



# Qualitätsmanagement für die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

**nützlich, ganzheitlich, prozessorientiert,  
subsidiär & bedarfsorientiert**



## Zukunft nachhaltig gestalten

**Gegründet: 1995**  
**drei Standorte, fünf Fachbereiche,**  
**15 Bachelor-, 13 Masterstudiengänge**  
**~6500 Studierende, ~160 Professuren,**  
**~300 Lehrbeauftragte, ~270 Mitarbeiter**



# Integrationsprojekte im Hochschulentwicklungsplan 2015

## Campusmanagement

ganzheitliches  
Controlling



ganzheitliches, prozessorientiertes  
Qualitätsmanagement

### Hintergrund:

Hochschulfreiheitsgesetz in NRW,  
veränderte Rolle der Hochschulen durch  
gesteigerte Autonomie

### Reaktion:

Verzahnung von Qualitätsmanagement  
und Hochschulsteuerung

} seit 2010 Machbarkeitsstudie  
} ab Juni 2011 Projektarbeit



## Unser Ziel ist

der Aufbau eines ganzheitlichen **Hochschul-Qualitätsmanagement-Systems (HQM)**, das alle wesentlichen Verfahren, Instrumente und Methoden zur Steuerung der Hochschule in einem Regelkreis integriert.

## Konkret soll das HQM

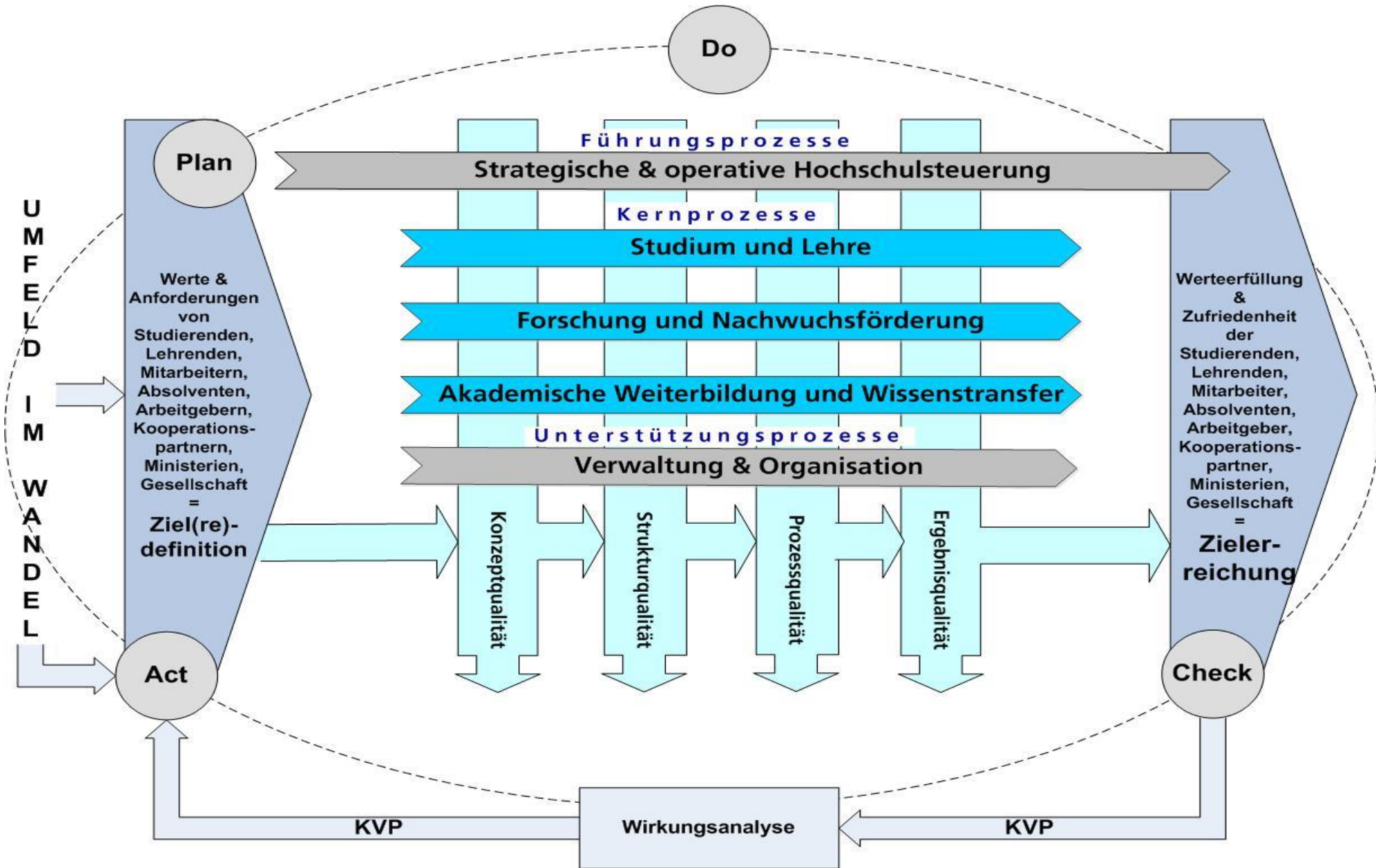
- den Grundsätzen **nützlich, ganzheitlich, subsidiär, prozess- sowie bedarfsorientiert** genügen,
- durch verlässliche Prozesse und wirkungsvolle Qualitätssicherung Nutzen innerhalb der Hochschule stiften,
- nach Außen auf jedwede Art der externer Begutachtung oder Rechenschaftslegung vorbereiten.

## Wir wollen

**Vorhandenes weiterentwickeln, um noch besser zu werden!**

## Ganzheitliches, prozessorientiertes HQM bedeutet:

- ✓ **Alle Bereiche werden einbezogen, aber subsidiärer Ansatz**
  - Studium und Lehre
  - Forschung und Nachwuchsförderung,
  - Weiterbildung und Wissenstransfer
  - Hochschulmanagement & Organisation
  - so zentral wie nötig – so dezentral wie möglich
- ✓ **Verschiedene Dimensionen von Qualität werden betrachtet**
  - Konzeptqualität
  - Strukturqualität
  - Prozessqualität -> **prozessorientierter Ansatz**
  - Ergebnisqualität
- ✓ **Reflektion auf der Meta-Ebene ist wichtig**
  - **Wirkungsanalyse:**  
Haben wir die richtigen Ziele? Haben die Ergebnisse die richtige Wirkung?



## So gehen wir vor

### **Machbarkeitsstudie**

- Definition der Rahmenbedingungen:  
nützlich, ganzheitlich, prozessorientiert, subsidiär & bedarfsorientiert
- Definition von Meilensteinen und Arbeitspaketen
- Bedarfsanalyse und Erhebung konkreter Ansatzpunkte

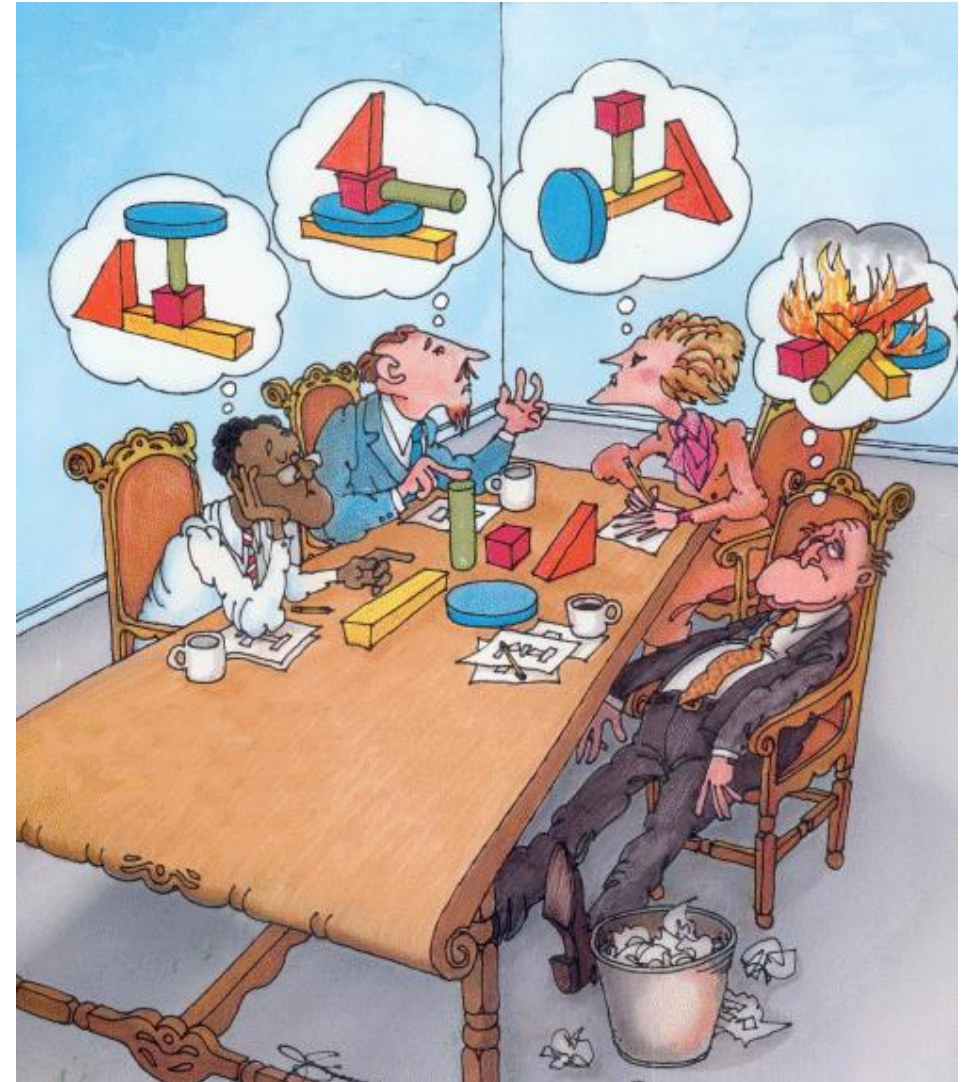
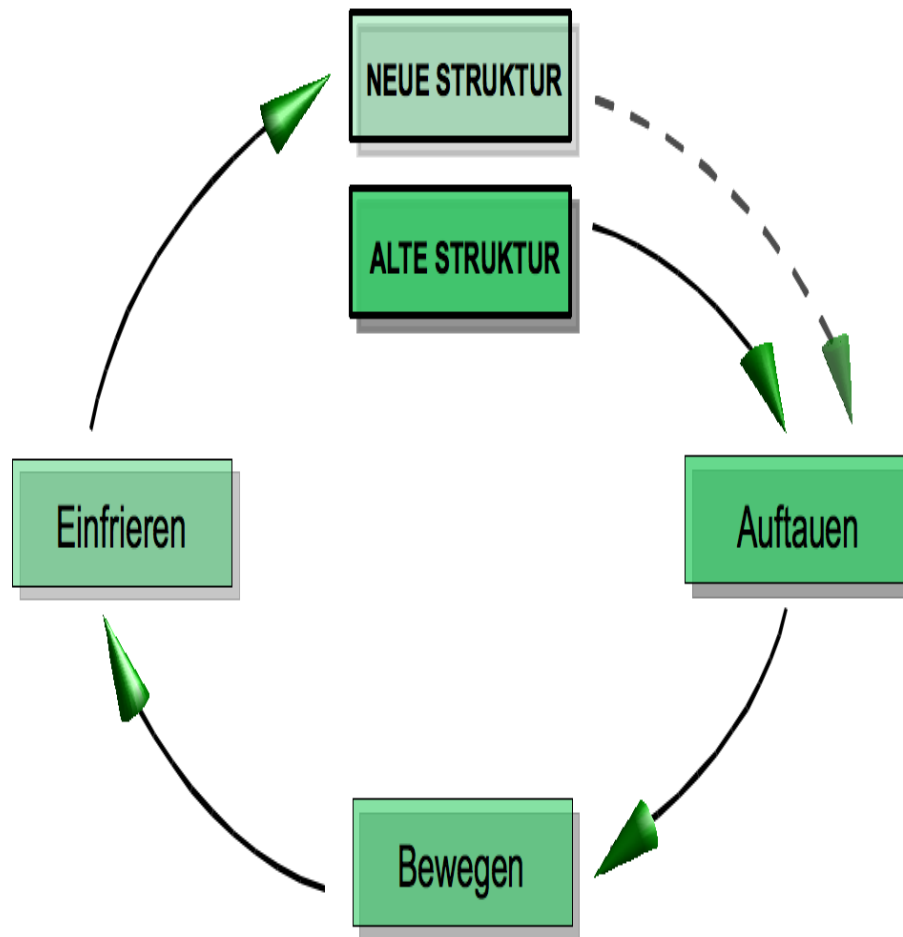
### **Initiierung von Einzelprojekten & Systemgestaltung**

- Aufbau von Strukturen (QMB-Runde, QMB)
- Aufarbeitung & Prozessmodellierung in ausgewählten Themenbereiche:  
Akkreditierung, Prüfungen, (Weiter-)entwicklung von Studiengängen,  
Berufungsverfahren, Evaluation
- Aufbau eines Prozessportals

### **Pragmatisch & exemplarisch – Quick-Wins erzeugen**

- Bewältigung aktueller Herausforderungen soll im Vordergrund stehen
- bereits jetzt gut funktionierende Strukturen und Abläufen hinten an stellen.
- zeitnahe Erfolge in „Problembereichen“ sollen die Akzeptanz steigern

## Aufgaben im Change Management & Kommunikationshindernisse



## Babylon ist überall

Hürden in der praktischen Umsetzung: die unterschiedliche Einordnung und Interpretation von Begrifflichkeiten

Beispiel: „**Akkreditierung**“ – der Eine meint die gesamte Strecke von der Studiengangentwicklung bis zur erfolgreich bestandenen Akkreditierung durch eine Agentur. Der Andere sieht nur den eigentlichen externen Vorgang der Begutachtung und Entscheidung.

„**Standardisierung**“, „**Rahmenordnungen**“, „**Vereinheitlichung**“ wurden von vielen als Eingriff in Ihre Ihnen wichtigen Selbstbestimmungsrechte empfunden; Bürokratie- und Zentralisierungsabsicht wurden unterstellt.

Der Begriff „**zentral**“ wird oft gleichgesetzt mit Entmündigung der Gliederungen und einer nicht gewünschten Fremdbestimmung.

- statt „zentral“ jetzt ganzheitlich oder hochschulübergreifend
- statt „vereinheitlicht“ jetzt harmonisierend oder kohärent

Die Lehre lautet:

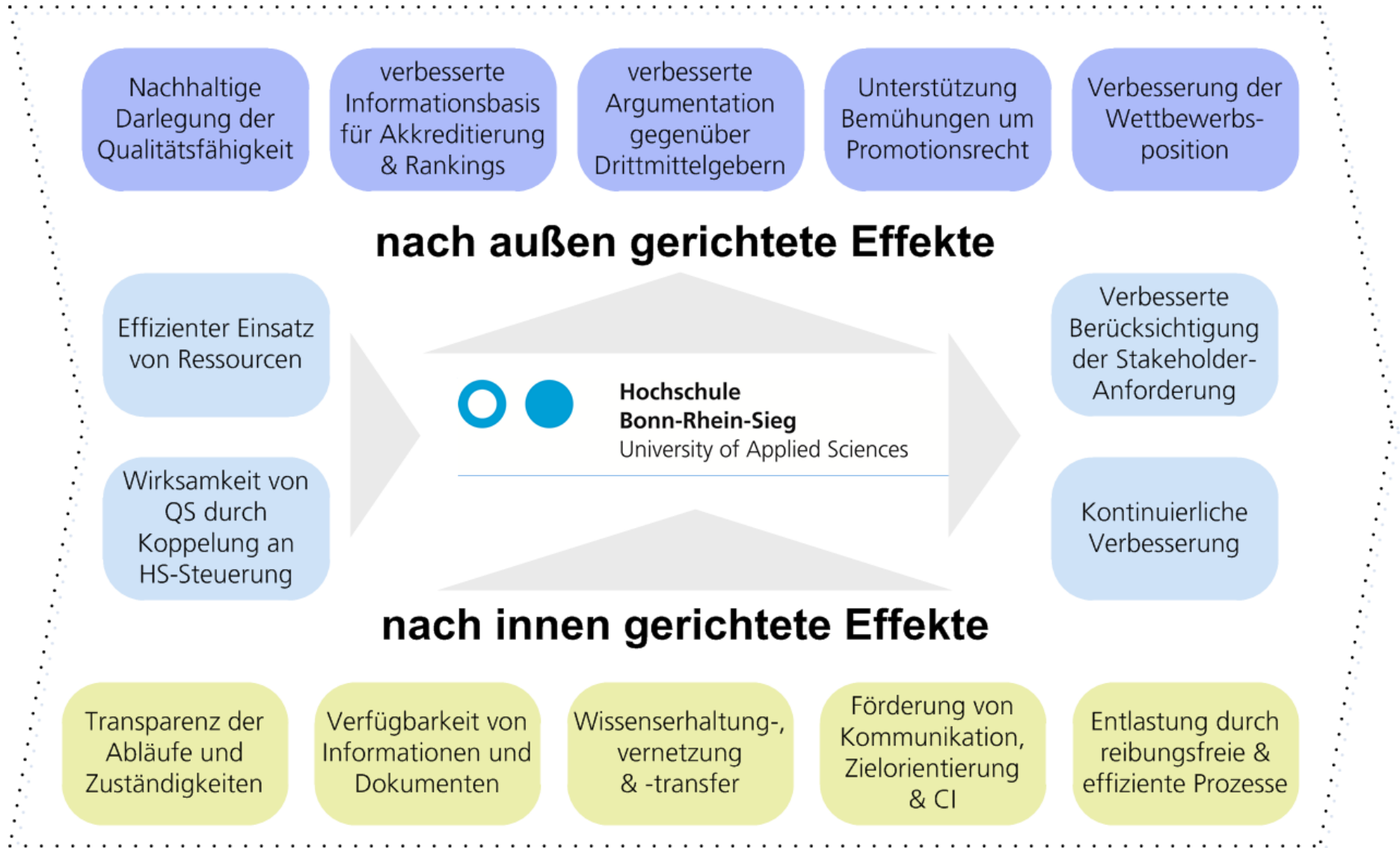
**Begrifflichkeiten müssen von allen gleich interpretiert werden** ➡ **Glossar**



## Die Vorteile sollen überzeugen

- gute Zusammenarbeit zwischen den Gliederungen durch klare Absprachen und Vereinbarungen (z.B. Service-Level-Agreements);
- Etablierung eines „Kunden-Lieferanten-Verhältnisses“;
- Entlastung der Leitungsebene durch hohe Delegierbarkeit routinierter Standardabläufe und Konzentration auf strategische und politische Entscheidungen;
- konkrete und messbare Ziele liefern den Rahmen für an den Bedürfnissen der Stakeholder orientiertes Handeln;
- Erleichterung von Gremienarbeit durch gute Kommunikation und Vorbereitung;
- zentrale QM-Strukturen als Servicestelle, die innerhalb der Hochschule vorhandenes Expertenwissen und Problemlösungskompetenz für Aufgabenstellungen der Gliederungen nutzbar machen.

## Der Nutzen ist vielfältig:



## Was man nicht unterschätzen sollte!

Argumente gegen die Einführung eines ganzheitlichen QM-Systems:

- Wir sind doch keine Schuhfabrik!
- Lehre und Forschung sind frei und dürfen nicht reguliert werden!
- Es soll doch nur ein Kontrollsystem aufgebaut werden...
- Alles nur unnützes Papier und Zusatzarbeit, die keinem etwas bringt aber Bürokratie fördert.
- Unsere Zeit ist zu kostbar und muss auf die primären Aufgaben konzentriert werden!
- Es wird sich sowieso nichts ändern, alles nur ein Papiertiger.
- Wir sind doch bestens gerankt und brauchen diesen Formalismus nicht!
- Haben wir denn bisher nicht Qualität geliefert, was wird uns vorgeworfen?
- Wozu sollen wir andere schlau machen und unsere Prozesse offenlegen?
- Ein einheitliches Ziel für alle Strömungen in der Hochschule gibt es nicht, .....USW. ...

## Zieltermine erreichbar und nicht zu ehrgeizig setzen





## So gehen wir mit den Herausforderungen um

- persönlichen Kontakt suchen (Mails und verteilte Dokumente werden häufig nicht gelesen oder nicht bzw. falsch verstanden);
- deutlich machen, dass es nur Projekte gibt, die Zusatznutzen bringen;
- Einbeziehung bei der Mitgestaltung von Regelungen und Prozessen;
- den für die Gesprächsperson wichtigen persönlichen Erfolg thematisieren;
- stetige und wertschätzende Kommunikation (miteinander und nicht übereinander reden);
- Praxisbeispiele zeigen, dass Komplexität verringert, Zeit gewonnen wird;
- hochschulweit angesiedelte Funktionen als Mittler, Dienstleister und Unterstützer beweisen;
- Kreativität und Individualität zulassen durch Beispiele zeigen, dass es nicht um Kontrollverfahren geht;
- möglichst konkrete Verbesserungsergebnisse kommunizieren und zur Nachahmung anspornen.



**WIR HABEN KEINE ZEIT, DEN ZAUN ZU  
REPARIEREN,  
WEIL WIR DIE HÜHNER EINFANGEN MÜSSEN.**



## Prozessmanagement: Kontaktstellen optimieren, voneinander lernen

- Definition abgestimmter Prozessbereiche zwischen den Gliederungen
- gliederungsübergreifende Aufarbeitung ausgewählter Prozesse:  
Modellierung auf Prozessebene, Untergliederung in Teilprozesse und Unterprozesse / Tätigkeiten. (Tätigkeiten und Prozesse separieren)
- Meistens findet ein Unterprozess in einer organisatorischen Einheit statt. Es werden lediglich Mindestanforderungen definiert. Darüber hinaus ist das WIE der jeweiligen Einheit freigestellt (**Subsidiariätsprinzip**)
- Erstellung funktionsübergreifender Ablaufdiagramme
- Entwicklung von Hilfsmitteln, z.B. Vorlagen, Checklisten, Zeitpläne, Textbausteine, Informationsmatrix, etc...
- direkte Verlinkung / Einbindung relevanter Informationen
- hochschulweite Veröffentlichung der abgestimmten Prozesse in einer virtuellen Prozessplattform als Informationssystem



## PROZESSHIERARCHIE

Prozesslevel

Kernprozesse

Prozesskategorie

Prozesse

Teilprozesse

Unterprozesse



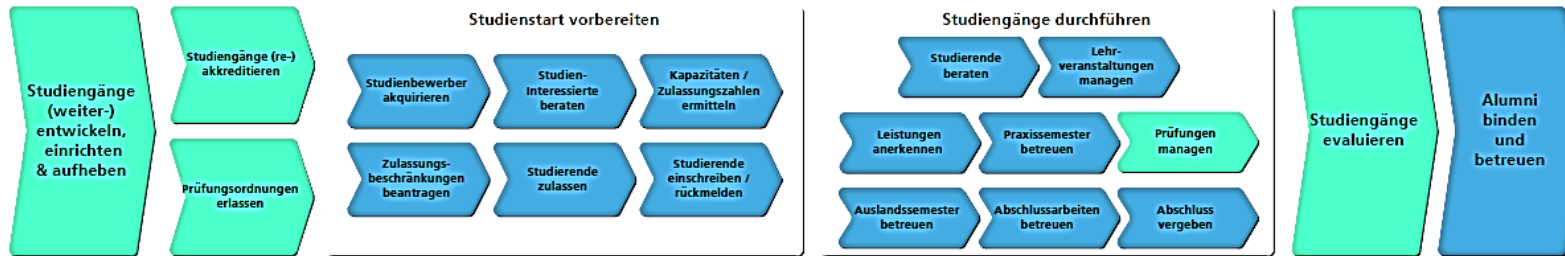


Entwurf  
to be continued

### Hochschulsteuerung



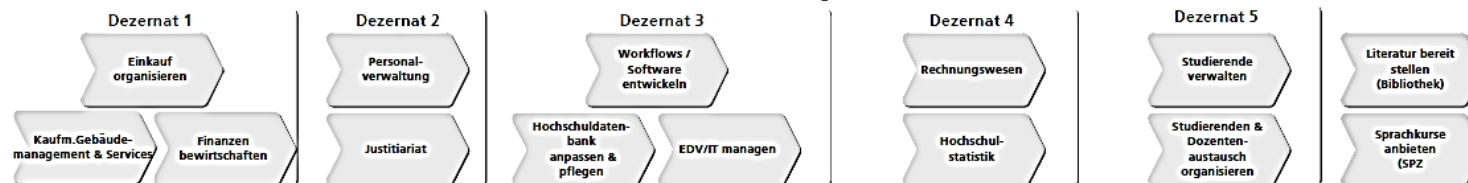
### Lehre



### Forschung & Nachwuchsförderung

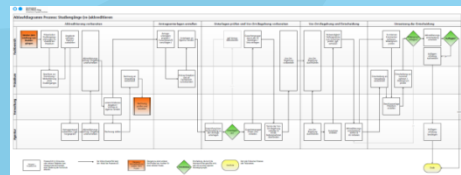
### Akademische Weiterbildung & Wissenstransfer

### Service und Organisation



Woran wir arbeiten: ein Überblick

# Die Prozessdokumentation bietet Informationen für unterschiedliche Zielgruppen...



- das **Prozessdeckblatt** enthält grundlegende Informationen
- Kurzbeschreibungen der fünf **Teilprozesse** geben einen Überblick
- das **Ablaufdiagramm** zeigt die einzelnen Schritte und Verantwortlichkeiten
- die **detaillierte Prozessbeschreibung** gibt weitere Informationen



## Nächste Schritte:

### Weitere Rahmenbedingungen schaffen & Entwicklung des HQM fördern

1. QM-Strukturen in den Gliederungen aufbauen (Modellvorschlag QM-Kommission des FBR, budgetäre Absicherung in den Gliederungen)
2. Regelkommunikation zwischen QM-Beauftragten, Gliederungen und Präsidium etablieren
3. HQM im Leitbild und der Hochschulstrategie verankern bzw. Qualitätspolitik verabschieden
4. Bestehende Strukturen systematisch analysieren und koordinieren (Vernetzung mit Evaluation, Akkreditierung, Monitoring, Controlling, Planung, HEP) und HQM-Handbuch erarbeiten
5. (Qualitäts-)Ziele subsidiär erarbeiten
6. Entscheidung über externe Begutachtung treffen und Auditierung vorbereiten



## Verantwortung und Vertrauen

