

FACHBEITRAG · EINORDNUNG

Hochschulsteuerung · Qualitätsmanagement · Prozessmanagement · Digitalisierung

Teil 2

Der Anwendungsbereich eines Qualitätsmanagementsystems

Die Festlegung des Anwendungsbereichs als zentrale
Organisationsentscheidung.

Mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems stellt sich schnell die grundlegende Frage, für welche organisatorischen Bereiche und Prozesse es gelten soll.

Henning Rudewig
19. Februar 2026

Die Festlegung des Anwendungsbereichs als zentrale Organisationsentscheidung.

Ausgangspunkt Teil 1: Der organisatorische Rahmen

Im ersten Beitrag dieser Reihe habe ich beschrieben, dass Hochschulen über eine Vielzahl von Instrumenten der administrativen Steuerung verfügen. Budgetierungsprozesse, Zielvereinbarungen, Berichtswesen oder interne Prüfverfahren prägen den Alltag der Wissenschaftsadministration und schaffen Verbindlichkeit.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass diese Instrumente häufig nebeneinanderstehen und unterschiedlichen Logiken folgen. Berichtswesen, Prozessbeschreibungen und strategische Zielsetzungen greifen nicht immer selbstverständlich ineinander.

Genau hier kann Qualitätsmanagement, z.B. auf Basis der DIN EN ISO 9001, ansetzen. Es hilft, diese Instrumente in einen nachvollziehbaren Zusammenhang zu bringen und damit einen organisatorischen Rahmen für die Wissenschaftsadministration zu schaffen.

Daraus ergibt sich jedoch unmittelbar eine praktische Frage. Für welchen Teil der Hochschule soll ein solches System eigentlich gelten?

Wenn für die Wissenschaftsadministration ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut wird, muss sein Anwendungsbereich festgelegt werden. Damit verbindet sich die Frage, für welche Prozesse dieses System gelten soll.

Diese Frage wirkt zunächst technisch. In Wirklichkeit berührt sie eine grundlegende Organisationsentscheidung. Hochschulen bestehen aus Bereichen mit unterschiedlichen Aufgaben und Entscheidungslogiken. Forschung, Lehre und Weiterbildung orientieren sich an wissenschaftlichen Maßstäben und fachlichen Diskussionen. Die Wissenschaftsadministration verfolgt dagegen eine andere Aufgabe. Sie organisiert rechtssichere Verfahren, stellt Ressourcen bereit und sorgt dafür, dass wissenschaftliche Arbeit organisatorisch möglich wird.

Gerade deshalb ist es sinnvoll, den Anwendungsbereich eines Qualitätsmanagementsystems bewusst zu definieren.

Akkreditierung als bestehender Qualitätsrahmen

Im Bereich von Studium und Lehre existiert bereits ein klar strukturierter Rahmen der Qualitätssicherung. Studiengänge werden akkreditiert, Lehrangebote evaluiert und Weiterentwicklungen in geregelten Verfahren diskutiert. Diese Verfahren orientieren sich an wissenschaftlichen Kriterien und schaffen eine strukturierte externe Rückkopplung. Akkreditierung ist damit ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen.

Die Wissenschaftsadministration steht jedoch vor einer anderen Herausforderung. Hier geht es weniger um wissenschaftliche Bewertung als um verlässliche organisatorische Abläufe. Verwaltungshandeln bewegt sich in einem Gefüge aus rechtlichen Vorgaben, haushaltsrechtlichen Grundsätzen, organisatorischen Zuständigkeiten und wachsenden Anforderungen an Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Entscheidungen müssen rechtsstaatlichen Prinzipien folgen, Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt werden und Verfahren auch unter Bedingungen zunehmender Digitalisierung konsistent funktionieren.

Gerade in diesem Umfeld wird deutlich, dass Qualität in der Wissenschaftsadministration vor allem durch klare Strukturen, abgestimmte Prozesse und nachvollziehbare Verantwortlichkeiten entsteht.

Supportprozesse der Wissenschaftsadministration

Viele Hochschulen konzentrieren sich zunächst auf die Supportprozesse der Wissenschaftsadministration. Dazu gehören etwa Personalverfahren, Finanzprozesse, administrative Abläufe im Studierendenservice oder die organisatorische Betreuung von Drittmittelprojekten. Auch IT und Infrastrukturservices zählen typischerweise zu diesen Unterstützungsprozessen. Diese Prozesse bilden gewissermaßen das organisatorische Gerüst der Hochschule. Sie ermöglichen Forschung, Lehre und Weiterbildung, ohne selbst Teil der wissenschaftlichen Arbeit zu sein.

Gerade deshalb lassen sich hier Prozesse beschreiben, Verantwortlichkeiten klären und Abläufe prozessorientiert abstimmen.

Ein Beispiel sind Verfahren zur Beauftragung von Lehrbeauftragten. Rechtliche Vorgaben, Fakultätsentscheidungen und administrative Abläufe greifen hier eng ineinander.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass organisatorische Spielräume unterschiedlich genutzt werden. In manchen Fällen werden Abläufe unterschiedlich vorbereitet, Abstimmungen folgen nicht immer derselben Reihenfolge und Fristen werden verschieden gehandhabt. Dadurch können vergleichbare Verfahren zwischen Fakultäten unterschiedlich ablaufen.

Gerade an solchen Stellen wird sichtbar, wo Qualitätsmanagement ansetzen kann. Es geht nicht darum, rechtliche Vorgaben zu verändern, sondern vorhandene Prozesse transparenter zu machen, Abläufe besser aufeinander abzustimmen und gegebenenfalls zu klären, welche Vorgehensweise sich organisatorisch bewährt hat.

So entsteht schrittweise ein gemeinsames Verständnis darüber, wie administrative Verfahren gestaltet sein sollen.

Die Bedeutung der Schnittstellen

Die Abgrenzung zwischen Wissenschaftsadministration und akademischem Bereich bedeutet nicht, dass beide Bereiche getrennt voneinander arbeiten. Im Gegenteil: In vielen zentralen Verfahren greifen wissenschaftliche Entscheidungen und administrative Abläufe eng ineinander.

Gerade an diesen Schnittstellen entstehen viele der organisatorisch anspruchsvolleren Prozesse einer Hochschule. Fakultäten treffen fachliche Entscheidungen, während die Wissenschaftsadministration die organisatorischen Voraussetzungen dafür bereitstellt und Verfahren koordiniert. Beide Bereiche arbeiten dabei eng zusammen und bringen unterschiedliche Perspektiven in die Gestaltung der Abläufe ein.

Wissenschaft und Verwaltung folgen dabei unterschiedlichen Funktionslogiken. Während wissenschaftliche Entscheidungen häufig kollegial und fachbezogen getroffen werden, arbeitet die Wissenschaftsadministration innerhalb klar definierter Verfahren und formalisierter Abläufe.

Diese unterschiedlichen Perspektiven treffen in vielen alltäglichen Prozessen unmittelbar aufeinander. Ein Beispiel ist die Änderung einer Prüfungsordnung. Fakultäten und Senat entscheiden über fachliche Inhalte und Prüfungsformen, während gleichzeitig organisatorische Fragen geklärt werden müssen, etwa Fristen, Dokumentation oder die Umsetzung im Campusmanagementsystem.

Der Gestaltung der Schnittstellen kommt hier besondere Bedeutung zu. Wenn die Abläufe nicht klar abgestimmt sind, entstehen schnell unnötige Abstimmungsschleifen oder unterschiedliche Verfahrensweisen zwischen den beteiligten Bereichen.

Qualitätsmanagement leistet an diesen Punkten einen wichtigen Beitrag. Es hilft, Schnittstellen sichtbar zu machen, Verantwortlichkeiten klarer zu definieren und Abläufe so zu strukturieren, dass wissenschaftliche Entscheidungen und administrative Verfahren besser aufeinander abgestimmt sind.

Gerade dort, wo Wissenschaft und Administration eng verzahnt sind, entscheidet sich häufig, ob organisatorische Verfahren reibungslos funktionieren oder unnötige Komplexität entsteht.

Scope und begründete Ausschlüsse

Mit der Festlegung des Anwendungsbereichs ist eine zweite organisatorische Entscheidung verbunden.

Nicht jede Regelung eines allgemeinen Managementstandards ist automatisch für administrative Prozesse relevant. In vielen Systemen besteht ausdrücklich die Möglichkeit, einzelne Anforderungen begründet auszuschließen, wenn sie für den jeweiligen organisatorischen Kontext keine Rolle spielen.

Gerade deshalb ist es sinnvoll zu prüfen, welche Anforderungen tatsächlich zur Organisation passen und welche nachvollziehbar ausgeschlossen werden können.

Qualitätsmanagement entfaltet seine Wirkung nicht durch maximale Vollständigkeit, sondern durch organisatorische Klarheit. In komplexen Organisationen wie Hochschulen hilft eine klare Definition des Anwendungsbereichs zusammen mit begründeten Ausschlüssen dabei, Systeme praktikabel zu halten.

Was daraus folgt

Die Diskussion über Qualitätsmanagement an Hochschulen wird häufig aus der Perspektive von Studium und Lehre geführt. Diese Perspektive ist wichtig, beschreibt jedoch nicht das gesamte System Hochschule.

Auch in der Wissenschaftsadministration prägen zahlreiche Prozesse den Alltag der Hochschulen. Personalverfahren, Finanzprozesse, Prüfungsorganisation oder Drittmittelverwaltung erfordern verlässliche Abläufe und eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten.

Ein Qualitätsmanagementsystem kann hier ein sichtbarer Ausdruck professioneller Organisation sein. Es zeigt, dass auch administrative Prozesse bewusst gestaltet werden und den Anspruch haben, nachvollziehbar und verlässlich zu funktionieren.

Qualitätsmanagement in der Wissenschaftsadministration organisiert nicht wissenschaftliche Inhalte. Es schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, dass wissenschaftliche Arbeit zuverlässig stattfinden kann.

Wissenschaft braucht Freiheit in der Sache und Verlässlichkeit in den Prozessen.

Ausblick: Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe

Mit der Definition des Anwendungsbereichs und eventueller Ausschlüsse ist ein wichtiger Schritt getan. Doch ein Qualitätsmanagementsystem entfaltet seine Wirkung nicht allein durch Prozessbeschreibungen oder organisatorische Regelungen.

Entscheidend ist, ob Führung bereit ist, Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu klären und Entscheidungen an vereinbarten Strukturen auszurichten.

Genau darum wird es im dritten Teil dieser Reihe gehen. Denn Qualitätsmanagement in der Wissenschaftsadministration ist am Ende weniger eine Frage von Methoden als eine Frage von Führung.