

**Benjamin DITZEL<sup>1</sup> (Hamburg)**

## **Der prozessorientierte Ansatz an Hochschulen: eine organisationstheoretische Betrachtung**

### **Zusammenfassung**

Im Zuge der Einführung von Qualitätsmanagement (QM) an deutschen Hochschulen werden zunehmend prozessorientierte Ansätze diskutiert und implementiert. Was darunter zu verstehen ist, darüber besteht wenig Einigkeit. Die Ansätze reichen von Projekten der Prozessoptimierung über die Betrachtung von Prozessqualität im Rahmen der Systemakkreditierung bis hin zu dokumentationsintensiven QM-Systemen. Der Artikel greift die Einflüsse auf das QM an Hochschulen durch in der Wirtschaft bewährte Ansätze am Beispiel des prozessorientierten Ansatzes auf und reflektiert die Übertragbarkeit auf Hochschulen. Anhand einer organisationstheoretischen Betrachtung werden die Möglichkeiten zur Steuerung untersucht und die Potentiale und Grenzen des prozessorientierten Ansatzes herausgearbeitet.

### **Schlüsselwörter**

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Prozessqualität, Hochschule, Organisation

## **Process-oriented quality management in higher education: An organisational theory perspective**

### **Abstract**

In the context of implementing quality management in German higher education institutions, process-oriented approaches are receiving more and more consideration. There is, however, no agreement on what can be understood as process-oriented. Approaches range from process optimization projects to process quality in the context of institutional accreditation (Systemakkreditierung) or quality management systems based on documentation. Taking into account the origins of quality management approaches commonly accepted in the business sector, this article's intention is to reflect on the adaptability of this concept to higher education institutions. Using an organizational theory perspective, the potential usefulness of process-oriented quality management in higher education institutions is evaluated.

### **Keywords**

process orientation, quality management, process quality, higher education, organisation

---

<sup>1</sup> E-Mail: [benjamin.ditzel@gmx.de](mailto:benjamin.ditzel@gmx.de)

## 1 Einleitung

In der Debatte um die Leistungsfähigkeit deutscher Hochschulen spielen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement (QM) zunehmend eine Rolle. Für interne Verfahren ist ein Trend zu institutionellen Ansätzen zu beobachten (vgl. NICKEL, 2007; WINDE, 2010), bei denen Einzelmaßnahmen und -instrumente aufeinander bezogen und in ein konsistentes QM-System integriert werden. Dadurch wird der Blick nicht mehr nur auf einzelne Einheiten und Studiengänge, sondern auf die gesamte Hochschule gerichtet. (MITTAG & DANIEL, 2008, S. 284) Die Hochschule wird als Organisation angesprochen (PELLERT, 1995) und soll durch managementorientierte Interventionen gesteuert werden. Dabei stellt sich zum einen die Frage, inwiefern die Hochschule überhaupt in der Lage ist, „sich selbst als Organisation zu begreifen“ (PELLERT, 2000, S. 39) und entsprechend zu handeln. Zum anderen ist umstritten, ob sich eine Organisation in der intendierten Weise überhaupt steuern lässt. Diesen Fragen soll am Beispiel des prozessorientierten Ansatzes im vorliegenden Artikel nachgegangen werden.

Um die Angemessenheit und Wirksamkeit des prozessorientierten Ansatzes an Hochschulen beurteilen zu können, bedarf es dabei eines genaueren Blicks auf die Funktionsweise und die organisationalen Besonderheiten einer Hochschule. Dafür bietet es sich an, eine organisationstheoretische Perspektive einzunehmen. Traditionelle Analysen sehen die Hochschule als „schwache Akteure sowohl in der Gesamtkoordination des Systems als auch in ihrem Binnenleben“ (ENDERS, 2008, S. 232): Das Modell der „professional bureaucracy“ (MINTZBERG, 1983) bzw. der Expertenorganisation (PELLERT, 1995) lenkt den Blick auf die hohe Autonomie dezentraler Einheiten, das Modell der „organized anarchy“ (COHEN, MARCH & OHLSEN, 1972) stellt rationales und planbares Entscheidungsverhalten in Bildungsorganisationen in Frage, das Modell der „loosely coupled systems“ (WEICK, 1976) beschreibt die hohe Unabhängigkeit der Teilsysteme einer Organisation aufgrund von loser Kopplung und der neo-institutionalistische Ansatz (MEYER & ROWAN, 1977) setzt sich mit den Wirkungen institutionalisierter Erwartungen auf die Strukturen und Operationsweisen von Organisationen auseinander.

Diese Modelle und ihre Implikationen sollen Aufschluss darüber geben, auf welche Potentiale und Grenzen managementorientierte Steuerungsanliegen an Hochschulen stoßen. Auf diese Weise soll der prozessorientierte Ansatz kritisch gewürdigt und eine Übertragbarkeit auf Hochschulen hinterfragt werden.

## 2 Der prozessorientierte Ansatz

Innerhalb der Entwicklungen des QM lassen sich vermehrt prozessorientierte Ansätze ausmachen. Einer der Ursprünge liegt in der Idee der Verwaltungsmodernisierung im Zuge des New Public Management. Angesichts knapper werdender Ressourcen und eines zunehmenden Wettbewerbs im Hochschulsystem besteht – neben dem Einsatz anderer Steuerungsinstrumente – ein wesentliches Ziel darin, die Effizienz und Effektivität von Abläufen durch eine gezielte Analyse und Optimierung zu steigern. Für solche Projekte an Hochschulen finden sich zahlreiche

Beispiele (z. B. SINZ, 1997; STRATMANN, ALTVATER, BARTELS & BAUER, 2007; DEGKWITZ & KLAPPER, 2011).

Als weiterer Treiber kann die zunehmende externe Erwartung an Hochschulen angesehen werden, ein QM zu etablieren und die eigene Qualitätsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Angesichts der Intangibilität der Leistungen und der eingeschränkten Möglichkeiten für eine objektive Qualitätsbewertung herrscht seitens der Leistungsempfänger/innen eine hohe Unsicherheit bezüglich der zu erwartenden Qualität. Mit dem Aufbau von QM-Systemen oder der Akkreditierung von Studiengängen bzw. Hochschulen soll diese Unsicherheit abgebaut werden. Einige Hochschulen implementieren dazu prozessorientierte QM-Systeme (z. B. JANSSEN & SASS, 2008; PETZOLD, SCHORCHT & HAASSENGIER, 2008; LOJEWSKI & BOENTERT, 2009) und orientieren sich dabei an aus der Wirtschaft stammenden Qualitätskonzepten, für die Prozessorientierung zu einem Leitmotiv avanciert ist. Einen deutlichen Schub erfährt der prozessorientierte Ansatz in Deutschland zudem durch die Systemakkreditierung, in der das QM auf wichtige Kernprozesse der Hochschule ausgerichtet wird.

Beide Strömungen vermischen sich in der Debatte um das QM an Hochschulen und finden sich mehr oder weniger in allen Implementierungsversuchen des prozessorientierten Ansatzes. Dabei zeigt sich, dass mit dem Wunsch nach Effizienzsteigerung und der Gewährleistung von Qualitätsfähigkeit den Implementierungen unterschiedliche Ziele zugrunde liegen. Und es fällt auf, dass sehr verschiedene Auffassungen darüber existieren, was unter Prozessorientierung zu verstehen ist und wie Prozessqualität sichergestellt werden kann.

## 2.1 Prozessqualität

Der prozessorientierte Ansatz geht von der Annahme aus, dass die Qualität der Produkte bzw. Leistungen einer Organisation in starkem Maße durch die Qualität der zugrunde liegenden Prozesse determiniert wird, also durch die Art und Weise, wie die „Produkte“ entstehen. Mit den Worten von Doherty: „take care of the process and the quality will look after itself“ (DOHERTY, 1997, S. 244).

In Produktionsprozessen von Realgütern lassen sich kausal erklärbare Wirkzusammenhänge zwischen Produkt- und Prozessqualität durch mehr oder weniger eindeutige, die Produktqualität beeinflussende Prozessparameter identifizieren: z. B. Druck, Temperatur oder Prozesszeiten. Die Idee besteht darin, diese bekannten Prozessparameter innerhalb definierter Toleranzen so zu steuern, dass auch das Produkt innerhalb der gewünschten Toleranzen gefertigt wird. Dies setzt voraus, dass ex ante alle relevanten Prozessparameter identifiziert werden können und dass ein kausaler, häufig linearer Zusammenhang zwischen den Prozess- und den Produktmerkmalen besteht. In der Praxis sind oft interagierende Prozessmerkmale zu beobachten. Selbst bei der Realgüterproduktion ist daher meist von einem komplexen Kausalitätsgefüge auszugehen. Für Dienstleistungs- und noch mehr für Lehr- und Forschungsprozesse sind lineare Wirkzusammenhänge nicht zu erwarten. Denn beim Produktionsprozess immaterieller Güter hängt die Qualität der Leistungen stark von der Wahrnehmung der oder der Interaktion mit den Kundinnen und Kunden ab. Besonders deutlich wird das für den Lehr- und Lernprozess, der maß-

geblich durch die Lernenden selbst determiniert wird. Insofern sollte die Prozessperspektive den Blick für prozesshafte Einflussparameter auf die Qualität der Leistungen schärfen, jedoch nicht zu unterkomplexen Ursache-Wirkungs-Annahmen verleiten.

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

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

## 2.2 Wertschöpfungs- und Kundinnen- und Kundenorientierung

In dem Modell der Wertschöpfungskette nach PORTER (1985) werden die Organisation und ihre Abläufe im Hinblick auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung untersucht und nach primären und sekundären Prozessen differenziert. Den Ausgangs- und Referenzpunkt bilden die Kundenanforderungen und die für die Kundin bzw. den Kunden zu erbringende Leistung. Es gilt, die Prozesse von ihren Ergebnissen her zu denken und die Wertschöpfung (für die Kundin bzw. den Kunden) in den Vordergrund zu stellen. Alle Tätigkeiten, die nicht direkt wertschöpfend wirken, sind unter Effektivitäts- und Effizienz Gesichtspunkten zu hinterfragen.

Die Prominenz des Kundinnen- und Kundenbegriffs scheint im ersten Moment nicht unproblematisch für eine Übertragung auf Hochschulen (HARVEY & GREEN 2000, S. 22). In der Privatwirtschaft wird der Begriff allerdings für gewöhnlich weiter gefasst, als es auf den ersten Blick den Anschein macht. Es werden interne und externe Kundinnen und Kunden unterschieden, um organisationsintern sog. Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu betrachten. Durch diese Differenzierung geraten die Schnittstellen zwischen einzelnen Operationsbereichen in den Blick. Dies scheint ohne Weiteres auch auf Hochschulen anwendbar, zumindest auf Verwaltungs- bzw. Serviceprozesse. Bei akademischen Kernprozessen wie der Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden herrscht eher ein zirkuläres Abhängigkeitsverhältnis. Aber auch hier können durch die Differenzierung von Kundinnen und Kunden und Lieferantinnen und Lieferanten wichtige Schnittstellen zu angrenzenden Prozessen untersucht werden.

Eine Alternative bietet der Stakeholderansatz. Damit lassen sich sowohl die Anforderungen der „Kundinnen und Kunden“ im engeren Sinne wie Studierende und spätere Arbeitgeber/innen adressieren, als auch die Interessen von Gesellschaft,

Staat, Region, Scientific Community, Personal usw. Ein solcher Ansatz scheint der Komplexität und den paradoxen Zielen einer Hochschule durchaus gerecht werden zu können. Erkauft wird das damit, dass die sehr unterschiedlichen und widersprüchlichen Ziele gegeneinander abzuwägen sind.

Bleibt die Frage nach der Rolle der Studierenden: Unter dem Stichwort der „Studierendenorientierung“ wird zunehmend die Berücksichtigung der Belange der Studierenden gefordert. REINMANN & JENERT (2011) weisen zu Recht auf die sehr unterschiedlichen Interpretationsformen dieses Begriffes hin und warnen vor einer Übertragung einer Interpretationsform in einen ihr fremden Kontext, da das zu dysfunktionalen Effekten führen kann. Für Prozesse der Studienorganisation lassen sich Studierende durchaus als Kundinnen und Kunden im Sinne einer Dienstleistung interpretieren. Ein zunehmend rezipiertes Analysegerüst dafür ist der sog. Student-Life-Cycle. Entsprechend finden sich prozessorientierte Vorgehensweisen, bei denen die Perspektive der Studierenden und ihrer unterschiedlichen Rollen in den Interaktionsphasen eingenommen und die Serviceangebote und Prozesse daran ausgerichtet werden (z. B. KÜPPER, 1997; DITZEL, 2011). Für den Lehr- und Lernprozess ist eine solche Interpretation der Studierenden als Kundinnen und Kunden weniger adäquat. Denn es besteht die Gefahr, dass Studierende als Kundinnen und Kunden einer Lehrveranstaltung ihren eigenen Anteil zum Gelingen des Lernprozesses verkennen und die Lehre eher konsumieren, anstatt sie als Impuls für eigene Lernprozesse zu nutzen. Fend schlägt daher vor, die Studierenden als Ko-Produzentinnen und -Produzenten zu konzeptualisieren (FEND, 2000, S. 69). Denn Lehrende und Lernende sind gleichermaßen Teil des Lehr- und Lernprozesses als „Produktionsprozess“ im übertragenen Sinne.

### 2.3 Prozessmanagement

In der Realgüterproduktion hat die Erkenntnis, dass die Produktqualität wesentlich durch den Herstellungsprozess beeinflusst wird und nicht hinterher erprüft werden kann, dazu geführt, die Qualitätskontrolle am Ende durch qualitätsfördernde Maßnahmen schon während der Produktion zu ersetzen. Durch die gezielte Beeinflussung der Qualität des Prozesses soll die Qualität des Produktes gesteuert werden.

Im Zuge der Diskussion umfassender Ansätze des Total Quality Managements wurde diese Idee als Grundhaltung zum Konzept der Prozessorientierung weiterentwickelt. Dabei wird ganz grundsätzlich eine ablauforientierte Sicht auf die Organisation propagiert und das Handeln in einer Organisation als „Kombination von Prozessen“ verstanden (KAMISKE & BRAUER, 2007, S. 165). Der Prozess wird zum zentralen Gegenstand der organisationalen Gestaltung (BECKER, 2011, S. 9).

Da sich die Qualität immaterieller Produkte, wie sie bei Dienstleistungen oder im Hochschulbereich zu finden sind, nur schwer messen und quantifizieren lässt und darüber hinaus recht komplexe Einflussmechanismen auf die Qualität bestehen, werden für Dienstleistungs- und Hochschulprozesse in der Regel etwas andere Schwerpunkte gesetzt als in der Realgüterproduktion. In Ermangelung eindeutiger Produkt- und Prozessmerkmale wird für die Definition und Messung von Qualität verstärkt auf den Vergleich mit Best Practices oder Standards (z. B. Bildungsstandards, Akkreditierungskriterien) zurückgegriffen. Auch spielt eine direkte Beteili-

gung der „Kundinnen und Kunden“ bei der Definition und Beurteilung von Qualität eine wichtige Rolle (z. B. durch vielfältige Evaluationsverfahren). Um die Unsicherheit bei den Leistungsempfängerinnen und -empfängern bezüglich der zu erwartenden Qualität abzubauen, werden als vertrauensstiftende Maßnahme QM-Systeme aufgebaut und Akkreditierungsverfahren durchgeführt.

Insofern zeigt sich an Hochschulen, dass Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung teilweise mehr mit Blick auf externe Interessensgruppen als mit Blick auf interne Lern- und Verbesserungsmöglichkeiten implementiert werden. Das gilt auch für den prozessorientierten Ansatz. Welche Probleme damit verbunden sind und inwiefern das der ursprünglichen Idee der Prozessorientierung entspricht, wird im Folgenden kritisch reflektiert.

### **3 Unterschiedliche Wege zu Prozessqualität**

Interessant ist nun die Frage, wie Prozessqualität sichergestellt werden kann. In Theorie und Praxis finden sich dazu sehr unterschiedliche Antworten. Eine eher konservativ-statische Strategie zur Sicherstellung von Prozessqualität besteht darin, eine gleich bleibende Qualität der Ergebnisse durch die Einhaltung einmal festgelegter Prozessstandards zu gewährleisten. Der eher innovativ-dynamische Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung stellt mehr auf die Förderung von Lernprozessen und die fortwährende Infragestellung vorhandener Strukturen ab. Beide Ansätze werden anhand organisationstheoretischer Modelle diskutiert.

#### **3.1 Formalisierung und Standardisierung (Konformitätsansatz)**

Der Konformitätsansatz spielt in der frühen ISO 9000ff. eine zentrale Rolle (FRANCESCHINI, GALETTO & CECCONI, 2006, S. 524) und bildet den Ausgangspunkt für die Festschreibung, Dokumentation sowie anschließende Kontrolle und Überprüfung von Qualitätssicherungssystemen und der dazugehörigen qualitätsrelevanten Prozesse. Grundsätzlich geht es darum, durch beherrschte und fähige Prozesse (vgl. KAMISKE & BRAUER 2007, S. 317) – d. h. Prozesse, die keinen systematischen Störeinflüssen unterliegen, nur innerhalb tolerierbarer Grenzen mit ihrer Prozessleistung schwanken und sich daher über die Zeit stabil verhalten – die Qualität des Ergebnisses auf einem konstanten Niveau zu gewährleisten. Dazu werden die im Hinblick auf die Produktqualität wesentlichen Prozessspezifikationen definiert sowie die den Produktionsablauf determinierenden Verfahren dokumentiert und festgeschrieben. Durch eine mit den Verfahrensstandards konforme Durchführung der Leistungserstellungsprozesse sollen Varianzen im Prozess vermieden und eine gleich bleibende Ergebnisqualität sichergestellt werden.

Dem Konformitätsansatz liegt die Annahme zugrunde, dass stabile Prozesse zu gleichen und gleich bleibenden Ergebnissen führen. Dabei wird unterstellt, dass die Prozessqualität die Produktqualität determiniert und dass die Prozessqualität durch die Festschreibung von Verfahrensstandards gesichert werden kann. Wie bereits in Abschnitt 2 erläutert, erscheint Ersteres konzeptionell grundsätzlich plausibel, auch wenn sich die Beziehung zwischen Prozess und Ergebnis in den seltensten Fällen

durch einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erklären lässt. Problematischer erscheint hingegen der Weg zu Prozessqualität:

- *Rationalisierung von Entscheidungsprozessen*: Angesichts eingeschränkter Informationsverarbeitungskapazitäten und der daraus resultierenden begrenzten Rationalität des Entscheidungsverhaltens von Individuen (SIMON, 1997) lassen sich organisationale Entscheidungen und ihre Operationalisierung „nicht nach dem Muster der hierarchischen Befehl-Gehorsam-Kette modellieren“ (WOLFF, 2010, S. 301). Dieser Befund spitzt sich für Organisationen zu, die COHEN et al. (1972) als „organisierte Anarchie“ bezeichnen. Durch unklare bzw. widersprüchliche Ziele, unvollkommene Technologien sowie fluktuierende Teilnehmer/innen werden rationale Entscheidungsprozesse in diesen Organisationen erschwert. Die mit dem Konformitätsansatz verbundenen Rationalisierungsversuche beispielsweise in Form der Bereitstellung von Informationen als Entscheidungsgrundlage, der Definition und Festschreibung von Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Schnittstellen oder durch verstärkte Planung und Kontrolle sind vor diesem Hintergrund kritisch zu beurteilen. Zwar kann versucht werden, solche Prozessmerkmale transparent zu machen, eine Rationalisierung der Entscheidungsprozesse ist dadurch kaum zu erwarten. Entscheidungen werden sich auch innerhalb des Prozessmanagements ihren eigenwilligen Weg zur Umsetzung suchen.
- *Formalisierung und Bürokratisierung*: Der Konformitätsansatz führt zu einem Anstieg dokumentierter Regeln und Standards, wie eine Studie von BECK & WALGENBACH (2003, S. 309) zeigt: Der Formalisierungsgrad in Organisationen, welche die ISO 9001 anwenden, nimmt mit der Zeit zu. In der Studie wird auch nachgewiesen, dass zertifizierte Organisationen einen höheren Formalisierungsgrad aufweisen als nicht zertifizierte. Damit steht die Norm im Widerspruch zu modernen Managementansätzen, die sich für ein möglichst geringes Maß an formalisierten Regeln (BECK & WALGENBACH, 2005, S. 843) und für eine Gleichzeitigkeit loser und fester Kopplung (WEICK, 1976) aussprechen. Es kann also nicht darum gehen, durch Verfahrensstandards, Prozessziele und Leistungsmessung die Kopplungsmechanismen einseitig zu stärken. Zum einen gilt es darauf zu achten, dass es nicht zu einer Übertragung von Handlungslogiken als Kopplungsmechanismen aus einem Teilsystem (z. B. der Verwaltung) in den Kontext eines anderen Teilsystems (z. B. der Wissenschaft) kommt, dysfunktionale Effekte sind dann vorprogrammiert. Zum anderen sollte sich die Kopplung der Teilsysteme im Kontext einzelner Geschäftsprozesse auf wenige Punkte wie z. B. Meilensteine, Fristen und Verfahrensanforderungen beschränken und man sollte der Versuchung widerstehen, einen kompletten Prozess minutiös zu definieren und damit fest zu verkoppeln und zu bürokratisieren. Organisationsweite Festlegungen sollten allgemeiner Natur sein und genug Spielraum für lokale Anpassungen bieten (ORTON & WEICK, 1990, S. 212).
- *Entkopplung und Ritualisierung*: Standards repräsentieren häufig institutionalisierte Erwartungen der Umwelt einer Organisation und können im

Widerspruch zu den Anforderungen und zur Effizienz der realen Arbeitsprozesse stehen. Durch den Aufbau sog. Legitimationsfassaden versuchen Organisationen ihre Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und die externen Anforderungen nur rituell zu bedienen. Daher besteht die Gefahr einer Entkopplung der realen Arbeitsprozesse von den formalisierten Strukturen (vgl. MEYER & ROWAN, 1977). Das gilt auch für Teilbereiche einer Organisation, wenn den Prozessbeteiligten durch Standards eine ihnen fremde Sicht aufgezwungen wird. Damit aber laufen auch Prozessstandards Gefahr, ihre Bedeutung für die Arbeitsrealität einzubüßen, zumindest wenn die Motivation zur Implementierung extern getrieben ist; das zeigen Erfahrungen mit der Implementierung der ISO 9001 (vgl. FRANCESCHINI et al., 2006, S. 526).

- *Konformitätsaudits*: Um zu gewährleisten, dass die Prozessausführung der Prozessdokumentation entspricht, werden regelmäßige Kontrollen durchgeführt, sog. Audits. Dieser Kontrollansatz entspringt einem veralteten und dem Scientific Management entlehnten Managementverständnis (SEDDON, 1997, S. 168; SCHREYÖGG, 2008, S. 39). Problematisch sind Audits, wenn sie auf Konformität und nicht auf Verbesserung abzielen (BIAZZO, 2005), denn sie verfehlen ihre Wirkung: Aufgrund der oben diskutierten Entkopplungsprozesse ist es nicht möglich, die Qualitätsfähigkeit von Prozessen oder Organisationen in Form von Zertifizierungen oder Akkreditierungen verlässlich zu attestieren. Stattdessen führen die auf Konformität ausgerichteten Kontrollversuche nicht nur zu einer Demotivation der Mitarbeiter/innen (KONDO, 2000, S. 7), sondern auch zu einer fehlerunfreundlichen Grundhaltung (TSIOTRAS & GOTZAMANI, 1996, S. 74). Durch die Verpflichtung auf festgelegte Verfahrensstandards wird darüber hinaus selbstständiges und situationsbezogenes Denken und Handeln eingeschränkt oder gar verhindert (DOUGLAS et al., 2003, S. 318).

Trotz aller Kritik am Konformitätsansatz weist Karapetrovic darauf hin, dass die Schaffung von Strukturen eine notwendige Voraussetzung sei, damit ein System überhaupt funktioniere, denn „entropy or chaos within any system is left alone, without any controls imposed over it“ (KARAPETROVIC, 1999, S. 113). Der Konformitätsansatz ist als erster Schritt durchaus plausibel, um Ordnung in ein System zu bringen. Insofern wundert es nicht, dass sich – ähnlich wie bei der Einführung normbasierter QM-Systeme in Wirtschaftsbetrieben in den 1980er und 1990er Jahren – Hochschulen vermehrt mit auf Standardisierung und Dokumentation ausgerichteten Qualitätsansätzen auseinandersetzen. Dies geschieht mit Referenz auf die ISO 9001 sowie im Rahmen der Systemakkreditierung.

Dabei geraten Prozesse wie die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen oder die Berufung von Professorinnen und Professoren in den Fokus. Angesichts wechselnder Akteurinnen und Akteure, unklarer Zuständigkeiten, unterschiedlicher Ausführungspraktiken und der Nichteinhaltung von Fristen und externen Vorgaben scheint eine gewisse Strukturierung und Harmonisierung dieser Prozesse durchaus zielführend, um sowohl die Effizienz als auch die Effektivität zu steigern. Eine Festlegung formalisierter Vorgaben sollte jedoch im Sinne kritischer Erfolgsfaktoren auf besonders qualitätsrelevante Prozessschritte beschränkt bleiben. Dabei geht es eher



darum, durch Meilensteine zu definieren, was erforderlich ist, die Art und Weise der Durchführung aber offen zu lassen. Wichtig für eine höhere Akzeptanz erscheint, dass dies nicht – wie häufig zu beobachten ist – allein aus der Verwaltungslogik geschieht. Neben formale Aspekte der Prozessbetrachtung müssen inhaltliche treten. Auch um der – insbesondere mit der ISO 9001 verbundenen – Kritik zu begegnen, dass durch eine Betrachtung der Prozesse die Inhalte aus dem Blick geraten (z. B. SCHEYTT, 2005, S. 140).

Auf diese Weise geht der Konformitätsansatz in einer moderneren Interpretation in einer Strukturierung und Standardisierung auf. Diese Standards sollen so viel Ordnung schaffen, dass Schnittstellen in abteilungsübergreifenden Prozessen gut funktionieren. Sie dürfen aber nicht zu einer starren, realitätsfremden und veränderungsresistenten Verkrustung – sprich: zu einer übermäßig festen Verkopplung – führen. Einen Beitrag zur Verbesserung der Qualität kann die Analyse, Optimierung und Dokumentation von Prozessen dabei nicht nur im Hinblick auf die Offenlegung wesentlicher Einflussparameter leisten, sondern überhaupt dadurch, dass Transparenz über Abläufe und Verantwortlichkeiten geschaffen und relevantes Prozesswissen verfügbar gemacht wird. Prozessdokumentation wird damit eher als Wissensressource denn als Referenzpunkt für eine Planung und Kontrolle der Prozessausführung begriffen.

### **3.2 Kontinuierliche Verbesserung (Lernansatz)**

Der Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung prägt führende Qualitätsmodelle wie das EFQM-Modell und seit der Revision im Jahre 2000 auch die ISO 9001. Die Leistungsfähigkeit der Prozesse wird von den Prozessbeteiligten bezogen auf die zu erzielenden Ergebnisse immer wieder (selbst-)kritisch hinterfragt und es wird abteilungsübergreifend nach Möglichkeiten zur Optimierung gesucht. Dabei geht es nicht um die Stabilisierung von standardisierten Prozessen, sondern auf einer Metaebene um die Stabilisierung von Lernprozessen.

Die organisationstheoretische Betrachtung des Konformitätsansatzes hat die Grenzen einer klassischen, zentralen Steuerung von Organisationen offenbart. Insofern scheint es nicht zielführend, Strukturen und Prozessabläufe in einer deterministischen Art und Weise festzuschreiben, bei der zukünftige Entscheidungen antizipiert werden und eine konstante Umwelt zugrunde gelegt wird. Dies überfordert eine Organisation, die sich in einer komplexen, turbulenten und widersprüchlichen Umwelt behaupten muss. Vielmehr geht es darum, die Schwierigkeiten einer zentralen Steuerung anzuerkennen und einen Teil der durch Strukturen und Standards reduzierten Unsicherheit wieder in das System einzuführen. Baecker formuliert das etwas abstrakter, wenn er die „Wiedereinführung von Unsicherheit in die Mechanismen ihrer Absorption“ (BAECKER, 2003, S. 38) fordert. Das bedeutet, Strukturen in Organisationen abzubauen und Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten gezielt einzuführen, um eine aktive Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit Entscheidungsoptionen und -situationen anzuregen.

In einer weniger radikalen und auf den prozessorientierten Ansatz bezogenen Interpretation geht es darum, die Leistungsfähigkeit der Prozesse immer wieder infrage zu stellen. Das erfordert die Identifikation von Leistungsindikatoren, die Eva-

luation der Prozessergebnisse und der Prozesse selbst, aber auch die Schaffung von Orten und Anlässen, um über die Qualität und Möglichkeiten der Verbesserung zu reflektieren und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten. Und es erfordert einen anderen Umgang mit Fehlern. Ziel ist nicht Kontrolle und Steuerung, sondern das Generieren von Feedback und das Anregen von Veränderungsprozessen durch Irritation.

Gleichzeitig geht es darum, durch die Stärkung der Selbststeuerungsmechanismen lose gekoppelter Systeme eine dezentrale Problemverarbeitung und Entscheidungsfindung zu fördern (WILLKE, 1989, S. 5). Damit soll den Steuerungsanliegen an Hochschulen keine komplette Absage erteilt werden. Aber die in den letzten Jahrzehnten etablierten Steuerungsinstrumente stoßen vor dem Hintergrund der Eigenarten der Hochschule als Organisation an ihre Grenzen. Insofern gilt es, zwei entgegengesetzte Extreme zu vermeiden, „einerseits die völlige Selbstständigkeit der Teile, also ihre Autonomie im Sinne von Autarkie, andererseits die Verschmelzung von Teilen mit dem Ganzen“ (WILLKE, 1989, S. 9). Dafür bedarf es „Ordnung stiftender Kompensationsmechanismen“ (WOLFF, 2010, S. 318). Die Selbststeuerung der Teilsysteme muss durch geeignete Mechanismen auf die Gesamtorganisation bezogen werden. Einen Weg dafür sehen Orton & Weick darin, die Aufmerksamkeit der Teilsysteme gezielt auf Organisationsbelange zu lenken. Eine wohlüberlegte Auswahl von Zielen kann Orientierungspunkte liefern. Diese sollten allerdings hinreichend abstrakt und allgemein gehalten sein, um ausreichend Spielraum für Interpretationen und eine Anpassung an lokale Erfordernisse zu gewährleisten (ORTON & WEICK, 1990, S. 212). Dabei können unterschiedliche Sichtweisen zusammengebracht und organisationsintern ausgehandelt werden.

Die gezielte Lenkung der Aufmerksamkeit auf Organisationsbelange allein reicht nicht aus, damit die Autonomie nicht in Autarkie endet. Selbststeuerung verlangt, „die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung und schließlich zum ‚Verstehen‘ auch anderer, externer Systeme“ (WILLKE, 1989, S. 13) zu fördern. Es geht darum, die Organisationsmitglieder „mit den jeweils notwendigen Fragen“ (PELLERT, 2000, S. 54) zu konfrontieren, die sie zu einer Selbstreflexion und einer Auseinandersetzung mit für die Organisation relevanten Themen anregen. Die Teilsysteme müssen „bemerken, was sie normalerweise nicht bemerken – nämlich die Wirkung ihrer Operationsweise auf die anderen Teile der Organisation und auf die Organisation insgesamt“ (WILLKE, 1989, S. 11).

Durch Reflexionsmechanismen wird den Teilsystemen eine Rückbindung an die Gesamtorganisation ermöglicht. Fend spricht von einer „Kultur der Selbstreflexivität“ (FEND, 2000, S. 59), bei der Feedback und Selbstevaluation die Organisation vor Erstarrung bewahren und den Blick für neue Anforderungen öffnen. Dies muss anschlussfähig bleiben insbesondere zum Wissenschaftssystem und den akademischen Kernprozessen. Im Sinne der Expertenorganisation geht es in erster Linie um Selbstevaluation (PELLERT, 2000, S. 48). Durch die „Prozessbrille“ wird es möglich, die Selbstperspektive in Richtung einer Organisationsperspektive zu weiten.

Über die Definition strategischer Ziele und Rahmenbedingungen sowie deren Verknüpfung mit den Kernprozessen kann mit Hilfe des prozessorientierten Ansatzes ein Diskurs zu relevanten Organisationsbelangen initiiert werden. Diese Chance sollte allerdings nicht durch einen Top-down-Ansatz vertan werden. Konzeptionell

stellt der prozessorientierte Ansatz mit der Prozessperspektive darüber hinaus ein integratives Reflexionsschema bereit, mit dessen Hilfe der Blick auf Zusammenhänge gelenkt wird, die aus den Teillogiken heraus im Alltag wenig Beachtung finden. Damit ist es nicht nur möglich, die Aufmerksamkeit vom Input oder vom Output auf das zu lenken, was sich häufig als Black Box dazwischen befindet: den Prozess mit seinen Verfahrensweisen, Zuständigkeiten und Schnittstellen. Mit Hilfe der Prozessperspektive ist es auch möglich, unterschiedliche Sichtweisen auf einen Gegenstandsbereich wie die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen zu integrieren: z. B. fachliche, juristische, hochschuldidaktische oder qualitätsbezogene Belange.

Die Herausforderung besteht darin, dass sich die Expertinnen und Experten auf diese Diskussion und die prozessorientierte Betrachtungsweise überhaupt einlassen. Denn Prozesse sind Teil der Organisation und gehören in ihren Augen einer Verwaltungslogik an. Insofern muss der prozessorientierte Ansatz der Versuchung widerstehen, der Verwaltungslogik einen klaren Vorzug gegenüber der Wissenschaftslogik einzuräumen. Die Expertinnen und Experten müssen einen konkreten Nutzen einer solchen Herangehensweise erkennen und dürfen nicht nur Gefahren und Einschränkungen – beispielsweise durch eine überzogene Bürokratisierung und Formalisierung – wittern.

## 4 Fazit

Im Zuge der Einführung von QM an Hochschulen werden zunehmend prozessorientierte Ansätze diskutiert und implementiert. Dabei stellt sich die Frage, inwiefern der Ansatz mit seinen unterschiedlichen Interpretationen und Varianten als managementorientierte Intervention auf Hochschulen anwendbar ist. Dieser Frage wird vor dem Hintergrund der Besonderheiten einer Hochschule als Organisation nachgegangen. Die organisationstheoretische Analyse offenbart gleichsam organisationale Charakteristika, für die der prozessorientierte Ansatz eine mögliche Hilfestellung bieten kann, wie sie auch auf Herausforderungen hinweist, der sich der prozessorientierte Ansatz an Hochschulen stellen muss.

Zu den Potentialen des prozessorientierten Ansatzes an Hochschulen gehört, dass mit der Prozessperspektive ein wichtiges Reflexionskriterium in die Qualitätsbetrachtungen eingeführt wird, das den Fokus auf den blinden Fleck zwischen Input und Output legt und für Einflussmechanismen der Prozesse auf die Ergebnisqualität sensibilisiert. Damit geraten ganz neue Aspekte wie Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen in das Blickfeld. Durch den Fokus auf Wertschöpfung werden Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkte angesprochen, die angesichts eines zunehmenden Wettbewerbs nicht länger ignoriert werden können.

Da sich die Hochschule als Expertenorganisation bzw. als lose gekoppeltes System als stark fragmentiert und dezentralisiert offenbart, stellt sich die Frage, wie sie als Gesamtorganisation überhaupt angesprochen und gesteuert werden kann. Ein möglicher Zugang besteht darin, die Aufmerksamkeit gezielt auf Organisationsbelange zu lenken. Der prozessorientierte Ansatz bietet dazu in mehrfacher Hinsicht eine Hilfestellung: Zum einen kann über die Definition strategischer Ziele und Rahmenbedingungen sowie deren Verknüpfung mit den Kernprozessen ein Diskurs zu

relevanten Organisationsbelangen initiiert werden. Zum anderen bietet die Prozessbetrachtung ein ganz grundsätzliches Reflexionsschema, mit dessen Hilfe eine auf Prozesse ausgerichtete Denkweise unterstützt wird.

Die Organisationswerdung der Hochschule stößt allerdings an Grenzen, die mit den klassischen organisationstheoretischen Modellen beschrieben werden können und Implikationen für den prozessorientierten Ansatz zeigen. Der Ansatz der organisierten Anarchie weist auf die Vergeblichkeit des Versuchs, durch übermäßige Festschreibung von Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Schnittstellen Entscheidungsprozesse in Organisationen rationalisieren zu wollen. Der Ansatz der lose gekoppelten Systeme weist darauf hin, dass es an Hochschulen nicht um eine übermäßige Stärkung der Kopplungsmechanismen gehen kann. Für die Steuerung einer Hochschule heißt das, gemeinsame Rahmenvorgaben für die Gesamtorganisation zu definieren und ansonsten die dezentralen Einheiten zur Selbststeuerung zu befähigen und ihre Reflexionsfähigkeit zu stärken. Der prozessorientierte Ansatz kann dazu als Integrationsrahmen und Reflexionsschema einen Beitrag leisten.

Insgesamt zeigt sich, dass der prozessorientierte Ansatz für eine Implementierung an Hochschulen geeignet ist. Dabei sollte das dem Ansatz innewohnende Potential voll genutzt werden, indem ein erweitertes und v. a. stärker an den ursprünglichen Ideen orientiertes Verständnis zugrunde gelegt wird. Die Übertragung des Ansatzes sollte die besonderen Eigenschaften und Eigenarten der Hochschule als Organisation im Blick haben. Das gilt gleichsam für alle managementorientierten Interventionen und insgesamt für das QM an Hochschulen.

## 5 Literaturverzeichnis

**Baecker, D.** (2003). Durch diesen schönen Fehler mit sich selbst bekannt gemacht. In D. Baecker, *Organisation und Management* (S. 18-40). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Beck, N. & Walgenbach, P.** (2003). ISO 9000 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces. *Schmalenbach Business Review*, 55(4), 293-320.

**Beck, N. & Walgenbach, P.** (2005). Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry. *Organization Studies*, 26(6), 841-866.

**Becker, J.** (2011). Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule. Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen. In A. Degkwitz & F. Klapper (Hrsg.), *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele* (S. 8-22). Bad Honnef: Bock + Herchen.

**Biazzo, S.** (2005). The new ISO 9001 and the problem of ceremonial conformity: How have audit methods evolved? *Total Quality Management*, 16(3), 381-399.

**Cohen, M. D. , March, J. G & Olsen, J. P.** (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

**Degkwitz, A. & Klapper, F.** (2011). *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele*. Bad Honnef: Bock + Herchen.

- Ditzel, B.** (2011). Studienberatung im Kontext des Qualitätsmanagements. In M. Scholz (Hg.), *GIBeT – Fachtagung „Umgang mit Unsicherheit“ vom 1. bis 4. September 2010. Tagungsbericht* (S. 165-174). Hildesheim: Universität Hildesheim.
- Doherty, G. D.** (1997). Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education. *Quality Assurance in Education*, 5(4), 239-248.
- Douglas, A., Coleman, S. & Oddy, R.** (2003). The case for ISO 9000. *The TQM Magazine*, 15(5), 316-324.
- Enders, J.** (2008). Hochschulreform als Organisationsreform. In B. M. Kehm (Hrsg.), *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand* (S. 231-241). Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Fend, H.** (2000). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungswesen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 46(41), 55-72.
- Franceschini, F., Galetto, M. & Cecconi, P.** (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: Considerations and future development. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 523-541.
- Harvey, L. & Green, D.** (2000). Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. *Zeitschrift für Pädagogik*, 46(41), 17-39.
- Janssen, J. & Sass, E.** (2008). Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell). *Qualität in der Wissenschaft*, 2(1), 8-12.
- Kamiske, G. F. & Brauer, J.-P.** (2007). *Qualitätsmanagement von A bis Z*. München: Carl Hanser.
- Karapetrovic, S.** (1999). ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance. *TQM Magazine*, 11(2), 111-120.
- Kondo, Y.** (2000). Innovation versus standardization. *The TQM Magazine*, 12(1), 6-10.
- Küpper, H.-U.** (1997). Prozessorientierung bei der Analyse und Gestaltung von Studium und Lehre in Universitäten. In H. Wildemann (Hrsg.), *Geschäftsprozessorganisation. Konzepte und Fallstudien* (S. 43-66). München: TCW.
- Lojewski, U. v. & Boentert, A.** (2009). Prozessorientiertes Qualitätsmanagement (an der Fachhochschule Münster). In A. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 26-39). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Meyer, J. W. & Rowan, B.** (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H.** (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall International.
- Mittag, S. & Daniel, H.-D.** (2008). Qualitätsmanagement an Hochschulen. In B. M. Kehm (Hrsg.), *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand* (S. 281-294). Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Nickel, S.** (2007). *Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte – Instrumente – Umsetzung. Eine empirische Studie*. Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.

- Orton, J. D. & Weick, K. E.** (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.
- Pellert, A.** (1995). Besonderheiten der Organisation Universität und ihrer Veränderungsprozesse. In A. Pellert & M. Welan (Hrsg.), *Die formierte Anarchie. Die Herausforderung der Universitätsorganisation* (S. 81-112). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Pellert, A.** (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 39-55). Neuwied: Luchterhand.
- Petzoldt, J., Schorcht, H. & Haaßengier, C.** (2008). Qualitätsmanagement für Lehre und Forschung: Erfahrungen der Technischen Universität Ilmenau. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(1), 74-93.
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Reinmann, G. & Jenert, T.** (2011). Studierendenorientierung: Wege und Irrwege eines Begriffs mit vielen Facetten. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 6(2), 106-122.
- Scheytt, T.** (2005). Potenziale der DIN EN ISO 9000 ff-Norm für die Qualitätsentwicklung in Hochschulen. In HRK (Hg.), *Qualität messen – Qualität managen. Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 26./27. Oktober 2004 in Köln* (S. 136-142), Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2005, Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Schreyögg, G.** (2008). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Seddon, J.** (1997). Ten arguments against ISO 9000. *Managing Service Quality*, 7(4), 162-168.
- Simon, H.A.** (1997). *Administrative Behavior*. 4. Auflage, New York: The Free Press.
- Sinz, E. J.** (1997). *Analyse und Gestaltung universitärer Geschäftsprozesse und Anwendungssysteme*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität. Bamberger Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, Nr. 41.
- Stratmann, F., Altvater, P., Bartels, C. & Bauer, Y.** (2007). *Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen*. *Forum Hochschule 6/2007*. Hannover: HIS.
- Tsiotras, G. D. & Gotzamani, K. D.** (1996). ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 64-76.
- Weick, K. E.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Willke, H.** (1989). Controlling als Kontextsteuerung – zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. In R. Eschenbach (Hrsg.), *Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden: Tagungsbericht Österreichischer Controllertag* (S. 63-96). Wien: Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Winde, M.** (2010). *Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen*. Essen: Edition Stifterverband.

**Wolff, S.** (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme und organisierte Anarchien. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 285-335), Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## Autor



Benjamin DITZEL || Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hamburg || Berliner Tor 7, D-20099 Hamburg

[www.haw-hamburg.de](http://www.haw-hamburg.de)

[benjamin.ditzel@gmx.de](mailto:benjamin.ditzel@gmx.de)