

Prozessanalysen im Netzwerk Musikhochschulen

Das Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung

Claudia Krämer (HfM Detmold) & Nico Thom (MH Lübeck)



Ablauf der interaktiven Präsentation (90 min)

- 1) Rollenspiel (30 min)
- 2) Gruppenarbeit (30 min)
- 3) Präsentation der AG Wechselseitige Begutachtung (30 min)

1) Rollenspiel (30 min)

4 Rollen zu vergeben (2 x m/w):

- 1) Rektorin
- 2) QM-Beauftragter
- 3) Leiterin des Studiensekretariates/Prüfungsamtes
- 4) Dekan

Setting:

Die Rektorin hat in Ihr Büro geladen, um die Überarbeitung des Prozesses ***Studiengangordnung erstellen und ändern*** anzuschieben.

2) Gruppenarbeit (30 min)

Bitte bilden Sie Murmelgruppen mit 3-4 Personen und bleiben Sie im Raum.
Beantworten Sie sich bitte gegenseitig die folgenden 3 Fragen:

- 1) Welche Erfahrungen mit Prozessmanagement gibt es an der eigenen Musikhochschule?
- 2) Bei welchen Prozessen im eigenen Haus sehen Sie den größten Bedarf zur Überarbeitung?
- 3) Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Durchführung einer Prozessanalyse?

3) Präsentation der AG Wechselseitige Begutachtung (30 min)

- 1a) Zusammenfassung eines Aufsatzes zum Thema *Prozessorientierung an Musikhochschulen* aus dem Sammelband des Netzwerks)
- 1b) Beispiel für eine Prozessdarstellung mit Überarbeitungspotential
- 2) Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung
- 3) Fragen bzw. Diskussion

1a) Zusammenfassung eines Aufsatzes zum Thema *Prozessorientierung an Musikhochschulen* aus dem Sammelband des Netzwerks

Nico Thom: "Prozessorientierung an der Schnittstelle von Lehre & Verwaltung in Musikhochschulen", in: *Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen. Konzepte - Projekte - Perspektiven*, hrsg. von Bernd Clausen & Heinz Geuen, Münster: Waxmann 2017, S. 133-143.

- Zwischen Struktur & Prozess
- Zwischen Aufbau- & Ablauforganisation
- Zwischen Projekt- & Prozessmanagement
- Zwischen Lehre & Verwaltung
- Zwischen Produkt- & Systemqualität – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement
- Praktische Empfehlungen

Zwischen Struktur & Prozess

- Jede Musikhochschule (MH) hat eine Organisationsstruktur (Stichwort: Organigramm)
- Struktur zerlegt MH in vertikale Teile bzw. Verwaltungseinheiten (z.B. Abteilungen, Sachgebiete, Fachgruppen, Institute oder Fakultäten)
- Allerdings spielen sich die Arbeitsabläufe bzw. Prozesse einer MH nicht nur innerhalb der einzelnen Verwaltungseinheiten ab, sondern fast immer in mehreren bzw. über mehrere hinweg bis hin zu externen Stakeholdern (z.B. Landesministerium, Zulieferer, Veranstalter)
> nicht zu vergessen: die Studierenden!
- Prozesse verlaufen also quer durch die MH > sie sind horizontal angelegt

Zwischen Aufbau- & Ablauforganisation

- Aufbauorganisation > Schwerpunkt: Struktur bzw. Funktion
- Ablauforganisation > Schwerpunkt: Prozess
- Real existierend ist zumeist eine Kombination: erst Etablierung einer Aufbau-, dann Etablierung einer Ablauforganisation > Wer (Person) macht was (Aufgabe)... wann (Zeitpunkt bzw. Dauer), wie (Art und Weise) und womit (Hilfsmittel bzw. Medium)?

Zwischen Projekt- & Prozessmanagement

- „einmalige“ Projekte sind an MHs ebenso Arbeitsalltag wie „sich wiederholende“ Prozesse
- Zunehmend werden Prozesse an einer MH umgestellt bzw. verändert (Change Management)
> dies geschieht in Form von Projekten
- Grenzen zwischen Projekten und Prozessen werden fließend bzw. verschwimmen

„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)

Zwischen Lehre & Verwaltung

- Dauerhaftes Problem an MHs ist die strikte Trennung zw. Lehrenden & Verwaltenden
- Euphemismus „Akademische Selbstverwaltung“
- Third-Space-Mitarbeiter*innen
- Entgrenzte Gremien: Hochschulleitung, Senat, Hochschulrat
- De facto sind ALLE an den Prozessen in einer MH beteiligt > es gibt keine reinen Verwaltungs- oder Lehrprozesse

Zwischen Produkt- & Systemqualität – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

- Im Kontext des Qualitätsmanagements an Hochschulen wird zunehmend eine Prozessorientierung propagiert, z.B. vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft oder der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.
- Unterscheidung von Produkt-, Prozess- und Systemqualität ist Standard geworden
- Prozesse bilden die Meso-Ebene, welche die einzelnen Produkte auf der Mikro-Ebene mit dem System bzw. der Hochschule als Ganzes (Makro-Ebene) verbinden

Praktische Empfehlungen

- Umstellung auf Prozessorientierung an einer MH braucht Zeit bzw. Geduld > trotzdem: einfach mal loslegen mit Pilotprojekten bzw. ersten (kleineren) Prozessanalysen
- Orientierung am Student Life Cycle (= Kernprozesse) > später dann Support- und Führungsprozesse angehen
- Unbedingt immer zwischen IST-/SOLL-Prozess unterscheiden > erst IST-Prozess bestimmen, dann SOLL-Prozess entwickeln
- Möglichst alle Beteiligten eines Prozesses an einen Tisch bringen (Workshops)
- Prozessbeauftragte*n für die MH festlegen > koordiniert die Workshops, moderiert diese und visualisiert die Ergebnisse
- Eine Prozessanalyse-Software für die MH anschaffen > z.B. MS Visio, Viflow, Aris Express, Bizagi BPMN Modeler > zur Not geht sogar MS PowerPoint oder MS Word
- Möglichst mit Flussdiagrammen arbeiten, insbesondere Swimlane-Darstellung
- Einheitliches Layout für alle Prozess-Darstellungen > Ziel: Prozess-Handbuch/Datenbank

1b) Beispiel für eine Prozessdarstellung mit Überarbeitungspotential

- anonymisierter **Prozess**
[Neuentwicklung und Änderung von Studienordnungen](#)
einer Musikhochschule
- zu sehen ist, dass ...

2) Beratungsangebot der AG WB zum Thema Prozessanalysen

- Information und Austausch, z.B. anhand einer [Checkliste für Prozessanalysen](#)
- Durchführung von Workshops

Ziele:

- Erkennen und Benennen von Problemlagen
- Transparenz herstellen und Zuständigkeiten klären
- Verbesserung des Ablaufs
- Dokumentation

Prozessanalysen im Netzwerk Musikhochschulen

Das Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung

Claudia Krämer (HfM Detmold) & Nico Thom (MH Lübeck)

Gegenstand der Prozessanalysen:

- typische Abläufe, insbesondere jene an der Schnittstelle von Lehre und Verwaltung, wie z.B.
 - Bewerbungsverfahren
 - Zulassungsverfahren
 - Berufungsverfahren
 - Veranstaltungsmanagement
 - ...

Prozessanalysen im Netzwerk Musikhochschulen

Das Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung

Claudia Krämer (HfM Detmold) & Nico Thom (MH Lübeck)

Exemplarisches Vorgehen:

- Was soll betrachtet werden? Bedarf klären => Gesamt- oder Teilprozess
- Auftragsklärung, zeitliche Varianten der Durchführung besprechen
- Prozess möglichst vorab im IST-Zustand (Akteur/in, Tätigkeit, Hilfsmittel) erheben
=> Grundlage für 1. gemeinsamen Workshop (interne Erhebung, z.B. durch lokale/
n Koordinator/in)
- AG WB moderiert einen Workshop an der Hochschule mit allen Prozessbeteiligten
auf Basis der IST-Erhebung, die Schritt für Schritt besprochen wird
- Erfassung von Änderungswünschen und Ableitung von Optimierungsideen
- Erstellung eines Problemspeichers für Fragen, die für Soll-Prozess relevant, aber
nicht ad hoc zu lösen sind

Prozessanalysen im Netzwerk Musikhochschulen

Das Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung

Claudia Krämer (HfM Detmold) & Nico Thom (MH Lübeck)

Exemplarisches Vorgehen (Fortsetzung):

- Vereinbarung weiterer Arbeitsschritte und Aufgaben
- Verschriftlichung der Workshopergebnisse durch AG WB
- Interne Bearbeitung des Problemspeichers seitens der Hochschule
- Bei Bedarf Folgeworkshop für Finalisierung des Soll-Prozesses

Referenzprojekte der AG WB an der MH Lübeck und HfM Würzburg:

- Beantragung von künstlerischen Projekten (Lübeck)
- Veranstaltungsmanagement (Würzburg)

3) Fragen bzw. Diskussion

Fragen an das Plenum:

- Wer ist der/die (zuständige bzw. potentielle) Ansprechpartner/in zum Thema Prozessmanagement in der jeweiligen Musikhochschule?
- Wer sind die (potentiellen) Nutzer/innen einer Prozessanalyse-Software in der jeweiligen Musikhochschule?

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Prozessanalysen im Netzwerk Musikhochschulen

Das Beratungsangebot der AG Wechselseitige Begutachtung

Claudia Krämer (HfM Detmold) & Nico Thom (MH Lübeck)

