

BACK TO THE ROOTS

Die sieben Prinzipien des Qualitätsmanagements

Orientierung für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

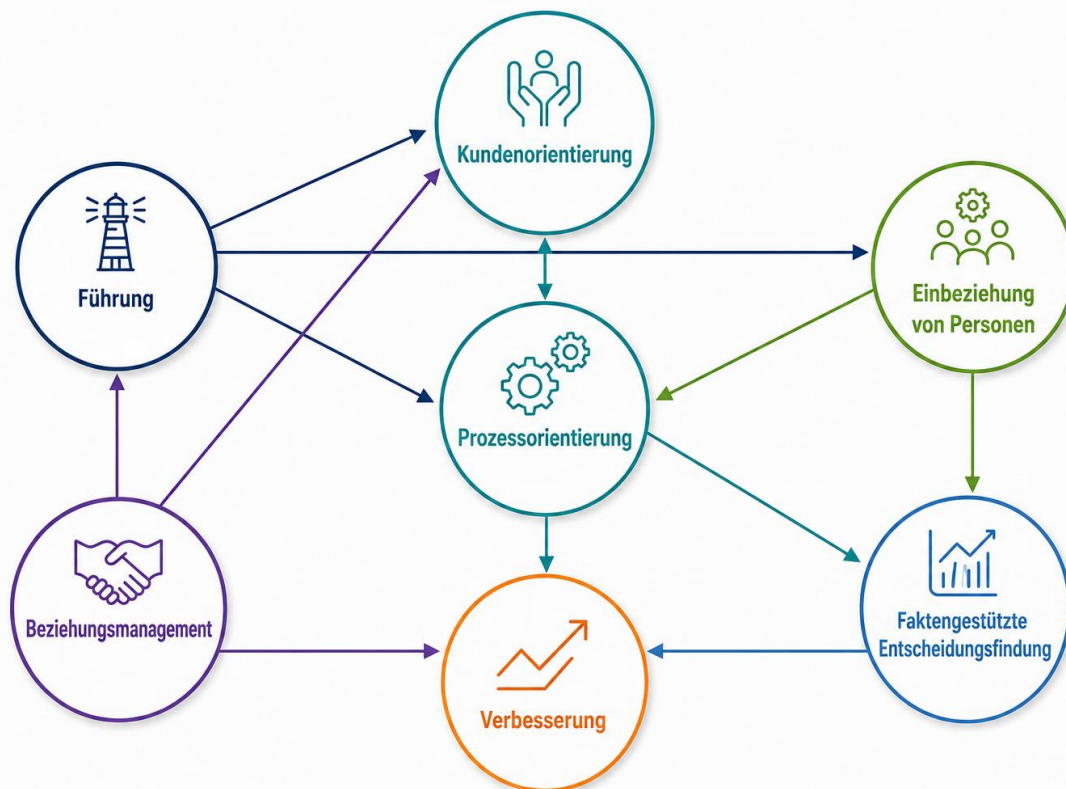
HANDOUT ZUR SOMMERAKADEMIE QUALITÄTSMANAGEMENT

Henning Rudewig

Kanzler der Hochschule Ravensburg-Weingarten

5. August 2026 | Online-Webinar

Exklusiv bereitgestellt über www.qm-campus.de



Hinweise zum Handout

Dieses Handout begleitet das Webinar „Back to the Roots – Die sieben Prinzipien des Qualitätsmanagements“. Es überführt die Folien in einen zusammenhängenden Text, erläutert die Hochschulbezüge und ergänzt an ausgewählten Stellen Praxischecks und Umsetzungshinweise. Es ist als Arbeits- und Nachschlageunterlage gedacht – nicht als bloßer Foliensatz in Textform.

Zentrale Idee: Die aktuellen Herausforderungen der Hochschulen sind in ihrer Ausprägung neu. Die grundlegenden Prinzipien wirksamer Organisationen sind es nicht. Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung von Personen, Prozessorientierung, Verbesserung, faktengestützte Entscheidungsfindung und Beziehungsmanagement geben weiterhin Orientierung.

Stand und normativer Bezug

Die sieben Qualitätsmanagementprinzipien sind in der ISO-9000-Familie verankert. Die im Mai 2026 veröffentlichte ISO 9000:2026 aktualisiert Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements. Für die praktische und zertifizierungsbezogene Anwendung in Deutschland ist die jeweils gültige DIN EN ISO Fassung maßgeblich. Das Handout erläutert die Prinzipien und ihre Übertragung auf Hochschulen; es ersetzt weder den Normtext noch eine organisationsspezifische rechtliche Prüfung.

Zum Zeitpunkt des Webinars ist die DIN EN ISO 9001:2015 einschließlich der Änderung A1:2024 die maßgebliche veröffentlichte Anforderungsnorm. Die sieben Prinzipien sind davon zu unterscheiden: Sie sind die konzeptionellen Grundlagen eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems, keine Zertifizierungs-Checkliste.

Bezugs- und Nutzungshinweis

Exklusive Bezugsquelle: Dieses Handout darf ausschließlich über www.qm-campus.de bezogen werden. Eine Vervielfältigung, Weitergabe, Veröffentlichung oder Bereitstellung auf anderen Plattformen bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors.

Zitiervorschlag: Rudewig, Henning (2026): Back to the Roots – Die sieben Prinzipien des Qualitätsmanagements für Hochschulen. Handout zur Sommerakademie Qualitätsmanagement. Verfügbar über www.qm-campus.de.

Inhalt

1. Warum die sieben Prinzipien heute Orientierung geben
2. Kundenorientierung
3. Einbeziehung von Personen
4. Prozessorientierung
5. Faktengestützte Entscheidungsfindung
6. Führung
7. Beziehungsmanagement
8. Verbesserung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess
9. Vom Prinzip zum Qualitätsmanagementsystem
10. Take-home-Messages, Umsetzungsscheck und Quellen

1. Warum die sieben Prinzipien heute Orientierung geben

Neue Herausforderungen brauchen nicht zwingend neue Managementprinzipien.

Bezug zum Webinar: Folien 3–8

Digitalisierung, künstliche Intelligenz, demografischer Wandel, Bewerberrückgang, Fachkräftemangel und neue regulatorische Anforderungen verändern die Hochschulen. Gleichzeitig sollen Studienangebote weiterentwickelt, Ressourcen wirksam eingesetzt und die Veränderungsfähigkeit der Organisation gestärkt werden. Die Vielzahl der Themen kann dazu verleiten, für jede Herausforderung ein neues Konzept zu suchen.

Die Herausforderungen sind neu. Die Grundlagen erfolgreicher Organisationen nicht.

Aktuelle Herausforderungen an Hochschulen

- Demografischer Wandel und Bewerberrückgang
- Wettbewerb um Studierende und Fachkräfte
- Digitalisierung und künstliche Intelligenz
- Ressourcen- und Fachkräftemangel
- Studiengangsentwicklung und Profilbildung
- Governance und regulatorische Anforderungen
- Veränderungs- und Innovationsfähigkeit
- Qualitätskultur und kontinuierliche Verbesserung
- Wissenstransfer und organisationsweites Lernen
- Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung

Die sieben Qualitätsmanagementprinzipien

Die Reihenfolge in diesem Handout folgt dem Ablauf des Webinars. Gemeinsam bilden die Prinzipien die Grundlage eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems.

Prinzip	Bedeutung im Hochschulkontext
Kundenorientierung	Erwartungen der Empfänger konkreter Hochschulleistungen verstehen und soweit möglich erfüllen.
Einbeziehung von Personen	Kompetenzen, Erfahrungen und Engagement für Entscheidungen und Verbesserungen nutzen.
Prozessorientierung	Hochschulprozesse über Organisationsgrenzen hinweg als zusammenhängende Abläufe gestalten.
Faktengestützte Entscheidungsfindung	Daten, Rückmeldungen und fachliche Einschätzungen im Kontext zu belastbaren Entscheidungsgrundlagen verbinden.
Führung	Orientierung geben, Prioritäten setzen, Verantwortung klären und Qualität verbindlich machen.
Beziehungsmanagement	Tragfähige Beziehungen zu relevanten interessierten Parteien systematisch gestalten und weiterentwickeln.
Verbesserung	Aus Fehlern, Erfahrungen, Kennzahlen und Veränderungen dauerhaft lernen.

Ergänzende Leitprinzipien

In Wissenschaft und Praxis wird diskutiert, ob Nachhaltigkeit, Innovation sowie Risiko- und Chancenmanagement als zusätzliche Leitprinzipien stärker hervorgehoben werden sollten. Sie ergänzen die sieben Prinzipien, ersetzen sie aber nicht. Nachhaltigkeit benötigt beispielsweise Führung, Prozesse, Fakten und Beziehungen; Innovation braucht Einbeziehung, Lernen und Verbesserung; Risiko- und Chancenmanagement setzt klare Entscheidungen und belastbare Informationen voraus.

Praxischeck

- Welche der aktuellen Herausforderungen prägt unsere Hochschule derzeit am stärksten?
- Welches der sieben Prinzipien wird bei uns bereits sichtbar gelebt?
- Wo fehlt nicht ein neues Instrument, sondern die konsequente Anwendung eines Grundprinzips?

2. Kundenorientierung

Den Empfänger einer konkreten Hochschulleistung in den Mittelpunkt stellen.

Bezug zum Webinar: Folien 9–20

Kundenorientierung bedeutet, die Erwartungen derjenigen zu verstehen, für die eine Hochschule konkrete Leistungen erbringt, und diese Erwartungen bei Entscheidungen bewusst zu berücksichtigen. Im Hochschulkontext ist der Begriff anspruchsvoll, weil Bildung und Forschung einem öffentlichen Auftrag folgen, Wissenschaft Freiheit benötigt und unterschiedliche Rollen aufeinandertreffen.

Beachte: Kundenorientierung bedeutet nicht, jedem Wunsch nachzugeben. Sie bedeutet, Erwartungen zu verstehen, soweit möglich zu erfüllen und mit Bildungs- und Forschungsauftrag, rechtlichen Vorgaben und verfügbaren Ressourcen in Einklang zu bringen.

Kunde oder interessierte Partei?

Die ISO 9000:2026 unterscheidet zwischen Kunden und interessierten Parteien. Im Hochschulalltag ist diese Trennung besonders hilfreich, weil dieselbe Person oder Organisation je nach Prozess eine andere Rolle einnehmen kann.

Kunde	Interessierte Partei
Person oder Organisation, die in einem konkreten Prozess eine Hochschulleistung erhält. Die Kundenrolle entsteht aus dem Leistungsbezug.	Person, Organisation oder Gruppe, die das Qualitätsmanagementsystem beeinflussen kann, davon betroffen ist oder sich betroffen fühlt. Nicht jede interessierte Partei ist Kunde.

Merksatz: Jeder Kunde ist eine interessierte Partei. Aber nicht jede interessierte Partei ist Kunde. Die Rollen unterscheiden sich nicht nach wichtig oder unwichtig, sondern nach der Logik im Umgang mit Erwartungen.

Die Kundenrolle entsteht im Prozess

Hochschulleistung / Prozess	Typische Kunden in diesem Prozess
Studium und Lehre	Studierende
Bewerbung und Zulassung	Studieninteressierte und Bewerbende
Interne Services	Lehrende, Beschäftigte und Fakultäten als Empfänger der jeweiligen Serviceleistung
Weiterbildung	Teilnehmende und Auftraggeber
Forschung und Transfer	Auftraggeber oder Kooperationspartner, sofern sie eine konkrete Leistung erhalten

Unterschiedliche Logik im Umgang mit Erwartungen

Kunden	Weitere interessierte Parteien
Erwartungen verstehen → soweit möglich erfüllen → Zufriedenheit prüfen. Beispiel: Studierende erwarten verständliche Informationen und verlässliche Abläufe.	Anforderungen prüfen → Bedeutung und Bindungswirkung bewerten → erfüllen, abwägen oder begründet zurückweisen. Beispiel: Rechtliche Vorgaben müssen erfüllt, Erwartungen von Arbeitgebern transparent abgewogen werden.

Typische Anspruchsgruppen und Erwartungen

Die folgenden Übersichten nennen für das Qualitätsmanagement relevante Anspruchsgruppen. Kundenorientierung betrifft davon jeweils diejenigen, die im konkreten Prozess eine Leistung erhalten.

Interne Anspruchsgruppe	Typische Erwartungen
Studierende	Gute Lehre, verlässliche Studienbedingungen und eine attraktive Lernumgebung
Lehrende	Wissenschaftsfreiheit, geeignete Rahmenbedingungen und angemessene Ausstattung
Beschäftigte	Sichere Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und wertschätzende Zusammenarbeit
Prozessverantwortliche	Transparente Zuständigkeiten, effiziente Abläufe und verlässliche Unterstützung
Hochschulrat	Wirtschaftlichkeit, Compliance und strategische Weiterentwicklung

Externe Anspruchsgruppe	Typische Erwartungen
Studieninteressierte	Transparente Informationen, Orientierung und ein einfacher Bewerbungsprozess
Arbeitgeber	Berufsbefähigte Absolventinnen und Absolventen, aktuelles Fachwissen sowie Sozial- und Praxiskompetenz
Absolventen und Alumni	Kontakt, Weiterbildung und Netzwerke
Kooperationspartner	Verlässliche Zusammenarbeit sowie Wissens- und Innovationstransfer
Staat, Politik und Gesellschaft	Compliance, effizienter Ressourceneinsatz und gesellschaftlicher Beitrag
Lieferanten und Dienstleister	Klare Prozesse, Verlässlichkeit und termingerechte Abwicklung

Vier Handlungsfelder im Hochschulalltag

Erwartungen verstehen

Lehrveranstaltungs- und Studiengangsevaluationen, Studierendenbefragungen, Beschwerdeauswertungen, Analysen von Studienabbrüchen sowie der Dialog mit Absolventen.

Leistungen und Prozesse gestalten

Beratungsangebote weiterentwickeln, Verwaltungsprozesse nutzerfreundlich digitalisieren, Prüfungsorganisation und Informationsangebote verbessern.

Risiken erkennen und Chancen nutzen

Datenschutz- und IT-Risiken bewerten, neue Studienangebote aus veränderten Bedarfen entwickeln und Rückmeldungen als Verbesserungsimpulse nutzen.

Gesetzliche und behördliche Anforderungen erfüllen

Prüfungsrecht, Akkreditierung, Datenschutz, Barrierefreiheit und Compliance begrenzen oder konkretisieren den Handlungsspielraum. Sie sind Rahmenbedingungen der Kundenorientierung, nicht deren alleiniger Inhalt.

Kundenorientierung braucht Informationen

Objektive Messverfahren zeigen, was passiert. Subjektive Rückmeldungen helfen zu verstehen, warum es passiert. Erst die Kombination ergibt ein belastbares Bild.

Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren
Kennzahlen, Zeitreihen und Quoten Benchmarking und Rankings Beobachtungen und Dienstleistungstests Bearbeitungszeiten und Beschwerdequoten	Lehr- und Serviceevaluationen Ereignisbezogene Befragungen nach einem konkreten Kontakt Merkmalsbezogene Befragungen zu Erreichbarkeit, Verständlichkeit oder Freundlichkeit Fokusgruppen und qualitative Interviews

Praxisbeispiel RWU

Instrument	Erkenntnisnutzen
HoFV-III- und QM-Kennzahlen	Entwicklung von Studienerfolg und Leistungskennzahlen
Lehr- und Studiengangsevaluationen	Lehrqualität und Studienbedingungen
Absolventenbefragung	Erfahrungen, Zufriedenheit und Berufseinstieg
CHE-Ranking	Externe Einordnung der Studienbedingungen
Hinweisgeber- und Beschwerdemanagement	Hinweise auf Schwachstellen und Verbesserungspotenziale
Feedbackformat „RWU – wie geht's?“	Aktuelle Themen, Stimmungen und Anregungen
Gremienarbeit	Rückmeldungen aus Senat, Hochschulrat, Fakultäten und Studierendenschaft

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	Kundenorientierte Leitfrage	Konkrete Instrumente
Demografie & Bewerberrückgang	Was erwarten Studieninteressierte und wo verlieren wir sie auf dem Weg zur Einschreibung?	Befragungen von Studieninteressierten Bewerbungs- und Einschreibeanalysen
Studienangebot & Profilbildung	Welche Erfahrungen von Studierenden sollten unser Studienangebot verändern?	Studiengangsevaluationen und Fokusgruppen Dialoge mit Studierenden und Absolventen
Digitalisierung & KI	Erleichtern digitale Services den Hochschulalltag oder nur unsere interne Bearbeitung?	Usability-Tests mit Studierenden Pilotierung und Auswertung von Supportanfragen
Ressourcen & Fachkräfte	Welche Leistungen sind für Studierende wirklich wichtig und was können wir vereinfachen?	Serviceportfolio nach Nutzung und Aufwand Beschwerde- und Kontaktanalysen
Governance & Steuerung	Wie wägen wir Kundenerwartungen, Bildungsauftrag und Vorgaben transparent ab?	Kriterienraster für Kundennutzen, Auftrag und Ressourcen Dokumentierte Abwägung und Rückmeldung

Praxischeck

- Wer erhält in unseren wichtigsten Prozessen eine konkrete Hochschulleistung?
- Welche Kundenerwartungen kennen wir nur aus Annahmen – und welche aus belastbaren Rückmeldungen?
- Wo müssen wir eine Nichterfüllung transparent begründen?
- Wie prüfen wir, ob Veränderungen die Kundenzufriedenheit tatsächlich verbessern?

3. Einbeziehung von Personen

Menschen informieren, befähigen, beteiligen und wertschätzen.

Bezug zum Webinar: Folien 21–27

Einbeziehung von Personen bedeutet, Kompetenzen, Erfahrungen und Engagement systematisch für Entscheidungen und Verbesserungen zu nutzen. Hochschulen sind durch Statusgruppen, Fachkulturen, Gremien und verteilte Verantwortungsbereiche geprägt. Tragfähige Entscheidungen und Veränderungen entstehen deshalb nur durch angemessene Beteiligung.

Beachte: Einbeziehung bedeutet nicht, jede Entscheidung gemeinsam zu treffen. Rollen, Entscheidungsspielräume und Verantwortung müssen klar bleiben. Entscheidend ist, Betroffene rechtzeitig zu informieren, relevante Erfahrungen einzubeziehen und sichtbar mit Rückmeldungen umzugehen.

Vier Verankerungsfelder

Kommunikation und Transparenz

- Ziele und Erwartungen transparent kommunizieren
- Informationen rechtzeitig bereitstellen
- Regelmäßigen Austausch ermöglichen

Lernen und Wissenstransfer

- Neue Beschäftigte systematisch einarbeiten
- Kompetenzen gezielt entwickeln
- Wissen und Erfahrungen organisationsweit weitergeben

Beteiligung und Verantwortung

- Beschäftigte, Lehrende und Studierende frühzeitig einbinden
- Eigenverantwortung und Entscheidungsspielräume stärken
- Ideen und Verbesserungen ermöglichen

Anerkennen und Wertschätzen

- Gute Ideen aufgreifen
- Verbesserungen sichtbar machen
- Engagement und besondere Beiträge anerkennen

Etablierte Formate an der RWU

Feld	Beispiele
Kommunikation & Transparenz	Jour fixe, QM-Newsletter, Intranet, Hochschulkommunikation, Informationsveranstaltungen
Lernen & Wissenstransfer	Onboarding, Fort- und Weiterbildung, kollegiale Einarbeitung, QM-Netzwerke, QM-Schulungen, Führungskräfteklausur
Beteiligung & Verantwortung	Strategierat, Qualitätswerkstätten, Qualitätszirkel, Arbeitsgruppen, Senat und Kommissionen, Studiengangentwicklung
Anerkennen & Wertschätzen	RWU „Wie geht's?“, Ideenmanagement, Lessons Learned, Feedback zu Verbesserungen

Einbeziehung bei Veränderungsprozessen

Veränderung braucht mehr als gute Prozesse. Personalentwicklung baut Kompetenzen auf; Organisationsentwicklung verankert neue Arbeitsweisen und Strukturen. Als Orientierungsrahmen lässt sich das Acht-Schritte-Modell von John P. Kotter auf Hochschulen übertragen.

1. Dringlichkeit vermitteln – etwa wiederkehrende Beschwerden oder erkennbare Medienbrüche verständlich machen.
2. Führungskoalition aufbauen – Hochschulleitung, Dekanate und engagierte Beschäftigte zusammenführen.
3. Vision und Strategie entwickeln – beispielsweise ein klares Zielbild für Digitalisierung oder Qualitätsmanagement formulieren.
4. Vision und Wandel kommunizieren – über Informationsveranstaltungen, Bereichsdialoge oder Werkstätten.
5. Hindernisse beseitigen – Rollen klären, Zugänge ermöglichen, Ressourcen und Kompetenzen bereitstellen.
6. Kurzfristige Erfolge erzielen – sichtbare Quick Wins schaffen, ohne den Gesamtprozess aus dem Blick zu verlieren.
7. Nicht nachlassen – aus einem erfolgreichen Pilotprojekt weitere Verbesserungen ableiten.
8. Wandel verankern – neue Arbeitsweisen in Prozessen, Satzungen, Leitfäden und Routinen dauerhaft absichern.

Ergänzung: Kotters heutige Darstellung versteht die acht Schritte nicht mehr ausschließlich als starre lineare Abfolge, sondern als miteinander verbundene Veränderungsaktivitäten. Für Hochschulen ist diese flexible Anwendung besonders passend.

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	Beteiligungsfrage	Konkrete Praxishebel
Wettbewerb um Studierende & Fachkräfte	Was stärkt Zugehörigkeit und Bindung von Studierenden und Beschäftigten?	Studierenden- und Beschäftigtenbefragungen mit Rückmeldung Onboarding, Entwicklungsmöglichkeiten und sichtbare Anerkennung
Qualitätskultur & KVP	Wie erleben Menschen, dass ihre Hinweise tatsächlich etwas verändern?	Ideenmanagement mit verbindlicher Rückmeldung Qualitätswerkstätten mit sichtbarer Maßnahmenverfolgung
Digitalisierung & KI	Wie werden Beschäftigte und Studierende zu Mitgestaltenden der Digitalisierung?	Praxisnahe Schulungen und kollegiale Lernformate Pilotgruppen mit Beschäftigten und Studierenden
Veränderung & Innovation	Wie beteiligen wir die Menschen, die Veränderungen später umsetzen?	Projektgruppen mit klaren Mitwirkungs- und Entscheidungsrechten Erprobung, Rückmeldeschleifen und Lessons Learned

Praxischeck

- Wer ist von der geplanten Veränderung betroffen und wer verfügt über unverzichtbares Erfahrungswissen?
- Sind Mitwirkungs- und Entscheidungsrechte eindeutig?
- Erhalten Beteiligte eine nachvollziehbare Rückmeldung zu ihren Vorschlägen?
- Werden Kompetenzen und Verantwortungsübernahme gezielt entwickelt?

4. Prozessorientierung

Hochschulprozesse ganzheitlich verstehen und gestalten.

Bezug zum Webinar: Folien 28–34

Prozessorientierung bedeutet, Hochschulprozesse als zusammenhängende Abläufe zu verstehen und zu gestalten. Nicht einzelne Arbeitsschritte oder Organisationseinheiten stehen im Mittelpunkt, sondern das Ergebnis des Gesamtprozesses.

Das Prüfungsmanagement beginnt beispielsweise nicht erst mit der Durchführung einer Prüfung. Der Prozess reicht von Anmeldung und Planung über Durchführung und Bewertung bis zur Notenverbuchung und Zeugniserstellung. Fakultäten, Prüfungsamt, Lehrende, Studierende und IT wirken an einem gemeinsamen Ergebnis mit.

Beachte: Prozessorientierung bedeutet nicht, einzelne Schritte isoliert zu optimieren. Sie richtet den Blick auf Anfang, Ende, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und Ergebnis des gesamten Hochschulprozesses.

Organisation und Prozesse

Die Aufbauorganisation bleibt bestehen. Prozesse verbinden jedoch Dekanate, Fakultäten, Verwaltung, Rechenzentrum, technischen Betrieb und weitere Funktionen. Gerade an Schnittstellen entstehen Wartezeiten, Rückfragen, Medienbrüche und Zuständigkeitslücken. Prozessorganisation ergänzt die Aufbauorganisation um die Perspektive des durchgängigen Ablaufs.

Von der Prozessorientierung zum Prozessmanagement

Prozessorientierung	Prozessmanagement
QM-Prinzip und Denkweise: - Hochschulprozesse ganzheitlich betrachten - Zusammenhänge erkennen - über Organisationsgrenzen hinweg denken.	Systematische Umsetzung: - Prozesse aufnehmen und gestalten - Prozesse dokumentieren und steuern - Prozesse messen und verbessern

Strategisches und operatives Prozessmanagement

Strategisches Prozessmanagement (Top-down)	Operatives Prozessmanagement (Bottom-up)
- Organisatorische Grundlagen schaffen - Qualitätsziele definieren - Bewusstsein und Ressourcen sichern - Ausgangssituation ermitteln - Prozesse priorisieren - Notation und Konvention festlegen - Prozesscontrolling etablieren	- Prozesse identifizieren und aufnehmen - Rollen und Rechte klären - Beschäftigte qualifizieren - Dokumentation schaffen - Prozesse analysieren und digitalisieren - Prozesskennzahlen nutzen - Kontinuierlich verbessern

Merksatz: Strategisches Prozessmanagement schafft die organisatorischen und methodischen Rahmenbedingungen. Operatives Prozessmanagement gestaltet, steuert und verbessert die konkreten Hochschulprozesse.

Beispiel Berufungsprozess

Der Berufungsprozess verdeutlicht die Prozessperspektive besonders gut: Viele Akteure wirken über mehrere Phasen daran mit, eine Professur rechtsicher und qualitätsgesichert zu besetzen.

Phase	Ziel und zentrale Inhalte	Zentrales Ergebnis
1 Planung	Bedarf klären, Stelle und Funktionsbeschreibung definieren	Funktionsbeschreibung beschlossen
2 Vorbereitung	Kommission bilden, Ausschreibung veröffentlichen, aktive Rekrutierung	Ausschreibung veröffentlicht
3 Auswahl	Bewerbungen sichten, Probevorträge und Gespräche, Liste erstellen	Berufungsliste beschlossen
4 Gremienverfahren	Fakultätsrat, Senat und Rektorat beteiligen	Berufungsvorschlag beschlossen
5 Berufung	Ruf aussprechen, Konkurrentenmitteilung und Ernennung	Professur besetzt

- Qualitätssicherung über den gesamten Prozess
- Klare Verantwortlichkeiten
- Chancengleichheit und Compliance
- Transparente Dokumentation
- Kontinuierliche Verbesserung

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	Prozessfrage	Konkrete Instrumente
Wettbewerb um Studierende & Fachkräfte	Wie einfach ist der Weg von der Bewerbung bis zum Studien- oder Arbeitsbeginn?	Prozessaufnahme aus Bewerbendensicht Durchlaufzeit- und Schnittstellenanalyse
Qualitätskultur & KVP	Woran erkennen wir, dass ein Prozess tatsächlich besser wird?	Prozesskennzahlen und Reviews Maßnahmen- und Wirksamkeitskontrolle
Digitalisierung & KI	Was muss am Prozess geklärt sein, bevor wir digitalisieren?	Ist-/Soll-Prozessmodellierung Medienbruch- und Automatisierungsanalyse
Veränderung & Innovation	Wie passen wir Prozesse an, ohne neue Brüche zu erzeugen?	Schnittstellenanalyse Pilotierung und Prozessfreigabe
Ressourcen & Fachkräfte	Welche Prozessschritte kosten Zeit, ohne Nutzen zu schaffen?	Wartezeit- und Schleifenanalyse Standardisierung und Aufgabenbündelung

Praxischeck

- Sind Anfang, Ende und Ergebnis unserer Schlüsselprozesse eindeutig definiert?
- Wer trägt die strategische und wer die operative Prozessverantwortung?
- Welche Schnittstelle verursacht die meisten Rückfragen, Wartezeiten oder Medienbrüche?
- Ist der Soll-Prozess geklärt, bevor eine digitale Lösung ausgewählt wird?

5. Faktengestützte Entscheidungsfindung

Fundierte Entscheidungen auf Basis belastbarer Informationen.

Bezug zum Webinar: Folien 36–42

Faktengestützte Entscheidungsfindung bedeutet, Entscheidungen auf belastbare Informationen statt auf Annahmen oder Einzelmeinungen zu stützen. Hochschulen verfügen über viele Kennzahlen, Evaluationen und Berichte. Entscheidend ist nicht die Datenmenge, sondern die Fähigkeit, relevante Informationen im Kontext gemeinsam zu bewerten und tatsächlich für Entscheidungen zu nutzen.

Beachte: Faktengestützte Entscheidungsfindung bedeutet nicht, Informationen isoliert zu betrachten. Quantitative Daten, Vergleichswerte, Rückmeldungen und fachliche Einschätzungen müssen miteinander verbunden werden.

Daten, Informationen und Fakten

Begriff	Bedeutung
Daten	Messwerte oder Beobachtungen, beispielsweise eine Abbruchquote von 35 Prozent.
Informationen	Daten, die aufbereitet, verglichen und in einen Zusammenhang gestellt werden.
Fakten	Hinreichend belastbare und eingeordnete Grundlage für eine konkrete Entscheidung.

Beispiel: Eine Abbruchquote von 35 Prozent allein beweist noch kein Qualitätsproblem. Entscheidend sind Vergleichswerte, Veränderungen über die Zeit, Zulassungsbedingungen, Auffälligkeiten in einzelnen Modulen sowie Einschätzungen von Studierenden und Lehrenden. Erst diese Einordnung ermöglicht eine fundierte Entscheidung.

Entscheidungsinformationen in vier Bereichen

Bereich	Mögliche Informationen	Leitfrage
Studium & Lehre	Evaluationen, Studienerfolg, Bewerbungsentwicklung, Abschluss- und Abbruchquoten	Wie entwickeln wir Studium und Lehre weiter?
Forschung & Transfer	Drittmittel, Publikationen, Promotionen, Kooperationen und Transferaktivitäten	Wie entwickeln sich Forschung und Transfer?
Administration & Service	Bearbeitungszeiten, Servicequalität, Prozesskennzahlen und Beschwerden	Wo besteht Verbesserungsbedarf?
Strategie & Ressourcen	Finanzen, Flächen, Personalentwicklung und Kapazitätsauslastung	Wie entwickeln wir die Hochschule weiter?

Warum ist die Nutzung anspruchsvoll?

Verteilte Daten und unterschiedliche Definitionen

Daten liegen in Campusmanagement, Personal, Finanzen, Infrastruktur, Forschung und Evaluationen. Ohne einheitliche Begriffe entstehen widersprüchliche Auswertungen.

Messbarkeit und Bewertung

Entscheidungen müssen quantitative Daten und fachliche Einschätzungen verbinden. Lehrqualität, Innovationskraft oder wissenschaftliche Qualität lassen sich nicht vollständig in Kennzahlen abbilden.

Komplexität der Hochschulsteuerung

Hochschulentscheidungen verfolgen häufig mehrere, teilweise widersprüchliche Ziele: Qualität, Finanzen, Recht, Strategie und Wissenschaftsfreiheit.

Warum gelingt faktengestützte Entscheidungsfindung häufig nicht?

- Fehlende Fokussierung und Aktualität: zu viele Kennzahlen, uneinheitliche Definitionen und verspätete Daten.
- Fehlende Verankerung und Akzeptanz: unklare Zuständigkeiten, unregelmäßige Diskussion und die Wahrnehmung von Transparenz als Kontrolle.
- Fehlende Steuerung und Lernwirkung: Daten dienen nur der Berichtspflicht; Erkenntnisse werden nicht in Entscheidungen und Verbesserungen zurückgeführt.

Kennzahlenmanagement an der RWU

1. Ziele festlegen – strategische und operative Hochschulziele bestimmen, was überhaupt gemessen werden soll.
2. Relevante Kennzahlen entwickeln – Auswahl entlang der Hochschulprozesse, der Hochschulfinanzierungsvereinbarung und der Akkreditierung.
3. Kennzahlen einheitlich aufbauen – Kennzahlensteckbriefe dokumentieren Definition, Berechnung, Quelle und Verantwortung.
4. Kennzahlen für Steuerung nutzen – regelmäßige Auswertungen, Studiengangs- und Fakultätsberichte unterstützen Entscheidungen.
5. Kennzahlensystem weiterentwickeln – Kennzahlen regelmäßig überprüfen, anpassen oder streichen.

Praxiserfahrung: Für viele Prozesse reichen zwei bis drei gut definierte Kennzahlen. Entscheidend sind Relevanz, Aktualität, Verantwortlichkeit und die regelmäßige gemeinsame Bewertung – nicht die größtmögliche Menge.

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	Entscheidungsfrage	Analyseinstrumente
Wettbewerb um Studierende & Fachkräfte	Wo gewinnen und verlieren wir Studierende und Fachkräfte?	Bewerbungs- und Einschreibequoten Abbruch- und Fluktuationsanalysen
Qualitätsentwicklung & Akkreditierung	Welche Maßnahmen verbessern Studium und Lehre tatsächlich?	Evaluationen im Zeitvergleich PDCA- und Wirksamkeitsmonitoring
Digitalisierung & KI	Entlasten digitale und KI-Lösungen tatsächlich?	Zeit- und Fehlervergleiche Nutzungsdaten und Nutzerfeedback
Forschung & Transfer	Wo erzeugen Forschung und Transfer erkennbare Wirkung?	Forschungsportfolio Transferbilanz und Partnerfeedback
Ressourcen & Fachkräfte	Wo fehlen Kapazitäten und was verursacht Engpässe?	Auslastung und Durchlaufzeiten Benchmarking vergleichbarer Bereiche

Praxischeck

- Welche Entscheidung soll durch eine Kennzahl unterstützt werden?
- Sind Definition, Datenquelle, Aktualität und Verantwortung eindeutig?
- Welche fachliche Einordnung ist zusätzlich zur Zahl erforderlich?
- Wer diskutiert die Ergebnisse, entscheidet und überprüft später die Wirkung?

6. Führung

Orientierung geben, Prioritäten setzen und Verantwortung übernehmen.

Bezug zum Webinar: Folien 43–47

Die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems hängt wesentlich von Führung ab. Ein QMS kann formal eingeführt sein, entfaltet seine Wirkung aber erst, wenn Führung Ziele und Richtung vermittelt, Prioritäten setzt, Verantwortung klärt, Ressourcen bereitstellt und Entscheidungen konsequent an Qualitätszielen ausrichtet.

Beachte: Führung bedeutet nicht, Qualitätsmanagement an eine QM-Stelle zu delegieren. Die QM-Stelle kann koordinieren, beraten und Methoden bereitstellen. Verantwortung für Qualität bleibt Führungsaufgabe.

Wie macht Führung Qualitätsmanagement wirksam?

Orientierung geben

- Qualität strategisch verankern
- Ziele und Richtung vermitteln
- Entscheidungen an Prioritäten ausrichten

Voraussetzungen schaffen

- Ressourcen bereitstellen
- Rollen und Zuständigkeiten klären
- Zeit für Entwicklung und Zusammenarbeit schaffen

Verantwortung übertragen

- Entscheidungsspielräume schaffen
- Eigenverantwortung stärken
- Verantwortung eindeutig zuordnen

Qualität vorleben

- Qualität im eigenen Handeln sichtbar machen
- Vertrauen und Zusammenarbeit stärken
- Lernen aus Fehlern ermöglichen

Veränderungen steuern

- Verbesserungen anstoßen
- Entscheidungen konsequent umsetzen
- Wirkung überprüfen und Erkenntnisse nutzen

Führungspraxis an der RWU

Führungsfeld	Konkrete Verankerung
Strategische Verantwortung	Qualitätsmanagement auf Leitungsebene, Qualitätsziele und regelmäßige Managementbewertungen
Verbindliche Governance	Qualitätssatzung, QM-Arbeitskreis, interne Audits und Managementbewertungen
Prozessverantwortung	Geschäftsprozess-Sponsoren, Prozessverantwortliche und Prozessexperten mit geklärten Rollen

Führungsfeld	Konkrete Verankerung
Qualität & Digitalisierung	Prozessmanagement als Voraussetzung für Digitalisierung, Transparenz durch Prozessportal und gemeinsame Weiterentwicklung von QM, PM und Digitalisierung

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	Führungsfrage	Führungsinstrumente
Governance & Steuerung	Ist klar, wer entscheidet, wer umsetzt und wer nachhält?	Geschäftsverteilungsplan und Delegationsregelungen Festgelegte Entscheidungs- und Eskalationswege
Ressourcen & Fachkräfte	Wofür setzen wir knappe Zeit und Stellen ein und wofür nicht?	Aufgabenkritik: fortführen, reduzieren, bündeln oder beenden Prioritätenbeschlüsse mit Ressourcenzuordnung
Digitalisierung & KI	Welche Digital- und KI-Vorhaben haben Vorrang und welchen Nutzen sollen sie stiften?	Digitalisierungsstrategie mit Prioritäten und Nutzenkriterien Projektaufträge mit Ressourcen und Meilensteinen
Qualitätsentwicklung & Akkreditierung	Wie wird Qualität zur Führungsaufgabe und nicht nur zum Thema der QM-Stelle?	Qualitätsziele in Zielvereinbarungen und Bereichsgesprächen Managementreview mit Entscheidungen und Fristen
Veränderung & Innovation	Wie schafft Führung Orientierung, wenn sich Strukturen und Aufgaben verändern?	Struktur- und Entwicklungspläne mit Zielbild Führungsklausuren zu Fortschritt, Konflikten und Entscheidungen

Praxischeck

- Sind Qualitätsziele Teil der tatsächlichen Führungsentscheidungen?
- Welche Aufgaben haben Vorrang – und was wird bewusst nicht mehr getan?
- Sind Verantwortung und Entscheidungsspielräume entlang der Prozesse geklärt?
- Wie macht Führung Fortschritte, Probleme und Lernprozesse sichtbar?

7. Beziehungsmanagement

Verlässliche Beziehungen zu relevanten interessierten Parteien gestalten.

Bezug zum Webinar: Folien 48–52

Hochschulen sind auf tragfähige Beziehungen zu Studierenden, Unternehmen, Forschungspartnern, Schulen, internationalen Hochschulen, Alumni, Politik und Ministerien angewiesen.

Beziehungsmanagement gestaltet diese Beziehungen systematisch und schafft die Grundlage für eine verlässliche langfristige Zusammenarbeit.

Abgrenzung: Kundenorientierung fragt, welche Erwartungen die Empfänger konkreter Hochschulleistungen haben. Beziehungsmanagement fragt, wie die Hochschule die Zusammenarbeit mit relevanten interessierten Parteien dauerhaft gestaltet.

Querschnittsprinzip statt eigener Aufgabenbereich

Beziehungsmanagement ist kein isolierter Aufgabenbereich. Es zieht sich durch Studium und Lehre, Forschung, Transfer, Verwaltung, Hochschulsteuerung und Internationalisierung. Gerade deshalb wird es häufig nicht als gemeinsames Qualitätsprinzip wahrgenommen.

Beziehungsgruppe	Typische Formen der Beziehung
Studierende	Dialog und Rückmeldungen aus Studium und Lehre
Unternehmen & Forschungspartner	Zusammenarbeit in Lehre, Forschung und Transfer
Schulen & internationale Partner	Kooperationen, Vereinbarungen und gemeinsame Entwicklung
Politik & Ministerien	Austausch zu Rahmenbedingungen und strategischen Entwicklungen
Alumni	Vernetzung, Kontaktpflege und Weiterbildung

Beziehungsmanagement als kontinuierlicher Prozess

1. Erwartungen verstehen – relevante interessierte Parteien identifizieren und ihre Erwartungen kennen, etwa durch Befragungen, Evaluationen und Beiräte.
2. Dialog gestalten – regelmäßig und strukturiert im Austausch bleiben, beispielsweise in Senat, Hochschulrat, Studienkommissionen, Strategieworkshops oder Kooperationsgesprächen.
3. Erkenntnisse nutzen – Rückmeldungen in Studiengangsentwicklung, Qualitätsberichte, Managementbewertung, Akkreditierung und Entscheidungen überführen.
4. Beziehungen weiterentwickeln – Forschungs- und Transferkooperationen, strategische Partnerschaften sowie Netzwerktreffen systematisch pflegen.

Merksatz: Viele Hochschulen betreiben bereits Beziehungsmanagement. Entscheidend ist, die einzelnen Aktivitäten als gemeinsames Qualitätsprinzip bewusst zu gestalten, zu pflegen und weiterzuentwickeln.

Transfer und Reflexion

Beziehungsmanagement ist kein Prinzip nur für einzelne Herausforderungen. Es verbindet Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung von Personen, Prozessorientierung, Verbesserung und faktengestützte Entscheidungsfindung, weil alle tragfähige Beziehungen zu relevanten interessierten Parteien voraussetzen.

Praxischeck

- Kennen wir die Erwartungen unserer relevanten interessierten Parteien?
- Führen wir mit ihnen einen regelmäßigen und strukturierten Dialog?
- Nutzen wir Rückmeldungen konsequent für Entscheidungen und Verbesserungen?
- Welche strategisch wichtige Beziehung hängt derzeit zu stark von einzelnen Personen ab?

8. Verbesserung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Aus Fehlern, Erfahrungen und Veränderungen dauerhaft lernen.

Bezug zum Webinar: Folien 53–59

Kontinuierliche Verbesserung bedeutet, Prozesse, Dienstleistungen und das Qualitätsmanagementsystem regelmäßig zu überprüfen, aus Erfahrungen zu lernen und wirksam weiterzuentwickeln. Fehler, Rückmeldungen und Veränderungen dürfen nicht folgenlos bleiben.

Beachte: Die Korrektur eines konkreten Problems ist noch keine kontinuierliche Verbesserung. KVP schafft Strukturen, in denen Ursachen analysiert, Maßnahmen umgesetzt, Wirkung geprüft und Erkenntnisse dauerhaft gesichert werden.

Zwei Ebenen der Verbesserung

Prozesse und Dienstleistungen	Qualitätsmanagementsystem
- Verwaltungsprozesse - Serviceleistungen - Digitale Abläufe - Studien- und Prüfungsprozesse	- Prozesssystem und Dokumentation - Audits und Reviews - Managementbewertung - Rollen, Methoden und Steuerungsstrukturen

Beide Ebenen greifen ineinander: Verbesserte Prozesse erhöhen die Qualität der Leistungen; das Qualitätsmanagementsystem schafft den organisatorischen Rahmen, damit Verbesserungen nicht zufällig bleiben.

Wodurch werden Verbesserungen ausgelöst?

Fehler und Probleme im Arbeitsalltag

Prozessfehler, Fristversäumnisse, Medienbrüche und wiederkehrende Schwierigkeiten.

Rückmeldungen und Evaluationen

Studierendenfeedback, Lehrveranstaltungsevaluationen, Beschäftigtenhinweise und Rückmeldungen von Praxispartnern.

Audits, Reviews und Qualitätsbewertungen

Auditfeststellungen, Managementbewertungen sowie Akkreditierungsaufgaben und -empfehlungen.

Kennzahlen und Analysen

Qualitätsberichte, Bearbeitungszeiten, Bewerbungs- und Studiendaten sowie Prozesskennzahlen.

Veränderungen, Risiken und Chancen

Neue gesetzliche Vorgaben, Digitalisierung, KI und organisatorische Veränderungen.

Strukturierte Fehlerbehandlung

Eine wirksame Fehlerbehandlung endet nicht mit der unmittelbaren Korrektur. Sie soll vor allem verhindern, dass derselbe Fehler erneut auftritt.

1. Fehler tritt auf und wird dokumentiert.
2. Sofortkorrektur stellt die konkrete Leistung wieder her.
3. Ursachenanalyse klärt, warum der Fehler entstanden ist.
4. Dauerhafte Korrekturmaßnahmen verändern Prozess, Checklisten, Rollen oder Qualifizierung; ihre Wirkung wird überprüft.

Beispiel: Ein Lehrauftrag wurde nicht rechtzeitig erteilt. Die sofortige Korrektur ist die nachträgliche Erteilung. Nachhaltige Verbesserung entsteht erst, wenn die Ursache geklärt, der Prozess angepasst, Verantwortlichkeiten präzisiert, Checklisten aktualisiert und das Wissen geteilt werden.

Kontinuierliche Verbesserung an der RWU

Verbesserungsimpuls	Umsetzung und Beispiel
Prozessreviews	Regelmäßige softwaregestützte Überprüfung von Prozessen und Dokumenten; Wiedervorlage eines Einstellungsprozesses.
Interne und externe Audits	Feststellungen bewerten, Maßnahmen festlegen und Wirksamkeit prüfen; Verfahrensanweisung anpassen.
Fehler und Abweichungen	Strukturierte Bearbeitung; beispielsweise eine fehlende Konkurrentenmitteilung dauerhaft vermeiden.
Rückmeldungen und Beschwerden	Wiederkehrende Nutzerhinweise in Verbesserungen überführen; Online-Formular optimieren.
Qualitätswerkstätten und -zirkel	Verbesserungspotenziale gemeinsam entwickeln; Verwaltungsprozess vereinfachen.
Vorschlagswesen	Ideen prüfen und geeignete Vorschläge umsetzen; Checkliste einführen.
Risiken und Chancen	Verbesserungsimpulse aus Risiken ableiten; digitalen Workflow gegen Medienbrüche einführen.
Rechtliche und organisatorische Änderungen	Neue Anforderungen zeitnah in Prozesse und Dokumentation übernehmen.
Strategische Entscheidungen	Strategische Vorhaben in Prozessanpassungen übersetzen; hochschulweites Prozessmanagement einführen.

Transfer in die Hochschulpraxis

Herausforderung	KVP-Leitfrage	Konkrete Ansatzpunkte
Governance & Steuerung	Wie wird aus einem Beschluss gelebte Praxis?	Beschluss- und Maßnahmenmonitoring mit Verantwortung, Frist und Status Verbindliche Wiedervorlage
Qualitätsentwicklung & Akkreditierung	Wie wird aus Rückmeldung nachweisbare Verbesserung?	Maßnahmenpläne aus Evaluationen, Audits und Akkreditierung Wirksamkeitskontrolle in Qualitätsberichten und Managementreviews

Herausforderung	KVP-Leitfrage	Konkrete Ansatzpunkte
Digitalisierung & KI	Welche Lösungen bewähren sich und wo müssen wir nachsteuern?	Pilotprojekte mit Erfolgskriterien und Nutzerfeedback Review: anpassen, ausrollen oder beenden
Veränderung & Innovation	Wie wird kontinuierliche Verbesserung zum Hochschulalltag?	Qualitätswerkstätten und Verbesserungsrounds Ideenmanagement mit Bewertung, Rückmeldung und Umsetzungsstatus
Ressourcen & Fachkräfte	Wo verlieren wir Zeit, ohne Qualität zu gewinnen?	Analysen zu Durchlaufzeiten, Rückfragen, Schleifen und Medienbrüchen Aufgabenkritik, Standardisierung und Automatisierung

Praxischeck

- **Welche Verbesserungsimpulse werden bei uns systematisch erfasst?**
- **Unterscheiden wir zwischen Sofortkorrektur und Ursachenbeseitigung?**
- **Wer entscheidet über Maßnahmen, Termine und Verantwortliche?**
- **Wie prüfen und dokumentieren wir die Wirksamkeit?**

9. Vom Prinzip zum Qualitätsmanagementsystem

Erst das Zusammenspiel der Prinzipien entfaltet die volle Wirkung.

Bezug zum Webinar: Folien 60–62 und 67–70

Die sieben Prinzipien wirken nicht isoliert. Jedes leistet einen eigenständigen Beitrag; ein wirksames Qualitätsmanagementsystem entsteht aber erst, wenn die Beiträge miteinander verbunden werden.

Prinzip	Beitrag zum System
Kundenorientierung	Gibt die Richtung aus Sicht der Empfänger konkreter Leistungen vor.
Führung	Schafft Orientierung, Prioritäten und Verbindlichkeit.
Einbeziehung von Personen	Mobilisiert Kompetenzen, Erfahrung und Verantwortung für die Umsetzung.
Prozessorientierung	Verbindet Aufgaben und Organisationseinheiten in stabilen Abläufen.
Faktengestützte Entscheidungsfindung	Schafft belastbare Grundlagen für Steuerung und Bewertung.
Beziehungsmanagement	Verbindet die relevanten interessierten Parteien mit der Hochschule.
Verbesserung	Entwickelt Prozesse, Leistungen und das System fortlaufend weiter.

Was ist ein Qualitätsmanagementsystem?

Ein Qualitätsmanagementsystem beschreibt, wie eine Organisation geführt und gesteuert wird, um Qualitätsziele systematisch zu erreichen und ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern. Im Mittelpunkt steht nicht das fachliche Was der Hochschule, sondern das organisatorische Wie.

- Qualitätsziele festlegen und mit Strategie verbinden
- Prozesse gestalten und steuern
- Rollen, Verantwortung und Entscheidungswege regeln
- Ressourcen bereitstellen und priorisieren
- Ergebnisse bewerten und Verbesserungen konsequent umsetzen

Merksatz: Ein QMS ist nicht in erster Linie ein Handbuch oder eine Sammlung von Verfahrensanweisungen. Es ist die organisatorische Architektur, mit der eine Hochschule Qualität verlässlich steuert und weiterentwickelt.

Neue Herausforderungen brauchen Orientierung

Herausforderung	Beitrag der Prinzipien
Demografie & Bewerberrückgang	Bedürfnisse der Kunden zum Ausgangspunkt von Entscheidungen machen und Beziehungen zu relevanten Partnern nutzen.
Digitalisierung & KI	Klare Prozesse, Führung, Kompetenzen und belastbare Nutzenbewertungen schaffen.
Governance & regulatorische Anforderungen	Verantwortung, Entscheidungen und Prozesse nachvollziehbar gestalten.
Ressourcen- & Fachkräftemangel	Prioritäten setzen, Verschwendung reduzieren, Verantwortung übertragen und kontinuierlich verbessern.

Herausforderung	Beitrag der Prinzipien
Studiengangsentwicklung & Profilbildung	Rückmeldungen, Daten, Bildungsauftrag und Erwartungen relevanter Gruppen systematisch verbinden.

10. Take-home-Messages, Umsetzungscheck und Quellen

Die wichtigsten Erkenntnisse für die eigene Hochschule.

Bezug zum Webinar: Folien 63–66

Fünf Take-home-Messages

1. Die sieben Qualitätsmanagementprinzipien sind aktueller denn je. Sie bieten Orientierung für die gegenwärtigen Herausforderungen von Hochschulen.
2. Ein Qualitätsmanagementsystem schafft den organisatorischen Rahmen. Es verbindet Qualitätsziele, Prozesse, Verantwortung und Ressourcen.
3. Prozessmanagement geht der Digitalisierung voraus. Wirksame Prozesse sind Grundlage für digitale Lösungen und den erfolgreichen Einsatz von KI.
4. Qualität entsteht durch das Zusammenspiel aller sieben Prinzipien. Kein einzelnes Instrument ersetzt dieses Zusammenspiel.
5. Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck. Es stärkt Leistungsfähigkeit, Veränderungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Hochschulen.

Ergänzender Umsetzungscheck

Der folgende Check verdichtet das Webinar auf sieben Startfragen. Er eignet sich für Hochschulleitung, Fakultäten, Qualitätsmanagement, Prozessverantwortliche und Projektgruppen.

Prinzip	Startfrage für die eigene Hochschule
Kundenorientierung	Wessen konkrete Leistungserfahrung soll sich verbessern – und woran erkennen wir das?
Führung	Welche Priorität, Verantwortung und Ressource macht das Vorhaben verbindlich?
Einbeziehung von Personen	Wessen Wissen und Mitwirkung werden für eine tragfähige Umsetzung benötigt?
Prozessorientierung	Welcher Gesamtprozess ist betroffen und welche Schnittstellen müssen mitgestaltet werden?
Faktengestützte Entscheidung	Welche zwei oder drei Informationen sind für die Entscheidung wirklich relevant?
Beziehungsmanagement	Welche interessierten Parteien müssen dauerhaft im Dialog bleiben?
Verbesserung	Wie werden Wirkung, Lernen und notwendige Nachsteuerung überprüft?

Quellen und weiterführende Hinweise

International Organization for Standardization (ISO): ISO 9000:2026 – Quality management – Fundamentals and vocabulary. <https://www.iso.org/standard/9000>

International Organization for Standardization (ISO): ISO 9000 family – Quality management; Übersicht der sieben Qualitätsmanagementprinzipien. <https://www.iso.org/standards/popular/iso-9000-family>

International Organization for Standardization (ISO): Quality management principles – offizieller Überblick und Anwendungshinweise. <https://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>

DIN Media: DIN EN ISO 9001:2015 und Änderung A1:2024 sowie Informationen zur laufenden Revision.
<https://www.dinmedia.de/de/themenseiten/managementsysteme/qualitaetsmanagement/revision-der-iso9001>

Kotter: The 8-Step Process for Leading Change. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

Rudewig, Henning: Back to the Roots – Die sieben Prinzipien des Qualitätsmanagements. Webinarfolien und eigene Praxisbeispiele, 2026. <https://www.qm-campus.de>

Zum Autor

Henning Rudewig ist seit 2004 Kanzler der Hochschule Ravensburg-Weingarten. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in Hochschulsteuerung, Organisationsentwicklung, Qualitäts- und Prozessmanagement sowie der Digitalisierung von Wissenschaftsadministration. Er begleitet den Aufbau einer strukturierten Prozesslandschaft an der RWU, die ISO-9001-Zertifizierung ausgewählter Bereiche und das hochschulübergreifende Projekt QualiCampusBW.

Weitere Materialien und Fachbeiträge: www.qm-campus.de

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