

„DIE SIEBEN PRINZIPIEN VON QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEMEN“

REFERENT: HENNING RUDEWIG, KANZLER

Einführung

Warum ist Qualitätsmanagement an Hochschulen wichtig?



Effizienz in der Verwaltung:

Mit begrenzten Ressourcen müssen Hochschulen effizienter arbeiten. Der administrative Aufwand und Aufgabenzuweisungen nehmen ständig zu.



Wettbewerb und Digitalisierung:

Hochschulen konkurrieren national und international um Studierende und Forschungsmittel. Digitale Transformation und Online-Bildung erhöhen den Druck.



Wachsende Erwartungen an Hochschulen



Komplexe

Interessengruppen:

Hochschulen müssen die Erwartungen vielfältiger Stakeholder erfüllen (Studierende, Lehrende, Forschende, Mitarbeiter und externe Partner).



Wachsende Anforderungen:

Hochschulen müssen durch Akkreditierungen und Standards (z. Bsp. ESG) ihre Qualität kontinuierlich nachweisen. Erwartungen an Transparenz und Qualitätssicherung steigen stetig.

Einführung

Warum ist Qualitätsmanagement an Hochschulen wichtig?

- **Optimierte Verwaltungsprozesse:** QM ermöglicht die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen wie der Prüfungsanmeldung, was Bearbeitungszeiten verkürzt und Fehler reduziert.
- **Verbesserte Stakeholder-Kommunikation:** Durch klare QM-Strukturen können Anforderungen unterschiedlicher Interessengruppen besser koordiniert und priorisiert werden, was die Zufriedenheit steigert.
- **Flexibilität im Wettbewerb:** QM hilft Hochschulen, sich schnell an technologische Trends wie E-Learning und hybride Lehrformate anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Die sieben Prinzipien von Qualitätsmanagementsystemen



Führung: „Unsere Führungskräfte geben klare Visionen vor und schaffen ein unterstützendes Umfeld.“



Kundenorientierung: „Unsere Kunden und Stakeholder stehen im Mittelpunkt unseres Handelns.“



Teamarbeit: „Gemeinsam arbeiten wir erfolgreich durch offene Kommunikation und Zusammenarbeit.“



Partnerschaften: „Wir pflegen vertrauensvolle Beziehungen mit unseren Lieferanten und Partnern.“



Kontinuierliche Verbesserung: „Wir hinterfragen und verbessern ständig unsere Prozesse, um Exzellenz zu erreichen.“



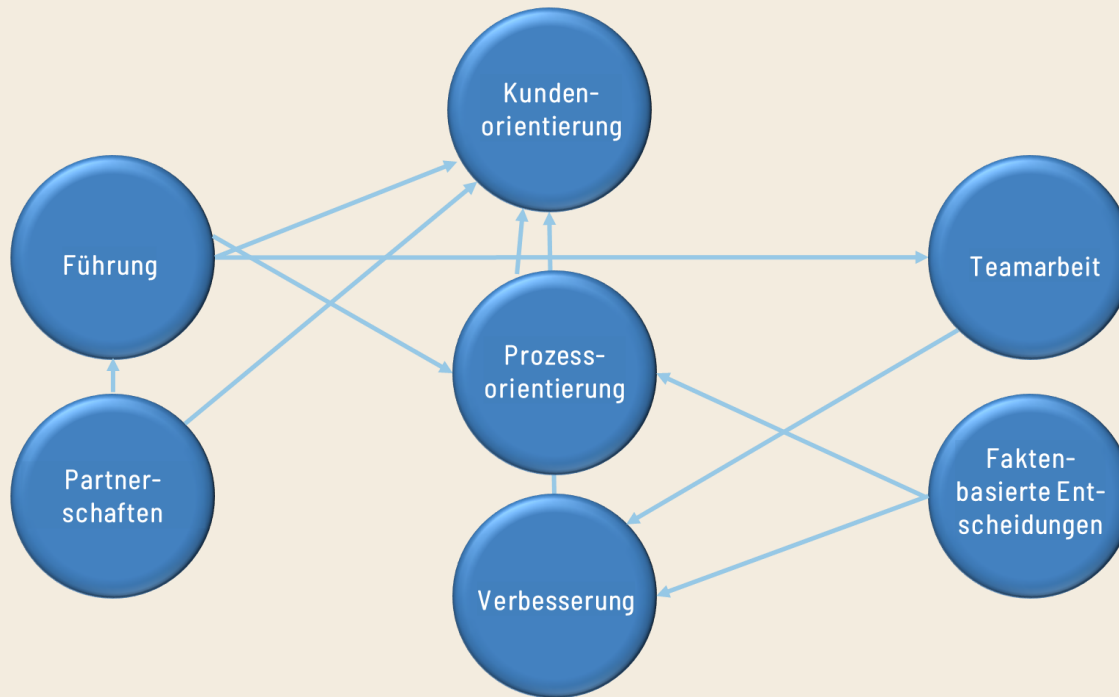
Prozessorientierung: „Wir strukturieren unsere Organisation entlang von Prozessen, um konsistente Ergebnisse und maximale Effizienz zu erreichen.“



Faktenbasierte Entscheidungen: „Unsere Entscheidungen basieren auf klaren Fakten und Datenanalysen.“

Die sieben Prinzipien von Qualitätsmanagementsystemen

Verknüpfte QM-Prinzipien bilden ein Qualitätsmanagementsystem



- Die sieben QM-Prinzipien stehen nicht alleine, sondern sind miteinander verflochten und bilden zusammen ein robustes Qualitätsmanagementsystem.
- Jedes Prinzip trägt dazu bei, die Gesamtqualität und Effizienz der Organisation kontinuierlich zu verbessern.
- Die Implementierung und das Verständnis dieser Prinzipien sind entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Die sieben Prinzipien von Qualitätsmanagementsystemen

Weitere QM-Prinzipien

Neben diesen Kernprinzipien haben Organisationen die Möglichkeit, ihr Qualitätsmanagementsystem um weitere, für sie relevante Prinzipien zu erweitern, um ihre spezifischen Anforderungen und Strategien widerzuspiegeln. Beispielsweise:



Nachhaltigkeit: „Wir setzen auf umweltfreundliche Praktiken, um ökologische und soziale Verantwortung zu fördern.“



Innovation: „Wir treiben innovative Ideen und Prozesse voran, um Effizienz und Anpassungsfähigkeit zu steigern.“



Risiko- und Chancenmanagement: „Wir erkennen und managen Risiken und Chancen, um langfristigen Erfolg sicherzustellen.“

„KUNDENORIENTIERUNG“

REFERENT: HENNING RUDEWIG, KANZLER

Kundenorientierung

Bedeutung im QM

Was bedeutet Kundenorientierung im QM?

Kundenorientierung ist ein zentrales Prinzip im Qualitätsmanagement. Sie bedeutet, dass die Organisation sich auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer „Kunden“ ausrichtet.

Problem: Wer ist nun Kunde?

In der Industrie ist der Begriff des Kunden klar definiert – es handelt sich um Personen oder Organisationen, die Produkte oder Dienstleistungen erwerben.

An Hochschulen ist der Begriff „Kunde“ komplexer. Studierende können als „Kunden“ betrachtet werden, da sie von den Lehrangeboten und den Serviceleistungen der Hochschule profitieren.

Gleichzeitig wird dieser Begriff kritisch gesehen:

- Bildung ist in erster Linie ein öffentliches Gut und sollte nicht nur auf den Marktprinzipien basieren.
- Akademische Freiheit: Ist ein zentraler Bestandteil des Bildungsauftrags. Eine zu starke Marktorientierung könnte die Rolle der Bildung als Gemeinwohl infrage stellen.



Kundenorientierung

Lösungsansatz

Die DIN EN ISO 9001:2015 hilft in der Diskussion um den Kundenbegriff an Hochschulen weiter:

Interessierte Partei

Person, Anspruchsgruppe oder Org., die das QMS

- beeinflussen können,
- beeinflusst sein könnten,
- beeinflusst fühlen könnten.

Oft auch Stakeholder genannt.

Kunde

Empfänger der Produkte/Dienstleistungen.

Direkter Einfluss auf das QMS und die Leistungserbringung.

Hochschulangehörige oder Außenstehende (interne/externe Kunden).



Kundenorientierung

Wer ist Kunde, wer interessierte Partei?

	WER	ZUGEHÖRIG	ERFORDERNISSE UND ERWARTUNGEN
Intern interessierte Parteien	Studierende*	Verfasste Studierendenschaft	Qualifizierte Berufsausbildung, fachlich und didaktisch hochwertige Lehre, attraktive, gut ausgestattete Hochschule, Lebensqualität
	Lehrende*	Professor/innen, Lehrbeauftragte, Professurvertreter/innen, Gastwissenschaftler, Lektoren, aka. MA mit Lehrbefugnis (§52 LHG)	Optimale Bedingungen für Forschung und Lehre, leistungsgerechte Bezahlung, Umsetzung LHG
	Prozessverantwortliche*	Dekanate, Rektorat, Einrichtungsleitungen	Effiziente und effektive Verwaltungs-abläufe, Transparenz, Support der Lehre
	Hochschulrat	Vertreter aus Unternehmen und Hochschule	Wirtschaftlicher Ressourceneinsatz, Compliance, attraktives und passendes Studienangebot
	Mitarbeitende*	Beschäftigte, HiWi's, Voluntär/innen, Praktikanten/Innen	Arbeitsplatzsicherung, Anerkennung, faire Bezahlung, Weiterbildung. Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mitgestaltungsmöglichkeiten

***Kunde**

Kundenorientierung

Wer ist Kunde, wer interessierte Partei?

	WER	ZUGEHÖRIG	ERFORDERNISSE UND ERWARTUNGEN
Extern interessierte Parteien	Studieninteressierte	Interessierte mit Hochschulzugangsberechtigung	Infos zu Studienangeboten, durch Flyer, Internet, DoSV, Broschüren, Werbung
	zukünftige Arbeitgeber	Unternehmen, Behörden, Organisationen	Berufsbefähigt ausgebildete Absolventen, Wissenstransfer, aktuelles Fachwissen, Sozialkompetenz
	Absolventen/Alumni*	Ehemalige Studierende	Kontakt zur Hochschule, Forschung und Weiterbildung, Promotion
	Beauftragende Organisationen, Kooperationspartner	Unternehmen, Behörden, Organisationen mit Projekt- und Abschlussarbeiten sowie für F&E	Wissens- und Innovationstransfer, fachlich kompetente, engagierte und motivierte Studierende
	Bildungsträger	Gymnasien, Kollegs, Berufsfachschulen	Infos zu Studienangeboten, Berufsmöglichkeiten, Kontakte und Netzwerke
	Staat, Politik, Gesellschaft	Ministerien, Kommunalverwaltungen, Landtag BW, Rechnungshof, Bürger	Kurze Studienzeiten, Auslastung, Compliance, Gleichstellung, wirtschaftliche Verwendung der Ressourcen
	Lieferanten/Dienstleister	Unternehmen, Behörden, Organisationen, Selbstständige	Zügige Zahlungsabwicklung, Klare Auftragserteilung, Folgeaufträge

*Kunde

Kundenorientierung

Empfehlung

“Hochschulen sollten diskutieren, ob der Kundenbegriff verwendet werden kann oder ob es nicht sinnvoller wäre, einfach von „Studierenden“ zu sprechen. Diese Bezeichnung betont die aktive Rolle der Lernenden im Bildungsprozess, ohne die problematische Marktorientierung des Kundenbegriffs.“

Zitat von www.qualicampus.de

Kundenorientierung

Bedeutet vier Aufgaben für die Hochschule . . .

Erwartungen & Anforderungen bestimmen, erfüllen und verstehen.

Beispielsweise

- **Bedarfsanalyse:** Umfragen, um Bedürfnisse und Erwartungen von Studierenden und Unternehmen zu ermitteln
- **Curriculumsentwicklung:** Anpassung der Studiengänge nach Bedarfsanalyse und Marktanforderungen

+

Ständig verbessern.

Beispielsweise

- **Lehrevaluationen**
- **Servicezentren wie Career Services, Beratungsstellen und Mentoring-Programme zur Unterstützung der Studierenden**
- **Renovierung und Modernisierung von Hörsälen, Bibliotheken und Laboren für optimale Lernumgebung.**

+

Risiken und Chancen bestimmen.

Beispielsweise

- **Prävention von Studienabbrüchen:** Entwicklung von Maßnahmen zur Unterstützung gefährdeter Studierender.
- **Strenge Sicherheitsprotokolle & Notfallpläne für Cyberangriffe.**
- **Chancen durch Digitalisierung nutzen:** Verbesserung der Kommunikation und Serviceangebote durch digitale Tools und Plattformen.

+

GubA* bestimmen, verstehen und erfüllen.

Beispielsweise

- **Einrichtung von Compliance-Strukturen zur Einhaltung gesetzlicher Anforderungen**
- **Regelmäßige Schulungen z.B. zu Datenschutz, IT-Sicherheit und gesetzlichen Vorgaben**
- **Regelmäßige Akkreditierung der Studiengänge gemäß gesetzlichen Vorgaben**

Kundenorientierung

Kundenzufriedenheit – Methoden und Messverfahren

OBJEKTIVE MESSVERFAHREN

(MESSBAR UND BASIEREN AUF FAKTEN)



Kennzahlen

Hochschulen nutzen zur Messung der Kundenzufriedenheit meist Kennzahlen (z.B. Dropout-Quoten, Abschlussquoten) und Rankings (z.B. CHE-Ranking). Diese lassen Rückschlüsse auf die Zufriedenheit zu und decken oft nur bestimmte Aspekte ab (z.B. Langfristige Zufriedenheit und Karriereentwicklung fehlt).

Rankings

Dienstleistungstests

Externe Tester simulieren typische Anfragen und bewerten Reaktionszeit, Freundlichkeit und Genauigkeit.
Beispiel: Test der Qualität der Studienberatung.

Silent/Mystery-Shopper

Anonyme Tester bewerten als Studierende oder Stakeholder die Interaktion mit z.B. der Verwaltung oder dem IT-Support.
Beispiel: Servicequalität im Prüfungsamt.

Beobachtung

Beobachter analysieren Situationen und Prozesse, um Verbesserungen zu erkennen, z.B. Verfügbarkeit und Funktionalität von Services.
Beispiel: Analyse des IT-Supports.

Kundenorientierung

Kundenzufriedenheit – Methoden und Messverfahren

SUBJEKTIVE MESSVERFAHREN (DURCH MEINUNGEN ERFASST)



Kundenbefragungen

Ereignisorientiert

Fokus auf spezifische Ereignisse oder Situationen, z.B. die Anmeldung zu einer Veranstaltung.

ein-
dimensional

mehr-
dimensional

Merkmalsorientiert

Bewertung basierend auf festgelegten Kriterien, z.B. die Freundlichkeit des Personals.

ein-
dimensional

mehr-
dimensional

In Hochschulen werden Befragungen oft in Form von Evaluationen zur Bewertung der Lehre oder der Services eingesetzt.

Subjektive Messverfahren liefern wichtige Einblicke in die Zufriedenheit, sind aber oft von Meinungen geprägt und können verzerrt sein.

Kundenorientierung

Kundenzufriedenheit – Methoden und Messverfahren

Instrument	Kunde	Messverfahren und Inhalte	Turnus
Kennzahlen aus dem HoFV II	Studierende, Rektorat, Fakultäten	Objektives Messverfahren: Studienanfänger 1. HS, Studierende RSZ plus 2 Sem., Absolventen	jährlich
Kennzahlen aus dem QM	Studierende, Rektorat, Fakultäten	Objektives Messverfahren	ad hoc
Q-Werkstatt	Studierende, Lehrende, Beschäftigte.	Subjektives Messverfahren: Zufriedenheit, Verbesserungsvorschläge	alle zwei Jahre
CHE-Ranking	Studierende, Studieninteressierte*, Rektorat, Fakultäten	Subjektives Messverfahren: Messung der Studienbedingungen durch das CHE	jährlich
Lehrevaluationen und Studiengangsevaluation	Studierende, Fakultäten, Lehrende, Rektorat	Subjektives Messverfahren: Messung der Qualität von Lehr- und Studienangeboten in Studium und Weiterbildung, Forschung.	Semesterweise
Hinweisgebersystem und Beschwerdemanagement	Studierende, Hochschule gesamt, Stakeholder*	Subjektives Messverfahren	anlassbezogen
Absolventenbefragung	Studierende	Subjektives Messverfahren: Bewertung des Studiums, der Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungs-angebote	jährlich
Anlassbezogene Studierendenbefragung	Rektorat, Fakultäten	Subjektives Messverfahren: Erstsemesterbefragung, Befragung bei Studieninfotagen, Corona usw.	anlassbezogen
Online-Format "RWU-wie geht's?"	Hochschule gesamt	Subjektives Messverfahren: Aktuelle Themen und Informationen, Möglichkeit für Fragen und Feedback	einmal pro Semester
Befragung der Abgänger/innen	Studierende	Subjektives Messverfahren: Gründen für die vorzeitige Beendigung des Studiums	Bei Bedarf
Evaluationen besuchter Fortbildungen	Rektorat, Fakultäten, Verwaltung, Einrichtungen	Subjektives Messverfahren: Messung der Qualität von Fortbildungsveranstaltungen	anlassbezogen
Gremiensitzungen	Studierende, Rektorat, Fakultäten, Beschäftigte	Subjektives Messverfahren: Beteiligung an Gremiensitzungen (Hochschulrat, Senat usw.), Möglichkeit für Fragen und Feedback	Gremienabhängig

Umsetzung an der Hochschule

Methoden zur Einholung, Überprüfung und Überwachung der Kundenzufriedenheit

*keine Kunden im Sinne der DIN EN ISO 9001

„EINBEZIEHUNG VON PERSONEN (TEAMARBEIT)“

REFERENT: HENNING RUDEWIG, KANZLER

Einbeziehung von Personen

Definition und Bedeutung:

Das Prinzip **ist zentral** im Qualitätsmanagement:

Der Erfolg einer Organisation hängt von der **aktiven Beteiligung aller Mitarbeitenden** ^{a), b)} ab.

- a) **Führungskräfte** schaffen die **Rahmenbedingungen**, um Mitarbeitende zu motivieren und einzubinden.
- b) **Mitarbeitende** tragen durch ihr Engagement wesentlich zum **Erreichen der Qualitätsziele** bei und sollten aktiv an Lösungen mitwirken, statt nur unterstützend zu agieren.



Einbeziehung von Personen

Relevanz auch für Hochschulen:

Hochschulen sind **komplexe Organisationen** mit **Studierenden, Lehrenden, Verwaltungspersonal** und **externen Partnern**. Die **Einbeziehung** aller stärkt die **Qualität** in **Lehre, Forschung** und **Verwaltung** und fördert die **Zusammenarbeit**.

Wirkung:

Durch die **aktive Beteiligung** werden **Effizienz** und **Effektivität** verbessert. Dies schafft ein **besseres Verständnis** für gemeinsame Ziele und erleichtert die **Umsetzung von Veränderungen**.



Einbeziehung von Personen

Konkrete Maßnahmen zur Einbeziehung von Personen in Hochschulen

Schulung und Sensibilisierung

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	Schulung & Sensibilisierung	Info über das QMS (Onboarding), Klärung Begriffsdefinitionen (Glossar), Tools & Techniken vermitteln, Qualifikation & Weiterbildung	Schulungen, E-Learning, Workshops
2.	Kommunikation & Information	Regelmäßige Teammeetings, E-Mails, Newsletter, Flyer	Teambesprechungen, Intranet, Rundschreiben

Einbindung und Verantwortung

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	Frühe Einbindung	Regelmäßige Treffen, offene Foren, Dialog mit Entscheidungsträgern	Moderierte Workshops zum Thema, Open Space
2.	Verantwortung	Empowerment von Teams, klare Aufgabenverteilung, RACI-Matrix	RACI-Matrix, Transparente Klärung von Rollen- und Verantwortlichkeiten

Einbeziehung von Personen

Konkrete Maßnahmen zur Einbeziehung von Personen in Hochschulen

Anerkennung und Belohnung

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	Anerkennung & Belohnung	Förderung der Weiterbildung, Karriereentwicklung, Teamevents, Sonderurlaub	Belohnungssysteme, Karrierepfade

Prozessoptimierung und Feedback

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	Prozessoptimierung	KVP-Workshops, Lean-Management-Methoden, Prozessreviews	SIPOC, Prozessmapping, Q-Zirkel
2.	Feedbackkultur	Ticketsysteme, Follow-up-Maßnahmen, PDCA (Veranstaltungen)	Umfragen, Feedback-Tools

Einbeziehung von Personen

Konkrete Maßnahmen zur Einbeziehung von Personen in Hochschulen

Einbindung der PE/OE

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	PE/OE einbinden	Bedarfsermittlung, Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen, OE-Steuerungsgruppen, Kompetenzentwicklung	Weiterbildungsprogramme, PE/OE-Workshops (Changemangement)

Digitalisierung und Innovation

	Schwerpunkt	Maßnahmen	Methode
1.	Digitalisierung	Einführung digitaler Tools für Prozessmanagement, Workflow-Automatisierung, E-Learning-Plattformen	Workflow-Automatisierung, Online-Plattformen
2.	Innovation & Weiterentwicklung	Innovationsworkshops, Ideensprints, Interdisziplinäre Projektteams	Design Thinking, Ideenmanagement (Ideenboxen, Online-Portale, Workshops oder regelmäßige Wettbewerbe)

Einbeziehung von Personen

- Die Einbeziehung von Personen ist entscheidend, nicht nur für Veränderungen im QMS, sondern auch bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems selbst.
- Changemanagement unterstützt dabei, Mitarbeitende aktiv in diesen Prozess einzubinden, Widerstände abzubauen und eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.
- Was aber sind die Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Changemanagement?



Einbeziehung von Personen

Veränderung erfolgreich gestalten durch Einbeziehung aller Beteiligten

8 Erfolgsfaktoren im Change Management nach Kotter



Dringlichkeit vermitteln

Workshops & Infoveranstaltungen



Führungsmannschaft aufbauen

Steuergruppen und interdisziplinäre Projektteams



Vision und Strategie entwickeln

Strategieworkshops & Leitbildentwicklung



Vision und Wandel kommunizieren

Rundmails, Newsletter, und Intranet-Ankündigungen



Hindernisse beseitigen und Mitarbeitende befähigen

Schulungen, E-Learning-Module, und Support-Hotlines



Kurzfristige Erfolge erzielen

Pilotprojekte und Quick-Wins kommunizieren



Nachhaltig, nicht nachlassen

Regelmäßige Evaluationen und Feedbackschleifen



Den Wandel verankern

Anpassung der Prozesse in Satzungen oder Leitfäden