

# Qualitätsmanagement

Kommunikation und Partizipation als  
Schlüsselfaktoren

SARA SCHIEMANN | KATJA DAHLMANN





## Einleitung

Das Hochschulsystem befindet sich im Wandel. So verstärkt sich z. B. der Wettbewerb zwischen Hochschulen um Studierende, wissenschaftliches Fachpersonal und Drittmittel – sowohl national als auch international – und auch die Erwartungen verschiedener interner und externer Anspruchsgruppen steigen stetig (vgl. Kloke 2014, S. 47ff.; Schreiterer 2016). Daher ist es für Hochschulen notwendig, sich angesichts dieser Entwicklungen als unternehmerisch handelnde Organisationen im Wettbewerb zu positionieren und eine systematische Organisationsentwicklung voranzutreiben (vgl. Bischoff/Möth/Pellert 2015). Es sollen neben Prozessen in Lehre und Forschung auch Ressourcen, wie Finanzen und Personal, Verwaltungsleistungen und Führungsmethoden, optimiert werden (vgl. Nickel 2009, S. 166). Hochschulen reagieren u.a. auf diese Anforderungen, indem sie Konzepte zum Qualitätsmanagement aus der Wirtschaft adaptieren und auch eigene Qualitätsmanagementsysteme etablieren (vgl. Bülow-Schramm 2006, S. 22; Hanft/Röbken/Zimmer 2008, S. V-VII). Vor diesem Hintergrund befasst sich der vorliegende Beitrag mit folgenden Fragen:

- Was bedeutet Qualitätsmanagement und welche Merkmale sind auszumachen?
- Welche Besonderheiten und Herausforderungen sind bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen zu berücksichtigen?
- Welche Rolle spielen Kommunikation und Partizipation im Implementierungsprozess?
- Wie können Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen im Implementierungsprozess für die wissenschaftliche Weiterbildung umgesetzt werden?

Zunächst erfolgen die Begriffsbestimmung und die Darstellung zentraler Merkmale des Qualitätsmanagements. Da sich Managementsysteme und Konzepte aus der Wirtschaft nicht exakt auf Hochschulen übertragen lassen, werden anschließend die Besonderheiten und Herausforderungen dargestellt, die es bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen zu berücksichtigen gilt. Aus unserer Perspektive kommt der Qualitätsmanagerin bzw. dem Qualitätsmanager eine moderierende Rolle innerhalb des Entwicklungsprozesses zu, d.h., Widerstände müssen erkannt und sichtbar gemacht werden, Unsicherheiten sind ernst zu nehmen und die Bewältigung von Herausforderungen ist zu unterstützen. Es werden deshalb Kommunikation und Partizipation als Schlüsselfaktoren herausgearbeitet und weiterführend am Beispiel des Bereichs der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock illustriert. Exemplarisch wird aufgezeigt, welche Anspruchsgruppen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in welcher Phase einzubeziehen sind und welche Formen der Kommunikation und Partizipation sich jeweils hierfür eignen.

## Begriffsbestimmung und zentrale Merkmale



**QUALITÄTSMANAGEMENT:** »Alle aufeinander abgestimmte Tätigkeiten des Gesamtmanagements zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität. Sie umfassen üblicherweise die Festlegung der Qualitätspolitik, der Ziele und der Verantwortungen und deren Verwirklichung durch u.a. Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung.«

(Bülow-Schramm 2006, S. 16)

Qualitätsmanagement stellt einen ganzheitlichen Managementansatz dar, der sich an Qualitätszielen orientiert und den Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung verfolgt. Dementsprechend ist auch der ablaufende Prozess dynamisch. Die Implementierung von Qualitätsmanagement umfasst nicht nur die tatsächliche Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung, sondern auch deren Planung und Kontrolle.

Nach der Kontrollphase setzen Aktivitäten und Verbesserungsprozesse ein, die wiederum in die Planung einfließen. Qualitätsmanagement ist somit als fortlaufender Prozess zu betrachten (vgl. Pellert 2004), der nach dem PDCA-Zyklus verlaufen sollte (vgl. Rigbers 2016, S. 298; Zollondz 2011, S. 441f.).

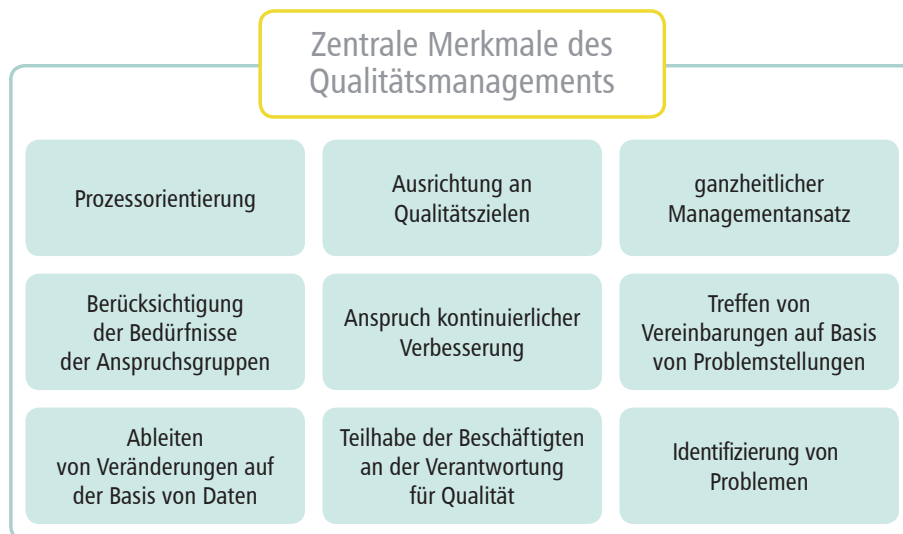


Abbildung 26: Zentrale Merkmale des Qualitätsmanagements

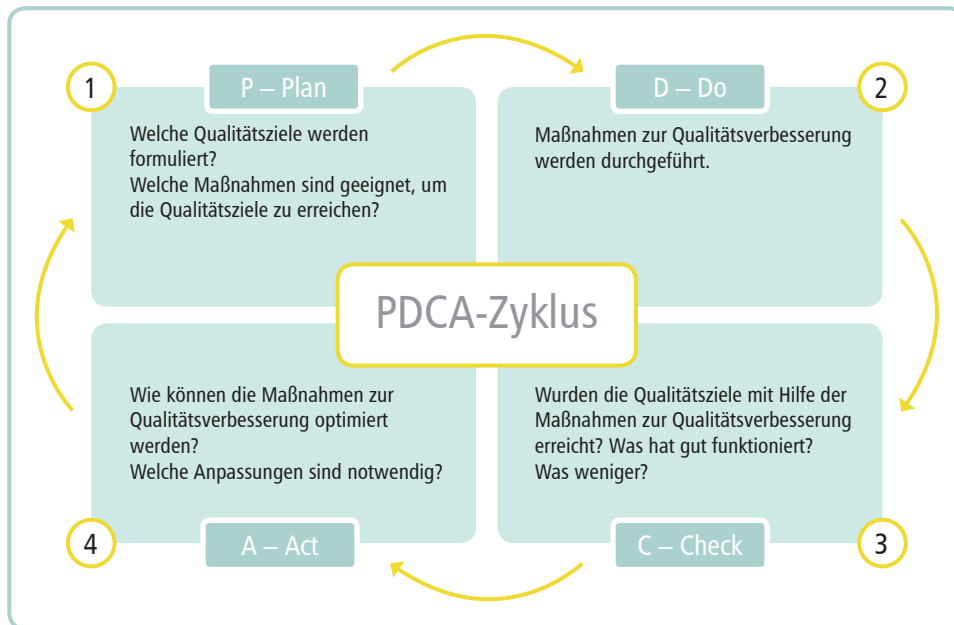


Abbildung 27: PDCA-Zyklus im Prozess des Qualitätsmanagements, Anlehnung an Zollondz 2011, S. 44 ff.; eigene Darstellung



## LITERATURTIPP

- Bülow-Schramm, M. (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Münster (u.a.): Waxmann.
- Weidner, G. (2014): Qualitätsmanagement – Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Hilfen. München: Carl Hanser Verlag.
- Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen des Qualitätsmanagement. Einführung in die Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3. Auflage. München: Oldenbourg.

## Strukturelle Besonderheiten von Hochschule und Herausforderungen

Hochschulen verfügen über spezifische Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen. Sie sind in hohem Maße durch Selbstverwaltung, Dezentralisierung und eine große Anzahl von Netzwerken gekennzeichnet.

Mit Blick auf das Qualitätsmanagement benennen Hanft, Röbbken und Zimmer (2008) folgende Kriterien, anhand derer sich Hochschulen von anderen Organisationen unterscheiden:

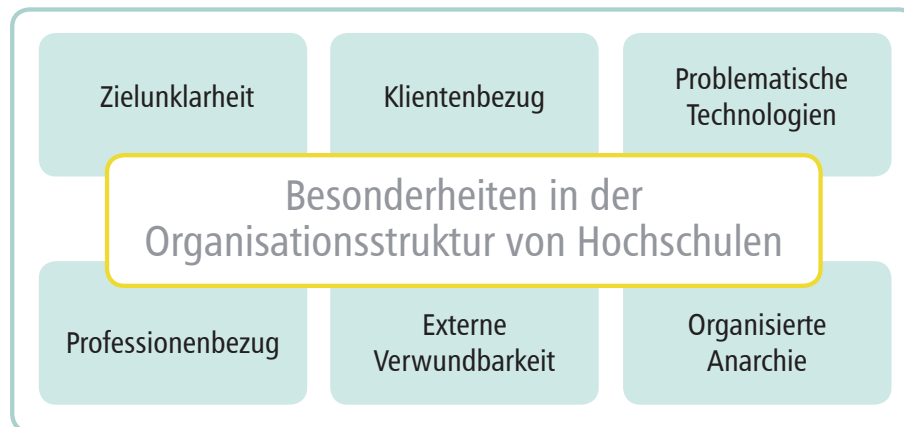


Abbildung 28: Besonderheiten in der Organisationsstruktur von Hochschulen, vgl. Hanft/Röbbken/Zimmer 2008, S. 66ff.; eigene Darstellung

### ZIELUNKLARHEIT

Mit Zielunklarheit bezeichnen Hanft, Röbbken und Zimmer den Umstand, dass Hochschulen aus unterschiedlichen Organisationseinheiten bestehen (Hochschulleitung, Fakultäten, Verwaltung, zentrale Einrichtungen), deren Anspruchsgruppen verschiedene Perspektiven einnehmen und deren Erwartungen es gerecht zu werden gilt. Diese Vielzahl von Zielen steht nicht immer im Einklang zueinander; Qualitätsmanagement erfordert jedoch die Definition eindeutiger Ziele (vgl. Hanft et. al 2008, S. 67).

### KLIENTENBEZUG

Der Klientenbezug äußert sich darin, dass die Studierenden Einfluss auf die Qualitätserfordernisse an Hochschulen haben, da sie aktiv am Bildungsprozess beteiligt sind. Studierende kommen mit unterschiedlichen Bedürfnissen an die Hochschule und bringen dementsprechend verschiedenartige Erwartungen mit (vgl. ebd.).

### PROBLEMATISCHE TECHNOLOGIEN

Problematische Technologien finden sich insofern, als dass es kaum möglich ist, Standards für die Produktionstechnologie, also den Lernprozess, zu entwickeln und Qualität messbar zu machen. Dadurch, dass die Studierenden maßgeblichen Einfluss auf den Verlauf des

Bildungsprozesses haben und dessen Qualität durch das Handeln der Lehrenden und der Lernenden bestimmt wird, ist es schwierig, Standards zu definieren (vgl. ebd., s. 68).

### PROFESSIONENBEZUG

Der Professionenbezug ergibt sich daraus, dass Hochschulen als Organisationen mit komplexen Arbeitsprozessen, z.B. Forschungsaufgaben, zu betrachten sind. Die Expertinnen und Experten, die an Hochschulen agieren, besitzen umfangreiche Fähigkeiten und bringen unterschiedliche Perspektiven bei der Betrachtung von Problemstellungen und Lösungen ein, was wiederum eine Standardisierung von Prozessen erschwert (vgl. ebd.).

### EXTERNE VERWUNDBARKEIT

Externe Verwundbarkeit meint, dass Hochschulen stark von der Außenwelt abhängig sind. Die Öffentlichkeit stellt in hohem Maße Anforderungen an die Organisation, die diese erfüllen muss. Wenn sich die Bedürfnisse und Anforderungen der Öffentlichkeit verändern, sind auch die Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen gezwungen, sich als Organisation anzupassen oder zu verändern (vgl. ebd., S.68f.).

## ORGANISIERTE ANARCHIE

Organisierte Anarchie nimmt Bezug darauf, dass die verschiedenen Bereiche an Hochschulen nur schwach miteinander verzahnt sind. Somit gestaltet sich die Entwicklung von Qualitätszielen für die Gesamtorganisation und damit auch die Motivation und Führung der Expertinnen und Experten als besonders schwierig (vgl. ebd., S. 69).

Die Besonderheiten von Hochschulen stellen das Qualitätsmanagement vor die dargelegten Herausforderungen und begründen, warum Qualitätsmanagementkonzepte aus der Wirtschaft nicht unmittelbar Anwendung finden können. Im Kontext von Hochschulen wird Qualität als multidimensionaler Begriff verhandelt, der Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen berücksichtigt (vgl. Winter & Reil 2002, S. 7). Nach Sigrun Nickel müssen Hochschulen demnach Managementsysteme etablieren, die Management und Wissenschaft

miteinander verknüpfen und Strukturen entwickeln, die gemeinsames Handeln bewirken (vgl. Nickel 2009, S. 78f.). Die Einführung und Verfestigung von Qualitätsmanagementsystemen kann entsprechend nur gelingen, wenn die verschiedenen Anspruchsgruppen der Organisation bereit sind, das vorhandene System auf den Prüfstand zu stellen und den Entwicklungsprozess anzustreben (vgl. Nickel 2014, S. 10f.). Dementsprechend kommt der Qualitätsmanagerin bzw. dem Qualitätsmanager aus unserer Perspektive vor allem die Aufgabe zu, den Veränderungsprozess kontinuierlich zu begleiten und alle Beteiligten zu involvieren. Bevor konkrete Maßnahmen geplant werden, muss die Notwendigkeit der Qualitätsverbesserung gemeinsam herausgearbeitet und ein geteiltes Qualitätsverständnis entwickelt werden. Daran anknüpfend werden im Folgenden Kommunikation und Partizipation als Aspekte fokussiert, da sie diese Prozesse befördern.



## PRAXISTIPP

Analysieren Sie die Rahmenbedingungen:

- In welche Strukturen ist Ihre Organisationseinheit eingebunden?
- Welche Qualitätsaktivitäten und -ziele verfolgt die Gesamtorganisation?

Reflektieren Sie Ihre Rolle als Qualitätsmanagerin bzw. Qualitätsmanager:

- Welches Selbstverständnis haben Sie von Ihrem Aufgabenbereich im Veränderungsprozess?
- Welche Haltung nehmen Sie ein?
- Wie gehen Sie mit Widerständen um?



## LITERATURTIPP

- Hanft, A.; Rübken, H.; Zimmer, M. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Vahlen.
- Kloke, Katharina (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rigbers, A. (2016): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. In: Simon, D.; Knie, A.; Hornborstel, S.; Zimmermann, K. (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik, 2. Vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 297-315.

## Kommunikation und Partizipation als Schlüsselfaktoren

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bedeutet eine systematische Organisationsentwicklung (vgl. Bischoff et al. 2015, S. 7f.) und bewirkt Veränderungsprozesse, die es zu managen gilt (vgl. Bülow-Schramm 2006, S. 122). Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Besonderheiten von Hochschulen gehen mit einer Vielzahl von Herausforderungen für den Aufbau und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems und dem damit verbundenen Change Management (vgl. Lauer 2010) einher. Thomas Lauer (2010) bezeichnet Kommunikation und Partizipation als zwei Erfolgsfaktoren des Change Managements.

### KOMMUNIKATION

Kommunikation schafft Transparenz, da die Information der Beteiligten für einen reibungslosen zielführenden Verlauf eines Veränderungsprozesses besonders bedeutsam ist. Neben den Gründen für die Veränderungen sind die Visionen und Ziele zu benennen. Mit Hilfe von Kommunikation können Widerstände zeitnah sichtbar gemacht und diskutiert werden. Zudem dient Kommunikation der Rückkopplung in Bezug auf bereits erfolgreich vollzogene Veränderungen. Ein weiterer Aspekt ist die soziale Integration. In Veränderungsprozessen ist oft die Zusammenarbeit von Beteiligten notwendig, die bisher keine Berührungspunkte hatten. Dies kann zu Konflikten führen, die durch Kommunikation zu überwinden sind. Kommunikation im Rahmen von Veränderungsprozessen ist am wirksamsten, wenn sie zielgruppenorientiert und persönlich erfolgt und die Informationen den Beteiligten zeitnah und zeitgleich übermittelt werden. Kommunikation nimmt sowohl in der Planungs- als auch in der Durchführungsphase von Veränderungen eine zentrale Rolle ein (vgl. Lauer 2010, S. 105ff.).

### PARTIZIPATION

Partizipation als zweiter Erfolgsfaktor meint die Beteiligung der von den Veränderungen Betroffenen. Durch Partizipation erhöht sich die Motivation der Beteiligten, wird dezentrales Wissen genutzt und eine gleiche Wissensbasis geschaffen. Die Motivation der Beteiligten erhöht sich dadurch, dass sie die Chance bekommen, die Veränderungen mitzugestalten. Indem die Beteiligten selbst als Akteurinnen und Akteure mitwirken, nehmen sie mehr Selbstbestimmung wahr und können

ihre Perspektiven einbringen. Durch Partizipation kann Wissen, insbesondere Spezialwissen, der Beteiligten der verschiedenen Bereiche berücksichtigt werden. Für die Strategiebildung und den Erfolg der gesamten Organisation ist dies besonders wichtig, da eine zentrale Steuerung ohne Partizipation der Beteiligten diesen Aspekt vernachlässigen würde. Zudem unterstützt Partizipation die Kommunikation, denn wenn die Beteiligten selbst an Veränderungen mitwirken, sind sie unweigerlich informiert, und es entsteht eine geteilte Wissensbasis (vgl. Lauer 2010, S. 125ff.).

Für die Deutsche Gesellschaft für Qualität kommt der Qualitätsmanagerin bzw. dem Qualitätsmanager die Aufgabe zu, die verschiedenen Anspruchsgruppen zu erreichen und entsprechend eine Vielfalt an Kommunikationskanälen zu nutzen. Innerhalb der Hochschule ist dafür klar zu kommunizieren, wie die Zuständigkeiten organisiert sind und wie die Kommunikations- und Informationsstruktur funktioniert. Im Implementierungsprozess sollten Bottom-up- und Top-down-Entscheidungen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Durch die aktive Nutzung der verschiedenen Kommunikationskanäle durch alle Beteiligten wird die Kommunikation untereinander angeregt, Transparenz geschaffen und Diskussionsprozesse initiiert, was wiederum Entwicklungsprozesse auslösen kann (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, S. 28ff.).

Sigrun Nickel weist darauf hin, dass sich Prozesse der Organisationsentwicklung über einen langen Zeitraum erstrecken und daher das konstante Engagement aller Beteiligten unabdingbar ist. Für den Aufbau eines effektiven Qualitätsmanagementsystems müssen beispielsweise zunächst Arbeits- und Entscheidungsabläufe dokumentiert, Verantwortlichkeiten definiert sowie Prozesse und Schnittstellen identifiziert werden. Um das Engagement gleichbleibend aufrecht zu erhalten, bilden Kommunikation und Partizipation grundlegende Voraussetzungen. Den Beteiligten sollte ausreichend Raum zur Mitwirkung gegeben werden und individuelle Gegebenheiten einzelner Bereiche sollten Berücksichtigung finden. Eine klare Kommunikation sowie eine systematische Organisation und Moderation sind bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems zwingend notwendig (vgl. Nickel 2014, S. 17f.).



## PRAXISTIPP

Beziehen Sie möglichst alle Anspruchsgruppen und Beteiligten in den Prozess ein:

- Welche Anspruchsgruppen sind zu berücksichtigen?
- In welcher Phase im Veränderungsprozess müssen diese involviert werden?

Finden Sie geeignete Methoden, um Kommunikation und Partizipation anzuregen

- Welche Anspruchsgruppe möchte wie angesprochen werden?
- Was sind geeignete Formen, um die einzelnen Anspruchsgruppen einzubeziehen?



## LITERATURTIPP

- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (2015): Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch. München: Carl Hanser Verlag.
- Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin (u.a.): Springer.
- Nickel, S. (Hg.) (2014): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Arbeitspapier Nr. 163. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung.



## Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen am Beispiel

Im Rahmen der zweiten Phase des Projekts »KOSMOS – Konstruktion und Organisation eines Studiums in offenen Systemen« wurde das Qualitätskonzept für die Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Rostock weiterführend professionalisiert. Im Folgenden werden die Ausgangslage, die Zielstellung sowie die Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock dargelegt, um zu illustrieren:

- Welche Anspruchsgruppen müssen bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock in welcher Phase involviert werden?
- In welcher Form können Kommunikation und Partizipation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen in den jeweiligen Phasen der Einführung umgesetzt werden?

### AUSGANGSLAGE

Die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen agiert im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Wissenschaft und der Verwaltung (vgl. Vogt 2017, S. 10ff.) sowie der Gesellschaft und des Arbeitsmarkts (vgl. Graeßner et al. 2009). Zudem steht sie vor der Herausforderung, mit den Weiterbildungsangeboten die individuellen Bedarfe der Teilnehmenden zu erfüllen. Die Wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Rostock bedient hauptsächlich vier Geschäftsfelder – berufsbegleitende Masterprogramme, Zertifikatsprogramme, hochschuldidaktische Weiterbildung und Projekte. Das Angebotsprofil der Wissenschaftlichen Weiterbildung ist somit vielfältig. Dementsprechend ist das Aufgabenspektrum breit gefächert und durch Komplexität gekennzeichnet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der genannten Geschäftsfelder werden bei der Erfüllung der wissenschaftsorganisatorischen Aufgaben durch zentrale Aufgabenbereiche der Wissenschaftlichen Weiterbildung wie Mediendidaktik, Bildungsmarketing und Controlling unterstützt. Die kontinuierliche Kommunikation mit den Fakultäten und der zentralen Verwaltung der Universi-

tät ist Teil zahlreicher Arbeitsprozesse. Eine Vielzahl der zu erfüllenden Aufgaben – insbesondere in der Planung, Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten – der vier Geschäftsfelder kongruieren und laufen zyklisch ab. Dennoch gestaltet es sich insbesondere bei personellen Veränderungen schwierig, Arbeitsabläufe systematisch zu verankern.

### ZIELSTELLUNG

Die in Kapitel 3 herausgearbeiteten Besonderheiten der Organisation Hochschule können in vollem Umfang auf die Wissenschaftliche Weiterbildung übertragen werden. Als Teilbereich der Universität Rostock ist es zwingend notwendig, ein Qualitätsmanagementsystem für die Wissenschaftliche Weiterbildung zu entwickeln, das mit den Qualitätsaktivitäten und -zielen der Gesamtorganisation (vgl. z.B. Universität Rostock 2016) konform ist. Strategisches Ziel ist es, Qualitätsstandards auf der Organisationsebene und der Ebene der Weiterbildungsangebote zu schaffen. Dafür müssen Arbeitsabläufe standardisiert und transparent gemacht werden. Nur so kann ein professionelles Agieren der Wissenschaftlichen Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Universität kontinuierlich gesichert werden. Die bereits genutzten Elemente der Qualitätssicherung (Akkreditierung und Evaluation) sind zu ergänzen und der Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems notwendig. Es soll ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt werden, welches Prozesse standardisiert, Verantwortlichkeiten festlegt, Schnittstellen definiert und einheitliche Dokumente zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben zur Verfügung stellt.

Zusammengefasst soll das interne Qualitätsmanagementsystem für die Wissenschaftliche Weiterbildung:

- Prozessabläufe standardisieren
- Fehlerpotenzial minimieren
- Transparenz (intern und extern) erhöhen
- Professionalisierung sichern und erhöhen
- sich positiv auf die Qualität der Weiterbildungsangebote auswirken
- Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen erhöhen



## LITERATURTIPP

- **Wissenschaftliche Weiterbildung (2015):** Aufbau eines Qualitätshandbuchs für die Wissenschaftliche Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme mit Maßnahmen zur Zielerreichung. Erarbeitet von Katja Dahmann. URL: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS\\_2015-2017/Veroeffentlichungen\\_KOSMOS\\_2/Aufbau\\_eines\\_Qualitaetshandbuchs\\_Bestandsaufnahme.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS_2015-2017/Veroeffentlichungen_KOSMOS_2/Aufbau_eines_Qualitaetshandbuchs_Bestandsaufnahme.pdf) [28.09.2017].

## KOMMUNIKATIONS- UND PARTIZIPATIONSMASSNAHMEN ZUR ZIELERREICHUNG

Aus ihrem Auftrag heraus agiert die Wissenschaftliche Weiterbildung in einem Spannungsfeld zwischen einer Vielzahl von Anspruchsgruppen:



Abbildung 29: Anspruchsgruppen der Wissenschaftlichen Weiterbildung

### MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER DER WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wissenschaftlichen Weiterbildung stellen die Anspruchsgruppe dar, die am meisten von den Veränderungen betroffen ist. Die Entwicklung eines internen Qualitätsmanagementsystems muss demnach in einem transparenten, partizipativen Prozess erfolgen, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an einbezieht und im Sinne des PDCA-Zyklus (vgl. Kapitel 2) als kontinuierlich zu betrachten ist. Der folgende Fragenkatalog wurde im Projekt »KOSMOS« erarbeitet, um unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Universität Rostock und der aktuellen Struktur der Wissenschaftlichen Weiterbildung gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Qualitätsziele und Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem zu definieren und das Vorgehen transparent zu gestalten.

Folgende Fragen helfen bei der Entwicklung eines internen Qualitätsmanagementsystems:

#### QUALITÄTSZIELE UND ANSPRUCHSGRUPPEN

- Wie definieren wir Qualität?
- Welche Qualitätsgrundsätze definieren wir für uns?
- Welche Qualitätsziele verfolgen wir?
- Welche Anspruchsgruppen gibt es und welche Anforderungen stellen diese an uns?
- Welche Anspruchsgruppen sind aktiv bei der Entwicklung des internen Qualitätsmanagementsystems einzubinden?

#### AUFBAU DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS

- Wie soll das interne Qualitätsmanagementsystem aufgebaut sein?
- Welche Inhalte sollen in das interne Qualitätsmanagementsystem aufgenommen werden?
- Welche Prozesse sollen beschrieben werden und wie sollen diese kategorisiert werden?
- In welchem Maße soll eine Standardisierung erfolgen?
- Wie soll das interne Qualitätsmanagementsystem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden?
- In welcher Form sollen die Prozesse dargestellt werden?

### IMPLEMENTIERUNG DES QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMS

- Wie wird gesichert, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das interne Qualitätsmanagementsystem als Werkzeug zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben nutzen?
- Wie werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Umgang des internen Qualitätsmanagementsystems vertraut gemacht? Ist der Einsatz von Mentorinnen und Mentoren hilfreich?
- Wie wird die Aktualität des internen Qualitätsmanagementsystems gesichert? Wer verantwortet die fortlaufende Aktualisierung nach Abschluss des Projekts »KOSMOS«?

Als zentrale Instrumente zur Förderung von Kommunikations- und Partizipationsprozessen kommen Methoden zur Anwendung, mit deren Unterstützung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Beteiligte direkt in den Prozess eingebunden werden. Zunächst ist Akzeptanz für die Veränderungsprozesse zu schaffen und ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu entwickeln. Dies sollte bereits in der frühen Planungsphase geschehen, z.B. in Form eines Auftaktworkshops. Im Rahmen dieses Workshops sollte die Notwendigkeit für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, das damit verbundene Ziel und die Ergebnisse der Ist-Analyse herausgestellt werden. Es ist zu kommunizieren, wie die Verantwortlichkeiten auf Leitungsebene und im Team verteilt werden, welche Rolle der bzw. die Qualitätsbeauftragte einnimmt und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine Meilensteinplanung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitliche Orientierung bietet, und ein Konzept, was aufzeigt, wie im gesamten Prozess kommuniziert wird und welche Maßnahmen für die Mitwirkung vorgesehen sind, sollten vorliegen.

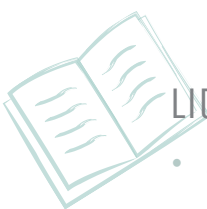
Um die kontinuierliche Kommunikation und Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen Prozessphasen (vgl. PDCA-Zyklus, Kapitel 2) zu gewährleisten, sollten in bestimmten zeitlichen Abständen Qualitäts-Workshops mit dem gesamten Team stattfinden. Dadurch bieten sich in der Planungsphase Möglichkeiten für Diskussionen und es können Erfolge sowie Arbeitsergebnisse präsentiert werden. Während der eigentlichen Implementierung bieten die Workshops nach unserer Ansicht die Möglichkeit, auftretende Probleme und organisatorische Hindernisse zu erörtern. In der Kontrollphase können identifizierte Stärken und Schwächen diskutiert und mögliche Optimierungen identifiziert werden. Während der Verbesserungsphase sollten die Workshops vorwiegend dazu dienen, erreichte Ziele für alle Beteiligten aufzuzeigen und sich zu weiteren Vorhaben auszutauschen.

Zusätzlich können Arbeitsgruppen gebildet werden, die in den verschiedenen Phasen ausgewählte Fragestellungen bearbeiten. In der Planungsphase könnten so notwendige Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die einzelnen Geschäftsfelder der Wissenschaftlichen Weiterbildung erarbeitet werden. In der Implementierungsphase selbst bieten sich konkrete Veränderungsmaßnahmen für die Bearbeitung an; in den Phasen der Kontrolle und Verbesserung könnten effektiv Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden, die dann in den Workshops diskutiert werden.

Die Dokumentation erarbeiteter Ergebnisse und deren Zugänglichkeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für die Transparenz des Gesamtprozesses von hoher Bedeutung. Um eine kontinuierliche Kommunikation sicherzustellen, sollten Informationen in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem zusätzlich über E-Mails verteilt und innerhalb weiterer Beratungsrunden thematisiert werden.

#### STUDIERENDE, TEILNEHMENDE SOWIE ALUMNI

Einzelne Personen, wie Studierende, Teilnehmende sowie Alumni, können indirekt durch standardisierte Evaluationen, z.B. durch den Rückgriff auf vorhandene Evaluationsergebnisse in der Planungsphase, in den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems einbezogen werden. Nachdem die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt ist, kann anhand eines Vergleichs der Evaluationsergebnisse – vor und nach den Veränderungen – überprüft werden, ob die Veränderungen mit Auswirkungen auf die berufsbegleitenden Studienformate positive oder negative Effekte erzielt haben. Mögliche Verbesserungsprozesse können dann initiiert werden. Nach der eigentlichen Implementierung des Qualitätsmanagementsystems bieten sich zudem teilstandardisierte Interviews als Kontrollinstrument an, um konkrete Verbesserungsvorschläge seitens der Studierenden einfließen zu lassen.



#### LITERATURTIPP

- Zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema empfiehlt sich das Kapitel »Evaluation« in dieser Publikation.
- Wissenschaftliche Weiterbildung (2016): Ganzheitliches standardisiertes Evaluationskonzept. Erarbeitet von Katja Dahmann. URL: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS\\_2015-2017/Veroeffentlichungen\\_KOSMOS\\_2/Evaluationskonzept.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS_2015-2017/Veroeffentlichungen_KOSMOS_2/Evaluationskonzept.pdf) (Stand: 28.09.2017).



### LEHRENDE

Die mitwirkenden Lehrenden könnten im Rahmen von Workshops beteiligt werden. In der Wissenschaftlichen Weiterbildung finden jährlich studienformatsbezogene Workshops mit den Dozentinnen und Dozenten statt. In der Planungsphase sollten diese genutzt werden, um die mitwirkenden Lehrenden über das geplante Qualitätsmanagementsystem zu informieren und für diese Anspruchsgruppe relevante Veränderungen zu diskutieren. Zudem könnten Verbesserungsvorschläge und Empfehlungen, die sich nach der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems aus Perspektive dieser Anspruchsgruppe ergeben, im Rahmen dieser Workshops generiert werden. Zusätzlich bieten sich in allen Phasen persönliche Gespräche mit den Dozentinnen und Dozenten an, um Feedback für die Wissenschaftliche Weiterbildung einzuholen.

### UNIVERSITÄTSVERWALTUNG

Eine weitere interne Anspruchsgruppe stellt die Universitätsverwaltung dar. Sowohl der Kanzler als auch die Dezernentinnen und Dezernenten, die als Entscheidungsträger für bestimmte Verwaltungsbereiche agieren, sollten im Rahmen von persönlichen Gesprächen durch die Leitung der Wissenschaftlichen Weiterbildung kontinuierlich einbezogen werden. Bereits zu Beginn der Planungsphase sollten Veränderungen, die aus Perspektive der Verwaltung für die Zusammenarbeit notwendig sind, gesammelt und abgestimmt werden, damit die Veränderungen nicht nur von der Wissenschaftlichen Weiterbildung, sondern auch vom Verwaltungsbereich getragen werden. Im weiteren Verlauf sollten die persönlichen Gespräche genutzt werden, um gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

### HOCHSCHULLEITUNG

Die Hochschulleitung ist durch die strukturelle Verankerung der Wissenschaftlichen Weiterbildung direkt in den Prozess involviert. Die Leitung der Wissenschaftlichen Weiterbildung sollte bereits zu Beginn der Planungsphase mit der Hochschulleitung abstimmen, in welchem Umfang diese über den Fortschritt des Qualitätsmanagementsystems informiert und in den verschiedenen Phasen beteiligt werden möchte. Darüber hinaus ist es wichtig, Vereinbarungen zu treffen, inwiefern die verantwortlichen Gremien über die Qualitätsaktivitäten der Wissenschaftlichen Weiterbildung durch die Leitung informiert werden.

### FAKULTÄTEN

Eine besonders wichtige Anspruchsgruppe der Wissenschaftlichen Weiterbildung stellen die Fakultäten aufgrund ihrer wissenschaftlichen Expertise dar. Nicht alle Hochschullehrenden einer Fakultät sind in die berufs begleitenden Studienformate eingebunden, daher ist es besonders wichtig, die Akzeptanz für die Wissenschaftliche Weiterbildung dauerhaft aufrecht zu erhalten bzw. zu schaffen. Dies sollte bereits in der Planungsphase durch persönliche Gespräche der Leitung der Wissenschaftlichen Weiterbildung mit den Dekaninnen und Dekanen erfolgen. Die persönlichen Gespräche sollten mit der gleichen Zielstellung wie die Gespräche mit der Verwaltung durchgeführt werden. Um eine kontinuierliche Kommunikation und gegebenenfalls Partizipation sicherzustellen, sollten die persönlichen Gespräche mindestens einmal jährlich stattfinden. Nur so kann der Informationsfluss auch beim Wechsel von Dekaninnen und Dekanen aufrechterhalten werden. Workshops, an denen die Dekaninnen und Dekane aller Fakultäten teilnehmen, führten in der Vergangenheit häufig nicht zu den erhofften Ergebnissen, was mit dem Professionenbezug zu begründen ist (vgl. Kapitel 3).

## EXTERNE INSTITUTIONEN

Die Anspruchsgruppe der externen Institutionen umfasst Ministerien, Projektträger, Akkreditierungsagenturen, Netzwerkpartner, Kooperationspartner sowie Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Auch sie sollten nicht unbeachtet bleiben, jedoch erscheint es nicht sinnvoll, sie direkt in den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems einzubeziehen. Ihre Anforderungen an die wissenschaftliche Weiterbildung sollten indirekt einbezogen werden.

Informationen für die kontinuierliche Verbesserung lassen sich zum Beispiel aus Akkreditierungsgutachten, Kooperationsverträgen, Feedback von Projektträgern oder persönlichen Gesprächen mit Ministerien generieren. Um die kontinuierliche Informationsweitergabe an die verschiedenen Anspruchsgruppen in Bezug auf die Qualitätsaktivitäten der Wissenschaftlichen Weiterbildung sicherzustellen, bieten sich unter anderem Informationsveranstaltungen, Newsletter oder das interne Hochschulmagazin an.



## LITERATURTIPP

- Ebel, B.; Kluth, K. (2014): Einführung eines prozessorientierten QM-Systems an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. In: S. Nickel (Hg.): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Arbeitspapier Nr. 163. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, S. 61-70. URL: [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_163\\_Qualitaetsmanagementsysteme\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_163_Qualitaetsmanagementsysteme_2014.pdf) (Stand: 28.09.2017).

## Fazit

Qualitätsmanagement orientiert sich an Qualitätszielen, wobei der Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung verfolgt wird. Hochschulen weisen eine Reihe von strukturellen Spezifika auf, die es bei dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen zu berücksichtigen gilt. Kommunikation und Partizipation bilden relevante Schlüsselfaktoren für die Implementierung; die Einbindung aller Beteiligten ist ausschlaggebend für das Gelingen.

Am Beispiel der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock wurde deutlich, dass sehr unterschiedliche Anspruchsgruppen identifiziert werden können, die in angemessenem Umfang in den Prozess der Qualitätsentwicklung einzubeziehen sind. Dabei ist es wichtig, die jeweils relevanten Informationen und Ergebnisse bezüglich des Qualitätsmanagementsystems weiterzugeben, um jederzeit transparent zu agieren. Die Maßnahmen der Kommunikation und Partizipation müssen je nach Anspruchsgruppe individuell ausgewählt und innerhalb des laufenden Prozesses optimiert werden.



### PRAXISTIPP

- Planen Sie den Einbezug der Beteiligten im Vorfeld.
- Ziehen Sie die Nutzung professioneller Coachings in Betracht.
- Finden Sie zielgruppengerechte Kommunikations- und Partizipationsformen.
- Machen Sie Widerstände sichtbar und schaffen Sie die Möglichkeit zum offenen Austausch.
- Nehmen Sie Unsicherheiten ernst und wertschätzen Sie verschiedene Perspektiven.
- Moderieren Sie den Entwicklungsprozess kontinuierlich.



### LITERATURVERZEICHNIS

- Bischoff, F.; Möth, A.; Pellert, A. (2015): Qualitätsmanagement bedeutet aktive Organisationsentwicklung. In: A. Möth; A. Pellert (Hg.): Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation. Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, S. 7-9. URL: [https://de.offene-hochschulen.de/fyls/398/download\\_file](https://de.offene-hochschulen.de/fyls/398/download_file) (Stand: 28.09.2017).
- Bülow-Schramm, M. (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Münster (u.a.): Waxmann.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (2015): Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch. München: Carl Hanser Verlag.
- Ebel, B.; Kluth, K. (2014): Einführung eines prozessorientierten QM-Systems an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. In: S. Nickel (Hg.): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Arbeitspapier Nr. 163, Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, S. 61-70. URL: [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_163\\_Qualitaetsmanagementsysteme\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_163_Qualitaetsmanagementsysteme_2014.pdf) (Stand: 28.09.2017).
- Graebner, G.; Bade-Becker, U.; Gorys, B. (2009): Weiterbildung an Hochschulen. In: R. Tippelt; A. von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 543-555.
- Hanft, A.; Rübken, H.; Zimmer, M. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Vahlen.

- Kloke, K. (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin (u.a.): Springer.
- Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. 2. Auflage. München (u.a.): Hampp.
- Nickel, S. (2014): Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick. In: dies. (Hg.): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. Arbeitspapier Nr. 163. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, S. 3-25. URL: [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_163\\_Qualitaetsmanagementsysteme\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_163_Qualitaetsmanagementsysteme_2014.pdf) (Stand:28.09.2017).
- Rigbers, A. (2016): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. In: D. Simon; A. Knie; S. Hornbostel; K. Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 297-315.
- Schreiterer, U. (2016): Deutsche Wissenschaftspolitik im internationalen Kontext. In: D. Simon; A. Knie; S. Hornbostel; K. Zimmermann (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 119-138.
- Pellert, A. (2004). Doing Quality – Qualitätsmanagement als Prozess. In: Benz, W.; Kohler, J.; Landfried, K. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Stuttgart: Raabe.
- Universität Rostock (2016): Qualitätskonzept der Universität Rostock für den Bereich Studium, Lehre und Wissenschaftliche Weiterbildung vom 4. April 2016. Amtliche Bekanntmachung. Rostock. URL: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/HQE/Qualitaetsicherung/Qualitaetshandbuch/Grundlagen/Qualitaetskonzept\\_der\\_Universitaet\\_Rostock.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/HQE/Qualitaetsicherung/Qualitaetshandbuch/Grundlagen/Qualitaetskonzept_der_Universitaet_Rostock.pdf) (Stand: 28.09.2017).
- Vogt, H. (2017): Grundfragen wissenschaftlicher Weiterbildung. In: Egger, R.; Bauer, M. (Hg.): Bildungspartnerin Universität. Tertiäre Weiterbildung für eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 3-20.
- Weidner, G. (2014): Qualitätsmanagement – Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Hilfen. München: Carl Hanser Verlag.
- Winter, M.; Reil, T. (2002): Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen. In: dies. (Hg.): Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis. Forum der Hochschulpolitik. Bielefeld: Bertelsmann, S. 6-14.
- Wissenschaftliche Weiterbildung (2015): Aufbau eines Qualitätshandbuchs für die Wissenschaftliche Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme mit Maßnahmen zur Zielerreichung. Erarbeitet von Katja Dahlmann. URL: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS\\_2015-2017/Veroeffentlichungen\\_KOSMOS\\_2/Aufbau\\_eines\\_Qualitaetshandbuchs\\_Bestandsaufnahme.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS_2015-2017/Veroeffentlichungen_KOSMOS_2/Aufbau_eines_Qualitaetshandbuchs_Bestandsaufnahme.pdf) (Stand: 28.09.2017).
- Wissenschaftliche Weiterbildung (2016): Ganzheitliches standardisiertes Evaluationskonzept. Erarbeitet von Katja Dahlmann. URL: [https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS\\_2015-2017/Veroeffentlichungen\\_KOSMOS\\_2/Evaluationskonzept.pdf](https://www.uni-rostock.de/fileadmin/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/KOSMOS_2015-2017/Veroeffentlichungen_KOSMOS_2/Evaluationskonzept.pdf) (Stand: 28.09.2017).
- Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen des Qualitätsmanagement. Einführung in die Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 3. Auflage. München: Oldenbourg.