

Nico Thom

## **Prozessorientierung an der Schnittstelle von Lehre und Verwaltung in Musikhochschulen**

### ***Process Orientation at the Interface between Teachers and Administration at Musikhochschulen***

*Process management in higher education has been a subject of discussion for some years now. The background to this debate is that the traditional model of a structurally or functionally oriented organisation has apparently reached its limits. This rather static organisational model insufficiently reflects the complexity of the modern world of work. However, many higher education institutions – including Musikhochschulen – in German-speaking countries continue to work on the assumption that processes are separated according to department, subject field, professional group, institute or faculty. Yet, as has already been evident for some time from process management in business, processes do not adhere to the segmentation of an organigram, but rather tend to run right across organisations. For this reason the model of the process organisation has become established, which focuses more closely on process sequences.*

*The essay describes various bipolarities between which process-orientation at Musikhochschulen is inevitably located: structure and process, structural and process organisation, project and process management, teaching and administration and product und system quality. The essay goes on to report on practical experience from the Netzwerk Musikhochschulen and gives some recommendations for how process-orientation should be implemented and operated at Musikhochschulen.*

### **1 Zwischen Struktur und Prozess**

Jede Organisation, d.h. auch jede Musikhochschule, hat eine Organisationsstruktur. Damit ist der Aufbau bzw. die innere Gliederung gemeint, die sich in einem Organigramm abbilden lässt. Diese Struktur zerlegt die Organisation in vertikal angeordnete Teile, z.B. in Abteilungen, Sachgebiete, Fachgruppen, Institute oder Fakultäten. Diese Verwaltungseinheiten haben jeweils eigene Funktionen bzw. dienen bestimmten Zwecken. Mit anderen Worten: sie verfolgen unterschiedliche Ziele – zumindest auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick arbeiten sie stets auch Hand in Hand bzw. organisationsübergreifend, wenngleich in unterschiedlichem Maße. Obschon sich bestimmte Arbeitsabläufe bzw. Prozesse schwerpunktmäßig in einer Verwaltungseinheit abspielen können, gibt es genau genommen niemals den Fall, dass sie sich ausschließlich in nur

einer einzigen vollziehen. Stets gibt es Interaktionen mit anderen Einheiten oder externen Anspruchs- bzw. Interessensgruppen (Stakeholdern), z.B. mit Studierenden, Zulieferern oder dem zuständigen Landesministerium.

Prozesse verlaufen quer durch die Organisationsstruktur, d.h. horizontal. Damit durchkreuzen sie im wahrsten Sinne des Wortes die Struktur der Organisation. Mit anderen Worten: Es treffen zwei unterschiedliche Logiken aufeinander, die es zu kombinieren gilt. Im Organisationsalltag an einer Musikhochschule werden die damit einhergehenden Probleme an vielen Stellen spürbar, bspw. wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Lehre auf Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung treffen und mit diesen interagieren müssen. Beide Personengruppen sind, nicht zuletzt aufgrund sozialer Distinktionsmechanismen, fest verwurzelt in einer strukturellen Denkweise. Relativ jung ist die Einsicht aufseiten der Hochschulleitungen, dass das Denken in Prozessen in vielen Fällen zielführender ist. Das Erledigen von alltäglichen Aufgaben, an denen beide Personengruppen mitwirken müssen – z.B. die Prüfungsorganisation, die Raumorganisation oder die Konzertorganisation – funktioniert mit weniger Reibungsverlusten, wenn prozessorientiert vorgegangen wird. Doch was sind die Spezifika von organisationalen Prozessen, die in der Betriebswirtschaft auch Geschäftsprozesse genannt werden?

Eine kurze beispielhafte Definition des Prozessbegriffs lautet folgendermaßen: „Ein Prozess ist die Abfolge von zusammenhängenden Arbeitsschritten, die mit einem bestimmten Input eine bestimmte Leistung erbringen“ (Posluschny, 2012, S. 78). Etwas ausführlicher ist diese Begriffserläuterung:

„Ein Prozess ist eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. Darüber hinaus werden deren zeitliche, räumliche und mengenmäßige Dimensionen konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen“ (Fischermanns, 2012, S. 12).

Noch elaborierter mutet diese Definition an:

„Ein Prozess wird durch einen Prozessauftrag ausgelöst und umfasst die Ausführung eines durch eine Operation definierten Bündels von aufeinander abgestimmten gewinnenden, stoff- und objektverändernden sowie logistischen Transformationen. Zur Erfüllung der Prozessziele werden diese durch Managementfunktionen gezielt unterstützt. Im Vordergrund steht dabei die Befriedigung der mit den Abnehmern vereinbarten Anforderungen. Dabei werden komplexe und einfache Prozesse gleich behandelt. Auch für letztere sind Verantwortliche zu bestimmen, Ziele zu formulieren, Ressourcen freizugeben und gewisse Managementfunktionen zu bewilligen“ (Hässig, 2000, S. 108).

Alle drei Definitionen betonen eine bestimmte Leistung, ein Ergebnis bzw. ein Prozessziel, welches am Ende eines Prozesses erreicht werden muss und machen deutlich, dass

dafür ein spezifischer Input, eine Aufgabe bzw. ein konkreter Auftrag am Anfang stehen sollte. Darüber hinaus wird klar, dass ein Prozess von vielen Einflussfaktoren abhängig ist, die es zu managen gilt bzw. planvoll in Beziehung zu setzen.

Besonders wichtig für das Verständnis der Differenz von Struktur- und Prozessorientierung ist, dass bei der Prozessorientierung ein größerer Wert auf die strukturellen Übergänge bzw. Schnittstellen gelegt wird: „Der ganzheitliche Prozessbegriff berücksichtigt im Gegensatz zur organisationseinheitsbezogenen Funktion, die eine isolierte Unternehmens- bzw. Abteilungssicht auf die Tätigkeit darstellt, die Schnittstellen zu vorhergehenden oder nachfolgenden Aktivitäten“ (Posluschny, 2012, S. 80).

## 2 Zwischen Aufbau- und Ablauforganisation

Seit einigen Jahren ist das Thema Prozessorientierung bzw. Prozessmanagement an Hochschulen virulent (vgl. Küpper, 1997; Altvater, Hamschmidt & Sehl, 2010; Degkwitz & Klapper, 2011; Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 2015). Hintergrund für die Thematisierung ist die Feststellung, dass das traditionelle Modell der struktur- bzw. funktionsorientierten Aufbauorganisation offensichtlich an seine Grenzen geraten ist. Die Komplexität der modernen Arbeitswelt lässt sich nur unzureichend mit diesem relativ statischen Bild einer Organisation modellieren. Nach wie vor wird jedoch an vielen (Musik-)Hochschulen im deutschsprachigen Raum so getan, als ob in einzelnen Abteilungen, Sachgebieten, Fachgruppen, Instituten oder Fakultäten in sich abgegrenzte Prozesse ablaufen. Dabei ist aus dem Prozessmanagement der freien Wirtschaft längst bekannt, dass sich Prozesse nicht an die Segmentierungen eines Organigramms halten.

Deshalb hat sich parallel dazu das Modell der Ablauforganisation etabliert, welches die Prozessverläufe in den Blick nimmt. Beide Modelle können durchaus koexistieren. Die Aufbauorganisation bildet das – meistens hierarchische – Gerüst einer Organisation (z.B. einer Musikhochschule). Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d.h. welche Aufgaben von welchen Personen bzw. Abteilungen zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die Arbeits- und Informationsprozesse, welche sich innerhalb dieses Rahmens chronologisch vollziehenden. Eine Prozessorientierung, wie sie vom Modell der Ablauforganisation nahegelegt wird, geht von folgender Fragestellung aus: Wer macht was, wann, wie und womit? Das Wer (Personen) und Was (Aufgaben) wird in Teilen durch das Organigramm bzw. die Aufbauorganisation bestimmt.<sup>1</sup> Hinzu kommen die speziell auf den Prozess bezogenen Fragen nach dem Wann (Zeitpunkt bzw. Dauer), Wie (Art und Weise) und Womit (Hilfsmittel bzw. Medien).

---

<sup>1</sup> Allerdings müssen die Personen, die an einem Prozess beteiligt sind, und ihre Aufgaben innerhalb dieses Prozesses nicht deckungsgleich sein mit der Zuordnung zu bestimmten Verwaltungseinheiten einer Organisation, z.B. zu Abteilungen, Sachgebieten, Fachgruppen, Instituten oder Fakultäten einer Musikhochschule. So muss bspw. ein Prozessverantwortlicher nicht zugleich Leiter des Sachgebietes sein, in dem sich große Teile des Prozesses abspielen. Auch die personelle Prozesshierarchie muss nicht zwangsläufig der Hierarchie des Organigramms folgen: Es kann durchaus sinnvoll sein, eine Person, wel-

Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation müsste idealiter die Konzeption der organisationalen Struktur und der Prozesse zeitgleich erfolgen. De facto sind Musikhochschulen jedoch ältere Einrichtungen, deren Aufbaustruktur einstmals von außen durch landesgesetzliche Vorgaben bestimmt wurde – und immer noch wird.<sup>2</sup> Die Entwicklung und Etablierung von internen Arbeitsprozessen ist daher fast ausnahmslos nachgelagert.

Zwar folgt man in der Praxis nicht immer dem strengen Schema, wonach zuerst der Aufbau und dann der Ablauf organisiert werden, allerdings wird dem Aufbau einer Organisation zumeist mehr Beachtung geschenkt, nicht zuletzt deshalb, weil er schneller und einfacher zu verändern ist. So lässt sich bspw. ein neues Organigramm leichter erstellen als eine Prozesslandkarte.

Auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Organisationstheorie genießt die traditionelle Aufbauorganisation gegenüber der Ablauforganisation Vorrang (vgl. Bhagwati, 2011). Allerdings ist eine kontinuierliche Zunahme von Theorieansätzen zu verzeichnen, welche die Ablauforganisation allmählich von der Aufbauorganisation abkoppeln und den Begriff der Prozessorganisation etablieren. In zugespitzter Form drehen diese Ansätze sogar die tradierte Reihenfolge (erst Aufbauorganisation, dann Ablauforganisation) um und modulieren zuerst die Prozesse bzw. Arbeitsschritte einer Organisation und ordnen anschließend diesen Prozessen Personen bzw. Abteilungen mit entsprechenden Prozessverantwortlichkeiten zu (vgl. Gaitanides, 1983; Krickl, 1994; Osterloh & Frost, 1996; Schmelzer & Sesselmann, 2001).

### **3 Zwischen Projekt- und Prozessmanagement**

Neben der Prozessorientierung hat auch das projektbezogene Denken nachhaltiger Einzug in den Hochschulkontext gehalten. Für Musikhochschulen im Speziellen ist der Projektansatz insofern nichts Neues, als dass jedes einzelne (Prüfungs-)Konzert von jeher ein in sich geschlossenes Projekt darstellt, das es zu managen gilt. Daher gehören die Methoden des Projektmanagements insbesondere in den Künstlerischen Betriebsbüros von Musikhochschulen zum Alltagsgeschäft. Aber auch Präsidien bzw. Rektorate und überhaupt weite Teile der Verwaltung von Musikhochschulen haben das Agieren in Projektmustern erlernt, um nicht zu sagen erlernen müssen, aufgrund der Notwendigkeit einer Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen im Kontext der Bologna-Reform. In diesem Zusammenhang spricht man häufig auch von sogenannten Change-Prozessen bzw. von einem Change-Management (vgl. bspw. Buchner, Hofmann & Magnus, 1999).

---

che den ‚Löwenanteil‘ eines Prozesses bearbeitet, bspw. ein Sachbearbeiter, zum Prozessverantwortlichen zu ernennen und deren Vorgesetzten, der nur an einem kleinen Teil des Prozesses mitwirkt, – für diesen einen Prozess – ihr unterzuordnen.

2 Mitunter kommt es bspw. zu Reformen im Hochschulgesetz eines Bundeslandes, die Veränderungen in der Aufbauorganisation einer Musikhochschule erzwingen können.

Veränderungsprozesse führen das Projekt- und das Prozessmanagement zusammen, indem sie eigentlich als singuläre Umstellungsaktivitäten geplant sind, d.h. als Projekte, de facto aber permanent durchgeführt werden müssen, weil der Anpassungsbedarf an die Rahmenbedingungen nicht endet – dies macht die Unterscheidung sukzessive überflüssig:

„Die historischen Charakterprofile von Projekt- und Prozessmanagement gelten heute nur noch bedingt. Mit dem Projektmanagement wurden einst Vokabeln verknüpft wie Einmaligkeit, Kreativität u.ä., wobei das (Geschäfts-)Prozessmanagement eher durch Standardisierung und Disziplin in starren Strukturen etc. gekennzeichnet war. Projekte zur (automobilen) Produktentwicklung haben vor Jahren erstmals aufgezeigt, dass beides sehr gut miteinander verknüpfbar ist, die vollständige Verschmelzung heute teilweise sogar zwingende Notwendigkeit wird. Heute ist das Arbeiten in prozessual organisierten interdisziplinären Projekten themenübergreifend etabliert. Die Professionalisierung des Multiprojektmanagements (parallele Synchronisation in Prozessen), aber auch die steigende Wiederholhäufigkeit (serielle Anwendung eines von Projekt zu Projekt zunehmend optimierten und standardisierten Prozesses) haben die enge Verzahnung von Projekt und Prozess kontinuierlich vorangetrieben.“ (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2016)

#### 4 Zwischen Lehre und Verwaltung

Wie weiter oben bereits angedeutet, ist die soziale Kluft zwischen den beiden größten Mitarbeitergruppen einer Musikhochschule, den Lehrenden und den Verwaltenden<sup>3</sup>, ein Dauerthema im Zusammenhang mit Arbeitsabläufen bzw. Prozessen. Die Problematik kulminiert in der Bezeichnung ‚akademische Selbstverwaltung‘, womit vorrangig Gremienarbeit der Lehrenden gemeint ist, aber durchaus auch die Übernahme von Leitungs- und damit Entscheidungs- bzw. Vorgesetztenfunktionen gegenüber dem Verwaltungspersonal.

Damit wird – in einer negativen Lesart – suggeriert, es fehle an einer professionellen Verwaltung an Hochschulen, wodurch das akademische Personal gezwungen sei, sich selbst zu verwalten. Dem ist natürlich nicht so. Im Gegenteil: die Verwaltung an Hochschulen professionalisiert sich zunehmend, was zum Anwachsen des sogenannten Third Space führt, in dem neue Hochschulprofessionelle tradierte Verwaltungsstrukturen aufbrechen und Arbeitsprozesse nachhaltig verändern (vgl. Schneijderberg, Merkator, Teichler & Kehm, 2013).

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass es kaum einen Bereich innerhalb einer Musikhochschule gibt, wo Lehrende und Verwaltende nicht im engeren Sinne zusammenwirken und somit Hierarchie- und Expertisefragen aufgeworfen werden. Hinzu kommt die Problematik, dass die vermeintlich unabhängige akademische Selbstverwaltung durchgesetzt ist mit nicht-akademischem, das heißt nicht-lehrendem, nicht-forschendem

---

3 Ausgenommen sind die Hochschulleitung und das Technische Personal.

oder nicht-künstlerischem Personal; man denke bspw. an das Amt des Kanzlers bzw. der Kanzlerin als Teil der Hochschulleitung oder an hauptamtliche (Vize-)Präsidentinnen und Präsidenten ohne Lehr- und Forschungsaufgaben oder an Senatsmitglieder aus den Reihen der Verwaltung, ganz zu schweigen von Mitgliedern des Hochschulrats, die in der Regel Hochschulexterne sind. Die gegenseitige Abhängigkeit bzw. die genuine Interaktion zwischen den beiden Personengruppen ist ausgeprägter als es einigen der beteiligten Akteure bewusst ist. Die strukturelle Arbeitsteilung, der zufolge Lehrende und Verwaltende größtenteils unterschiedliche Aufgaben innerhalb der Musikhochschule wahrnehmen, ist eher nominell denn realexistierend. In Zeiten informationeller Hyperkomplexität kann es beiden Parteien nicht mehr gelingen, die alltäglichen Verwicklungen innerhalb der Arbeitsprozesse ohne Weiteres zu überschauen. Eindeutige Kausalitäten sucht man im System Hochschule ohnehin vergebens. Simple (Weisungs-)Sender-Empfänger-Modelle greifen nicht, allein schon weil die Hierarchien – im Vergleich zur freien Wirtschaft – flach sind und Informationsmacht in beide Richtungen genutzt werden kann.

## **5 Zwischen Produkt- und Systemqualität – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement**

Unter anderem aus diesen Gründen propagieren Experten für das Qualitätsmanagement an Hochschulen immer häufiger eine genuine Prozessorientierung bzw. ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 2015). Aus dem Qualitätsmanagement in der freien Wirtschaft (vgl. Thomann, 2016) bzw. aus den Empfehlungen relevanter DIN-Normen (vgl. Scholz, 2013) ist seit Längerem bekannt, dass prinzipiell zwischen Produkt-, Prozess- und Systemqualität unterschieden werden sollte. Während sich die Produktqualität auf die Mikro-Ebene bezieht und die Systemqualität auf die Makro-Ebene, stellt die Prozessqualität auf die Meso-Ebene eines Unternehmens bzw. einer Hochschule ab, d.h. sie ist quasi dazwischen angesiedelt.

Folgerichtig heißt es in einem Lehrbuch für Qualitätsmanagement: „Prozessmanagement ist eine der Kernaufgaben im Qualitätsmanagement. Die Qualität der Produkte lässt sich nur über die Qualität der Prozesse, die zu diesen Produkten führen, sicherstellen“ (Herrmann & Fritz, 2011, S. 95). Ein anderes führt weiter aus: „Das moderne Qualitätsmanagement geht von der Vorstellung aus, dass ein Unternehmen aus einer Reihe von in Wechselwirkung stehenden Prozessen besteht“ (Brüggemann & Bremer, 2012, S. 125). Ebenda ist auch zu lesen, dass im Kontext des Qualitätsmanagements grundlegend zwischen drei verschiedenen Prozessarten unterschieden wird: 1) Führungs- bzw. Managementprozesse, 2) Kernprozesse und 3) Unterstützungs- bzw. Supportprozesse. Diese drei Prozessarten, die als Modell auch auf jede (Musik-)Hochschule anwendbar sind, sollten mit dem bekannten Plan-Do-Check-Act-(PDCA)-Zirkel von Deming regelmäßig einer Kontrolle unterzogen werden.

Weiterhin wird als wichtigstes Werkzeug für die Darstellung von Prozessen das Flussdiagramm benannt:

„Das Flussdiagramm stellt bildhaft die Schritte eines Prozesses oder eines Ablaufs dar. Es dient der Gewinnung eines detaillierten Verständnisses, wie ein Prozess tatsächlich arbeitet, d.h. in welcher Weise die unterschiedlichen Schritte in einem Prozess miteinander in Beziehung stehen. Ursachen für Probleme in Prozessen können somit aufgedeckt und Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Unter Einbeziehung der Mitarbeiter, die an einem Prozess beteiligt sind (z.B. durch Interviews), werden alle Tätigkeiten, Entscheidungen, Eingaben und Ergebnisse identifiziert und als Flussdiagramm dargestellt. Auf Basis des Diagramms werden Ursachen für Probleme bzw. Verbesserungs-/Rationalisierungsmöglichkeiten aufgedeckt. Das Flussdiagramm wird entsprechend umgestaltet und bildet somit eine Beschreibung des zukünftigen, verbesserten Prozesses.“ (Brüggemann & Bremer, 2012, S. 19)

## 6 Expertiseentwicklung im Netzwerk Musikhochschulen

Seit seiner Gründung im Jahr 2012 beschäftigt sich das *Netzwerk Musikhochschulen* mit Fragen des prozessorientierten Qualitätsmanagements. Einige Mitarbeiter des Netzwerks (vorwiegend aus der AG Beratung und Projekte) durchliefen Weiterbildungsworkshops zu diesem Thema beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. in Hannover und übertrugen das dort Erlernete auf ihre Hochschulen. Zum Teil wurden auch hausinterne Weiterbildungsworkshops in Kooperation mit dem Hannoveraner Institut durchgeführt, an denen vor allem Mitarbeiter aus der Verwaltung teilnahmen (z.B. in Lübeck).

In zwei Fällen mündeten diese Bemühungen in konkrete Prozessanalysen: An den Musikhochschulen in Lübeck und Würzburg wurden jeweils eintägige Workshops veranstaltet, bei denen es um Prozesse bei der Beantragung von künstlerischen Projekten (Lübeck) und der Veranstaltungsorganisation (Würzburg) ging. In beiden Fällen wurden vor allem Mitarbeiter des Künstlerischen Betriebsbüros an einen Tisch gebracht, um die Abläufe durchzugehen. Die hochschulübergreifende Perspektive wurde durch Mitarbeiter des Netzwerks gewährleistet, die an den Workshops beider Hochschulen teilnahmen bzw. diese moderierten.

Darüber hinaus widmeten sich einige Mitarbeiter des Netzwerks einer vergleichenden Prozessanalyse zur Studieneingangsphase an fünf Netzwerkhochschulen. Die Ergebnisse dieser Studie, die vor allem die strukturellen Unterschiede im Aufbau der Hochschulen zutage brachte und damit zwangsläufig auch die Unterschiede bei den internen Abläufen, wurden dokumentiert (vgl. AG Beratung und Projekte, 2015) und durch Empfehlungen für ein idealtypisches Vorgehen bei Prozessanalysen an Musikhochschulen ergänzt (Checkliste als Anhang zum Bericht). Eine wichtige Erkenntnis aus dieser vergleichenden Studie ist die Problematik der Prozessabgrenzung. Die Bestimmung eines konkreten Prozessanfangs und -endes ist alles andere als trivial und bereits Teil der Prozessanalyse. So wurde bspw. festgestellt, dass der ‚Prozess Studieneingangsphase‘ genau genommen aus mehreren Teil-Prozessen besteht (Werbung, Bewerbung, Eignungsprüfung, Zulassung und Immatrikulation).

## 7 Praktische Empfehlungen

Da die sukzessive Umstrukturierung einer Musikhochschule hin zur Prozessorientierung nur langsam erfolgen kann, weil sie knappe Ressourcen bindet, sollten zuerst die Kernprozesse angegangen werden, die im Bereich Studium und Lehre bzw. an der Schnittstelle von Lehre und Verwaltung liegen und sich am Student-Life-Cycle orientieren. Erst später sollten auch Support- und Führungsprozesse analysiert, abgebildet und angepasst werden. Es kann allerdings auch mit kleinen Support- oder Führungsprozessen gestartet werden, wenn diese ohnehin gerade auf dem Prüfstand stehen. Pilotprojekte sind in jedem Falle zu begrüßen, da sie zum Aufbau von Expertise innerhalb der Hochschule beitragen.

Es wird nahegelegt, deduktiv vorzugehen, d.h. zuerst einen Überblick über die Prozesse der Musikhochschule in Form einer Prozesslandkarte zu erlangen, dann Prozessregister anzulegen, welche Basisinformationen liefern, und erst in einem dritten Schritt zur genuinen Prozessdokumentation bzw. -analyse überzugehen (vgl. Becker, 2011). Die Prozessanalyse im engeren Sinne kann anhand der folgenden fünf Teilschritte vollzogen werden:

- Abstimmung Prozessdesign
- Prozessaufnahme (Ist-Prozess)
- Prozessanalyse und -bewertung
- Sollkonzeption
- Umsetzung. (Altvater, Hamschmidt & Sehl, 2010, S. 44)

Wichtig ist, dass zuerst der Ist-Zustand eines bestehenden Prozesses ermittelt wird. Erst danach sollte in einem separaten Arbeitsschritt der Soll-Zustand des Prozesses bestimmt werden. Oftmals wird an dieser Stelle nicht sauber genug gearbeitet. Eine übergangslose Verknüpfung der beiden Teilschritte ist nicht zielführend.

Es ist anzustreben, möglichst alle an einem bestimmten Prozess mitwirkenden Mitarbeiter/-innen, unabhängig davon, ob sie zur Lehre oder Verwaltung gehören, punktuell zusammenzubringen und mit ihnen gemeinsam den Prozess zu analysieren. Ein denkbare Format dafür ist bspw. ein halb- oder ganztägiger Workshop. Die gemeinsame, möglichst moderierte Draufschau auf den Prozess setzt natürlich voraus, dass im Vorfeld eben dieser bereits in groben Zügen erfasst worden ist.

Dafür sollte die/der Prozessverantwortliche bzw. Prozessbeauftragte der Hochschule zuständig sein,<sup>4</sup> der/die dann auch den Workshop durchführt. Die/Der Prozessverantwortliche/-beauftragte kann, muss aber nicht zugleich der Prozesseigner sein, d.h. derjenige, der den jeweiligen Prozess maßgeblich betreut bzw. durchführt. Aufgrund der überschaubaren Größe von Musikhochschulen bietet es sich an, einer Person die zentrale Prozessverantwortung zu übertragen. Diese treibt die Prozessorientierung der Hoch-

---

4 Mitunter ist auch von dem/der Prozessmanager/-in die Rede (vgl. Groening & Schade, 2011).



schule voran, indem sie – in Abstimmung mit der Hochschulleitung – Prozesse abgrenzt, Mitwirkende zu Prozessanalyse-Workshops zusammenbringt, diese Workshops vorbereitet, moderiert sowie die Ergebnisse protokolliert. Der/Die Prozessverantwortliche/-beauftragte kann bspw. ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements sein oder eine Referentin/ein Referent der Hochschulleitung.

Elementar ist die Einsicht aus der Praxis, dass die Umstellung auf Prozessorientierung selbst einen langwierigen Prozess darstellt, der sich über Jahre hinziehen kann. Genau genommen wird dieser Umstellungsprozess, wenn er einmal angestoßen ist, niemals final abgeschlossen sein, da er regelmäßig zu überprüfen und nachzubessern ist (PDCA-Zirkel).

Eine Musikhochschule, die sich der Prozessorientierung verschreibt, wird mehrere Stufen durchlaufen: Von der 1) Klassischen Aufbauorganisation (ohne Prozessorientierung) über 2) die Funktionale Organisation *ohne* Prozessverantwortung zur 3) Funktionalen Organisation *mit* Prozessverantwortung bis hin zur 4) Prozessorientierten (Ablauf-)Organisation, welche gewissermaßen den anzustrebenden Idealzustand darstellt. „Wie stark auch immer der Grad der Prozessorientierung an der einzelnen Hochschule ausfällt, eine stärkere Ausrichtung an Prozessen ist fast immer ein erster Veränderungsschritt – die Beteiligten nehmen bestehende Aufgaben anders wahr und überdenken die aufbauorganisatorischen Aspekte.“ (Alt Vater, Hamschmidt & Sehl, 2010, S. 47)

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Lehre und Verwaltung im Zuge dessen ihren jeweiligen Standes- bzw. Abteilungsdünkel aufgeben werden, ist vermutlich eine Wunschvorstellung:

„Das zentrale Problem von Organisationen, die sich aus lose gekoppelten Einheiten zusammensetzen, besteht [...] darin, dass sich die verschiedenen dezentralen und auch zentralen Organisationseinheiten auf ihre Partikularinteressen konzentrieren, sich in Detaildiskussionen verlieren und nicht die prozessorientierte Gesamtausrichtung fokussieren. Dies behindert oftmals die übergreifende und integrierte Prozesssicht.“ (Groening & Schade, 2011, S. 33)

Hilfreich für die Etablierung einer Prozesssicht innerhalb der gesamten Organisation kann die Einführung einer gemeinsamen Prozesssoftware sein. In jedem Falle gilt es sich auf *ein* Programm für die Analyse und Modellierung aller Prozesse zu einigen. Ob diese Software-Lösung dann ausschließlich von einer Person oder von mehreren Mitarbeitern des Hauses genutzt werden soll, ist selbstverständlich eine Entscheidung der Hochschulleitung. Ratsam ist, der/dem Prozessverantwortlichen/-beauftragten der Hochschule die zentrale Nutzung und Betreuung der Software zu übertragen. Es kann allerdings nicht schaden, zwei bis drei weitere Personen mit der Software vertraut zu machen, wenn diese regelmäßig an Prozessanalysen teilnehmen, bspw. Sachgebietsleiter oder Fachgruppensprecherinnen.

Jede Hochschule sollte die Anschaffung einer Software an ihren individuellen Bedürfnissen und finanziellen Möglichkeiten ausrichten. Einfache Prozessanalysefunktionen sind bereits im weitverbreiteten Microsoft Office-Paket in den Programmen

Word und PowerPoint enthalten. Elaborierter und von vielen Firmen und Hochschulen eingesetzt ist das Programm Microsoft Visio. Ein etabliertes deutsches Produkt stellt das Programm Picture dar. Es gibt auch kostenfreie Prozessmanagement-Software, bspw. Aris Express (deutsches Produkt) oder Bizagi BPMN Modeler (britisches Produkt). Es ist darauf zu achten, dass die gewählte Software-Lösung eine sogenannte Swimlane-Darstellung ermöglicht, bei der Prozesse in ‚Schwimmbahnen‘ abgebildet werden können, wobei jede Schwimmbahn für einzelne Organisationseinheiten steht, zwischen denen sich der Prozess vollzieht. Diese Form der Prozessdarstellung hat sich als Standard herausgebildet, da sie die größtmögliche Übersicht bietet und besonders die Schnittstellen herausarbeitet.

In jedem Falle ist für Musikhochschulen eine Prozessorientierung anzuraten, welche insbesondere die Naht- bzw. Scharnierstellen<sup>5</sup> zwischen Lehre und Verwaltung in den Blick nimmt. Hier verbirgt sich das größte Verbesserungspotential.

## Literatur

- AG Beratung und Projekte (2015). *Abschließender Kurzbericht zum Pilotprojekt „Prozessanalyse Studieneingangsphase“*. Detmold: Netzwerk Musikhochschulen (Manuskript).
- Altvater, P., Hamschmidt, M. & Sehl, I. (2010). Prozessorientierte Hochschule. Neue Perspektiven für die Organisationsentwicklung. In *Wissenschaftsmanagement* 4 (Juli/August), 42–47.
- Altvater, P., Hamschmidt, M. & Stratmann, F. (Hg.) (2011). *Prozessorientierung in Hochschulen – mehr als Tools und Referenzmodelle* (=Schriftenreihe HIS: Forum Hochschule 12/2011). Hannover: HIS Hochschul-Informationen-System GmbH.
- Bhagwati, M. (Hg.) (2011). *Das Wirtschaftslexikon*. Beirut: Sigma Alpha Global Exchange Limited. Verfügbar unter: [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/aufbau\\_und\\_ablauforganisation/aufbau\\_und\\_ablauforganisation.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/aufbau_und_ablauforganisation/aufbau_und_ablauforganisation.htm) [02.09.2016].
- Becker, J. (2011). Was ist Geschäftsprozessmanagement und was bedeutet prozessorientierte Hochschule? Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung an Hochschulen. In A. Degkwitz & F. Klapper (Hg.), *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele* (S. 8–22). Bad Honnef: Bock + Herchen.
- Brüggemann, H. & Bremer, P. (2012). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Buchner, D., Hofmann, U. & Magnus, S. (1999). *Prozess-Power. Durch Change Management den Prozesserfolg sichern*. Wiesbaden: Gabler.
- Degkwitz, A. & Klapper, F. (Hg.) (2011). *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele*. Bad Honnef: Bock + Herchen.
- Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hg.) (2016). *Projekt- und Prozessmanagement. Anstoß, Vorgeschichte und Hintergründe zur Fachgruppe*. Verfügbar un-

---

5 Mit diesen abweichenden Begriffen soll der Perspektivenwechsel von der Schnittstelle, die das Getrennte betont, zur Naht- bzw. Scharnierstelle, welche den Übergang bzw. das Verbindende hervorhebt, deutlich gemacht werden.

- ter: [https://www.gpm-ipma.de/know\\_how/fach\\_und\\_projektgruppen/projekt\\_und\\_prozessmanagement.html](https://www.gpm-ipma.de/know_how/fach_und_projektgruppen/projekt_und_prozessmanagement.html) [02.09.2016].
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2015). *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch*. München: Hanser.
- Fischermanns, G. (2012). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (10. aktualisierte Auflage) (=ibo Schriftenreihe, Bd. 9). Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Gaitanides, M. (1983). *Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung*. München: Vahlen.
- Groening, Y., Schade, A.K. (2011). Die Herausforderung des Prozessmanagements an Hochschulen. Ableitung von Handlungskompetenzen eines erfolgreichen Prozessmanagers. In A. Degkwitz & F. Klapper (Hg.), *Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele* (S. 23–38). Bad Honnef: Bock + Herchen.
- Hässig, K. (2000). *Prozessmanagement. Erfolgreich durch effiziente Strukturen*. (=Wirtschaft + Management Schriftenreihe, Bd. 3). Zürich: Versus.
- Herrmann, J. & Fritz, H. (2011). *Qualitätsmanagement. Lehrbuch für Studium und Praxis*. München: Hanser.
- Krickl, O.C. (1994). *Geschäftsprozeßmanagement. Prozeßorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie*. Heidelberg: Physica.
- Küpper, H.-U. (1997). Prozessorientierung bei der Analyse und Gestaltung von Studium und Lehre in Universitäten. In H. Wildemann (Hg.), *Geschäftsprozessorganisation* (S. 43–66). München: TCW.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1996). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Posluschny, P. (2012). *Prozessmanagement. Kundenorientierung, Modellierung, Optimierung*. Konstanz und München: UVK/Lucius.
- Schmelzer, H.J. & Sesselmann, W. (2001). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. München: Hanser.
- Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. & Kehm, B.M. (Hg.) (2013). *Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre*. Frankfurt a. M. und New York: Campus.
- Scholz, H. (2013). *Qualität für Bildungsdienstleistungen. Qualitätssicherung und -entwicklung nach DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990, DVWO und AZAV* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin [u.a.]: DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
- Thomann, H. (Hg.) (2016). *Der Qualitätsmanagement-Berater. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement in der betrieblichen Praxis* (Grundwerk, Stand 2016, TÜV Rheinland Group). Köln: TÜV Media.