

Von der Fabrik zur Hochschule: Von der Fabrik zur Hochschule: Was Hochschulen vom Qualitätsmanagement wirklich lernen können

Qualität ist heute ein Schlagwort, dem sich kaum eine Hochschule entzieht. In Strategiepapieren steht es gleich hinter Kompetenzvermittlung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Doch zwischen strategischem Anspruch und gelebter Praxis klafft häufig eine Lücke. Qualitätsmanagement wird eingeführt, aber selten wirklich als Steuerungsinstrument verstanden.

Von Billigware zum Gütesiegel

Ein Blick zurück zeigt: Qualität war nie Selbstzweck. Als das britische Parlament Ende des 19. Jahrhunderts das „Made in Germany“ einführte, war das ein Warnhinweis für Billigware. Ironischerweise wurde daraus ein Gütesiegel durch konsequente Qualitätsverbesserung. Spätestens mit der Industrialisierung wurde deutlich, dass Arbeitsteilung und Effizienz ihren Preis haben: Fehler wurden nicht mehr dort entdeckt, wo sie entstanden. Verantwortung wurde zerlegt in Zuständigkeiten und niemand war mehr wirklich verantwortlich. Qualität musste daher organisiert werden – nicht kontrolliert, sondern systematisch gestaltet.

Wie Kriegsproduktion und Japan das Qualitätsmanagement prägten

Während des Zweiten Weltkriegs musste die US-Rüstungsindustrie extrem zuverlässig bei enormem Tempo produzieren. Fehler waren teuer, teils tödlich. Das führte zur Einführung systematischer Qualitätskontrollen und zur Geburtsstunde moderner Qualitätsmanagementmethoden mit klaren Prüfprozessen, statistischen Auswertungen. Verantwortung erhielt erstmals Struktur.

Nach dem Krieg luden japanische Unternehmen amerikanische Experten wie W. Edwards Deming ein, ursprünglich zur Unterstützung des Wiederaufbaus. Sie brachten moderne Qualitätsmanagementmethoden mit, die in der US-Kriegsproduktion entwickelt worden waren. In Japan wurden diese nicht nur übernommen, sondern konsequent weiterentwickelt. Es war der Beginn eines globalen Paradigmenwechsels. Erst als der japanische Exporterfolg spürbar wurde, zogen auch die westlichen Länder in den 1980er Jahren nach. So entstand das, was wir heute als Qualitätsmanagementsysteme kennen. Qualität wurde zur Managementaufgabe und nicht länger als nachgelagerte Kontrolle verstanden.

Warum Hochschulen heute vor ähnlichen Herausforderungen stehen

Hochschulen sind keine Fabriken. Dennoch stehen sie vor strukturell vergleichbaren Herausforderungen. Verantwortung ist auf viele Schultern verteilt, Routinen sind über Jahre gewachsen und informelle Abstimmungen prägen häufig den Alltag.

Was in der Industrie einst zu Ausschuss führte, äußert sich im Hochschulkontext in Mehraufwand, Frustration und Reibungsverlusten. Wer Qualitätsmanagement in

diesem Umfeld ausschließlich als Instrument der Akkreditierung versteht, greift zu kurz und verkennt sein eigentliches Potenzial.

Ein gut gestaltetes System schafft nicht nur Ordnung. Es sichert institutionelles Wissen, klärt Verantwortlichkeiten, erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und macht Entscheidungswege nachvollziehbar. Auf diese Weise entsteht Transparenz, die Zusammenarbeit erleichtert und Abstimmungen verlässlicher macht.

Damit wird Qualitätsmanagement zu einer tragenden Grundlage jeder Digitalstrategie. Digitalisierung ohne klare Prozesse führt selten zu Entlastung, sondern beschleunigt bestehende Unklarheiten.

Richtig gestaltet kann Qualitätsmanagement zudem die Motivation der Mitarbeitenden stärken, weil Klarheit und Transparenz Sicherheit geben und zugleich Handlungsspielräume eröffnen.

Qualitätsmanagement ist daher kein bürokratischer Selbstzweck. Seine Wirkung hängt davon ab, wie es konzipiert und gelebt wird. Ein funktionierendes System entlastet, weil es Orientierung schafft und Komplexität strukturiert.

Qualitätsmanagement als Teil der Steuerung

Damit Qualitätsmanagement wirksam wird, braucht es mehr als Verfahren.

An der RWU haben wir gelernt, dass Qualitätsmanagement nicht als Anbau funktioniert, sondern nur dann trägt, wenn es in die Steuerung integriert ist. Es muss dort verankert sein, wo Ziele definiert, Ressourcen priorisiert und Entscheidungen getroffen werden.

Es genügt nicht, Abläufe zu dokumentieren, die niemand nutzt. Entscheidend ist, Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären, Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und Komplexität beherrschbar zu halten.

Wo Prozesse sichtbar sind, können sie verbessert werden. Wo unklar bleibt, was gilt, entsteht Auslegungsspielraum.

Deshalb setzen wir auf ein Qualitätsmanagement, das Orientierung gibt und nicht Kontrolle ausübt. Es ist keine Bleiweste, sondern eine Struktur, die entlastet, befähigt und verbindet.

Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck. Es ist ein Führungsinstrument und damit Voraussetzung für Lernfähigkeit und strategische Handlungsfähigkeit einer Hochschule.

Henning Rudewig

Erstfassung: 13. Juli 2025

Überarbeitete Fassung: 22. Februar 2026

