

# Teil 1

## Jenseits der Akkreditierung: Qualität in der Wissenschaftsadministration

Extern auditierte Qualitätsstrukturen in der Wissenschaftsadministration

Während Qualität in Studium und Lehre institutionell abgesichert ist, fehlt in der Wissenschaftsadministration ein vergleichbarer Rahmen.

Henning Rudewig  
19. Februar 2026

## **Jenseits der Akkreditierung: Qualität in der Wissenschaftsadministration**

### **Zur Motivation für ein extern auditiertes Qualitätsmanagement in der Wissenschaftsadministration**

#### **Qualitätspolitik jenseits von Studium und Lehre**

Im Fachbeitrag „Wann wird Qualitätspolitik wirksam?“ habe ich gezeigt, dass Qualitätspolitik an Hochschulen ihre Wirkung nicht durch formale Festschreibungen entfaltet, sondern durch ihre konsequente Umsetzung in Ziele, Prozesse und Entscheidungen. Diese Logik ist im Bereich Studium und Lehre rechtlich und institutionell vergleichsweise stark abgesichert, da

Akkreditierungsanforderungen diesen Bereich verbindlich und in festen Zyklen strukturieren.

Für die Wissenschaftsadministration existiert ein vergleichbares externes Verfahren nicht. Damit entsteht eine strukturelle Schiefelage. Während Qualität in Studium und Lehre verbindlich abgesichert ist, beruht sie in der Wissenschaftsadministration bislang stärker auf Erfahrung, Engagement und gewachsener Praxis als auf einem formalen Ordnungsrahmen.

Die Orientierung an der DIN EN ISO 9001 kann hier bewusst diesen Ordnungsrahmen schaffen, ohne die unterschiedlichen Logiken zu vermischen. Damit wird erstmals eine strukturelle Verbindlichkeit erzeugt, die funktional mit der Akkreditierung vergleichbar ist, ohne deren Gegenstand oder Verfahren zu kopieren. Systemakkreditierung und ISO-Zertifizierung verfolgen unterschiedliche Zwecke, adressieren unterschiedliche Bereiche und ergänzen sich gerade deshalb. Steuerungsmäßig stellt sich damit eine unbequeme Frage:

Warum wird Verbindlichkeit in Studium und Lehre als selbstverständlich akzeptiert, während vergleichbare Anforderungen in der Wissenschaftsadministration oft als Einschränkung und unnötiger Mehraufwand empfunden werden?

Vor diesem Hintergrund hat sich die RWU bewusst dafür entschieden, diesen Weg zu gehen und für die Wissenschaftsadministration einen extern auditierten Ordnungsrahmen einzuführen.

Ausschlaggebend waren konkrete Erfahrungen aus der hochschulischen Praxis, die deutlich gemacht haben, dass Qualitätspolitik in der Wissenschaftsadministration ohne verbindliche Struktur an Grenzen stößt. Dieser Schritt ist an Hochschulen keineswegs üblich und wird bewusst als lernendes Experiment verstanden, nicht als Blaupause.

Die Wissenschaftsadministration arbeitet in der Praxis hoch leistungsfähig. Dieses Leistungsniveau beruht vielfach auf Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein und gewachsenen Routinen. Dieses Modell trägt im Alltag gut, stößt jedoch dort an Grenzen, wo Rahmenbedingungen sich ändern, Aufgaben komplexer werden oder zusätzliche Anforderungen hinzukommen. In solchen Situationen zeigt sich weniger ein Mangel an Kompetenz als vielmehr das Fehlen eines gemeinsamen strukturellen Rahmens. Qualität muss dann immer wieder situativ abgesichert werden, statt auf klaren, verlässlichen Grundlagen aufzubauen. Genau an diesem Punkt setzt ein systematisch ausgestaltetes Qualitätsmanagement an, ohne die bestehende Praxis in Frage zu stellen.

*Strategische Zielsetzungen brauchen operative Absicherung*

Strategische Zielsetzungen entfalten ihre Wirkung nicht dadurch, dass sie beschlossen werden. Sie entfalten ihre Wirkung erst dort, wo sie im administrativen Alltag verlässlich umgesetzt werden. Solange diese Übersetzung fehlt, bleiben Strategien gut formulierte Absichtserklärungen, aber keine wirksame Steuerung.

Die Aufgabe der Wissenschaftsadministration ist es vor allem, Studium und Lehre zu ermöglichen und die Hochschule in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Strategische Zielsetzungen wie Qualität in Studium und Lehre, Weiterentwicklung der Hochschule oder die Sicherung tragfähiger Rahmenbedingungen sind deshalb kein abstrakter Anspruch, sondern Teil des täglichen Verwaltungshandelns. Der Beitrag der Wissenschaftsadministration besteht darin, diese Zielsetzungen im Alltag wirksam werden zu lassen.

Damit das gelingt, müssen strategische Ziele in verlässliche Prozesse übersetzt werden.

Akkreditierungsanforderungen und -verfahren übernehmen diese Funktion für Studium und Lehre. Sie setzen fachliche Qualitätsmaßstäbe, schaffen Verbindlichkeit und sorgen für regelmäßige Überprüfung. Für die Wissenschaftsadministration fehlt ein vergleichbarer Ordnungsrahmen bislang. Ein an der DIN EN ISO 9001 orientiertes Qualitätsmanagementsystem schließt diese Lücke. Es greift die Logik der Akkreditierung auf und überträgt sie auf jene administrativen Bereiche, die entscheidend dafür sind, dass Studium und Lehre funktionieren.

In der Praxis zeigt sich der Bedarf oft dort, wo strategische Zielsetzungen im administrativen Alltag unterschiedlich umgesetzt werden. Ein typisches Beispiel sind Berufungsverfahren oder die Prüfungsorganisation. Die fachlichen Anforderungen sind hier klar, die Qualitätsmaßstäbe durch Akkreditierung gesetzt. Wie diese Verfahren administrativ vorbereitet, dokumentiert und begleitet werden, ist jedoch oft unterschiedlich geregelt. Qualitätsmanagement setzt genau an dieser Stelle an. Es sorgt nicht für Gleichförmigkeit, sondern dafür, dass die administrativen Abläufe die fachliche Qualität verlässlich unterstützen.

### **Kundenzufriedenheit als Frühwarnsystem**

Ein weiteres wichtiges Motiv ist die Einbindung von Kundenzufriedenheit als Steuerungsgröße in der Wissenschaftsadministration. Der Kundenbegriff ist im Hochschulkontext nicht eindeutig und wird häufig entweder reflexhaft abgelehnt oder unkritisch übernommen. In dem Beitrag zur Frage, wer im Hochschulkontext überhaupt als Kunde verstanden werden kann, argumentiere ich, dass Kundenzufriedenheit nicht als Serviceversprechen, sondern als funktionale Rückmeldung zu administrativen Leistungen zu verstehen ist.

In der Praxis äußern sich Qualitätsprobleme selten in formalen Beschwerden. Sie zeigen sich in wiederkehrenden Rückfragen, parallelen Informationswegen oder informellen Umgehungslösungen. Typische Beispiele sind mehrfach gestellte Rückfragen zu Drittmittelprozessen, unterschiedliche Auskünfte etwa an Studierende und Lehrende oder informelle Absprachen, um formale Verfahren zu umgehen.

Diese Muster sind keine Randphänomene, sondern frühe Hinweise darauf, dass Prozesse aus Sicht der Nutzenden nicht konsistent funktionieren. Ein Qualitätsmanagementsystem macht diese

Hinweise auswertbar und nutzbar. Kundenzufriedenheit wird damit zum Frühwarnsystem für strukturelle Schwächen, nicht zur normativen Erwartungshaltung einer ISO-Vorschrift.

### **Fehlervermeidung als zentrales Steuerungsmotiv**

Ein zentrales Motiv für die Einführung eines extern auditierten Qualitätsmanagementsystems ist die systematische Fehlervermeidung. In der Wissenschaftsadministration entstehen Fehler selten durch individuelles Fehlverhalten. Sie resultieren u.a. aus unklaren Prozessen, impliziten Annahmen und nicht abgestimmten Schnittstellen.

Häufig werden sie erst dann sichtbar, wenn Fristen versäumt, Förderbedingungen verletzt oder Entscheidungen revidiert werden müssen. Beispiele hierfür sind verspätete Mittelabrufe, formale Korrekturen in Berufungsverfahren oder nachträgliche Anpassungen von Verwaltungsentscheidungen aufgrund unvollständiger Informationen. Nicht selten wird zwar der Fehler selbst korrigiert, ohne dass seine Ursache jedoch dauerhaft beseitigt wird.

Die Orientierung an der DIN EN ISO 9001 verschiebt den Fokus von einer reaktiven Fehlerbearbeitung hin zu einer strukturellen Fehlervermeidung. Abweichungen, Beinahe-Fehler und wiederkehrende Störungen werden nicht als Einzelfälle behandelt, sondern als Hinweise auf systemische Schwächen gelesen. Damit wird Fehlerprävention Teil regulärer Steuerung, nicht Ausnahmezustand.

### **Digitalisierung verstärkt, was organisatorisch ungeklärt ist**

Digitalisierung ist in diesem Sinne kein eigenes Ziel, sondern ein Verstärker. Sie macht sichtbar, was organisatorisch bereits vorher nicht sauber geregelt war. Digitale Verfahren funktionieren nur dann gut, wenn Prozesse klar sind, Zuständigkeiten eindeutig feststehen und Unterlagen verlässlich geführt werden. Fehlen diese Grundlagen, treten Fehler schneller auf und wirken sich stärker aus.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist daher keine Begleitmaßnahme zur Digitalisierung, sondern eine ihrer Voraussetzungen. Genau hier setzt auch das Landesprojekt QualiCampusBW an. Es verfolgt das Ziel, Digitalisierung an Hochschulen nicht isoliert als Technikthema zu behandeln, sondern sie konsequent mit klaren Prozessen, Zuständigkeiten und Steuerungsstrukturen zu verbinden. Ohne einen solchen Rahmen kann Digitalisierung zwar technisch funktionieren, bleibt organisatorisch aber anfällig und wenig nachhaltig.

### **Knappheit macht Struktur zur Führungsaufgabe**

Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit knappen Ressourcen. Hochschulen müssen mit begrenzten administrativen Kapazitäten handlungsfähig bleiben. Effizienz entsteht dabei nicht dadurch, dass alles schneller werden soll, sondern dadurch, dass Abläufe klar geregelt sind und Zuständigkeiten eindeutig feststehen.

Standardisierte Prozesse, dokumentiertes Wissen und transparente Zuständigkeiten entlasten insbesondere dort, wo Vertretungen organisiert, neue Mitarbeitende eingearbeitet oder Prioritäten neu gesetzt werden müssen. Was strukturell geklärt ist, muss im Alltag nicht ständig neu diskutiert

werden.

### **Verbindlichkeit als Entlastung, nicht als Einschränkung**

Ein wesentliches Motiv ist schließlich die Verbindlichkeit. Qualitätsmanagement entfaltet seine Wirkung dann, wenn es nicht vom persönlichen Einsatz Einzelner abhängt und nicht als vorübergehende Initiative verstanden wird. Eine externe Zertifizierung sorgt dafür, dass getroffene Regelungen Bestand haben und regelmäßig überprüft werden. Sie schafft Kontinuität und verhindert, dass Vereinbarungen nach kurzer Zeit wieder in den Hintergrund treten.

Diese Verbindlichkeit wirkt sich unmittelbar positiv auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden aus. Klare Prozessabsprachen schaffen Verlässlichkeit. Es ist transparent, wie Aufgaben erledigt werden sollen, wo Zuständigkeiten liegen und welche Erwartungen gelten. Das reduziert Abstimmungsbedarf, vermeidet Missverständnisse und senkt den Ärger, der durch unterschiedliche Erwartungshaltungen entsteht.

Verbindlichkeit bedeutet hier keinen Verlust an Handlungsspielraum, sondern Entlastung. Man hat sich auf bestimmte Vorgehensweisen verständigt und kann sich im Alltag darauf beziehen.

Entscheidungen müssen nicht immer wieder neu erklärt oder ausgehandelt werden. Mitarbeitende wissen, woran sie sind, und können ihre Arbeit darauf aufbauen.

Diese Form der Verbindlichkeit ist zugleich eine Führungsentscheidung. Die Einführung eines extern auditierten Systems macht deutlich, dass die Hochschulleitung Qualitätspolitik aktiv begleitet und langfristig unterstützt.

Für Mitarbeitende entsteht dadurch ein stabiler Rahmen, auf den sie sich verlassen können.

### **Auftakt einer vertiefenden Auseinandersetzung**

Die Einführung eines an der DIN EN ISO 9001 orientierten Qualitätsmanagementsystems in der Wissenschaftsadministration ist damit kein isoliertes Projekt, sondern eine bewusste Entscheidung für die Weiterentwicklung der Hochschule. Sie folgt dem Anspruch, die Logik der Akkreditierung nicht zu kopieren, aber ihre Verbindlichkeit dort aufzunehmen, wo sie bislang fehlt.

Es geht dabei nicht um zusätzliche Bürokratie oder formale Nachweise, sondern um einen verlässlichen Rahmen für den Hochschulalltag. Qualitätsmanagement soll dort unterstützen, wo Studium und Lehre auf funktionierende administrative Prozesse angewiesen sind, und dazu beitragen, dass strategische Zielsetzungen nicht nur formuliert, sondern im Alltag tragfähig umgesetzt werden. Die dargestellten Motive markieren den Ausgangspunkt einer vertiefenden Auseinandersetzung. In den folgenden Beiträgen wird es darum gehen, wie der Anwendungsbereich eines solchen Systems sinnvoll zugeschnitten werden kann, welche hochschulspezifischen Herausforderungen sich in der Umsetzung zeigen und welche grundsätzlichen Überlegungen beim Ressourceneinsatz eine Rolle spielen.

Die Überlegungen dürften auch für Hochschulen relevant sein, die sich mit ähnlichen Fragestellungen beschäftigen.