Teil 1	1
1 Einleitung	3
2 Qualitätsmanagement an Hochschulen	7
2.1 Rahmenbedingungen	8
2.1.1 Das heterogene Zielsystem	10
2.1.2 Die finanzielle Ausstattung als Restriktion	10
2.1.3 Generelle Bewertungsprobleme bei wissenschaftlichen Leistungen	11
2.2 Nutzen und Vorteile	12
3 Begrifflichkeiten	13
3.1 Qualitätsentwicklung	14
3.2 Qualitätskultur	15
3.3 Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement	15
3.4 Akkreditierung, Zertifizierung, Quality Audit und institutionelles Audit	18
3.4.1 Akkreditierung	18
3.4.2 Zertifizierung	19
3.4.3 Was unterscheidet die Zertifizierung von der Akkreditierung?	20
3.4.4 Institutionelles Audit bzw. Quality Audit	21
3.5 Prozess und Prozessmodell	23
4 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	25
4.1 Grundsatz der Motivation	26
4.1.1 Motivation der Hochschulleitung	26
4.1.2 Motivation der QM-Beauftragten	26
4.1.3 Motivation der beteiligten Statusgruppen	27
4.2 Grundsatz der Interaktion und Partizipation	28
4.2.1 Grundlagen schaffen und Partizipation sicherstellen	29
4.2.2 Kommunikationskultur aufbauen und Partizipation fördern	29

4.3	Grundsatz der Relevanz	31
4.3.1	Klaren Auftrag definieren.....	31
4.3.2	Identifikation mit der Organisation Hochschule herstellen.....	32
4.4	Grundsatz der Klarheit	32
4.4.1	Ordnungssystem aufbauen.....	32
4.4.2	Eindeutige Voraussetzungen schaffen	33
4.5	Grundsatz der Zeit	34
4.5.1	Zeit im Hinblick auf unterschiedliche Ebenen innerhalb der Hochschule	35
4.5.2	Zeit als Ressource.....	35
4.6	Grundsatz der Verbindlichkeit.....	36
4.6.1	Verbindlichkeit schaffen.....	36
4.6.2	Verbindlichkeit leben: Qualitätskultur	37
4.7	Grundsatz der Offenheit.....	37
4.8	Abschließende Bemerkungen.....	38
5	Wie funktioniert Qualitätsmanagement?	41
6	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule	45
6.1	Führung und strategisches Management.....	51
6.1.1	Zielausrichtung.....	51
6.1.1.1	Mission.....	52
6.1.1.2	Vision	53
6.1.1.3	Leitbild	54
6.1.2	Die strategische Umsetzung der Ziele	56
6.1.2.1	SWOT-Analyse.....	57
6.1.2.2	Balanced Scorecard	59
6.1.3	Zielvereinbarungen	62
6.1.4	Das prozessorientierte QM-System an der Hochschule einführen	65
6.1.4.1	Prozesslandkarte der Hochschule.....	67
6.1.4.2	Prozessmodellierung.....	71
6.1.4.3	Prozessstammblatt.....	82
6.1.4.4	Dokumentation des QM-Systems.....	84
6.1.4.5	Nummernstruktur für Dokumente.....	87
6.1.4.6	Lenkung der Dokumente	88
6.1.4.7	Aufbewahrungsfristen	91
6.2	Mitarbeitende	91
6.2.1	Die Personalpläne unterstützen die Strategie der Hochschule	92
6.2.2	Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden entwickelt.....	93
6.2.3	Die Mitarbeitenden handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.....	98
6.2.3.1	Aktive Einbindung: Partizipation.....	98
6.2.3.2	Fairness und Chancengleichheit: Familienfreundliche Hochschule - Gendergerechtigkeit.....	101
6.2.3.3	Fairness und Chancengleichheit: Barrierefreiheit.....	102

6.2.4	Die Mitarbeitenden kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Hochschule.....	105
6.2.5	Die Mitarbeitenden werden belohnt, anerkannt und betreut.....	107
6.3	Partnerschaften und Ressourcen.....	109
6.3.1	Partnerschaften.....	110
6.3.1.1	Partnerschaften für Studium und Lehre.....	110
6.3.1.2	Partnerschaften in Forschung und Transfer.....	112
6.3.2	Ressourcen.....	114
6.3.2.1	Finanzielle Ressourcen.....	114
6.3.2.2	Gebäude, Sachmittel, Material und Energie.....	115
6.3.2.3	Informationen und Wissen.....	119
6.3.2.4	Personal.....	120
6.4	Kernprozesse und Leistungen der Hochschule.....	123
6.4.1	Studium und Lehre.....	124
6.4.1.1	Prozesse in Studium und Lehre gestalten, lenken, verbessern.....	124
6.4.1.2	Leistungsangebote nach den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder entwickeln.....	126
6.4.1.3	Leistungsangebote erstellen und managen, um den laufenden Erfolg der Hochschule bzw. den Ertrag für das Gemeinwohl zu sichern.....	136
6.4.1.4	Leistungsangebote werden effektiv beworben und vermarktet.....	137
6.4.1.5	Stakeholder-Beziehungen werden gemanagt und vertieft.....	137
6.4.2	Forschung.....	138
6.4.2.1	Von der Projektidee zur Durchführung von Forschungsprojekten... ..	140
6.4.2.2	Durchführung und Dokumentation von Forschungsprojekten.....	141
6.4.2.3	Projektbewertung und Projektabschluss.....	143
6.5	Ergebnisse.....	145
6.5.1	Dimensionen der Ergebnisse.....	146
6.5.1.1	Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität.....	146
6.5.1.2	Perspektive der Stakeholder.....	148
6.5.1.3	Vertikale Perspektive.....	148
6.5.2	Etablierte Methoden zur Ermittlung und Bewertung von Ergebnissen: Audit, Selbstbewertung, Evaluation.....	149
6.5.2.1	Audit.....	149
6.5.2.2	Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell für Excellence.....	152
6.5.2.3	Evaluation im Hochschulbereich.....	152
6.5.2.4	Zusammenfassung: Gemeinsamkeit der Methoden, Evaluation als Überbegriff.....	160
6.6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	162
6.6.1	Einführung.....	162
6.6.2	Beschwerdemanagement, Reklamationsmanagement bzw. Verbesserungsmanagement für Studierende.....	165
6.6.2.1	Allgemeines.....	165
6.6.2.2	Umsetzung an der Hochschule.....	166

6.6.3	Qualitätszirkel.....	170
6.6.4	Managementbewertung (Management-Review)	172
7	QM-Modelle und Möglichkeiten der Strukturierung	175
7.1	DIN EN ISO 9000 ff.....	175
7.2	DIN EN ISO 29990	178
7.3	Ganzheitliches Qualitätsmanagement (Total Quality Management).....	179
7.3.1	DIN EN ISO 9004	180
7.3.2	EFQM-Modell für Excellence.....	182
7.3.3	EFQM-Selbstbewertung	184
7.4	Welches Modell passt am besten zur eigenen Hochschule?.....	187
7.5	Kann man sich an Good-Practice-Beispielen orientieren?.....	188
7.6	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area	189
8	Projektmanagement bei der Implementierung eines QM-Systems an einer Hochschule	191
8.1	Projektplanung	192
8.1.1	Projektvorbereitung.....	192
8.1.2	Ziele des Projekts (Projektdefinition).....	193
8.1.3	Ressourcenplanung	195
8.1.4	Projektstrukturplan.....	197
8.1.5	Zeitplanung und Meilensteine	198
8.1.6	Kommunikation	199
8.1.7	Einsetzen eines Lenkungsteams.....	201
8.1.8	Rolle der Hochschulleitung in der Planungsphase	204
8.2	Projektdurchführung	204
8.2.1	Verantwortung der Leitung.....	204
8.2.2	Infrastruktur des Qualitätsmanagements.....	205
8.2.3	Schulungen	206
8.2.4	Maßnahmen zur Umsetzung.....	208
8.2.5	Entwicklung eines Freigabeverfahrens für die erarbeiteten Prozessmodelle	210
8.3	Projektevaluation und Projektabschluss.....	211
8.3.1	Evaluierung und Wirksamkeitsprüfung.....	211
8.3.2	Abschlussbericht.....	212
9	Fazit	215
Teil 2		223
10	Einführung von QM-Systemen an Hochschulen – Beispiele	225
10.1	Gemeinsam zur Referenzhochschule – Qualitätsmanagement an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW: Erfolgskritische Faktoren	225

10.1.1	Ausgangslage und Vorgehen	225
10.1.2	Das Grundkonzept des QM-Systems und seine Umsetzung	226
10.1.3	Erfolgskritische Faktoren	229
10.2	Kooperative Qualitätsentwicklung – Ein Projekt bayerischer Fachhochschulen für integriertes und systematisches Qualitätsmanagement	232
10.2.1	Kurze Vorgeschichte	232
10.2.2	Die Projektziele	233
10.2.3	Was bedeutet <i>kooperative Qualitätsentwicklung</i> in der Umsetzung?	234
10.2.4	Wie arbeitet das Konsortium?	235
10.2.5	Was ist bisher konkret passiert?	237
10.2.6	Wie geht es weiter?	238
10.3	Qualitätsmanagement an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz	238
10.3.1	Einführung	238
10.3.2	Die Anfänge	240
10.3.3	Institutionalisierung und thematische Weiterung	242
10.3.4	Von der Evaluation zur internen Akkreditierung	244
10.3.5	Lessons Learned	246
10.4	Von ersten Schritten zum akkreditierten Qualitätsmanagementsystem: Der Weg der Fachhochschule Münster	247
10.4.1	Einleitung	247
10.4.2	Das akkreditierte QM-System im Überblick	248
10.4.3	Drei Phasen auf dem Weg zu einem etablierten QM-System	249
10.4.4	Systempflege	254
10.4.5	Fazit	256
11	Quo vadis Qualität?	259
11.1	Qualität als „Concept“	259
11.1.1	Begriff und Modelle der „Qualität“ sind stets im Fluss	259
11.1.2	Wie soll man die Definition des Begriffs „Qualität“ verstehen?	260
11.1.2.1	Die weltweit akzeptierte Definition	260
11.1.2.2	Die Applikation der <i>Qualitätssicherung</i> für Lehre und Studium	261
11.2	Neue Herausforderungen an die inhärenten Merkmale von Organisationen	262
11.2.1	Die Komplexität von Forderungen und Erwartungen an Organisationen wächst	262
11.2.2	Studium und Lehre sind eine der Kernaufgaben der Hochschule	262
11.3	Neue Herausforderungen bei Erfordernissen/Erwartungen (Requirements)	263
11.3.1	Neue Herausforderungen in Industrie und Wirtschaft	263
11.3.2	Neue Herausforderungen für Studium und Lehre von selbst geführten Hochschulen	265
11.4	Zusammenfassung	266

Anhang	267
1 Weitere Beispiele für QM-Dokumente	269
2 Literatur	337
3 Abbildungen	349
4 Begriffe und Definitionen	351
5 Abkürzungen	359
6 Verzeichnis der Beispiele	363
Index	367
Autorinnen und Autoren	375