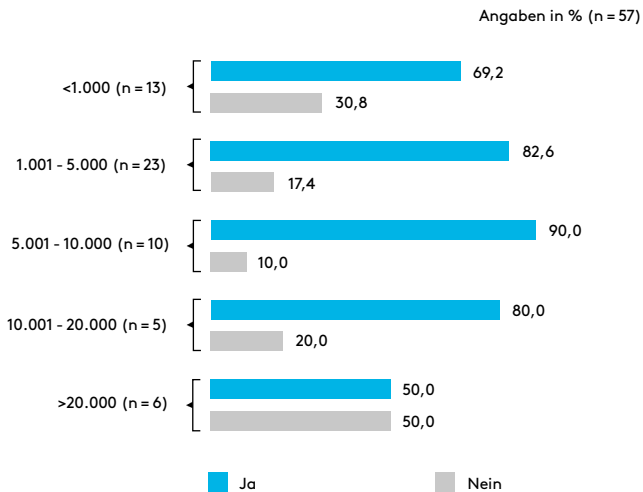


Welche Perspektive sehen diese Hochschulen für das Prozessmanagement?

In den kommenden drei Jahren sehen immerhin 75,9% der bisher im Prozessmanagement wenig oder nicht aktiven Teilnehmenden eine Perspektive für das Themenfeld in ihren Einrichtungen. Lediglich 14 Antwortende sehen für das Thema an ihren Hochschulen auch in der nächsten Zeit keine Zukunft. Die Verteilungen der Antworten auf die Größenkategorien und die Trägerschaft bestätigen die Beobachtungen des vorherigen Kapitels:

- Alle privaten Hochschulen dieser Gruppe streben in den nächsten Jahren die Entwicklung eines Prozessmanagements an. Unter den Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft dominiert dagegen der Anteil derer, die hierfür weiterhin keine Perspektive sehen (5 von 8).
- An den Hochschulen der mittleren Größenordnungen wird zu einem deutlich höheren Anteil eine Perspektive für Prozessmanagement gesehen als an den sehr kleinen oder sehr großen Einrichtungen (vgl. Abb. 9).

Abb. 9 Perspektive für ein zentrales Prozessmanagement an der eigenen Hochschule innerhalb von drei Jahren, nach Größenklassen



4.2.4 Beginn des Prozessmanagements

Wie in der Einleitung beschrieben, steigt das Interesse für Prozessmanagement an Hochschulen seit einigen Jahren. Dies lässt sich auch an den Rückmeldungen im Rahmen dieser Studie ablesen (vgl. [Abb. 10](#)):

- Insbesondere seit 2012 ist eine verstärkte Nutzung zu beobachten: Mehr als $\frac{2}{3}$ aller im Prozessmanagement aktiven Hochschulen sind ab 2012 in das Themenfeld eingestiegen.
- Vor 2010 waren dagegen erst 10 % der jetzt im Prozessmanagement aktiven Einrichtungen mit diesem Anliegen befasst, dies waren ausschließlich kleinere und mittelgroße Fachhochschulen.

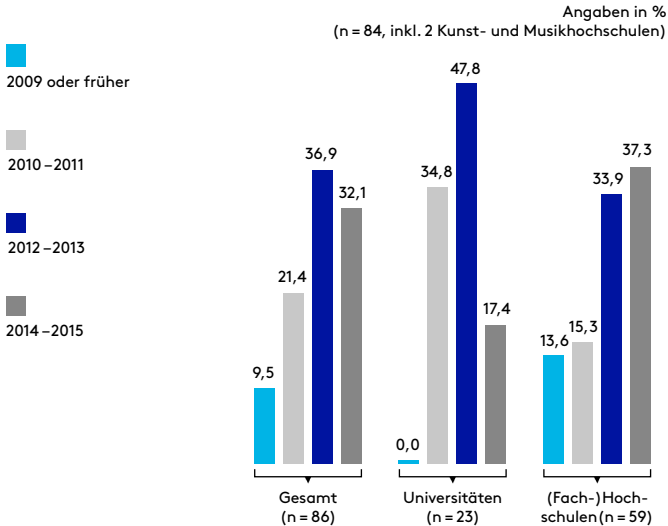
Eine Erklärung für die deutliche Zunahme seit 2010 bietet die Auswertung der Impulse für das Prozessmanagement ([vgl. 4.2.5](#)): Nicht selten wird die Systemakkreditierung als Anlass für entsprechende Projekte angegeben.

Insgesamt lässt sich dabei für die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft eine ganz gleichmäßige Steigerung in der Anwendung von Prozessmanagement verzeichnen (ca. $\frac{1}{3}$ bis 2011, $\frac{1}{3}$ in 2012–2013, $\frac{1}{3}$ in 2014–2015).

Zwischen den Hochschultypen gibt es kleine Unterschiede:

- Auch wenn die Fachhochschulen Vorreiter waren, zogen die Universitäten 2010–2011 mit einer deutlichen Zunahme der Aktivitäten im Prozessmanagement nach: Jede dritte heute aktive Universität startete in diesem Zeitraum.
- Der Großteil der Fachhochschulen – etwa 70 % – begann dagegen erst ab 2012 (und zu einem hohen Anteil sogar erst ab 2014 oder 2015) mit dem Prozessmanagement.

Abb. 10 Beginn des Prozessmanagements, nach Hochschultyp



4.2.5 Impulse für die Einrichtung des Prozessmanagements

Nach Impulsen für die Etablierung des Prozessmanagements wurde mittels einer halboffenen Frage mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort gefragt. Insgesamt gaben die 86 Hochschulen, die zumindest den Entwicklungsstand „Projektstatus“ erreicht haben, 197 Nennungen ab. 17 Hochschulen nutzten ein Freitextfeld für zusätzliche Angaben.

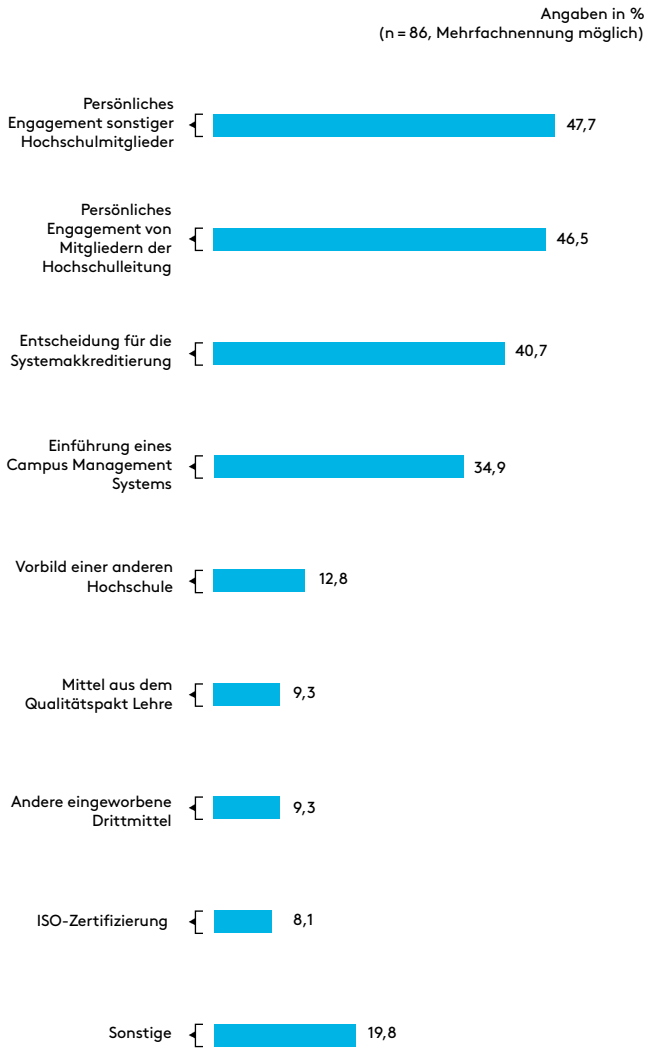
Mit beeindruckender Deutlichkeit bestätigen die Befragten eindeutig, dass dem Wirken von Einzelpersonen bei der Einführung von Prozessmanagement eine hohe Bedeutung zukommt:

- In 46,5 % der Fälle wird das persönliche Engagement von Mitgliedern der Hochschulleitung als Impuls für die Einführung von Prozessmanagement genannt.
- Häufiger noch als diese Antwort wurde das persönliche Engagement sonstiger Hochschulmitglieder genannt (47,7 % der Fälle) ([vgl. Abb. 11](#)).

Insgesamt haben drei von vier Hochschulen eine dieser beiden oder beide Antworten gewählt.

Auf dem dritten Rang findet sich die Entscheidung für die Systemakkreditierung (41 % der Fälle), gefolgt von der Einführung eines Campus Management Systems mit 35 % der Fälle. Beides ist sehr plausibel: Das Verfahren der Systemakkreditierung setzt ein funktionsfähiges Qualitätsmanagementsystem voraus, das auch die Prozessqualität berücksichtigt. Bei der Einführung eines Campus Management Systems wird der Blick insbesondere auch aus technischer Sicht auf die Prozesse des Student Life Cycles gerichtet.

Die übrigen Antwortkategorien – neben Sonstigem: Vorbildfunktion anderer Hochschulen, Einwerben von Drittmitteln u. a. aus dem Qualitätspakt Lehre oder angestrebte ISO-Zertifizierung – wurden deutlich seltener gewählt.

Abb.11 Impulse für die Einführung von Prozessmanagement

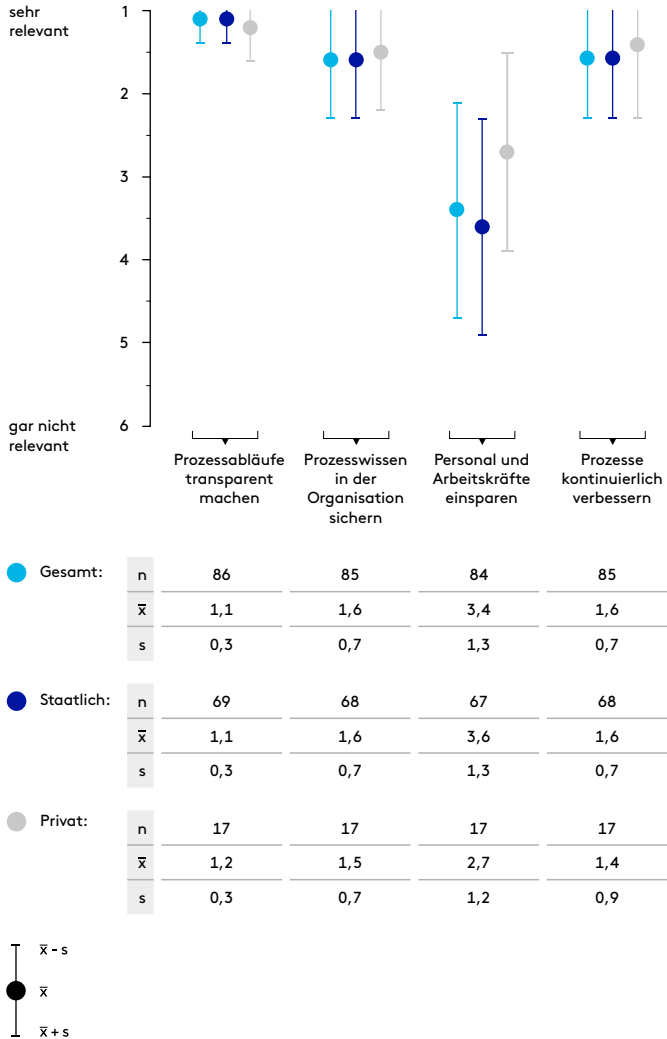
4.2.6 Ziele des Prozessmanagements

Nach den Zielsetzungen, die mit dem Prozessmanagement verfolgt werden, wurde auf zwei Wegen gefragt: Zum einen wurde eine offene Frage gestellt, zum anderen wurde eine Bewertung hinsichtlich der Relevanz von vier vorgegebenen Zielen erbeten (Sechsserskala, 1=sehr relevant, 6=gar nicht relevant). Beide Fragen ergaben ein ähnliches Bild.

- Die stärkste Relevanz für die Hochschulen hat das Ziel, Prozesse in der Organisation transparent zu machen (arithmetisches Mittel: 1,1; Standardabweichung: 0,3). Antworten aus diesem Themenkomplex wurden von 78,8 % der Hochschulen in der offenen Frage genannt.
- Die beiden Ziele, Prozesse kontinuierlich zu verbessern sowie Prozesswissen in der Organisation zu sichern, weisen identische Werte in der Relevanz für die Hochschulen auf (arithmetisches Mittel: 1,6; Standardabweichung: 0,7)
- Demgegenüber wird dem Ziel, Personal- und Arbeitskosten einzusparen eine geringere Bedeutung zugeschrieben. Nur 5 % der Hochschulen nannten Aspekte aus diesem Themenfeld in der offenen Frage; bei der Bewertung der Relevanz fielen die Werte zudem deutlich gegenüber den vorgenannten Punkten ab. Hier gibt es zudem eine deutlich höhere Streuung der Antworten (arithmetisches Mittel: 3,4; Standardabweichung: 1,3).

Erwartungsgemäß gab es leichte Unterschiede je nach Trägerschaft: Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus privaten Hochschulen wurde die Bedeutung der Kosteneinsparungen zwar auch erst an vierter Stelle genannt, jedoch mit einer auffällig höheren Relevanz (arithmetisches Mittel: 2,7).

Abb. 12 Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements



Branchenvergleich

Unternehmen verbinden mit dem Prozessmanagement eine deutlich andere Zielsetzung als Hochschulen: Zwar wird teilweise auch hier die Erhöhung der Transparenz als wichtigstes Ziel benannt ([Höhne et al. 2015, S.11](#)). Insgesamt stehen aber Aspekte der Kostenminimierung und letztlich Gewinnmaximierung deutlich stärker im Vordergrund. Auch das Anliegen, die Effizienz z.B. durch die Reduktion von Durchlaufzeiten zu steigern, wird sehr viel expliziter im Kontext der Ressourceneinsparung thematisiert ([vgl. Höhne et al. 2015, S.11; Müller 2011, S.23; Brucker-Kley und Kykalová 2015, S.53](#)).

Nach Kostenminimierung und Effizienzsteigerung wurden in der PWC-Studie an dritter Stelle die Erfüllung von Compliance-Vorschriften oder Umwelt- und Sicherheitsauflagen genannt ([Müller 2011, S.23](#)). Diese Zielsetzung wurde von keiner Hochschule erwähnt. Als Erklärung erscheint hier die unterschiedliche Verbindlichkeit von Prozessdokumentationen in Unternehmen und Hochschulen plausibel: Auch wenn Prozessabläufe an Hochschulen z.B. im Bereich der Personal- oder Finanzadministration sowie im Kontext der Systemakkreditierung durchaus verbindlich sind, werden sie nach unseren Erfahrungen eher als Hilfestellung empfohlen und nur selten als zwingend verpflichtend beschrieben. Dies wäre aber letztlich erforderlich, wenn – wie in Unternehmen – Prozessmanagement gezielt für die Durchsetzung externer Anforderungen eingesetzt werden soll.

4.2.7 Prozesskennzahlen und -verantwortliche

Die Antworten auf zwei Fragen erlauben eine vorsichtige Einschätzung des Entwicklungsstands bereits etablierter Prozessmanagement-Systeme an Hochschulen. Wir wollten wissen,

- inwieweit zu den analysierten und beschriebenen Prozessen Kennzahlen erhoben werden und
- ob für alle Prozesse Prozessverantwortliche benannt wurden.

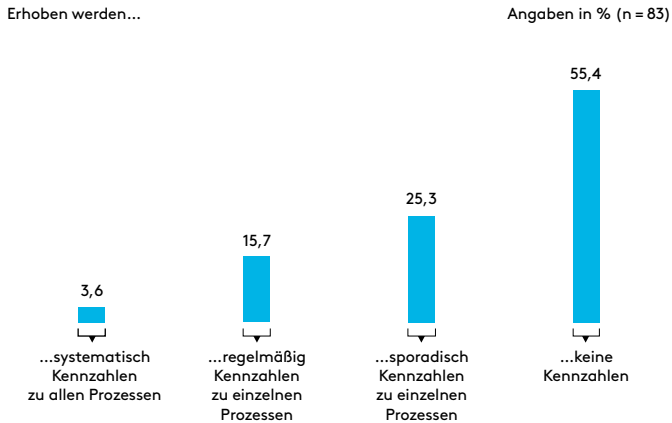
Prozesskennzahlen

Angesichts der Tatsache, dass die wenigsten Hochschulen bei der Prozessoptimierung quantitative Ziele verfolgen und explizit Kosten- oder Personaleinsparungen anstreben, überrascht es nicht, dass Prozesskennzahlen nur an wenigen Einrichtungen systematisch erfasst und beobachtet werden ([vgl. Abb. 13](#)).

- 80 % der teilnehmenden Hochschulen, die Prozessmanagement betreiben, erheben entweder keine oder lediglich sporadisch Kennzahlen zu einzelnen Prozessen.
- Insgesamt erfasst noch nicht einmal jede zweite Hochschule überhaupt Prozesskennzahlen. Bei einer Dokumentation von mehr als 50 Prozessen sinkt diese Quote auf 1/3.
- Lediglich drei Hochschulen erfassen zu allen Prozessen systematisch Kennzahlen. Diese Hochschulen konzentrieren das Prozessmanagement auf eine begrenzte Zahl von Prozessen (teils unter 20, max. 50).

Die Beobachtung von Prozesskennzahlen verändert sich bisher auch nicht mit der Dauer des Einsatzes von Prozessmanagement: Auch Hochschulen mit längerer Tradition im Prozessmanagement erheben bestenfalls sporadisch Kennzahlen.

Abb. 13 Erhebung von Prozesskennzahlen



Branchenvergleich

Die naheliegende Vermutung, dass in Unternehmen die Beobachtung von Prozesskennzahlen einen höheren Stellenwert erfährt als in Hochschulen, wird interessanterweise beim Blick in die entsprechenden Studien nicht bestätigt. Vielmehr könnte das Ergebnis einer Unternehmensbefragung aus 2011 durchaus auch auf die von uns befragten Hochschulen zutreffen: „Derzeit erfolgt gerade erst einmal die systematische Dokumentation von Geschäftsprozessen, was einen wesentlichen ersten Schritt darstellt, aber noch lange nicht das Ziel ist. Eine konsequente Messung der Prozesseleistung anhand definierter Kennzahlen [...] wird nur von ganz wenigen Unternehmen durchgeführt“ (Müller 2011, S.10). Oder kurz: „Prozessverbesserung anhand von Kennzahlen ist Zukunftsmusik“ (Müller 2011, S.20). Auch wenn die Entwicklung in den Unternehmen seit dieser Befragung weitergegangen ist – immerhin beobachten nun 39 % prozessspezifische Kennzahlen –, bestätigen auch die BearingPoint BPM Studie 2015 und eine Befragung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften aus demselben Jahr, dass nach wie vor weniger als ein Viertel der Unternehmen ein prozessbezogenes Reporting etabliert hat (Höhne et al. 2015, S.20; Brucker-Kley und Kykalová 2015, S.55).

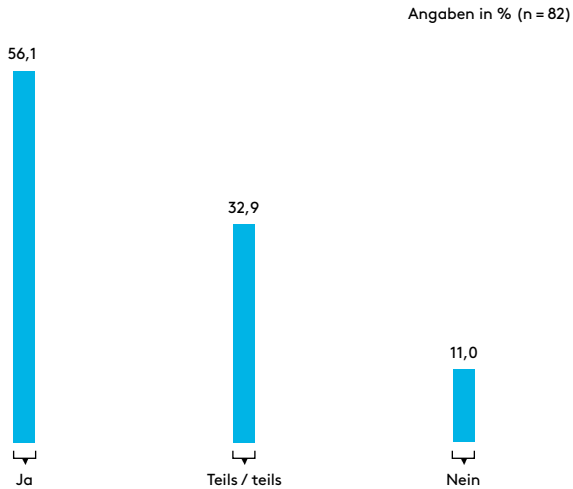
Prozessverantwortliche

Prozessverantwortliche übernehmen im Prozessmanagement eine Schlüsselfunktion: Sie sind – zumindest in der Theorie – u. a. verantwortlich für die Strukturierung und Dokumentation des Geschäftsprozesses, die Klärung von Zielen, die Überprüfung der Zielerreichung und die Initiierung von Prozessverbesserungen ([vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 163–167](#)).

Die Erfüllung dieser Aufgaben setzt voraus, dass für jeden einzelnen Prozess explizit die Funktion der oder des Prozessverantwortlichen definiert wird. Dies ist bei weitem noch nicht in allen Hochschulen, die ein Prozessmanagement nutzen, der Fall ([vgl. Abb. 14](#)):

- Nur etwas mehr als die Hälfte der Hochschulen hat für alle Prozesse Verantwortliche festgelegt. Bei den Hochschulen, die Prozessmanagement als Daueraufgabe betreiben oder entsprechende Projekte bereits abgeschlossen haben, steigt dieser Anteil auf 75–80 %.
- Bei den Hochschulen, die sich aktuell noch im Projektstadium befinden, fällt der Anteil – wenig überraschend – niedriger aus (ca. 1/3).
- An 11 % der Hochschulen ist dieser Schritt noch nicht erfolgt. Hierzu gehört überraschenderweise auch eine Einrichtung, die Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert hat. Alle anderen Hochschulen in dieser Gruppe befinden sich noch im Projektstatus.

Abb. 14 Benennung von Verantwortlichen für alle Prozesse

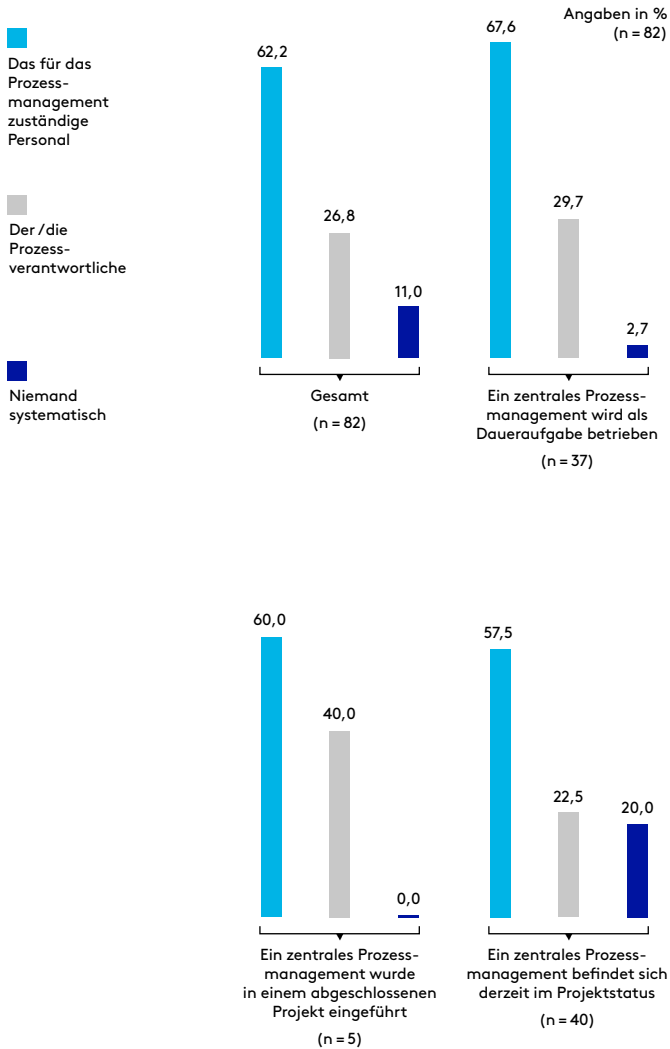


Das Fehlen eines offiziellen Prozessbeauftragten ist insbesondere dann als problematisch anzusehen, wenn tatsächlich der kontinuierliche Verbesserungsprozess – wie in der Theorie vorgesehen – an dieser Rolle hängt ([Schmelzer und Sesselmann 2010, S.165](#)). Hier zeigt die Hochschulpraxis ein anderes Bild: Auf die Frage, wer eigentlich für die Aktualisierung dokumentierter Prozesse verantwortlich sei, antworteten knapp $\frac{2}{3}$ der Befragten mit „das für Prozessmanagement zuständige Personal“ (vgl. [Abb. 15](#)). An den Hochschulen, die sich noch im Projektstatus befinden, ist diese Frage vielfach noch ungeklärt. Nur in weniger als $\frac{1}{3}$ der Hochschulen erfüllen tatsächlich die Prozessverantwortlichen die mit ihrer Rolle eigentlich verbundene Aufgabe.

Branchenvergleich

Unklare Zuständigkeiten im Prozessmanagement sind keineswegs hochschulspezifisch: Auch in der Unternehmenspraxis waren zumindest bis 2010 Strukturen zur kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen „meist nicht etabliert“ ([Müller 2011, S.10](#)).

Abb. 15 Zuständigkeit für Prozessaktualisierungen



4.3 Anwendungsbereiche

Die folgenden Abschnitte erläutern, welche Themenfelder durch das Prozessmanagement abgedeckt und welche Organisationseinheiten einbezogen werden. Im Einzelnen geht es um folgende Fragen:

- [4.3.1] In welchen Organisationsbereichen der Hochschulen wird Prozessmanagement genutzt?
- [4.3.2] Welche Arten von Prozessen werden berücksichtigt, vor allem übergreifende oder bevorzugt interne Abläufe einzelner Einrichtungen?
- [4.3.3] Wie viele Prozesse werden analysiert und dokumentiert?
- [4.3.4] Welches sind aus Sicht der Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer die wichtigsten Prozesse?
- [4.3.5] Und: Welche Prozesse werden von den Adressaten der Prozessdokumentation am häufigsten abgerufen?

4.3.1 Einsatzbereich von Prozessmanagement an Hochschulen

Von den teilnehmenden Hochschulen, die derzeit Prozessmanagement betreiben, setzen

- ca. drei Viertel dieses Managementkonzept sowohl in der Zentralverwaltung als auch in den Fakultäten, Fachbereichen und Instituten ein ([vgl. Tab. 4](#)).
- Von etwa 23 % dieser Hochschulen wird das Konzept dagegen nur in der Zentralverwaltung genutzt.
- Lediglich 2,3 % beschränken das Prozessmanagement auf einzelne oder mehrere Fakultäten, Fachbereiche oder Institute.

Tab. 4 Einsatzbereich des Prozessmanagements

(n=86)	Häufigkeit	Prozent
Nur in der Zentralverwaltung	20	23,3%
Nur in einer oder mehreren Fakultät(-en) bzw. Fachbereichen bzw. Instituten	2	2,3%
Sowohl als auch	64	74,4%

Eine Detailauswertung legt dabei die Vermutung nahe, dass die Fokussierung des Prozessmanagements auf die Zentralverwaltung häufig eine Übergangslösung darstellt:

- Keine der Hochschulen, die vor 2010 mit dem Prozessmanagement begonnen hat, beschränkt ihr Prozessmanagement auf die Zentralverwaltung.
- Dagegen befindet sich das Prozessmanagement an 70 % dieser Hochschulen (n= 20) noch im Projektstatus.

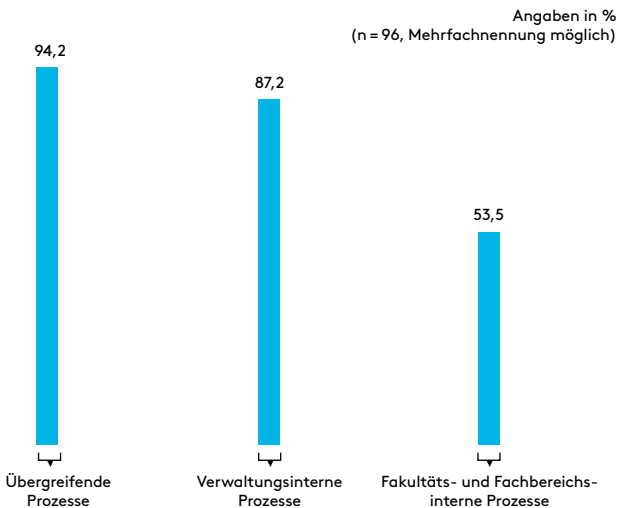
4.3.2 Art der analysierten Prozesse

Um zu beurteilen, welche Prozesskategorien im Prozessmanagement bearbeitet werden, erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine geschlossene Frage mit der Möglichkeit der Mehrfachantwort und folgenden drei Vorschlägen: übergreifende, verwaltungs- bzw. fachbereichsinterne Prozesse.

Die 86 Hochschulen gaben insgesamt 202 Antworten, d.h. durchschnittlich 2,3 Antworten. Schon dieser Wert zeigt, dass die meisten Hochschulen in allen drei Prozesskategorien aktiv sind. Im Detail:

- Ca. 94 % der Hochschulen analysieren im Rahmen ihres Prozessmanagements übergreifende Prozesse, also Abläufe, die die gesamte Hochschule betreffen, tendenziell viele Schnittstellen zwischen Fakultäten, Fachbereichen oder Instituten und der Zentralverwaltung aufweisen sowie größtenteils hochschulweite Gültigkeit besitzen.
- Von 87,2 % der Hochschulen werden auch verwaltungsinterne Prozesse analysiert.
- Rein fakultäts-, fachbereichs- oder institutsinterne Prozesse werden seltener analysiert. Aber auch in diesem Feld ist noch mehr als die Hälfte der Hochschulen aktiv.

Abb. 16 Art der analysierten Prozesse

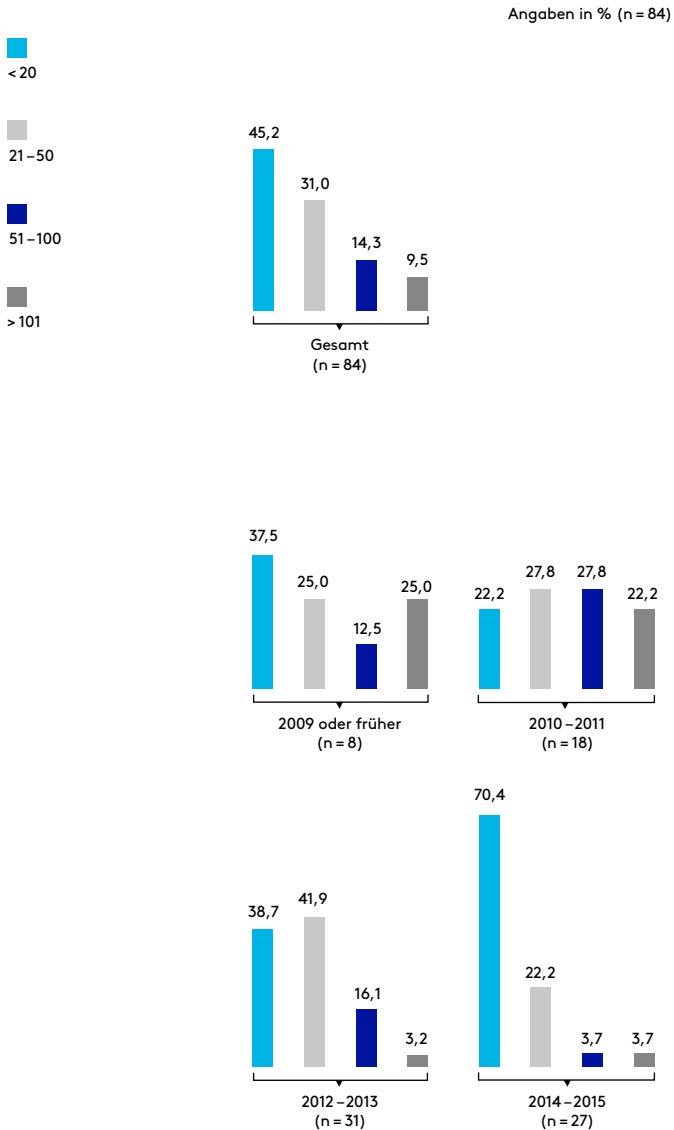


4.3.3 Anzahl der analysierten Prozesse

Der Umfang des Prozessmanagements – gemessen anhand der Zahl der bislang analysierten und dokumentierten Prozesse – variiert stark ([vgl. Abb. 17](#)):

- Ca. 45 % der im Prozessmanagement aktiven Hochschulen haben bislang weniger als 20 Prozesse bearbeitet,
- knapp ein Drittel hat zwischen 21 und 50 Prozessen bearbeitet.
- Eine Zahl von 50 bis 100 Prozessen wurde von 14 % der Hochschulen angegeben.
- Über 100 Prozesse wurden bislang lediglich durch ca. 10 % der Hochschulen analysiert und dokumentiert.

Abb. 17 Anzahl der dokumentierten Prozesse, nach Startjahr des Prozessmanagements



Der naheliegende Zusammenhang, dass Hochschulen, die erst kürzer im Prozessmanagement aktiv sind, weniger Prozesse analysiert und dokumentiert haben als „erfahrenere“ Hochschulen, wird durch die Rückmeldungen der Teilnehmenden bestätigt (vgl. Abb. 17). Auch ein Chi-Quadrat-Test bestätigt diesen Zusammenhang.

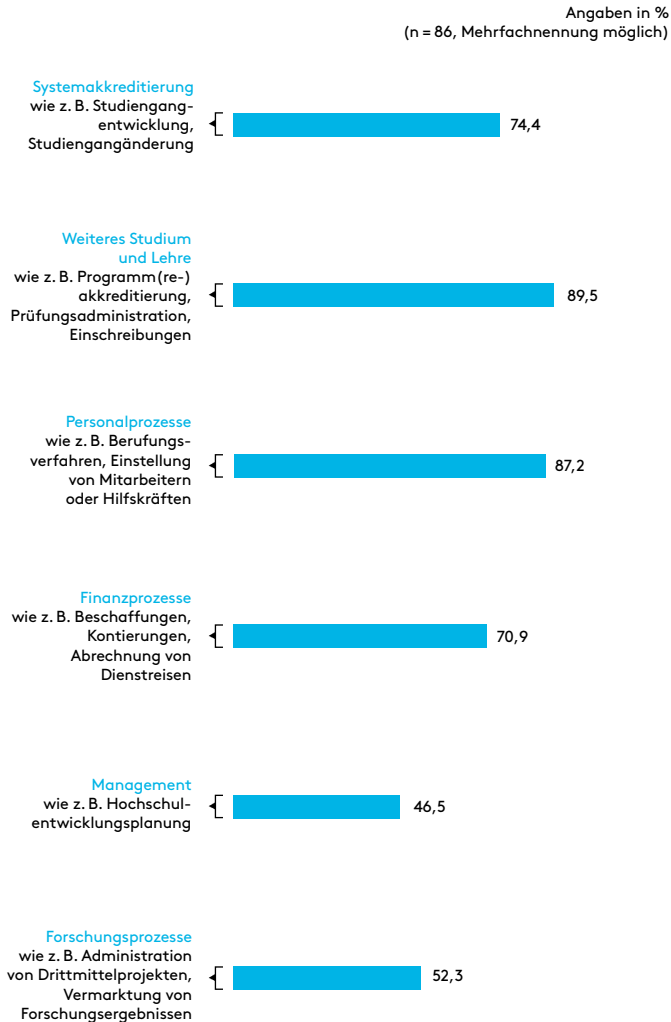
4.3.4 Themenspektrum

Angesichts der vielfältigen Anforderungen, die über das Akkreditierungswesen an das Qualitätsmanagement im Handlungsfeld Studium und Lehre gerichtet werden, überrascht es wenig, dass Prozesse aus dem Bildungskontext am häufigsten im Rahmen des Prozessmanagements bearbeitet werden. Dies ist an knapp 90 % der teilnehmenden Hochschulen der Fall (vgl. Abb. 18). Dabei werden bereits an ca. 75 % der Hochschulen Prozesse aus dem Kontext der Systemakkreditierung bearbeitet.

Gleichzeitig geht das Prozessmanagement aber deutlich über diesen Kernprozess der Hochschulen hinaus: Mehr als 87 % der Hochschulen haben Personalprozesse analysiert, über 70 % der Einrichtungen Finanzprozesse.

Nachrangig werden bisher Forschungs- und Managementprozesse behandelt, wobei beide Themenfelder aber immerhin an fast jeder zweiten Hochschule im Prozessmanagement aufgegriffen werden.

Abb. 18 Themenspektrum der analysierten Prozesse



Aus den Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf die offene Frage nach den „drei wichtigsten bereits analysierten Prozessen“ ergibt sich folgende Liste der TOP 10:

- Studiengang entwickeln und einführen,
- Berufungsverfahren durchführen,
- Studiengang weiterentwickeln,
- Evaluationen durchführen,
- Prüfungen organisieren und durchführen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen,
- Beschaffungen durchführen,
- Bewerbungs-, Zulassungs- und Einschreibeverfahren durchführen,
- Interne Akkreditierung durchführen,
- Drittmittelprojekte durchführen.

In der Praxis spiegelt sich diese Themenvielfalt häufig in der organisatorischen Zuordnung des Prozessmanagements wider: Ist das Themenfeld als Teil des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre zu verorten und z. B. der Verantwortung einer Vizepräsidentin oder eines Vizepräsidenten mit entsprechender Aufgabenbezeichnung zu unterstellen? Oder ist Prozessmanagement, wie früher häufig Organisationsentwicklung, als klassische Verwaltungsaufgabe anzusehen und z. B. integriert in ein Dezernat der Kanzlerin bzw. dem Kanzler zuzuordnen? Eine klare Lösung bieten die Befragungsergebnisse natürlich nicht. Sie helfen nur zu verstehen, warum es für die Institutionalisierung des Prozessmanagements keine eindeutige, hochschulübergreifend „richtige“ Lösung geben kann.

Branchenvergleich

Verglichen mit Unternehmen haben die an unserer Umfrage beteiligten Hochschulen in auffallend höherem Umfang administrative Themenfelder in das Prozessmanagement integriert. Unternehmen fokussieren – so die PWC-Studie – deutlich häufiger auf die wertschöpfenden Prozesse (45%) (Müller 2011, S.26). Eine Erklärung hierfür liegt auf der Hand: Die Kernprozesse einer Hochschule – Lehre, Forschung, ggf. auch Transfer – entziehen sich weitestgehend einer Optimierung und Dokumentation im klassischen Sinne des Prozessmanagements. So werden z. B. Veränderungen im Lehr-/Lernprozess durch hochschuldidaktische Beratung oder Qualifizierung angetrieben, eine Prozessvisualisierung bietet sich dagegen eher für lehrbegleitende, administrative Prozesse an (von der Einschreibung über Prüfungen bis hin im Idealfall zur Exmatrikulation nach erfolgreichem Studienabschluss).

4.3.5 Meist genutzte Prozesse

Lediglich sechs der 86 Hochschulen, die Prozessmanagement in einem fortgeschrittenen Status betreiben, werten die Nutzung der veröffentlichten Prozessbeschreibungen systematisch aus. Deshalb ist die Datenlage für Aussagen über die am meisten genutzten Prozessbeschreibungen recht dünn. Die Antworten seien zur ersten Orientierung aber dennoch hier genannt.

Folgende Prozesse wurden mindestens von zwei Hochschulen genannt:

- Berufungsverfahren durchführen,
- Studiengang weiterentwickeln,
- Evaluationen durchführen,
- Prüfungen organisieren,
- Dienstreisen beantragen und abrechnen.

Des Weiteren wurden mit jeweils einer Nennung aufgeführt:

- Studiengang entwickeln,
- Mitarbeiter einstellen,
- Beschaffungen durchführen,
- Drittmittelprojekte durchführen.

4.4 Zielgruppen, Marketing, Nutzung

Mit der Frage nach den am häufigsten abgerufenen Prozessen wurde im vorherigen Kapitel bereits der Bogen zu den Adressaten der Prozessbeschreibungen geschlagen. Im Folgenden beantworten wir weitere Fragen in diesem Zusammenhang:

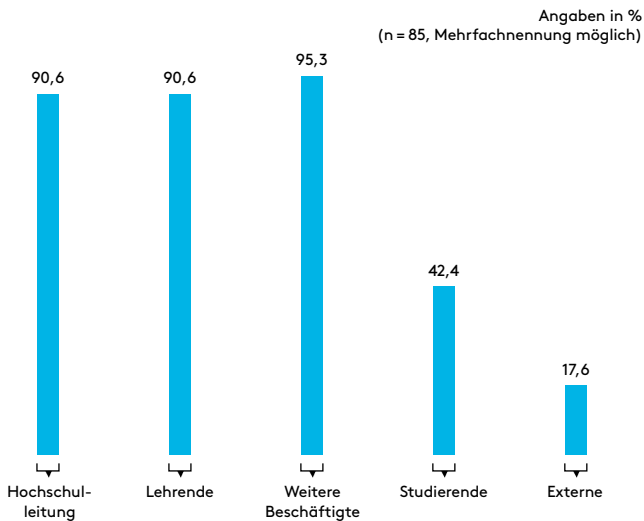
- [4.4.1] Wer sind eigentlich die Zielgruppen des Prozessmanagements bzw. der Prozessdokumentation an Hochschulen?
- [4.4.2] Mit welchen Maßnahmen versuchen die Hochschulen, die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppen auf die Unterstützungsangebote des Prozessmanagements zu lenken?
- Und: [4.4.3] Gelingt dies? Wie sind – nach Einschätzung der Befragungsteilnehmenden – der Bekanntheits- und Nutzungsgrad der Angebote?

4.4.1 Zielgruppen

Bei der Frage nach den Zielgruppen der Prozessbeschreibungen haben 85 beteiligte Hochschulen insgesamt 286 Antworten abgegeben (vgl. Abb. 19). Dabei wurden

- die drei Antwortkategorien Hochschulleitung, Lehrende und weitere Beschäftigte von 90 bis 95 % der Hochschulen als Zielgruppe genannt,
- Studierende hingegen lediglich von ca. 42 % der Hochschulen als Zielgruppe des Prozessmanagements angesehen,
- Externe sogar nur von 17,6 % der Hochschulen.

Abb. 19 Zielgruppen des Prozessmanagements



Diese Wertung belegt eine starke Fokussierung auf den Kreis der Beschäftigten an den Hochschulen und korrespondiert auch mit den Themen der analysierten Prozesse (vgl. 4.3.4). Erstaunlich ist jedoch, dass die Hauptempfänger der Kernleistungen Lehre und Weiterbildung, die Studierenden, bislang nur bei weniger als der Hälfte der Hochschulen als Zielgruppe gelten. Die zunehmende Digitalisierung von Hochschulprozessen und vor allem die Implementierung von Campus Management Systemen legen jedoch die Vermutung nahe, dass sich dies in den kommenden Jahren ändern wird: Gute Prozessbeschreibungen können auch für Studierende die Transparenz über relevante Abläufe verbessern (z. B. Organisation von Praxisphasen, Durchführung von Abschlussarbeiten). Vor allem aber dürften Studierende künftig stärker davon profitieren, dass Prozessanalyse und -optimierung in Workflow-Angebote für diese Zielgruppe münden.

4.4.2 Marketing

Damit Prozessmanagement nach der Optimierung der bestehenden Abläufe und der Festlegung eines Soll-Prozesses auch tatsächlich in die Organisation hineinwirken kann, müssen die Abbildungen oder Dokumente den Adressaten überhaupt bekannt sein. Neun Einrichtungen haben auf die offene Frage nach ihrem „Prozessmanagementmarketing“ geantwortet. Auf eine quantitative Auswertung soll daher verzichtet werden. Die Angaben können aber als Denkanstöße für ähnliche Maßnahmen an der eigenen Hochschule dienen. Folgende Ansätze lassen sich unterscheiden:

- Einbeziehung in die Prozessanalyse oder regelmäßige Prozessaudits (z. B. einmal jährlich);
- Persönliche Kommunikation der Prozessdokumentation, z. B.
 - bei Gremiensitzungen (z. B. Fakultätsrat, Fachbereichskonferenz),

- bei Personalratsversammlungen,
 - bei Schulungen;
- Digitale Kommunikation, z. B.
- offizielle Freigabemail der Hochschulleitung,
 - regelmäßige News im Internet,
 - Notwendigkeit, das Portal zu nutzen, da es verbindlicher Ablageort für Vorlagen und Dokumente ist;
- Giveaways.
- Mehrere Hochschulen haben die Information zum Prozessmanagement zudem gezielt in den „Onboarding-Prozess“ für neue Beschäftigte integriert, sei es im Zuge der Einarbeitung oder im Rahmen gezielter Einführungsveranstaltungen.

4.4.3 Bekanntheits- und Nutzungsgrad

Der Bekanntheits- und Nutzungsgrad der Prozessbeschreibungen wird an den wenigsten Hochschulen systematisch erfasst: Nur sechs von 83 Hochschulen gaben an, dass sie die Zugriffe auf die Prozessbeschreibungen systematisch auswerten. Die Angaben in diesem Abschnitt spiegeln also vor allem die subjektive Einschätzung der antwortenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer wider. Danach

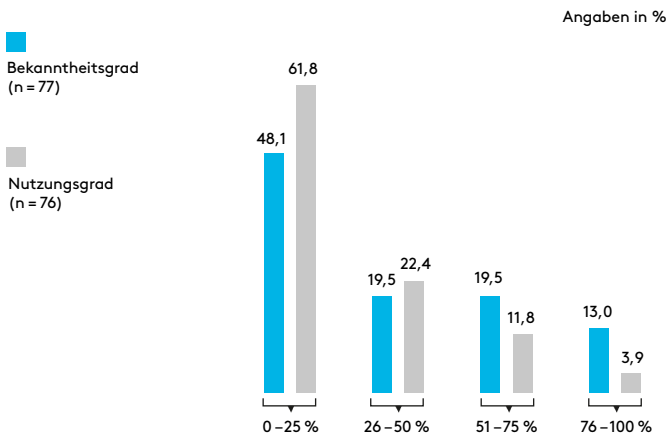
- scheint an nahezu der Hälfte der Hochschulen weniger als ein Viertel aller Beschäftigten die Prozessbeschreibungen zu kennen.
- Jeweils knapp 20 % der Hochschulen schätzen die Bekanntheit auf 26 – 50 % bzw. 51 – 75 % aller Beschäftigten ein.

- Nur 13 % der Hochschulen schätzen, dass mehr als drei Viertel aller Beschäftigten von den Prozessbeschreibungen wissen.

Da nicht jede Person, die eine Prozessbeschreibung kennt, diese auch nutzt, fällt die Einschätzung bezüglich des Nutzungsgrads noch schwächer aus:

- Mehr als 60 % der Hochschulen gehen davon aus, dass weniger als 25 % der Beschäftigten die Angebote des Prozessmanagements tatsächlich nutzen.
- Eine moderate Nutzung durch 26 – 50 % wird von ca. ¼ der Hochschulen vermutet.
- Nur an 15 % der Hochschulen wird eine Nutzung der Prozessbeschreibungen durch mehr als 50 % der Adressaten geschätzt.
- Drei Hochschulen gehen sogar davon aus, dass mehr als 75 % ihrer Beschäftigten die Prozessbeschreibungen nutzen.

Abb. 20 Bekanntheitsgrad und Nutzungsgrad



Aus verschiedenen Kreuzauswertungen ergeben sich folgende Tendenzen:

- Sowohl Bekanntheits- als auch Nutzungsgrad steigen mit der Laufzeit des Prozessmanagements und der Anzahl der dokumentierten Prozesse. Zum Beispiel liegt der Anteil der Hochschulen, an denen mindestens jeder zweite Adressat die Prozessbeschreibungen tatsächlich kennt, bei den acht Einrichtungen, die 2009 oder früher mit dem Prozessmanagement gestartet sind bei 75 %. Bei den Hochschulen mit einem Start in 2014 oder 2015 liegt diese Quote erst bei 21 %.
- Eine zunehmende Zahl der Beschäftigten im Prozessmanagement scheint für die Bekanntheit und Nutzung der Angebote förderlich zu sein. Dies ist naheliegend, da – s.o. – ein eindeutig positiver Zusammenhang zur Anzahl der dokumentierten Prozesse besteht und diese wiederum mit mehr Personal steigt. Besonders lohnend scheint im Hinblick auf Bekanntheits- und Nutzungsgrade die Beschäftigung von 2–5 VZÄ im Prozessmanagement zu sein, wobei die Ergebnisse hier aber auf Angaben von lediglich fünf Hochschulen beruhen. Diese erreichen in der Selbsteinschätzung deutlich bessere Bekanntheits- und Nutzungswerte als Hochschulen mit weniger und – interessanterweise – mehr Personal. Letztere befinden sich allerdings noch alle im Projektstatus, so dass es hier zu früh sein dürfte, die Wirkung abschließend zu beurteilen.
- Das Angebot eines interaktiven Prozessportals oder anderer, zentral gepflegter Webseiten scheinen den Bekanntheits- und Nutzungsgrad deutlich zu verbessern verglichen mit dezentralen Webseiten oder Druckversionen, wobei zu letzteren aber nur insgesamt vier Rückmeldungen vorliegen.

- Mit der Größe der Organisation nehmen Bekanntheits- und Nutzungsgrad tendenziell ab. Zum Beispiel wird von keiner Hochschule mit mehr als 20.000 Studierenden ein Bekanntheitsgrad von mehr als 50 % vermutet, der Nutzungsgrad wird hier bei allen Einrichtungen auf maximal 25 % geschätzt. Dagegen schätzt in der annähernd gleich starken Gruppe der Hochschulen mit weniger als 1.000 Studierenden fast jede zweite Einrichtung, dass mindestens jeder zweite Adressat die Prozessbeschreibungen kennt.

4.5 Prozesslandkarten an deutschen Hochschulen

Die Prozesslandkarte ([vgl. 2.2.3](#)) kann beim Ein- und Durchführen von Prozessmanagement eine wichtige Rolle spielen: Sie fasst als ‚Schwester‘ des Organigramms die Ablauforganisation zusammen und unterstützt so die Systematisierung der Prozesse. Aber nicht nur in diesem Kontext, sondern auch für andere Aufgaben in der Hochschule kann eine Prozesslandkarte als Bezugspunkt hilfreich sein (z. B. für die Strukturierung einer strategischen SWOT-Analyse). Vor diesem Hintergrund beantworten die nächsten Abschnitte folgende Fragen:

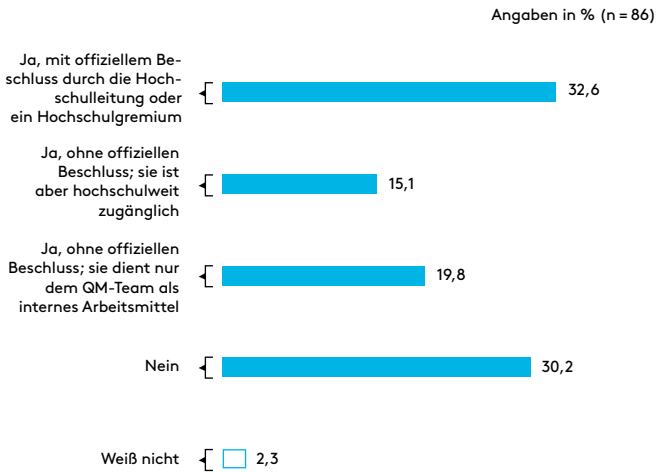
- [\[4.5.1\]](#) Gibt es an den teilnehmenden Hochschulen überhaupt eine Prozesslandkarte, wie ist diese ggf. legitimiert?
- Falls es eine Prozesslandkarte gibt:
 - [\[4.5.2\]](#) Wie bekannt ist die Prozesslandkarte nach Einschätzung der Teilnehmenden?
 - [\[4.5.3\]](#) Welche Zielsetzung wurde oder wird mit ihrer Entwicklung verfolgt?
 - [\[4.5.4\]](#) Wie wird sie nach Kenntnis der Teilnehmenden in den Hochschulen genutzt?

4.5.1 Vorhandensein und Legitimation der Prozesslandkarten

Von den 86 Hochschulen, die Prozessmanagement betreiben, nutzen gut 2/3 eine hochschulweite Prozesslandkarte, wenn auch mit unterschiedlichem Status:

- In 33 % der Hochschulen gibt es eine durch offiziellen Beschluss der Hochschulleitung legitimierte Prozesslandkarte;
- 15 % der Hochschulen verfügen über eine hochschulweit zugängliche Prozesslandkarte, jedoch ohne formellen Gremienbeschluss;
- Weitere 20 % der Hochschulen haben zwar eine Prozesslandkarte erstellt. Diese dient aber lediglich als internes Arbeitsmaterial des QM-Teams.

Abb. 21 Existenz und Legitimation einer Prozesslandkarte



Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die Teilmenge der Hochschulen, an denen eine Prozesslandkarte existiert.

Prozesslandkarte und Umfang des Prozessmanagements

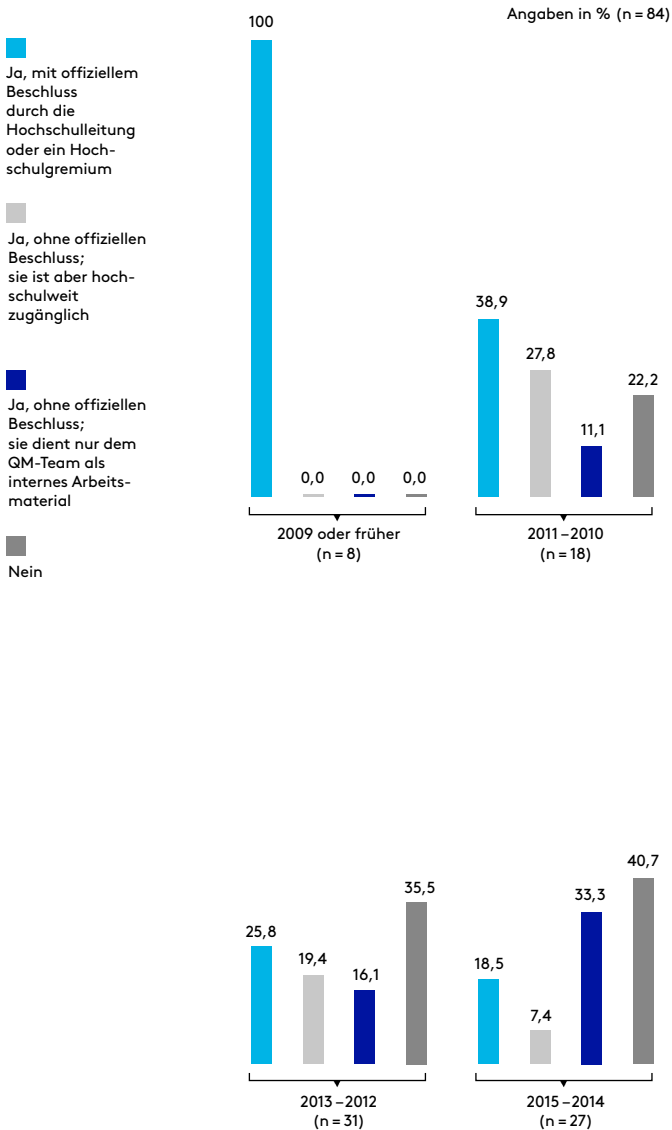
Die genauere Analyse bestätigt die naheliegende Vermutung, dass der Bedarf nach Einführung einer Prozesslandkarte mit der Zahl der analysierten Prozesse steigt: Hochschulen, die mehr als 100 Prozesse analysiert haben, nutzen überdurchschnittlich häufig eine hochschulweite Prozesslandkarte (ca. 78 %). Umgekehrt ist bei den Hochschulen mit weniger als 20 analysierten Prozessen der Anteil derer besonders hoch, die noch keine Prozesslandkarte entwickelt haben (knapp 40 %).

Prozesslandkarte und Start des Prozessmanagements

Dass die Prozesslandkarte offenbar ein Indiz für den Reifegrad des Prozessmanagements ist, bestätigt auch eine Kreuzanalyse mit den Anfangsdaten des Prozessmanagements:

- Alle Hochschulen, die vor 2009 mit dem Prozessmanagement begonnen haben, verfügen über eine hochschulweite Prozesslandkarte, die offiziell von der Hochschulleitung bestätigt wurde.
- Bei den übrigen Hochschulen nimmt der Anteil der Einrichtungen mit Prozesslandkarte kontinuierlich zu, je länger das Prozessmanagement betrieben wird (Start 2014 – 2015: knapp 60 %; Start 2010 – 2011: fast 80 %).
- Gleichzeitig nimmt mit der Dauer des Prozessmanagements der Anteil der Hochschulen ab, in denen die Prozesslandkarte nur vom QM-Team genutzt wird (zwischen den Kategorien 2014 – 2015 und 2010 – 2011 von ca. 33 % auf ca. 11 %).

Abb. 22 Existenz und Legitimation von Prozesslandkarten, je nach Start des Prozessmanagements



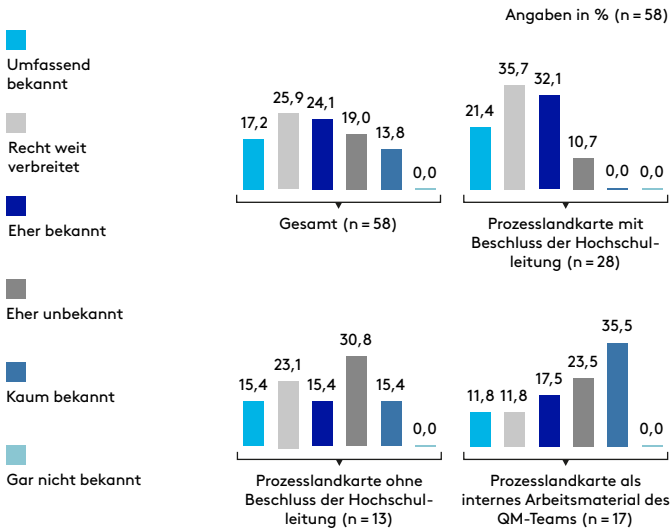
4.5.2 Bekanntheitsgrad der Prozesslandkarten

Der Bekanntheitsgrad der Prozesslandkarten wird an den 58 teilnehmenden Hochschulen, die dieses Instrument nutzen, sehr unterschiedlich bewertet:

- 1/3 beurteilt die Bekanntheit skeptisch („eher unbekannt“ oder „kaum bekannt“);
- immerhin jede zweite Hochschule hat die Kategorien „eher bekannt“ oder „recht weit verbreitet“ gewählt;
- und an 17 % der Einrichtungen wird die Landkarte sogar als „umfassend bekannt“ eingeschätzt.

Dabei bestätigen die abgegebenen Einschätzungen die naheliegende These, dass ein offizieller Gremienbeschluss die Bekanntheit der Prozesslandkarte fördert: 89% der Hochschulen mit einer offiziell legitimierten Prozesslandkarte haben die Kategorien „eher bekannt“ oder besser gewählt. Ohne diesen Beschluss sinkt der Anteil dieser positiven Kategorien unter 50%.

Abb. 23 Bekanntheitsgrad der Prozesslandkarten, je nach Legitimation



4.5.3 Zielsetzungen bei der Nutzung der Prozesslandkarten

Die Hochschulen mit etablierter Prozesslandkarte konnten in einer offenen Frage bis zu drei Ziele angeben, die mit der Einführung der Landkarte verbunden waren. Die Ergebnisse lassen sich zu drei Themenfeldern verdichten:

- Prozesslandkarten werden immer zur direkten Unterstützung des Prozessmanagements eingesetzt. Sie strukturieren die Abläufe der Hochschule, erlauben einen schnellen Überblick über die wichtigsten Aufgabenfelder und erleichtern die Auswahl und Priorisierung der zu optimierenden Prozesse. Auf diese Weise wird die Prozesslandkarte zu einer zentralen Grundlage des Qualitätsmanagements.

Darüber hinaus gibt es eine eher technische und eine eher institutionelle Perspektive:

- Prozesslandkarten sollen bei der Navigation im Prozessportal genutzt werden.
- Mit der Einführung des Instruments wird in einigen Einrichtungen insgesamt eine Stärkung des Prozessdenkens angestrebt.

4.5.4 Anwendungsgebiete der Prozesslandkarten

45 Hochschulen haben Angaben zur Anwendung ihrer Prozesslandkarten gemacht. Dabei entsprechen die häufigsten Nennungen tatsächlich den mit der Einführung verfolgten Zielen:

- Die Prozesslandkarte wird als grundlegender Bezugspunkt des QM genutzt (29 %).
- Sie erlaubt die Auswahl der im Prozessmanagement zu bearbeitenden Prozesse (24 %) und
- ist vor allem eine wichtige Basis des Prozessportals (33 %).

Interessant sind die weiteren Nennungen: Prozesslandkarten werden

- zur Informationsvermittlung in Akkreditierungs- oder Zertifizierungsverfahren (16 %) und
- vereinzelt sogar zur Einarbeitung neuer Beschäftigter eingesetzt (9 %).
- Auch wird im Rahmen von Softwareprojekten darauf Bezug genommen (16 %).

Einzelne Hochschulen nutzen die Landkarten zudem

- als Bezugspunkt bei der Entwicklung eines Leitbilds oder Organigramms oder
- als Strukturierungshilfe bei der Konzeption weiterer Managementsysteme (z. B. Risikomanagement-System).

4.6 Eingesetzte Technik

Nachdem der Entwicklungsstand bisher vor allem aus inhaltlicher Perspektive betrachtet wurde, soll im folgenden Kapitel der Fokus stärker auf die eingesetzte Technik gerichtet werden. Hier geht es um die Fragen:

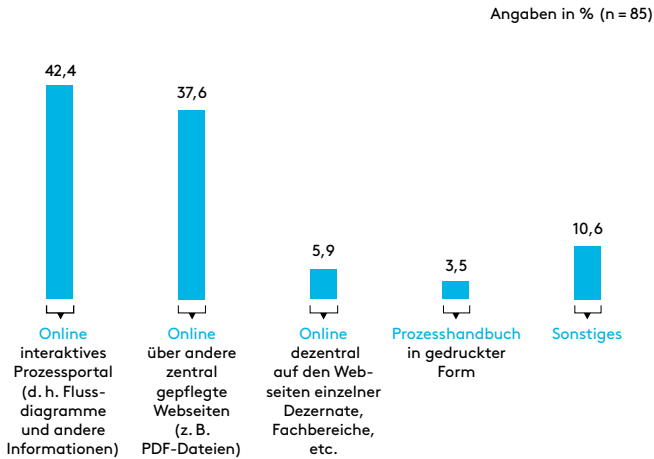
- [\[4.6.1\]](#) Wie werden die Prozessbeschreibungen bereitgestellt?
- [\[4.6.2\]](#) Inwieweit sind die Darstellungen interaktiv oder Grundlage eines automatisierten Workflows?
- [\[4.6.3\]](#) Welche Software wird ggf. genutzt? Und warum?

4.6.1 Bereitstellung der Prozessbeschreibungen

Die Zukunft des Prozessmanagements scheint eindeutig digital und zentral zu sein. Von den teilnehmenden Hochschulen, die Prozessmanagement betreiben, veröffentlichen 80 % ihre Prozessbeschreibungen online über eine zentral gepflegte Quelle:

- Mehr als 42 % der Hochschulen nutzen bereits ein Prozessportal mit Flussdiagrammen und weiteren verlinkten Dokumenten,
- weitere knapp 38 % stellen die Prozessbeschreibungen über zentrale Webseiten zur Verfügung, z. B. über PDF-Dateien.

Abb. 24 Art der Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen



Demgegenüber werden dezentrale Formen der Bereitstellung nur von 5,9 % der Hochschulen mit Prozessmanagement verfolgt. Ein gedrucktes Prozesshandbuch halten lediglich 3,5 % der Hochschulen vor.

Die Kategorie Sonstiges, die eine offene Freitextantwort zuließ, wurde von 10,6 % der Hochschulen genutzt. In den Freitexten wurde in den meisten Fällen darauf verwiesen, dass sich die Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen derzeit verändere oder die Technik noch nicht abschließend festgelegt worden sei.

Interessant sind folgende Kreuzauswertungen:

- Wenn mehr als fünfzig Prozesse veröffentlicht werden, nimmt die Präferenz der Portallösung eindeutig zu. Bei einer kleineren Zahl nutzen lediglich knapp 30 % der Hochschulen interaktive Portale, bei mehr als 50 Prozessen sind es dagegen deutlich über 80 %.

- Da die Dokumentation von mindestens fünfzig Prozessen natürlich eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt, ist es konsequent, dass der Anteil der Portallösungen bei den Hochschulen geringer ist, die erst 2012 oder später mit dem Aufbau des Prozessmanagements begonnen haben (ca. 1/3 verglichen mit ca. 2/3 bei Hochschulen mit einem Startjahr vor 2012).

4.6.2 Interaktivität und Workflowunterstützung

Ein umfassendes Prozessmanagement bietet den Hochschulmitgliedern nicht nur Erläuterungen, wer wann was wie tun soll. Vielmehr ist es durchaus möglich, dass Prozessdokumentationen

- interaktiv gestaltet werden und die Nutzerinnen und Nutzer direkt über Links zu hilfreichen Formularen, anderen Dokumenten oder nützlichen Webseiten geführt werden; oder
- sogar Workflows angestoßen werden, indem z. B. Eingaben in Formulare, die das Prozessportal zur Verfügung stellt, automatisiert weiter verarbeitet werden (z. B. über einen Formularyserver oder ein Dokumentenmanagementsystem).

Die letztgenannte Option nutzt nach Kenntnis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bisher keine der antwortenden Hochschulen (95 % „Nein“, 5 % „Weiß ich nicht“) ([vgl. Tab. 5](#)).

Interaktive Prozessportale sind dagegen bereits weit verbreitet: Mehr als 60 % der 82 Hochschulen, die diese Frage beantwortet haben, nutzen diese Option.

Tab. 5 Workflowunterstützung der Prozessbeschreibungen

	Können Ihre Prozessbeschreibungen Workflows anstoßen?	
	Häufigkeit	Prozente
ja	0	0,0
Nein	78	95,1
Weiß ich nicht	4	4,9
Gesamt	82	100,0

Tab. 6 Interaktivität der Prozessbeschreibungen

	Sind Ihre Prozessbeschreibungen interaktiv?	
	Häufigkeit	Prozente
ja	50	61,0
Nein	30	36,6
Weiß ich nicht	2	2,4
Gesamt	82	100,0

4.6.3 Softwareauswahl

85 Hochschulen machten Angaben zu der im Prozessmanagement genutzten Software. Die häufigste Nennung entfiel dabei mit fast $\frac{1}{3}$ der Antworten auf das Microsoft Office-Paket bzw. genauer auf die Software Visio (18 Antworten).

Jeweils mindestens fünf Nennungen gab es für die Angebote der folgenden Gruppe spezieller Prozessmodellierungs-Tools (in alphabetischer Reihenfolge):

- Aris,
- iGrafx (Process Central oder Flowcharter),

- PICTURE sowie
- Signavio.

Um Marktrecherchen für die Softwareauswahl zu erleichtern, seien hier ebenfalls in alphabetischer Reihenfolge die weiteren von Befragungsteilnehmern genannten Produkte genannt:

- Activity,
- Adonis,
- Aeneis,
- Astah,
- BIC (Design oder Portal),
- Bizagi,
- Egotech CMS,
- Glify,
- IMS,
- Media-Wiki,
- Sycat,
- SemTalk,
- Viflow.

Branchenvergleich

Auch in Unternehmen dominieren derzeit (noch) die reinen Zeichnungstools, so die Ergebnisse einer Befragung der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Mehr als 50% der Befragungsteilnehmer setzen auf entsprechende Produkte wie Microsoft Office (Powerpoint, Visio), 28% wählen ein datenbankbasiertes graphisches Prozess-Modellierungswerkzeug ([Brucker-Kley und Kykalová 2015, S.56](#))

In der Frage nach den Entscheidungskriterien, die für die Softwareauswahl ausschlaggebend gewesen sind, war den teilnehmenden Hochschulen die Möglichkeit der Mehrfachantwort gegeben. 83 Hochschulen haben diese Möglichkeit genutzt und im Schnitt 3 Antworten gegeben. Für jede zweite Hochschule waren folgende Kriterien ausschlaggebend:

- die Kosten und/oder
- die Usability der Software für das für die Prozessmodellierung zuständige Personal.

Jede dritte Hochschule hat zudem auf eines der folgenden Kriterien geachtet:

- die Tatsache, dass die Software bereits an anderen Stellen in der Hochschule genutzt wurde/wird,
- Erfahrungsberichte anderer Hochschulen oder
- die Usability in Hinblick auf die Adressaten der Prozessbeschreibungen.

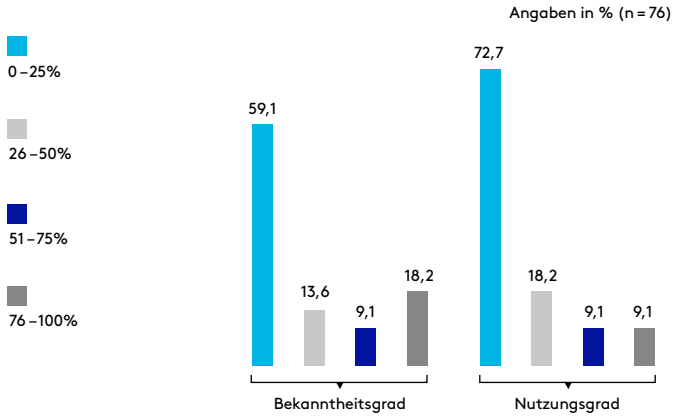
Die ebenfalls zur Auswahl angebotenen eher technischen Argumente – Datenbankunterstützung, Schnittstellen zu anderen Systemen, Speicherort der Daten und Dokumente – wurden dagegen seltener berücksichtigt.

Auf den ersten Blick war es für uns überraschend, dass die Usability für die Adressaten der Portale weniger häufig berücksichtigt wurde als die Anwenderfreundlichkeit für das im Prozessmanagement tätige Personal. Wir haben untersucht, ob dies Auswirkungen auf den Bekanntheits- und Nutzungsgrad der Prozessbeschreibungen hat. Unsere Annahme war, dass Hochschulen, an denen die Usability für die Adressaten bei der Softwareentscheidung einen hohen Stellenwert hat, höhere Bekanntheits- und Nutzungsgrade erreichen. Dies ließ sich aber nicht eindeutig bestätigen:

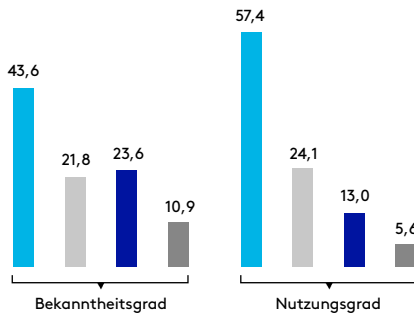
- Von den Hochschulen, die auf die Adressaten-usability achteten, konnte zwar ein deutlich höherer Anteil die besten Bekanntheits- und Nutzungsgrade erreicht werden, als von den Hochschulen mit anderen Prioritäten – Bekanntheitsgrad über 75 %: 18 % vs. 11 % bzw. Nutzungsgrad über 75 %: 9 % vs. 6 %.
- Aber gleichzeitig war auch der Anteil der Hochschulen, die in dieser Gruppe (mit Fokus Adressatenusability) nur sehr schwache Bekanntheits- und Nutzungsgrade aufwiesen, deutlich höher als an den Hochschulen mit anderen Prioritäten – Bekanntheitsgrad max. 25 %: 59 % vs. 44 % bzw. Nutzungsgrad max. 25 %: 73 % vs. 57 % (vgl. [Abb. 25](#)).

Offenbar sind sehr viele andere Faktoren für den Bekanntheits- und Nutzungsgrad wichtiger als das frühe Mitdenken der Adressaten im Rahmen der Softwareauswahl.

Abb. 25 Bekanntheits- und Nutzungsgrad, nach Kriterien der Softwarewahl



Hochschulen, die bei Softwareauswahl die Usability aus Sicht der Adressaten berücksichtigt haben (n=22).



Hochschulen, die bei Softwareauswahl die Usability aus Sicht der Adressaten nicht berücksichtigt haben (n = 54).

4.7 Organisation und Ressourcen

Natürlich ist ein professionelles Prozessmanagement nur mit einer angemessenen Personaldecke zu leisten. Aus diesem Grund interessierten uns die folgenden Fragen:

- [4.7.1] Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an den im Prozessmanagement erfahrenen Hochschulen mit diesen Aufgaben betraut? Gibt es eine eindeutige Relation zwischen der Personalkapazität und dem Entwicklungsstand des Prozessmanagements bzw. der Anzahl oder dem Bekanntheitsgrad der dokumentierten Prozesse?
- [4.7.2] In welchem Maße wird Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe durch unbefristete Mittel finanziert?

Qualitäts- und Prozessmanagement sind Aufgabenfelder, die zu vielen Arbeitsbereichen Berührungspunkte haben – zumindest in der Theorie. Uns interessierte die Praxis:

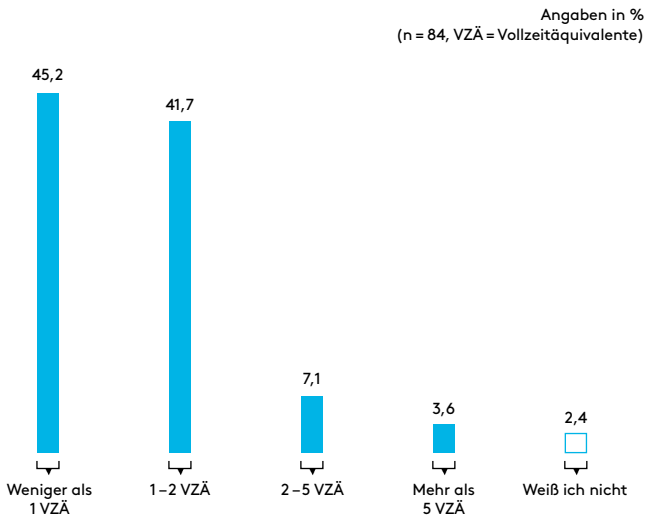
- [4.7.3] Mit welchen anderen Bereichen, die in einem weiten Sinne dem Qualitätsmanagement zugerechnet werden können, arbeitet das für Prozessmanagement zuständige Personal wie eng zusammen?

4.7.1 Für Prozessmanagement zuständiges Personal

Prozessmanagement wird an den meisten Hochschulen mit Personal im Umfang von höchstens zwei VZÄ (Vollzeit-äquivalenten) geleistet:

- Knapp 42 % der Hochschulen beschäftigen 1–2 VZÄ im Prozessmanagement.
- Viele Hochschulen (ca. 45 %) finanzieren derzeit weniger als eine Stelle.
- An zehn der 84 im Prozessmanagement aktiven Hochschulen arbeiten mehr als zwei VZÄ in diesem Themenfeld, an drei dieser Hochschulen sogar mehr als fünf.

Abb. 26 Für Prozessmanagement zuständiges Personal

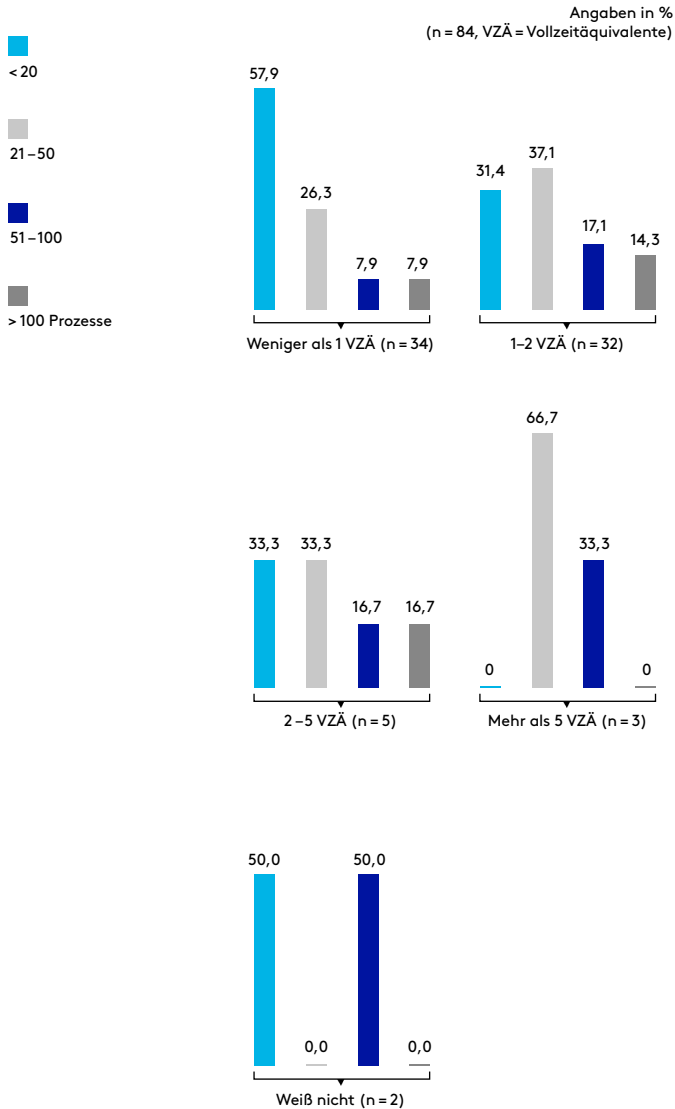


Das Personal ist ausschließlich (82,1 %) oder überwiegend (16,7 %) zentral verankert.

In der Tendenz wenig überraschend ist der Zusammenhang zwischen den Personalzahlen und der Anzahl der analysierten Prozesse:

- Jede dritte Hochschule mit 1–5 Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern hat mehr als 50 Prozesse dokumentiert. Bei den Hochschulen, die weniger als eine Stelle im Prozessmanagement finanzieren, liegt dieser Anteil bei nur ca. 16 %.
- Dagegen haben erwartungsgemäß deutlich mehr Hochschulen mit weniger als einer Stelle im Prozessmanagement weniger als 20 Prozesse analysiert und abgebildet: Hier liegt der Anteil bei 60 %, verglichen mit je ca. $\frac{1}{3}$ bei 1–5 beschäftigten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern. Bei den drei Hochschulen mit mehr als fünf VZÄ steigt der Anteil wieder auf 50 %; diese Hochschulen befinden sich aber alle noch im Projektstatus, so dass ihre Werte nicht verlässlich vergleichbar erscheinen.
- Auffällig ist schließlich, dass zwischen der Beschäftigung von 1–2 VZÄ bzw. 2–5 VZÄ kein deutlicher Unterschied erkennbar ist. Allerdings ist die Gruppe der Hochschulen mit 2–5 VZÄ im Prozessmanagement klein ($n=6$), so dass der Vergleich vorsichtig bewertet werden sollte. Insbesondere ist denkbar, dass neben den von uns berücksichtigten Prozesszahlen andere Aufgaben (z. B. Implementierung oder Pflege eines Campus Management Systems) von den größeren Teams übernommen werden.

Abb. 27 Anzahl abgebildeter Prozesse, nach beschäftigtem Personal

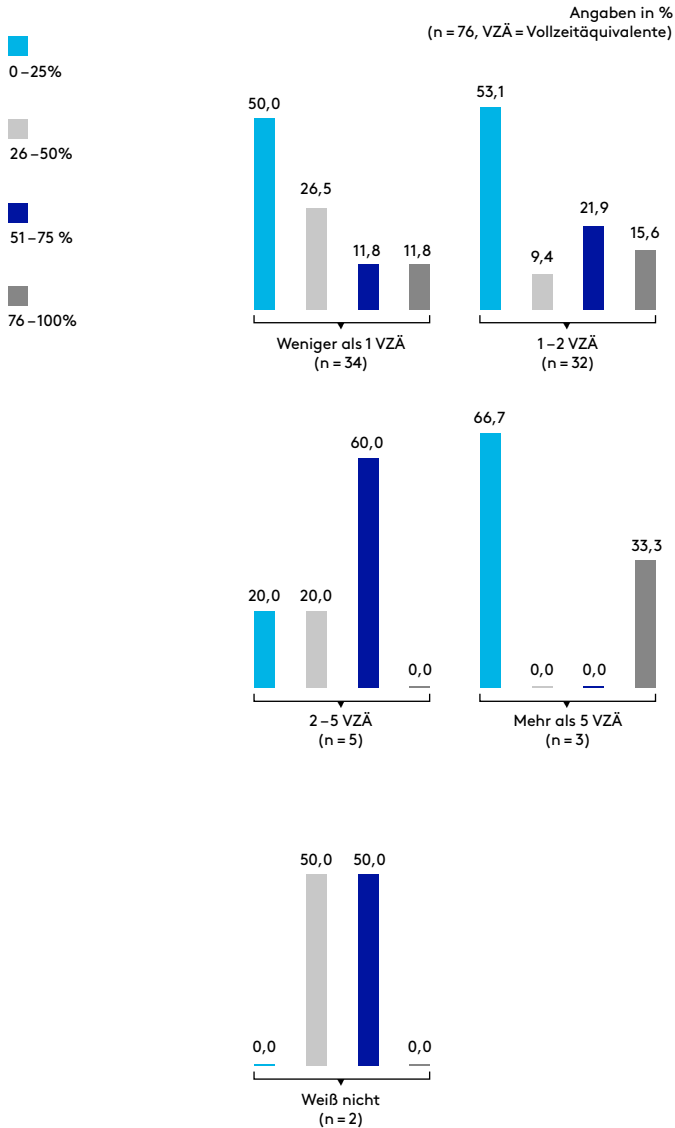


Bekanntheitsgrad und Nutzung

Eine größere Personalzahl trägt – vermutlich auch über die steigende Zahl der bearbeiteten Prozesse – zu einem höheren Bekanntheitsgrad der Systeme und zu einer steigenden Nutzerzahl bei.

- An jeder zweiten Hochschule, die 2 – 5 VZÄ im Prozessmanagement beschäftigt, kennen mindestens 50 % der potentiellen Nutzerinnen und Nutzer die Angebote des Prozessmanagements. Bei den Hochschulen mit weniger als 1 VZÄ liegt der Vergleichswert bei 24 %; bei den Hochschulen mit 1–2 VZÄ bei 38 % ([vgl. Abb. 27](#)).

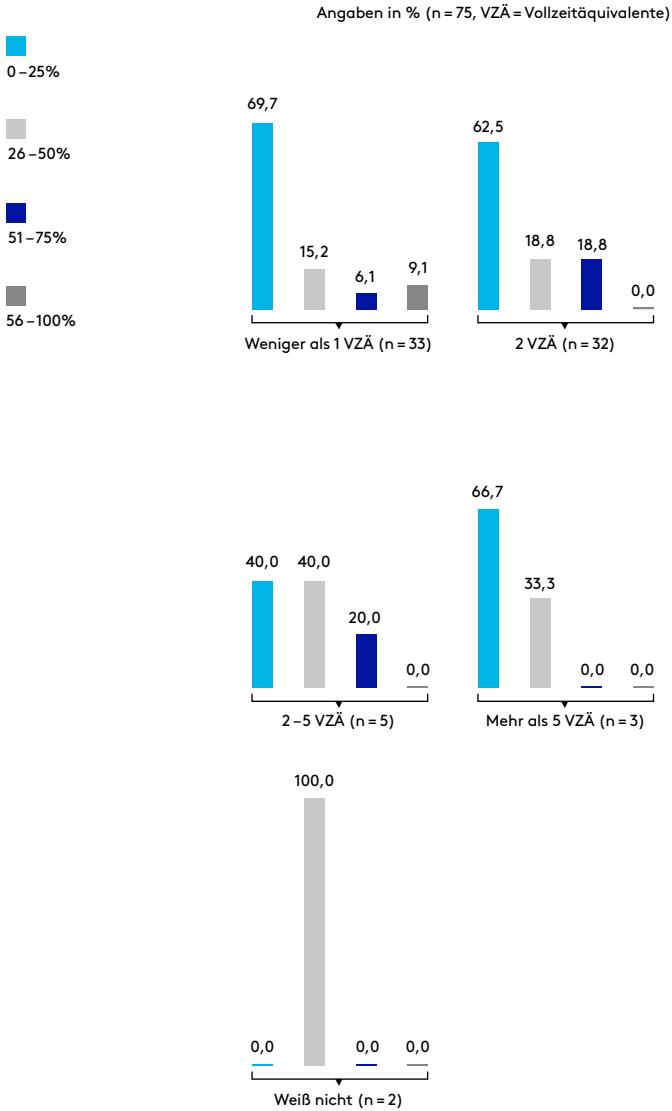
Abb. 28 Bekanntheitsgrad der Prozesse, nach beschäftigtem Personal



- Der Anteil der Hochschulen, an denen nach eigener Einschätzung weniger als ein Viertel der Adressaten das Prozessmanagement nutzt, sinkt mit zunehmender Personalzahl von knapp 70 % bei weniger als 1 VZÄ auf 40 % bei 2 – 5 VZÄ ([vgl. Abb. 28](#)).

Diese Interpretation ist jedoch angesichts der kleinen Gruppe der Hochschulen mit mehr als 2 VZÄ vorsichtig zu betrachten: Bei den großen Gruppen der Hochschulen mit weniger als 1 bzw. 1–2 VZÄ fallen die Unterschiede im Nutzungsgrad gering aus ([vgl. Abb. 28](#)).

Abb. 29 Nutzungsgrad nach Beschäftigtenzahl



4.7.2 Finanzierungsquellen

Angesichts der Tatsache, dass Prozessmanagement nur von einem Viertel der in diesem Themenfeld aktiven Hochschulen bereits als Daueraufgabe betrachtet wird, wäre ein sehr hoher Anteil befristeter Finanzierungsmittel für das Prozesspersonal zu erwarten. In der Tat werden in dem Themenfeld viele Projektmittel investiert:

- Jede fünfte der aktiven Hochschulen ist zu mindestens 75 % auf Projektfinanzierung angewiesen. Erwartungsgemäß steigt dieser Anteil unter den Hochschulen, an denen Prozessmanagement derzeit im Projektstatus aufgebaut wird, an. Hier fällt fast jede dritte Einrichtung in diese Kategorie.

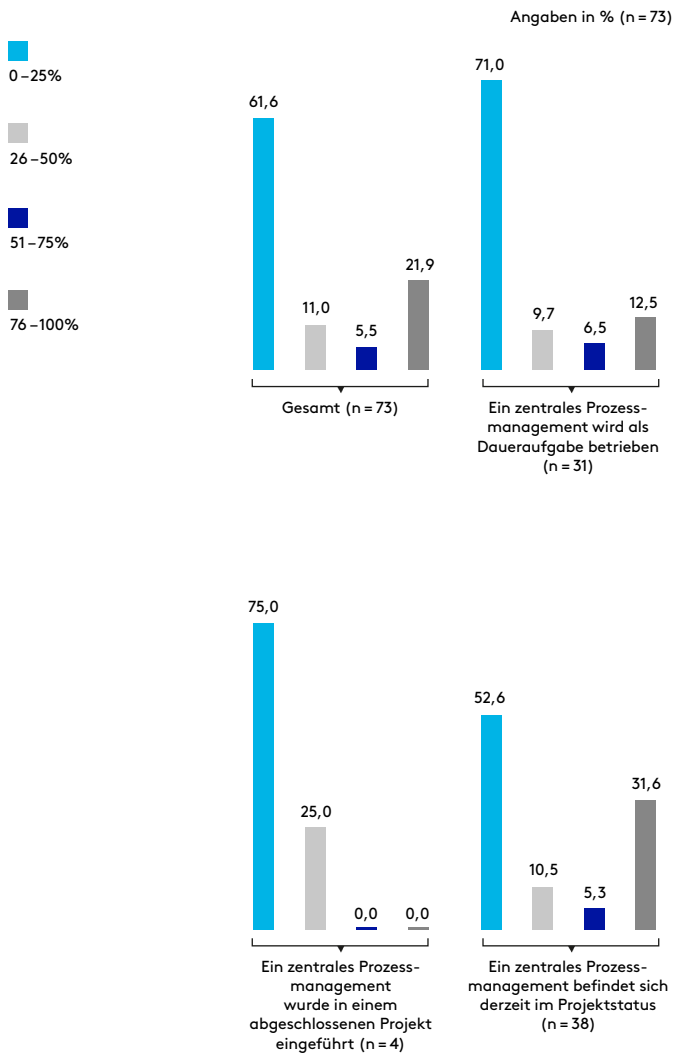
Überraschend war für uns aber der Anteil der im Prozessmanagement genutzten Eigenmittel:

- An mehr als 60 % der Hochschulen wird Prozessmanagement mindestens zu 75 % aus unbefristeten Mitteln finanziert. Bei den Hochschulen, in denen Prozessmanagement bereits Daueraufgabe ist, steigt diese Quote auf 71 %. Aber auch jede zweite Hochschule, die derzeit Projekte zum Prozessmanagement durchführt, nutzt mindestens 75 % Eigenmittel zur Finanzierung.

Dies kann durchaus als Indiz für zwei Sachverhalte gewertet werden:

- Zum einen wird Prozessmanagement als so relevant angesehen, dass die Aufgabe auch dann betrieben wird, wenn gerade keine Projektmittel zur Verfügung stehen.
- Zum anderen wird Prozessmanagement offenkundig in zunehmendem Maße als Daueraufgabe angesehen, so dass Haushaltsmittel hierfür eingeplant werden müssen.

Abb. 30 Anteil befristeter Finanzierungsmittel für Prozessmanagement, nach Status

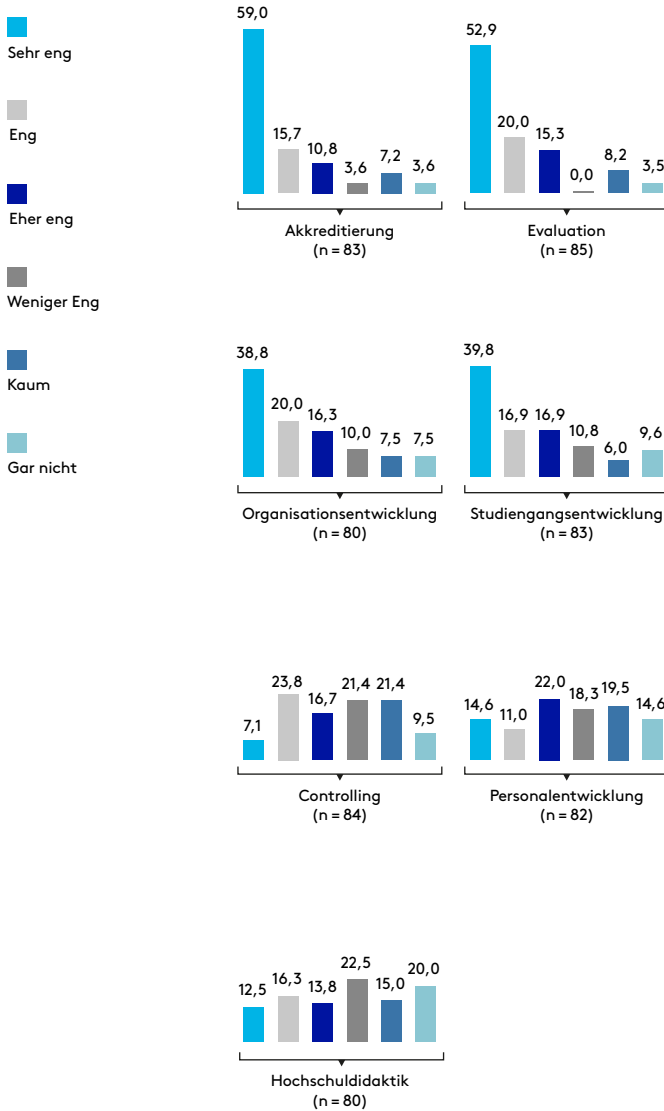


4.7.3 Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten

Mit wem arbeitet das Prozesspersonal eigentlich, abgesehen von den direkten Arbeitsbezügen bei der Prozessanalyse, besonders intensiv zusammen? Die Verteilung der Mittelwerte ist – jedoch bei hoher Standardabweichung – eindeutig ([vgl. Abb. 31](#)):

- An erster Stelle stehen Kolleginnen und Kollegen aus dem Kontext des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre, die entweder für Akkreditierungen oder Evaluationen zuständig sind.
- Erst an dritter Stelle wird das inhaltlich sehr nahe Feld der Organisationsentwicklung genannt, mit ähnlichen Werten wie die Studiengangsentwicklung.
- Deutlich nachrangig wurden die weiteren in der Frage vorgeschlagenen Arbeitsbereiche gewählt (Controlling, Personalentwicklung, Hochschuldidaktik).

Abb. 31 Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen



Insgesamt kann dieses Bild als Bestätigung dafür interpretiert werden, dass

- Qualitätsmanagement an Hochschulen nur in Ausnahmen bereits als integriertes Arbeitsfeld gestaltet wird, in dem Hochschuldidaktik, Qualitätssicherung (Evaluation, Systemakkreditierung) und Prozessmanagement – einschließlich Studiengangsentwicklung – im Zusammenhang konzipiert und umgesetzt werden;
- Prozessmanagement bisher häufiger im Kontext der Qualitätssicherung in Studium und Lehre praktiziert wird und mögliche Synergien aus einer Verbindung zur Organisations- oder Personalentwicklung erst selten verwirklicht werden.

4.8 Erfahrungen und Empfehlungen

Abschließend wollten wir wissen,

- [4.8.1] welche positiven Effekte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dem Prozessmanagement an ihren Einrichtungen zuschreiben,
- [4.8.2] welche Schwierigkeiten insbesondere in der Anfangszeit zu überwinden waren und
- [4.8.3] worin die zentralen Erfolgsfaktoren für eine hohe Akzeptanz und Wirkung des Prozessmanagements gesehen werden.

Als letztes Item möchten wir schließlich die Empfehlungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer veröffentlichen:

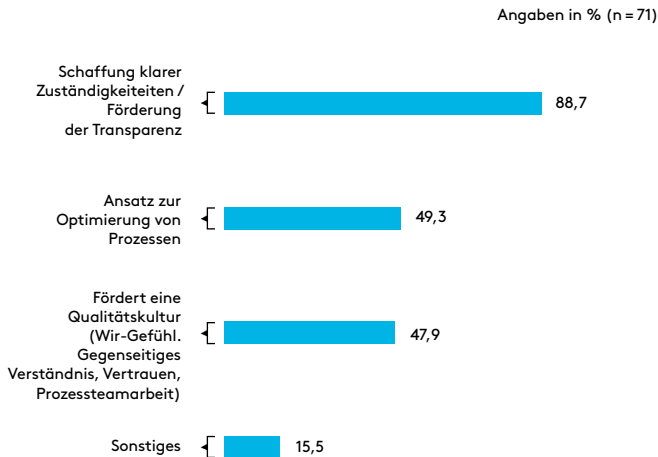
- [4.8.4] Mit welchen Prozessen sollte bei einem Einstieg in das Thema begonnen werden?

4.8.1 Positive Effekte des Prozessmanagements

Auf unsere offene Frage nach den an der eigenen Einrichtung erlebten, wichtigsten positiven Effekten des Prozessmanagements antworteten

- fast 90 % der im Prozessmanagement aktiven Hochschulen, dass Prozessmanagement die Transparenz und die Klärung von Zuständigkeiten unterstütze. Die Verbindlichkeit von Prozessabläufen werde verbessert und schon allein dadurch die Arbeit erleichtert – ganz unabhängig davon, ob tatsächlich die Abläufe angepasst wurden.
- Immerhin argumentierte fast die Hälfte der Hochschulen zusätzlich, dass Prozessmanagement zur Optimierung von Prozessabläufen beiträgt ([vgl. Abb. 32](#)).

Abb. 32 Positive Effekte des Prozessmanagements (Selbsteinschätzung)



Diese Reihung – Transparenz vor Optimierung – entspricht übrigens auch den von den Hochschulen mit dem Prozessmanagement verfolgten Zielen (vgl. 4.2.6). Interessant ist ein dritter Aspekt:

- Ebenfalls fast die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bemerkte, dass das Prozessmanagement die Entwicklung einer Qualitätskultur fördere, indem z. B. das Wir-Gefühl und das gegenseitige Verständnis gestärkt oder Vertrauen aufgebaut werde.

Dieser Aspekt wurde lediglich von einer einzigen Hochschule explizit als Ziel für den Aufbau des Prozessmanagements genannt. Offenbar gibt es hier also einen nicht intendierten, im Sinne des Qualitätsmanagements sehr positiven Nebeneffekt.

4.8.2 Schwierigkeiten beim Start in das Prozessmanagement

Bevor positive Effekte erzielt werden können, müssen an vielen Hochschulen Hindernisse überwunden werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erinnern sich insbesondere an:

- finanzielle Herausforderungen, um
 - personelle Ressourcen und letztlich auch
 - zeitliche Freiräume für das Prozessmanagement zu finden;
- konzeptionelle Herausforderungen wie die
 - Auswahl, Einteilung und Darstellung der Prozesse,
 - Rollenklärung (z. B. Prozessverantwortung),
 - Entscheidung für eine Modellierungssoftware;

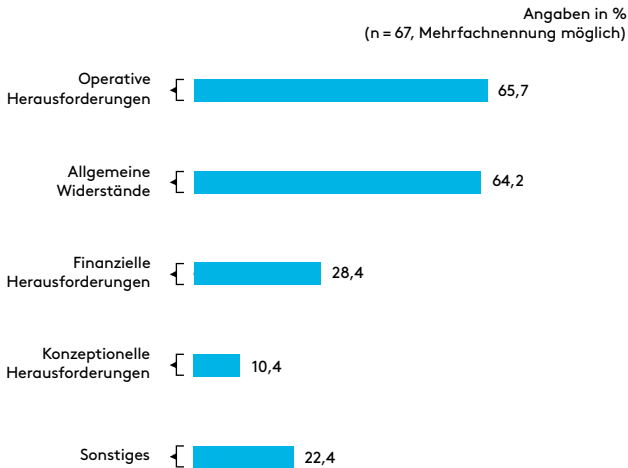
- operative Herausforderungen wie
 - die schwierige Identifikation von Ansprechpartnern und Prozessverantwortlichen,
 - aufwändige Abstimmungsprozesse und konkrete Konflikte während der Prozessanalyse,
 - die notwendige Einarbeitung in die Modellierungssoftware,
 - die Förderung des Bekanntheitsgrads und der Nutzung sowie schließlich
- allgemeine Widerstände.

Diesen Widerstand, der in der Literatur zum Change Management regelmäßig als „normales“ Übergangsphänomen beschrieben wird ([vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 446 ff.](#)), differenzieren die Befragungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wie folgt:

- fehlendes Verständnis für die Notwendigkeit und den potentiellen Nutzen des Prozessmanagements,
- Unbehagen angesichts der „Einmischung“ in das eigene Aufgabenfeld,
- Befürchtung von Kontrolle und Überbürokratisierung oder
- Angst vor Personalabbau.

Beim Vergleich der Häufigkeiten aller Nennungen fällt auf, dass neben den operativen Herausforderungen vor allem der Umgang mit diesen Widerständen die Einführungsphasen prägt.

Abb. 33 Schwierigkeiten beim Start in das Prozessmanagement



4.8.3 Erfolgsfaktoren

Die teilnehmenden Hochschulen bestätigen die in der Literatur wie auch anderen Studien regelmäßig erwähnten Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Einführung eines Prozessmanagements ([vgl. Schmelzer und Sesselmann 2010, S. 449 ff.](#); [Höhne et al. 2015, S. 31](#)):

- Die häufigste Nennung zielt auf die konstante Unterstützung der Hochschulleitung (von 65,4 % der antwortenden 78 Einrichtungen genannt),
- dicht gefolgt von der gezielten Einbeziehung vieler Akteure in die Prozessanalyse sowie vielfältiger Kommunikation und Information zum Prozessmanagement (64,1%).

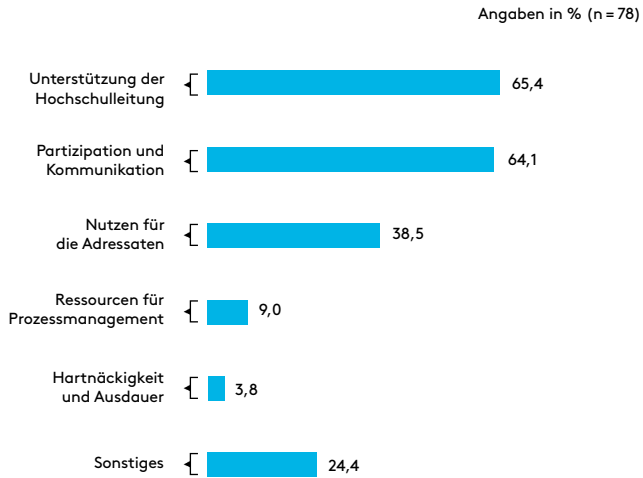
- Auf Platz drei rangieren Aspekte, die sich auf den Nutzen für die Adressaten beziehen:
 - Zeitersparnis,
 - Transparenz sowie
 - die Usability bei der Prozessdokumentation: Immerhin jede vierte Einrichtung macht darauf aufmerksam, dass bewusst auf Beamtendeutsch verzichtet, auf gute Lesbarkeit geachtet und eine intuitive Bedienbarkeit angestrebt werden sollte.

Sehr nachrangig wird von den Befragten die Notwendigkeit genannt,

- ausreichende Ressourcen für das Prozessmanagement vorzusehen und
- das Themenfeld mit Hartnäckigkeit und Ausdauer zu bearbeiten.

Beide Aspekte sind nach den Erfahrungen der Autoren durchaus wichtig, aber vielleicht von den Befragten als zu selbstverständlich angesehen, um hier angegeben zu werden.

Abb. 34 Erfolgsfaktoren für Prozessmanagement

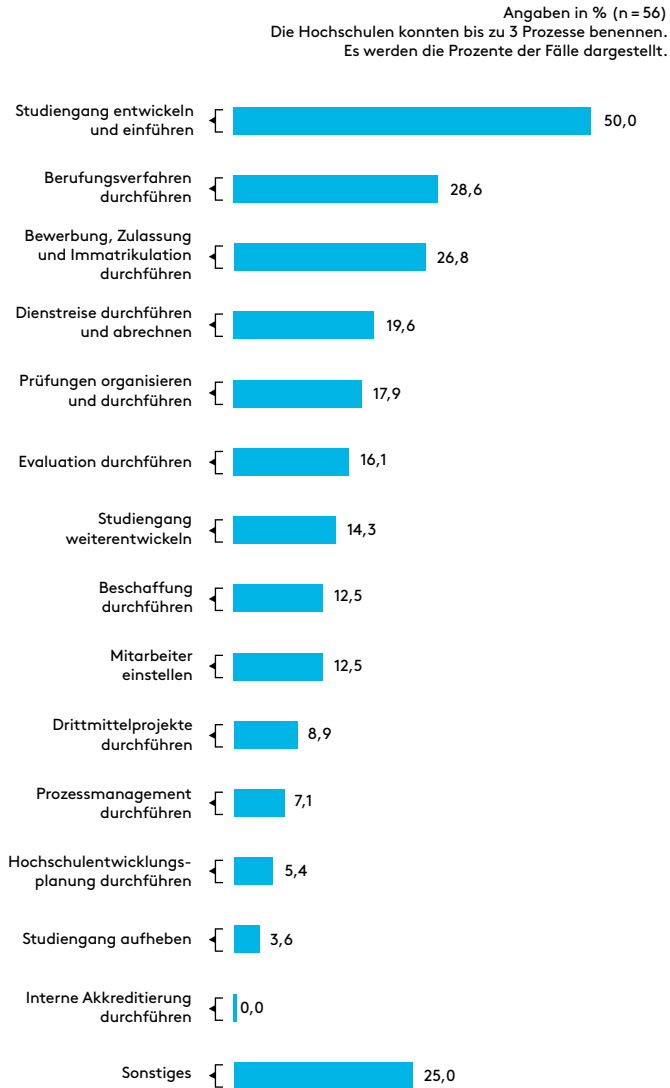


4.8.4 Empfehlungen für den Einstieg in das Prozessmanagement

Der Aufbau eines Prozessmanagements verlangt, wie die letzten beiden Kapitel gezeigt haben, viele Überlegungen und Entscheidungen: Konzeptionelle Fragen sind zu klären, Ressourcen zu beschaffen, Strukturen auf- und Widerstände abzubauen. Um eine kleine Hilfestellung für die erste Phase geben zu können, haben wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefragt, welche drei Prozesse sie einer Hochschule für den Start in das Prozessmanagement empfehlen würden.

Die Auflistung ([vgl. Abb. 35](#)) enthält überwiegend die von den Hochschulen bereits selbst dokumentierten Prozesse, wenn auch in etwas anderer Reihung ([vgl. 4.3.4](#)). Interessant und auch aus Sicht der Autoren empfehlenswert ist ein weiterer, von einigen Hochschulen genannter Prozess: Prozessmanagement durchführen. Hiermit wird auch nach den Erfahrungen des Autorenteam die wichtige Klärung der eigenen Ziele, Verfahren und Strukturen im Prozessmanagement sehr gut unterstützt.

Abb. 35 Prozessempfehlungen für die Startphase





5

Fazit

Prozessmanagement ist für die deutschen Hochschulen ein Handlungsfeld mit großem Entwicklungspotential. Dies gilt nach den Ergebnissen dieser Studie ebenso in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht:

- Nach wie vor befinden sich viele Hochschulen in der Planung oder Durchführung entsprechender Projekte, im Regelbetrieb ist das Prozessmanagement erst an wenigen Hochschulen etabliert. Noch seltener ist die dauerhafte Berücksichtigung des erforderlichen Personals im Stellen- und Haushaltsplan, auch wenn mehr Hochschulen als von uns zunächst erwartet Eigenmittel in dieses Thema investieren.
- Ein quantitatives Wachstum erwarten wir zukünftig auch in Bezug auf das im Prozessmanagement berücksichtigte Themenspektrum. Ein von den Hochschulmitgliedern als nützlich erlebtes Prozessportal bringt, so unsere Erfahrung an der FH Münster, regelmäßig weitere Ideen und Wünsche für die Prozessoptimierung und -visualisierung mit sich.
- Qualitatives Entwicklungspotential sehen wir zum einen in der wissenschaftlichen Analyse der Prozessoptimierung: Leisten die Portale auch aus Sicht der Adressaten einen Beitrag zur besseren Transparenz? Werden tatsächlich Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten verringert? Sinkt wirklich die Zeit, die z. B. das wissenschaftliche Personal für administrative Aufgaben (Stellenbesetzungen, Projektabrechnung, Beschaffungen etc.) investieren muss? Unternehmensstudien mahnen hier zu kritischer Selbstreflexion ([vgl. Höhne et al. 2015, S. 19](#)).

- Eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung hierfür sehen wir in einer professionellen Gestaltung des Prozessmanagements. Hier erwarten wir Entwicklungspotential an vielen Hochschulen in folgenden Bereichen: klare Rollenbeschreibung; in sinnvoll begrenztem Umfang Beobachtung von Kennzahlen; didaktisch plausibles und ansprechendes Design der Prozessbeschreibungen.
- Und schließlich scheint es an vielen Hochschulen, ganz unabhängig vom bereits erreichten Status des Prozessmanagements, nicht ausgeschöpfte Potentiale an den Rändern des Prozessmanagements zu geben. Dies gilt aus unserer Sicht zum einen mit Blick auf die technischen Potentiale, d.h. den eingangs skizzierten Übergang von einem rein fachlichen BPM hin zu einem Verfahren, das Methoden des „Digital Business“ aufgreift (Verknüpfung mit Formularservern oder Dokumentenmanagementsystemen, Automatisierung von Workflows etc.). Zum anderen dürfte, so ein weiteres Ergebnis dieser Studie, die organisatorische Verschränkung des Handlungsfelds mit benachbarten Aufgaben – von der Organisationsentwicklung über die Qualitätssicherung in Studium und Lehre bis zur Hochschuldidaktik – an vielen Hochschulen noch ausbaufähig sein.

Obwohl sich Hochschulen und Unternehmen sowohl bei den Zielsetzungen des Prozessmanagements als auch bei den bearbeiteten Themenfeldern deutlich unterscheiden, ähnelt unser Fazit doch in einem für uns überraschenden Maße den Ergebnissen der berücksichtigten Unternehmensstudien (vgl. Müller 2011, Höhne et al. 2015). Bei der Suche nach Beispielen guter Praxis kann sich daher auch der berühmte Blick über den Tellerrand hinaus lohnen.



6

Verzeichnisse

6.1 Literaturverzeichnis

Algermissen, Lars; Becker, Jörg; Laid, Meeli (2011): PROGRESS 2011. Studie zum Entwicklungsstand und Trends des Projektmanagements im öffentlichen Sektor. Hg. v. European Research Center for Information Systems (ERCIS). Münster.

Bach, Norbert; Brehm, Carsten; Buchholz, Wolfgang; Petry, Thorsten (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation. Architekturen - Prozesse - Strukturen. Wiesbaden: Imprint Gabler Verlag.

Becker, Jörg (2011): Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule. In: Andreas Degkwitz (Hg.): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Göttingen, Bad Honnef: DINI-Geschäftsstelle, Niedersächsische Staats- und Univ.-Bibliothek; Bock + Herchen, S. 8–22.

Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hg.) (2005 // 2012): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 5., überarb. und erw. Aufl. // Siebte, korrigierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer; Springer Gabler.

Brucker-Kley, Elke; Kykalová, Denisa (2015): Business Process Management 2015. Status quo and Best Practices "Business Intelligence". Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik. In Kooperation mit dem Konstanzer Institut für Prozesssteuerung an der HTWG Konstanz. Unter Mitarbeit von Marco Mevius, David Grünert, Thomas Keller, Florian Kurz, Raphael Schertenleib, Ueli Schlatter und Karlheinz Schwer. Hg. v. ZHAE School of Management and Law. Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. Online verfügbar unter https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iwi/upload/BPM-Studie_15.pdf, zuletzt geprüft am 04.07.2016.

Bundesministerium des Inneren (BMI)/Bundesverwaltungsamt (Hg.) (2015): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Online verfügbar unter http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=9, zuletzt geprüft am 20.05.2016.

Detemple, Peter; Grabner, Wigand; Kindel, Anne; Kramer, Ansgar; Naumann, Ralph; Orth, Magdalena et al. (2014): Prozessmanagement. Notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und IMTB Group GmbH. Online verfügbar unter http://www.imtb.de/wp-content/uploads/2015/11/2014_Studie_Prozessmanagement_IMTB_und_PwC.pdf, zuletzt geprüft am 02.06.2015.

Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch. 1. Aufl. München: Hanser (35-02).

Fischermanns, Guido (2013): Praxishandbuch Prozessmanagement. 11., grundl. überarb. Aufl. Wettenberg: Dr. Götz Schmidt (9).

Höhne, Matthias; Vogel, Johannes; Schnägelberger, Sven (2015): Business Process Management-Studie 2015. Unter Mitarbeit von Manuel Stark, Sebastian Schrod, Colin Richter, Victoria Eckhardt und Simone Schimmion. Hg. v. BearingPoint u. BPM&O Management Beratung. Online verfügbar unter <http://www.bearingpoint.com/de-de/adaptive-thinking/insights/business-process-management-studie-2015/>, zuletzt geprüft am 02.06.2015.

Komus, Ayelt (2011): BPM Best Practice. Wie führende Unternehmen ihre Geschäftsprozesse managen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Komus, Ayelt (2014): Studienbericht BPM-Quintessenz. Studie des BPM-Labors der Hochschule Koblenz. Unter Mitarbeit von Burcu Atacan, Muhammed Ali Erkan, Florian Krämer, Jan Lauterbach, Janina Purucker und Sebastian Weis. Hg. v. BPM-Labor der Hochschule Koblenz.

Müller, Thomas (2011): Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement. Eine Studie zum Status quo des Geschäftsprozessmanagements in deutschen und österreichischen Unternehmen. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/pwc-gpm-studie.pdf>, zuletzt geprüft am 30.05.2016.

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

Simon, Carlo; Hientzsch, Bernd (2014): Prozesseigner. Wissen & Methoden für Manager von Unternehmensprozessen. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Wagner, Karl Werner; Käfer, Roman (2010): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001. 5., überarb. Aufl. s.l.: Carl Hanser Fachbuchverlag.

6.2 Tabellen

Tab. 1	Grundgesamtheit und Rücklauf, insgesamt sowie nach Hochschultypus, Trägerschaft und Größe.....	22
Tab. 2	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Größenklassen der Hochschulen	38
Tab. 3	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Größenklassen der Hochschulen in Prozent	38
Tab. 4	Einsatzbereich des Prozessmanagements	57
Tab. 5	Workflowunterstützung der Prozessbeschreibungen.....	81
Tab. 6	Interaktivität der Prozessbeschreibungen	81

6.3 Abbildungen

Abb. 1	Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement	26
Abb. 2	Einschätzung der Wichtigkeit des Prozessmanagements, nach Hochschultypus (Hochschulen mit Prozessmanagement).....	27
Abb. 3	Einschätzung der Wichtigkeit des Prozessmanagements, nach Größe (Hochschulen mit Prozessmanagement)	28
Abb. 4	Einschätzung der Bedeutung von Prozessmanagement, nach eigener Aktivität	29
Abb. 5	Entwicklungsstand des Prozessmanagement an den teilnehmenden Hochschulen	33
Abb. 6	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Trägerschaft der Hochschule	36
Abb. 7	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Hochschultyp	40
Abb. 8	Gründe gegen die Einführung von Prozessmanagement	42
Abb. 9	Perspektive für ein zentrales Prozessmanagement an der eigenen Hochschule innerhalb von drei Jahren, nach Größenklassen	43
Abb. 10	Beginn des Prozessmanagements, nach Hochschultyp	45
Abb. 11	Impulse für die Einführung von Prozessmanagement	47
Abb. 12	Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements	49
Abb. 13	Erhebung von Prozesskennzahlen	52
Abb. 14	Benennung von Verantwortlichen für alle Prozesse	54
Abb. 15	Zuständigkeit für Prozessaktualisierungen.....	55
Abb. 16	Art der analysierten Prozesse	58

Abb. 17	Anzahl der dokumentierten Prozesse, nach Startjahr des Prozessmanagements	60
Abb. 18	Themenspektrum der analysierten Prozesse	62
Abb. 19	Zielgruppen des Prozessmanagements	66
Abb. 20	Bekanntheitsgrad und Nutzungsgrad.....	69
Abb. 21	Existenz und Legitimation einer Prozesslandkarte	72
Abb. 22	Existenz und Legitimation von Prozesslandkarten, je nach Start des Prozessmanagements	74
Abb. 23	Bekanntheitsgrad der Prozesslandkarte, je nach Legitimation	76
Abb. 24	Art der Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen.....	79
Abb. 25	Bekanntheits- und Nutzungsgrad, nach Kriterien der Softwarewahl	85
Abb. 26	Für Prozessmanagement zuständiges Personal	87
Abb. 27	Anzahl abgebildeter Prozesse, nach beschäftigtem Personal	89
Abb. 28	Bekanntheitsgrad der Prozesse, nach beschäftigtem Personal.....	91
Abb. 29	Nutzungsgrad nach Beschäftigtenzahl.....	93
Abb. 30	Anteil befristeter Finanzierungsmittel für Prozessmanagement, nach Status	95
Abb. 31	Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsbereichen	97
Abb. 32	Positive Effekte des Prozessmanagements (Selbsteinschätzung).....	99
Abb. 33	Schwierigkeiten beim Start in das Prozessmanagement.....	102
Abb. 34	Erfolgsfaktoren für Prozessmanagement.....	104
Abb. 35	Prozessempfehlungen für die Startphase.....	106

6.4 Autoren

Dr. Annika Boentert

Annika Boentert studierte nach einer Banklehre Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten-Herdecke und absolvierte ein Grundstudium der Philosophie, Geschichte und Psychologie an der FernUniversität Hagen. Sie promovierte an der Universität Bielefeld über „Kinderarbeit im Deutschen Reich“. Seit 2005 arbeitet sie in verschiedenen Funktionen im Qualitätsmanagement der FH Münster, u. a. als Projektleitung beim Aufbau eines hochschulweiten QM-Systems (2008–2010), bei der Systemakkreditierung (2010–2011) und in dem aus dem Qualitätspakt geförderten Projekt „Wandel bewegt“ zur Förderung einer kompetenzorientierten Lehr-/Lernkultur (2012–2015). Seit 2011 leitet sie das Wandelwerk–Zentrum für Qualitätsentwicklung der Hochschule.

Kontakt	FH Münster Wandelwerk.Zentrum für Qualitätsentwicklung Robert-Koch-Str. 30 48149 Münster
Telefon	02 51–83 64 106
E-Mail	annika.boentert@fh-muenster.de

Matthias Welp

Matthias Welp studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Geographie, Soziologie sowie Politikwissenschaft. Der Diplom-Geograph und zertifizierte Geschäftsprozessmanager ist seit 2010 in den Themenfeldern Hochschulentwicklung sowie Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen beschäftigt. An der FH Münster ist er seit 2012 schwerpunktmäßig im hochschulweiten Prozessmanagement tätig. Im Kernprojektteam zur Implementierung eines integrierten Campus Management Systems an der Hochschule übernimmt er seit 2013 die Fachverantwortung für das übergreifende Prozessmanagement.

Kontakt	FH Münster Wandelwerk.Zentrum für Qualitätsentwicklung Robert-Koch-Str. 30 48149 Münster
Telefon	02 51 – 83 64 135
E-Mail	matthias.welp@fh-muenster.de

Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache

Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen Bereichen ist im Leitbild der FH Münster verankert.

Nach Möglichkeit verwenden wir geschlechtsneutrale Formulierungen. Wo sich dies nicht umsetzen lässt, benutzen wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum. Selbstverständlich sind dabei Frauen eingeschlossen.

Wandelwege 1:

Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015

Ausgehend von einer Online-Befragung im Jahr 2015 bietet die Studie einen umfassenden Überblick über den Entwicklungsstand von Prozessmanagement an deutschen Hochschulen:

Wie ist eigentlich der Status Quo, welche technischen Voraussetzungen und organisatorischen Ansätze wurden gewählt, welche Empfehlungen ergeben sich aus den Erfahrungen fortgeschrittener Hochschulen für den Aufbau oder die Weiterentwicklung eines Prozessmanagement-Systems?

