

QM: Iterative Prozesse und Methoden

Iterative Entwicklungen im Sinne von Qualitätsmanagement stehen immer in einem Spannungsfeld zwischen fachlicher Arbeit im Studiengang, vorhandenen Strukturen und den eingesetzten Tools. Viele der Vorgehensweisen, die im Qualitätsmanagement für Lehre und Studiengänge genutzt werden, sind aus der Forschung bekannt.

In Forschungsprojekten werden Fragestellungen geklärt, Vorgehensweisen geplant, Daten erhoben, analysiert und auf dieser Grundlage weitere Schritte angepasst. Dokumentation, der bewusste Umgang mit Evidenzen und iterative Entwicklungen gehören dort zum professionellen Arbeiten. Für Lehre und Studiengangentwicklung lassen sich diese Prinzipien übertragen. Lehrkonzepte, Prüfungsformate und Abläufe im Studium werden geplant, umgesetzt, anhand von Rückmeldungen und Ergebnissen überprüft und weiterentwickelt. QM-Methoden für iterative Entwicklungen – etwa zyklisches Arbeiten nach dem PDCA-Muster, strukturierte Reflexions- und Analyseformen oder klare Dokumentationspraxis – machen diese Schritte sichtbar und unterstützen eine nachvollziehbare Weiterentwicklung. Damit ist Qualitätsmanagement in Lehre und Studium kein fremdes Konzept neben der wissenschaftlichen Arbeit, sondern nutzt Denk- und Arbeitsweisen, die aus der Forschung vertraut sind, in einem anderen Anwendungsfeld.

Evidenzen und Dokumentation

Änderungen in Lehrformaten, Anpassungen in Prüfungsformen, neue Absprachen im Studiengang oder kleine Vereinfachungen in Abläufen bleiben im Alltag oft unsichtbar, v.a. wenn sie nur mündlich vereinbart werden. Wer Abläufe oder Lehrkonzepte weiterentwickeln möchte, braucht nachvollziehbare Grundlagen: Rückmeldungen von Studierenden, Ergebnisse von Prüfungen, Erfahrungen aus der Lehrpraxis, Hinweise aus Beratung oder Verwaltung. Diese Evidenzen können in Protokollen, Auswertungen, Notizen oder Systemdaten vorliegen. Tools wie Lernplattformen, Campus-Management-Systeme oder einfache gemeinsame Dokumente dienen hier weniger als Selbstzweck, sondern als Orte, an denen solche Informationen auffindbar und für spätere Reflexionen nutzbar werden. Durch bewusst gewählte Formen der Dokumentation, etwa kurze Maßnahmenübersichten, festgehaltene Lehrteam-Beschlüsse oder kommentierte Versionsstände von Modul- und Veranstaltungsbeschreibungen, können Entwicklungen über ein Semester hinaus nachvollzogen werden. Auf diese Weise werden Entwicklungen sichtbar gemacht. Die Sichtbarkeit dessen, was im „Kleinen“ reflektiert wird, ist eine Voraussetzung dafür, dass ein Studiengang als Ganzes aus Erfahrungen lernen kann.

Als Reflexions- und Analysewerkzeuge bieten sich zum Beispiel strukturierte Auswertungsfragen nach einer Evaluation, einfache Analysehilfen für Prüfungsleistungen, Ursachenanalysen bei wiederkehrenden Problemen oder moderierte Rückblickrunden in Lehrteams an. Solche Werkzeuge helfen, Daten und Erfahrungen nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, sondern sie in gemeinsame Deutungen zu überführen: Was bedeutet das für den Studiengang? Wo besteht Handlungsbedarf? Welche Stärken sollen ausgebaut werden?

Auf dieser Grundlage wird Entscheidungsfindung im Lehrteam möglich. Entscheidungen über Änderungen an Lehrformaten, Prüfungen oder Abläufen werden idealerweise dort getroffen, wo die fachliche Verantwortung liegt. QM-Methoden können hier Struktur geben, etwa indem vor einer

Entscheidung Ziele und Kriterien geklärt, Varianten beschrieben und die Folgen für Studierende, Lehrende und Verwaltung berücksichtigt werden. Tools für gemeinsame Dokumente oder Sitzungsprotokolle unterstützen dabei, solche Entscheidungen festzuhalten und für weitere Beteiligte nachvollziehbar zu machen.

Zyklisches Arbeiten zeigt sich schließlich im Alltag häufig in Form von „Mini-PDCA“-Schleifen. Kleine, überschaubare Änderungen werden geplant, im nächsten Durchlauf erprobt, anhand weniger, aber klarer Beobachtungen oder Rückmeldungen geprüft und entweder wieder verworfen oder in den Regelbetrieb übernommen. Entscheidend ist, dass dieser Zyklus bewusst vollzogen wird und nicht bei der einmaligen Änderung stehenbleibt.

Kollaboration im Studiengang verbindet all diese Elemente. Wenn Lehrende, Studiengangsleitung, Verwaltung und Services ihre Perspektiven einbringen, können Evidenzen breiter gesammelt, Entwicklungen abgestimmt und Entscheidungen gemeinsam getragen werden. Strukturelle Herausforderungen – etwa knappe Ressourcen, unterschiedliche Fachkulturen oder begrenzte Handlungsspielräume – verschwinden dadurch nicht, können aber benannt und in den Verbesserungsprozessen berücksichtigt werden. QM-Methoden und Tools bieten den Rahmen, in dem solche kollaborativen Prozesse stattfinden können; die inhaltliche Gestaltung bleibt Aufgabe der Beteiligten im Studiengang.

Methoden und Tools

Heutzutage gibt es Vielzahl an Methoden und Tools, die sich weiterentwickelt haben und nicht mehr nur in der Industrie eingesetzt werden.

Bei den vorgestellten Tools wird der Fokus auf zentrale von der PH Weingarten bereitgestellten Diensten gelegt. Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Tools, deren datenschutzrechtlicher und technischer Support nicht beim ITM oder ZenDi liegen.

Der PDCA-Zyklus als Steuerungs- und Lernmodell

Der PDCA-Zyklus ist eine Methode zur kontinuierlichen Verbesserung. Er wird auch [Deming-Kreis](#), Deming Cycle oder Shewhart Cycle genannt; eine verbreitete Variante ist PDSA (Plan-Do-Study-Act). [PDCA](#) wurde ursprünglich zur Verbesserung von Prozessen und Produkten im industriellen Qualitätsmanagement entwickelt. Heute wird er als allgemeines Steuerungs- und Lernmodell auch in Organisationen wie Hochschulen sowie in der Projektarbeit eingesetzt. PDCA ist eine grundlegende Methode des Qualitäts- und Prozessmanagements. Die gleichen Prinzipien lassen sich in Produktion und Dienstleistung, in Verwaltungsprozessen sowie in Lehre, Studium und Projekten anwenden.

Der Ablauf ist vierstufig:

1. Plan (Ziele und Maßnahmen planen),
2. Do (Maßnahmen umsetzen),
3. Check (Ergebnisse und Feedback prüfen) und
4. Act (Verbesserungen ableiten und einführen).

Danach beginnt der Zyklus erneut.

PDCA-Beispiele des Hochschulalltags

Im Hochschulalltag lässt sich dieser Ablauf folgendermaßen umsetzen:

Beispiel 1: Lehre - eine Lehrveranstaltung überarbeiten

1. Plan: Ziel festlegen, zum Beispiel mehr aktive Beteiligung; Maßnahmen planen wie Gruppenarbeiten oder Online-Quiz.
2. Do: Neue Methoden im Semester umsetzen.
3. Check: Evaluationsergebnisse und Teilnahmezahlen auswerten.
4. Act: Aufgabenformate und Lehrmaterial anpassen und im nächsten Semester erneut einsetzen.

Beispiel 2: Lehre - eine Lernstrategie entwickeln

1. Plan: Lernziel und Lernplan für eine Prüfung festlegen.
2. Do: Nach dem Plan lernen und Übungsaufgaben bearbeiten.
3. Check: Ergebnisse von Tests und Altklausuren sowie das eigene Verständnis prüfen.
4. Act: Lernmethode und Zeitaufteilung anpassen, zum Beispiel mehr Verständnisfragen statt Auswendiglernen.

Beispiel 3: Forschung - einen Forschungsprozess organisieren

1. Plan: Forschungsziele, Meilensteine und Datenerhebungsmethoden festlegen.
2. Do: Datenerhebung und Analysen durchführen.
3. Check: Prüfen, ob Datenqualität, Zeitplan und Ergebnisse zur Fragestellung passen.
4. Act: Methoden verfeinern, Zeitplan anpassen und zusätzliche Analysen planen.

Beispiel 4: Verwaltungs - Serviceprozesse optimieren

1. Plan: Ziel definieren, zum Beispiel kürzere Bearbeitungszeiten für Anträge; Maßnahmen planen wie überarbeitete Formulare oder digitale Workflows. Unter digitale Workflows fallen u. a. Online-Formulare, Antragsbearbeitung über ein Portal oder Ticketsystem mit Weiterleitung von Vorgängen an zuständige Stellen.
2. Do: Neue Abläufe einführen und nutzen.
3. Check: Bearbeitungsdauer, Fehlerquoten und Rückmeldungen der Nutzenden auswerten.
4. Act: Prozessschritte vereinfachen, Verantwortlichkeiten klären und den optimierten Ablauf verbindlich einführen.

Dokumentation im PDCA-Prozess

Für die Zusammenarbeit im PDCA-Prozess stehen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung. Der Zoom X unterstützt die Zusammenarbeit in internen Teams hinsichtlich Tools für die gemeinsame Projekt- und Prozessdokumentation aber auch hinsichtlich einfacher laufende Abstimmung im Team (Whiteboards, Notizen, Canvas, Umfragen/Quiz und Team Chat). Bis auf den Team Chat sind alle Tools sowohl über [Webportal](#) und [Zoom Client](#) nutzbar. Der [Team Chat](#) unterstützt als Messenger datenschutzkonform die Kommunikation, zum Beispiel bei der Planung von Maßnahmen oder der Klärung von Ergebnissen. Gleichzeitig lassen sich hierüber Absprachen auch schriftlich in gemeinsamen Kanälen dokumentieren. Damit PDCA an der Hochschule nachvollziehbar und

anschlussfähig bleibt, sollten alle Phasen (Plan, Do, Check, Act) möglichst einheitlich dokumentiert werden. Für die Projekt- und Prozessdokumentation eignen sich zentrale, geteilte Ablagen. An der PH Weingarten können z.B. [Moopaed](#), [bwSync&Share](#) und das Netzwerklaufwerk zur Ablage von Materialien, Protokollen und Ergebnissen genutzt werden. [bwSync&Share](#) ist ein leistungsfähiger Online-Speicherdienst für Mitarbeiter*innen sowie Studierende der Universitäten und Hochschulen in Baden-Württemberg. Fokus liegt auf Synchronisieren und Teilen von Desktop-Daten. Durch die Einbindung von Nextcloud-Apps ist aber auch mit der Web-Anwendung [Nextcloud Office](#) möglich Microsoft Office Dokumente (Word, Excel, PowerPoint) zu bearbeiten, ohne dass ein Download nötig ist. Darüber hinaus können auch mehrere Partner zusammen an einem in Nextcloud Office geöffneten Dokument arbeiten. Daher bieten sich für die eigentlichen Inhalte (z. B. Zielbeschreibungen, Maßnahmenpläne, Auswertungen) Office-Dokumente an, die strukturiert abgelegt und versioniert werden, sodass Beteiligte den PDCA-Zyklus gemeinsam weiterführen können. [Tipps und Tricks für die Nutzung von bwSync&Share](#) werden vom KIT bereitgestellt.

Datenerhebung und Feedback-Tools

Für die Check-Phase steht mit [LimeSurvey](#) ein zentral bereitgestelltes Umfrage-Tool zur Verfügung. Es kann für Lehrveranstaltungsevaluationen, Befragungen zu Serviceprozessen und Projektfeedback genutzt werden. Die mit LimeSurvey erhobenen Ergebnisse fließen in die Auswertung (Check) ein und bilden eine wichtige Grundlage für Entscheidungen in der Act-Phase. Neben LimeSurvey bietet Zoom X in Online- und Hybrid-Veranstaltungen die Möglichkeit, direkt Feedback einzuholen und auszuwerten, zum Beispiel über [Quiz-Funktionen](#) und interaktive [Whiteboards](#). Zudem lassen sich Rückmeldungen zu Inhalten, Methoden und Abläufen unmittelbar in der Lehrsituation sammeln, die später in die Check- und Act-Phasen des PDCA-Zyklus einbezogen werden können.

Für die Planung und Darstellung von PDCA-Zyklen und Maßnahmen können verschiedene Visualisierungstools genutzt werden. Visualisiert werden v.a. Zeitpläne und Meilensteine, Prozesse und Aufgaben (z.B. mit Kanban-Boards). [bwSync&Share Deck](#) eignet sich als Kanban-Board mit Spalten wie Plan, Do, Check und Act. Zoom X Whitboards haben eine Vielzahl an Vorlagen, wie z.B. Kanban-Board und können individueller gestaltet werden. Zoom X Whiteboards können sowohl in Zoom-Meetings als auch unabhängig davon verwendet werden. Anders als das Deck in [bwSync&Share](#) lassen sich die Zoom X Whiteboards nur hochschulintern teilen. Sie lassen sich über die Zoom App öffnen und ermöglichen es, gemeinsam Prozesse zu skizzieren, PDCA-Schritte zu visualisieren, Aufgaben zu clustern oder einfache Ablaufdiagramme zu erstellen. So können hochschulinterne Teams auch außerhalb von Sitzungen Ideen festhalten und weiterentwickeln und diese Darstellungen später wieder in Besprechungen aufgreifen.

Die Kanban-Methode gehört zu den Projekt- und Prozessmanagementmethoden, die sich aufgrund ihrer einfachen Struktur und Handhabung gut im Alltag einsetzen lässt. [Kanban \(Entwicklung\)](#) wird deshalb inzwischen nicht nur in der Produktionssteuerung und der Softwareentwicklung verwendet.

Visualisierung durch Einsatz von Kanban-Boards

Bei der Kanban-Methode steht die Aufrechterhaltung des Arbeitsflusses im Mittelpunkt. Die Projekttafeln, auf denen Haftzettel (z.B. Post-its) zur Visualisierung des Projektstatus oder des Arbeitsstatus zur Visualisierung in Spalten angebracht sind, nennt man Kanban-Boards. Sie sollen auf einem Blick ermöglichen, einen Überblick über den Arbeitsfluss zu erhalten und den Arbeitsstatus,

Probleme und Herausforderungen sofort zu erkennen. Heutzutage sind sowohl physische als auch Online-Boards im Einsatz. Ursprünglich wurden Karten auf Whiteboards im Projektraum aufgehängt. Sie werden in allen Branchen eingesetzt, in denen die Sichtbarkeit des Arbeitsstatus dabei helfen soll die Arbeit zu strukturieren. Da die Kanban-Boards leicht auf spezifische Anforderungen angepasst werden können, lassen sie sich sowohl für eigene Arbeitsabläufe als auch für Arbeiten im Team einsetzen. So kann z.B. auf Unterbrechungen und Verzögerungen bereits frühzeitig reagiert und der Entwicklungsprozess gesteuert werden.

Aufbau bzw. Erstellung eines Kanban-Boards

Für die Erstellung von Kanban-Boards sind vier Schritte nötig, ein fünfter dient dem Arbeitsfluss:

1. **Visualisierung des Arbeits-/Projekt-/Prozessablaufs (= Workflow sichtbar machen):** Sie benötigen ein Whiteboard (physisch oder digital/online). Unterteilen Sie den Ablauf vom Beginn bis zum Ende in verschiedene Schritte und zeichnen Sie für jeden eine Spalte bzw. benennen Sie diese Spalten nach den jeweiligen Schritte, die eine Aufgabe durchläuft, z.B. von „Idee„ bis „Fertig“ oder „to do“, „in progress“, „delayed“, „finished“. Für Team-Boards sollte dieser Schritt bereits gemeinsam durchgeführt werden.
2. **Aufgaben identifizieren und schriftlich erfassen:** Schreiben Sie alle identifizierten Aufgaben auf Haftzettel oder Karten (physisch oder digital). Jede Aufgabe wird eine Karte. Nutzen Sie unterschiedliche Farben für Zuständigkeiten oder Zuordnungen/Arten von Aufgaben.
3. **Platzierung der Aufgaben:** Schreiben Sie jede Sache, an der Sie arbeiten bzw. die ansteht, auf einen separaten (farbcodierten) Haftzettel bzw. Karte. Kleben Sie diesen in der entsprechenden Spalte auf das Board bzw. ziehen Sie bei digitalen Boards die Karte in die entsprechende Spalte. Die Reihenfolge der Karten in jeder Spalte sollte ihre relative Priorität widerspiegeln, d.h. die dringlichsten sollten oben stehen und ggf. mit Frist versehen werden.
4. **Arbeit mit dem Kanban-Board:** Fangen Sie mit den Aufgaben an, die an der Spitze/oben stehen. Wenn eine Aufgabe bereit ist, in die nächste Spalte verschoben zu werden, platzieren Sie diese in der nächsten Spalte am unteren Ende. Ausnahme: Priorisierung wegen früherer Frist.
5. **Aufrechterhaltung eines hohen und beständigen Arbeitsflusses durch Limitierung der Aufgaben:** Das sog. WIP-Limit bezeichnet wie viele Aufgaben sich gleichzeitig maximal in der „in Arbeit“-Spalte befinden dürfen („work in progress“, WIP). Vor allem bei Team-Boards ist wichtig gemeinsame Spielregeln zu definieren und die Kapazität einer Spalte des Kanban-Boards zu begrenzen. Die Begrenzung des WIP hilft dabei, die Anzahl unerledigter Dinge, die auf Ihrem Tisch liegen, im Auge zu behalten. Da es bei Kanban, um den Arbeitsfluss geht, ist es wichtig, dass wenn das Limit erreicht ist, nichts Neues angefangen wird bis etwas Bestehendes fertig ist. Für die kontinuierliche Verbesserung ist es wichtig, dass das Team auch gemeinsam auf das Kanban-Board schaut und ggf. kleine Anpassungen vorgenommen werden. Hierfür muss besprochen werden, ob und wo es sich staut bzw. gut fließt.

Einsatzmöglichkeiten im Hochschulalltag

Kanban-Boards unterstützen dabei, [Workflows](#) in Lehre, Studium, Forschung sowie Verwaltungs- und Servicebereichen sichtbar zu machen. Aufgaben und Maßnahmen werden als Karten angelegt und entlang des gewünschten Ablaufes (Workflow) von „offen“ über „in Bearbeitung“ bis „abgeschlossen“ bewegt. Sie können aber auch wie in den oben dargestellten PDCA-Beispielen angelegt werden. Wie solche Karten aussehen können, wird in den nachfolgenden Beispielen gezeigt. Da manche Aufgaben für denjenigen, der eine Aufgabe bearbeitet weitere Teilaufgaben bedeutet, ist es sinnvoll, dass man

in diesem Fall neben den Team-Boards auch eigene Kanban-Boards erstellt, in denen der Überblick behalten wird, was alles gemacht werden muss, um eine Aufgabe abzuschließen.

Beispiel 1: Lehre - Lehrveranstaltung weiterentwickeln

- „Aufgabenformat anpassen“, „Beispiele ergänzen“, „Evaluation auswerten“ mit z.B. den Spalten Plan, Do, Check, Act.

Beispiel 2: Lehre - Studiengangs- oder Modulorganisation

- Regelbetrieb im Studiengang steuern: wiederkehrende Aufgaben für die Karten sind „Modulhandbücher prüfen“, „Modulhandbuch aktualisieren“, „Prüfungstermine abstimmen“, „Raumplanung koordinieren“, „Website-Infos prüfen“
- Semesterplanung organisieren: „Lehrverteilung abstimmen“, „Lehraufträge klären“, „Stundenplan veröffentlichen“, „Infoveranstaltung für Erstsemester vorbereiten“
- Kommunikation und Gremienarbeit strukturieren: „Fakultätsratsvorlage erstellen“, „Besprechung mit Praxispartnern“, „Protokoll freigeben“, „Beschlüsse umsetzen“
- Studienberatung und Betreuung sichtbar machen: „Beratungsgespräch planen“, „Rückmeldung an Studierende“, „Individuelle Studienpläne prüfen/abstimmen“
- Akkreditierung / Berichte vorbereiten: „Daten zusammentragen“, „Berichtsentwurf schreiben“, „Rückmeldungen einarbeiten“, „Bericht finalisieren“

Beispiel 3: Studien- und Forschungsprojekte

- Für die Prozesssteuerung werden Karten wie „Literaturrecherche“, „Datenerhebung“, „Auswertung“, „Schreiben“ oder „Rückmeldungen einarbeiten“ erstellt. Diese lassen sich je nach Tool auch mit Zuständigkeit, Frist oder Anhängen versehen (z.B. bei [bwSync&Share Deck](#)). Für die Organisation der Projekte wandern diese z.B. von „offen“ über „in Bearbeitung“ zu „abgeschlossen“.

Beispiel 4: Verwaltungs- und Serviceprozesse

- Support-Anfragen: jede Anfrage bekommt eine Karte

From:
<https://zendi.ph-weingarten.de/wiki/> - ZenDi Wiki

Permanent link:
<https://zendi.ph-weingarten.de/wiki/de/scenarios/qm-iterative-processes-and-methods>

Last update: 2026/09/29 12:54

