

DGGI

DGQ-Band 35-02

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR HOCHSCHULEN – DAS PRAXISBUCH

ausgearbeitet von

der Arbeitsgruppe 360 "QM an Hochschulen"

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)

August-Schanz-Straße 21 A, D-60433 Frankfurt am Main

HANSER

Inhaltsverzeichnis

Teil 1	i
1 Einleitung	3
2 Qualitätsmanagement an Hochschulen	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
3 Begrifflichkeiten	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
4 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	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
5	Wie funktioniert Qualitätsmanagement?	41
6	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule	45
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
7	QM-Modelle und Möglichkeiten der Strukturierung	175
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
8	Projektmanagement bei der Implementierung eines QM-Systems an einer Hochschule	191
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	Projektevaluation und Projektabschluss	211
8.3.1	Evaluierung und Wirksamkeitsprüfung	211
8.3.2	Abschlussbericht	212
9	Fazit	215
Teil 2		223
10	<u>Einführung</u> von QM-Systemen an Hochschulen – Beispiele	225
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
11	Quo vadis Qualität?	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 für Lehre und Studium</i>	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

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