



Leseprobe

DGQ

Qualitätsmanagement für Hochschulen – Das Praxishandbuch

ISBN (Buch): 978-3-446-44189-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-44397-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44189-7>

sowie im Buchhandel.

# Vorwort

---

Seit in den neunziger Jahren in Deutschland begonnen wurde das Konzept des Neuen Steuerungsmodells („New Public Management“) einzuführen, werden Hochschulen stärker als bisher an ihrer Leistungsfähigkeit gemessen. Um die öffentlichen Verwaltungen zu modernisieren, werden hierbei Managementtechniken aus der privaten Wirtschaft zur strategischen Steuerung an Hochschulen und an anderen öffentlichen Verwaltungen übernommen. Die Hochschulen werden verstärkt als Dienstleister wahrgenommen und stärker an ihrem tatsächlichen Output gemessen. Parallel dazu hat der internationale Wettbewerb zwischen Hochschulen zugenommen.

Beide Entwicklungen erfordern von den Hochschulen, effektive Managementstrukturen zu entwickeln, die ihre Qualität und Leistungsfähigkeit sichern und systematisch weiterentwickeln. Hierbei dürfen aber die für den Erfolg der Hochschule essenziellen Faktoren wie Kreativität, Innovation und Diversität nicht eingeschränkt, sondern müssen vielmehr gestärkt werden. Zudem weisen Hochschulen mit ihren demokratischen hochschulpolitischen Gremien sowie der grundgesetzlich garantierten Freiheit von Forschung und Lehre besondere Strukturen auf, die sich grundsätzlich von denen privatwirtschaftlicher Unternehmen unterscheiden. Viele Aspekte klassischer Managementsysteme und die Prozesse zu deren Einführung können also nicht eins zu eins auf Hochschulen übertragen werden.

In der DGQ-Arbeitsgruppe 360 „Einführung von Qualitätsmanagement an Hochschulen“ haben Experten aus verschiedenen Hochschulen ihre Erfahrungen und ihr Wissen zusammengetragen, wie ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem den besonderen Zielsetzungen und Strukturen von Hochschulen gerecht werden kann. In diesem Praxisbuch zeigen die Autoren Schritt für Schritt, wie ein solches Qualitätsmanagementsystem eingeführt und gestaltet werden kann und wie es die Qualität und Leistungsfähigkeit der Hochschule erhöhen kann. Dabei wird ein starker Fokus auf die Prozessorientierung und den Einsatz von Verbesserungszyklen gelegt. Die relevanten Standards und Normen werden beschrieben und die wichtigsten Begriffe geklärt. Besonders wertvoll sind aber sicher die vielen Beispiele aus über 20 Hochschulen und die Erläuterungen zu typischen Stolpersteinen und wichtigen Erfolgsfaktoren – zum Beispiel die große Bedeutung von Kommunikation und Projektmanagement bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems.

Mit diesem Buch hat die Arbeitsgruppe eine Hilfestellung für Praktiker erarbeitet, die sich in Präsidien, Verwaltungsreferaten und den Fachbereichen der Hochschulen mit dem integrierten Management, der Evaluation von Forschung, Studium und Lehre oder der Qualitätssicherung beschäftigen. Zudem leistet sie einen wertvollen Beitrag, den Qualitätsgedanken auf die spezielle Organisation Hochschule zu übertragen.

Die DGQ dankt dem Obmann der Arbeitsgruppe Herrn Prof. Dr. Johann Janssen, dem Redaktionsteam aus Frau Simone Danz, Frau Karin Eich-Stapf und Frau Elke Sass sowie den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Herrn Prof. Bernd Breutmann, Herrn Prof. Dr. Manfred Hopfenmüller, Frau Andrea Schmid und Herrn Joachim Wagner für ihre hervorragende Arbeit. Weitere Informationen zu den Autorinnen und Autoren sowie den Hochschulen, an denen sie wirken, finden sich im Anhang auf Seite 375. Neben den Autoren haben die Arbeitsgruppe noch unterstützt Frau Berte Khayat (Alice Salomon Hochschule Berlin), Herr Bastian Kretzer (FH Würzburg-Schweinfurt) und Herr Dirk Wirth (Universität Witten-Herdecke GmbH).

Der starke Praxisbezug wäre nicht möglich gewesen ohne die vielen Beispiele, die von allen Autoren sowie von Petra Suwalski (Hochschule Furtwangen, Prof. Dr. Heike Faßbender (TU Braunschweig), Prof. Dr. Bernt Mayer (TH Amberg-Weisen), Bernard Minke und Dr. Kathrin Thumser-Dauth (Universität Stuttgart), Katharina Pechtold (Universität Bremen) und Rihab Abu-Jebara (FH Frankfurt) beigesteuert wurden.

Dank gilt außerdem den Verfassern der Gastbeiträge die sich in Teil II dieses Buches finden: Dr. Annika Boentert und Christine Erlemann (FH Münster), Dr. Stefan Kahl (FHöV NRW) und Dr. Uwe Schmidt (Uni Mainz), die dieses Buch mit ausführlichen Einführungsbeispielen ergänzen, Prof. Dr. Günther Hertel (Palacký University und HS für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen), der einen Beitrag zur Entwicklung des Qualitätskonzeptes verfasst hat, sowie Dr. Andreas Seeberg (Hochschule Darmstadt) für die Überarbeitung der Abschnitte Umweltmanagement und Arbeitssicherheitsmanagement.

Frankfurt, im September 2014

*Dr. Jürgen Varwig*

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Teil 1</b> .....	1
<b>1 Einleitung</b> .....	3
<b>2 Qualitätsmanagement an Hochschulen</b> .....	7
2.1 Rahmenbedingungen .....	8
2.1.1 Das heterogene Zielsystem .....	10
2.1.2 Die finanzielle Ausstattung als Restriktion .....	10
2.1.3 Generelle Bewertungsprobleme bei wissenschaftlichen Leistungen .....	11
2.2 Nutzen und Vorteile .....	12
<b>3 Begrifflichkeiten</b> .....	13
3.1 Qualitätsentwicklung .....	14
3.2 Qualitätskultur .....	15
3.3 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement .....	15
3.4 Akkreditierung, Zertifizierung, Quality Audit und institutionelles Audit .....	18
3.4.1 Akkreditierung .....	18
3.4.2 Zertifizierung .....	19
3.4.3 Was unterscheidet die Zertifizierung von der Akkreditierung? .....	20
3.4.4 Institutionelles Audit bzw. Quality Audit .....	21
3.5 Prozess und Prozessmodell .....	23
<b>4 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine</b> .....	25
4.1 Grundsatz der Motivation .....	26
4.1.1 Motivation der Hochschulleitung .....	26
4.1.2 Motivation der QM-Beauftragten .....	26
4.1.3 Motivation der beteiligten Statusgruppen .....	27
4.2 Grundsatz der Interaktion und Partizipation .....	28
4.2.1 Grundlagen schaffen und Partizipation sicherstellen .....	29
4.2.2 Kommunikationskultur aufbauen und Partizipation fördern .....	29

4.3	Grundsatz der Relevanz .....	31
4.3.1	Klaren Auftrag definieren.....	31
4.3.2	Identifikation mit der Organisation Hochschule herstellen.....	32
4.4	Grundsatz der Klarheit .....	32
4.4.1	Ordnungssystem aufbauen.....	32
4.4.2	Eindeutige Voraussetzungen schaffen .....	33
4.5	Grundsatz der Zeit .....	34
4.5.1	Zeit im Hinblick auf unterschiedliche Ebenen innerhalb der Hochschule.....	35
4.5.2	Zeit als Ressource.....	35
4.6	Grundsatz der Verbindlichkeit.....	36
4.6.1	Verbindlichkeit schaffen.....	36
4.6.2	Verbindlichkeit leben: Qualitätskultur.....	37
4.7	Grundsatz der Offenheit.....	37
4.8	Abschließende Bemerkungen.....	38
<b>5</b>	<b>Wie funktioniert Qualitätsmanagement?</b> .....	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule</b> .....	<b>45</b>
6.1	Führung und strategisches Management.....	51
6.1.1	Zielausrichtung.....	51
6.1.1.1	Mission.....	52
6.1.1.2	Vision .....	53
6.1.1.3	Leitbild .....	54
6.1.2	Die strategische Umsetzung der Ziele .....	56
6.1.2.1	SWOT-Analyse.....	57
6.1.2.2	Balanced Scorecard .....	59
6.1.3	Zielvereinbarungen .....	62
6.1.4	Das prozessorientierte QM-System an der Hochschule einführen .....	65
6.1.4.1	Prozesslandkarte der Hochschule.....	67
6.1.4.2	Prozessmodellierung.....	71
6.1.4.3	Prozessstammblatt.....	82
6.1.4.4	Dokumentation des QM-Systems.....	84
6.1.4.5	Nummernstruktur für Dokumente.....	87
6.1.4.6	Lenkung der Dokumente .....	88
6.1.4.7	Aufbewahrungsfristen.....	91
6.2	Mitarbeitende .....	91
6.2.1	Die Personalpläne unterstützen die Strategie der Hochschule .....	92
6.2.2	Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden entwickelt.....	93
6.2.3	Die Mitarbeitenden handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.....	98
6.2.3.1	Aktive Einbindung: Partizipation.....	98
6.2.3.2	Fairness und Chancengleichheit: Familienfreundliche Hochschule – Gendergerechtigkeit.....	101
6.2.3.3	Fairness und Chancengleichheit: Barrierefreiheit.....	102

6.2.4	Die Mitarbeitenden kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Hochschule.....	105
6.2.5	Die Mitarbeitenden werden belohnt, anerkannt und betreut.....	107
6.3	Partnerschaften und Ressourcen.....	109
6.3.1	Partnerschaften.....	110
6.3.1.1	Partnerschaften für Studium und Lehre.....	110
6.3.1.2	Partnerschaften in Forschung und Transfer.....	112
6.3.2	Ressourcen.....	114
6.3.2.1	Finanzielle Ressourcen.....	114
6.3.2.2	Gebäude, Sachmittel, Material und Energie.....	115
6.3.2.3	Informationen und Wissen.....	119
6.3.2.4	Personal.....	120
6.4	Kernprozesse und Leistungen der Hochschule.....	123
6.4.1	Studium und Lehre.....	124
6.4.1.1	Prozesse in Studium und Lehre gestalten, lenken, verbessern.....	124
6.4.1.2	Leistungsangebote nach den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder entwickeln.....	126
6.4.1.3	Leistungsangebote erstellen und managen, um den laufenden Erfolg der Hochschule bzw. den Ertrag für das Gemeinwohl zu sichern.....	136
6.4.1.4	Leistungsangebote werden effektiv beworben und vermarktet.....	137
6.4.1.5	Stakeholder-Beziehungen werden gemanagt und vertieft.....	137
6.4.2	Forschung.....	138
6.4.2.1	Von der Projektidee zur Durchführung von Forschungsprojekten...	140
6.4.2.2	Durchführung und Dokumentation von Forschungsprojekten.....	141
6.4.2.3	Projektbewertung und Projektabschluss.....	143
6.5	Ergebnisse.....	145
6.5.1	Dimensionen der Ergebnisse.....	146
6.5.1.1	Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität.....	146
6.5.1.2	Perspektive der Stakeholder.....	148
6.5.1.3	Vertikale Perspektive.....	148
6.5.2	Etablierte Methoden zur Ermittlung und Bewertung von Ergebnissen: Audit, Selbstbewertung, Evaluation.....	149
6.5.2.1	Audit.....	149
6.5.2.2	Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell für Excellence.....	152
6.5.2.3	Evaluation im Hochschulbereich.....	152
6.5.2.4	Zusammenfassung: Gemeinsamkeit der Methoden, Evaluation als Überbegriff.....	160
6.6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	162
6.6.1	Einführung.....	162
6.6.2	Beschwerdemanagement, Reklamationsmanagement bzw. Verbesserungsmanagement für Studierende.....	165
6.6.2.1	Allgemeines.....	165
6.6.2.2	Umsetzung an der Hochschule.....	166

6.6.3	Qualitätszirkel.....	170
6.6.4	Managementbewertung (Management-Review) .....	172
<b>7</b>	<b>QM-Modelle und Möglichkeiten der Strukturierung</b> .....	<b>175</b>
7.1	DIN EN ISO 9000 ff.....	175
7.2	DIN EN ISO 29990 .....	178
7.3	Ganzheitliches Qualitätsmanagement (Total Quality Management).....	179
7.3.1	DIN EN ISO 9004 .....	180
7.3.2	EFQM-Modell für Excellence.....	182
7.3.3	EFQM-Selbstbewertung .....	184
7.4	Welches Modell passt am besten zur eigenen Hochschule?.....	187
7.5	Kann man sich an Good-Practice-Beispielen orientieren?.....	188
7.6	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area .....	189
<b>8</b>	<b>Projektmanagement bei der Implementierung eines QM-Systems an einer Hochschule</b> .....	<b>191</b>
8.1	Projektplanung .....	192
8.1.1	Projektvorbereitung.....	192
8.1.2	Ziele des Projekts (Projektdefinition).....	193
8.1.3	Ressourcenplanung .....	195
8.1.4	Projektstrukturplan.....	197
8.1.5	Zeitplanung und Meilensteine .....	198
8.1.6	Kommunikation .....	199
8.1.7	Einsetzen eines Lenkungsteams.....	201
8.1.8	Rolle der Hochschulleitung in der Planungsphase .....	204
8.2	Projektdurchführung .....	204
8.2.1	Verantwortung der Leitung.....	204
8.2.2	Infrastruktur des Qualitätsmanagements.....	205
8.2.3	Schulungen .....	206
8.2.4	Maßnahmen zur Umsetzung.....	208
8.2.5	Entwicklung eines Freigabeverfahrens für die erarbeiteten Prozessmodelle .	210
8.3	Projektelevaluation und Projektabschluss.....	211
8.3.1	Evaluierung und Wirksamkeitsprüfung.....	211
8.3.2	Abschlussbericht.....	212
<b>9</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>215</b>
<b>Teil 2</b>	.....	<b>223</b>
<b>10</b>	<b>Einführung von QM-Systemen an Hochschulen – Beispiele</b> .....	<b>225</b>
10.1	Gemeinsam zur Referenzhochschule – Qualitätsmanagement an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW: Erfolgskritische Faktoren .....	225

10.1.1	Ausgangslage und Vorgehen .....	225
10.1.2	Das Grundkonzept des QM-Systems und seine Umsetzung .....	226
10.1.3	Erfolgskritische Faktoren .....	229
10.2	Kooperative Qualitätsentwicklung – Ein Projekt bayerischer Fachhochschulen für integriertes und systematisches Qualitätsmanagement .....	232
10.2.1	Kurze Vorgeschichte .....	232
10.2.2	Die Projektziele .....	233
10.2.3	Was bedeutet <i>kooperative Qualitätsentwicklung</i> in der Umsetzung? .....	234
10.2.4	Wie arbeitet das Konsortium? .....	235
10.2.5	Was ist bisher konkret passiert? .....	237
10.2.6	Wie geht es weiter? .....	238
10.3	Qualitätsmanagement an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz .....	238
10.3.1	Einführung .....	238
10.3.2	Die Anfänge .....	240
10.3.3	Institutionalisierung und thematische Weiterung .....	242
10.3.4	Von der Evaluation zur internen Akkreditierung .....	244
10.3.5	Lessons Learned .....	246
10.4	Von ersten Schritten zum akkreditierten Qualitätsmanagementsystem: Der Weg der Fachhochschule Münster .....	247
10.4.1	Einleitung .....	247
10.4.2	Das akkreditierte QM-System im Überblick .....	248
10.4.3	Drei Phasen auf dem Weg zu einem etablierten QM-System .....	249
10.4.4	Systempflege .....	254
10.4.5	Fazit .....	256
<b>11</b>	<b>Quo vadis Qualität?</b> .....	259
11.1	Qualität als „Concept“ .....	259
11.1.1	Begriff und Modelle der „Qualität“ sind stets im Fluss .....	259
11.1.2	Wie soll man die Definition des Begriffs „Qualität“ verstehen? .....	260
11.1.2.1	Die weltweit akzeptierte Definition .....	260
11.1.2.2	Die Applikation der <i>Qualitätssicherung</i> für Lehre und Studium .....	261
11.2	Neue Herausforderungen an die inhärenten Merkmale von Organisationen .....	262
11.2.1	Die Komplexität von Forderungen und Erwartungen an Organisationen wächst .....	262
11.2.2	Studium und Lehre sind eine der Kernaufgaben der Hochschule .....	262
11.3	Neue Herausforderungen bei Erfordernissen/Erwartungen (Requirements) .....	263
11.3.1	Neue Herausforderungen in Industrie und Wirtschaft .....	263
11.3.2	Neue Herausforderungen für Studium und Lehre von selbst geführten Hochschulen .....	265
11.4	Zusammenfassung .....	266



<b>Anhang</b> .....	267
<b>1 Weitere Beispiele für QM-Dokumente</b> .....	269
<b>2 Literatur</b> .....	337
<b>3 Abbildungen</b> .....	349
<b>4 Begriffe und Definitionen</b> .....	351
<b>5 Abkürzungen</b> .....	359
<b>6 Verzeichnis der Beispiele</b> .....	363
<b>Index</b> .....	367
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	375

# 4

## Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Soll ein QM-System in der Expertenorganisation Hochschule, einer Organisation mit unterschiedlichen (Fach-)Kulturen und komplexen Ebenen und Strukturen, erfolgreich funktionieren, müssen – viel stärker noch als in einem hierarchisch strukturierten Unternehmen – bestimmte Voraussetzungen besondere Beachtung finden.

Zu klären sind deshalb folgende Fragen:

- Gibt es benennbare Faktoren, die an Hochschulen bei Aufbau und Implementierung eines QM-Systems zum Erfolg führen?
- Gibt es andererseits Faktoren, die sich als typische Stolpersteine entpuppen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen?
- Wie können Stolpersteine zu Steigbügel werden?

Mit der Entscheidung QM einzuführen, wird in den meisten Fällen gleichzeitig auch ein Blick auf die schnittstellenübergreifenden Abläufe und deren Ergebnisse (= Prozessorientierung, vgl. dazu auch Kapitel 2.2 „Nutzen und Vorteile“ und Kapitel 6 „Prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule“) gerichtet: Alltagshandeln, d.h. vertraute und routinierte Abläufe, werden auf den Prüfstand gestellt, reflektiert und gegebenenfalls verändert. Dabei ist zu bedenken: Prozesse innerhalb einer Organisation wie Hochschule erfolgreich zu modifizieren oder neu zu strukturieren und dies im Rahmen der Implementierung eines QM-Systems zu gestalten, gelingt nur durch transparentes Handeln sowie durch eine kontinuierliche Einbindung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure. (Vgl. dazu das Beispiel in Kapitel 10.4.)

Bei der Implementierung von QM folgt jede Hochschule ihrer eigenen Motivationslage. Es dominieren individuelle Vorgehensweisen, und organisationsbedingte Besonderheiten prägen den Einführungsprozess (vgl. dazu auch die Beispiele verschiedener Hochschulen in Kapitel 10, die alle auf die Bedeutung des eigenen Weges hinweisen). Neben aller Individualität lassen sich aber auch hochschultypische Gemeinsamkeiten feststellen.

Anhand von sieben Grundsätzen wird im Folgenden auf Erfolgsfaktoren und Stolpersteine auf dem Weg einer QM-System-Implementierung an Hochschulen eingegangen. Die Ausführungen stützen sich dabei einerseits auf die unverzichtbare Kenntnis von QM-Fachwis-

sen und andererseits auf die konkreten Erfahrungen der Autorinnen und Autoren bei der eigenen Umsetzung von QM an den verschiedenen Hochschulen.

## ■ 4.1 Grundsatz der Motivation

Motivation ist eine der Antriebsfedern während der gesamten Implementierung des QM-Systems (vgl. auch Kapitel 5 „Wie funktioniert Qualitätsmanagement?“). Je nach Statusgruppe, Funktion, Standort, Auftrag oder Arbeitszusammenhang zeigen sich die unterschiedlichen Facetten der Motivation.

### 4.1.1 Motivation der Hochschulleitung

Für die Implementierung eines QM-Systems gibt es an jeder Hochschule andere Gründe: Der Anstoß kann von innen oder von außen erfolgen, d. h.:

- QM kann sich aus einer Organisationseinheit heraus (z. B. einem Fachbereich oder auf Verwaltungsebene) entwickeln (vgl. dazu auch das Beispiel der FH Münster, Kapitel 10.4).
- QM kann infolge von strategischen Entwicklungsschritten des Managements eingeleitet werden (vgl. dazu auch das Beispiel der FHöV NRW, Kapitel 10.1).
- QM kann im Zuge einer Systemakkreditierung Fahrt aufnehmen (vgl. dazu die Beispiele der bayerischen Hochschulen und der Universität Mainz, Kapitel 10.2 und 10.3).
- QM kann im Rahmen einer Projektausschreibung (Ministerien, Stifterverband, Stiftungen etc.) gestartet werden (vgl. dazu auch das Beispiel der FH Münster, Kapitel 10.4).
- QM kann aufgrund der in den Hochschulgesetzen der Länder geforderten QS initiiert sein (vgl. dazu das Beispiel der bayerischen Hochschulen Kapitel 10.2).

Gleich welche Antriebsfeder zugrunde liegt, ein erfolgreiches Gelingen hängt von der klaren Haltung der Hochschulleitung zur Übernahme von Verantwortung für die Implementierung eines QM-Systems ab. Das Präsidium/Rektorat muss Flagge zeigen und sich sichtbar hinter alle QM-Aktivitäten stellen (Borgward 1987; ISO 9001, Kapitel 5: Verantwortung der Leitung; Erfahrungsberichte von Teilnehmer[inne]n beim Workshop Systemakkreditierung, FH Münster 01.12.2011). (Vgl. dazu auch die Hochschulbeispiele der FHöV NRW, Kapitel 10.1 sowie der FH Münster, Kapitel 10.4.)

### 4.1.2 Motivation der QM-Beauftragten

QM braucht motivierte Akteurinnen und Akteure. Eine entscheidende Rolle spielt dabei in erster Linie die/der *Qualitätsmanagementbeauftragte* (QM-Beauftragte) – entscheidend deshalb, weil neben den rein inhaltlichen Tätigkeiten die Geisteshaltung dieser Person wesentlich zum Erfolg beiträgt.

Qualität entsteht nur zum Teil durch die Anwendung der verschiedenen Techniken und Methoden. Von wesentlicher Bedeutung aber ist die Geisteshaltung der Mitarbeiter. (Kamiske 2000)

QM-Beauftragte, die manchmal auch als Qualitätsbeauftragte oder Qualitätsmanagerinnen bzw. Qualitätsmanager bezeichnet werden, sind von der Leitung eingesetzte Personen, die für die Implementierung, Umsetzung und Weiterentwicklung des QM-Systems ihrer Organisation zuständig sind. QM-Beauftragte rekrutieren sich aus unterschiedlichen Berufsgruppen, verfügen in der Regel über fundiertes QM-Fachwissen sowie über ein breites Spektrum an Soft Skills.

Aber nicht immer ist der Verantwortungsbereich der QM-Beauftragten in gleicher Weise definiert. So zeigt sich an den Hochschulen der Autorinnen und Autoren, dass die Zuordnung dieser Personen unterschiedlich geregelt ist bzw. an unterschiedliche Organisationseinheiten erfolgt. Klar festgelegt werden müssen jedoch Kompetenzen und Zuordnungen, die unterschiedlich geregelt sein können (vgl. Kaufmann 2009, S. 19 ff.):

- Als Stabsstelle (Präsidentin/Präsident, Rektorin/Rektor, Vizepräsidentin/-präsident, Vizerektorin/-rektor, Kanzlerin/Kanzler zugeordnet),
- eingegliedert in eine Verwaltungseinheit mit einer/einem Vorgesetzten,
- als Zentrumsmodell (ausgegliederte Einheit mit eigener Leitung, z.B. Zentrum für Qualität(sentwicklung)).

Unabhängig von der Organisationsstruktur muss bei allen QM-Beauftragten die „Grundhaltung des langen Atems“ vorhanden sein: Mit viel Ausdauer und Fingerspitzengefühl schafft es die bzw. der QM-Beauftragte, weitere Akteurinnen und Akteure sowie Statusgruppen zu gewinnen, diese zu Beteiligten zu machen und für eine (kontinuierliche) Mitwirkung zu begeistern. Dabei müssen sich QM-Beauftragte immer wieder mit der Frage beschäftigen, wie die Motivation zur Mitarbeit hochgehalten werden kann. (Vgl. dazu auch Ausführungen aus dem Beispiel der Universität Mainz, Kapitel 10.3.5.)

Neben der Tatsache, dass QM-Beauftragte für die anstehenden Aktivitäten während der Implementierung des QM-Systems intrinsisch motiviert sind, sollten sie sich darüber hinaus auch als Dienstleistende zeigen, d.h. unterstützen, Hilfestellung geben, Serviceleistungen übernehmen. Nutzen und Vorteile von QM für die Hochschulangehörigen sichtbar zu machen, gehört zu den zentralen Aufgaben einer/eines QM-Beauftragten. Für ein erfolgreiches Vorankommen ist diese Haltung eine Grundvoraussetzung und unabdingbar. QM-Beauftragte sind bei der Implementierung und Weiterentwicklung eines QM-Systems „Motor, Katalysator, Koordinator und Dienstleister zugleich“ (Armbruster 2010, S. 21).

### 4.1.3 Motivation der beteiligten Statusgruppen

Ein QM-System erfolgreich aufzubauen, braucht auch an einer Hochschule die Einbeziehung der verschiedenen Statusgruppen. Es stellt sich jedoch die Frage, was Hochschulangehörige motiviert, sich am Aufbau und der Implementierung eines QM-Systems zu beteiligen. Ein wichtiger Faktor ist die Bottom-up-Herangehensweise. Die breite Beteiligung

verschiedener Akteurinnen und Akteure schafft ein Bewusstsein dafür, dass „das, was da passiert, auch etwas mit mir zu tun hat“. Das belegen Erfahrungsberichte aus dem Team der Autorinnen und Autoren (vgl. dazu auch Ausführungen aus dem Beispiel der FHÖV NRW, Kapitel 10.1.2). Eine Einbindung der Statusgruppen ist auch erforderlich, damit die Bedarfe innerhalb der Expertenorganisation *Hochschule* adäquat berücksichtigt werden können (siehe Kapitel 2.1 „Rahmenbedingungen“) und die Hochschule somit ihre typischen Stärken weiter ausbauen kann.

Einerseits fördern Erfolgserlebnisse die weitere Mitwirkung, andererseits werden schon während der Implementierung des QM-Systems Vorteile und Erleichterungen erfahrbar: Einfachheit (z. B. Transparenz von Prozessabläufen), leichte Bedienbarkeit, Nutzungsfreundlichkeit (z. B. Bereitstellen der QM-Dokumente) und verbesserte Prozesse sind große Motivationsfaktoren.

Damit ein implementiertes QM-System auch auf breiter Basis regelmäßig genutzt wird, sollten eine hohe Bedienungsfreundlichkeit sowie ein deutlicher Nutzen für die Anwenderinnen und Anwender sichergestellt sein, unter anderem durch

- einen sehr schnellen Zugang zu den Dokumenten und Informationen,
- ein sehr leicht bedienbares QM-System-Portal,
- die Erleichterung der täglichen Arbeit mit einem transparenten Prozessmanagement,
- die Sichtbarmachung des Nutzens für die Einzelnen sowie für die Fachbereiche/Fakultäten und die gesamte Hochschule.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor: Beim Aufbau eines QM-Systems kann *Lust* auf Veränderungen und auf Neues im Sinne des Change Management entstehen. Die Begeisterungsfähigkeit, neue Wege auszuprobieren, weckt Zielstrebigkeit im Vorgehen und Ideenreichtum in der Umsetzung. Dies kann wiederum einen Motivationskreislauf in Gang setzen.

## ■ 4.2 Grundsatz der Interaktion und Partizipation

Die Organisation Hochschule zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass in den verschiedenen Organisationseinheiten wie der Hochschulverwaltung, den einzelnen Fachbereichen/Fakultäten, den zentralen Einrichtungen und Instituten unterschiedliche Kulturen gelebt werden. Im Sinne einer gelungenen Informations- und Kommunikationskultur besteht eine zentrale Aufgabe der/des QM-Beauftragten darin, Voraussetzungen für den richtigen Umgang mit unterschiedlichen Kulturen zu schaffen und den Informationsfluss über verschiedene Kommunikationswege sicherzustellen. (Vgl. Beispiele der FHÖV NRW, Kapitel 10.1.3, der bayerischen Hochschulen, Kapitel 10.2.4 und der FH Münster Kapitel 10.4.3.)

### 4.2.1 Grundlagen schaffen und Partizipation sicherstellen

Die Praxis zeigt, dass verschiedenste Formen von Interaktion und Kommunikation notwendig sind, um alle Statusgruppen zu erreichen und für eine Beteiligung zu gewinnen. Wesentlich ist diese Erkenntnis bereits zu Beginn, um folgende solide Grundlagen für einen erfolgreichen Start des QM-Projekts zu schaffen:

- Informationsveranstaltungen durchführen,
- die für die Implementierung des QM-Systems/für die Einführung von QM Verantwortlichen bekannt machen,
- Informations- und Kommunikationswege aufbauen und den Informationsfluss aufrechterhalten,
- ein Schulungsprogramm ausarbeiten und Schulungen durchführen,
- das Projekt bottom-up starten und auf ein gesundes Zusammenspiel von Top-down- und Bottom-up-Entscheidung achten,
- unterschiedliche Kulturen beachten und verschiedene Kommunikationswege sicherstellen,
- die verschiedenen Ebenen innerhalb der Expertenorganisation Hochschule beachten und würdigen.

Hochschulen sind in besonderem Maße auf die Partizipation von möglichst vielen Hochschulangehörigen angewiesen. Gerade deshalb sollte hochschulweit bekannt sein, wie die Kommunikations- und Interaktionskanäle funktionieren, wie Zuständigkeiten geregelt sind und der Informationsfluss innerhalb der Hochschule organisiert ist. Nur dann gelingt es, einen großen Kreis von Akteurinnen und Akteuren zu Beteiligten zu machen.

### 4.2.2 Kommunikationskultur aufbauen und Partizipation fördern

Mit Blick auf die unterschiedliche Motivation und die vielfältige Herangehensweise bei der Implementierung von QM-Systemen an Hochschulen erhält der Kommunikations- und Interaktionsprozess an einer Hochschule eine besondere Bedeutung. Erfolgsfaktoren können sich je nach Standort, Blickwinkel, Auftrag, vorhandenen Ressourcen, Phase im Implementierungsprozess etc. unterscheiden. Erfahrungen und Umsetzungsbeispiele aus den Arbeitsbereichen der QM-Beauftragten des Autorenteam belegen, dass eine funktionierende Kommunikationskultur nur aufgebaut werden kann

- durch die Einführung und kontinuierliche Anwendung verbindlicher Kommunikationsinstrumente in der gesamten Organisation,
- durch das Erleben bekannter Kommunikationsstrukturen innerhalb der eigenen Organisation(seinheit),
- durch das permanente Angebot bestimmter Kommunikationssettings seitens der QM-Beauftragten,

- durch die unerschütterliche Ausdauer der QM-Beauftragten bei der Weitergabe von (QM-) Informationen und Wissen.

Eine gut funktionierende Informations- und Kommunikationskultur ist vor allem daran zu erkennen, dass die (verschiedenen) Wege des Informationsflusses allen Hochschulangehörigen nicht nur bekannt sind, sondern auch genutzt werden. Denn zuverlässige, verbindliche und verlässliche Informationsquellen geben Sicherheit im Umgang miteinander und steigern die Nachverfolgbarkeit von Aktivitäten innerhalb einer Organisation. Klare und gelebte Interaktionsstrukturen beleben den Austausch untereinander und erzeugen Offenheit und Transparenz in den verschiedenen Organisationsabläufen. (Vgl. Beispiel der FHöV NRW, Kapitel 10.1.3.)

Darüber hinaus erfordern die demokratischen Strukturen an Hochschulen auf allen Ebenen eine engagierte und partizipative Beteiligung der verschiedenen Organisationseinheiten und deren verschiedener Berufsgruppen. Anregungen und Verbesserungsvorschläge werden berücksichtigt und beleben einen Diskussionsprozess, der für die Weiterentwicklung der Hochschule unverzichtbar ist.

Darüber hinaus sollte auch von der Hochschulleitung eine klare und aktive Kommunikationspolitik unterstützt und (vor)gelebt werden. Ein funktionierendes QM-System kann nur entstehen durch die Mitarbeit und Partizipation vieler verschiedener Akteurinnen und Akteure.

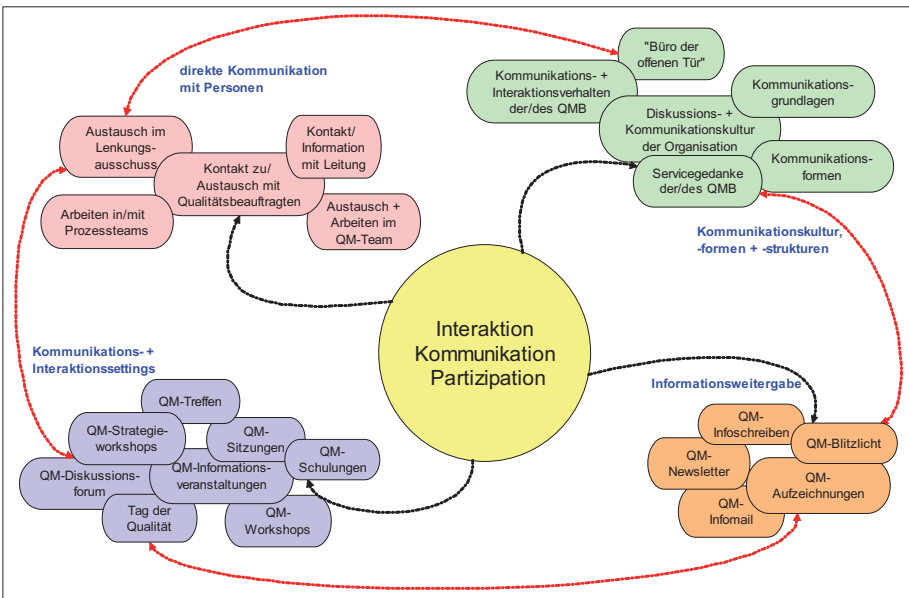


Bild 4.1 Überblick über Interaktions- und Kommunikationsformen bei der Implementierung des QM-Systems (Quelle: HS RheinMain)

## ■ 4.3 Grundsatz der Relevanz

Die Hochschulleitung muss sich in Bezug auf QM ihrer besonderen Rolle bewusst sein und entsprechend agieren. Sie trägt die oberste Verantwortung dafür, die Relevanz von QM innerhalb der Hochschule immer wieder zu unterstreichen. So ist es unerlässlich, zu benennen, welche Ziele und welche Gründe mit der Einführung von QM verfolgt werden. Die Implementierung und Umsetzung muss als bedeutsam für die Zukunft der Hochschule herausgestellt werden. So ist z. B. der Nachweis eines funktionierenden QM-Systems Voraussetzung für eine Systemakkreditierung. (Vgl. dazu auch das Beispiel der FHöV NRW, Kapitel 10.1.1.)

### 4.3.1 Klaren Auftrag definieren

Das Konzept zur Einführung eines QM-Systems einer Organisation muss Antwort geben können auf Fragen

- zum Ziel und zur Zielverfolgung,
- zur Strategie,
- zur Übernahme von Verantwortung,
- zu Zuständigkeiten,
- zum vorgesehenen Zeitfenster,
- zur Verbindlichkeit,
- zur Relevanz für die Hochschule,
- zu den erforderlichen Ressourcen.

Zu Beginn der Implementierung des QM-Systems sollte deshalb ein klarer Auftrag an die QM-Beauftragten erfolgen. Mit einem Auftrag wird auch eine Standortbestimmung vorgenommen, die für den weiteren Verlauf sowie für eine erfolgreiche Implementierung ausschlaggebend ist. Es wird definiert, wo die Hochschule hinsichtlich QM (jetzt) steht, welche Zielrichtung sie verfolgt und wo sie zukünftig stehen will. Damit rückt die Relevanz der (internen und/oder externen) Gründe in den Vordergrund, nämlich die klare Aussage darüber, warum QM eingeführt wird (siehe Kapitel 4.3.1).

Je nach Auftrag und Standort der QM-Beauftragten wird bei der Implementierung und Umsetzung von QM-Systemen an jeder Hochschule ein eigener spezifischer Weg eingeschlagen, der – betrachtet man die in Kapitel 4.1.2 vorgestellten Kompetenzen und Zuordnungen sowie die in Kapitel 4.2.2 vorgestellten Interaktions-, Kommunikations- und Partizipationsmöglichkeiten – sich unterschiedlicher Instrumente bedient, unterschiedlich schnell vorankommt und jeweils einen eigenen (Erfolgs-)Rhythmus entwickelt.

In diesem Zusammenhang verkörpert der Begriff *Standortbestimmung* eine besondere Komplexität, da er sowohl den Ort, d. h. die lokale Zuordnung der QM-Beauftragten, als auch die inhaltliche Komponente, d. h. die Bestimmung des Gesamtprojekts QM an einer Hochschule, in sich vereint. Bestimmung im Sinne von Auftrag bringt darüber hinaus noch die



verschiedenen Motivationslagen und damit die unerlässliche Ebene der personalen Einstellungen und Verhaltensweisen ins Spiel (vgl. dazu Kapitel 4.1).

Um ein funktionierendes organisationskonsistentes QM-System implementieren zu können, muss vor diesem Hintergrund jede Hochschule eigene organisationspezifische Prioritäten setzen.

### 4.3.2 Identifikation mit der Organisation Hochschule herstellen

Ist die Qualitätskultur in der Hochschule wahrnehmbar und erlebbar, kann von einer hohen Identifikation der Hochschulangehörigen mit ihrer Organisation ausgegangen werden – oder anders ausgedrückt, das QM ist in die tägliche Arbeit integriert. Dies auf allen Ebenen der Expertenorganisation Hochschule zu erreichen, ist eine der größten Herausforderungen und einer der größten Stolpersteine. Es stellt sich die Frage, wie bzw. womit die einzelnen Statusgruppen (z.B. die lehrenden und forschenden Professorinnen und Professoren in ihrem Expertenbereich oder die Personalabteilung in der Hochschulverwaltung) von der Relevanz eines QM-Systems für die gesamte Hochschule überzeugt werden können?

Die Praxiserfahrung bei der Implementierung von QM-Systemen an den verschiedenen Hochschulen hat gezeigt, dass sich die Akzeptanz für das QM-System zum einen über die eigene Mitgestaltung und zum anderen über Vertrauen und konkrete Erfolgserlebnisse einstellen kann, z. B. über einen erlebbaren Nutzen, über eine spürbare Arbeitserleichterung, über gewonnene Zeitfenster, über bessere Ergebnisse oder erkennbare Informationswege. Ein besonders wichtiger Faktor dabei: Transparenz. Denn für alle Hochschulangehörigen muss Transparenz hinsichtlich der Verbindlichkeit und der Mitbestimmungsmöglichkeiten gegeben sein. Als Folge werden auch anfangs weniger Überzeugte den Prozess mitgehen, und die Bereitschaft, sich gegebenenfalls auf veränderte bzw. neue Vorgehensweisen einzulassen, erhöht sich. (Vgl. dazu auch Ausführungen aus dem Beispiel der Universität Mainz, Kapitel 10.3.5.)

## ■ 4.4 Grundsatz der Klarheit

Der Grundsatz der Klarheit versucht, die Zusammenhänge zwischen Anforderungen, notwendigen Voraussetzungen und einem geordneten Aufbau eines Ordnungssystems herauszustellen.

### 4.4.1 Ordnungssystem aufbauen

Die Implementierung eines QM-Systems muss geplant und strategisch durchgeführt werden. Strukturen und Prozessmodelle werden dabei in ein klares Ordnungssystem überführt. Unverbundene nebeneinander laufende Aktivitäten werden zu miteinander verbundenen

Abläufen zusammengeführt, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geregelt. (Vgl. dazu auch das Beispiel der FHöV NRW, Kapitel 10.1.3.)

Grundlage für ein funktionierendes System ist ein strukturiertes zielorientiertes Handeln, das sich an festgelegten Zielen, Anforderungen, Voraussetzungen und geplanten Vorgehensweisen orientiert. So sollten z. B. alle für den entsprechenden Geltungsbereich betroffenen Personen Zugang zu den relevanten Informationen und Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartnern haben (Wo sind Leitbild und Zielvereinbarungen abrufbar? Wie sind Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche festgelegt? Wo sind verbindliche Prozesse und Vorlagen zu finden? ...). Für alle Hochschulangehörigen sollten z. B. die Prozesslandkarte bzw. das Prozessportal und die jeweiligen Schnittstellenregelungen nachvollziehbar dargestellt sein. Denn nicht zuletzt hängt die Akzeptanz eines QM-Systems von der Tatsache ab, dass durch das QM auf allen Ebenen Nutzen und Arbeitserleichterungen deutlich werden. Dies setzt strukturierte Planung, klare Prioritätensetzung, Geduld und Ausdauer bei den QM-Beauftragten voraus und kann nur durch konsequente Umsetzung der einzelnen Vorhaben („Meilensteinkonzept“, siehe Kapitel 8.1.5) realisiert werden. Dabei orientiert sich das Vorgehen in jeder Phase an dem klassischen Qualitätskreislauf von Deming (PDCA-Zyklus, siehe z. B. Kapitel 5). (Vgl. dazu auch die Beispiele der verschiedenen Hochschulen in Kapitel 10, die trotz ihrer Unterschiedlichkeit alle auf verschiedene Phasen, Meilensteine, Projektetappen etc., die beim Aufbau eines QM-Systems notwendig waren, zurückblicken.)

#### 4.4.2 Eindeutige Voraussetzungen schaffen

An dieser Stelle wird den Anforderungen an ein QM-System sowie den Zielen und Gründen besondere Beachtung geschenkt, da sie direkt zu Beginn der Implementierung für den Interaktionsprozess innerhalb der Hochschule eine wichtige Rolle spielen.

Anforderungen als Grundlage für den Aufbau eines QM-Systems, z. B.:

- Den Geltungsbereich benennen (für die gesamte Hochschule oder nur für bestimmte Organisationseinheiten),
- Prozesslandkarte erstellen bzw. die relevanten Prozesse/Prozessbereiche benennen (Strukturierung der Prozesse) (siehe Kapitel 6.1.4.1),
- Elemente des QM benennen (z. B. Prozessorientierung, Nachvollziehbarkeit, Steuerungscharakter).

Ziele als Richtschnur bei der Implementierung eines QM-Systems, z. B.:

- Einführen eines Prozessmanagements, um vorrangig die Schnittstellen in den Prozessen zu regeln und die Ablauforganisation zu optimieren sowie die Ergebnisorientierung (als Grundlage für die Zielsetzung und -überprüfung) zu stärken (siehe Kapitel 6.1.4),
- Festlegen einer für die Hochschule wichtigen partizipativen sowie die relevanten Gremien integrierenden Vorgehensweise,
- Einführen und Etablieren von geeigneten Kommunikationsstrukturen, um den Informations- und Kommunikationsfluss zu verbessern,

- Integrieren der getrennt voneinander verlaufenden QS-Verfahren in die QM-Regelkreise, um die Einhaltung und das Erreichen von Qualitätsstandards aktiv zu steuern,
- Entwickeln eines QM-Systems, um die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (siehe Kapitel 6.5.1.1) innerhalb der Gesamtorganisation zu verbessern,
- Entwickeln eines Steuerungssystems, das die bisherigen QS-Verfahren mit dem strategischen Hochschulmanagement abstimmt, um die Qualität sowohl in der Lehre als auch in der Forschung zu optimieren,
- Implementieren eines alle Bereiche der Hochschule umfassenden QM-Systems als Steuerungssystem, das weit über die Ziele einer Systemakkreditierung hinausgeht,
- Entwickeln eines QM-Systems, welches vorwiegend auf die Erfüllung der Anforderungen der Systemakkreditierung ausgerichtet ist.

## ■ 4.5 Grundsatz der Zeit

Auf dem Weg zu einem vernetzten und gelebten QM ist Zeit eine nicht zu unterschätzende Komponente. Dies verdeutlichen unter anderem die Ausführungen der Beispielhochschulen (vgl. Kapitel 10 dieses Bandes) sehr aussagekräftig: So verweisen z. B. die Universität Mainz auf die Gründung des ZQ (Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung) im Jahr 1999, die FH Münster auf erste Projekte im Jahre 2005 und die bayerischen Fachhochschulen auf einen ersten Arbeitskreis von 2007.

Zeit ist facettenreich. Dieser Aspekt sollte daher zu keinem Zeitpunkt aus den Augen verloren werden. Ist z. B. die Entscheidung für die Einführung von QM gefallen, sollte nach der Entwicklung eines Projektstrukturplans (siehe Kapitel 8.1.4) ein angemessener Zeitrahmen festgelegt werden, d. h. eine Verlaufsplanung anhand eines Meilensteinkonzepts (siehe Kapitel 8.1.5) mit kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Etappenzielen.

Im Verlauf des Projekts muss dabei – wie bei jedem Veränderungsprozess – mit den unterschiedlichsten Reaktionen seitens der Betroffenen gerechnet werden: Widerstand und Ablehnung, Desinteresse und Nichtbeachtung, aber auch Neugier und Beteiligung, Lust auf Neues sowie Aktivismus und der Blick nach vorne.

Die Aufgabe der QM-Beauftragten ist es, mit Rückschlägen, Verzögerungen wie auch aktiver Beteiligung motivierend, ordnend und zielgerichtet umzugehen und den Umsetzungsprozess darauf abzustimmen. Dieses Vorgehen benötigt Zeit – gegebenenfalls auch nicht vorhersehbare Zeitfenster – und gestaltet sich in jeder Hochschule unterschiedlich (eigener [Erfolgs-]Rhythmus; siehe Kapitel 4.5.1). Ein klassischer Stolperstein dabei ist der Umgang mit *Bedenkenträgern*. Es ist äußerst wichtig, alle Einwände und Bedenken von Hochschulangehörigen ernst zu nehmen (denn es gibt ja Ursachen dafür), sie zu prüfen und möglichst einvernehmliche und gangbare Lösungen zu suchen. Nur so kann das QM-System bedarfsorientiert entwickelt werden und demzufolge zunehmend auch an Akzeptanz gewinnen. (Vgl. dazu auch das Beispiel der FHöV NRW, Kapitel 10.1.3.)

### 4.5.1 Zeit im Hinblick auf unterschiedliche Ebenen innerhalb der Hochschule

Da QM-Systeme mit nachhaltiger Wirkung nur partizipativ entwickelt werden können (siehe Kapitel 4.2.1), muss ein ausreichender Zeitrahmen dafür berücksichtigt werden. Bei der Festlegung eines Zeitrahmens ist jedoch zu beachten, dass auf den verschiedenen Ebenen der Organisation Hochschule dem Faktor Zeit unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. Vor allem bezüglich der Interessenlage und damit verbunden der Beteiligung an QM-Aktivitäten sind folgende Ebenen zu unterscheiden und gegebenenfalls bei der Zeitplanung zu berücksichtigen:

- die Ebene der Hochschulleitung (Interesse am Gesamtprojekt und an einem funktionierenden QM-System als hochschulweites Steuerungssystem),
- die Ebene einzelner Organisationseinheiten (unter anderem Interesse am Aufbau eines QM-Systems für den Bereich Studium und Lehre als fachbereichseigenes Steuerungssystem),
- die Ebene einzelner Statusgruppen (Interesse an bestimmten Teilaspekten in Bezug auf den eigenen Nutzen),
- die Ebene von Einzelakteurinnen und -akteuren bezüglich bestimmter Teilprojekte (Interesse von Betroffenen einzelner Schnittstellenprozesse),
- die Ebene der QM-Beauftragten (Interesse an einem nutzbringenden QM-System für alle Statusgruppen als Basis für das Entstehen eines Qualitätsbewusstseins und einer gelebten Qualitätskultur),
- die Ebene einzelner Akteurinnen und Akteure (Interesse an guten Ergebnissen und Arbeitserleichterung).

### 4.5.2 Zeit als Ressource

Vor allem sind während der gesamten Umsetzungsphase die Zeitkontingente der bei der Implementierung des QM-Systems beteiligten Akteurinnen und Akteure zu berücksichtigen. Mit Blick auf den laufenden Hochschulbetrieb ist darüber hinaus eine Prioritätensetzung unabdingbar. In diesem Zusammenhang kommt erneut die Hochschulleitung ins Spiel, die auch hier ihrer Verantwortung nachkommen muss, indem sie für eine entsprechende Ressourcenausstattung sorgt. Dies betrifft die Ressource Zeit in folgender Hinsicht:

- Zeit für das Treffen von Entscheidungen berücksichtigen (mit dem Wissen um den Faktor Zeit in einer Organisation wie einer Hochschule mit eigenen Zeitfenstern und Zeitvorgaben),
- Zeit für das Erarbeiten von Prozessmodellen und Teilprojekten mit unterschiedlichen Statusgruppen und unterschiedlichen Arbeitskulturen einplanen,
- Zeit für die Umsetzung und Verzahnung der geplanten Vorhaben auf unterschiedlichen Ebenen einkalkulieren („Mosaiksteine für das Gesamtbild“),

- Zeit für die Würdigung des bereits Erreichten bereitstellen (Erreichen von besonderen Meilensteinen).

## ■ 4.6 Grundsatz der Verbindlichkeit

Es steht außer Frage, dass die Verbindlichkeit ein Garant für ein funktionierendes QM-System ist. Fakt ist aber auch, dass die Implementierung immer wieder begleitet wird

- von dem Infragestellen der Sinnhaftigkeit anstehender QM-Aktivitäten durch einzelne Personen oder verschiedene Gruppen von Akteurinnen und Akteuren,
- von einem schleppenden Vorankommen des Gesamtprozesses und fehlender Erfolge bzw. Erfolgserlebnisse,
- von (temporär) fehlender Unterstützung durch die Hochschulleitung,
- von wechselnden hochschulpolitischen Überzeugungen und Prioritäten,
- von einer (langen) Aufbauphase, in der noch kein erkennbares Ganzes bzw. ein direkter Nutzen wahrnehmbar ist.

### 4.6.1 Verbindlichkeit schaffen

Wird ein hochschulweites QM-System eingeführt, betrifft dies alle Statusgruppen und bedeutet eine absolute Verbindlichkeit, die auf allen Ebenen gelten muss. Ab welchem Zeitpunkt genau gilt diese Verbindlichkeit und worauf bezieht sie sich konkret? Klarheit zur Verbindlichkeit sowie Klarheit zum Umgang mit dem QM-System muss für alle Statusgruppen aus der eindeutigen Beantwortung folgender Fragen erkennbar sein:

- Wie verbindlich ist die Beteiligung beim Aufbau und bei der Umsetzung eines QM-Systems?
- Wie verbindlich ist die Nutzung des QM-Systems nach der Implementierung? Ab welchem Zeitpunkt sind z. B. QM-Dokumente und Prozessabläufe verbindlich zu nutzen?
- Welchen Stellenwert hat das QM-System für die Hochschule und welches verbindliche Handeln lässt sich daraus für alle Hochschulangehörigen ableiten?

Verbindlichkeit zählt zu einer der Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches QM-System. Aufgrund der demokratischen Strukturen in Hochschulen ist die Verbindlichkeit aber erst dann gegeben, wenn sie durch (die) Gremien bestätigt wird.

In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die Bedeutung der Transparenz und der Partizipation über den gesamten Implementierungs- und Umsetzungsprozess hinweg hingewiesen: Für alle Hochschulangehörigen muss kontinuierlich Transparenz hinsichtlich der Verbindlichkeit und der Mitbestimmungsmöglichkeiten gegeben sein.

Eindeutig muss weiterhin ersichtlich sein, ob es sich bei den jeweiligen Inhalten des QM-Systems um eine verpflichtende Regelung (muss bzw. soll) oder eine Empfehlung (kann) handelt. Diese Unterscheidung ist wichtig, um die Abläufe an der Hochschule nicht in unnö-

tigem Maße zu normieren. Gleichzeitig ist auf diese Weise klar ersichtlich, was verpflichtend zu erledigen ist.

Hat ein QM-System nur einen eingeschränkten Geltungsbereich (siehe Kapitel 4.4.2), sind lediglich die vorab festgelegten Organisationsbereiche eingebunden. Aber auch in diesem Falle sind die festgelegten Entscheidungsgremien zu beteiligen.

#### 4.6.2 Verbindlichkeit leben: Qualitätskultur

Verbindlichkeit ist Teil einer organisationsumfassenden Qualitätskultur. Dies wird z.B. dadurch sichtbar, dass

- sich ein Qualitätsbewusstsein darüber, wie z.B. administrative Abläufe organisiert sind, in einem verbindlichen QM-System niederschlägt,
- das QM-System ein verbindliches Nachschlagewerk liefert, auf das sich alle Statusgruppen der Hochschule berufen können,
- verbindlich geregelte Abläufe Vergleichbarkeit und damit gleiche Qualitätsstandards schaffen,
- auch unterschiedliches Handeln in verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb der Hochschule aufgrund der Verbindlichkeit nachvollziehbar ist.

Eine wahrhaft gelebte Qualitätskultur zu erreichen, ist eine große Herausforderung und ein langer Weg. Die Erfahrungen an verschiedenen Hochschulen zeigen: Wird nicht mehr *über* QM gesprochen und werden die anfallenden Aktivitäten im Rahmen von QM nicht mehr als zusätzliche Arbeit empfunden, dann ist QM in die täglichen Abläufe integriert, und es kann von einem qualitätsbewussten Handeln der Statusgruppen ausgegangen werden. Dieses gemeinsame Qualitätsverständnis führt dazu, dass in der Regel automatisch der *Qualitätskreislauf* (PDCA) durchlaufen wird. Ist dieser Status an einer Hochschule erreicht, sind z.B. auch geeignete Voraussetzungen für eine Systemakkreditierung oder eine Zertifizierung geschaffen. (Vgl. dazu auch Ausführungen aus dem Beispiel der FH Münster, Kapitel 10.4.3.)

## ■ 4.7 Grundsatz der Offenheit

Ein weiterer bedeutsamer Faktor bei der Implementierung von QM-Systemen ist die Offenheit. Hochschulen sind dynamische Gebilde und ständigem Wandel unterworfen. Um den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und sowohl den internen als auch externen Anforderungen gerecht zu werden, haben Hochschulen an sich selbst den Anspruch, kontinuierlich Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und ihre Qualitätsstandards stetig zu optimieren. Grundvoraussetzung für einen Erfolg versprechenden Umgang mit Veränderungen ist Offenheit, Offenheit nach innen und nach außen (vgl. auch Kapitel 2 *Stakeholder-Interessen* in diesem Band). Auf unterschiedlichen Ebenen ist es deshalb wichtig, *Antennen* zu entwickeln, die Veränderungen und Neues aufnehmen und zulassen:

- Die Hochschulleitung: Sie sieht z. B. die Notwendigkeit einer neuen oder veränderten strategischen Ausrichtung.
- Einzelne Organisationseinheiten: Sie erkennen einen Veränderungsbedarf z. B. aufgrund von Evaluationsergebnissen.
- Studierende: Sie geben Impulse für Weiterentwicklungen aufgrund ihrer studentischen Erfahrungen.
- Einzelne Lehrende: Sie nehmen z. B. in ihrer Netzwerkarbeit außerhalb der Hochschule Stakeholder-Interessen auf.
- Einzelne Akteurinnen und Akteure: Sie bringen z. B. Innovationsgedanken ins Spiel.

Entscheidend bei der Umsetzung von Veränderungen oder der Einführung von neuen Projekten im Sinne von Weiterentwicklung und Optimierung sind in jedem Falle die Offenheit im Umgang miteinander sowie die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Dies erleichtert,

- Kreativität und Vielfalt zuzulassen,
- unterschiedliche Kulturen und verschiedene Zielsetzungen innerhalb der Hochschule zu beachten und zu würdigen,
- Raum und Möglichkeit zu geben, für neue und veränderte Bedürfnisse angemessene Qualitätsstandards zu entwickeln,
- Optimierungsprozesse auf allen Ebenen zu unterstützen,
- die Vorteile von QM allen Hochschulangehörigen sichtbar zu machen.

## ■ 4.8 Abschließende Bemerkungen

Die Ausführungen in den vorgestellten sieben Grundsätzen *Motivation, Interaktion und Partizipation, Relevanz, Klarheit, Zeit, Verbindlichkeit* und *Offenheit* verdeutlichen einerseits die Erfolgsfaktoren beim Aufbau und der Einführung eines QM-Systems an Hochschulen, verweisen an vielen Stellen aber auch auf Stolpersteine, Risiken und Gefahren. Sie zeigen vor allem auf, wie nahe Stolpersteine und Erfolgsfaktoren beieinanderliegen (können). Auch die Erfahrungsberichte aus dem Team der Autorinnen und Autoren benennen – und dies fast deckungsgleich mit den Beispielberichten aus verschiedenen Hochschulen (siehe Kapitel 10 in diesem Band) – klassische Fallstricke, geben aber vor allem Hinweise auf unverzichtbare Vorgehensweisen und notwendige Grundvoraussetzungen sowie auf die Tatsache, dass es keinen Königsweg für Hochschulen geben kann. Von besonderer Bedeutung ist jedoch die Erfahrung, dass es eines achtsamen Umgangs und eines gewissen Fingerspitzengefühls seitens der QM-Beauftragten bedarf, mit den auftretenden Faktoren umzugehen. Eines der Erfolgsrezepte bei der Einführung von QM-Systemen ist es, Stolpersteine frühzeitig zu erkennen und durch entsprechendes Agieren in Erfolgsfaktoren umzuwandeln.

So kann beispielsweise ein Stolperstein zum Steigbügel werden, indem die/der QM-Beauftragte erkennt, dass unterschiedliche Statusgruppen nicht zu einer konstruktiven gemeinsamen Arbeitsstruktur finden. Behutsam zu intervenieren – z. B. alternative Arbeitsformen

aufzeigen, unterschiedliche Arbeitskulturen zulassen und/oder ein klärendes Gespräch vorschlagen, um Missverständnisse bezüglich Arbeitsbelastung, Zeitfaktor und Zielverfolgung aufzuklären –, entschärft die Konfliktsituation meist frühzeitig und führt zu einem konstruktiven Arbeiten miteinander. Dieses Beispiel zeigt auch die Verzahnung einzelner Grundsätze:

- alternative Arbeitsformen aufzeigen (*Grundsatz Offenheit*),
- unterschiedliche Arbeitskulturen zulassen (*Grundsatz Interaktion und Transparenz*),
- zeitliche Arbeitsbelastung einzelner Organisationseinheiten berücksichtigen (*Grundsatz Zeit*),
- innerhalb eines Schnittstellenprozesses über unterschiedliche Zielverfolgung der verschiedenen Gruppen von Akteurinnen und Akteuren informieren (*Grundsätze Kommunikation, Motivation und Relevanz*).

Die Grundsätze stehen also nicht isoliert nebeneinander, sie haben einen verbindenden Charakter und bedingen sich meist gegenseitig. Dabei ist besonders hervorzuheben: In keiner Phase sollten Interaktion und Kommunikation unberücksichtigt bleiben, denn sie behindern oder beleben Prozesse. Transparenz führt immer zu mehr Klarheit und mehr Akzeptanz.

Abschließend sollten folgende Aspekte nicht unerwähnt bleiben:

- die personelle Ausstattung bei der Implementierung und Umsetzung von QM-Systemen an Hochschulen sowie
- die Ausstattung der QM-Beauftragten bezüglich ihrer Kompetenzen und Verantwortungsbereiche.

QM braucht in erster Linie Akteurinnen und Akteure. Der Erfolg von QM-Systemen hängt nicht zuletzt vom Einsatz dieser Personen ab. Deshalb sollten bei der Implementierung und Weiterentwicklung von QM-Systemen die personellen Ressourcen wie auch die Frage der Kompetenzausstattung der QM-Beauftragten von Anfang an sehr genau geprüft werden.

Jede Hochschule startet QM aus einer eigenen Motivationslage heraus. Je nach Geltungsbereich, finanzieller Ausstattung und Zeitperspektive wird über die personelle Unterstützung der QM-Einführung entschieden. Unstrittig ist, dass die personelle Ausstattung vor allem Auswirkungen auf den zeitlichen Rahmen und damit entweder auf ein zügig umgesetztes oder aber auf ein längerfristig angelegtes (Erfolgs-)Projekt hat.

Gleichzeitig hängt das weitere Gelingen aber auch davon ab, welche Befugnisse, Verantwortungs- und Aufgabenbereiche der/dem QM-Beauftragten übertragen werden. Die Autorinnen und Autoren können diesbezüglich auf die unterschiedlichsten Ausgangssituationen und Verläufe zurückblicken:

- Die/der QM-Beauftragte agierte in der Anfangsphase (meist) alleine,
- ein ganzes QM-Team stand direkt zu Beginn zur Verfügung,
- Tätigkeitsschwerpunkt lag zunächst (noch) in der QS/Evaluation,
- Kompetenzen und Verantwortung verlagerten sich (immer mehr) von der QS zum QM,



- während der QM-Umsetzungsphase konnte (zeitweise) Personal aufgestockt werden,
- Personal musste (zeitweise) reduziert werden.

Abschließend lässt sich festhalten: Unabhängig von der Personalressource und der damit verbundenen Kompetenzvergabe, die in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen sind, kann eine erfolgreiche Umsetzung von QM an Hochschulen nur durch die klare Übernahme von Verantwortung durch die Leitung, den beispiellosen Einsatz der QM-Beauftragten sowie die Partizipation aller Beteiligten gelingen. Bei der Implementierung von QM-Systemen finden sich an vielen Hochschulen ähnliche Stolpersteine, aber ebenso kann auch das Gelingen wiederum auf ähnliche Erfolgsfaktoren zurückgeführt werden. Zusammenfassend erklärt z. B. auch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in seiner Pressemitteilung vom 25.10.2012 (CHE 2012B): „Ohne klaren Auftrag und ausreichende Ressourcen stehen Qualitätsmanager(innen) weitgehend chancenlos vor einer mehrjährigen Herkulesaufgabe, die entsprechendes Durchhaltevermögen erfordert.“ Dies belegen auch die Beispielberichte in diesem Band (siehe Kapitel 10).

Fest steht, dass sich bei allen Hochschulen, die sich in diesen Entwicklungsprozess begeben haben, in einem erfolgreichen und in unterschiedlichen Facetten ausgestalteten QM ein hochschulweites Qualitätsbewusstsein widerspiegelt.