



Wandel  
wege

4

Annika Boentert und Matthias Welp-Dasenbrock

# Prozessmanagement und Dokumentenmanagement

an deutschen Hochschulen 2020



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

# 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.

- Band 1:** Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015  
Dr. Annika Boentert, Matthias Welp  
Münster 2016.
- Band 2:** Dokumentenmanagementsysteme an deutschen Hochschulen 2015  
Tobias Rieke  
Münster 2016.
- Band 3:** Leitbilder für die Lehre an deutschen Hochschulen 2020  
Annika Boentert  
Münster 2021.



This book is licenced under a Creative Commons Licence [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) (Attribution, Non Commercial, No Derivates).

# Impressum

Reihe Wandelwege.  
Schriften zu Hochschulmanagement  
und Hochschulforschung

**Herausgeber\*innen:** Prof. 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 Lojewski, Präsidentin der FH Münster

**Kontakt:** [wandelwerk@fh-muenster.de](mailto:wandelwerk@fh-muenster.de)

Band 4,  
Prozessmanagement und Dokumentenmanagement  
an deutschen Hochschulen 2020

September 2021

**Autor\*innen:** Annika Boentert  
Matthias Welp-Dasenbrock  
Unter Mitarbeit von Maike Dilly,  
Maren Hilgers, Lisa Rieger,  
Antonia Timofeev, Yvonne Waschitzek  
und Anna Zigalenko

**Gestaltung:** BOK + Gärtner GmbH

**Lektorat:** Claudia Pastors

**Verlag:** FH Münster, Münster

**ISBN:** 978-3-947263-28-8

<https://doi.org/10.25974/fhms-13962>

## Danke!

Wir danken allen Hochschulvertreter\*innen, die im Dezember 2020 an unserer Online-Befragung zum Stand des Prozessmanagements an deutschen Hochschulen teilgenommen und es uns so ermöglicht haben, nach 2015 erneut den Status quo und – besonders spannend – die Veränderungen seit der ersten Umfrage zu analysieren.

Wir freuen uns, mit diesem Ergebnisband nun auch das Thema der Prozessdigitalisierung stärker in den Fokus nehmen zu können, und danken in diesem Zusammenhang unserem Kollegen Prof. Dr. Tobias Rieke, an dessen Studie zum Dokumentenmanagement an deutschen Hochschulen wir mit einigen unserer Fragen anknüpfen ([Rieke 2016](#)).

Ein besonderer Dank gilt darüber hinaus den Teilnehmer\*innen am Pretest für die kollegiale Beratung bei der Fragebogenentwicklung. Unsere Kolleg\*innen im Wandelwerk, dem Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster, Lisa Rieger und Antonia Timofeev, haben die Online-Befragung eingerichtet, unsere Hilfskräfte Maike Dilly, Maren Hilgers, Yvonne Waschitzek und Anna Zigalenko haben uns teils bei der Adressrecherche, teils bei der Auswertung tatkräftig unterstützt. Für manch technisches Problem wurde schnell und unkompliziert eine Lösung gefunden, die Entwürfe der Auswertung wurden ebenso kritisch wie hilfreich kommentiert: herzlichen Dank euch allen!

Annika Boentert  
Matthias Welp-Dasenbrock

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Zehn zentrale Ergebnisse</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Ziele und Kernbegriffe</b>	<b>16</b>
3.1	Ziele der Studie	16
3.2	Kernbegriffe	18
3.2.1	Prozess	18
3.2.2	Prozessbeschreibung	19
3.2.3	Prozesslandkarte	20
3.2.4	Prozessmanagement(system)	22
3.2.5	Prozessdigitalisierung	22
3.2.6	Dokumentenmanagement(system)	24
<b>4</b>	<b>Methodik und Datenbasis</b>	<b>25</b>
4.1	Online-Erhebung	25
4.2	Grundgesamtheit und Rücklauf	28
<b>5</b>	<b>Ergebnisse</b>	<b>31</b>
5.1	Stellenwert des Prozessmanagements	32
5.2	Entwicklungsstand	35

5.2.1	Status quo des Prozessmanagements	36
5.2.2	Entwicklungsstand nach Hochschultypus, Größe, Trägerschaft und Akkreditierungsstatus	38
5.2.3	Situation der Hochschulen ohne Prozessmanagement	43
5.2.4	Beginn des Prozessmanagements	47
5.2.5	Impulse für die Einführung des Prozessmanagements	48
5.2.6	Ziele des Prozessmanagements	51
5.2.7	Anzahl der analysierten Prozesse	55
5.2.8	Prozesskennzahlen und -verantwortliche	56
5.3	Anwendungsbereiche	62
5.3.1	Themenspektrum	62
5.3.2	Besonders wichtige Prozesse	64
5.4	Zielgruppen, Marketing, Nutzung	65
5.4.1	Zielgruppen	66
5.4.2	Marketing	67
5.4.3	Nutzungsgrad	69
5.5	Prozesslandkarten	72
5.5.1	Vorhandensein und Legitimation von Prozessland- karten	73
5.5.2	Anwendungsgebiete von Prozesslandkarten	74
5.6	Eingesetzte Technik	76

5.6.1	Bereitstellung der Prozessbeschreibungen	76
5.6.2	Software	78
5.7	Prozessdigitalisierung	79
5.7.1	Status quo der Prozessdigitalisierung	81
5.7.2	Status quo des Dokumentenmanagements	84
5.7.3	DMS-Software	87
5.7.4	Funktionen und Effekte von DMS	88
5.7.5	Herausforderungen bei der Einführung von DMS	93
5.8	Organisation und Ressourcen	95
5.8.1	Organisatorische Verortung	97
5.8.2	Für Prozessmanagement zuständiges Personal	102
5.9	Erwartungen	104
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>110</b>
7.1	Literaturverzeichnis	111
7.2	Tabellenverzeichnis	114
7.3	Abbildungsverzeichnis	114
7.4	Autor*innen	117



# 1 Einführung

Seit dem Erscheinen unserer ersten Studie zum Prozessmanagement an deutschen Hochschulen 2015 hat sich in diesem Themenfeld an unserer Hochschule, der FH Münster, vieles verändert. Während das Thema Dokumentenmanagement vor fünf Jahren noch in den Kinderschuhen steckte, wurden in der Zwischenzeit zwei große Teilprojekte – Beantragung und Abrechnung von Lehraufträgen sowie die Verwaltung aller Verträge des Dezernats Gebäudemanagement – erfolgreich abgeschlossen. Weitere Themen wie die Digitalisierung der Dienstreiseprozesse und der elektronische Sitzungsdienst werden gerade implementiert. Zudem setzen wir derzeit gleich mehrere Projekte parallel

um, mit denen, überwiegend in Kooperation mit weiteren Hochschulen und teils gefördert durch die Digitale Hochschule NRW, in weiteren Themenfeldern eAkten eingeführt werden. Hierzu gehören u. a. so komplexe Bereiche wie die Personal-, die Studierenden- oder die Drittmittelakte. Darüber hinaus läuft ein neu eingeführtes Campus-Management-System inzwischen im Regelbetrieb.

Als Folge dieser Entwicklung (und zugleich auch als wichtige Voraussetzung hierfür) ist das zuständige Team Prozess- und Projektmanagement im Wandelwerk, dem Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster, deutlich gewachsen. Dabei haben sich auch die Anforderungsprofile verändert: Standen in früheren Jahren allgemeine Kompetenzen im Qualitäts-, Prozess- oder Projektmanagement im Vordergrund, nimmt die Bedeutung von zumindest grundlegenden IT-Kenntnissen von Jahr zu Jahr zu – und hiermit verbunden auch die Schwierigkeit, ausgeschriebene Stellen tatsächlich rasch besetzen zu können.

In den verschiedenen Kooperationsprojekten, aber auch im Rahmen von Weiterbildungs- oder Beratungsaktivitäten, haben wir den Eindruck gewonnen, dass wir diese Erfahrungen mit vielen Hochschulen teilen: Prozessdigitalisierung scheint an allen Orten auf der Agenda zu stehen, natürlich auch getrieben durch rechtliche Vorgaben wie das Onlinezugangsgesetz oder die eGovernment-Gesetze der einzelnen Bundesländer. Zugleich beobachten wir aber auch, dass der Entwicklungsstand im klassischen Prozessmanagement weiterhin recht heterogen ist. Während einzelne Hochschulen mittlerweile über langjährige Erfahrungen mit der Pflege und Nutzung interaktiver Prozessportale verfügen, beginnen andere Hochschulen erst im Rahmen ihrer Digitalisierungsprojekte mit der Analyse und Dokumentation von Prozessen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns im Sommer 2020 für eine Neuauflage einer erstmals im WS 2015/2016 durchgeführten Online-Erhebung zum „Prozessmanagement an deutschen Hoch-

schulen“ entschieden. Das Ergebnis dieser Arbeit ist die vorliegende Dokumentation. Der Kern gliedert sich in drei Teile:

- [Kapitel 3](#) begründet die Ziele der Befragung und schafft mit einer Definition zentraler Begriffe einen konzeptionellen Rahmen für die Studie.
- [Kapitel 4](#) erläutert die Methodik der im Dezember 2020 durchgeführten Erhebung.
- In [Kapitel 5](#) schließlich werden die Ergebnisse der aktuellen Befragung – teils auch im Vergleich zu 2015 – vorgestellt.

Eingerahmt werden die drei Kapitel durch eine kurze Zusammenfassung zentraler Ergebnisse ([Kapitel 2](#)) und ein Fazit ([Kapitel 6](#)).



## 2 Zehn zentrale Ergebnisse

### 1. Aktueller Stand des Prozessmanagements

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Hochschulen (46,7 %) hat Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert oder setzt gerade ein entsprechendes Projekt um. Verglichen mit 2015 zeigen sich leichte Verschiebungen. So ist z. B. der Anteil der Hochschulen, in denen Prozessmanagement zur Daueraufgabe geworden ist, von 25,5 % auf 31,6 % gestiegen. Die Unterschiede zwischen beiden Kohorten sind aber statistisch nicht signifikant.

Das hat uns überrascht: Wir hätten inzwischen eine stärkere Verbreitung des Prozessmanagements erwartet ([Kap. 5.2.1](#)).

## 2. Unterschiede zwischen Hochschulkategorien

Während wir 2015 noch ein deutlich höheres Interesse am Prozessmanagement bei Hochschulen in privater Trägerschaft beobachten konnten, gibt es 2020 keine Unterschiede mehr zu Hochschulen in staatlicher Trägerschaft. An kirchlichen Einrichtungen bleibt Prozessmanagement dagegen weiterhin unüblich. Dasselbe gilt auch für Kunst- und Musikhochschulen sowie für sehr kleine Hochschulen mit weniger als 5000 Studierenden ([Kap. 5.2.2](#)).

## 3. Ziele des Prozessmanagements

Nach wie vor werden die Schaffung von Transparenz über wichtige Abläufe und die Sicherung von Prozesswissen, gerade angesichts vielfach hoher Personalfuktuation, als zentrale Ziele des Prozessmanagements genannt. In Hinblick auf das für viele Unternehmen bei der Einführung von Prozessmanagement relevante Anliegen, Personalkosten zu senken, beobachten wir 2020 dieselben Unterschiede wie 2015: Während das Ziel an staatlichen Hochschulen kaum genannt wird, bewertet doch immerhin jede zweite private Hochschule diesen Aspekt als „sehr relevant“ oder „ziemlich relevant“ (Stufen 1 und 2 auf einer 6er-Skala) ([Kap. 5.2.6](#)).

## 4. Prozessmanagement und Systemakkreditierung

Systemakkreditierte Hochschulen und Hochschulen, die sich im Verfahren befinden oder ein solches vorbereiten, engagieren sich deutlich stärker im Prozessmanagement als Hochschulen, die weiterhin auf Programmakkreditierung setzen: Von der erstgenannten Gruppe nutzen fast zwei Drittel Prozessmanagement zumindest im Projektstatus, wenn nicht sogar als Daueraufgabe

– verglichen mit lediglich einem Viertel der Hochschulen aus der zweiten Gruppe ([Kap. 5.2.2](#)).

Da überrascht es auch nicht, dass die Systemakkreditierung – neben dem persönlichen Engagement einzelner Hochschulmitglieder und der Einführung eines Campus-Management-Systems – zu den wichtigsten Impulsen für die Einführung von Prozessmanagement zählt ([Kap. 5.2.5](#)).

## 5. Weiterentwicklung des Prozessmanagements

An den Hochschulen, die Prozessmanagement derzeit im Rahmen eines Projekts oder schon als Daueraufgabe nutzen, hat sich die Anzahl der dokumentierten Prozesse gegenüber 2015 erheblich erhöht: Vor fünf Jahren hatte lediglich ein Viertel der Hochschulen mehr als 50 Prozesse beschrieben. Heute ist dies in mehr als der Hälfte der Hochschulen der Fall ([Kap. 5.2.7](#)).

In Hinblick auf die Erhebung von Prozesskennzahlen lässt sich dagegen keinerlei Entwicklung erkennen: Nach wie vor verzichtet mehr als die Hälfte der Hochschulen vollständig auf die Erfassung solcher Kennzahlen und auch an den anderen Hochschulen werden lediglich einzelne Prozesse genauer beobachtet ([Kap. 5.2.8](#)).

## 6. Thematische Schwerpunkte

Prozessmanagement ist weiterhin stark mit dem Handlungsfeld „Studium und Lehre“ verknüpft: Die Befragten bewerten insbesondere verschiedene Prozesse zum Studiengangsmanagement sowie die Organisation externer und interner Akkreditierungsverfahren als wichtig. Unter den klassischen Verwaltungsprozessen werden an erster Stelle Berufungsverfahren genannt ([Kap. 5.3](#)).

## 7. Zielgruppen

Wie sich bereits aus den thematischen Schwerpunkten erahnen lässt, beschreiben die meisten Hochschulen Prozesse vor allem für ihre Beschäftigten. Nur 36,5 % der Hochschulen richten ihre Prozessbeschreibungen auch an Studierende; diese Quote liegt sogar noch etwas unter dem Wert von 2015 ([Kap. 5.4](#)). Wir hatten damals eine Zunahme der Angebote für Studierende erwartet, würden aber rückblickend vermuten, dass der Ausbau der Workflows in vielen Campus-Management-Systemen die zusätzliche Veröffentlichung von Abläufen für die Zielgruppe der Studierenden (nicht aber die eigentliche Analyse und Optimierung!) überflüssig gemacht hat.

## 8. Prozessmanagement & Digitalisierung

Diese beiden Stichworte lassen sich vielfältig in Beziehung bringen. Zum einen ist das klassische Prozessmanagement in den letzten fünf Jahren „digitaler“ geworden: Nutzten 2015 gut 40 % der Hochschulen interaktive Prozessportale, um ihre Beschreibungen zu veröffentlichen, liegt diese Quote 2020 bei fast 60 %. Dabei wird nach wie vor eine große Vielfalt an Softwareprodukten eingesetzt, es scheint sich bislang kein wirklicher Marktführer zu etablieren ([Kap. 5.6](#)).

Darüber hinaus dürfte das Thema Prozessdigitalisierung und -automatisierung noch lange nicht am Ende der Entwicklung angelangt sein: Nur in wenigen Fällen kann direkt aus einer Prozessbeschreibung in einen Workflow gewechselt werden. Zwar bieten manche Dokumentenmanagementsysteme (DMS) eine Workflowunterstützung. Diese Möglichkeit wird aber im Gegensatz zu anderen Kernfunktionalitäten der DMS bisher eher selten genutzt ([Kap. 5.7](#)).

## 9. Organisationsentwicklung im Prozessmanagement

Verglichen mit 2015 werden heute in vielen Hochschulen (etwas) mehr Personen im Prozessmanagement beschäftigt. Dies ist naheliegenderweise insbesondere dort der Fall, wo bereits ein Dokumentenmanagementsystem etabliert wurde ([Kap. 5.8.2](#)). In diesen Hochschulen ist der Erfolg des Prozessmanagements bereits jetzt von einem neuen Faktor abhängig: der gelingenden Kooperation zwischen „klassischen“ Prozessmoderator\*innen und IT-Expert\*innen. An einzelnen Hochschulen wird dieses Personal auch organisatorisch zusammengeführt, z. B. in einem „Dezernat für Digitalisierung“. Sehr viel häufiger führt die Prozessdigitalisierung bisher aber dazu, dass das für Prozessmanagement zuständige Personal in verschiedenen zentralen Organisationseinheiten arbeitet. Diese Lösung wurde an mehr als 50 % der Hochschulen mit DMS genannt, aber nur an gut 30 % der Hochschulen ohne DMS.

## 10. Erwartungen

Befragt nach ihren Erwartungen für die Entwicklung des Prozessmanagements in den kommenden fünf Jahren, haben 80 % der Antwortenden Aspekte aus dem Kosmos der Prozessdigitalisierung genannt ([Kap. 5.9](#)). Auch wir rechnen damit, dass dies ein zentrales Thema sein wird – und damit verbunden drei Herausforderungen:

- die Akquise, Einarbeitung und Bindung entsprechend qualifizierten Personals,
- die Klärung vieler IT-sicherheitsrelevanter und datenschutzrechtlicher Fragen sowie
- die Etablierung geeigneter Organisationsstrukturen zur Koordination der neuen Querschnittsaufgaben ([Kap. 6](#)).



# 3

## 3 Ziele und Kernbegriffe

In diesem Kapitel begründen wir zunächst die Zielsetzung der Studie ([Kap. 3.1](#)). Im Anschluss erläutern wir für diese Arbeit relevante Kernbegriffe ([Kap. 3.2](#)).

### 3.1 Ziele der Studie

Ähnlich wie bereits 2015 verfolgen wir auch diesmal mehrere Anliegen:

Zum einen interessiert uns aus wissenschaftlicher Neugier der Status quo des Prozessmanagements an deutschen Hochschulen:

- Wie viele Hochschulen analysieren regelmäßig Prozesse und dokumentieren sie? Auf welche Weise und für welche Nutzer\*innengruppen?
- Was hat sich seit 2015 verändert? Welche Bedeutung hat die Prozessdigitalisierung gewonnen und hierbei vor allem der Aufbau von Dokumentenmanagementsystemen?
- Und warum wird an manchen Hochschulen weiterhin auf Prozessmanagement verzichtet?

Zum anderen haben wir ein anwendungsorientiertes Interesse. Wir möchten Praktiker\*innen an Hochschulen eine Grundlage für die kritische Reflexion des eigenen Entwicklungsstandes anbieten:

- Wo stehen wir im Vergleich zu anderen Hochschulen ähnlicher Größe oder Trägerschaft?
- Wo scheinen andere weiter zu sein?
- Wie möchten wir darauf reagieren?

Damit die Online-Befragung trotz der Erweiterungen im Themenfeld des Dokumentenmanagements noch einen zumutbaren Umfang behielt, haben wir uns in einigen Bereichen zu Kürzungen gegenüber der Studie von 2015 entschlossen. So haben wir einige Freitextfragen aus der vorherigen Erhebung durch daraus abgeleitete geschlossene Fragen ersetzt (z. B. zum Marketing für ein Prozessportal) und haben die meisten Fragen gestrichen, bei denen Fremdeinschätzungen vorgenommen werden mussten (z. B. zum Bekanntheitsgrad von Prozesslandkarten bei bestimmten Akteursgruppen).

Auch verzichteten wir diesmal in der Auswertung auf Vergleiche unserer Ergebnisse mit Erkenntnissen aus anderen Branchen. Der Grund hierfür ist einfach: Wir konnten bei unseren Recherchen keine aktuellen Vergleichswerte finden. Zwar gibt es neuere Untersuchungen zur Prozessdigitalisierung und -automatisierung. Das für die meisten Fragen in unserer Studie relevan-

te klassische Prozessmanagement erfährt aber zumindest nach unserer Wahrnehmung in der empirischen Forschung mittlerweile eine deutlich geringere Aufmerksamkeit als noch vor fünf Jahren.

## 3.2 Kernbegriffe

In unserer ersten Studie haben wir zu Beginn vier Begriffe definiert, die grundlegend für die Datenerhebung, die Auswertung der Befragung und das Verständnis der Ergebnisdokumentation sind: Prozess, Prozessbeschreibung und -landkarte sowie Prozessmanagement(system). Auch diesmal erscheint es uns sinnvoll, als Basis für die Darstellungen in den folgenden Kapiteln unser Verständnis der Terminologie kurz darzulegen. Aus dem Themenfeld der Digitalisierung haben wir zwei Begriffe ergänzt: Prozessdigitalisierung und Dokumentenmanagement(system).

### 3.2.1 Prozess

In der Literatur finden sich vielfältige Definitionen dieses Kernbegriffs (z. B. [Bach et. al. 2017, S. 148](#); [Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, S. 23](#); [Fischermanns 2013, S. 14](#); [Gadatsch 2020, S. 15 f.](#); [Schmelzer, Sesselmann 2020, S. 63 f.](#); [Wagner, Patzak 2020, S. 30 ff.](#)). In Anlehnung an diese Autor\*innen und unsere frühere Definition des Prozesses ([Boentert, Welp 2016, S. 15](#)) legen wir für den vorliegenden Band folgendes Verständnis zugrunde:

Ein Prozess ist eine inhaltlich abgeschlossene und logisch aufeinander aufbauende Abfolge von Aktivitäten, in der die Prozessbeteiligten (z. B. Personen, IT-Systeme oder Maschinen) üblicherweise arbeitsteilig und unter Zuhilfenahme von Sachmitteln und/oder Informationen Eingangsgrößen in Ausgangsgrößen umwandeln, um einen Prozesszweck zu erfüllen.

### 3.2.2 Prozessbeschreibung

Prozesse können auf verschiedene Arten und Weisen beschrieben werden, z. B. in textueller, tabellarischer oder grafischer Form, aber auch mittels Skriptsprachen. Wir nutzen für die vorliegende Veröffentlichung den Begriff der Prozessbeschreibung synonym für den ähnlich häufig verwendeten Begriff des „Prozessmodells“ und zielen insbesondere auf die grafische Darstellung der Abläufe ab, z. B. in Form von Flussdiagrammen. Aber auch tabellarische Übersichten oder Beschreibungen in Fließtexten konnten im Rahmen der Befragung als Prozessbeschreibung interpretiert werden.

Unabhängig von ihrer Gestaltung sollen Prozessbeschreibungen bzw. Prozessmodelle einen schnellen Überblick über den abgebildeten Ablauf bieten und so zur Komplexitätsreduktion beitragen: „Prozessmodelle sind vereinfachte Abbildungen von Prozessen einer Organisation. Sie stellen die chronologisch-sachlogische Abfolge von Funktionen beziehungsweise Tätigkeiten dar.“ ([Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt \(2018\), S. 270](#))

Die im Prozessmanagement entstehenden Prozessbeschreibungen können sogenannte Ist- oder Soll-Prozesse darstellen:

- *Ist-Prozesse* dokumentieren den aktuell praktizierten Ablauf, d. h. den noch nicht optimierten Prozess.
- Demgegenüber bilden die *Soll-Prozesse* die Aktivitäten und Verantwortlichkeiten so ab, wie sie als Ergebnis der Prozessanalyse und -optimierung für die Prozessbeteiligten handlungsleitend sein sollen.

Die Darstellung des Ist-Prozesses wird im Rahmen einer Prozessanalyse und -optimierung häufig als Grundlage für die weitere Ableitung der Soll-Prozesse genutzt. Wird ein definierter Prozess in der Realität durchlaufen, wird dies mitunter als „konkreter

Prozess“ bezeichnet (vgl. [Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, S. 23](#)).

Prozessbeschreibungen können sich im Detaillierungsgrad und Umfang je nach Kontext stark unterscheiden ([Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt \(2018\), S. 270](#)). So werden erfahrungsgemäß im Rahmen von Digitalisierungsprojekten, wie z. B. bei der Einführung eines Campus-Management-Systems, sehr viel genauere Angaben zur technischen Vorgangsbearbeitung benötigt, als wenn lediglich in einem Prozessportal eine Beschreibung veröffentlicht werden soll, die z. B. Studierende über die richtige Beantragung eines Urlaubssemesters informiert. Aus diesem Grund kann es sogar sinnvoll sein, dass in einer Hochschule für unterschiedliche Zwecke zu ein und demselben Prozess mehrere Beschreibungen auf unterschiedlicher „Flughöhe“ erstellt werden.

### 3.2.3 Prozesslandkarte

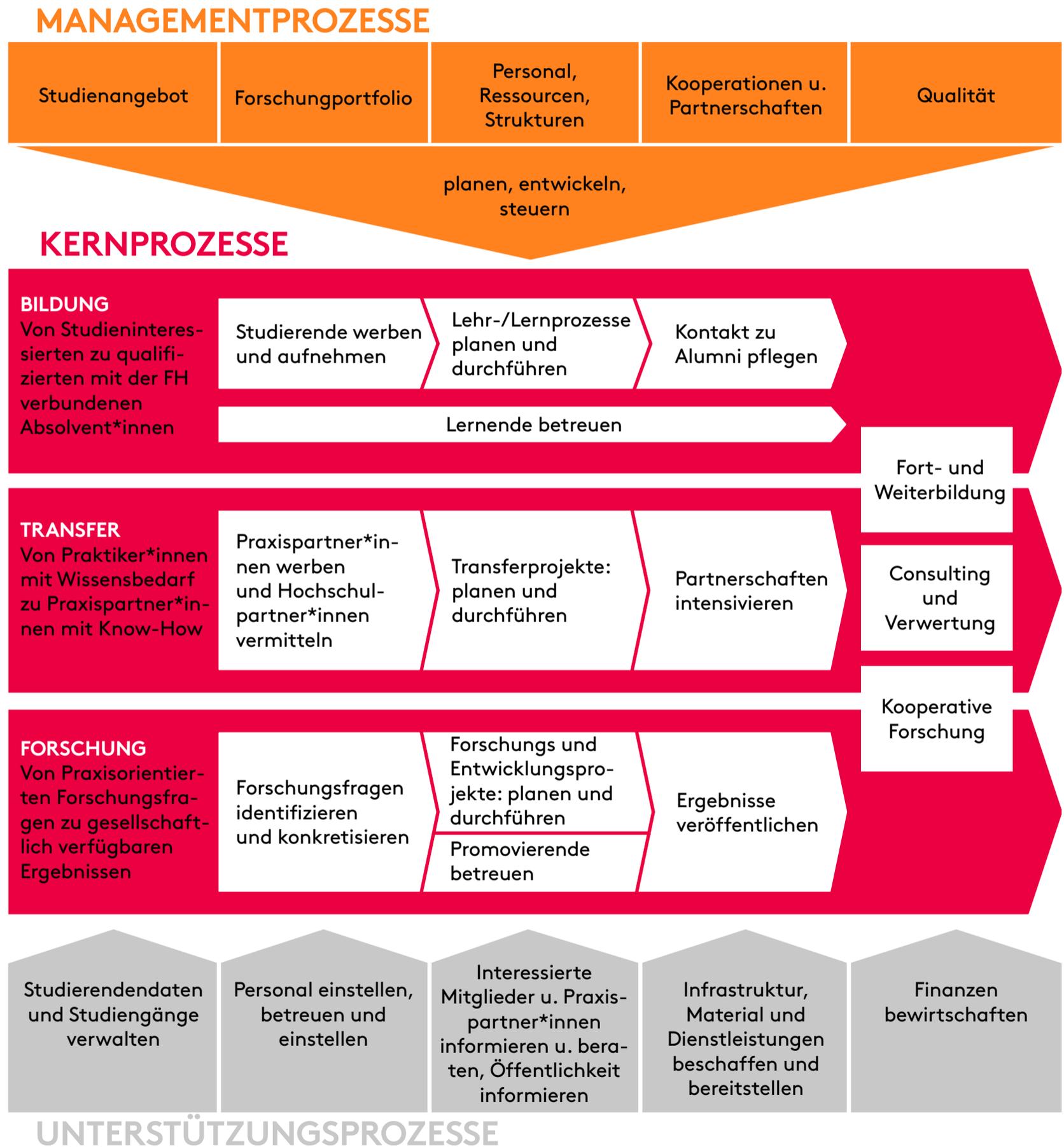
Eine Prozesslandkarte wird mitunter als „Schwester“ des Organigramms bezeichnet: Während das Organigramm die *Aufbauorganisation* beschreibt und in einer Hochschule z. B. verschiedene Fachbereiche oder Dezernate unterscheidet, gibt die Prozesslandkarte einen Überblick über die *Prozess- oder Ablauforganisation*.

Dabei werden zum einen zentrale Prozesse nach ihrer Funktion für die Organisation unterschieden und üblicherweise den drei Kategorien Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse zugeordnet (vgl. [Appelfeller et al. 2016, S. 425 ff.](#); [Gadatsch 2020, S. 92 f.](#); [Fischermanns 2013, S. 115](#); [Schmelzer & Sesselmann 2020, S. 92 ff.](#)). Insbesondere in der Gruppe der Kernprozesse wird zudem häufig verdeutlicht, aus welchen wesentlichen Teilprozessen die großen „Ende-zu-Ende“-Prozesse der Organisation bestehen (s. Beispiel der FH Münster in [Abb. 1](#)).

Ebenso wie Prozessbeschreibungen können auch Prozesslandkarten in unterschiedlichen Detaillierungsgraden erstellt werden.

In der vorliegenden Studie beziehen wir uns auf Prozesslandkarten, in denen die Hochschule als gesamte Organisation mit ihren Prozessen berücksichtigt wird.

Abb. 1 Prozesslandkarte der FH Münster (FH Münster 2015, S. 21)



### 3.2.4 Prozessmanagement(system)

Unter einem Prozessmanagementsystem verstehen wir, dass

- wesentliche Prozesse einer Organisation identifiziert,
- nach einem einheitlichen Vorgehen analysiert,
- in standardisierter Form als Soll-Prozesse in der jeweiligen Organisation veröffentlicht und
- regelmäßig systematisch überprüft und angepasst werden (vgl. z. B. [Gadatsch 2020, S.1 f.](#); [vom Brocke 2019](#); [Wagner u. Patzak 2020, S.33 ff.](#)).

Auch Prozessbetrachtungen, die ad hoc entstehen, unstrukturiert laufen oder nicht einer definierten Systematik folgen, nutzen Mittel des Prozessmanagements (wie z. B. Prozessanalysen und -beschreibungen) und können zu Prozessveränderungen beitragen. Aber nur, wenn die Kriterien der *Wesentlichkeit* (und der dafür erforderlichen Priorisierung), des *einheitlichen Vorgehens*, der *standardisierten Gestaltung* sowie der *regelmäßigen Überprüfung und Anpassung* erfüllt sind, würden wir von einem Prozessmanagementsystem sprechen.

In unserer Befragung und in diesem Text wird Prozessmanagement mitunter mit dem Zusatz „zentral“ versehen. Hiermit meinen wir nicht die organisatorische Verankerung des zuständigen Personals, z. B. im Sinne einer „zentralen“ Stabstelle oder einer Abteilung der „Zentralverwaltung“. Vielmehr zielt das Wort „zentral“ auf eine *hochschulweit* standardisierte und systematisierte Basis des Prozessmanagements im Sinne der obigen Definition.

### 3.2.5 Prozessdigitalisierung

Digitalisierung ist in aller Munde, auch im Prozessmanagement. In diesem Kontext wird häufig von Workflows, Prozessdigitalisierung und -automatisierung gesprochen. Für die vorliegende

Publikation nutzen wir die Begriffe im Sinne von [Appelfeller und Feldmann \(2018\)](#) sowie [Gräf \(2019\)](#). Demzufolge zielt die Prozessdigitalisierung darauf ab, Prozesse durch den Einsatz von IT-Systemen in ihrer Effektivität und Effizienz zu steigern und so z. B. Zeit und Kosten zu sparen, Abläufe zu verbessern sowie Fehler zu minimieren. Prozesse gelten als digitalisiert, wenn

- einzelne oder alle Daten digital vorhanden sind und
- einzelne oder alle Aktivitäten unter Zuhilfenahme eines IT-Systems durchgeführt werden.

Abhängig vom Umfang der Digitalisierung spricht man von analogen, teil- oder volldigitalisierten Prozessen. Werden einzelne oder alle Aktivitäten innerhalb eines Prozesses zudem von IT-Systemen autark durchgeführt, gilt dieser Prozess als automatisiert. Der Umfang kann in diesem Zusammenhang zwischen manuellen, teil- oder vollautomatisierten Prozessen variieren (vgl. [Appelfeller, Feldmann 2018, S. 5 & 20 ff.](#); [Gräf 2019, S. 20](#)). Der Begriff Workflow beschreibt hierbei den Teil eines Prozesses, der durch IT-Systeme entsprechend den hinterlegten Prozessregeln im Sinne von Ausführungsanweisungen automatisiert ausgeführt wird (vgl. [Schmelzer & Sesselmann 2020, S. 654](#); [Janiesch 2021, S. 153](#)).

### 3.2.6 Dokumentenmanagement(system)

In Anlehnung an Riggert und Rieke sehen wir ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) als ein IT-System an, das Dokumente jeglicher Art – also auch rein elektronisch vorliegende – über ihren kompletten Lebenszyklus verwaltet ([Riggert 2019, S.65 ff.](#); [Rieke 2016, S.13 f.](#)). Dieser Lebenszyklus erstreckt sich von der Erstellung bis zur dauerhaften Archivierung oder Vernichtung des Dokuments. Während dieser Zeit werden die Dokumente unter anderem über das DMS

- erstellt,
- versioniert abgelegt,
- entsprechend bestehenden Zugriffsrechten ortsunabhängig zur Verfügung gestellt,
- verarbeitet,
- weitergeleitet,
- kontrolliert und/oder
- freigegeben.

Damit die Dokumente möglichst effizient gesucht und gefunden werden können, werden sie im DMS mit entsprechenden themenabhängigen und dokumentindividuellen Metadaten versehen. Darüber hinaus stellen viele Dokumentenmanagementsysteme verschiedene zusätzliche Funktionen zur Verfügung, wie etwa Archivierung, Wiedervorlagen, Postkörbe oder Workflowkomponenten, mit denen Prozessschritte und deren Abfolge digitalisiert und automatisiert werden können (vgl. [Riggert 2019, S.65 ff.](#); [Rieke 2016, S.13 f.](#)).



# 4

## 4 Methodik und Datenbasis

Im folgenden Kapitel erläutern wir das methodische Vorgehen, das unserer Studie zugrunde liegt, und stellen die Grundgesamtheit sowie den erzielten Rücklauf dar.

### 4.1 Online-Erhebung

Die im vorliegenden Band präsentierten Ergebnisse basieren auf einer Online-Erhebung, zu der QM-Verantwortliche aus allen im November 2020 im Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) verzeichneten Hochschulen eingeladen wurden.

## Fragebogen

Im Herbst 2020 haben wir, ausgehend von der vor fünf Jahren durchgeführten Erhebung, den Fragebogen für die vorliegende Studie konzipiert. Wie bereits in [Kapitel 3.1](#) angesprochen, haben wir jedoch einzelne Fragen abgewandelt oder gestrichen und insbesondere im Bereich der Prozessdigitalisierung neue Fragen ergänzt. Der daraus resultierende Fragebogen umfasste die folgenden vier thematischen Blöcke:

- Entwicklungsstand des Prozessmanagements allgemein
- Prozessbeschreibungen und Technik
- Prozessdigitalisierung und Dokumentenmanagement(systeme)
- Organisation des Prozessmanagements

Der Fragebogen schloss mit einem Fazit sowie strukturellen Fragen zu den Hochschulen (z. B. Anzahl Studierende, Trägerschaft, Typus). Durch die Nutzung von Filterfragen war der Umfang des Fragebogens für Hochschulen, die noch kein Prozessmanagement betreiben oder noch nicht mit der Prozessdigitalisierung begonnen haben, geringer als für Hochschulen, die in diesen Bereichen schon weiter fortgeschritten sind.

## Pretest

Um den Fragebogen für die Erhebungsphase zu finalisieren, wurde er in mehreren Schritten auf Kohärenz und Verständlichkeit getestet. Dies erfolgte zunächst hochschulintern an der FH Münster. Anschließend wurde der Fragebogen im November 2020 vier externen QM-Expert\*innen von vier unterschiedlichen Hochschulen für einen Pretest zur Verfügung gestellt. Die Rückmeldungen aus diesem Pretest sind in die abschließende Version des Fragebogens eingeflossen.

## Adressenrecherche

Wie in der Vorgängerbefragung wurden die Rückmeldungen der Teilnehmer\*innen über einen Online-Fragebogen erhoben. Als Adressat\*innen der Befragung haben wir auf den Hochschulwebseiten Ansprechpersonen ermittelt, die den Arbeitsgebieten Prozessmanagement, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung oder Digitalisierung zugeordnet waren. Falls keine Ansprechperson in diesen Bereichen identifiziert werden konnte, wurde ein Mitglied der Hochschulleitung, das für ein passendes Arbeitsfeld verantwortlich schien, als Kontaktperson gewählt. Für zwei Hochschulen konnten auf diesem Wege keine E-Mail-Adressen ermittelt werden. Die weitere Einbindung dieser beiden Hochschulen erfolgte über die öffentlichen Kontaktformulare der Webseiten.

Der auf diese Weise zusammengestellte E-Mail-Verteiler wurde drei Wochen vor dem geplanten Start der Befragung erstmals angeschrieben, um zum einen für die bevorstehende Umfrage zu sensibilisieren und um zum anderen, soweit erforderlich, den Adressverteiler anzupassen.

## Durchführung der Befragung

Die mit der Software EvaSys durchgeführte Befragung war vom 23.11.2020 bis zum 18.12.2020 geöffnet. Vom System wurde am ersten Tag der Befragung automatisiert per E-Mail ein Einladungsschreiben versendet. Durch die Nutzung personalisierter Transaktionsnummern (TANs) wurde sichergestellt, dass keine Hochschule mehrfach antworten konnte. Circa zwei Wochen nach Befragungsstart wurde eine erste Erinnerung und drei Tage vor Befragungsschluss eine zweite Erinnerung versandt. Dies geschah automatisiert an diejenigen Adressen, deren TAN bis zu dem Zeitpunkt noch nicht verbraucht war. Dem Autor\*innenteam war zu keinem Zeitpunkt ersichtlich, welche E-Mail-Adresse mit welcher TAN verbunden war und welche Personen bzw. Hochschulen an der Umfrage teilgenommen haben.

## Auswertung

Nach Ablauf der Erhebungsphase wurden die Daten aus EvaSys exportiert und anschließend mit IBM SPSS Statistics 25 und MAXQDA 2020 ausgewertet.

Da unsere Veröffentlichung auch für Praktiker\*innen im Prozessmanagement an Hochschulen gut verständlich sein soll, haben wir die Informationen zu den von uns genutzten statistischen Testverfahren möglichst schlank gehalten und die Ergebnisse so formuliert, dass sie – hoffentlich – auch beim Überlesen der statistischen Details nachvollzogen werden können. Wenn wir inferenzstatistische Verfahren nutzen, beziehen wir uns durchgehend auf ein Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$ .

### 4.2 Grundgesamtheit und Rücklauf

Eingeladen zur Umfrage wurden alle 391 Hochschulen, die im November 2020 im Hochschulkompass gelistet waren ([www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)). Wie in der ersten Befragung 2015 haben wir die Hochschulen auch in dieser Befragung anhand von drei Kriterien unterschieden:

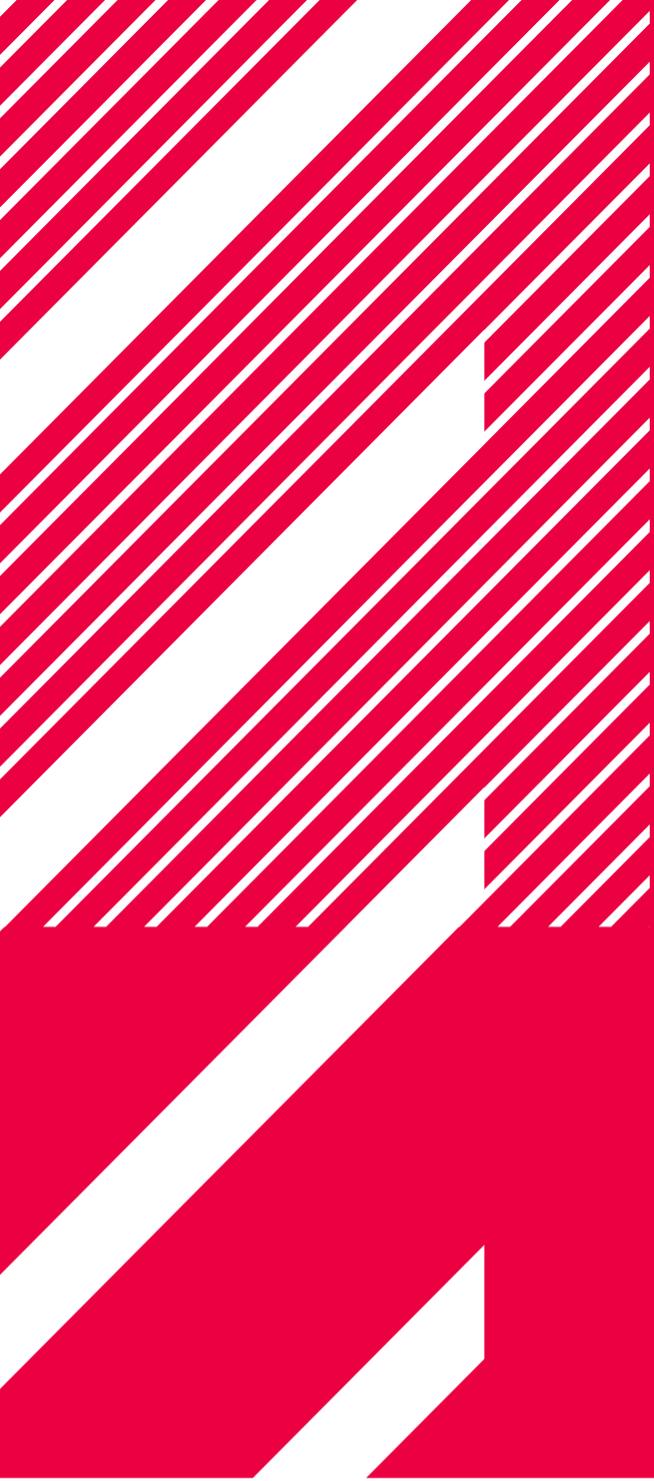
- Hochschultypus
- Trägerschaft
- Studierendenzahl

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

	Grundgesamtheit	Teilnahme		Verteilung Spalten % der jeweiligen Kategorie	
	Absolut	Absolut	Quote Zeilen %	Grundgesamtheit	Rücklauf
<b>Insgesamt</b>	391	136	34,8 %		
<b>Hochschultypus</b>					
Universitäten	120	37	30,8 %	30,7 %	27,2 %
Hochschulen für angewandte Wissenschaften	214	83	38,7 %	54,7 %	61,0 %
Kunst- und Musik-Hochschulen	57	14	24,6 %	14,6 %	10,3 %
Keine Angabe	0	2	k. A.	0,0 %	1,5 %
<b>Trägerschaft</b>					
staatlich	240	98	40,8 %	61,4 %	72,1 %
privat	113	23	20,4 %	28,9 %	16,9 %
kirchlich	38	11	28,9 %	9,7 %	8,1 %
Keine Angabe	0	4	k. A.	0,0 %	2,9 %
<b>Größe</b>					
bis 5000	243	71	29,2 %	62,1 %	52,2 %
5001 bis 10 000	63	32	50,8 %	16,1 %	23,5 %
10 001 bis 20 000	42	16	38,1 %	10,7 %	11,8 %
über 20 001	43	14	32,6 %	11,0 %	10,3 %
Keine Angabe	0	3	k. A.	0,0 %	2,2 %

Insgesamt konnten wir mit der Befragung eine aus unserer Sicht sehr erfreuliche Rücklaufquote von 34,8 % erzielen, die nur knapp unter dem Wert in unserer Vorgängerbefragung liegt (damals: 36,0 %). Beim Vergleich der Grundgesamtheit mit dem Rücklauf und den Werten aus 2015 fallen folgende Aspekte auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind:

- Die Teilnahmequoten sind sowohl nach Hochschultyp als auch nach Trägerschaft und Größe in dieser Studie etwas ausgeglichener als 2015.
- *Hochschultyp*: Hochschulen für angewandte Wissenschaften konnten auch in dieser Befragung am stärksten zur Teilnahme motiviert werden. Daraus resultiert, dass dieser Hochschultypus erneut in der Rücklaufquote überrepräsentiert ist, aber auf geringerem Niveau als 2015 (2015: 10,5 Prozentpunkte Unterschied gegenüber dem Anteil in der Grundgesamtheit; 2020: 6,3 Prozentpunkte Unterschied).
- *Trägerschaft*: Staatliche Hochschulen sind erneut überrepräsentiert, aber auf einem niedrigeren Niveau als 2015 (2015: 18,8 Prozentpunkte Unterschied gegenüber dem Anteil in der Grundgesamtheit; 2020: 10,7 Prozentpunkte Unterschied).
- *Größe*: Kleine Hochschulen, definiert über eine Studierendenzahl  $\leq 5000$ , sind in dieser Befragung unterrepräsentiert, dies war bereits 2015 ähnlich, wenn auch auf höherem Niveau (2015: 17,2 Prozentpunkte Unterschied; 2020: 9,9 Prozentpunkte Unterschied). Der Anstieg dieses Anteils passt zu den vorher genannten Aspekten, da dieser Kategorie zum Beispiel viele kirchliche und private sowie Kunst- und Musikhochschulen angehören.



# 5

## 5 Ergebnisse

Um den Vergleich der Ergebnisse zu erleichtern, haben wir uns bei der Gliederung an der Dokumentation unserer Umfrage von 2015 orientiert und vor allem ein neues Kapitel zur Prozessdigitalisierung – mit einem Schwerpunkt auf den Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen – ergänzt. Hieraus ergibt sich die folgende Struktur:

[5.1 Stellenwert des Prozessmanagements](#)

[5.2 Entwicklungsstand](#)

[5.3 Anwendungsbereiche](#)

[5.4 Zielgruppen, Marketing, Nutzung](#)

[5.5 Prozesslandkarten](#)

[5.6 Eingesetzte Technik](#)

[5.7 Prozessdigitalisierung](#)

[5.8 Organisation und Ressourcen](#)

[5.9 Erwartungen](#)

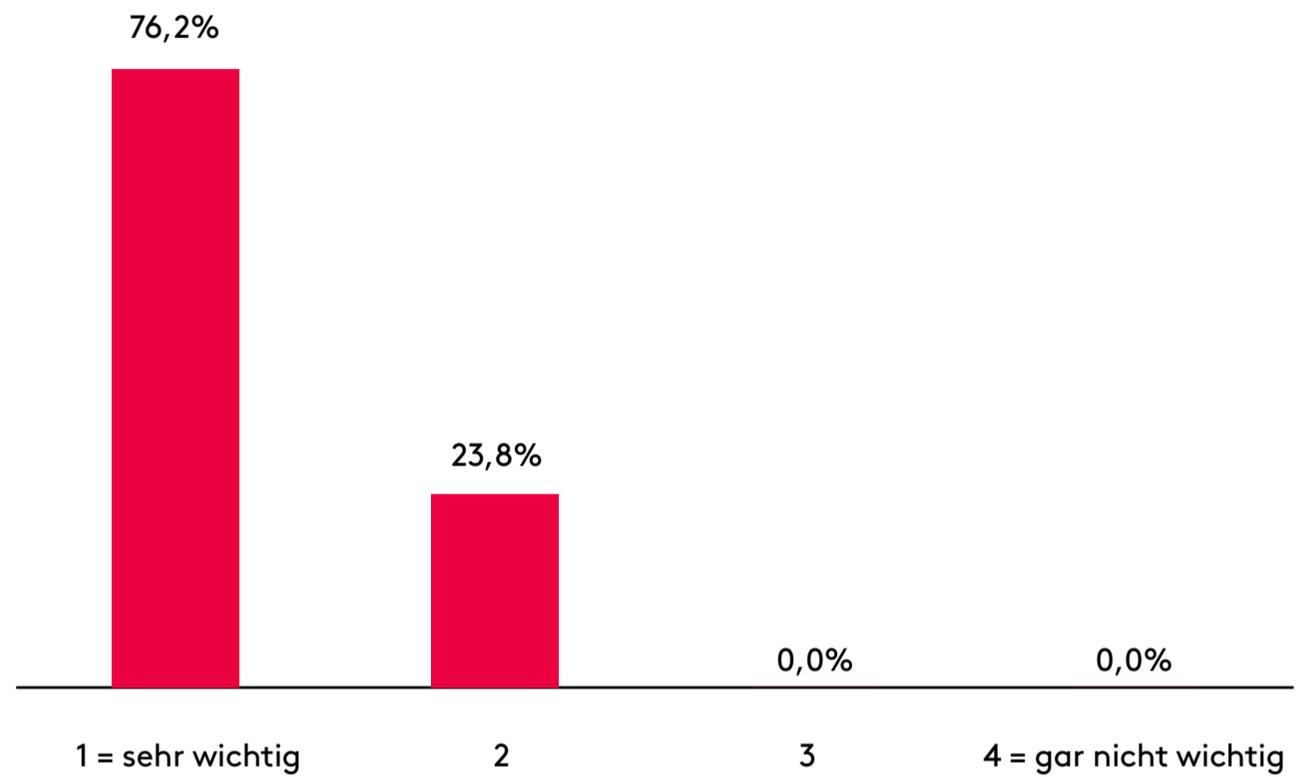
## 5.1 Stellenwert des Prozessmanagements

Wie bereits 2015 bewertet auch 2020 die große Mehrzahl der Befragungsteilnehmer\*innen Prozessmanagement an Hochschulen als sehr wichtig oder (eher) wichtig:

- Drei Viertel aller Teilnehmer\*innen, an deren Hochschulen Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe etabliert ist oder derzeit im Rahmen eines Projekts eingeführt wird (n = 63), haben Prozessmanagement als „sehr wichtig“ beurteilt (76,1 %). Alle anderen Personen dieser Gruppe haben die zweite Option auf einer vierstufigen Skala gewählt (vgl. [Abb. 2](#)).
- Ein ebenfalls deutlich positives, wenn auch etwas vielfältigeres Bild zeigt sich bei der Gruppe der Teilnehmer\*innen aus Hochschulen, an denen Prozessmanagement erst in Ansätzen oder noch gar nicht etabliert ist (n = 72). Versehentlich wurde hierbei eine andere Skala (fünf Ausprägungen) angeboten. 77,8 % der Antwortenden wählten hier eine der ersten zwei Stufen (vgl. [Abb. 3](#)).

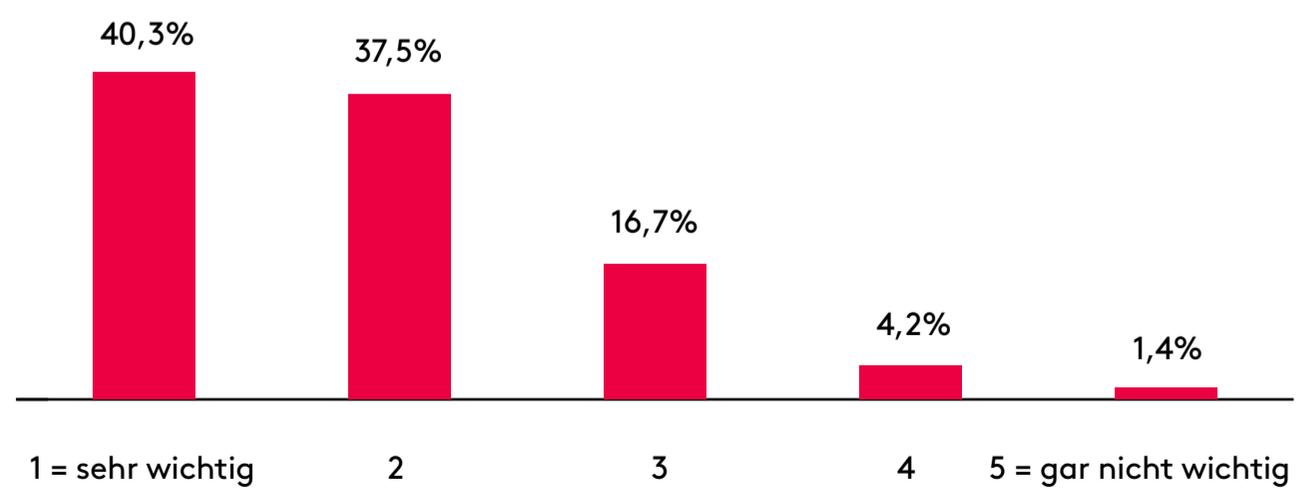
**Abb. 2** Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement (PM) in Hochschulen mit PM als Daueraufgabe oder im Projektstatus

n = 63



**Abb. 3** Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement (PM) in Hochschulen mit lediglich vereinzelt Ansätzen des PM oder ohne PM

n = 72



Auch wenn die unterschiedlichen Skalen keinen eindeutigen Vergleich ermöglichen, scheinen doch Teilnehmende aus Hochschulen, die über keine nennenswerten Erfahrungen im Prozessmanagement verfügen, ähnlich wie 2015 eine etwas schwächere Beurteilung abzugeben als erfahrenere Prozessmanager\*innen. Dies lässt zwei Interpretationen der Kausalität zu:

- Zum einen erscheint es plausibel, dass fehlende Erfahrungen mit Prozessmanagement dazu beitragen, das Potenzial entsprechender Verfahren geringer zu bewerten.
- Umgekehrt ist es aber auch denkbar, dass eine geringere Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement dazu beigetragen hat, dass bisher kein systematisches Prozessmanagement aufgebaut wurde. Diese Interpretation setzt voraus, dass unsere Befragungsteilnehmer\*innen Einfluss auf eine solche Entscheidung haben. Wir halten dies für wahrscheinlich, da wir die operativ für Qualitätsmanagement verantwortlichen Personen oder, wenn diese nicht zu ermitteln waren, für entsprechende Themen zuständige Mitglieder der Hochschulleitung zur Teilnahme eingeladen haben.

Eine genauere Analyse der Einschätzungen aus Hochschulen *mit* Erfahrungen im Prozessmanagement (Daueraufgabe oder Projektbetrieb) bestätigt auf den ersten Blick zwei bereits 2015 festgestellte Beobachtungen. Eine genauere statistische Analyse ergab jedoch diesmal ein differenzierteres Bild:

- **Vergleich nach Hochschultyp:** Der Anteil der höchsten Bewertungen (1 = sehr wichtig) war erneut unter den Teilnehmer\*innen aus Hochschulen für angewandte Wissenschaften mit 80,4 % (n = 46) deutlich größer als unter den Teilnehmer\*innen aus Universitäten (60,0 %, n = 15). Dieser Unterschied erwies sich jedoch in einem Mann-Whitney-U-Test als nicht signifikant (p = 0,113). Da lediglich eine Kunst- und Musikhochschule in die Kategorie der „PM-erfahrenen Hochschulen“ fällt, lassen wir diese Gruppe bei dem Vergleich außen vor.

- **Vergleich nach Hochschulgröße:** Ähnlich wie 2015 war auch fünf Jahre später der Anteil derjenigen, die die höchste Option „sehr wichtig“ angekreuzt haben, bei den größten Hochschulen (> 20 000 Studierende) geringer als bei allen anderen Hochschulen (55,6 %, n = 9, verglichen mit Werten zwischen 77,8 % und 80,0 % bei den Hochschulen der drei anderen Größenklassen). Auch dieser Unterschied ist jedoch laut einem Kruskal-Wallis-Test nicht signifikant ( $p = 0,515$  bei exakter Berechnung).

## 5.2 Entwicklungsstand

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie weit das Prozessmanagement der teilnehmenden Hochschulen – in einem Spektrum von „gar nicht“ bis „als Daueraufgabe“ – entwickelt ist ([Kap. 5.2.1](#)) und
- ob sich hierbei Unterschiede nach Hochschultypus, Größe oder Trägerschaft erkennen lassen ([Kap. 5.2.2](#)).

Für die Hochschulen, die nur von ersten Ansätzen berichten oder laut Selbsteinschätzung noch gar kein Prozessmanagement vorweisen können, erläutern wir zudem ([Kap. 5.2.3](#)),

- warum bisher kein Prozessmanagement etabliert wurde
- und welche mittelfristige Perspektive die Befragungsteilnehmer\*innen für das Themenfeld sehen.

Für Hochschulen, die im Prozessmanagement bereits weiter fortgeschritten sind, schildern wir anschließend,

- wann mit dem Prozessmanagement begonnen wurde ([Kap. 5.2.4](#)),
- welche Impulse zu Beginn maßgeblich waren ([Kap. 5.2.5](#)) und
- welche Zielsetzungen damit verfolgt werden ([Kap. 5.2.6](#)).

- Die letzten beiden Abschnitte dieses Kapitels beschäftigen sich mit verschiedenen Aspekten, die als Indizien für ein besonders elaboriertes Prozessmanagement angesehen werden können. Wir berichten,
- wie viele Prozesse bereits dokumentiert wurden ([Kap. 5.2.7](#)),
- inwieweit Prozesskennzahlen erhoben und ausgewertet und Prozessverantwortliche benannt werden ([Kap. 5.2.8](#)).

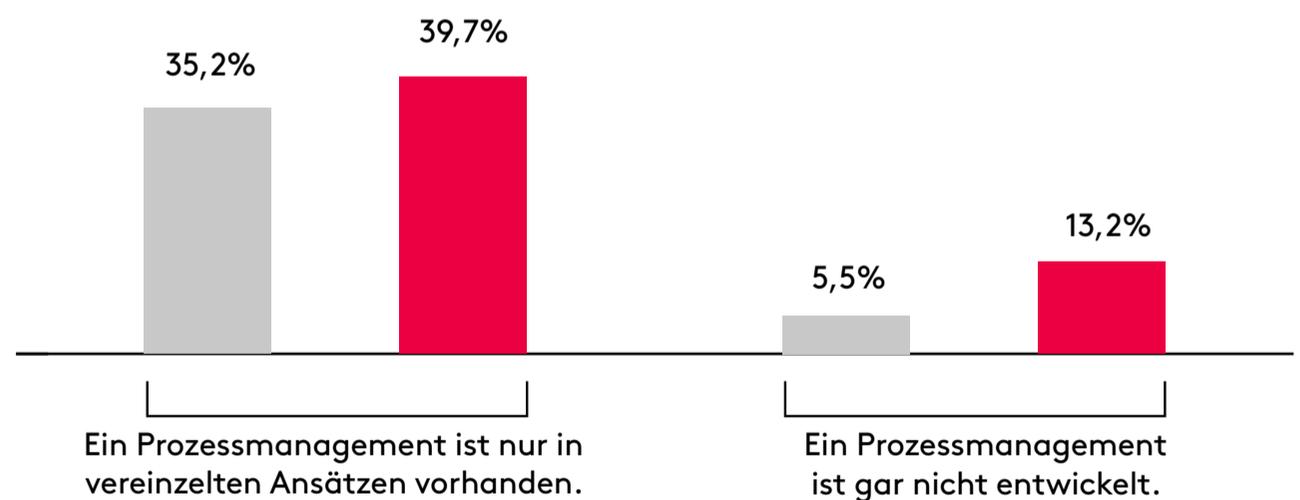
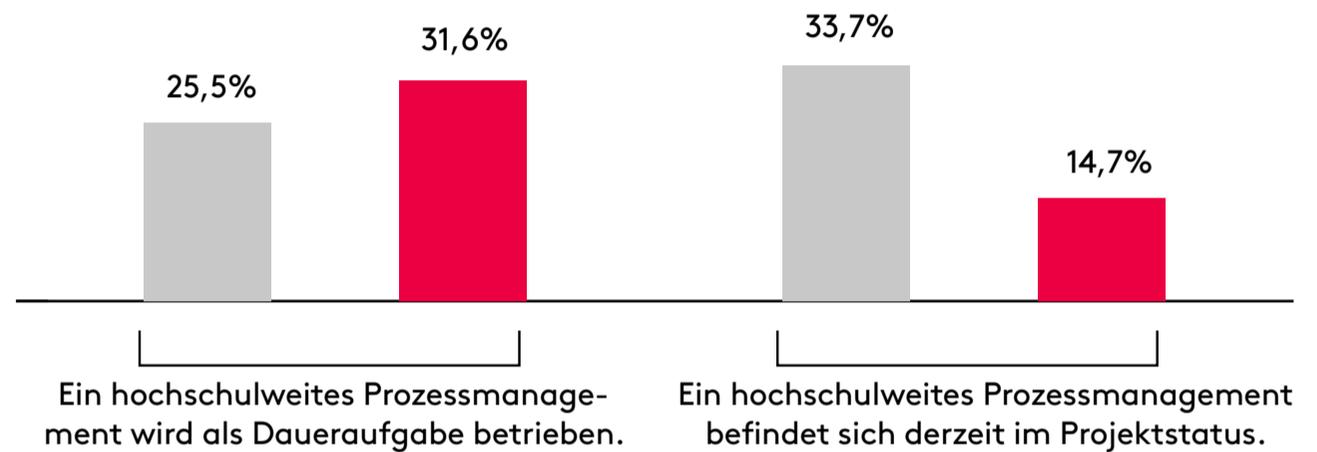
### 5.2.1 Status quo des Prozessmanagements

Die teilnehmenden Hochschulen verteilen sich 2020 in etwa hälftig auf eine Gruppe, die Prozessmanagement bereits als Daueraufgabe oder im Rahmen eines Projekts umsetzt (46,7 %, n = 63), und eine andere Gruppe, an deren Hochschulen Prozessmanagement gar nicht oder lediglich in einzelnen Ansätzen vorhanden ist (53,3 %, n = 72).

Damit ist diesmal die Anzahl der Befragungsteilnehmer\*innen aus Hochschulen mit keinen oder geringen Bezügen zum Prozessmanagement etwas höher als 2015 (vgl. [Abb. 4](#)). Auffällig sind zudem ein leichter Anstieg der Antwortenden, an deren Hochschulen Prozessmanagement als Daueraufgabe etabliert ist, sowie ein deutlicher Rückgang der Projektaktivitäten.

Abb. 4 Entwicklungsstand des Prozessmanagements an den teilnehmenden Hochschulen (2015 vs. 2020)

■ 2015 (n = 145)  
 ■ 2020 (n = 135)



- Anmerkung: 2015 hatten wir noch eine fünfte Kategorie: „zentral in einem abgeschlossenen Projekt eingeführt“ (n = 5). Da diese Aktivitäten von den Hochschulen damals nicht „als Daueraufgabe“ gewertet wurden, haben wir sie in der Abbildung mit der zweiten Kategorie „im Projektstatus“ zusammengefasst.

Da die Befragung 2015 noch nicht in Hinblick auf eine Folgebefragung konzipiert war und beide Studien auf anonymen, nicht über einen Code verknüpfbaren Fragebögen basieren, bietet [Abb. 4](#) Spielraum für unterschiedliche Interpretationen:

- Zum einen ist es möglich, dass die vermeintliche Zunahme der weniger erfahrenen Hochschulen primär auf Unterschiede in der Zusammensetzung der beiden unabhängigen Stichproben – 2015 und 2020 – zurückzuführen ist.
- Ebenso denkbar ist es, dass manche der 2015 durchgeführten Projekte mehr oder minder erfolglos versandeten, sodass Hochschulen, die damals noch den Projektstatus gewählt haben, sich heute wieder einer der beiden weniger erfahrenen Gruppen zurechnen.
- Und schließlich könnte der deutlich gesunkene Anteil an Projektaktivitäten darauf hinweisen, dass entweder die Möglichkeit für drittmittelfinanzierte Projekte in unserem Themenfeld geringer geworden oder tatsächlich das Interesse am Aufbau hochschulweiter Prozessmanagementsysteme rückläufig ist. Gerade angesichts der deutlich präsenteren Dringlichkeit der Prozess*digitalisierung* könnte es durchaus sein, dass das klassische Prozessmanagement, bei dem eine Analyse und Optimierung primär in die Prozess*visualisierung* mündet, an Hochschulen, die bisher kein entsprechendes System etabliert haben, unter einem höheren Rechtfertigungsdruck steht als noch vor fünf Jahren.

### 5.2.2 Entwicklungsstand nach Hochschultypus, Größe, Trägerschaft und Akkreditierungsstatus

Im Folgenden erläutern wir, ob sich die Nutzung von Prozessmanagement zwischen Hochschulen verschiedener Kategorien unterscheidet. Erneut knüpfen wir an die Ergebnisse der Studie in 2015 an, in der sich u. a. gezeigt hatte,

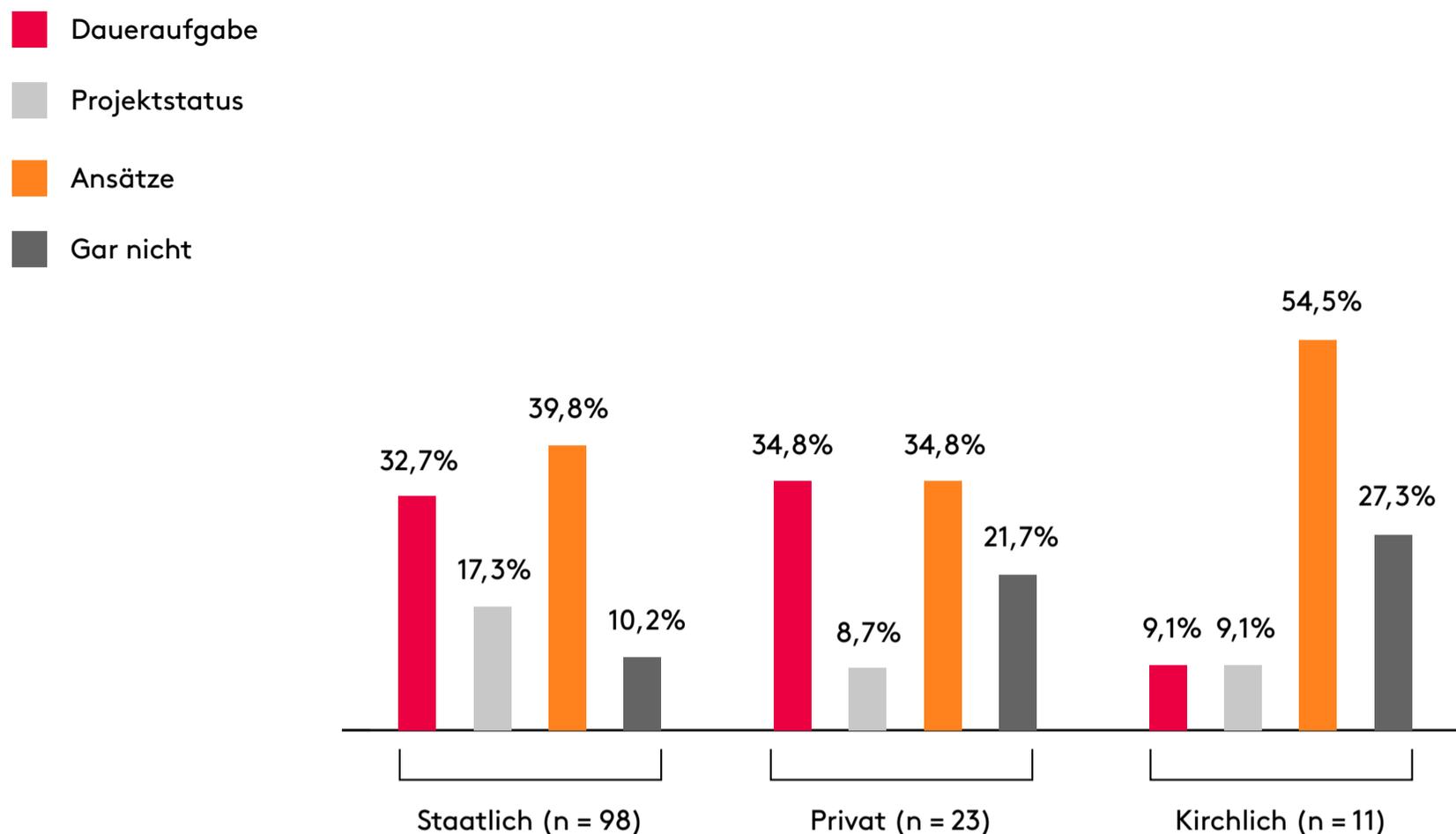
- dass Hochschulen in privater Trägerschaft deutlich stärker an Prozessmanagement interessiert sind als staatliche Hochschulen,
- dass Prozessmanagement insbesondere für Hochschulen mittlerer Größe (10 000 – 20 000 Studierende) attraktiv zu sein scheint und
- sich Kunst- und Musikhochschulen auffällig weniger im Prozessmanagement engagieren als Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten, wohingegen es zwischen den beiden letztgenannten Gruppen – anders als ursprünglich vermutet – keine nennenswerten Unterschiede gab.

Zusätzlich haben wir diesmal untersucht, welche Rolle das an der Hochschule genutzte Akkreditierungsverfahren (Programm- vs. Systemakkreditierung) für die Entwicklung von Prozessmanagement spielt. Wir sind hier von der Annahme ausgegangen, dass an systemakkreditierten Hochschulen insgesamt ein höheres Bewusstsein für Qualitätsmanagement und folglich häufiger ein fortgeschrittenes Prozessmanagement entwickelt sein dürfte.

### Ad 1. Trägerschaft

Während sich 2015 noch deutliche Unterschiede im Entwicklungsstand des Prozessmanagements zwischen Hochschulen in privater und staatlicher Trägerschaft zeigten, konnten wir diese Beobachtung 2020 nicht mehr feststellen (Mann-Whitney-U-Test,  $p = 0,508$ ). Nach wie vor spielt jedoch Prozessmanagement an kirchlichen Hochschulen eine deutlich geringere Rolle (s. [Abb. 5](#)): Lediglich zwei der elf beteiligten Hochschulen haben Prozessmanagement als Daueraufgabe etabliert oder führen es derzeit im Rahmen eines Projekts ein.

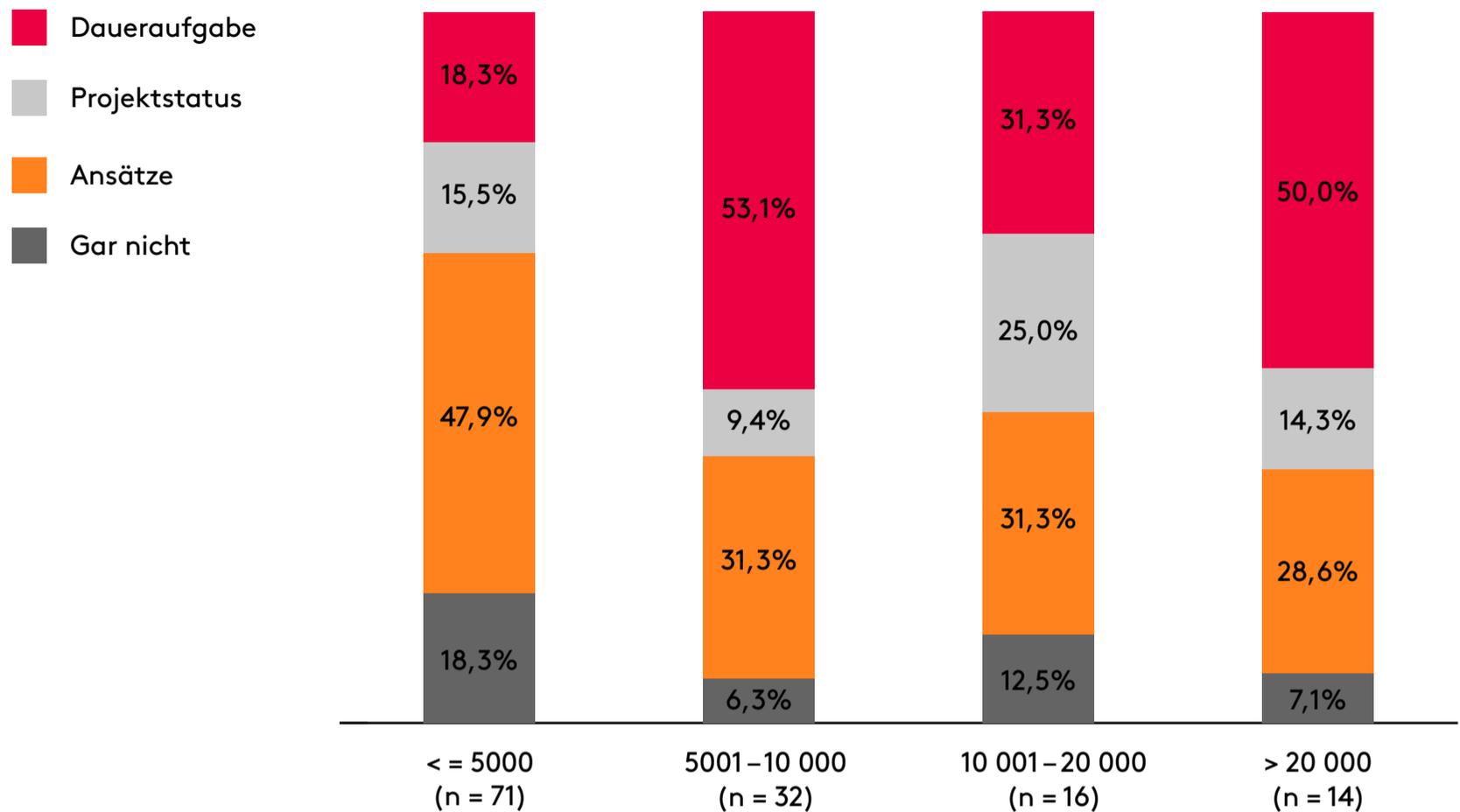
Abb. 5 Anteil der Entwicklungsstände, nach Trägerschaft



## Ad 2. Hochschulgröße

Ein Kruskal-Wallis-Test bestätigt, dass sich Hochschulen tatsächlich in Hinblick auf den Entwicklungsstand im Prozessmanagement deutlich danach unterscheiden, wie groß sie sind, gemessen an der Anzahl der Studierenden ( $p = 0,003$ ). Eine genauere Betrachtung und paarweise Vergleiche in Dunn-Bonferroni-Tests zeigen, dass letztlich zwei Gruppen besonders deutlich differieren: Wie bereits 2015 ist auch heute noch Prozessmanagement an sehr kleinen Hochschulen (max. 5000 Studierende) deutlich weniger weit entwickelt als an den Hochschulen der benachbarten Größenklasse (5001 – 10 000 Studierende) ( $p = 0,006$ ).

Abb. 6 Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Hochschulgröße



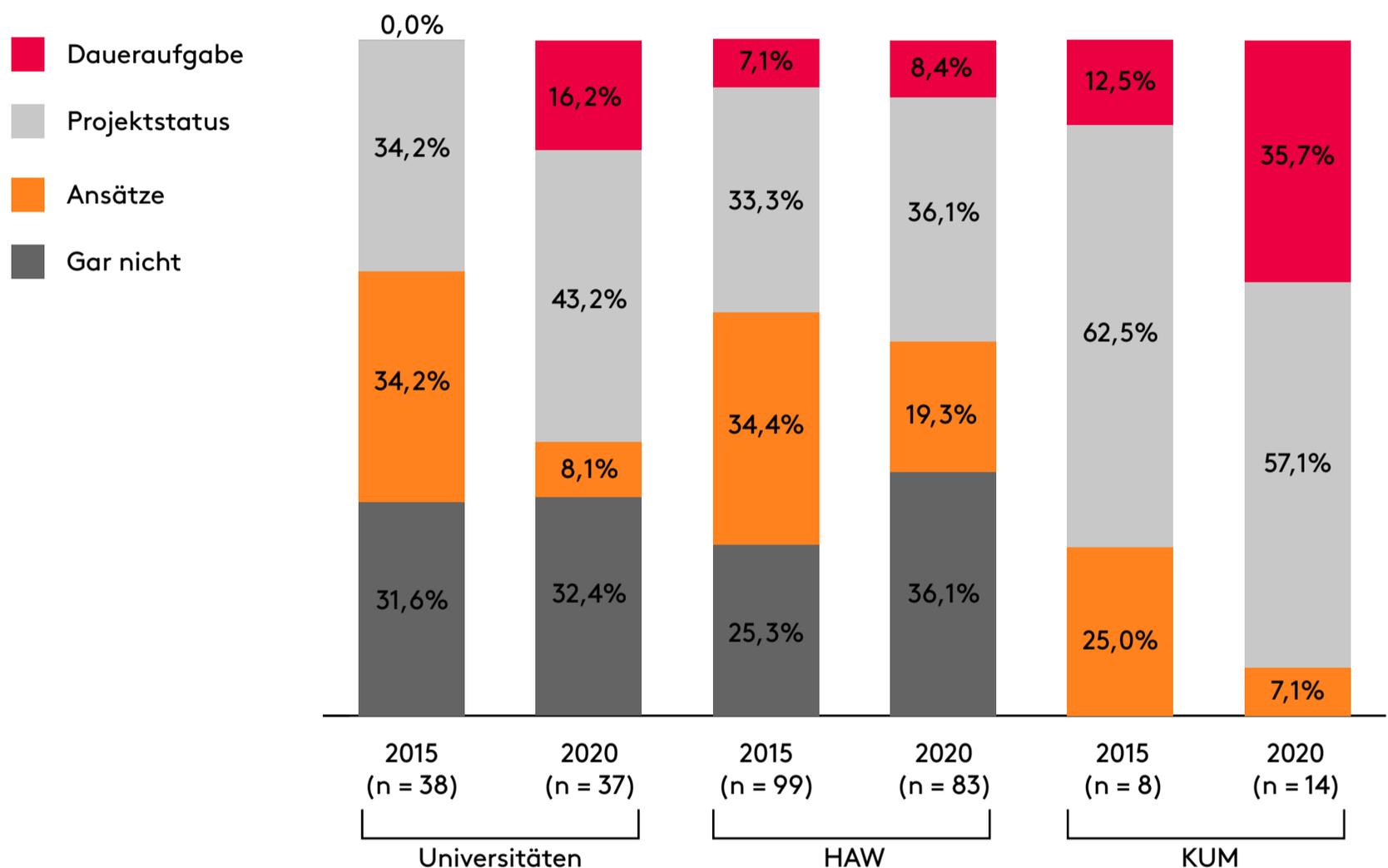
### Ad 3. Hochschultyp

Auch ein weiterer Befund von 2015 konnte in der neuen Befragung bestätigt werden: Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten unterscheiden sich in Hinblick auf den Entwicklungsstand des Prozessmanagements *nicht* statistisch signifikant (Mann-Whitney-U-Test,  $p = 0,204$ ). Dass ein Chi-Quadrat-Test nach Pearson dennoch einen Unterschied zwischen den drei Hochschultypen anzeigt ( $p = 0,013$ ), ist allein auf die deutlich andere Situation der 14 an der Befragung teilnehmenden Kunst- und Musikhochschulen zurückzuführen (s. [Abb. 7](#)): Nur an einer einzigen dieser Hochschulen wird derzeit Prozessmanagement im Rahmen eines Projekts eingeführt.

Einen auffälligen Unterschied zwischen 2015 und 2020 zeigt die Abbildung in Bezug auf die Universitäten: Hier fällt in besonderer Weise der bereits oben konstatierte Rückgang der Projekt-

aktivitäten ins Auge, ohne dass in demselben Maße Prozessmanagement als Daueraufgabe etabliert werden konnte. Dies ist bei den HAWs deutlich anders: Hier wurde der Rückgang der Projektaktivitäten nahezu vollständig durch einen Zuwachs bei den Daueraufgaben kompensiert.

**Abb. 7** Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Hochschultyp (2020 vs. 2015)



#### Ad 4. Akkreditierungsstatus

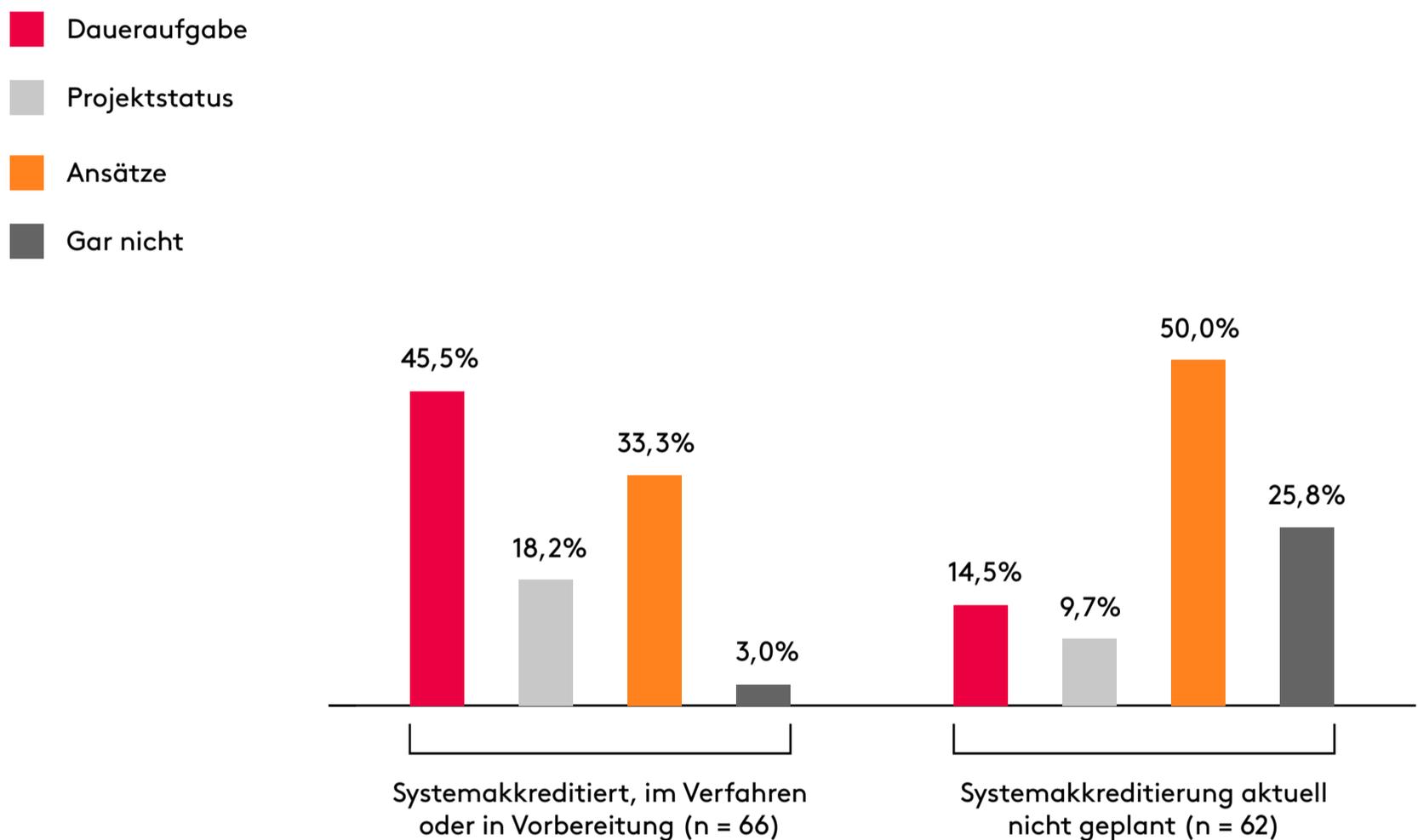
Erstmals haben wir 2020 auch den Akkreditierungsstatus der Hochschulen als mögliches Differenzierungsmerkmal erhoben – und tatsächlich ist dieses Kriterium sehr aufschlussreich:

- Es gibt *keine* systemakkreditierte Hochschule (n = 41), die noch *kein* Prozessmanagement betreibt, fast jede zweite Hochschule dieser Kategorie hat Prozessmanagement sogar schon als Daueraufgabe etabliert.

- Dagegen sind nur 24,2 % der Hochschulen, die noch ganz auf die Programmakkreditierung setzen (n = 62), im Prozessmanagement über erste Ansätze hinausgekommen.

Die statistische Analyse bestätigt die Unterschiede als hoch signifikant (Kruskal-Wallis-Test,  $p < 0,001$ ).

Abb. 8 Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Akkreditierungsstatus



### 5.2.3 Situation der Hochschulen ohne Prozessmanagement

Der Schwerpunkt dieser Studie liegt auf der Auswertung von Antworten der Befragungsteilnehmer\*innen, deren Hochschulen Prozessmanagement zumindest im Rahmen eines Projekts, vielfach aber auch bereits im Dauerbetrieb nutzen. Vorab möchten wir jedoch noch einen genaueren Blick auf die 72 Hochschulen werfen, die sich bisher nicht auf diesen Weg gemacht haben:

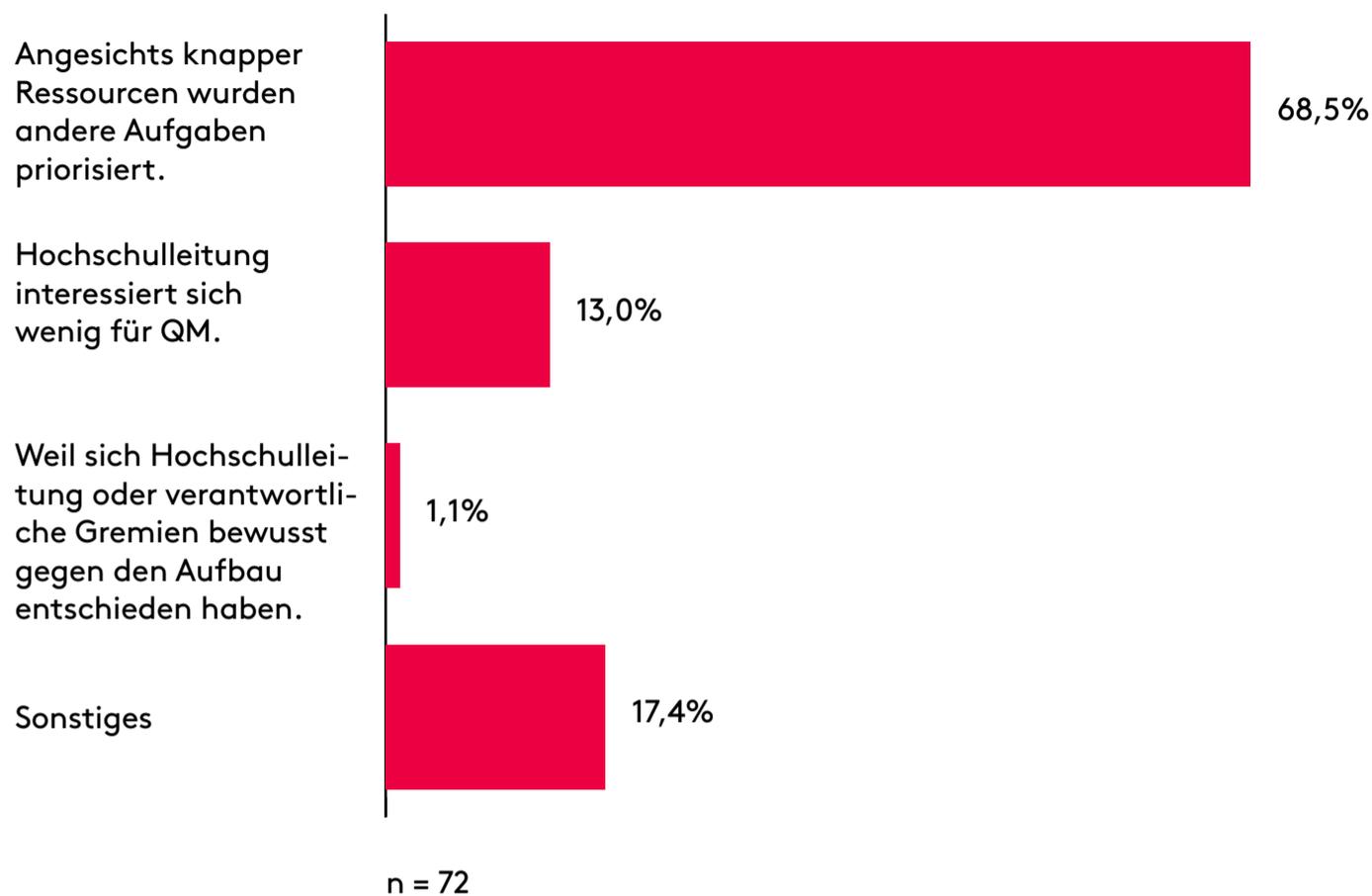
- Was waren die Gründe hierfür?
- Und welche Perspektive sehen die Antwortenden zukünftig für das Prozessmanagement an ihren Hochschulen?

### Was stand der Einführung bisher im Wege?

Wie bereits 2015 gab es auch diesmal nur eine einzige Hochschule, an der es ein explizites Votum der verantwortlichen Stellen *gegen* eine Einführung von Prozessmanagement gegeben hat (vgl. [Abb. 9](#)). Erneut standen zwei andere Gründe im Vordergrund:

- Der mit Abstand am häufigsten genannte Grund war wiederum das Fehlen der nötigen Ressourcen (68,5 % – Multiple Choice; 2015: 74,6% – Single Choice).
- Mit 13,0 % der Antwortenden haben diesmal zudem deutlich mehr Teilnehmende bei ihrer Hochschulleitung ein allgemeines Desinteresse an QM-Themen festgestellt (2015: 6,8 %), wobei der Unterschied jedoch auch auf eine Veränderung des Fragentypus (diesmal: Multiple Choice; 2015: Single Choice) zurückzuführen sein kann.

Abb. 9 Gründe gegen die Einführung von Prozessmanagement



Da in den meisten Hochschulen keine bewusste Entscheidung gegen das Prozessmanagement getroffen wurde, überrascht es nicht, dass aus fast allen Hochschulen ohne Prozessmanagementsystem zumindest von dezentralen Ansätzen berichtet wird: 90,3 % der Befragten kannten Prozessbeschreibungen zu einzelnen Abläufen in der Hochschule, z. B. als Word-Dokumente, Texte auf Webseiten oder individuell erstellte Flussdiagramme.

### Welche Perspektiven sehen diese Hochschulen für das Prozessmanagement?

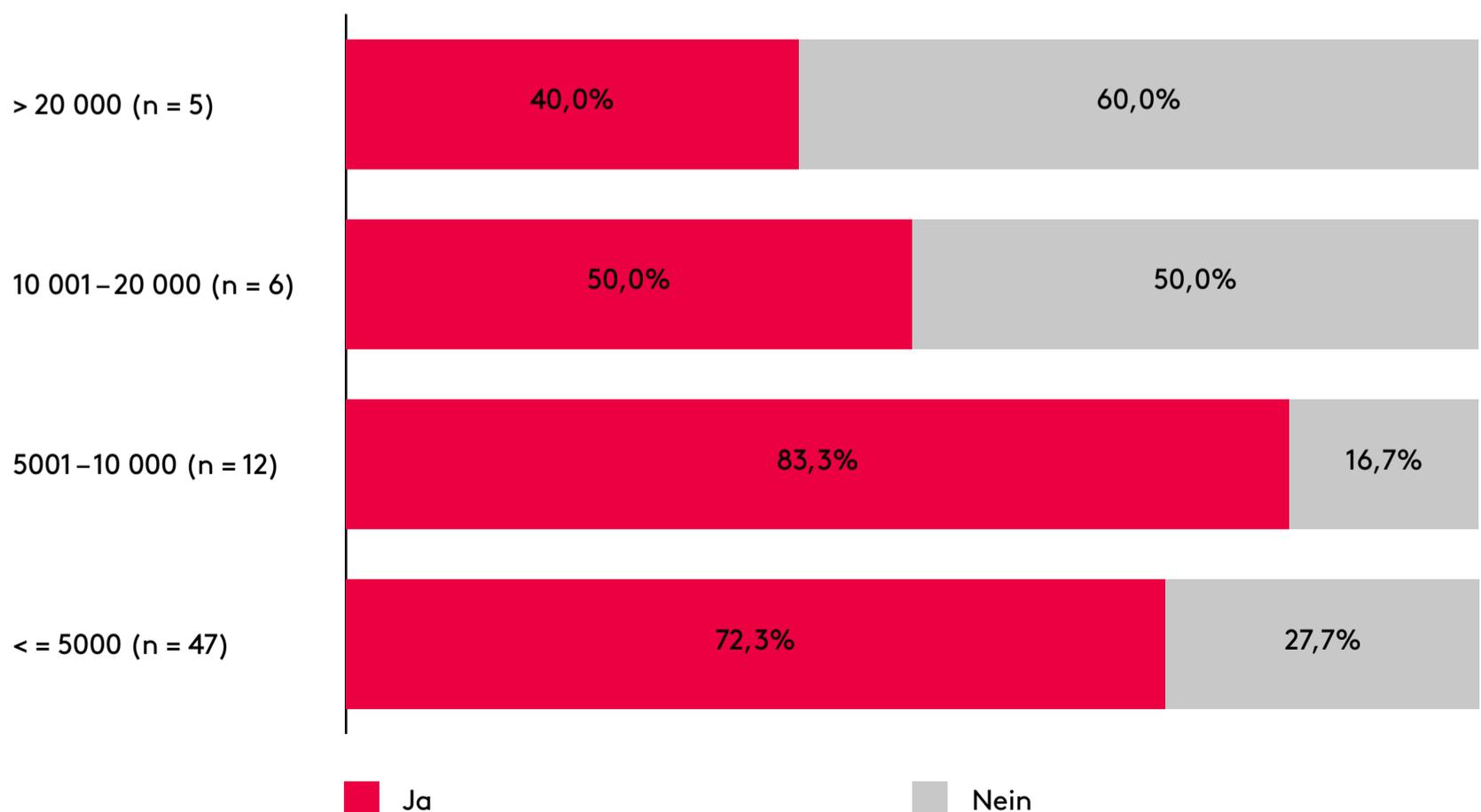
Ähnlich wie in der ersten Studie zeigen sich auch diesmal die Teilnehmenden dieser Hochschulgruppe bezogen auf die künftige Entwicklung an ihren Hochschulen recht optimistisch: 70,4 % bejahten die Frage, ob sie in den kommenden drei Jahren eine Perspektive für Projektmanagement sähen (2015: 75,9 %).

Auch zwei weitere bereits 2015 konstatierte Details konnten wir erneut beobachten:

- Unter den Hochschulen in privater Trägerschaft wird noch häufiger als bei den beiden anderen Gruppen eine positive Entwicklung erwartet (84,6 % vs. 66,7 % sowohl für staatliche als auch für kirchliche Trägerschaft). Anders als vor fünf Jahren waren diesmal jedoch auch die Antwortenden aus Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft vorsichtig optimistisch (66,7 %; 2015: 37,5 %).

Differenziert nach Größenklassen beurteilen nach wie vor die Antwortenden aus sehr großen Hochschulen (> 20 000 Studierende) die Perspektive für Prozessmanagement am skeptischsten (lediglich zwei von fünf Ja-Antworten; 2015: drei von sechs) (vgl. [Abb. 10](#)). Dies sollte jedoch angesichts der kleinen Anzahl der Antworten in der entsprechenden Kategorie vorsichtig bewertet werden.

**Abb. 10** Positive Perspektive für ein zentrales Prozessmanagement an der eigenen Hochschule in den nächsten drei Jahren, nach Größenklassen



### 5.2.4 Beginn des Prozessmanagements

Im Unterschied zur ersten Studie 2015 haben wir diesmal bei den Hochschulen, die bereits Prozessmanagement als Daueraufgabe oder in einem Projekt betreiben, keine Detailanalyse der Entstehungsjahre vorgenommen, sondern lediglich eine grobe Einordnung in drei „Altersklassen“:

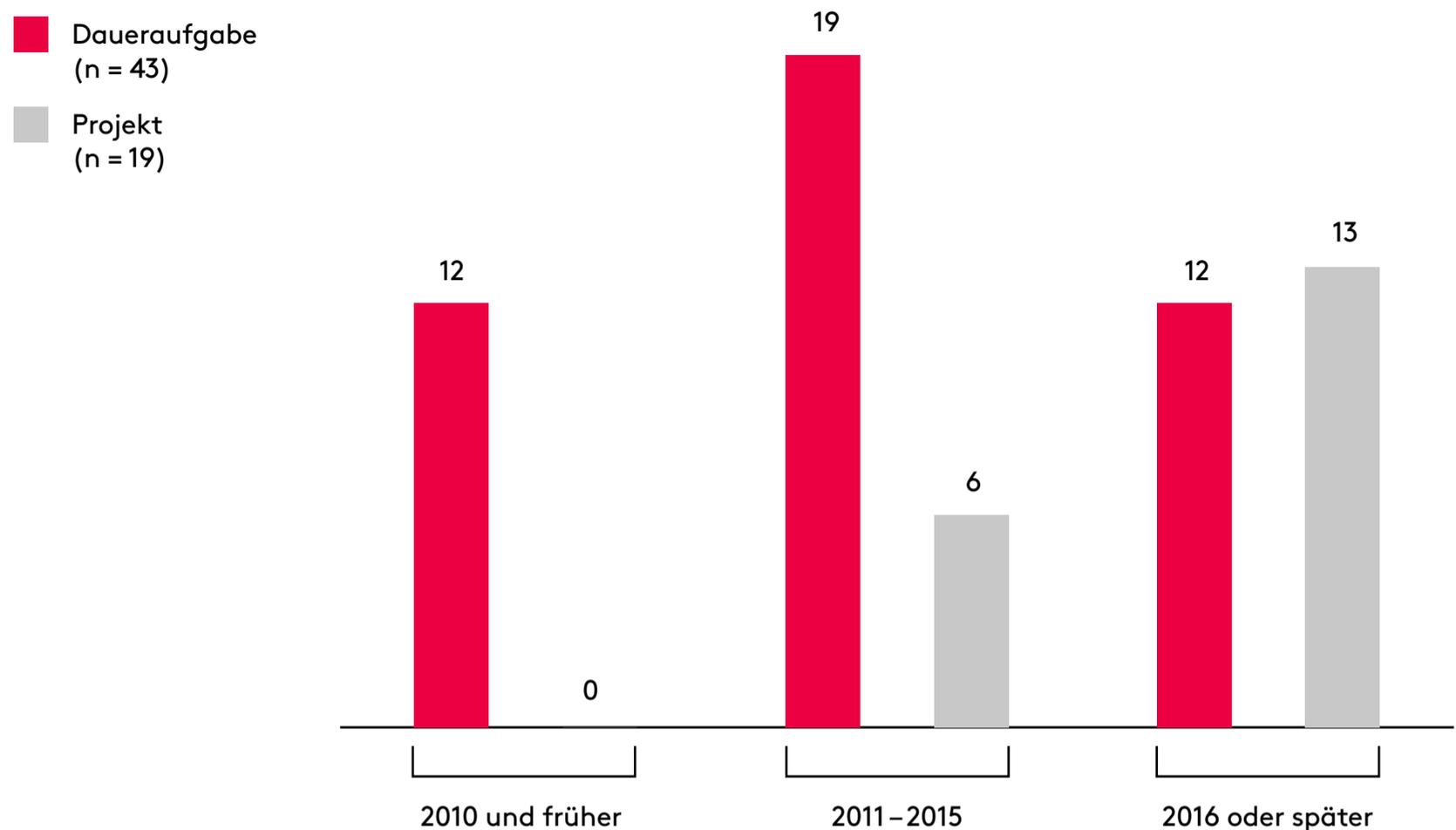
- Einführung des Prozessmanagements bis 2010
- 2011 – 2015
- seit 2016

Ca. 20 % der Antwortenden ordneten sich der ersten Gruppe zu und jeweils 40 % den beiden anderen Gruppen.

Während wir 2015 noch kleine Unterschiede nach Hochschultyp erkennen konnten – an Hochschulen für angewandte Wissenschaften war früher mit der Einführung von Prozessmanagement begonnen worden –, zeigt sich bei den diesmal gewählten größeren Kategorien kein signifikanter Unterschied (Kruskal-Wallis-Test,  $p = 0,499$ ). Auch in einer Analyse nach Trägerschaft ( $p = 0,210$ ) und Größe der Hochschule, gemessen an der Zahl der Studierenden ( $p = 0,126$ ), waren keine signifikanten Unterschiede nachweisbar.

Hoch signifikant ist dagegen – wenig überraschend – der Zusammenhang zwischen dem Entwicklungszeitraum und dem erreichten Entwicklungsstand: In allen Hochschulen, die bis 2010 mit dem Prozessmanagement begonnen haben, wird Prozessmanagement mittlerweile als Daueraufgabe betrieben. Von den 25 Hochschulen, die 2011 – 2015 mit Prozessmanagement begonnen haben, arbeiten dagegen noch sechs Hochschulen (24,0 %) weiterhin im Projektstatus. Eine Korrelationsanalyse nach Spearman verweist auf einen moderaten Zusammenhang ( $p = 0,001$ ;  $r_s = 0,424$ ) (vgl. [Abb. 11](#)).

Abb. 11 Entwicklungsstand, je nach Zeitraum der Entwicklung



### 5.2.5 Impulse für die Einführung des Prozessmanagements

Wie bereits vor fünf Jahren waren es vor allem drei Impulse, die zur Einführung eines Prozessmanagements beitrugen:

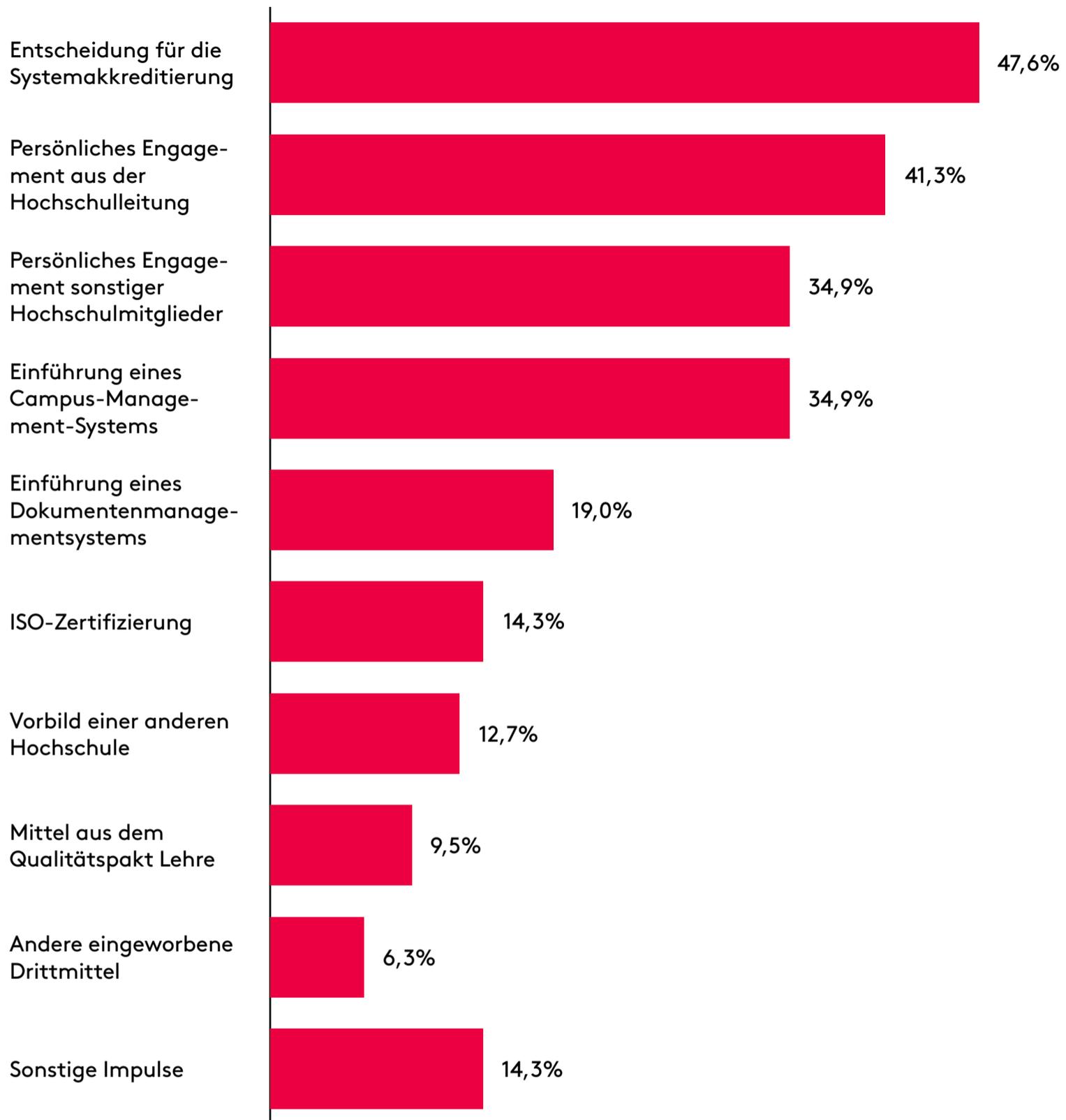
- persönliches Engagement,
- die Entscheidung für die Systemakkreditierung und
- die Einführung eines Campus-Management-Systems.

Gegenüber dem letzten Befragungszeitpunkt hat die Systemakkreditierung als Anlass sogar noch ein wenig an Bedeutung gewonnen (47,6 % vs. 40,7 % vor fünf Jahren) und steht nun auf Platz 1 der Liste (vgl. [Abb. 12](#)). Dies zeigt, dass tatsächlich eine Systemakkreditierung nicht nur als Bestätigung für ein etabliertes QM-System genutzt wird, sondern dass auch umgekehrt die

angestrebte Systemakkreditierung häufig erst zum Anlass für eine umfassende Professionalisierung des Qualitätsmanagements genommen wird.

Zusätzlich haben wir diesmal auch danach gefragt, ob auch die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems einen Impuls für das allgemeine Prozessmanagement gegeben hat. Dies war bei fast jeder fünften Hochschule der Fall. Die häufige Wahl dieser Option sowie des Items „Campus-Management-System“ macht unseres Erachtens darauf aufmerksam, dass die heute sehr viel präsenteren Optionen der Prozessdigitalisierung nach wie vor stark von einem etablierten Prozessmanagement profitieren – und nicht als Ersatz für die Prozessdokumentation gedacht werden sollten. Auch wenn hochschulweite Abläufe digitalisiert werden sollen, müssen sie zunächst analysiert werden, bevor sie unter Einbeziehung der digitalen Möglichkeiten optimiert und transparent dokumentiert werden können.

Abb. 12 Impulse für die Einführung von Prozessmanagement



n = 63, Mehrfachnennung möglich

Unter den Freitextnennungen zu „Sonstiges“ erscheinen zwei externe Impulse erwähnenswert: In einem Fall war die Entwicklung von Prozessmanagement Gegenstand einer Zielvereinbarung mit dem zuständigen Ministerium; in einem anderen Fall

wird von häufigen Prüfanfragen, z. B. durch den Rechnungshof, berichtet, bei denen Prozessbeschreibungen eingefordert wurden.

### 5.2.6 Ziele des Prozessmanagements

Zwei Ziele sind für das Prozessmanagement an ihren Hochschulen aus Sicht der Befragten besonders relevant:

- die Sicherung von Prozesswissen in der Organisation und
- die Verbesserung der Transparenz in den Prozessabläufen.

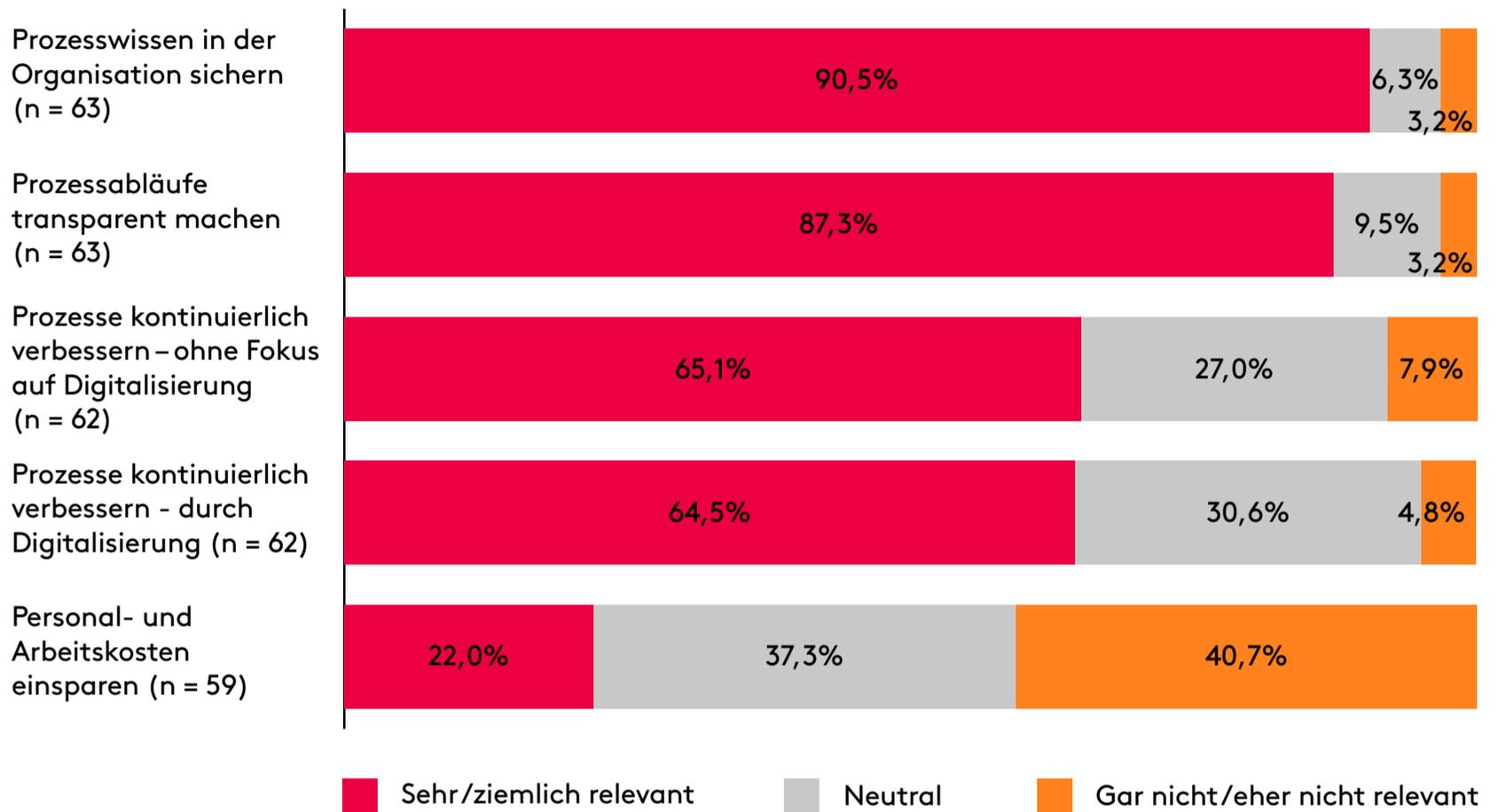
Jeweils ca. 90 % der Teilnehmer\*innen wählten bei diesen Items eine der beiden höchsten Relevanzstufen auf einer sechsstufigen Skala. Hierzu können exemplarisch auch zwei Aussagen von Teilnehmer\*innen zitiert werden, deren Hochschulen noch kein Prozessmanagement nutzen und die wir gefragt haben, in welchen Situationen sie ein solches Angebot vermissen. Die beiden Aussagen stehen stellvertretend für mehrere Zitate, in denen gerade die fehlende Transparenz oder der Verlust von Prozesswissen durch Fluktuation beklagt werde:

- „Corona – durch unbekannte bzw. informelle Prozesse entstanden viele Probleme bei der Umsetzung der immer wieder aktualisierten Verfügungen, die es bei klarer Prozessdefinition sonst nicht gegeben hätte: Thema Zuständigkeiten, Aufgabenverteilung und Transparenz.“ [Fall 5]
- „Speziell durch hohe Mitarbeitendenfluktuation ist der Mangel an Prozessmanagement nicht optimal.“ [Fall 6]

Auf Platz 3 und 4 folgen zwei Items, die beide das Thema der Prozessverbesserung in den Blick nehmen. Hierbei haben wir zwischen „Verbesserung durch Digitalisierung“ und „Verbesserung auf andere Art“ unterschieden. Beide Items wurden von jeweils zwei Dritteln der Hochschulen genannt. Dies machte uns neugierig: Werden beide Items von denselben Befragten gleich

bewertet? Dies ist nicht der Fall: Eine Korrelationsanalyse nach Spearman zeigte lediglich einen sehr schwachen, statistisch nicht signifikanten Zusammenhang ( $r_s = 0,171$ ;  $p = 0,183$ ).

Abb. 13 Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements



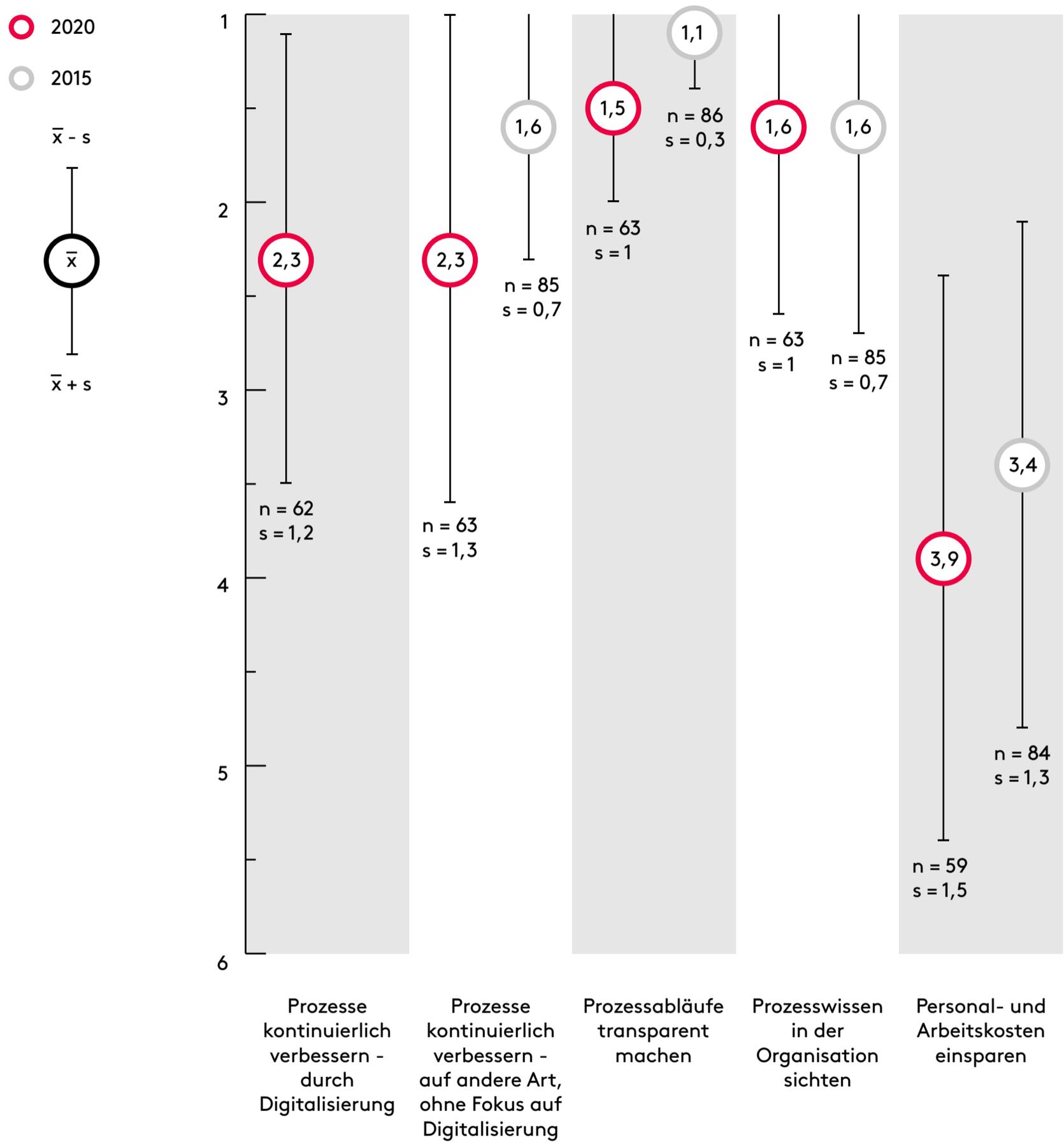
- Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit haben wir in der Abbildung die ursprünglich auf einer 6er-Skala gegebenen Antworten in drei Kategorien gebündelt, indem wir jeweils zwei Skalenwerte zusammengefasst haben. Den beiden mittleren Werten haben wir im Rahmen der Auswertung die Kategorie „neutral“ zugeordnet; in der Befragung selbst waren nur die Pole beschriftet.

Wie bereits 2015 wird die Einsparung von Personal- und Arbeitskosten auch diesmal am niedrigsten priorisiert: Weniger als ein Viertel der Befragten berichtet, dass dieses Anliegen in ihren Hochschulen als „sehr relevant“ oder „ziemlich relevant“ angesehen wird. Ausgehend von der 6er-Skala mit 1 = sehr relevant und 6 = gar nicht relevant ergibt sich hier ein Mittelwert von 3,9 (2015: 3,4). Ebenfalls variiert die Bewertung wie bei der letz-

ten Befragung deutlich stärker als bei den anderen Items (Standardabweichung = 1,48) (vgl. [Abb. 14](#)).

Zudem gibt es nach wie vor einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der Bewertung dieses Items an privaten und staatlichen Hochschulen (Mann-Whitney-U-Test,  $p = 0,023$ ): An privaten Hochschulen wird das Anliegen der Kosteneinsparung von 50 % der Antwortenden ( $n = 10$ ) als „ziemlich oder sehr relevant“ für das Prozessmanagement bewertet – verglichen mit lediglich 15,6 % der Befragten aus staatlichen Hochschulen ( $n = 45$ ).

Abb. 14 Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements (2020 vs. 2015)



### 5.2.7 Anzahl der analysierten Prozesse

Ein Vergleich von Prozessmanagementsystemen anhand der Anzahl der dokumentierten Prozesse sollte immer mit einer gewissen Zurückhaltung erfolgen. Denn durch den unterschiedlichen Zuschnitt von Prozessen oder Teilprozessen können sich sehr schnell unterschiedliche Zahlen ergeben – bei gleichen oder zumindest ähnlichen Inhalten:

- *Wird zum Beispiel die Verwaltung von Lehraufträgen als ein Prozess definiert oder wird zwischen der Beantragung und der Abrechnung unterschieden?*
- *Werden Prozessvarianten, z. B. bei der Prüfungsorganisation verschiedener Fachbereiche, als ein Prozess mit unterschiedlichen Pfaden oder als getrennte Prozesse gezählt?*

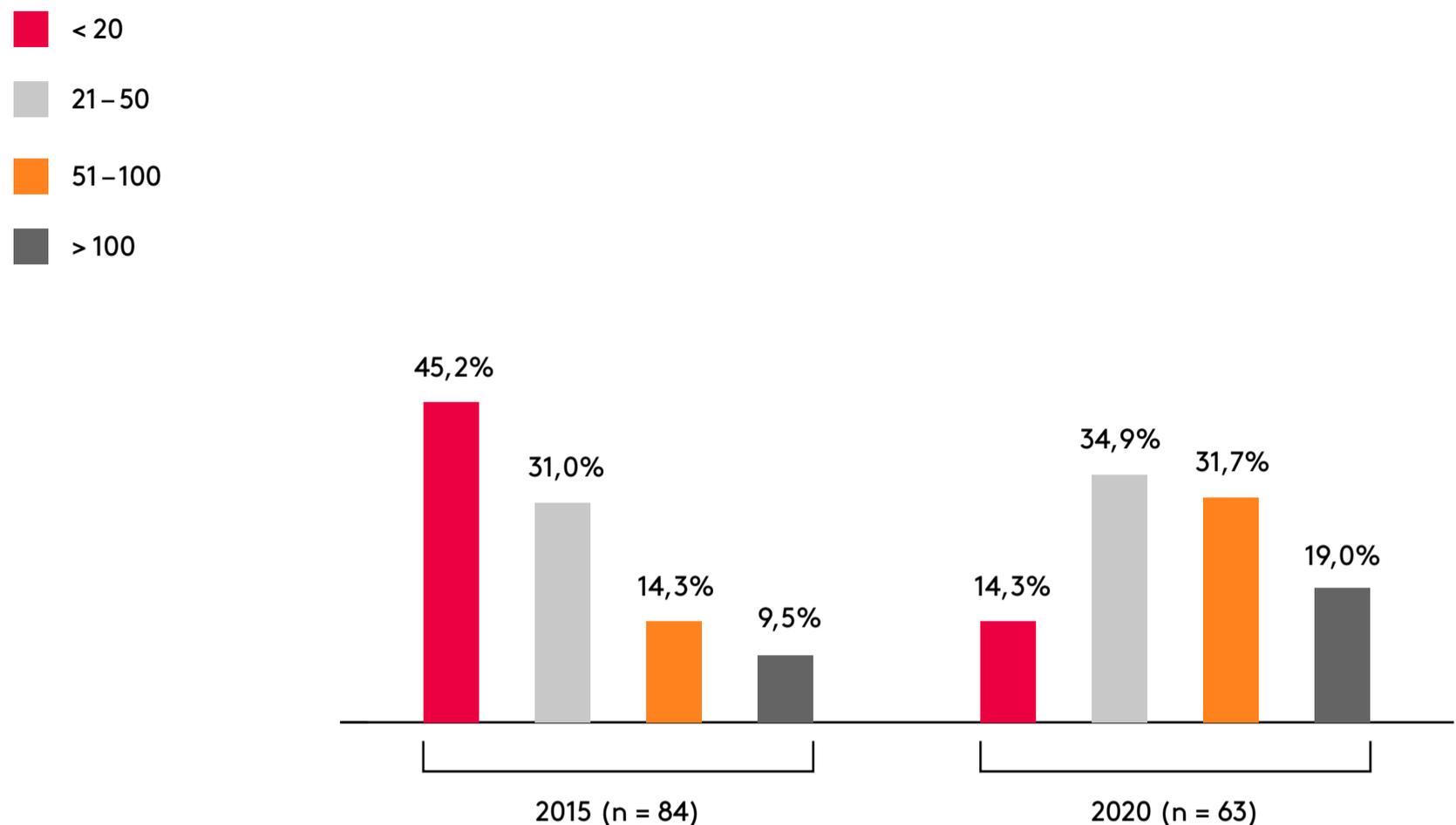
Trotz dieser Vorbehalte möchten wir im Folgenden die Anzahl der dokumentierten Abläufe als ein Indiz für den Reifegrad von Prozessmanagementsystemen interpretieren. Wie bereits vor fünf Jahren variiert die Anzahl der analysierten Prozesse nach wie vor deutlich zwischen den Hochschulen:

- Jeweils ca. 1/3 der Hochschulen gab diesmal an, 21 – 50 bzw. 51 – 100 Prozesse dokumentiert zu haben.
- Das letzte Drittel verteilte sich auf Hochschulen mit einer sehr kleinen (14,3 %) oder sehr großen (19,0 %) Anzahl dokumentierter Prozesse.

Ein genauerer Vergleich zu den Ergebnissen von 2015 (n = 84) zeigt jedoch einen bemerkenswerten Entwicklungssprung:

- Damals gaben lediglich 9,5 % der Hochschulen an, mehr als 100 Prozesse erfasst zu haben. Diese Quote hat sich bis 2020 exakt verdoppelt.
- 2015 gehörte dagegen noch fast die Hälfte der Hochschulen (45,2 %) zur Gruppe mit der kleinsten Prozessanzahl (< 20). Heute ist dieser Anteil auf 14,3 % geschrumpft (vgl. [Abb. 15](#)).

Abb. 15 Anzahl der dokumentierten Prozesse, 2015 vs. 2020



Dabei ist die Anzahl – anders als noch 2015 – nicht vom Startzeitpunkt des Prozessmanagements abhängig: Ein Kruskal-Wallis-Test zeigt in Hinblick auf die Zahl der modellierten Prozesse *keine* signifikanten Unterschiede zwischen den drei „Altersgruppen“ (vor 2010, 2011 – 2015, seit 2015) ( $p = 0,501$ ).

### 5.2.8 Prozesskennzahlen und -verantwortliche

Eigentlich können neben der Anzahl der modellierten Prozesse auch zwei weitere Kriterien als Anhaltspunkte für den Reifegrad eines Prozessmanagementsystems herangezogen werden: die Erhebung und Analyse von Prozesskennzahlen sowie die tatsächliche Übernahme von Verantwortung durch Prozessverantwortliche. Wir sagen hier bewusst „eigentlich“. Denn nach unseren Erfahrungen entscheiden sich viele Hochschulen *gegen* eine systematische Nutzung von Prozesskennzahlen. Als Argumente lassen sich anführen, dass die Erhebung häufig aufwendig ist und/

oder dass viele Beschäftigte verunsichert reagieren, wenn Durchlaufzeiten oder andere Indikatoren gemessen werden. Der erwartete Mehrwert durch genauere Messungen steht daher durchaus in einem Spannungsfeld zu den erwarteten Belastungen für die Organisation durch Ängste, Widerstände und schlicht den zeitlichen Aufwand für die eigentliche Erhebung und die vorab notwendige Einbeziehung verschiedener Gremien, wie z. B. der Personalräte.

Und auch Prozessverantwortung wird in der Praxis häufig anders gelebt als in der Theorie gedacht. Sollen Prozessverantwortliche „eigentlich“ die (unternehmerische) Verantwortung für die Zielerreichung und Optimierung des Geschäfts- oder Teilprozesses übernehmen (vgl. [Bach et al. 2017, S. 246](#) & [Gadatsch 2020, S. 49](#)), fehlt den fachlich verantwortlichen Hochschulmitgliedern – meist Hochschul-, Fachbereichs-/Fakultäts- oder Dezernatsleitungen – erfahrungsgemäß oft die Zeit und Aufmerksamkeit, um regelmäßig Prozessupdates zu initiieren. Daher kennen wir aus unserer Hochschule und vom Hörensagen eher eine andere Aufgabenteilung: Die Initiative für regelmäßige Prozessüberprüfungen geht meistens von den für das Prozessmanagement Zuständigen aus; die Prozessverantwortlichen leisten dagegen vor allem einen fachlichen Beitrag zur Prozessoptimierung im Rahmen der Prozessgespräche oder durch die Freigabe der neuen oder aktualisierten Prozessbeschreibungen.

Sind diese Wahrnehmungen aber auch auf die Breite der Hochschullandschaft übertragbar?

## Prozesskennzahlen

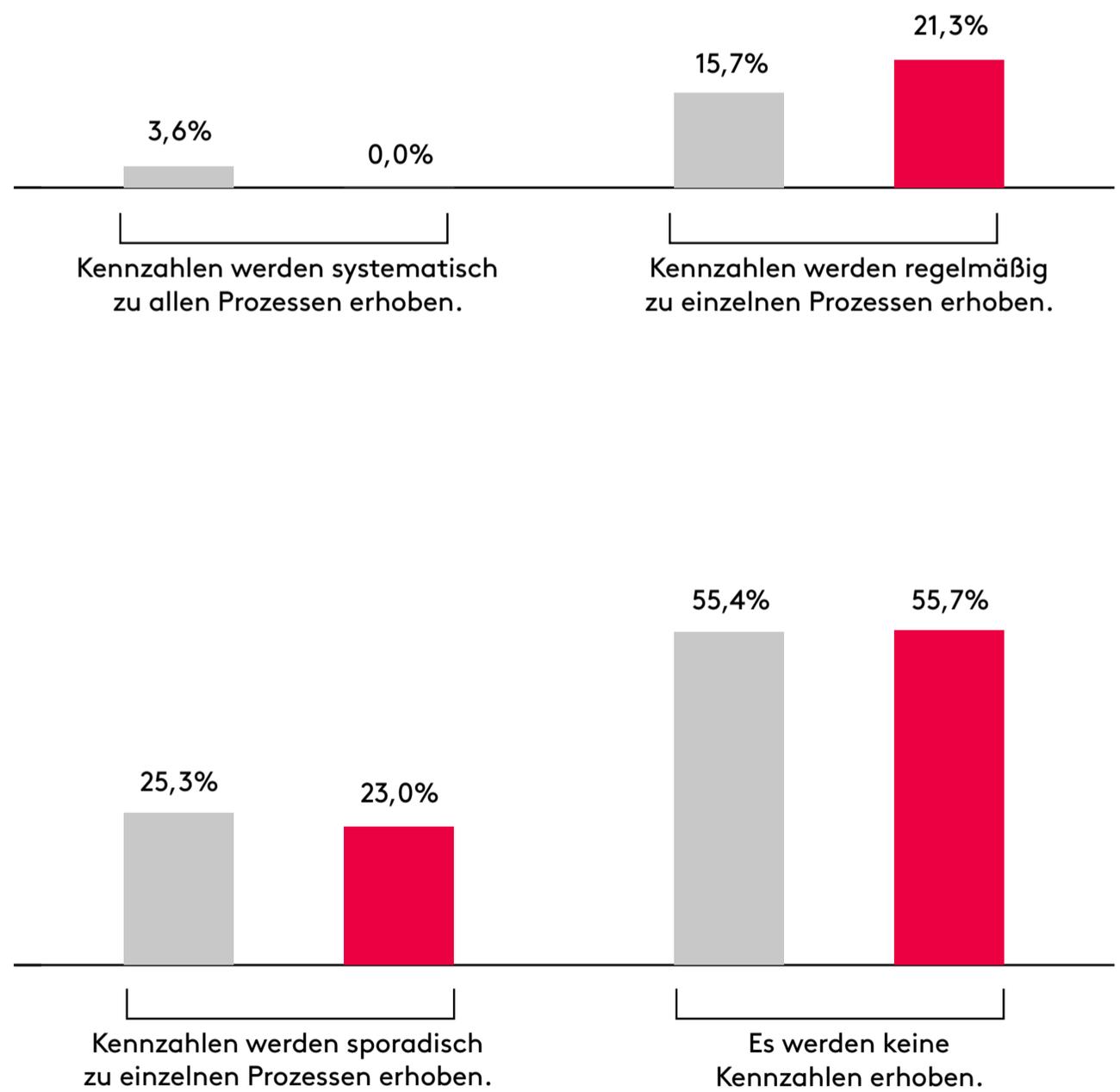
Wie aus [Abb. 16](#) sehr klar hervorgeht, hat sich tatsächlich in Hinblick auf Prozesskennzahlen wenig geändert:

- Nach wie vor verzichtet mehr als die Hälfte aller Hochschulen vollständig auf die Erhebung von Kennzahlen.
- Auch an den anderen Hochschulen werden lediglich Kennzahlen zu einzelnen Prozessen erhoben, teils sporadisch, teils regelmäßig.
- Hatten bei der letzten Umfrage noch drei Hochschulen angegeben, dass sie tatsächlich zu allen Prozessen systematisch Kennzahlen erfassen, gab es diesmal nicht eine einzige Antwort in dieser Kategorie.

Dabei gab es – wie bereits 2015 – weiterhin keinen Unterschied in Hinblick auf den Startzeitpunkt des Prozessmanagements (Kruskal-Wallis-Test,  $p = 0,69$ ). Es lässt sich also kein „natürlicher“ Entwicklungsprozess erkennen, der im Laufe der Jahre Hochschulen mit Prozessmanagement quasi automatisch zur Erhebung und Auswertung von Prozesskennzahlen führt.

Abb. 16 Erhebung von Prozesskennzahlen (2015 vs. 2020)

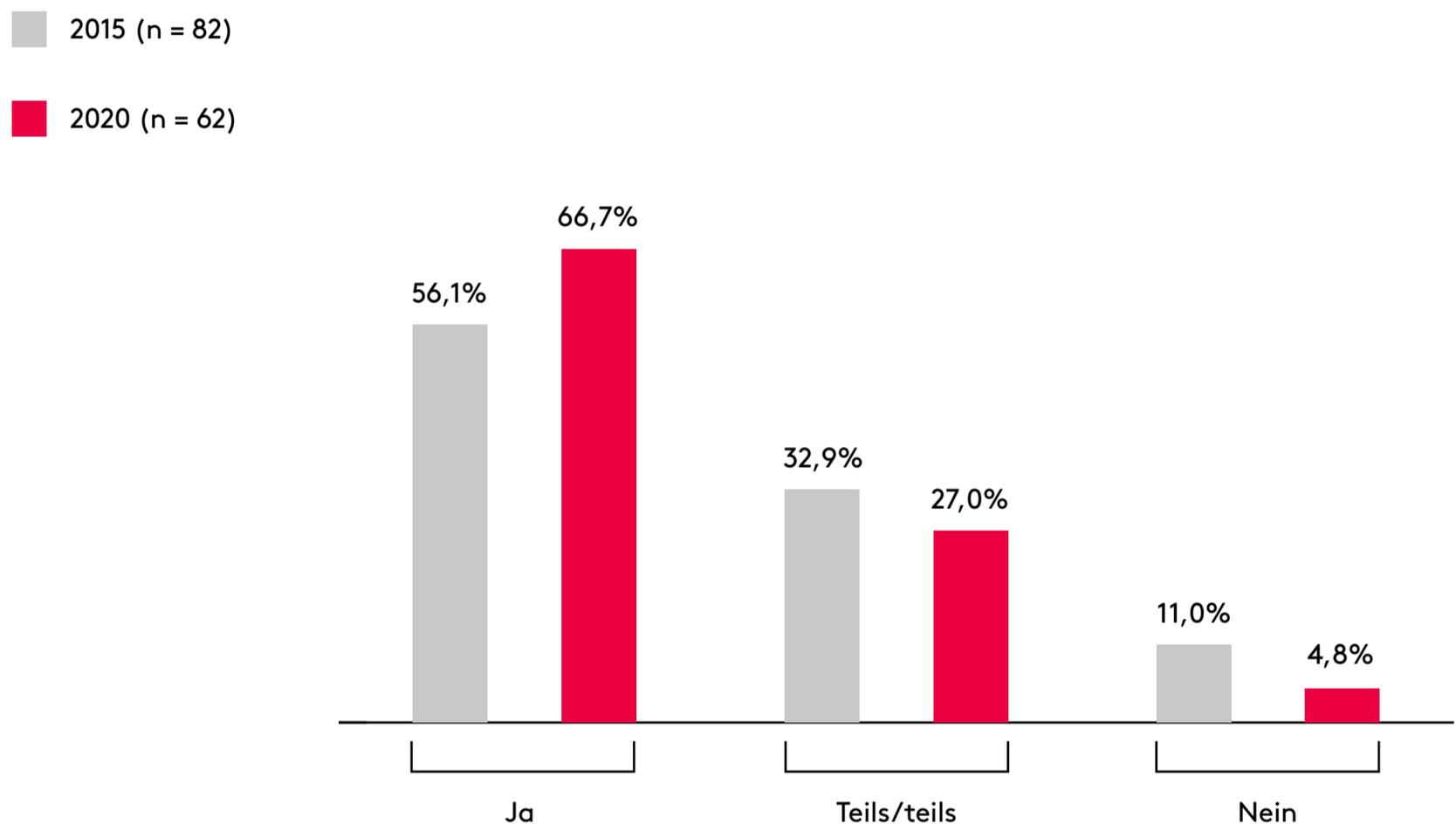
■ 2015 (n = 83)  
■ 2020 (n = 62)



## Prozessverantwortliche

Immerhin haben 2020 mehr als 2/3 aller Hochschulen, die Prozessmanagement im Rahmen eines Projekts oder als Daueraufgabe betreiben, für alle Prozesse verantwortliche Personen benannt – dies ist ein Zuwachs um 10 Prozentpunkte gegenüber 2015 (vgl. [Abb. 17](#)).

**Abb. 17** Benennung von Verantwortlichen für Prozesse (2015 vs. 2020)

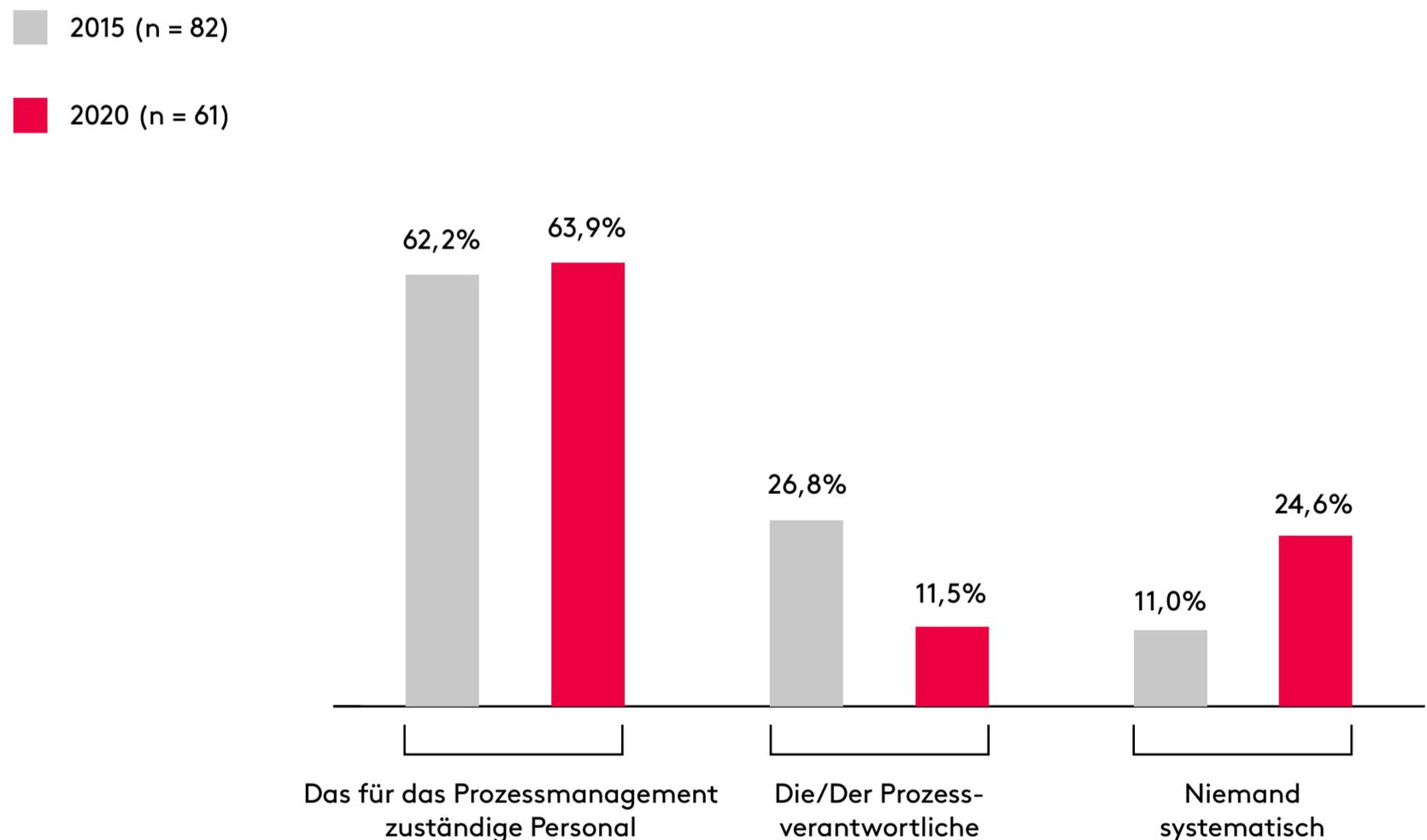


Nach wie vor initiieren aber tatsächlich, wie von uns angenommen, in aller Regel die für das Prozessmanagement zuständigen Beschäftigten die Aktualisierung von Prozessen. Der Anteil der Prozessverantwortlichen, der diese Aufgabe übernimmt, hat verglichen zur Studie 2015 sogar deutlich abgenommen, während umgekehrt – für uns durchaus irritierend – der Anteil der Befragten gewachsen ist, an deren Hochschulen niemand systematisch für ein Update der Prozesse zuständig ist (vgl. [Abb. 18](#)). Dies könnte der Tatsache geschuldet sein, dass nicht notwendigerwei-

se dieselben Hochschulen an beiden Befragungen teilgenommen haben.

Wir halten eine solche Situation für kritisch: Selbst wenn nur einzelne Dokumente in einem Prozessportal veralten, lässt dies doch schnell die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozessmanagements schwinden. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass der Anteil der Hochschulen, an denen die Zuständigkeit für Prozessupdates nicht eindeutig geregelt ist, beim Übergang vom Projektstatus in den Dauerbetrieb deutlich abnimmt (19,0 % vs. 36,8 %). Es scheint sich also vor allem um ein Phänomen der Aufbauzeit zu handeln – aber eben nicht nur: Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen „Dauerbetrieb“ vs. „Projektstatus“ ist statistisch nicht signifikant (exakter Test nach Fisher,  $p = 0,053$ ).

**Abb. 18** Zuständigkeit für Prozessaktualisierungen (2015 vs. 2020)



## 5.3 Anwendungsbereiche

In den folgenden Abschnitten bieten wir

- eine grobe Orientierung über die thematischen Schwerpunkte ([Kap. 5.3.1](#))
- und eine Auflistung der bereits dokumentierten Prozesse, die von den Antwortenden als besonders wichtig eingestuft wurden ([Kap. 5.3.2](#)).

Grundlage dieser Analysen sind weiterhin die Antworten aus Hochschulen, die Prozessmanagement bereits im Regelbetrieb durchführen oder derzeit im Rahmen eines Projekts aufbauen (n = 63).

### 5.3.1 Themenspektrum

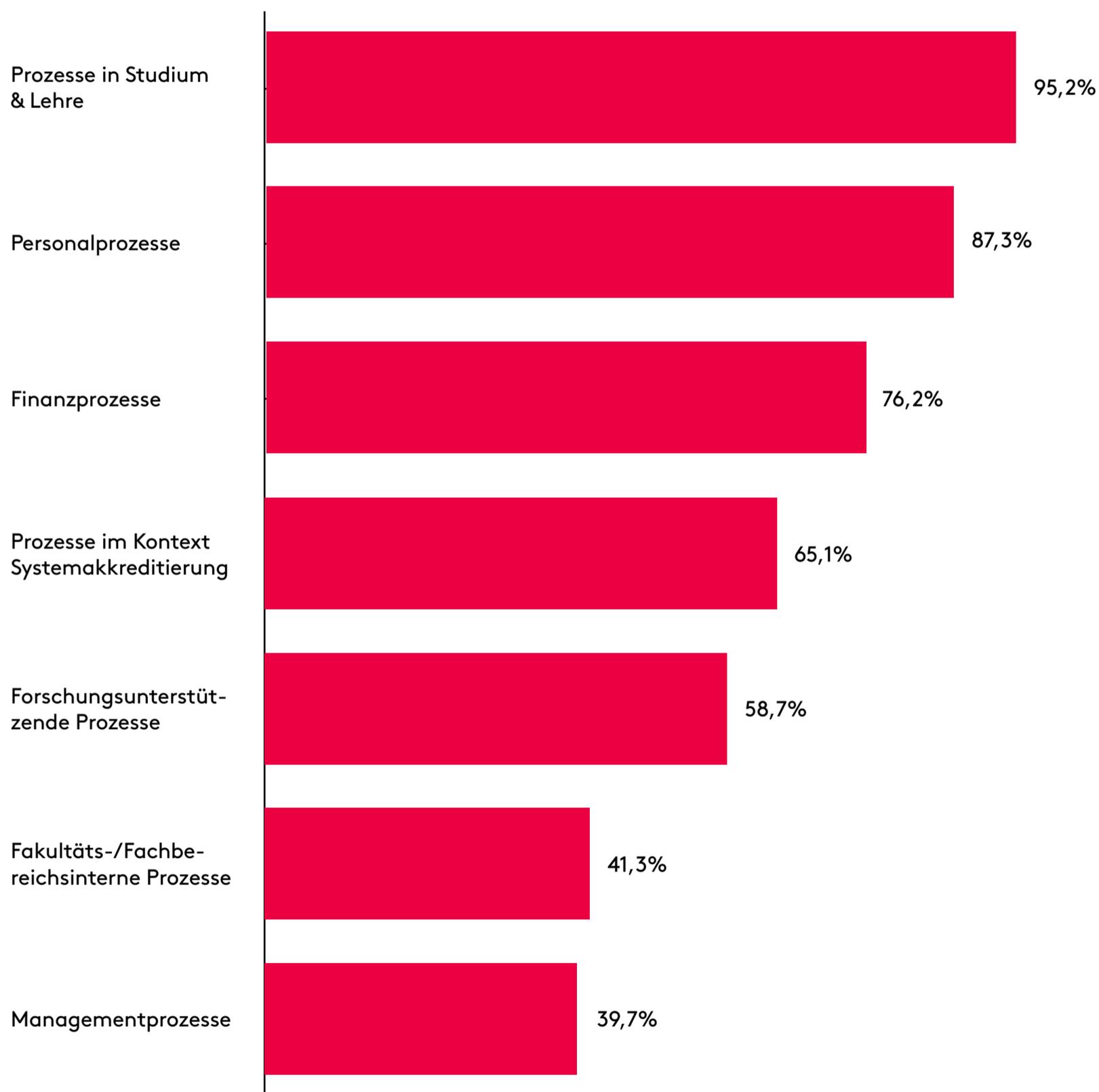
Verglichen mit den Ergebnissen der Studie aus 2015 haben sich die im Prozessmanagement bearbeiteten Themenfelder nicht nennenswert verändert: Nach wie vor dominieren Prozesse im Bereich Studium und Lehre, wie z. B. die Durchführung von Programm(re)akkreditierungen, die Prüfungsadministration oder Einschreibungen. Hier sind mehr als 95 % der Hochschulen aktiv (vgl. [Abb. 19](#)). An zweiter Stelle stehen weiterhin Personalprozesse, wie z. B. Berufungsverfahren sowie die Einstellung von Mitarbeiter\*innen oder Hilfskräften.

Als Beispiele für Finanzprozesse wurden in der Befragung z. B. der Einkauf, Kontierungen oder die Abrechnung von Dienstreisen genannt. Zu den forschungsunterstützenden Prozessen zählen z. B. die Administration von Drittmittelprojekten oder die Vermarktung von Forschungsergebnissen.

Auch diese Prozesse wurden, ebenso wie die hochschulinternen Akkreditierungsverfahren an systemakkreditierten Hochschulen, mindestens in jeder zweiten Hochschule dokumentiert. Etwas seltener erfolgt dagegen die Abbildung von Managementprozes-

sen (z. B. Entwicklung des Hochschulentwicklungsplans) sowie die Analyse fakultäts- oder fachbereichsinterner Abläufe, wie z. B. die Koordination einer Fachbereichsratssitzung oder die Durchführung einer Einführungswoche.

Abb. 19 Themenspektrum der analysierten Prozesse



n = 63, Mehrfachnennung möglich

### 5.3.2 Besonders wichtige Prozesse

Auch wenn die Befragten eine große Vielfalt an Prozessen für „besonders wichtig“ hielten (188 codierte Segmente einer Freitextantwort), kristallisieren sich doch im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse drei Schwerpunkte heraus:

- das Studiengangsmanagement (31 Nennungen) mit Themen wie Studiengänge (weiter)entwickeln, Erstellung oder Überarbeitung von Prüfungsordnungen und Modulhandbüchern,
- das Berufungsmanagement (23 Nennungen) sowie
- diverse Abläufe im Kontext von Akkreditierungsverfahren (21 Nennungen), seien es Programmakkreditierungen, interne Akkreditierungsverfahren systemakkreditierter Hochschulen oder die Systemakkreditierung selbst.

Mehr als zehn Nennungen entfielen im Bereich Studium und Lehre zudem auf Prozesse der Studierendenverwaltung (Bewerbung, Zulassung, Einschreibung, Exmatrikulation, Gebührenverwaltung) sowie die Prüfungsorganisation (z. B. allgemeine Prüfungsverwaltung, Durchführung von Anerkennungsverfahren, Klausureinsichten oder Abschlussarbeiten). Etwas seltener wurden zudem Prozesse der Qualitätssicherung (z. B. Lehrevaluation) oder der Semesterplanung erwähnt.

Im Personalbereich wurden neben den Berufungsverfahren insbesondere weitere Einstellungsprozesse (für Hilfskräfte, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter\*innen) genannt. Einzelnennungen betrafen u. a. die Vergabe von Lehraufträgen, das Abwesenheitsmanagement inkl. Krank- und Gesundheitsmeldungen oder die Verwaltung von Deputatsnachweisen.

Insgesamt 26 Nennungen haben wir dem Themenfeld Finanzen zugeordnet. Hier wurden vor allem Beschaffungsprozesse inkl. Rechnungsbearbeitung sowie die Beantragung oder Abrechnung von Dienstreisen angeführt. Weitere sieben Nennungen bezogen sich auf die Verwaltung von Drittmittelprojekten an der Schnitt-

stelle zwischen Finanzen und Forschung. An zwei Hochschulen wird zudem die Inventarisierung als wichtiger Finanzprozess betrachtet.

Aus der Kategorie „Sonstiges“ möchten wir zwei Einzelnenungen herausgreifen, die nach unserer Einschätzung auch für manch andere Hochschulen inspirierend sein könnten:

- Ministeriumspost: Wie wird sichergestellt, dass eingehende Erlasse etc. tatsächlich die thematisch Verantwortlichen erreichen, dass Antworten intern abgestimmt und beide – Posteingang und Reaktion – später wiedergefunden werden können?
- Gremienmanagement: Wann hat sich das Präsidium mit Thema x beschäftigt? Welchen Beschluss hat der Senat zum Thema y getroffen? Und wer bewahrt die Unterlagen eigentlich wo auf?

Beide Themen dürften aus unserer Sicht insbesondere im Zusammenspiel von Prozess- und Dokumentenmanagement an vielen Hochschulen in hohem Maße zur Reduktion von Blindprozessen (Suchen von Dokumenten, Telefonate oder E-Mails zur Klärung von Zuständigkeiten etc.) beitragen.

## 5.4 Zielgruppen, Marketing, Nutzung

Wir haben oben bereits erfahren, dass die meisten Hochschulen Prozessmanagement betreiben, um eine bessere Transparenz über wichtige Abläufe zu erreichen und Prozesswissen in der Organisation zu sichern ([Kap. 5.2.6](#)). Es liegt auf der Hand, dass beide Ziele nur erreicht werden können, wenn die Prozessbeschreibungen tatsächlich in der Organisation verbreitet und genutzt werden. Aus diesem Grund interessierte uns,

- welche Zielgruppen die Hochschulen der Befragungsteilnehmer\*innen konkret ansprechen ([Kap. 5.4.1](#)),

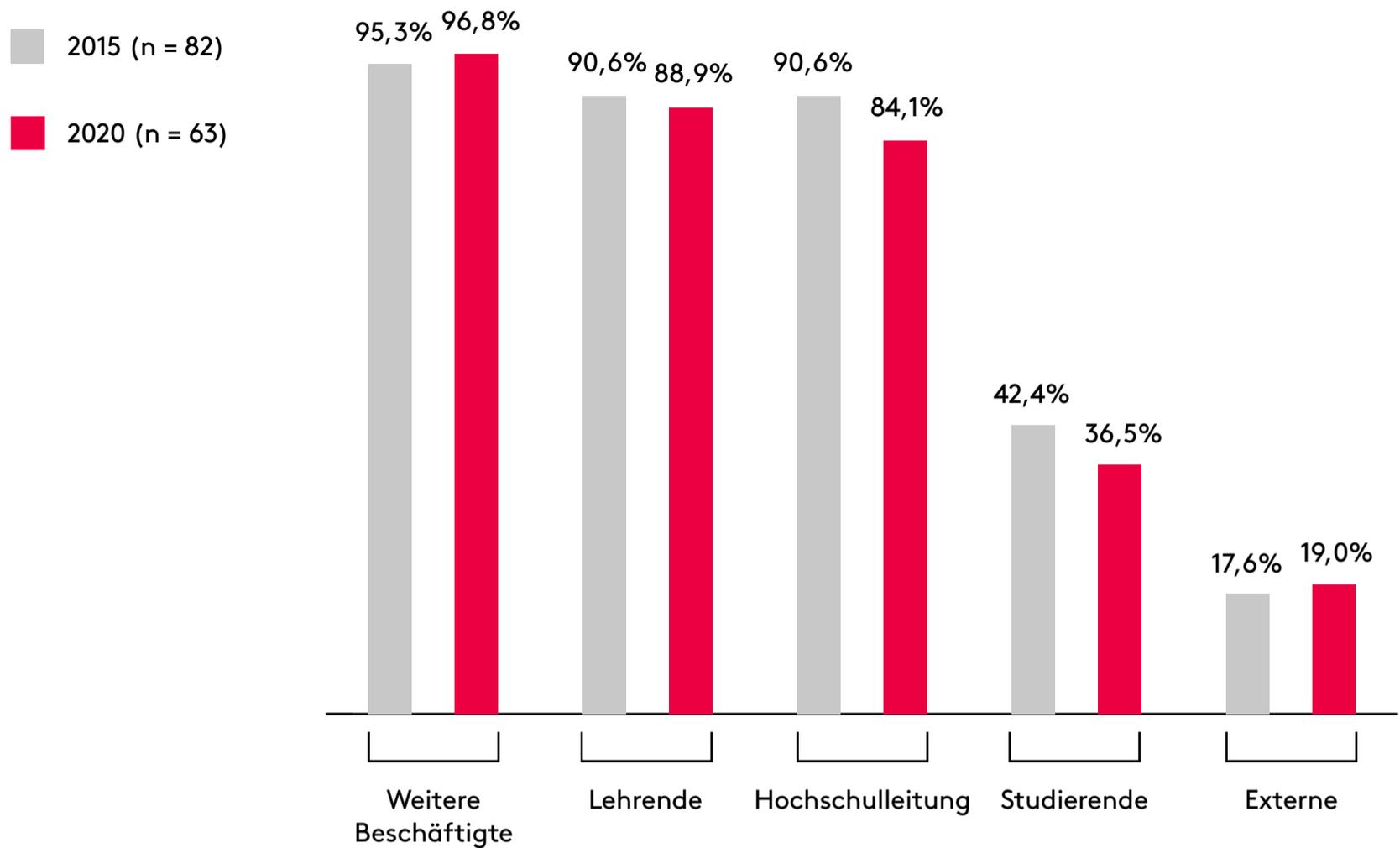
- welche Wege sie regelmäßig nutzen, um Prozessdokumente oder ein ggf. bestehendes Prozessportal bekannt zu machen ([Kap. 5.4.2](#)) und
- wie der Nutzungsgrad bei unterschiedlichen Zielgruppen eingeschätzt wird ([Kap. 5.4.3](#)).

### 5.4.1 Zielgruppen

Im Mittelpunkt der meisten Prozessmanagementsysteme stehen weiterhin die Hochschulbeschäftigten. Gegenüber 2015 hat es nur marginale Veränderungen gegeben: In 96,8 % der Hochschulen werden an erster Stelle die „weiteren Beschäftigten“ als Zielgruppe der Prozessbeschreibungen genannt, gefolgt von den Lehrenden (88,9 %) und den Mitgliedern der Hochschulleitung (84,1 %).

Studierende werden dagegen nur von etwas mehr als einem Drittel der Hochschulen aktiv in den Blick genommen (36,5 %). Vor fünf Jahren hatten wir die Erwartung geäußert, dass der damals ähnlich niedrige Anteil (42,4 %) in den nächsten Jahren steigen dürfte. Gerade im Kontext von Projekten zur Einführung eines Campus-Management-Systems hatten wir eine stärkere Berücksichtigung von Studierenden auch beim Prozessmanagement erwartet. Dies ist nicht geschehen. Tatsächlich würden wir hier unsere Einschätzung korrigieren: Gerade für Studierende dürften die im Zuge der Digitalisierung verstärkt angebotenen Workflows zur Studierenden- oder Prüfungsverwaltung (z. B. Urlaubssemester beantragen, Prüfungsanmeldung) die Veröffentlichung zusätzlicher Beschreibungen häufig überflüssig machen. Diese behalten zwar ihre Berechtigung, um zum einen im Vorfeld der Digitalisierung die Abläufe zu strukturieren oder auch um bei der Einarbeitung von Personal schnell einen Überblick über den gesamten Ablauf zu vermitteln. Die Studierenden als eigentliche „Prozesskund\*innen“ profitieren aber so unmittelbar von der Prozessdigitalisierung, dass zusätzliche Visualisierungen für diese Zielgruppe offenbar nach wie vor eher selten benötigt werden.

Abb. 20 Zielgruppen des Prozessmanagements (2015 vs. 2020)

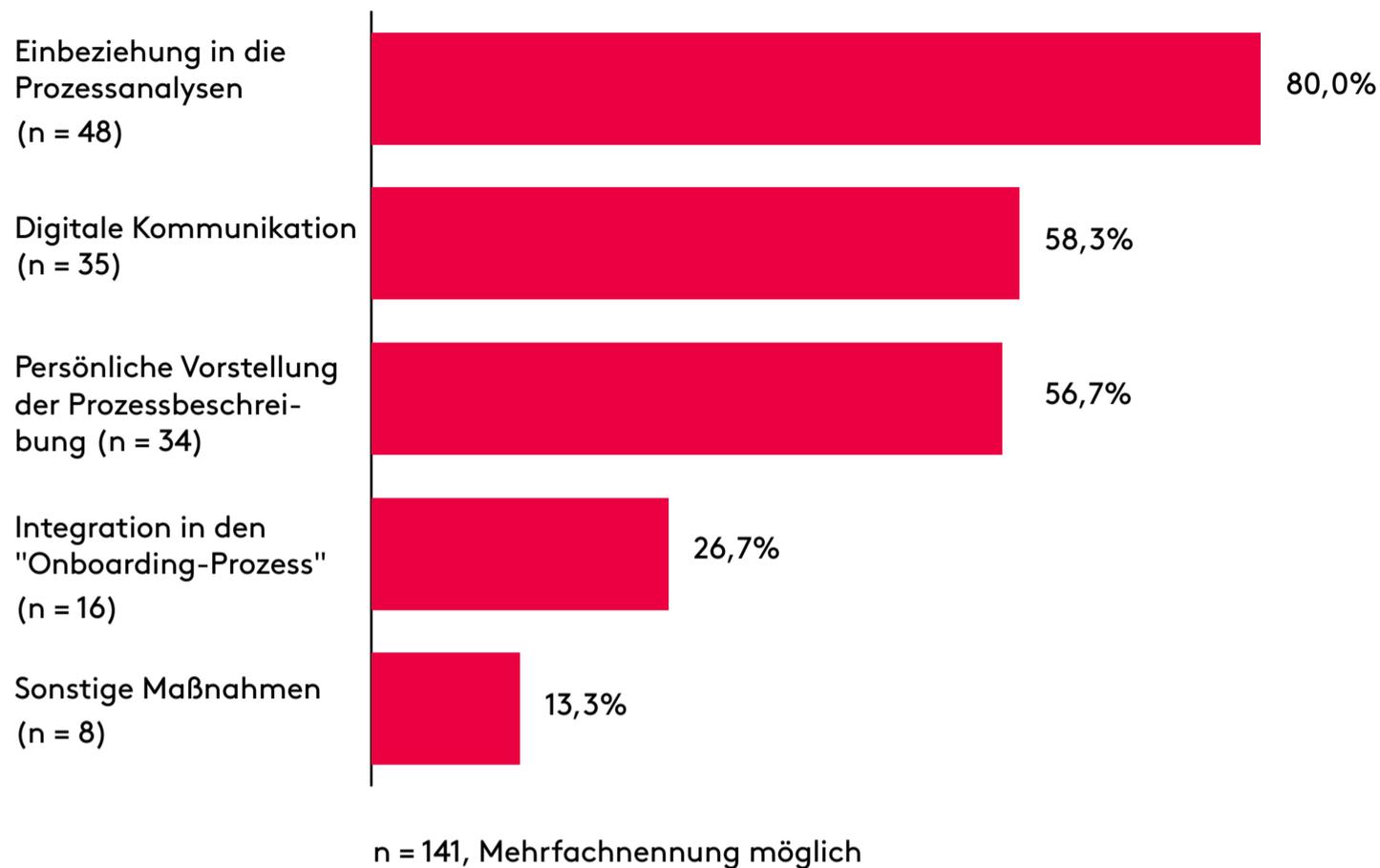


### 5.4.2 Marketing

Nachdem wir 2015 über eine Freitextfrage verschiedene Wege in Erfahrung gebracht haben, wie Hochschulen ihre Aktivitäten im Prozessmanagement bekannt machen, enthielt die Umfrage diesmal eine hieraus abgeleitete geschlossene Frage mit Mehrfachantwort-Option.

Mit Abstand am häufigsten werden Hochschulmitglieder durch ihre Einbeziehung in die Prozessanalysen oder Prozessaudits auf das Prozessmanagement aufmerksam gemacht. Diesen Weg nutzen 80 % der Hochschulen. Jeweils knapp unter 60 % der Hochschulen setzen zudem auf digitale Informationskanäle, wie z. B. einen elektronischen Newsletter oder Mailings, und/oder eine persönliche Vorstellung der Prozessdokumente z. B. in Gremien. Eher selten wird das Prozessmanagement systematisch in den Onboarding-Prozess integriert.

Abb. 21 Maßnahmen zur hochschulinternen Kommunikation des Prozessmanagements



Aus den sonstigen Maßnahmen erscheinen uns zwei Nennungen erwähnenswert:

- Eine Hochschule verzahnt das Modellieren von Prozessen offenbar sehr konsequent mit der Prozessdigitalisierung. Beim Produktivstart des jeweiligen Workflows wird dann für jede beteiligte Anwender\*innengruppe eine Kurzbeschreibung (mit kurzer Übersicht zum Gesamtprozess sowie kompakter Beschreibung der relevanten Workflowschritte) zentral im Intranet zur Verfügung gestellt. Wenn sich der digitale Prozessablauf gefestigt hat, informieren zudem kurze Videosequenzen (max. 1,5 min) über die Abläufe (Fall 135).
- Auch eine weitere Hochschule setzt Videotutorials und Erklärungsvideos ein (Fall 53).

Keine Hochschule nutzt regelmäßig Giveaways, um ihre Aktivitäten im Prozessmanagement zu bewerben. Dies liegt sicherlich auch an dem Attribut „regelmäßig“ in der Fragestellung. Denn auch an der FH Münster bieten wir schon allein aus Kostengründen Giveaways nicht dauerhaft an, haben aber in den Anfangsjahren durchaus punktuell mit besonderen Aktionen auf das damals noch neue Prozessportal FINDUS aufmerksam gemacht: Die Teilnehmer\*innen an Prozessgesprächen erhielten eine Tasse mit Logo und Link zu unserem Prozessportal. Ein anderes Mal haben wir eine Verlosung durchgeführt, bei der die Lösungsworte nur durch Navigation im Prozessportal zu finden waren. Und ein Jubiläum haben wir mit einem Adventskalender für alle Hochschulbediensteten gefeiert. Die Effekte dieser Maßnahmen haben wir nicht statistisch analysiert, aber es gibt zumindest ein Indiz, dass sich auch solche Aktivitäten lohnen können: Der Anteil des Leitungspersonals, der aktiv die Prozessbeschreibungen nutzt, korreliert signifikant, wenn auch moderat mit der Vielfalt der Maßnahmen, mit denen die Prozessdokumente in der Hochschule bekannt gemacht werden ( $r_s = 0,26$ ;  $p = 0,032$ ). Die „Vielfalt der Maßnahmen“ haben wir hierbei über die Summe der zustimmenden Antworten zu den verschiedenen in der Befragung angebotenen Marketingaktivitäten operationalisiert.

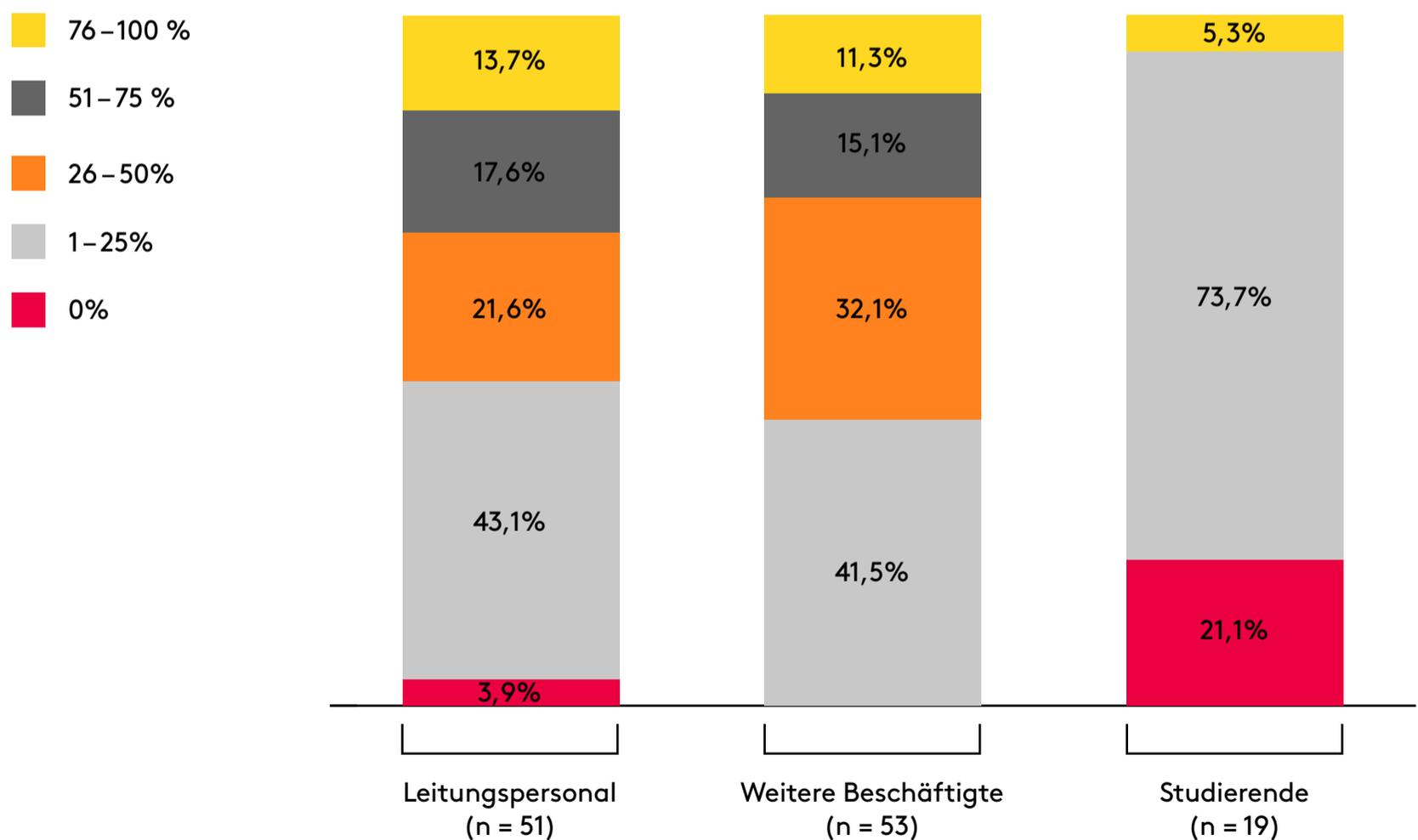
### 5.4.3 Nutzungsgrad

Es ist nicht leicht, zu schätzen, wie groß der Anteil der Hochschulmitglieder ist, die ein Prozessportal oder auf anderem Wege veröffentlichte Prozessbeschreibungen tatsächlich nutzen, zumal die Datenschutzvorgaben in vielen Hochschulen mittlerweile ein automatisches User-Tracking im Prozessportal verbieten. So überrascht es auch nicht, dass bei den drei Items – Nutzungsquote des Leitungspersonals (z. B. Hochschul-, Fachbereichs-, Fakultäts-, Dezernatsleitung), der weiteren Beschäftigten (Lehrende, wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal) und der Studierenden – jeweils ca. 20 – 25 % der Befragten die

Enthaltungsoption wählten. Die Antworten der weiteren Teilnehmer\*innen zeigen erwartungsgemäß, dass

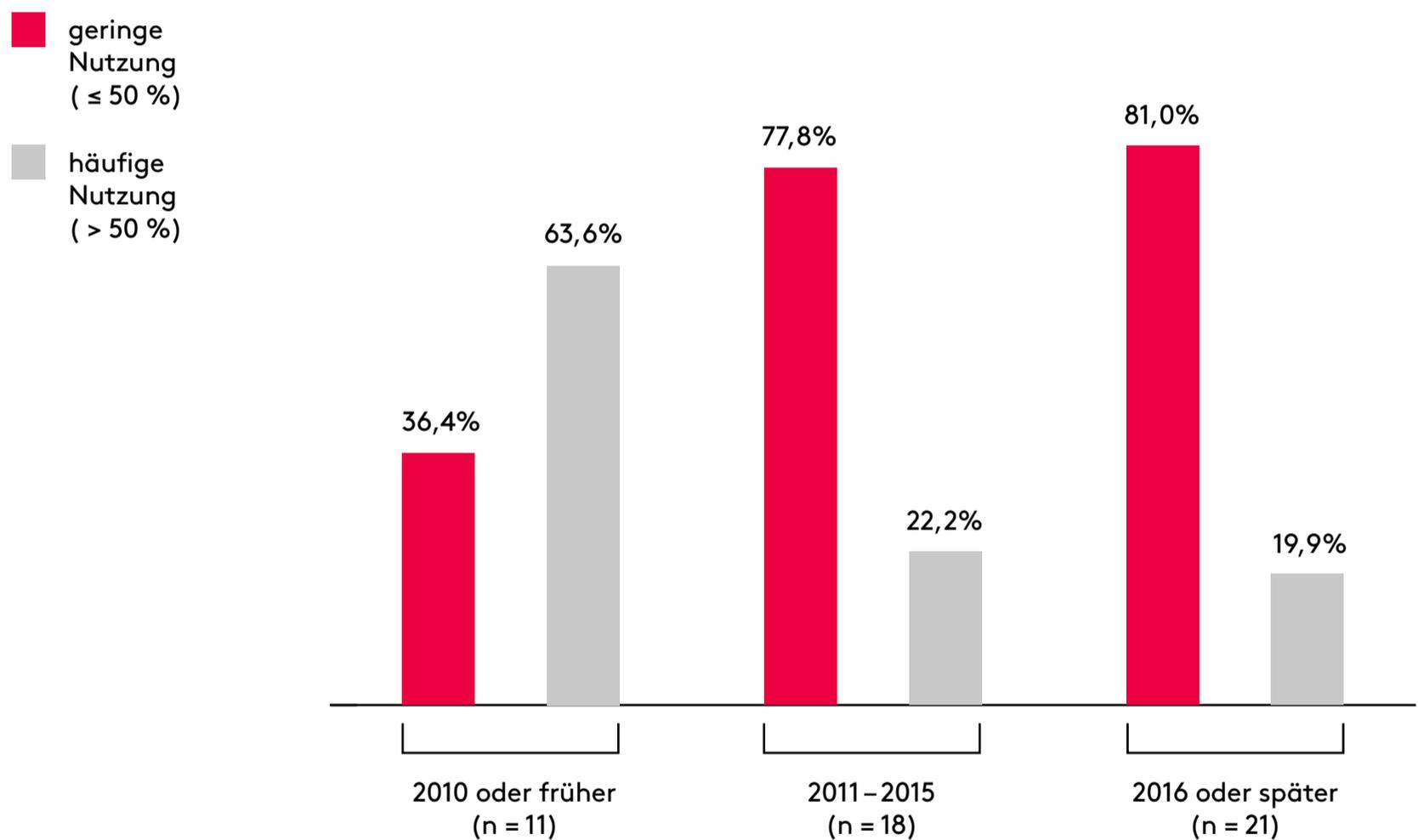
- eine intensive Nutzung insbesondere beim Leitungspersonal angenommen wird (vgl. [Abb. 22](#)). Hier gehen 31,3 % der Befragten davon aus, dass mindestens jede\*r Zweite die Prozessbeschreibungen nutzt, verglichen mit einer Quote von gut einem Viertel bei den „weiteren Beschäftigten“.
- Von Studierenden werden Prozessbeschreibungen offenkundig sehr viel weniger wahrgenommen: Nur in einem Fall (!) wird von einer Nutzung durch mehr als 25 % der Studierenden ausgegangen. Hierbei haben wir in der Auswertung natürlich nur die Hochschulen berücksichtigt, die zuvor angegeben haben, dass Studierende überhaupt zu ihren Zielgruppen gehören.

**Abb. 22** Nutzungsgrad der Prozessbeschreibungen, nach Zielgruppen



Bezogen auf die beiden Beschäftigtengruppen (Personen mit/ ohne Leitungsaufgaben) haben wir überprüft, ob bestimmte Faktoren eine besonders hohe Nutzungsquote versprechen. Tatsächlich konnten wir einen deutlichen Vorsprung der Hochschulen erkennen, die bereits seit vielen Jahren im Prozessmanagement aktiv sind (s. [Abb. 23](#)). Ein Chi-Quadrat-Test bestätigt einen signifikanten Unterschied ( $p = 0,028$ ).

**Abb. 23** Unterschiede in der Nutzung der Prozessbeschreibung durch Leitungspersonal, nach Entwicklungsbeginn des Prozessmanagements



➤ Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit haben wir die drei Kategorien „0 %“, „1 – 25 %“ und „26 – 50 %“ aus [Abb. 22](#) zur Kategorie „Geringe Nutzung“ zusammengefasst; die weiteren zwei Kategorien „51 – 75 %“ und „76 – 100 %“ ergaben die Kategorie „Häufige Nutzung“.

Dagegen scheint weder die Anzahl der publizierten Prozesse noch die Art der Veröffentlichung einen nennenswerten Einfluss auf die Nutzung der Prozessbeschreibungen zu haben. Beides haben wir mit einem Kruskal-Wallis-Test für die Zielgruppe des

Leitungspersonals getestet (in Relation zur Anzahl der publizierten Prozesse:  $p = 0,898$ ; in Relation zur Art der Veröffentlichung  $p = 0,397$ ). Auch gab es – anders als 2015 – keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Anzahl der im Prozessmanagement Tätigen und der Nutzung der Prozessbeschreibung (Kruskal-Wallis-Test:  $p = 0,907$ ).

Das spricht dafür, dass sich letztlich im Prozessmanagement vor allem ein langer Atem auszahlt: Offenbar steigen Kenntnis und Nutzung der Prozessbeschreibungen vor allem über eine langjährige Routine mit einem vertrauten Portal. Ein Grund hierfür kann auch in der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Marketingstrategie liegen. Wenn Prozessbeschreibungen insbesondere über die persönliche Mitwirkung an der Erarbeitung kennengelernt werden, dauert es natürlich eine geraume Zeit, bis viele Hochschulmitglieder einen solchen persönlichen Zugang zu dem Angebot finden können. Mit anderen Worten: Die sehr langsame Zunahme der Nutzungsgrade über die Zeit ist keineswegs als Naturgesetz zu verstehen. Als Indiz hierfür sei auch an die bereits im vorherigen Abschnitt erwähnte Korrelation zwischen der Nutzungsquote in der Gruppe des Leitungspersonals und der Vielzahl eingesetzter Kommunikationswege erinnert.

## 5.5 Prozesslandkarten

Wie eingangs erläutert (s. [Kap. 3.2.3](#)) bieten Prozesslandkarten einen schnellen Überblick über die wesentlichen Arbeitsabläufe einer Organisation, in unserem Fall: einer Hochschule. Auch wenn Prozesslandkarten daher in der Regel sehr übersichtliche Dokumente mit wenigen Informationsfeldern sind, kann der Entwicklungsprozess durchaus aufwendig sein:

- Zunächst müssen die für das Prozessmanagement relevanten Themenfelder ausgewählt und mit passenden Bezeichnungen oder Überschriften versehen werden. Dies kann sowohl induktiv geschehen, indem bereits identifizierte Prozesse zu Gruppen kategorisiert werden, als auch deduktiv, indem zu-

nächst aus theoretischen Erwägungen zentrale Aufgabenfelder der Hochschule als Prozessgruppen definiert werden und im Anschluss daran konkreten Prozessen oder Teilprozesse zugeordnet werden.

- In einem zweiten Schritt werden üblicherweise die wesentlichen Prozesse, die in die Prozesslandkarte aufgenommen werden sollen, den gängigen drei Kategorien – Steuerungs-, Kern- oder Unterstützungsprozesse – zugeordnet.

Während die erste Aufgabe vor allem konzeptionell anspruchsvoll ist, kann der zweite Schritt zu intensiven Diskussionen oder sogar Konflikten führen, insbesondere wenn die drei genannten Kategorien mit Statuszuschreibungen („Ein Kernprozess ist viel wertvoller als ein Unterstützungsprozess.“ „Ich sehe mich mit meiner Abteilung nicht nur bei den Unterstützungsprozessen.“) verwechselt werden.

Vor diesem Hintergrund interessierte uns, wie sehr sich Hochschulen mit Prozesslandkarten befassen ([Kap. 5.5.1](#)) und ob die Dokumente in der Praxis überhaupt genutzt werden ([Kap. 5.5.2](#)).

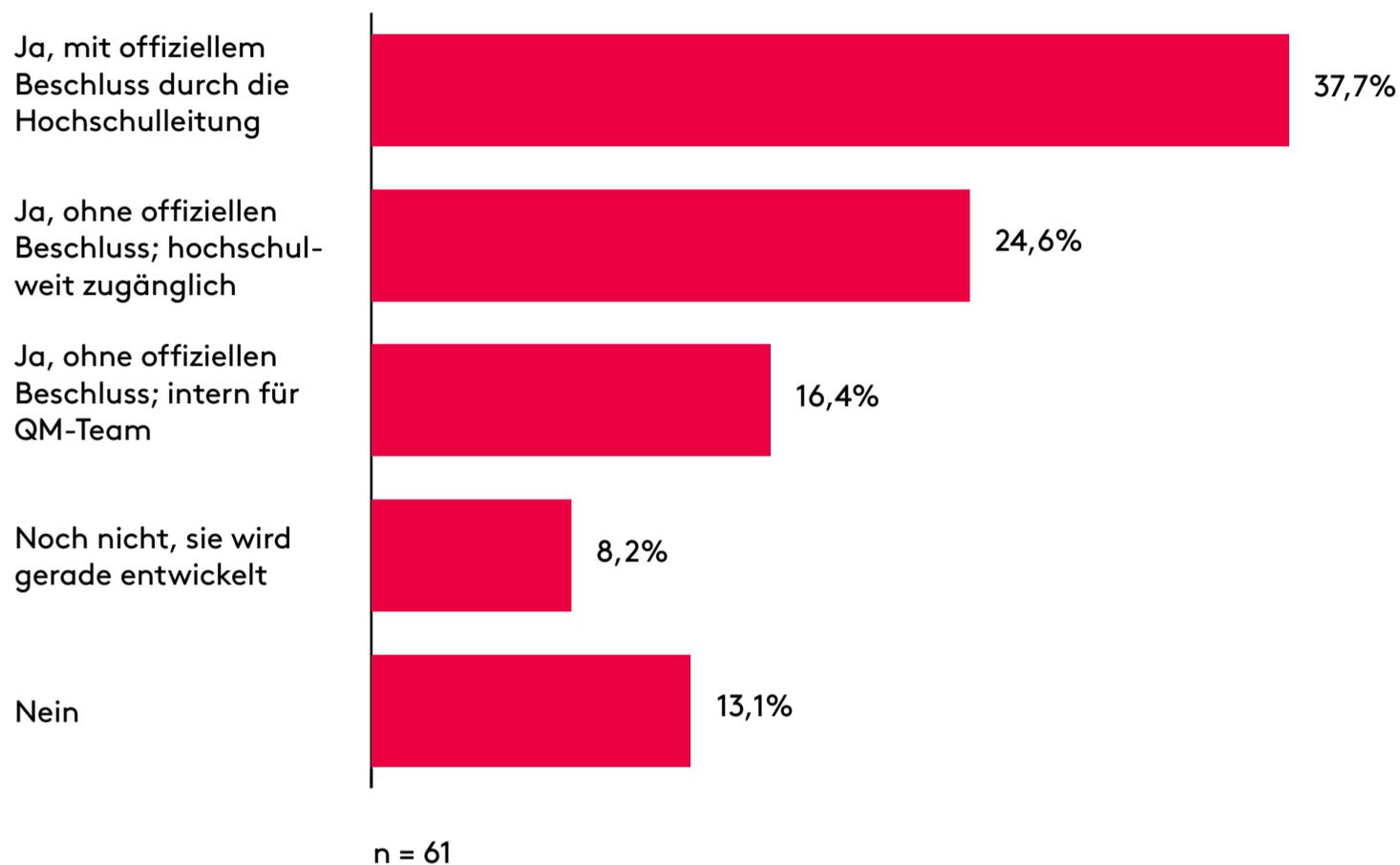
### 5.5.1 Vorhandensein und Legitimation von Prozesslandkarten

Verglichen mit 2015 scheinen Prozesslandkarten an Hochschulen, die Prozessmanagement mindestens im Projektstatus nutzen, insgesamt eine etwas höhere Bedeutung erreicht zu haben. Haben damals noch 30,2 % der Befragten angegeben, dass ihre Hochschule keine Prozesslandkarte nutzt, lag dieser Anteil 2020 nur noch bei 21,3 % (vgl. [Abb. 23](#)). Dabei gaben immerhin 8,2 % an, dass derzeit eine Landkarte entwickelt wird. (Hierzu gab es 2015 keine Vergleichswerte.)

Auch der Anteil der Hochschulen, an denen eine Prozesslandkarte sogar offiziell durch die Hochschulleitung verabschiedet wur-

de, liegt aktuell um 5,1 Prozentpunkte über dem Vergleichswert von 2015.

Abb. 24 Existenz von Prozesslandkarten



### 5.5.2 Anwendungsgebiete von Prozesslandkarten

Mit Blick auf die Nutzung der Prozesslandkarten gab es keine nennenswerten Veränderungen gegenüber 2015. Alle 48 Hochschulen, die eine Prozesslandkarte entwickelt haben, bestätigen, dass das Dokument regelmäßig genutzt wird, wenn auch in sehr unterschiedlichem Umfang:

- Am häufigsten werden Prozesslandkarten als allgemeiner Bezugspunkt im Qualitätsmanagement eingesetzt (Nennung an 30,1 % der Hochschulen). An zweiter Stelle genannt wurde die Möglichkeit, anhand der Prozesslandkarte in einem interaktiven Prozessportal zur gewünschten Information zu navigieren (22,3 %).

- Eher selten genutzt werden Prozesslandkarten dagegen als Grundlage für die Auswahl der zu analysierenden Prozesse (16,5 %), als Informationsquelle für Externe (z. B. im Kontext von Projekt- oder Akkreditierungsanträgen; 14,6 %) oder zur Einarbeitung neuer Beschäftigter (11,7 %).
- Eine Hochschule gab zudem an, die Prozesslandkarte im Kontext der Digitalisierungsstrategie zu nutzen – und tatsächlich erscheint es auch uns eine interessante Möglichkeit, das Digitalisierungspotenzial oder Digitalisierungsfortschritte für unterschiedliche Prozesse in der Hochschule auf diesem Wege zu identifizieren.

Fast zwei Drittel der Hochschulen setzen die Prozesslandkarte regelmäßig lediglich in einer oder zwei der genannten Optionen ein (61,5 %).

### Praxistipp

Nach unserer Erfahrung ist die Entwicklung einer Prozesslandkarte keineswegs eine notwendige Voraussetzung für den Einstieg in das Prozessmanagement. Es kann sich zwar durchaus lohnen, früh Prozesslandkarten anderer Hochschulen zu sichten, um einen Überblick über das Themenfeld zu erhalten. Für die erste Auswahl der Prozesse, die für ein Prozessportal analysiert und dokumentiert werden sollen, ist eine Prozesslandkarte aber nicht erforderlich. Hier können eher pragmatische Erwägungen den Ausschlag geben: Wen möchten wir für das Portal interessieren? Welche Prozessdokumente könnten für wichtige Akteursgruppen in unserer Hochschule hilfreich sein? Wenn erste Erfahrungen mit dem eigenen Prozessmanagement vorliegen, fällt es erfahrungsgemäß sehr viel leichter, eine aussagekräftige Prozesslandkarte für die eigene Hochschule zu entwickeln.

## 5.6 Eingesetzte Technik

Sehr oft werden wir am Rande von Workshops oder Vorträgen danach gefragt, mit welcher Software wir unser Prozessportal aufgebaut haben – und tatsächlich interessieren auch uns entsprechende Erfahrungsberichte anderer Hochschulen. Daher haben wir 2020 erneut gefragt,

- auf welche Weise die Prozessbeschreibungen den Hochschulmitgliedern zugänglich gemacht werden ([Kap. 5.6.1](#)) und
- mit welcher Software dies geschieht ([Kap. 5.6.2](#)).

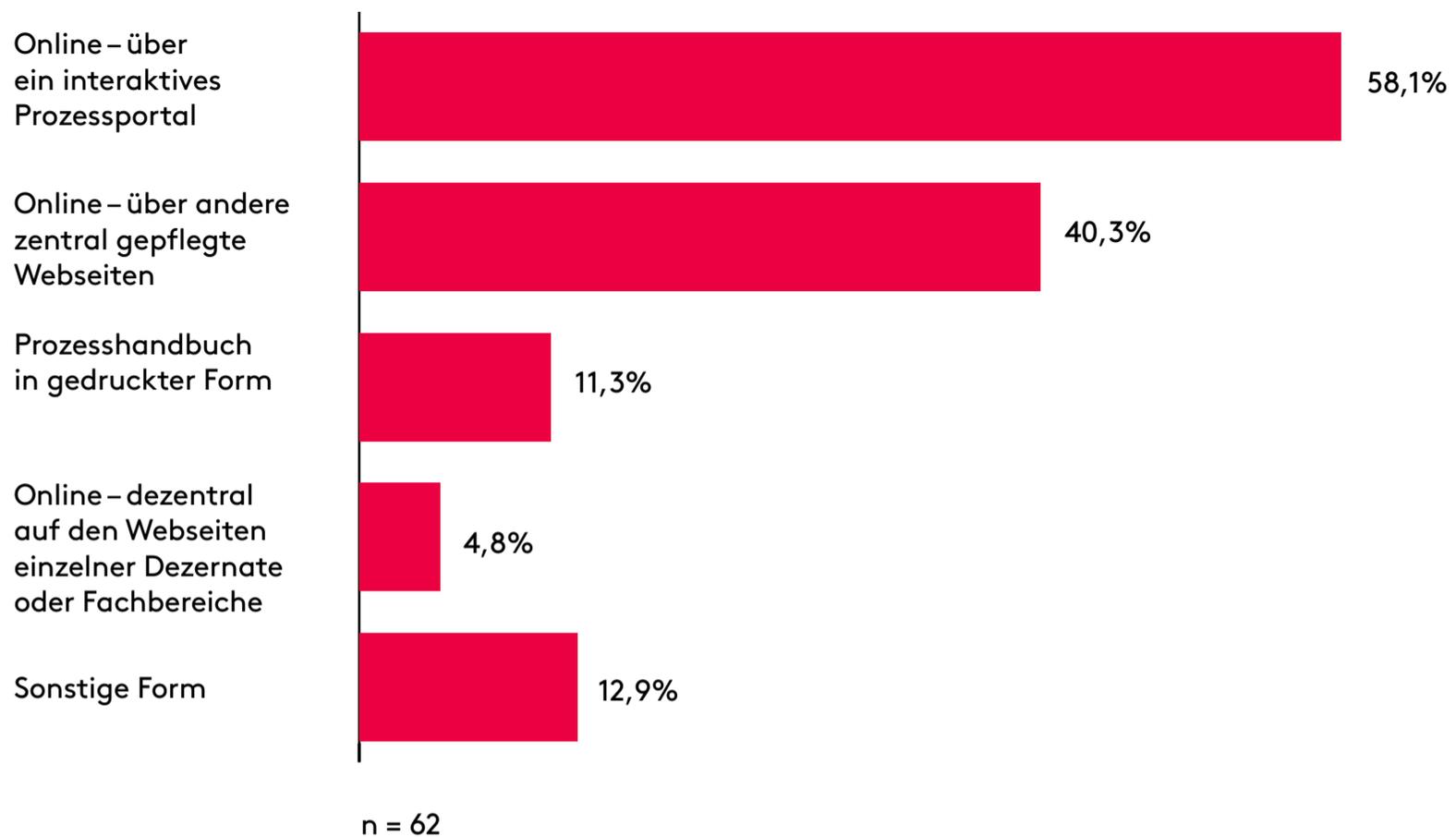
In Hinblick auf die Software interessierte uns zudem, welche Kriterien für die Entscheidung ausschlaggebend waren und wie zufrieden die Hauptnutzer\*innen mit den Funktionalitäten sind.

### 5.6.1 Bereitstellung der Prozessbeschreibungen

An der Art und Weise, wie Prozessbeschreibungen vor fünf Jahren in den Hochschulen veröffentlicht wurden und wie dies heute geschieht, lässt sich sehr deutlich der digitale Wandel ablesen:

- Zwar wurde bereits 2015 das interaktive Prozessportal am häufigsten als Publikationsweg genannt. Nutzten damals aber „erst“ 42,4 % ein solches Portal, ist diese Quote 2020 auf fast 60 % gestiegen.
- Weitere 40,3 % der Hochschulen veröffentlichen Prozessbeschreibungen auf anderem Wege im Internet (z. B. über verlinkte PDF-Dateien).
- Nach wie vor existieren vereinzelt gedruckte Prozesshandbücher (11,3 %). Aber mit einer einzigen (!) Ausnahme ist der Ausdruck immer die Ergänzung eines zusätzlich vorhandenen digitalen Publikationsweges.

Abb. 25 Art der Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen



Die Freitext-Nennungen zu „Sonstiges“ bezogen sich vor allem auf anstehende Softwarewechsel oder die genauere Beschreibung der bereits angeführten Zugangswege. Nur in einem Fall wurde erwähnt, dass Prozessbeschreibungen bei Interesse per E-Mail versandt werden – ein sicherlich für ein etabliertes Managementsystem zu aufwendiger Weg.

Im Unterschied zu 2015 konnten wir diesmal in Abhängigkeit vom Entstehungsdatum des Prozessmanagements keine nennenswerten Unterschiede in Hinblick auf die Art der Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen feststellen. Das heißt, es scheint keine „natürliche“ Entwicklung mehr über zunächst eher improvisierte technische Lösungen (z. B. PDF-Dateien auf Webseiten) bis hin zu einem interaktiven Portal zu geben. Vielmehr nutzen bereits 56,0 % der erst seit 2016 aufgebauten Prozessmanagementsysteme ein Prozessportal; dieser Wert liegt nur geringfügig unter der Vergleichszahl an Hochschulen mit früher etablierten Systemen (59,5 %).

### 5.6.2 Software

Die Studie zeigt eine große Vielfalt eingesetzter Produkte: Unsere Auswahlliste mit zwölf Software-Lösungen wurde über die Option „Sonstige“ noch um Produkte aus dem klassischen Office-Paket (Powerpoint, Excel, Word) sowie fünf weitere Spezialanbieter ergänzt.

Dabei zeigt sich eine gewisse Häufung in der Nutzung von Signavio (n = 12) sowie Visio (n = 7) und BIC (Design oder Portal, n = 6). Drei- bis viermal wurden zudem iGrafx, PICTURE und ARIS genannt.

Zur Unterstützung einer etwaigen Marktrecherche seien schließlich in alphabetischer Reihenfolge auch die Produkte angeführt, die lediglich von einer oder zwei Hochschulen erwähnt wurden: Adonis, Aeneis, Astah, Camunda Modeler, Confluence (bzw. draw.io in Confluence), CWA, IMS, Sycat, typo3 und Viflow.

Insgesamt zeigten sich die Anwender\*innen recht zufrieden mit den jeweils genutzten Softwareprodukten: Überwiegend wurde die zweitbeste von fünf Zufriedenheitsstufen am häufigsten ausgewählt, und dort, wo dies nicht der Fall war, gab es bei sehr kleinen Nutzer\*innenzahlen jeweils eine breite Spannweite der Meinungen. Da uns die Aussagen angesichts der kleinen Anzahlen als nicht belastbar erscheinen, verzichten wir auf eine ausführliche Dokumentation der Zufriedenheitsauswertung.

Um dennoch eine eventuell anstehende Softwareauswahl zu unterstützen, seien hier in absteigender Reihenfolge die Entscheidungskriterien genannt, die von den Befragten aufgeführt wurden (n = 47):

- Kosten,
- Usability aus Sicht des für das Prozessmanagement zuständigen Personals,
- Einsatz der Software in anderen Bereichen der Hochschule,

- Speicherort der Daten und Dokumente (z. B. eigener Server, Cloud o. Ä.),
- Usability aus Sicht der Adressat\*innen,
- Erfahrungsberichte anderer Hochschulen,
- Schnittstelle(n) zu anderen Systemen sowie
- Datenbankunterstützung.

Zudem wurden als „sonstige Kriterien“ einige interessante Freitextangaben ergänzt, die „Usability“ genauer definieren, z. B.

- die Möglichkeit kollaborativer Zusammenarbeit bei der Prozessmodellierung,
- grafische Gestaltungsspielräume,
- Suchfunktionen,
- rollenbasiertes Berechtigungssystem sowie
- Support und Nutzer\*innenhandbücher.

## 5.7 Prozessdigitalisierung

Im folgenden Teilkapitel stellen wir die Ergebnisse zum 2020 neu eingefügten Themenfeld Prozessdigitalisierung dar. Die entsprechenden Fragen wurden erneut nur den im Prozessmanagement bereits fortgeschrittenen Hochschulen gestellt.

Zunächst geben wir einen Überblick darüber, ob es an diesen Hochschulen möglich ist, aus Prozessbeschreibungen in Workflows zu wechseln ([Kap. 5.7.1](#)).

Diejenigen Hochschulen, die Einstiegsmöglichkeiten in Workflows angegeben haben, wurden weitergehend zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) befragt. Wir erläutern den Status quo hinsichtlich des DMS und berichten, warum manche Hochschulen bislang noch kein DMS eingeführt haben ([Kap. 5.7.2](#)).

Den Hochschulen mit DMS-Einsatz haben wir zudem vertiefende Fragen zur DMS-Software ([Kap. 5.7.3](#)), zu Funktionen und Effekten des DMS ([Kap. 5.7.4](#)) sowie zu Herausforderungen bei der Einführung ([Kap. 5.7.5](#)) gestellt.

Manche Daten vergleichen wir mit einer Erhebung zu Dokumentenmanagementsystemen an deutschen Hochschulen, die unser Kollege Tobias Rieke 2015 durchgeführt hat ([Rieke 2016](#)). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass er die Kanzler\*innen der Hochschulen angeschrieben hatte, während unsere Befragung primär die Prozessmanagement-Expert\*innen der Hochschule erreicht hat.

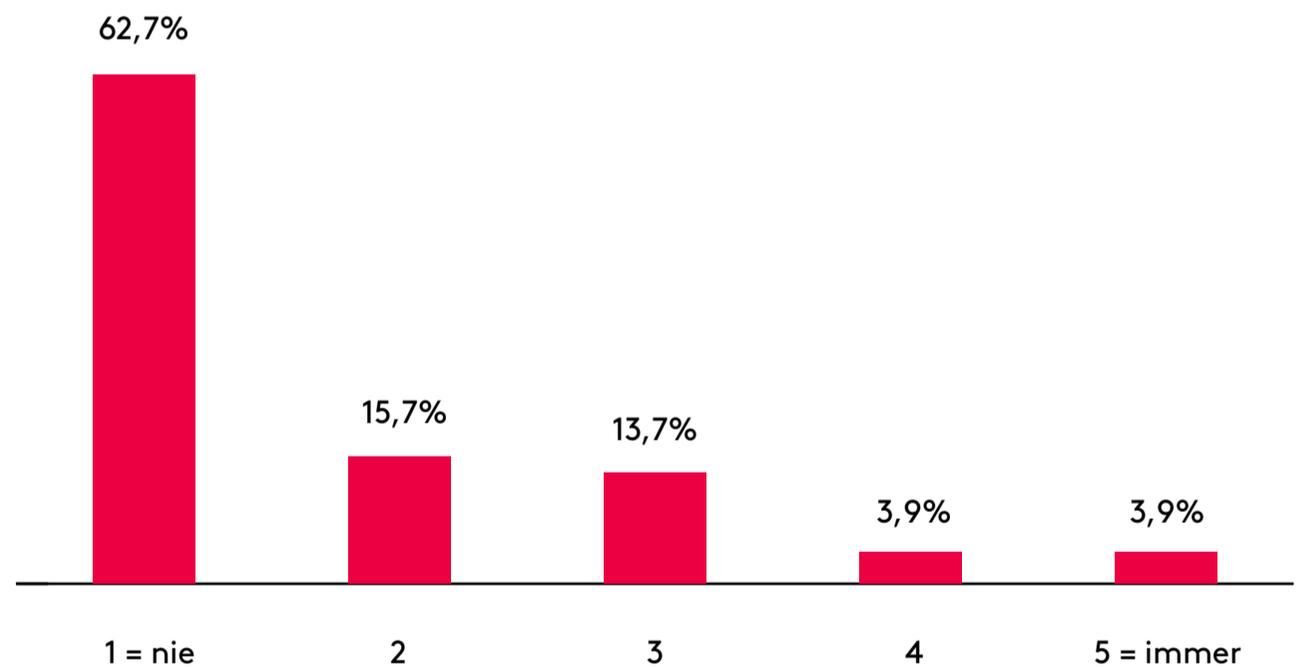
### 5.7.1 Status quo der Prozessdigitalisierung

Den Status quo haben wir in zwei Richtungen in den Blick genommen. Zunächst fragten wir die Hochschulen, ob die veröffentlichten Prozessbeschreibungen einen Einstieg in Workflows ermöglichen. Anschließend konnten Themenfelder benannt werden, in denen bislang schon Prozesse digitalisiert wurden.

#### Einstieg in Workflows aus den Prozessbeschreibungen heraus

Abb. 26 Häufigkeit des Einstieges in Workflows

n = 51



Die Frage nach der Verknüpfung der Prozessbeschreibungen mit digitalisierten, automatisierten Prozessen zeigt ein eindeutiges Bild: Fast zwei Drittel der Antwortenden gaben an, dass *nie* aus einer Prozessbeschreibung in einen Workflow eingestiegen werden kann. Lediglich 3,9 % (n = 2) der Antwortenden konnten von einer durchgehenden Workfloweinstiegsmöglichkeit berichten. Bei diesen beiden Einrichtungen handelt es sich um kleine

Hochschulen für angewandte Wissenschaften mit weniger als 5000 Studierenden, einmal in privater, einmal in öffentlicher Trägerschaft.

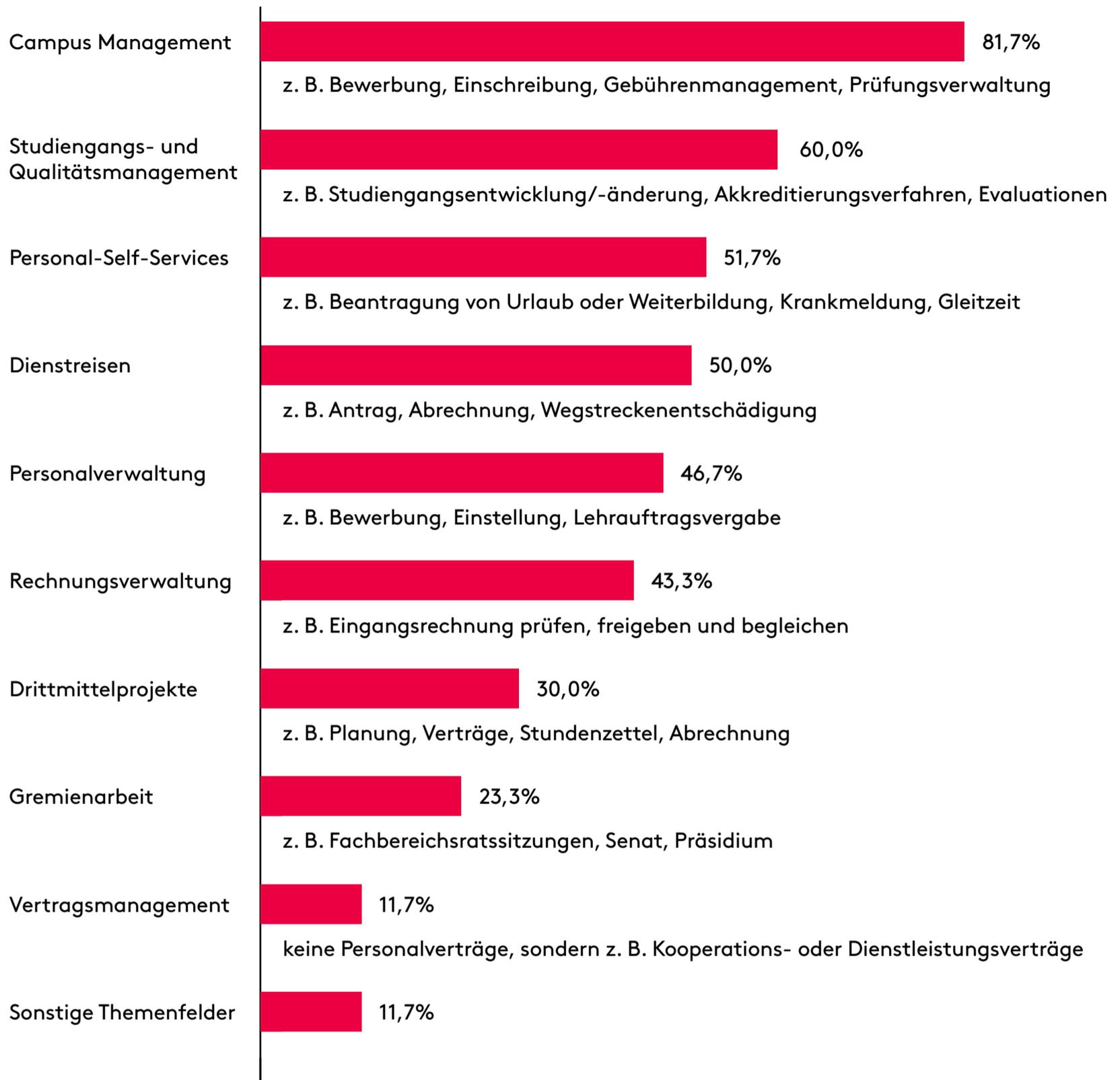
Die übrigen 17 Hochschulen verteilen sich zwischen den beiden Polen der Frage mit einer stärkeren Tendenz hin zu geringen Einstiegsmöglichkeiten in Workflows.

Ein genauer Vergleich mit unserer 2015er-Befragung ist an dieser Stelle nicht möglich, da wir damals eine andere Fragestellung hatten. Dennoch ist eine Ähnlichkeit erkennbar: Damals gaben 95,1 % (n = 78) der Teilnehmenden an, dass keine Workflows angedenkt werden konnten. Die übrigen Hochschulen wählten die Antwortoption „Weiß ich nicht“ (n = 4). Obwohl das Bild heute etwas differenzierter erscheint, zeigt die aktuelle Studie doch nach wie vor ein großes digitales Weiterentwicklungspotenzial für das Prozessmanagement an Hochschulen.

### **Prozessdigitalisierung in verschiedenen Themenfeldern**

Weitergehend fragten wir die Hochschulen, in welchen Themenfeldern bereits Prozesse digitalisiert wurden (Mehrfachantwort). Zu dieser Frage gaben 60 Hochschulen insgesamt 246 Antworten, also im Durchschnitt 4,1 Antworten. Drei Hochschulen enthielten sich der Antwort.

Abb. 27 Prozessdigitalisierung in verschiedenen Themenfeldern



n = 60, Mehrfachnennung möglich (insgesamt 246 Antworten)

Vier Themenfelder wurden von mindestens der Hälfte der Antwortenden genannt: Campus Management, Studiengang- und Qualitätsmanagement, Personal-Self-Services und Dienstreisen.

Auch die Personal- und Rechnungsverwaltung erfolgt schon in mehr als 40 % der Hochschulen mit digitaler Unterstützung.

Die deutlich erkennbare Priorisierung ist aus zwei Gründen wenig überraschend: Zum einen umfassen alle genannten Themenfelder Prozesse mit großen Fallzahlen, bei denen eine Automatisierung entsprechende Effizienzgewinne verspricht. Zum anderen sind für diese Themen weit bekannte und langjährig verbreitete Fachverfahren und Anwendungssysteme verfügbar, die in der Regel auch eine digitale Prozessunterstützung anbieten.

Von den sieben Nennungen zur Kategorie „Sonstige Themenfelder“ seien z. B. Beschaffungen, Veranstaltungsmanagement, Arbeitssicherheit sowie die Bearbeitung von Ministeriumspost erwähnt.

### 5.7.2 Status quo des Dokumentenmanagements

Im Kontext der Prozessdigitalisierung lag unser Fokus im Folgenden auf der Nutzung von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) – aus zwei Gründen:

- Zum einen nehmen wir in der Hochschullandschaft aktuell ein ausgeprägtes Interesse an der Entwicklung dieser Systeme wahr.
- Zum anderen schreiben die eGovernmentgesetze einiger Bundesländer unter anderem die Einführung und Nutzung elektronischer Akten – und somit letztlich die Etablierung von DMS – vor.

#### Nutzung des DMS

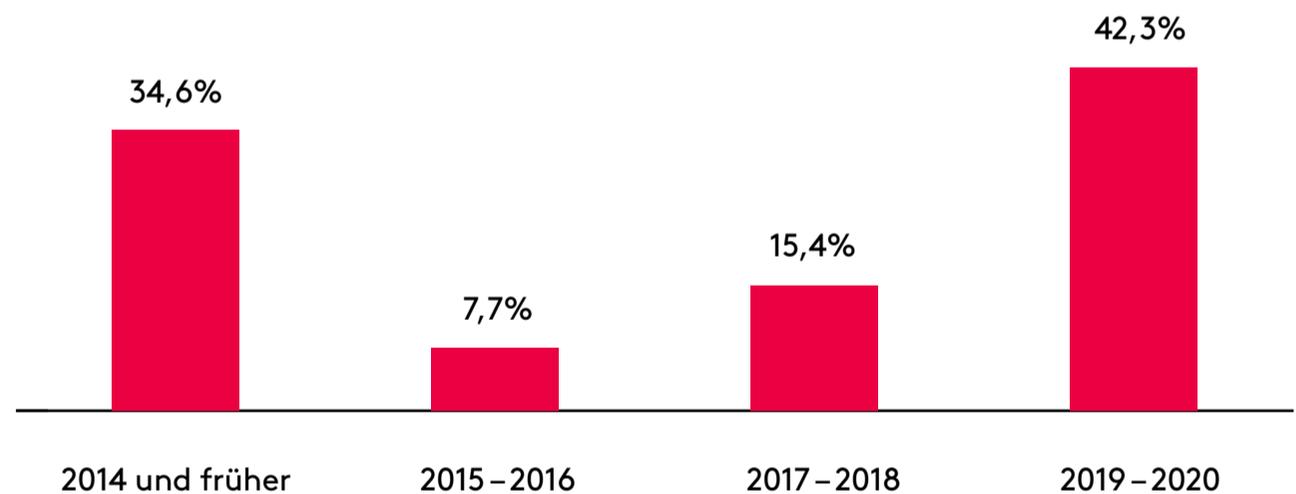
Von den 63 Hochschulen, die nach der Nutzung eines DMS gefragt wurden, enthielten sich zwei Hochschulen. Von den übr-

gen Antwortenden ( $n = 61$ ) bestätigten 42,6 % ( $n = 26$ ), dass ein DMS an der eigenen Hochschule genutzt wird.

Interessant erscheint uns hierbei der Einführungszeitpunkt: Zwar wurde ein DMS bei ca. einem Drittel der Antwortenden bereits vor 2014 etabliert. Dies scheinen aber wirkliche „early adopter“ gewesen zu sein. Denn in den folgenden Zeiträumen zwischen 2015 und 2018 wurden verhältnismäßig wenige, allerdings leicht ansteigende Nennungen abgegeben. Die meisten Systeme wurden dagegen erst in den beiden vergangenen Jahren eingeführt (42,3 %; 11 Nennungen).

Abb. 28 Nutzungsstart des DMS

$n = 26$



Dieser Befund passt sehr gut zu den Ergebnissen von Tobias Rieke: 2015 gaben erst 27,2 % der teilnehmenden Hochschulen ( $n = 103$ ) an, dass sie bereits ein DMS nutzen. Von den 70,9 % der Hochschulen ohne DMS plante jedoch fast die Hälfte eine Einführung in den Jahren 2015 – 2018 (vgl. [Rieke 2016, S. 24 ff.](#)).

## Gründe der Hochschulen, die noch kein DMS nutzen

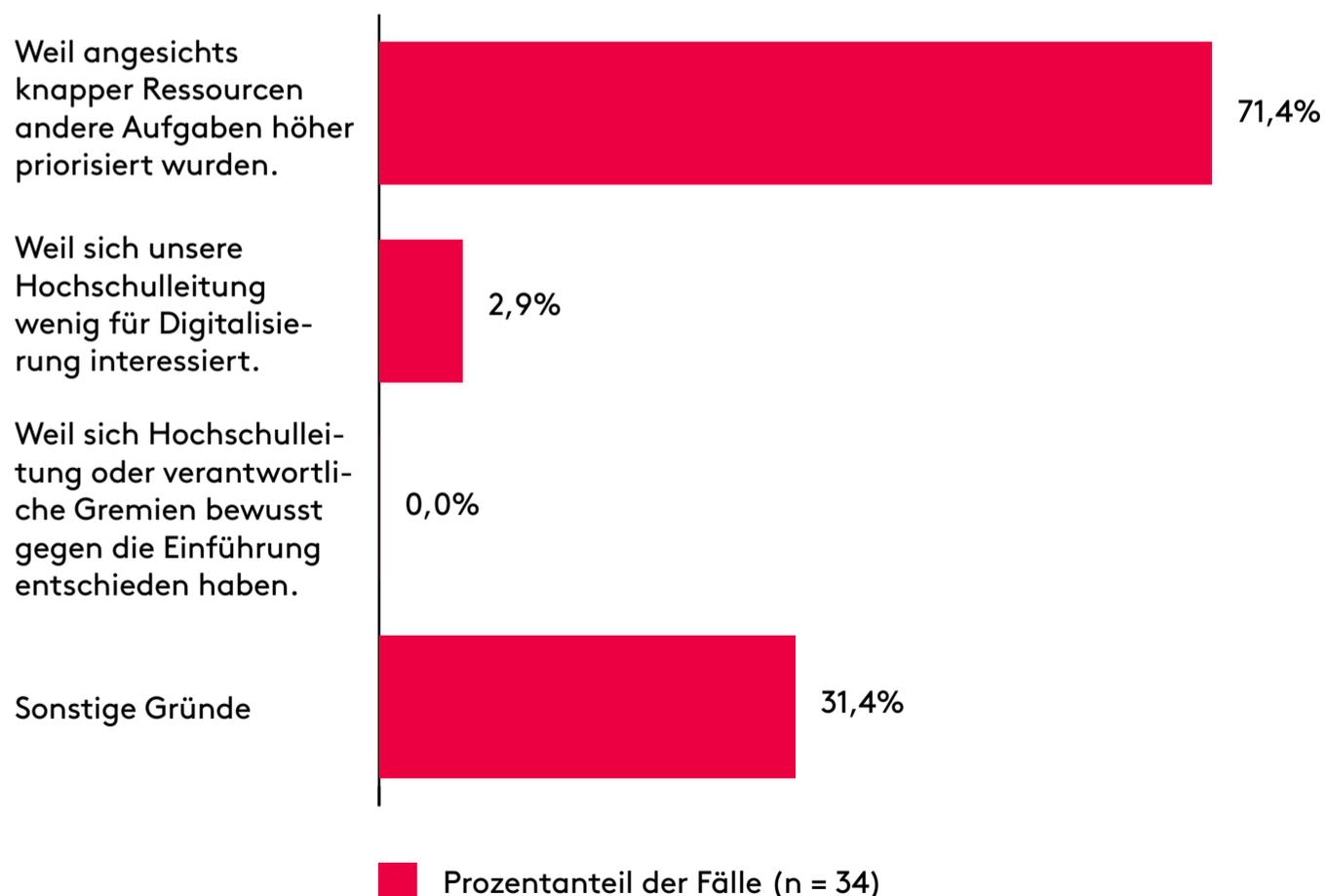
Die Hochschulen, die (noch) kein DMS einsetzen, befragten wir nach Gründen. Hier wurde eine Mehrfachantwort mit drei vorgegebenen Antwortoptionen sowie die Kategorie „Sonstiges“ angeboten. Zu dieser Frage gaben 35 Hochschulen 37 Antworten, eine Hochschule enthielt sich.

Die Ergebnisse zeigen ein sehr eindeutiges Bild:

- Der wichtigste Faktor ist die höhere Priorisierung anderer Vorhaben aufgrund beschränkter Ressourcen. Dies gaben fast drei Viertel der Hochschulen ( $n = 25$ ) als Begründung an.

Nur einmal wurde das fehlende Interesse der Hochschulleitung an der Digitalisierung genannt; eine bewusste Entscheidung gegen die Einführung eines DMS gab es in keinem Fall.

Abb. 29 Begründungen der Hochschulen ohne DMS



Die Antworten, die zur Erläuterung der Kategorie „Sonstiges“ gemacht wurden, stärken dieses Bild zusätzlich. In den Antworten wurde unter anderem genannt, dass

- aktuell noch andere Projekte in den Hochschulen laufen, die abgewartet werden sollen,
- ein DMS-Projekt gerade erst gestartet wurde, aktuell in der Prüfung sei oder aufgrund der hohen Kosten für die Hochschule zwar nicht möglich sei, aber auf ein Landesprojekt gehofft werde.

Die Gründe gegen eine DMS-Einführung wurden 2015 von Tobias Rieke differenzierter abgefragt (vgl. [Rieke 2016, S. 28 f.](#)). Auch dort wurde damals von den Hochschulen eine höhere Priorität anderer Projekte mit klarem Vorsprung vor den anderen Antwortoptionen genannt.

### 5.7.3 DMS-Software

Die in diesem und den folgenden Kapiteln [5.7.4](#) und [5.7.5](#) dargestellten Ergebnisse basieren auf der Teilgruppe derjenigen Hochschulen, die bereits ein DMS eingeführt haben (n = 26, vgl. [Kap. 5.7.2](#)).

In Kapitel [5.6.2](#) haben wir erläutert, welche Prozessmanagementsoftware in den Hochschulen der Befragungsteilnehmer\*innen genutzt wird. Genauso interessierte uns, welche Software als DMS im Einsatz ist. Dies kann Hochschulen Orientierung bieten, falls sie in ein DMS-Projekt starten möchten oder aber ein Umstieg auf ein anderes DMS diskutiert wird.

Anders als bei der Prozessmanagementsoftware gibt es im DMS-Bereich einen eindeutigen Favoriten: Schon in der Befragung von Tobias Rieke wurde 2015 das System d.3 der d.velop AG an erster Stelle genannt (vgl. [Rieke 2016, S. 70 f.](#)) – und dieser deutliche Vorsprung ist nach wie vor zu beobachten.

- ↗ d.3 (n = 12)
- ↗ Alfresco/Hyland (n = 3)
- ↗ ELO-DMS (n = 2)
- ↗ DocuWare (n = 2)
- ↗ SAP records (n = 1)
- ↗ M-Files (n = 1)
- ↗ MACH eAkte (n = 1)
- ↗ Typo3 (n = 1)
- ↗ Sycat Managementsystem (n = 1)

Zu den weiteren Nennungen sei noch erwähnt, dass typo3 sowie Sycat keine DMS-Systeme im engeren Sinne sind, sondern Content- bzw. Prozessmanagementsysteme, die lediglich die Dokumentenbereitstellung und -lenkung unterstützen. Außerdem gaben zwei Hochschulen an, eigenentwickelte Softwarelösungen als DMS einzusetzen.

#### 5.7.4 Funktionen und Effekte von DMS

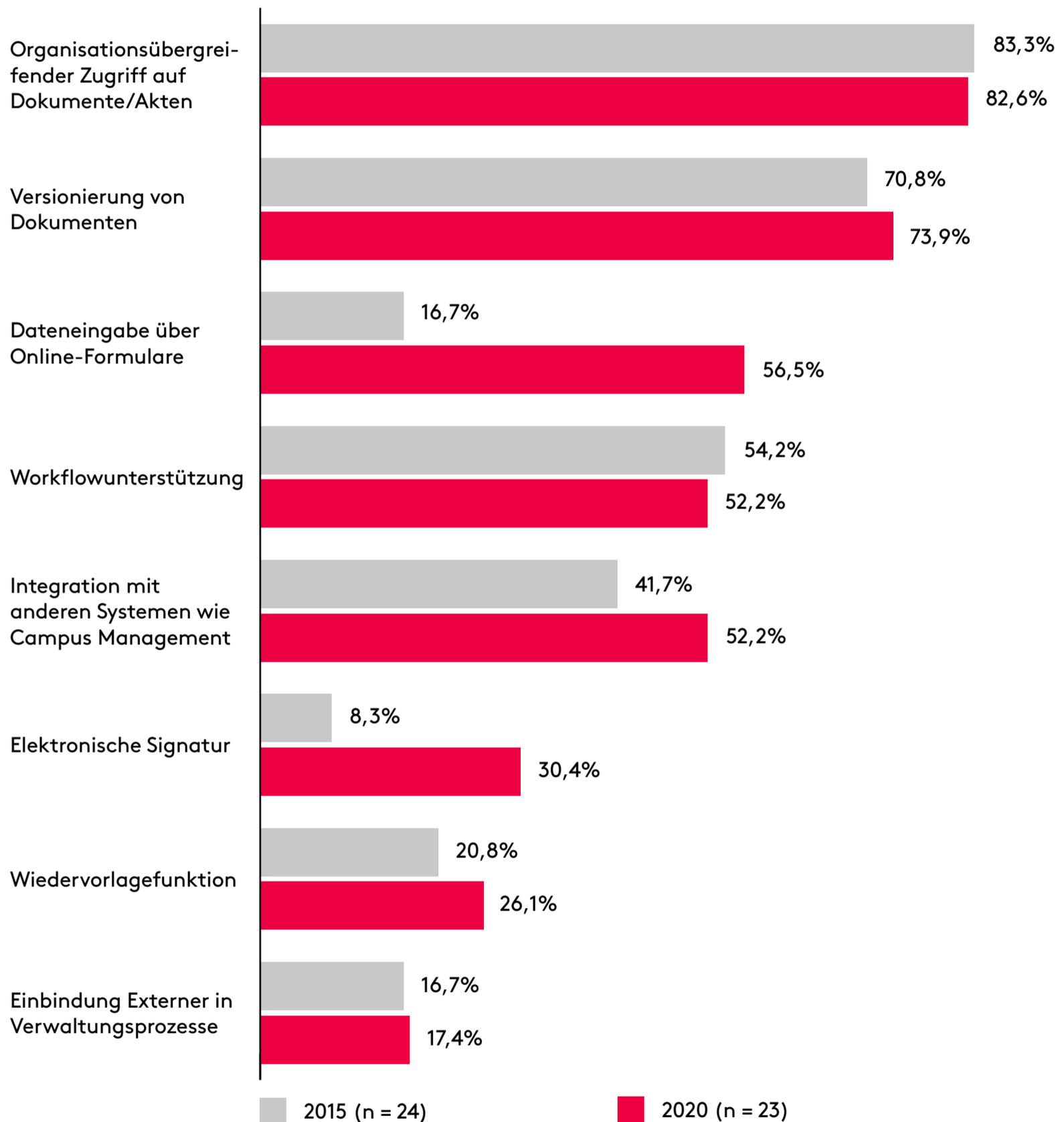
Dokumentenmanagementsysteme bieten eine gewisse Bandbreite von Funktionen. Diese variieren zwischen den verschiedenen Anbietern leicht. Einige der Kernfunktionalitäten sind insbesondere die Versionierung der vorgehaltenen Dokumente, der ortsunabhängige und arbeitsteilige Zugriff auf Akten und Dokumente sowie die Möglichkeit, mit anderen Systemen über Schnittstellen zusammenzuwirken. Sowohl Tobias Rieke als auch uns interessierte es, welche Funktionalitäten eines DMS besonders stark genutzt werden. Hierzu haben wir in Anlehnung an die Befragung von Tobias Rieke eine geschlossene Frage mit Mehrfachantwort-Option gestellt<sup>1</sup>. Von den 26 Hochschulen, de-

---

<sup>1</sup> Da die Nennungen der Kategorie „Sonstiges“ sowie die „Anbindung von externen Speichern“ in der Studie von Tobias Rieke lediglich mit wenigen Nennungen bzw. gar nicht gewählt wurden, haben wir in unserer Befragung auf diese beiden Antwortoptionen verzichtet.

nen diese Frage gestellt wurde, haben 23 Hochschulen insgesamt 90 Antworten gegeben. Jede Hochschule gab somit durchschnittlich an, dass 3,9 Funktionen der Liste genutzt werden.

Abb. 30 Genutzte DMS-Funktionalitäten (2015 vs. 2020)



In beiden Befragungen stehen zwei Funktionen mit sehr ähnlichen Häufigkeiten an der Spitze: der organisationsübergreifende Dokumentenzugriff und die Versionierung der im DMS abgelegten Dokumente. Platz drei zeigt dagegen einen auffallenden Unterschied zur Befragung von 2015: Während 2020 56,5 % der Hochschulen die Dateneingabe über Online-Formulare schätzen, lag dieser Anteil vor fünf Jahren erst bei 16,7 %. Einen weiteren Unterschied gibt es auch beim Einsatz der elektronischen Signatur, der in unserer Befragung ebenfalls deutlich häufiger angegeben wurde (30,4 % vs. 8,3 %).

Für uns doch recht überraschend war die Beobachtung, dass sich seit 2015 kaum eine Veränderung in der Nutzung von Workflows im Zusammenhang mit Dokumentenmanagementsystemen ergeben hat. Wir haben ursprünglich angenommen, dass mit längerfristiger Nutzung auch komplexere Umsetzungen mit Workflows erfolgt sein müssten. Ein exakter Fisher-Test zeigt in Hinblick auf die Workflow-Nutzung in unserer Stichprobe jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen jüngeren oder älteren Dokumentenmanagementsystemen ( $p = 0,567$ ).

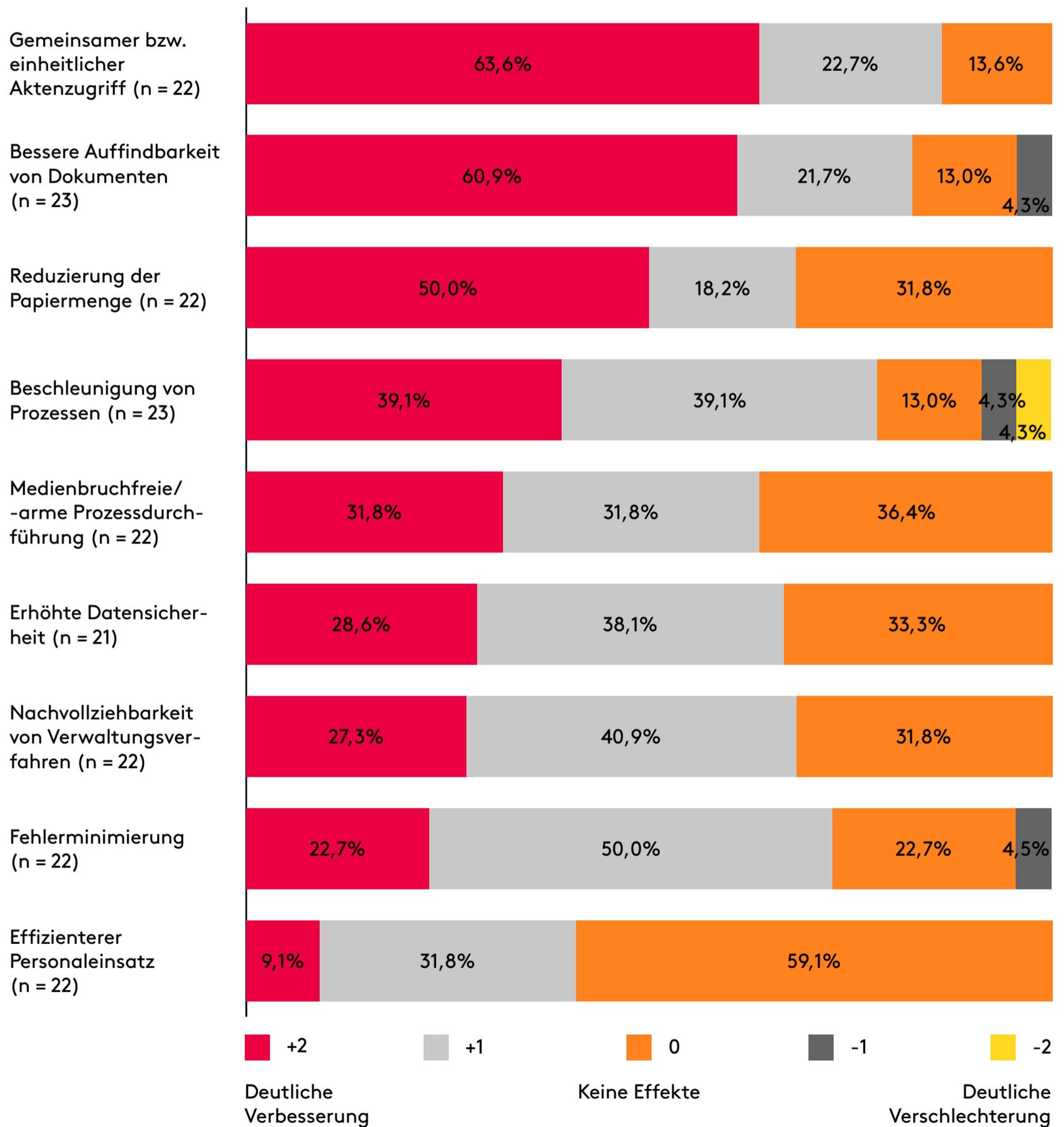
Insgesamt lässt sich auch hier erkennen, dass das Zusammenspiel von Prozessbeschreibungen, Dokumentenmanagementsystemen und Workflows noch Entwicklungspotenzial besitzt: Wenn nur wenige Workflows bestehen, ist es logisch, dass auch nur wenige Workfloweinstiege über die Prozessbeschreibungen angeboten werden können.

## Durch den DMS-Einsatz erzielter Nutzen

Mit der Einführung eines DMS sowie der damit verbundenen digitalen Dokumentenverwaltung und Prozessgestaltung werden verschiedene Ziele verfolgt. Dies hat Tobias Rieke ausführlich 2015 in seiner Befragung herausgearbeitet. Uns hat in diesem Zusammenhang die Einschätzung hinsichtlich des erzielten Nutzens der Teilnehmer\*innen interessiert. Auch dazu hatte Tobias

Rieke einen Fragenkomplex erstellt, den wir für unseren Fragebogen adaptiert und angepasst haben.

Abb. 31 Einschätzung des eingetretenen Nutzens nach Einführung eines DMS



Wenn wir zunächst den Blick auf die Auswertung der diesjährigen Befragung richten, fallen folgende Ergebnisse besonders auf:

- Von jeweils mehr als der Hälfte der befragten Teilnehmer\*innen werden deutliche Verbesserungen in den Bereichen „Gemeinsamer bzw. einheitlicher Aktenzugriff“, „Bessere Auffindbarkeit von Dokumenten“ und „Reduzierung der Papiermenge“ konstatiert. Hinzu kommen noch weitere Wertungen in der Kategorie „leichte Verbesserung“, sodass insgesamt zwischen 68 % und 85 % der Teilnehmer\*innen einen positiven Effekt sehen.
- Allen weiteren Optionen – mit einer Ausnahme: „Effizienterer Personaleinsatz“ – wird ebenfalls von jeweils mehr als der Hälfte der Teilnehmer\*innen ein positiver Nutzen zugeschrieben. Hierbei liegen die Nennungen allerdings häufiger im Bereich der leichten Verbesserungen.
- Die große Ausnahme bildet die Antwortkategorie „Effizienterer Personaleinsatz“: Hier hat der Großteil der Teilnehmenden keinen Effekt beobachtet.
- Es gibt nur wenige Bewertungen, die der Einführung eines DMS einen negativen Einfluss zuschreiben. Dies erfolgt in den Kategorien „Bessere Auffindbarkeit von Dokumenten“, „Beschleunigung von Prozessen“ und „Fehlerminimierung“.

Die Gründe für die genannten negativen Bewertungen des Nutzens können vielfältig sein und es können hierzu nur Vermutungen angestellt werden. Denkbar wäre, dass die Ablagestruktur und/oder die Usability des DMS optimierbar sind oder die Infrastruktur mit Blick auf die Zugriffszeiten auf Dokumente verbessert werden sollte. Auch ist es möglich, dass die Ablage im DMS und die damit umgesetzten Prozesse im Vergleich zu früher als starrer wahrgenommen werden oder aber, dass das DMS noch sehr neu ist und die Beschäftigten noch mit ungewohnten Abläufen vertraut werden müssen.

Im Wesentlichen entsprechen die Daten den Befunden aus 2015. Auch damals wurde kaum von negativen Effekten berichtet. Als wesentlicher Unterschied fällt auf, dass vor fünf Jahren noch die erreichte Beschleunigung von Prozessen auf Platz 2 gewertet wurde. Dieser Effekt wurde 2020 etwas seltener beschrieben.

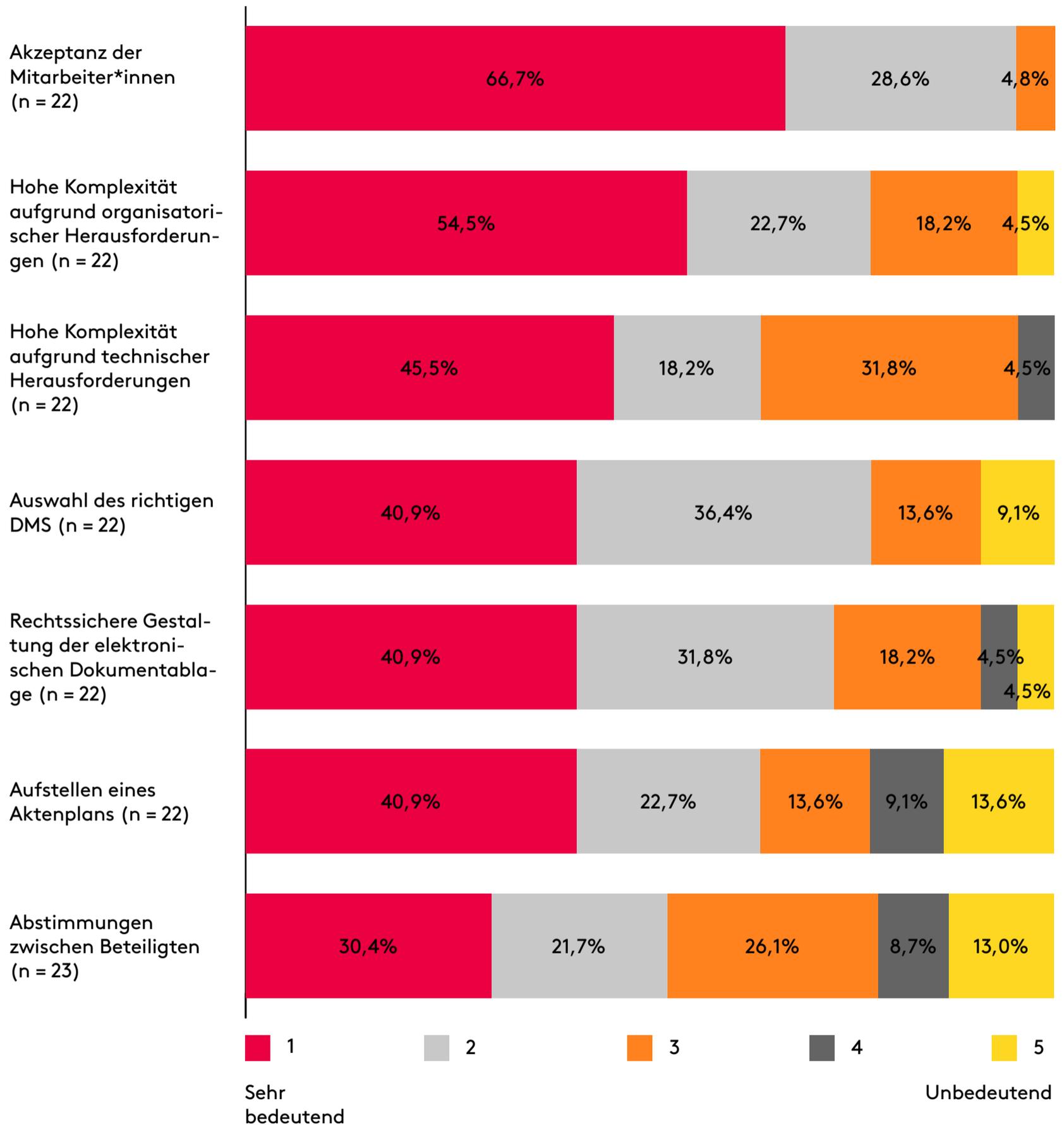
Dass insgesamt sowohl 2015 als auch aktuell vor allem der unkomplizierte Aktenzugriff und die Papierreduktion als positive Effekte des DMS geschätzt werden, liegt sicher in der aktuellen Umsetzung vieler Systeme. Diese bieten zwar in der Regel auch Prozess- bzw. Workflow-Engines, aber dies ist weder der Schwerpunkt dieser Systeme noch der Fokus der derzeitigen Anwendungen (s. oben in diesem Kapitel). Hier wird es spannend sein, zu sehen, ob sich a) die Aufgaben der Dokumentenmanagementsysteme und b) die Nutzersichten in den kommenden Jahren verändern werden.

### 5.7.5 Herausforderungen bei der Einführung von DMS

Die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems wird mitunter als IT-Projekt klassifiziert. Angesichts der breiten Auswirkungen der Systeme auf Prozesse, Arbeits- und Organisationsformen in der Hochschule betrachten wir die Einführung aber primär als ein komplexes Organisationsentwicklungsprojekt – mit den entsprechend vielfältigen Herausforderungen.

Erneut haben wir die Fragen und Antwortoptionen sehr ähnlich wie in der Studie von Tobias Rieke formuliert, allerdings aus methodischen Erwägungen eine 5er-Skala anstatt der früher eingesetzten 6er-Skala genutzt.

Abb. 32 Herausforderungen bei der Einführung eines DMS



Als bedeutendste Herausforderung wird mit großem Abstand die Akzeptanz des DMS durch die Mitarbeiter\*innen genannt: 95,3 % hielten diese Aufgabe für „sehr bedeutsam“ oder „eher bedeutsam“ ([Abb. 32](#), Stufe 1 und 2 der 5er-Skala). Ebenfalls hoch

gerankt wird die Projektkomplexität in Hinblick auf organisatorische Herausforderungen: Über 50 % der antwortenden Hochschulen schreiben diesem Aspekt einen sehr bedeutenden Effekt und noch weitere ca. 23 % eine hohe Bedeutung zu. Fassen wir die beiden ersten Skalenwerte zusammen, beschreiben drei Viertel der Hochschulen zudem die Auswahl des richtigen DMS als herausfordernd.

Aufgrund der unterschiedlichen Skalen in beiden Befragungen verzichten wir auf einen ausführlichen Vergleich und möchten stattdessen lediglich auf eine Quintessenz hinweisen: In beiden Studien wurden die Akzeptanz der Systeme bei den Beschäftigten und die organisatorischen Herausforderungen am häufigsten als herausfordernd beschrieben. Dies bestätigt unsere Einschätzung, dass DMS-Projekte weniger als IT-Projekte, sondern primär als OE-Projekte angesehen werden sollten. Dementsprechend sollte bei der Einführung oder auch der Ausweitung eines DMS immer ein besonderer Fokus auf die Nutzer\*innenbeteiligung und -mitwirkung bzw. insgesamt ein sorgfältiges Change Management gelegt werden.

## 5.8 Organisation und Ressourcen

Das vorherige Kapitel hat eine unserer Ausgangsannahmen für diese Studie sehr deutlich bestätigt: Die Digitalisierung verändert zunehmend das Prozessmanagement an Hochschulen – und dies gilt sowohl für die Ziele und Vorgehensweisen im Prozessmanagement als auch für die erforderliche Qualifikation des zuständigen Personals und dessen organisatorische Verankerung.

Prozessmanagement war seit jeher eine Querschnittsaufgabe, bei der Prozessmanager\*innen vor allem zwischen Mitgliedern der Hochschulleitung, Verwaltungsmitarbeiter\*innen, Lehrenden und teils auch Studierenden vermitteln mussten. In der letzten Zeit werden jedoch während der Prozessanalyse und Optimierung immer häufiger auch IT-Fragen aufgeworfen. Damit in Prozessgesprächen künftig ganz selbstverständlich auch die Option

einer Prozessdigitalisierung mitgedacht werden kann, müssen vier sehr unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht werden:

- konzeptionelle Prozessexpert\*innen (häufig aus QM-Abteilungen),
- fachliche Prozessexpert\*innen (zumeist Verwaltungsbeschäftigte),
- Adressat\*innen (häufig Lehrende oder Studierende)
- und IT-Expert\*innen.

Bei einer solchen Konstellation ist das gegenseitige Verständnis (sowohl rein sprachlich als auch bezogen auf die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse) keineswegs selbstverständlich. Eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung verlangt in zunehmendem Maße ein seltenes, ausgesprochen komplexes Kompetenzprofil:

- Prozessmanager\*innen müssen – neben fachlichem Know-how – noch mehr als bisher kommunikatives Geschick besitzen, um erfolgreich zwischen den verschiedenen Blickwinkeln, Erfahrungen und Anliegen vermitteln zu können.
- Und sie müssen zunehmend selbst über zumindest grundlegende IT-Kenntnisse verfügen, um das Potenzial und den Aufwand von Prozessdigitalisierungen abschätzen zu können, aber auch, um die oft erforderliche Übersetzungsleistung zwischen IT-Personal einerseits und Nutzer\*innen der Prozessbeschreibungen andererseits erbringen zu können.

Im Folgenden konzentrieren wir uns auf einen sehr kleinen Ausschnitt aus diesem Themenfeld: die personelle Ausstattung und organisatorische Einbindung des Prozessmanagements inkl. Prozessdigitalisierung. Uns interessierte vor dem geschilderten Hintergrund,

- wo das für Prozessmanagement zuständige Personal verortet ist,

- wie zufrieden die Befragten mit dieser Zuordnung sind und vor allem:
- warum ([Kap. 5.8.1](#)).

Zudem haben wir – wie bereits 2015 – nach der Anzahl ([Kap. 5.8.2](#)) des im Prozessmanagement beschäftigten Personals gefragt.

### 5.8.1 Organisatorische Verortung

60 Befragungsteilnehmer\*innen haben Auskunft über die organisatorische Anbindung des für Prozessmanagement zuständigen Personals gegeben. Drei Varianten lassen sich unterscheiden:

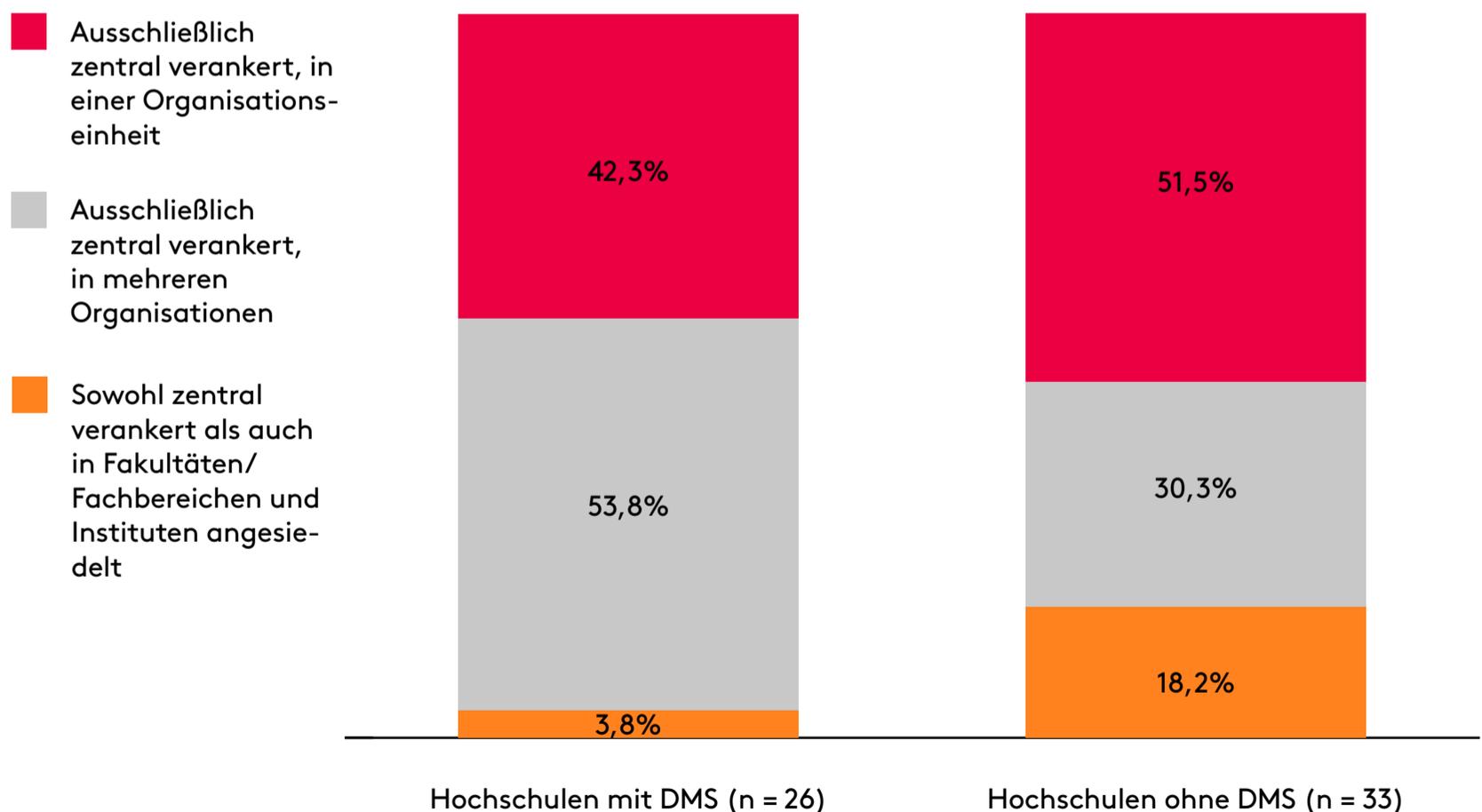
- Am häufigsten ist das Personal ausschließlich in *einer* zentralen Organisationseinheit verortet (46,7 %).
- Fast ebenso häufig kommt es vor, dass das Personal zwar ausschließlich zentral verankert ist, aber verteilt auf *mehrere* Organisationseinheiten (40,0 %).
- In einer deutlich kleineren Anzahl an Hochschulen gibt es schließlich sowohl zentral als auch in den Fachbereichen oder Fakultäten angesiedeltes Personal (13,3 %).

Zwei Thesen haben wir hierzu genauer betrachtet.

Zum einen interessierte uns, ob sich eine Entwicklung in dem Sinne nachweisen lässt, dass bei neueren Prozessmanagementsystemen eher verteilte Zuordnungen zu beobachten sind und erst im Laufe der Zeit eine zunehmende Konzentration auf zunächst lediglich zentral verortetes und schließlich sogar in einer einzigen Organisationseinheit angesiedeltes Personal erfolgt. Ein exakter Fisher-Test spricht sehr deutlich *gegen* diese These: Es gibt bei der Zuordnung des Personals zu einer oder mehreren Organisationseinheiten in Hinblick auf den Entwicklungsstart des Prozessmanagements *keine* systematischen Unterschiede ( $p = 0,866$ ).

Als Zweites haben wir angenommen, dass die Aufteilung auf mehrere zentrale Abteilungen vor allem Hochschulen betrifft, in denen die Prozessdigitalisierung bereits fortgeschritten ist. Dies haben wir durch die Frage nach der Existenz eines Dokumentenmanagements operationalisiert. Zwar war auch hier inferenzstatistisch über einen Fisher-Test kein signifikanter Zusammenhang nachweisbar ( $p = 0,106$ ). [Abb. 33](#) spricht aber für eine deutliche Tendenz in Richtung unserer Hypothese: Die Mehrzahl der Hochschulen, in denen bereits ein DMS eingesetzt wird, verteilt das für Prozessmanagement (inkl. Digitalisierung) zuständige Personal auf mehrere Abteilungen. Uns erscheint dies sehr naheliegend, da die Pflege eines Dokumentenmanagementsystems sowohl hohe IT-Kompetenzen als auch weiterhin Know-how im klassischen Prozessmanagement erfordert – und zumindest bisher dürfte beides eher in unterschiedlichen Organisationseinheiten gewachsen sein.

**Abb. 33** Zusammenhang zwischen organisatorischer Verankerung und Existenz eines Dokumentenmanagementsystems



Mehr als drei Viertel aller Befragten erleben die aktuelle Verortung des Prozessmanagements in ihren Hochschulen als sehr oder eher sinnvoll (Stufe 1 und 2 einer 5er-Skala). Ein Kruskal-Wallis-Test zeigte hierbei keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Gruppen (zentral verankert in einer Organisationseinheit, zentral verankert in mehreren Organisationseinheiten, zentral und dezentral verortet;  $p = 0,177$ ). Da die gewählten Modelle sehr unterschiedlich sind, muss offensichtlich die Frage nach der „richtigen“ Verankerung des für Prozessmanagement zuständigen Personals jeweils abhängig vom spezifischen Hochschulkontext beantwortet werden. Dennoch können aus den Freitextantworten, mit denen die Befragten ihre Bewertung begründeten, einige Hinweise zum Weiterdenken abgeleitet werden:

*Zentral oder dezentral?* Vielen Antwortenden erscheint eine zentrale Verortung des Prozessmanagements selbstverständlich, da „Prozesse aufgenommen [werden], die hochschulweit wirken“ [Fall 71] und „eine Einbeziehung aller Akteure besser möglich [ist] als aus einem Fachbereich mit eigenen speziellen Interessen“ [Fall 12]. Auch sei eine zentrale Abteilung eher „mit dem notwendigen Know-how ausgestattet, um den anderen Bereichen zu helfen“ [Fall 43]. Wenn weniger zentralisiert wird, werden „zu viele verschiedene Abläufe“ beklagt [Fall 42]. Zwei Antwortende erklären den Sinn der Bündelung der Zuständigkeiten in einem zentralen Team auch schlicht mit der geringen Größe ihrer Hochschule [Fälle 53 und 55]. Gleichzeitig wird aber häufig die Notwendigkeit einer guten Anbindung an die Fachbereiche/Fakultäten und Fachabteilungen betont: „Beide Seiten können von dem jeweiligen Wissen der anderen Person profitieren und sich bei der Entwicklung und Aktualisierung von Prozessbeschreibungen unterstützen“ [Fall 73]. Auch können die Prozesse „so einfach allen Hochschulangehörigen zugänglich gemacht werden“ [Fall 71].

*Stabsstelle oder Dezernat?* Falls die für Prozessmanagement Zuständigen in *einer* Organisationseinheit angesiedelt sind, werden zwei Varianten genannt: die Eingliederung in ein Dezernat oder das selbstständigere Operieren als Stabsstelle. Eine Antwort be-

zieht sich explizit auf diese Differenz und hält eine Verortung in einer Stabsstelle für sinnvoller, da Prozessmanagement „thematisch übergreifend“ wirke [Fall 46]. Mehrere Antwortende erleben zudem „zwecks Entscheidungsfindung“ [Fall 61] den „direkten und persönlichen Kontakt zur Hochschulleitung“ [Fall 21] als hilfreich. So können „wichtige Änderungen leichter angestoßen [werden]“ [Fall 21]. Umgekehrt wünscht sich eine Person, bei der diese Anbindung nicht gegeben ist, „[h]ochschulhierarchisch [...] eine höhere Stellung [...], um effizienter arbeiten zu können und alle benötigten Informationen zu bekommen“ [Fall 25]. Eine Antwort bezieht sich auf die Konzentration des Prozessmanagements in „einer eigenen Organisationseinheit, die hochschulweit an allen Standorten Organisationsentwicklungsprozesse begleitet“: Als Vorteil dieser Lösung werden „Unabhängigkeit und Kontinuität“ genannt, wodurch „hochschulweit vertrauensvoll miteinander gearbeitet werden [können]“ [Fall 50]. Dies ähnelt dem Modell, das wir auch an der FH Münster leben: Hier ist das Prozessmanagement im Wandelwerk verortet, einer der Präsidentin/dem Präsidenten zugeordneten zentralen Betriebseinheit, die verschiedene Aspekte des Qualitätsmanagements – von Evaluation und Akkreditierung über Hochschuldidaktik bis Prozess- und Projektmanagement – betreut und sich als Schnittstelle zwischen den anderen zentralen Serviceeinrichtungen, den Fachbereichen und der Hochschulleitung versteht.

*Abteilung für Digitalisierung oder Arbeitsteilung für Digitalisierung?* Derzeit noch selten erwähnt, aber aus unserer Sicht durchaus interessant erscheinen Modelle, bei denen klassische QM-Aufgaben organisatorisch mit anderen Digitalisierungsaufgaben verbunden werden, wie z. B. bei der Zuordnung zum „Dezernat für Digitalisierung“ [Fall 103], der „Verankerung des Sachgebiets QM innerhalb einer strategischen Abteilung, die Hochschulplanung, Controlling, eAdministration [...] umfasst“ [Fall 101] oder in einem Dezernat, in dem „in Kürze auch e-government und OZG-Stelle angesiedelt sein [werden]“ [Fall 46]. Teilweise wird aber auch explizit arbeitsteilig verfahren, z. B. „Rechenzentrum ist für die technische Implementierung zustän-

dig. Stabsstelle für Durchführung und [...] Aufbau des DMS“ [Fall 8] oder „zentral verankert in QM und Abteilung Digitalisierung mit thematischer Aufteilung der Prozesse“ [Fall 69]. Ein Königsweg ist hier bisher nicht erkennbar.

*Kritische Faktoren:* Insbesondere beim Zusammenspiel zwischen mehreren Abteilungen oder der Verortung von Prozessmanager\*innen in den Fachbereichen/Fakultäten wird die Notwendigkeit eines systematischen Austauschs und einer hohen Transparenz betont. Wo dies noch nicht gegeben ist, wird ein „systematisches, geregeltes Konzept der Verteilung von Aufgaben und respektierten Verantwortlichkeiten“ [Fall 16] angemahnt. Dies ist offenbar besonders dann erforderlich, wenn Fachabteilungen (z. B. Finanz-, Personaldezernat) ihre eigenen Prozesse modellieren oder wenn mehrere Einheiten jeweils thematisch für unterschiedliche Bereiche zuständig sind (z. B. Lehre und Studium in einem Dezernat, weitere Themen in einer Stabsstelle). Dann werden, so die Anmerkung einer Hochschule, „Informationen aus den Arbeitsbereichen [...] selten koordiniert“ [Fall 72]. Und „[es] gibt keine Stelle, die einen umfassenden Überblick über alle Prozesse von Verwaltung über Lehre bis zur Forschung hat“ [Fall 72].

Angesichts der Tatsache, dass die Prozessdigitalisierung in den nächsten Jahren sicherlich weiter an Bedeutung gewinnen wird, erwarten wir einige Bewegung mit Blick auf die organisatorische Zuordnung des Prozessmanagements und die Gestaltung arbeitsteiliger Prozesse zwischen „klassischen“ Prozessmoderator\*innen und IT-Expert\*innen – sei es innerhalb neu gebildeter Einheiten, sei es zwischen bereits bestehenden und sich weiterentwickelnden Einheiten. Welche Lösung eine Hochschule hier jeweils für sich definiert: Immer wird die Klärung von Zuständigkeiten und Kommunikationsstrukturen erforderlich sein und das heißt letztlich: die Analyse, Optimierung und Dokumentation interner Prozesse. Dies muss nicht zwingend in Form von Flussdiagrammen und im Rahmen eines hochschulweit zugänglichen Prozessportals erfolgen, sollte aber – wie jedes Organisationsentwicklungs-

projekt – in einer alle Betroffenen wertschätzend einbeziehenden und transparenten Art und Weise gestaltet werden.

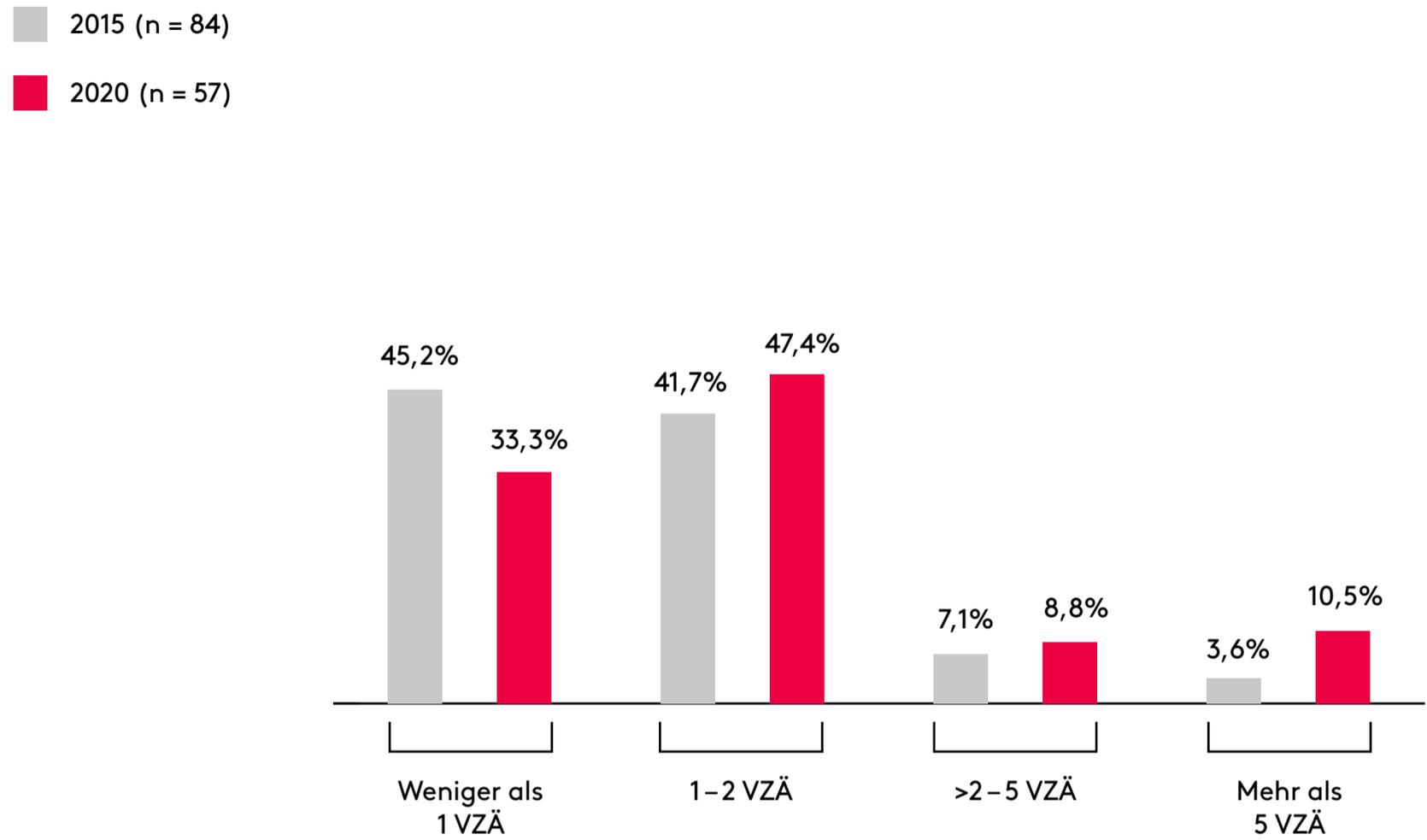
### 5.8.2 Für Prozessmanagement zuständiges Personal

In Hinblick auf die Anzahl des im Prozessmanagement beschäftigten Personals lassen sich die Hochschulen grob nach einer „50-30-20“-Regel aufteilen (vgl. [Abb. 34](#)):

- Ungefähr die Hälfte der Hochschulen beschäftigt in diesem Themenfeld Personal im Umfang von 1 – 2 Vollzeitäquivalenten (47,4 %),
- exakt ein Drittel bearbeitet das Themenfeld mit weniger als 1 VZÄ und
- knapp 20 % der Hochschulen investieren mehr als 2 VZÄ (19,3 %). In 10,5 % der Hochschulen gibt es sogar mehr als fünf Vollzeitstellen im Prozessmanagement.

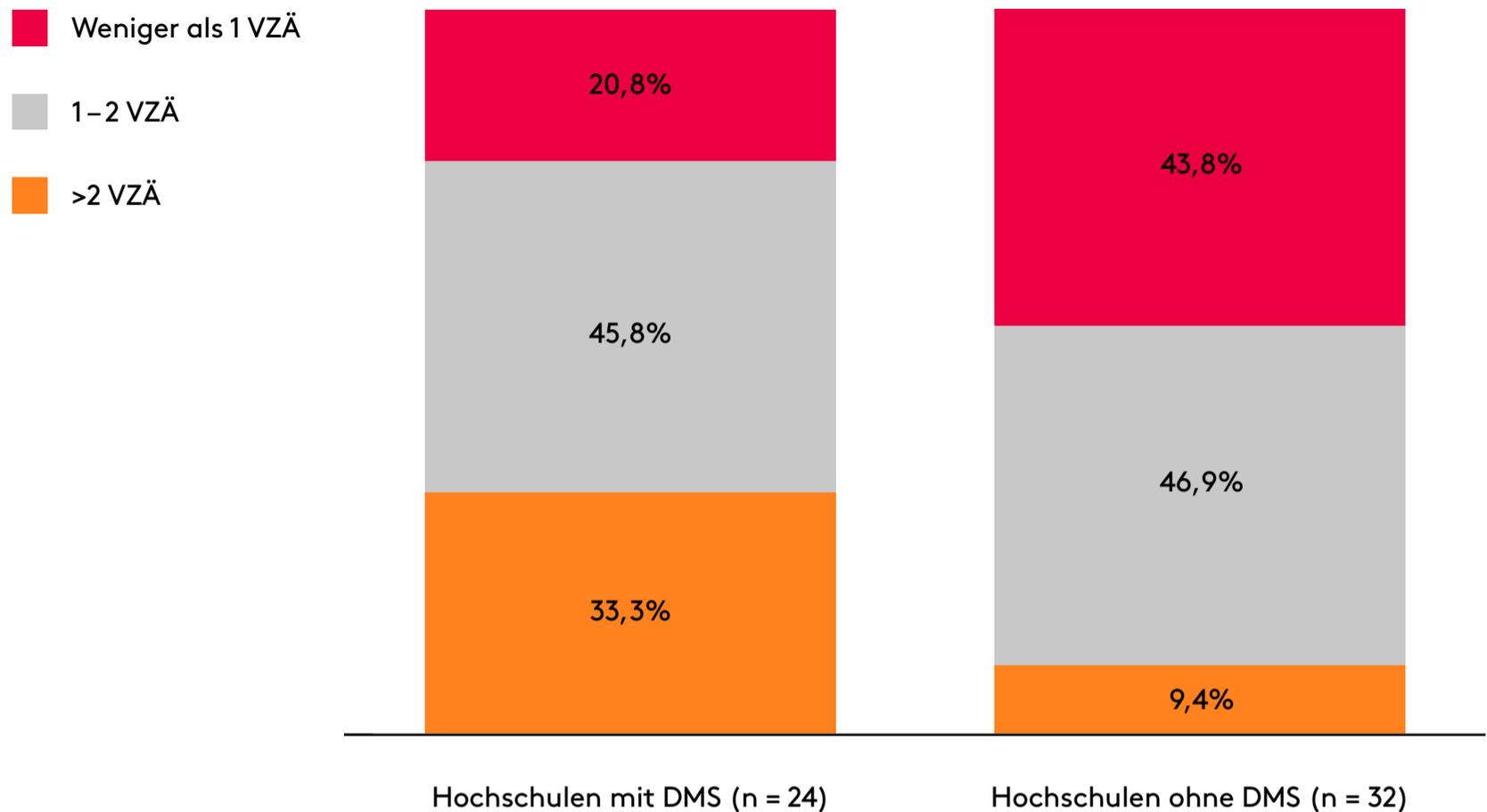
Verglichen mit 2015 zeigt sich somit tendenziell eine Zunahme der Personalstärke im Prozessmanagement. Der Unterschied zwischen beiden Kohorten erweist sich jedoch in einem Mann-Whitney-U-Test als statistisch nicht signifikant ( $p = 0,072$ ).

Abb. 34 Für Prozessmanagement zuständiges Personal (2015 vs. 2020)



Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Personalstärke scheint hierbei in der bereits erreichten Prozessdigitalisierung zu liegen: Hochschulen, die ein Dokumentenmanagementsystem nutzen, benötigen – fast möchte man sagen: selbstverständlich – mehr Personal für das Prozessmanagement (vgl. [Abb. 35](#)). Der Unterschied wird in einem Chi-Quadrat-Test auf einem Signifikanzniveau von 0,05 als knapp signifikant markiert ( $p = 0,049$ ; 1 erwartete Zelhäufigkeit  $< 5$ ).

Abb. 35 Anzahl des Personals für PM, in Relation zur Existenz eines DMS



## 5.9 Erwartungen

Zum Abschluss der Online-Umfrage haben wir die Teilnehmer\*innen gefragt, welche Entwicklung sie im Prozessmanagement in den kommenden fünf Jahren erwarten. Neben verschiedenen Überlegungen zur konzeptionellen oder thematischen Erweiterung des klassischen Prozessmanagements dominieren sehr eindeutig drei Begriffe: Digitalisierung, Workflow und DMS (n = 60).

Eine induktiv erfolgte qualitative Inhaltsanalyse ergibt ausgehend von 97 codierten Segmenten folgendes Bild:

- *Prozessdigitalisierung*: Diesem Themenfeld haben wir 57 Aussagen von 48 Befragten zugeordnet. Sehr häufig wird eher allgemein eine zunehmende Bedeutung der Prozessdigitalisierung erwartet (n = 22), fast ebenso oft wird mit einer verstärk-

ten Nutzung von Workflows gerechnet (n = 18). Elf Personen gehen davon aus, dass an ihren Hochschulen ein Dokumentenmanagementsystem eingeführt oder ein bestehendes DMS ausgebaut wird. Fünfmal wird zudem auf die konzeptionelle Unterstützung von Digitalisierungsprojekten durch das Prozessmanagement hingewiesen, „da dokumentierte Prozesse bei der Umsetzung von IT-Projekten behilflich sind und Prozessbeschreibungen helfen, Anforderungen, z. B. von Rechenzentren und Personal in Fachabteilungen (z. B. FiBu), in einer einheitlichen Sprache zu dokumentieren“ (Fall 12).

- *Klassisches Prozessmanagement*: 34 Aussagen betrafen die bereits seit längerem mit Prozessmanagement assoziierten Aufgaben der Analyse, Optimierung und Dokumentation komplexer Abläufe. Fast 40 % der Antwortenden rechnen mit einer wachsenden Bedeutung und Nutzung des Prozessmanagements in der eigenen Hochschule, häufig damit begründet, dass nach der ersten Entwicklung des Systems gerade der allgemeine „Roll-out“ beginnt. In diesen Hochschulen wird daher oft auch eine thematische Ausweitung prognostiziert (n = 8), inkl. einer stärkeren Berücksichtigung der Zielgruppe der Studierenden. Nur an einer Hochschule wurde eine gegenteilige Entwicklung erwartet: die Reduktion der dokumentierten Prozesse und eine stärkere Fokussierung auf Abläufe, die im Rahmen der Systemakkreditierung wirklich benötigt werden. An anderen Hochschulen steht dagegen eine verbesserte Usability des Prozessportals im Fokus (n = 7); eine Person machte z. B. explizit auf die Notwendigkeit aufmerksam, das bestehende Portal barrierefrei zu machen. Zwei Antwortende mutmaßten, dass evtl. an ihren Hochschulen stärker mit Prozesskennzahlen gearbeitet werden könnte.

Von den thematisch übergreifenden Aspekten möchten wir abschließend zwei herausheben. Beide erhielten lediglich eine Nennung, interessanterweise jeweils durch dieselbe Person (Fall 23), erscheinen uns aber auch selbst zentral für die kommenden Jahre:

- *Klärung rechtlicher Fragen:* Tatsächlich haben auch wir die Erwartung, dass gerade durch die zunehmende Verknüpfung mit Digitalisierungsprojekten juristische Aspekte für das Prozessmanagement stark an Bedeutung zunehmen werden: Wer darf auf welche Dokumente im DMS zugreifen? Wie lange müssen welche Daten wo gespeichert werden? Was sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass eine digitale Signatur auf einem Formular ausreicht? Etc.
- *Fachkräftemangel:* Wie bereits verschiedentlich erwähnt, erwarten wir für die nächsten Jahre eine Veränderung der Kompetenzanforderungen für das Personal im Prozessmanagement. Zwar bleiben kommunikative und Moderationskompetenzen ebenso wichtig wie z. B. die Fähigkeit zur strukturierten Analyse und schnellen Erfassung von Sachverhalten in sehr unterschiedlichen Themenfeldern. Aber je mehr die Digitalisierung von Prozessen als Selbstverständlichkeit angesehen wird und daher bei der Prozessoptimierung direkt mitgedacht werden soll, desto notwendiger werden zumindest grundlegende IT-Kompetenzen. Da dies in allen Branchen der Fall ist, dürften Hochschulen es oft schwer haben, angesichts der bestehenden tarifrechtlichen Vorgaben und der aktuellen Befristungspraxis qualifiziertes Personal für diese Aufgabenfelder zu finden.



# 6

## 6 Fazit

Auch wenn der sich abzeichnende Fachkräftemangel durchaus Anlass zur Sorge geben kann, möchten wir unsere Studie doch mit einem positiven Ausblick schließen. Ganz offenkundig bietet Prozessmanagement für Hochschulen auch künftig vielfältige Entwicklungsperspektiven:

- In Hochschulen, die noch wenig Erfahrungen mit Prozessbeschreibungen haben, dürften sich weiterhin viele Beschäftigte, aber auch Studierende freuen, wenn Abläufe und Zuständigkeiten geklärt und transparent dokumentiert werden, sodass weniger Zeit in die Suche nach Informationen oder das Nachreichen von Formularen etc. investiert werden muss.

- Hochschulen, die eine Systemakkreditierung anstreben, müssen im Akkreditierungsprozess klar strukturierte Prozesse im Handlungsfeld Studium und Lehre nachweisen. Prozessmanagement zumindest in diesem eng umgrenzten Themenfeld ist daher unverzichtbar. Dies kann ein hilfreicher Impuls für die gesamte Hochschule sein: Wenn ein Prozessportal wirklich als nützliche Informationsquelle erlebt wird, werden Hochschulakteure bald weitere Prozessbeschreibungen auch in anderen Themenfeldern wünschen.
- Und schließlich bringt selbst für die Hochschulen, die im klassischen Prozessmanagement bereits weit fortgeschritten sind, das Thema Prozessdigitalisierung neue Chancen und Herausforderungen. Jedes Projekt im Kontext „Campus-Management-Systeme“ oder „Dokumentenmanagementsysteme“ wird davon profitieren, wenn in einer Hochschule schon erste Abläufe dokumentiert wurden und viele Akteure mit dem Denken in Prozessen und dem Lesen von Flussdiagrammen vertraut sind.

Vielleicht verlieren die Prozessportale und Prozessbeschreibungen selbst in den kommenden fünf Jahren an Sichtbarkeit in den Hochschulen: Wenn digitale Anwendungen die Nutzer\*innen „selbst-verständlich“ durch wesentliche Prozesse navigieren, wird es für Lehrende und fachlich Verantwortliche weniger notwendig sein, sich im Alltag anhand eines Prozessmodells die Reihenfolge der Arbeitsschritte zu vergegenwärtigen. Umso wichtiger werden die Prozessanalysen dann aber im Vorfeld der Workflow-Gestaltung und als Grundlage für weitere Verbesserungsprozesse. Künftig wird Prozessoptimierung nicht nur bedeuten, ein möglichst reibungsloses Zusammenspiel zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sicherzustellen. Vielmehr werden im „Prozessmanagement 4.0“ zunehmend auch Usability und Sicherheit der verschiedenen digitalen Systeme in den Fokus rücken.

Das bedeutet zugleich, dass sicherlich auch die Frage der Zuständigkeit für das Prozessmanagement in Hochschulen in den kommenden fünf Jahren in Bewegung bleiben wird. Das Aufgabenfeld berührt viele Kompetenzfelder – vom Qualitätsmanagement über die Organisations- und Hochschulentwicklung bis zum IT-Management. Daher erwarten wir in den nächsten Jahren manche Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation – und die damit für viele Change-Projekte charakteristischen Ängste, Widerstände, Herausforderungen und Konflikte. Sowohl die Einrichtung neuer „Dezernate für Digitalisierung“ als auch die Etablierung von Matrix-Strukturen zur Vernetzung von Beschäftigten aus verschiedenen Organisationseinheiten werden viel Sensibilität und Führungsgeschick erfordern.

Wir sind gespannt, welche Varianten der Institutionalisierung in den Hochschulen gewählt werden, wie diese von den Beteiligten erlebt werden und welche Effekte sie evtl. auch auf die konkrete Ausgestaltung des Prozessmanagements haben werden. In unserer Befragung sind wir aufgrund der thematischen Breite und der damit auch jetzt schon verbundenen Länge des Fragebogens nicht ausführlicher auf diese Aspekte eingegangen. Weitere Forschungsprojekte in diese Richtung dürften sich jedoch lohnen.



## 7 Verzeichnisse

## 7.1 Literaturverzeichnis

- Appelfeller, W., Boentert, A. & Laumann, M.** (2016): Prozesslandkarten entwickeln: Vorgehen, Qualitätskriterien und Nutzen. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Vol. 85.2016, 6, p. 425-431.
- Appelfeller, W. & Feldmann, C.** (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. Berlin: Springer Gabler.
- Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T.** (2017): Organisation: Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boentert, A. & Welp, M.** (2016): Prozessmanagement an deutschen Hochschulen. Wandelwege – Schriften zu Hochschulmanagement und Hochschulforschung, hrsg. von Boentert, A.; Dellmann, F.; von Lojewski, U.; Bd. 1. Münster. [www.fhms.eu/wandelwege](http://www.fhms.eu/wandelwege)
- Bundeministerium** des Innern/Bundesverwaltungsamt (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Online unter: [https://www.org-handbuch.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf?\\_blob=publicationFile&v=29](https://www.org-handbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?_blob=publicationFile&v=29) (zuletzt geprüft: 03.05.2021).
- Deutsche** Gesellschaft für Qualität (2015): Qualitätsmanagement an Hochschulen. Das Praxishandbuch. 1. Auflage. München: Hanser.

- FH Münster** (2015): Hochschulentwicklungsplan IV 2016-2020. Münster.
- Fischermanns**, G. (2013): Praxishandbuch Prozessmanagement. 11. Auflage. Wettenberg: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Gadatsch**, A. (2020): Grundkurs Geschäftsprozessmanagement. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 9. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gräf**, N. (2019): Prozesse digitalisieren – aber wie? In: Wissensmanagement, Heft 5/2019, S. 20 – 21.
- Janiesch**, C. (2021): Geschäftsprozessmanagementsysteme und Robotic Process Automation. In Laue, R., Koschmider, A. & Fahland, D. (Hrsg.) Prozessmanagement und Process-Mining. Grundlagen (S. 153 – 164). Oldenbourg: De Gruyter.
- Komus**, A., Gadatsch, A. & Mendling, J. (2016): BPM Kompass 2016. [https://www.prozesse.de/images/stories/downloads/publikationen/BPM\\_Compass\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.prozesse.de/images/stories/downloads/publikationen/BPM_Compass_Ergebnisbericht.pdf)
- Riggert**, W. (2019): ECM – Enterprise Content Management. Konzepte und Techniken rund um Dokumente. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Rieke**, T. (2016): Dokumentenmanagementsysteme an deutschen Hochschulen 2015. Ergebnisse einer Online-Befragung der FH Münster. In: Boentert, A., Dellmann, F. & von Lojewski, U. (Hrsg): Wandelwege – Schriften zu Hochschulmanagement und Hochschulforschung; Bd. 2. Münster. [www.fhms.eu/wandelwege](http://www.fhms.eu/wandelwege)

**Schmelzer**, H. J.& und Sesselmann, W. (2020): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen. München: Hanser.

**Vom** Brocke, Jan (o.J.): Prozessmanagement. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik (o. J.). online unter:  
<https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Informationsmanagement/Informationsmanagement--Aufgaben-des/Prozessmanagement/index.html/?searchterm=prozessmanagement> (zuletzt geprüft: 05.05.2021).

**Wagner**, K. W. & Patzak, G. (2020): Performance Excellence – Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. 3. Auflage. München: Hanser.

## 7.2 Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1</b>	Grundgesamtheit und Rücklauf. Insgesamt sowie nach Hochschultypus, Trägerschaft und Größe	<b>29</b>
---------------	---	-----------

## 7.3 Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Prozesslandkarte der FH Münster (FH Münster 2015, S. 21)	<b>21</b>
<b>Abb. 2</b>	Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement (PM) in Hochschulen mit PM als Daueraufgabe oder im Projektstatus	<b>33</b>
<b>Abb. 3</b>	Einschätzung der Wichtigkeit von Prozessmanagement (PM) in Hochschulen mit lediglich vereinzelt Ansätzen des PM oder ohne PM	<b>33</b>
<b>Abb. 4</b>	Entwicklungsstand des Prozessmanagements an den teilnehmenden Hochschulen (2015 vs. 2020)	<b>37</b>
<b>Abb. 5</b>	Anteil der Entwicklungsstände, nach Trägerschaft	<b>40</b>
<b>Abb. 6</b>	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Hochschulgröße	<b>41</b>
<b>Abb. 7</b>	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Hochschultyp (2020 vs. 2015)	<b>42</b>
<b>Abb. 8</b>	Entwicklungsstand des Prozessmanagements nach Akkreditierungsstatus	<b>43</b>
<b>Abb. 9</b>	Gründe gegen die Einführung von Prozessmanagement	<b>45</b>
<b>Abb. 10</b>	Positive Perspektive für ein zentrales Prozessmanagement an der eigenen Hochschule in den nächsten drei Jahren, nach Größenklassen	<b>46</b>

<b>Abb. 11</b>	<b>Entwicklungsstand, je nach Zeitraum der Entwicklung</b>	<b>48</b>
<b>Abb. 12</b>	<b>Impulse für die Einführung von Prozessmanagement</b>	<b>50</b>
<b>Abb. 13</b>	<b>Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements</b>	<b>52</b>
<b>Abb. 14</b>	<b>Relevanz ausgewählter Ziele des Prozessmanagements (2020 vs. 2015)</b>	<b>54</b>
<b>Abb. 15</b>	<b>Anzahl der dokumentierten Prozesse, 2015 vs. 2020</b>	<b>56</b>
<b>Abb. 16</b>	<b>Erhebung von Prozesskennzahlen (2015 vs. 2020)</b>	<b>59</b>
<b>Abb. 17</b>	<b>Benennung von Verantwortlichen für Prozesse (2015 vs. 2020)</b>	<b>60</b>
<b>Abb. 18</b>	<b>Zuständigkeit für Prozessaktualisierungen (2015 vs. 2020)</b>	<b>61</b>
<b>Abb. 19</b>	<b>Themenspektrum der analysierten Prozesse</b>	<b>63</b>
<b>Abb. 20</b>	<b>Zielgruppen des Prozessmanagements (2015 vs. 2020)</b>	<b>67</b>
<b>Abb. 21</b>	<b>Maßnahmen zur hochschulinternen Kommunikation des Prozessmanagements</b>	<b>68</b>
<b>Abb. 22</b>	<b>Nutzungsgrad der Prozessbeschreibungen, nach Zielgruppen</b>	<b>70</b>
<b>Abb. 23</b>	<b>Unterschiede in der Nutzung der Prozessbeschreibung durch Leitungspersonal, nach Entwicklungsbeginn des Prozessmanagements</b>	<b>71</b>
<b>Abb. 24</b>	<b>Existenz von Prozesslandkarten</b>	<b>74</b>
<b>Abb. 25</b>	<b>Art der Veröffentlichung der Prozessbeschreibungen</b>	<b>77</b>
<b>Abb. 26</b>	<b>Häufigkeit des Einstieges in Workflows</b>	<b>81</b>

<b>Abb. 27</b>	<b>Prozessdigitalisierung in verschiedenen Themenfeldern</b>	<b>83</b>
<b>Abb. 28</b>	<b>Nutzungsstart des DMS</b>	<b>85</b>
<b>Abb. 29</b>	<b>Begründungen der Hochschulen ohne DMS</b>	<b>86</b>
<b>Abb. 30</b>	<b>Genutzte DMS-Funktionalitäten (2015 vs. 2020)</b>	<b>89</b>
<b>Abb. 31</b>	<b>Einschätzung des eingetretenen Nutzens nach Einführung eines DMS</b>	<b>91</b>
<b>Abb. 32</b>	<b>Herausforderungen bei der Einführung eines DMS</b>	<b>94</b>
<b>Abb. 33</b>	<b>Zusammenhang zwischen organisatorischer Verankerung und Existenz eines Dokumentenmanagementsystems</b>	<b>98</b>
<b>Abb. 34</b>	<b>Für Prozessmanagement zuständiges Personal (2015 vs. 2020)</b>	<b>103</b>
<b>Abb. 35</b>	<b>Anzahl des Personals für PM, in Relation zur Existenz eines DMS</b>	<b>104</b>

## 7.4 Autor\*innen

### Annika Boentert

Prof. Dr. Annika Boentert arbeitet als Professorin für Hochschul- und Qualitätsmanagement an der FH Münster (seit 2017) und leitet das Wandelwerk, Zentrum für Qualitätsentwicklung derselben Hochschule (seit 2011). Sie studierte nach einer Banklehre Wirtschaftswissenschaft an der Universität Witten-Herdecke (Diplom 1999) und absolvierte ein Grundstudium der Philosophie, Geschichte und Psychologie an der FernUniversität Hagen. Nach Abschluss einer Promotion an der Universität Bielefeld über „Kinderarbeit im Deutschen Reich“ und einer Zwischenstation in der Erwachsenenbildung arbeitet sie seit 2005 in verschiedenen Funktionen im Qualitätsmanagement der FH Münster, u. a. als Projektleitung beim Aufbau eines hochschulweiten QM-Systems (2008 – 2010), bei der ersten Systemakkreditierung einer deutschen Fachhochschule (2010 – 2011), in einem aus dem Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt zur Förderung einer kompetenzorientierten Lehr-/Lernkultur (2012 – 2015) und bei der kumulativen Systemreakkreditierung der Hochschule (2017 – 2018).

#### Kontakt

FH Münster | Wandelwerk  
Zentrum für Qualitätsentwicklung  
Johann-Krane-Weg 21  
48149 Münster

#### Telefon

0251 83-64106

#### E-Mail

[annika.boentert@fh-muenster.de](mailto:annika.boentert@fh-muenster.de)

## Matthias Welp-Dasenbrock

Matthias Welp-Dasenbrock startete 2010 nach dem Studium der Geografie, Politikwissenschaft und Soziologie beruflich im Themenfeld Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement. 2012 wechselte er in das Wandelwerk, dem Zentrum für Qualitätsentwicklung der FH Münster. Dort ist er als Leiter des Teams „Prozess- und Projektmanagement“ (seit 2018) fachlich für das hochschulweite Prozessmanagement verantwortlich. Er war und ist in verschiedene Projekte der Hochschule involviert und bringt dort die QM-/Prozessmanagementsicht ein. Zudem managte er das Implementierungsprojekt eines neuen Campus-Management-Systems (2016 – 2020) und die Abschlussphase der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (2020 – 2021). Das weitere Ausrollen des DMS im Regelbetrieb, die Weiterentwicklung des etablierten Prozessmanagements und die Koordination verschiedener Aktivitäten der Verwaltungsdigitalisierung als eGovernmentbeauftragter der Hochschule (seit 2020) sind seine aktuellen und zukünftigen Aufgaben.

### Kontakt

FH Münster | Wandelwerk  
Zentrum für Qualitätsentwicklung  
Johann-Krane-Weg 21  
48149 Münster

### Telefon

0251 83- 64135

### E-Mail

[matthias.welp-dasenbrock@  
fh-muenster.de](mailto:matthias.welp-dasenbrock@fh-muenster.de)

## Wandelwege 4:

### Prozessmanagement und Dokumentenmanagement an deutschen Hochschulen 2020

Fünf Jahre nach dem Erscheinen einer ersten Studie in diesem Themenfeld haben wir 2020 erneut ausgehend von einer Online-Umfrage den Status Quo des Prozessmanagements an deutschen Hochschulen untersucht.

Ergänzt haben wir einen neuen Abschnitt zur Prozessdigitalisierung, wobei wir einen Schwerpunkt auf das aktuell hoch relevante Dokumentenmanagement gelegt haben.

