

Teil 3

Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe in der Wissenschaftsadministration

Warum Qualitätsmanagement ohne Führung wirkungslos bleibt.

In der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen stehen häufig Methoden, Instrumente und Kennzahlen im Mittelpunkt. Die entscheidende Frage ist jedoch eine andere.

Ob Qualitätsmanagement im Alltag wirkt, entscheidet sich an der Führung.

Henning Rudewig
7. April 2026

Die Wirksamkeit von Qualitätsmanagement entscheidet sich an der Führung

Im ersten Beitrag dieser Reihe habe ich aufgezeigt, dass Qualität in der Wissenschaftsadministration bislang keinen durchgängig vergleichbaren strukturellen Rahmen besitzt wie im Bereich von Studium und Lehre. Während Akkreditierungsverfahren dort für Verbindlichkeit und regelmäßige Überprüfung sorgen, beruht Qualität in der Wissenschaftsadministration vielfach auf Erfahrung, Engagement und gewachsenen Routinen.

Im zweiten Beitrag stand die Frage im Mittelpunkt, für welche organisatorischen Bereiche und Prozesse ein Qualitätsmanagementsystem sinnvoll gelten kann. Dabei wurde deutlich, dass die Festlegung des Anwendungsbereichs keine technische Detailfrage ist, sondern eine grundlegende Organisationsentscheidung.

In einer Reihe zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen würde man an dieser Stelle erwarten, dass Methoden, Instrumente oder Kennzahlen im Mittelpunkt stehen. Genau dort entscheidet sich die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems jedoch nicht.

Die Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems entscheidet sich letztlich an der Führung.

Ein Qualitätsmanagementsystem kann eingeführt werden. Wirksam wird es jedoch erst, wenn die Führung es trägt und Entscheidungen daran ausrichtet. Ohne diese Verankerung bleibt es ein strukturiertes Regelwerk ohne durchgehende Wirkung im Alltag.

In vielen Hochschulen wird die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zunächst als Projekt organisiert. Arbeitsgruppen werden eingesetzt, Konzepte erarbeitet und erste Strukturen aufgebaut. Häufig sind dabei auch Themen des Prozessmanagements und der Digitalisierung eng eingebunden. Das ist sinnvoll, weil es ein gemeinsames Verständnis schafft und unterschiedliche Perspektiven einbezieht.

Damit ist jedoch noch keine nachhaltige Veränderung erreicht.

Qualitätsmanagement wirkt nicht dadurch, dass Abläufe beschrieben sind. Es entfaltet seine Wirkung dort, wo sich Entscheidungen und das tägliche Handeln daran orientieren. Genau an diesem Punkt entscheidet sich, ob Führung wirksam wird.

Führung schafft Orientierung

Führung stellt Ressourcen bereit, sorgt für ein gemeinsames Commitment und beseitigt Hindernisse. Entscheidend ist jedoch, dass getroffene Festlegungen im Alltag gelten.

Im Kern geht es darum, Klarheit herzustellen und Entscheidungen daran auszurichten. Wie vorgegangen wird, wer wofür zuständig ist und dass diese Absprachen nicht im Einzelfall wieder neu verhandelt werden.

Gerade dort, wo unterschiedliche Instrumente nicht zusammenwirken und Digitalisierung zusätzliche Klarheit verlangt, wird diese Aufgabe besonders sichtbar. Führung entsteht dabei in Hochschulen selten allein durch formale Anweisung, sondern in Verständigungs- und Aushandlungsprozessen, in denen Entscheidungen vorbereitet und anschließend gemeinsam getragen werden.

Gleichzeitig zeigt sich, dass beschriebene Prozesse und geklärte Zuständigkeiten im Alltag nicht automatisch wirksam werden.

Ein typisches Beispiel sind Berufungsverfahren. Die rechtlichen Vorgaben und Richtlinien sind klar. Dennoch unterscheiden sich administrative Abläufe, Abstimmungen und Dokumentation zwischen vergleichbaren Verfahren. Entscheidungen werden im Einzelfall getroffen, ohne dass sich daraus eine konsistente Praxis entwickelt.

Gerade an solchen Stellen wird deutlich, worin der eigentliche Beitrag eines Qualitätsmanagementsystems liegt.

Es geht nicht um zusätzliche Regelungen, sondern um eine gemeinsame Orientierung. Im Qualitätsmanagement wird dies als Qualitätspolitik bezeichnet. Gemeint ist die Verständigung darüber, welche Grundsätze gelten und woran sich Entscheidungen im Alltag verbindlich ausrichten.

Ein Qualitätsmanagementsystem kann diese Orientierung strukturieren und sichtbar machen. Ihre Wirkung entfaltet sie jedoch erst durch Führung.

Ein Qualitätsmanagementsystem ersetzt keine Führung. Es macht sichtbar, ob Führung wirkt.

Priorisierung als Führungsleistung

Hochschulen stehen heute vor einer Vielzahl gleichzeitiger Anforderungen. Digitalisierung, regulatorische Vorgaben, steigende Erwartungen an Service und Transparenz sowie begrenzte personelle Ressourcen prägen den Alltag der Wissenschaftsadministration.

Führung entscheidet darüber, womit begonnen wird und was zunächst zurückgestellt werden muss.

In der Praxis werden häufig mehrere Themen parallel vorangetrieben. Prozesse werden dokumentiert, digitale Werkzeuge eingeführt und gleichzeitig Kennzahlensysteme aufgebaut. Jede Maßnahme ist sinnvoll. In der Kombination entsteht jedoch ein hoher Abstimmungsaufwand, ohne dass eine spürbare Entlastung eintritt.

Nachhaltige Entwicklung verläuft in der Regel anders. Sie beginnt mit ausgewählten Prozessen und entwickelt diese Schritt für Schritt weiter.

Führung bedeutet deshalb auch, zu begrenzen.

Nicht alles, was sinnvoll ist, kann gleichzeitig umgesetzt werden. Wirkung entsteht durch klare Prioritäten, nicht durch gleichzeitige Initiativen.

Entscheidungen brauchen Klarheit

Führung kann nur so gut entscheiden wie die Grundlage, auf der Entscheidungen getroffen werden.

Entscheidend ist dabei nicht allein die Verfügbarkeit von Informationen, sondern deren Verständlichkeit. Es muss klar sein, worüber konkret entschieden wird und welche Auswirkungen damit verbunden sind.

Diese Klarheit ist jedoch nicht immer gegeben. Maßnahmen werden beschrieben, ohne dass die zugrunde liegenden Abläufe vollständig sichtbar sind. Auswirkungen auf Schnittstellen oder Ressourcen bleiben unklar, Alternativen werden nicht systematisch gegenübergestellt.

Ein Beispiel ist die Einführung eines neuen digitalen Systems zur Unterstützung administrativer Abläufe. Die Entscheidung ist nachvollziehbar und gut begründet. Weniger transparent bleibt jedoch

oft, wie sich das System in bestehende Prozesse einfügt und welche zusätzlichen Abstimmungen entstehen. Der Mehraufwand zeigt sich häufig erst im Nachgang.

So entstehen Entscheidungen, die auf den ersten Blick nachvollziehbar sind, sich im Alltag jedoch nicht bewähren.

Ein Qualitätsmanagementsystem setzt genau an dieser Stelle an. Es macht Abläufe sichtbar, zeigt Schnittstellen auf und schafft die Grundlage für Entscheidungen, die im Alltag bestehen.

Qualitätsmanagement unterstützt damit nicht nur Prozesse. Es verbessert die Qualität von Entscheidungen.

Rollen und Verantwortlichkeiten wirksam machen

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems sind regelmäßig auch Rollen verbunden. Qualitätsmanagementbeauftragte, Verantwortliche für zentrale Prozesse oder koordinierende Stellen übernehmen Aufgaben in der Weiterentwicklung und Sicherung von Abläufen.

Entscheidend ist dabei nicht ihre Benennung, sondern ihre tatsächliche Wirksamkeit im Alltag.

Rollen schaffen nur dann Orientierung, wenn sie akzeptiert sind und als Grundlage für Entscheidungen dienen. Dazu gehört auch die entsprechende Kompetenz der Beteiligten. Ohne sie bleiben Rollen formal.

Das zeigt sich dort, wo Zuständigkeiten zwar beschrieben sind, etwa in Tätigkeitsbeschreibungen oder Stellenprofilen, im konkreten Fall aber nicht konsequent herangezogen werden. Entscheidungen werden erneut abgestimmt, statt auf bestehende Verantwortung aufzubauen.

Führung stellt sicher, dass Rollen nicht nur beschrieben, sondern angewendet werden. Sie klärt, wer entscheidet, und sorgt dafür, dass Zuständigkeiten im Alltag tragen.

Rollenklärung ist damit kein organisatorischer Nebenpunkt. Sie entscheidet darüber, ob Qualitätsmanagement im Alltag überhaupt wirksam werden kann.

Was daraus folgt

Mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wird ein organisatorischer Rahmen geschaffen. Mit der Festlegung des Anwendungsbereichs wird dieser Rahmen konkretisiert.

Ob daraus ein wirksames System entsteht, entscheidet sich letztlich an der Führung.

Qualitätsmanagement entfaltet seine Wirkung dort, wo Entscheidungen darauf aufbauen und im Alltag Bestand haben. Es bleibt wirkungslos, wenn Strukturen beschrieben sind, aber nicht tragen.

Damit verschiebt sich der Blick. Qualitätsmanagement ist weniger ein Instrument zur Beschreibung von Prozessen als eine Voraussetzung dafür, dass Organisationen verlässlich handeln können.

Verlässlichkeit entsteht dort, wo Entscheidungen im Alltag Bestand haben. Wissenschaft braucht Freiheit in der Sache und Verlässlichkeit in den Prozessen.

Im nächsten Beitrag wird es darum gehen, wie knappe Ressourcen im Qualitätsmanagement gezielt eingesetzt werden können und welche Rolle Priorisierung für die Steuerungsfähigkeit von Hochschulen spielt.