

Teil 4

Qualitätsmanagement mit begrenzten Ressourcen

Warum Qualitätsmanagement häufig nicht bei null beginnt.

Ob Qualitätsmanagement zusätzlichen Aufwand erzeugt, hängt häufig weniger von neuen Ressourcen ab als von der Nutzung bereits vorhandener Strukturen und Erfahrungen.

Henning Rudewig

27. Mai 2026

Einführung

In den bisherigen Beiträgen dieser Reihe haben wir betrachtet, weshalb Qualitätsmanagement in der Wissenschaftsadministration als organisatorischer Ordnungsrahmen sinnvoll sein kann, welche Bereiche einbezogen werden sollten und warum seine Wirksamkeit wesentlich von Führung und organisatorischer Orientierung abhängt.

Im praktischen Hochschulalltag stellt sich jedoch häufig eine weitere wichtige Frage, deren Beantwortung erheblichen Einfluss auf die tatsächliche Umsetzung haben kann.

Welcher Ressourcenbedarf ist mit der Einführung oder Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems tatsächlich verbunden?

In der Praxis entsteht gerade an dieser Stelle nicht selten eine Annahme mit weitreichenden Folgen. Qualitätsmanagement wird häufig mit zusätzlichen Stellen, umfangreichen Projekten oder dauerhaft steigenden organisatorischen Aufwänden verbunden. Dadurch entsteht leicht der Eindruck, Qualitätsmanagement müsse weitgehend neu aufgebaut werden und setze zunächst zusätzliche Strukturen und Ressourcen voraus, während bereits vorhandene organisatorische Voraussetzungen und entwickelte Strukturen nur begrenzt berücksichtigt werden.

Dadurch entsteht nicht selten eine unvollständige Einschätzung der tatsächlichen Ausgangslage. Die Folge kann sein, dass Hochschulen auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems verzichten, einzelne Elemente isoliert umsetzen oder den Aufbau auf wenige Teilbereiche beschränken. Im Mittelpunkt steht dann nicht mehr die Frage, wie vorhandene Voraussetzungen sinnvoll genutzt und schrittweise weiterentwickelt werden können, sondern welche zusätzlichen Ressourcen zunächst geschaffen werden müssten.

Dabei gerät jedoch leicht aus dem Blick, dass viele Hochschulen keineswegs bei null beginnen.

Insbesondere Anforderungen und Notwendigkeiten aus Programm- oder Systemakkreditierungen haben an vielen Hochschulen bereits Strukturen, Rollen, Verfahren und ein gemeinsames Verständnis für Qualitätsentwicklung etabliert. Diese Erfahrungen beziehen sich zwar primär auf den Bereich von Studium und Lehre und ersetzen keinen eigenständigen Qualitätsrahmen für die Wissenschaftsadministration. Sie haben jedoch vielfach auch Berichtswesen, Abstimmungsstrukturen, Governance-Elemente sowie organisatorische Erfahrungen geprägt und weiterentwickelt.

Vieles von dem, was Qualitätsmanagement in der Wissenschaftsadministration ausmacht, ist damit an Hochschulen bereits heute in unterschiedlicher Form angelegt. Es stellt sich damit weniger die Frage, ob Qualitätsmanagement grundsätzlich aufgebaut werden kann. Entscheidend ist vielmehr, wie vorhandene Strukturen, Erfahrungen und organisatorische Fähigkeiten sinnvoll genutzt und schrittweise weiterentwickelt werden können.

Qualitätsmanagement und die Sorge vor zusätzlichem Aufwand

Die Annahme, Qualitätsmanagement sei vor allem mit einem erheblichen zusätzlichen Ressourcenbedarf verbunden, entsteht häufig nicht ohne Grund. Der Begriff wird nicht selten mit umfangreichen Dokumentationen, zusätzlichen Verfahren, Zertifizierungen oder einem organisatorischen Großprojekt verbunden.

Im Verständnis von Qualitätsmanagement bestehen dabei teilweise unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Qualitätsmanagement im Kontext der Wissenschaftsadministration tatsächlich umfasst und welche Aufgaben damit verbunden sind.

Hinzu kommt, dass Qualitätsmanagement teilweise mit Erfahrungen verbunden wird, deren Nutzen für den Arbeitsalltag bisher nicht unmittelbar erkennbar war. Umfangreiche Dokumentationen ohne erkennbaren Nutzen, formale Vorgaben ohne Bezug zum Arbeitsalltag oder wenig passende Einführungsansätze können dazu beitragen, dass Qualitätsmanagement vor allem als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird.

Gerade im Hochschulkontext können solche Wahrnehmungen besondere Wirkung entfalten. Hochschulen erfüllen ihre Kernaufgaben in Lehre, Forschung und Transfer unter begrenzten finanziellen und personellen Rahmenbedingungen. Zusätzliche organisatorische Anforderungen und Strukturen werden deshalb zu Recht häufig kritisch betrachtet, da jede zusätzliche Bindung von Ressourcen zugleich die Frage aufwirft, an anderer Stelle weniger Handlungsspielraum zu haben.

Vor diesem Hintergrund ist die Sorge nachvollziehbar, Qualitätsmanagement könne zu einem zusätzlichen administrativen „Wasserkopf“ führen. Dadurch entsteht leicht die Vorstellung, Qualitätsmanagement erfordere zunächst neue Strukturen und zusätzliche Ressourcen, bevor überhaupt organisatorische Wirkungen sichtbar werden.

Hochschulen beginnen häufig nicht bei null

Gerade diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Aus dem Blick gerät leicht, dass sich Hochschulen seit vielen Jahren mit Fragen der Qualität und ihrer Weiterentwicklung beschäftigen und hierfür bereits zahlreiche Strukturen aufgebaut haben. Entsprechende Anforderungen sind zudem in den Landeshochschulgesetzen verankert. Insbesondere im Zusammenhang mit Programm- und Systemakkreditierungen sind über Jahre hinweg Verfahren, Verantwortlichkeiten und Strukturen entstanden, die vielerorts ein gemeinsames Verständnis für Qualitätsentwicklung geprägt haben.

Studiengänge werden evaluiert, Kennzahlen erhoben, Berichte erstellt und strategische Ziele regelmäßig überprüft. Gleichzeitig haben sich Rollen, Abstimmungsverfahren und Governance-Strukturen entwickelt. Hinzu kommen organisatorische Erfahrungen und gewachsene Routinen innerhalb der Wissenschaftsadministration.

Für sich genommen ergeben diese Elemente jedoch noch kein integriertes Qualitätsmanagementsystem. Häufig erfüllen einzelne Instrumente und Verfahren jeweils sinnvolle Aufgaben, entstehen jedoch in unterschiedlichen organisatorischen Zusammenhängen und werden unabhängig voneinander weiterentwickelt.

Dadurch können unterschiedliche Begrifflichkeiten, voneinander abweichende Vorgehensweisen oder parallele Abstimmungsstrukturen entstehen. Die einzelnen Elemente funktionieren oft zuverlässig, ihre Zusammenhänge und Wechselwirkungen bleiben jedoch nicht immer sichtbar.

Die Herausforderung besteht deshalb häufig weniger darin, zusätzliche Instrumente einzuführen. Sie liegt vielmehr darin, vorhandene Elemente stärker aufeinander zu beziehen und ihnen eine gemeinsame organisatorische Logik zu geben. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement ergänzt in diesem Sinne weniger bestehende Strukturen um neue Elemente, sondern schafft einen gemeinsamen Rahmen, der vorhandene Vorgehensweisen, Verantwortlichkeiten und Instrumente stärker miteinander verbindet.

Organisationswissen als Ressource nutzen

Hochschulen sind durch personelle Wechsel, neue Mitarbeitende und sich verändernde Rahmenbedingungen geprägt. Gleichzeitig beruht ein erheblicher Teil funktionierender Verwaltungsabläufe auf Erfahrungswissen einzelner Personen.

Solange dieses Wissen überwiegend informell weitergegeben wird, entsteht zusätzlicher Aufwand, der im Alltag häufig kaum sichtbar wird. Neue Mitarbeitende benötigen längere Einarbeitungszeiten, Fragen werden wiederholt gestellt und bereits geklärte Sachverhalte erneut diskutiert. Unterschiedliche Vorgehensweisen können darüber hinaus zu Missverständnissen oder vermeidbaren Fehlern führen.

Organisationswissen wird dadurch immer wieder neu aufgebaut, obwohl wesentliche Erfahrungen bereits vorhanden sind.

Viele Verwaltungsabläufe funktionieren bereits heute verlässlich. Häufig fehlt weniger der Ablauf selbst als seine organisationsübergreifende Abstimmung, Transparenz und bewusste Gestaltung. Nicht jeder funktionierende Verwaltungsablauf stellt automatisch einen systematisch gestalteten Prozess dar. Häufig ist der Schritt dorthin jedoch deutlich kleiner, als zunächst angenommen wird.

Qualitätsmanagement kann dazu beitragen, organisatorisches Wissen nachvollziehbar und dauerhaft nutzbar zu machen. Der Nutzen besteht dabei nicht allein in zusätzlicher Dokumentation. Häufig ergeben sich konkrete Entlastungen durch kürzere Einarbeitungszeiten, weniger Rückfragen, geringere Fehleranfälligkeit, weniger Doppelarbeit sowie eine höhere Zufriedenheit von Beschäftigten und Beteiligten.

Organisatorisches Wissen wird damit selbst zu einer Ressource. Gleichzeitig kann verhindert werden, dass Erfahrungen, Entscheidungen und bewährte Vorgehensweisen bei personellen Veränderungen immer wieder neu aufgebaut werden müssen. Qualitätsmanagement kann in diesem Sinne dazu beitragen, organisatorisches Wissen dauerhaft in der Organisation zu verankern und damit zu einem organisatorischen Gedächtnis selbst werden.

Der Ressourcenbedarf entsteht häufig zu Beginn

Die Einführung oder Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems erfolgt dennoch nicht ohne zusätzlichen Aufwand. Gerade zu Beginn entstehen oftmals zeitlich begrenzte Belastungsspitzen, da organisatorische Grundlagen zunächst geschaffen oder weiterentwickelt werden müssen.

Zusätzliche Ressourcen werden in dieser Phase meist nicht primär für neue organisatorische Strukturen benötigt. Der Aufwand entsteht überwiegend durch zeitliche Ressourcen, die für Abstimmungen, die Analyse und Beschreibung von Prozessen, die Klärung von Verantwortlichkeiten sowie die Entwicklung gemeinsamer Vorgehensweisen eingesetzt werden. Hinzu kommen Kommunikation, Qualifizierung und die Einbindung der beteiligten Personen. Finanzielle Ressourcen können punktuell beispielsweise für Schulungen, Kompetenzvermittlung oder unterstützende Werkzeuge zur Prozessgestaltung und -steuerung erforderlich werden. Der Schwerpunkt liegt jedoch häufig weniger auf dauerhaft zusätzlichem Personal als auf zeitlich konzentrierten Entwicklungs- und Abstimmungsaufwänden.

Untersuchungen zu Organisationsentwicklungs- und Veränderungsvorhaben zeigen, dass zusätzliche Aufwände typischerweise vor allem während der Strukturierungs- und Einführungsphase entstehen, während organisatorische Wirkungen vielfach erst zeitversetzt sichtbar werden.

Der anfängliche Mehraufwand entsteht dabei überwiegend durch Tätigkeiten, die später nicht dauerhaft in gleicher Intensität fortgeführt werden müssen. Sind Verantwortlichkeiten geklärt, Vorgehensweisen abgestimmt und organisatorische Grundlagen etabliert, reduzieren sich vielfach wiederkehrende Abstimmungen, Rückfragen oder parallele Vorgehensweisen.

Der zusätzliche Aufwand stellt damit in vielen Fällen keinen dauerhaft steigenden Ressourcenbedarf dar, sondern eher einen zeitlich begrenzten Schwerpunkt zu Beginn der Entwicklung.

Gerade vor diesem Hintergrund entsteht gelegentlich die Erwartung, möglichst viele Themen gleichzeitig anzugehen und umfassende Veränderungen in kurzer Zeit umzusetzen. Unterschiedliche Maßnahmen werden parallel begonnen und gleichzeitig weiterentwickelt. Jede einzelne Maßnahme kann dabei sinnvoll sein. In ihrer Gleichzeitigkeit entstehen jedoch häufig zusätzliche Belastungen, ohne dass bereits eine spürbare Wirkung sichtbar wird.

Nachhaltige Entwicklung verläuft häufig anders. Sie beginnt mit wenigen Bereichen, in denen Veränderungen sichtbar und nachvollziehbar werden. Kleine und schrittweise Entwicklungsschritte ermöglichen es, Erfahrungen aufzubauen, Akzeptanz zu schaffen und gewonnene Erkenntnisse auf weitere Bereiche zu übertragen.

Dies kann beispielsweise damit beginnen, zunächst Rollen und Verantwortlichkeiten in einem ausgewählten Bereich zu klären, einen häufig genutzten Verwaltungsprozess gemeinsam zu betrachten oder erste Kennzahlen und Rückmeldeschleifen aufzubauen. Auf dieser Grundlage können Erfahrungen gesammelt und Vorgehensweisen schrittweise auf weitere Bereiche übertragen werden.

Gleichzeitig reduziert eine schrittweise Vorgehensweise die Gefahr organisatorischer Überforderung. Veränderungen können im Arbeitsalltag erprobt und eingeübt werden, ohne Mitarbeitende und Organisation gleichzeitig mit einer Vielzahl neuer Anforderungen zu belasten. Fehler und Anpassungsbedarfe bleiben dadurch häufiger auf kleinere Bereiche begrenzt und können mit geringerem Aufwand korrigiert werden. Dies reduziert nicht nur Risiken, sondern verhindert oftmals zusätzlichen Ressourcenbedarf durch nachträgliche Korrekturen oder organisatorische Nachsteuerungen.

Eine schrittweise und kontinuierliche Entwicklung schafft darüber hinaus Verlässlichkeit und macht deutlich, dass Qualitätsmanagement nicht als kurzfristige Initiative oder organisatorisches Strohfeuer verstanden wird. Sie signalisiert zugleich den Willen der Hochschulleitung, Veränderungen langfristig zu begleiten und als dauerhafte Entwicklungsaufgabe der Organisation zu verstehen.

Was langfristig wirken soll, muss von der Organisation aufgenommen und im Alltag getragen werden können.

Was daraus folgt

Die Frage nach Ressourcen bleibt für Hochschulen berechtigt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass Qualitätsmanagement häufig weniger mit einem vollständigen organisatorischen Neuanfang verbunden ist, als zunächst angenommen wird.

Die eigentliche Herausforderung besteht deshalb oft weniger darin, zusätzliche Instrumente oder dauerhaft neue Strukturen zu schaffen. Entscheidend ist vielmehr, vorhandene Elemente schrittweise weiterzuentwickeln, miteinander zu verbinden und in einen gemeinsamen organisatorischen Rahmen einzuordnen.

Qualitätsmanagement betrifft damit nicht allein die Frage zusätzlicher Ressourcen oder organisatorischer Instrumente. Es beeinflusst vielmehr die Fähigkeit einer Hochschule, vorhandene Strukturen weiterzuentwickeln, Wissen zu sichern und Veränderungen dauerhaft in der Organisation zu verankern.

Im bisherigen Verlauf dieser Reihe standen vor allem Fragen nach Nutzen, Bereichen, Verantwortung und Ressourcen im Mittelpunkt. Gleichzeitig stellt sich eine weiterführende Frage. Welche organisatorischen Wirkungen entstehen eigentlich, wenn Qualitätsmanagement nicht nur als Instrument oder Struktur verstanden, sondern dauerhaft in der Organisation verankert wird?

Dieser Frage wird im nächsten Beitrag nachgegangen.