



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

HOCHSCHULENTWICKLUNG

AN DER FHÖV NRW



Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Gelsenkirchen

VERBUNDABTEILUNG
GELSENKIRCHEN

- Studienort Gelsenkirchen
Wanner Str. 158-160
45888 Gelsenkirchen
- Außenstelle Dortmund
Hauert 9
44227 Dortmund
- Studienort Hagen
Handwerkerstraße 11
58135 Hagen



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Münster

VERBUNDABTEILUNG
MÜNSTER

- Studienort Münster
Nevinghoff 8/10
48147 Münster
- Studienort Bielefeld
Kurt-Schumacher-Str. 5
33615 Bielefeld



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Duisburg

- Abteilung Duisburg
Alber-Hahn-Str. 45
47269 Duisburg



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Köln

- Abteilung Köln
Thürmchenswall 48-54
50668 Köln



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW

Zentralverwaltung

- Zentralverwaltung
Haidekamp 73
45886 Gelsenkirchen

Studierende: ca. 7.400 | Studienorte: 7 | Fachbereiche: 2 | Studiengänge: 5 | Hauptamtlich Lehrende: 195 | Mitarbeiter/innen: 137 | Lehrbeauftragte: 980





INHALTSVERZEICHNIS

- 4 ■ VORWORT DES PRÄSIDENTEN DER FHÖV NRW
- 6 ■ QUALITÄTSMANAGEMENT UND HOCHSCHULE?
- 8 ■ DAS EFQM EXCELLENCE MODELL ALS BASIS UNSERES QM-SYSTEMS
- 10 ■ EINE „ROADMAP FÜR DIE FHÖV 2015“
- 12 ■ DAS PROGRAMM „HOCHSCHULENTWICKLUNG FHÖV NRW 2015“
- 14 ■ IM FOKUS: DIE ARBEITSABLÄUFE DER FHÖV NRW
- 18 ■ DAS PROZESSPORTAL
- 20 ■ INTERVIEW MIT DER PRÄSIDENTIN DER FH MÜNSTER
- 23 ■ DIE REFLEXION UNSERER LEISTUNGEN
- 25 ■ EIN BEAUFTRAGTER FÜR DAS QUALITÄTSMANAGEMENT



■ VORWORT DES PRÄSIDENTEN

Warum ist es richtig, sich an der FHöV NRW mit dem Thema Hochschulentwicklung zu beschäftigen? Bedeutet das tatsächlich mehr als nur zusätzlichen Arbeitsaufwand? Folgen wir damit vielleicht nur einem „neumodischen Trend“?

Wir befinden uns wie alle Hochschulen in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess, ausgelöst insbesondere durch den so genannten Bologna-Prozess.

Seit der Einführung des Bachelor- und Master-Systems besteht die Notwendigkeit zur Akkreditierung. An die FHöV NRW werden die gleichen Anforderungen gestellt, die auch andere Hochschulen erfüllen müssen. Der Nachweis eines funktionierenden Qualitätsmanagements ist dabei eine der Akkreditierungsvorgaben. Dazu kommt, dass unsere Hochschule in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist. Derzeit studieren rund 7.400 junge Menschen an der FHöV NRW, der aktuell größten Verwaltungshochschule Deutschlands.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir einen tieferen Einblick in das Thema Hochschulentwicklung ermöglichen, das nicht nur

in unserer Hochschule untrennbar mit der Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems (QM-Systems) verbunden ist. Zunächst wird diskutiert, inwieweit ein QM-System an einer Hochschule überhaupt Sinn machen kann. Denn steht nicht eine Hochschule an sich schon für hohe Qualität? Und an welchem der zahlreichen Referenzmodelle für ein Qualitätsmanagement sollten wir uns orientieren?

Im anschließenden Kapitel zum Thema „Vision und Strategie“ finden sich Aussagen über die Zielperspektive der FHöV NRW und darüber, welche geplanten Entwicklungsschritte daraus abgeleitet wurden.

Das praktische Vorgehen im Bereich der Ablaufverbesserungen wird in einem eigenen Kapitel am Thema „Lehrbeauftragte“ erläutert



Dr. Ludger Schrapper (Präsident der FHöV NRW), Annegret Schulte-Althoff (Kanzlerin der FHöV NRW), Reinhard Mokros (Vizepräsident der FHöV NRW)

und durch die Schilderung erster Erfahrungen an unserer Hochschule abgerundet.

Der Nutzen von Ablaufverbesserungen, insbesondere die Bündelung von Wissen und Informationen an einer zentralen Stelle, findet sich im Kapitel „Das Prozessportal“, ergänzt durch ein Interview mit der Präsidentin der Fachhochschule Münster, die bei der Entwicklung eines hochschulgerechten QM-Systems bundesweit als Pionier gilt.

Die vielen qualitätsbezogenen Aktivitäten an unserer Hochschule, allen voran die verschiedenen Evaluationen, und deren Anteil am Gesamtsystem eines Qualitätsmanagements finden sich im Kapitel „Die Reflexion unserer Leistungen“. Mit dem Aufgabenprofil des QM-Beauftragten werden die Informationen zum Qualitätsmanagement an der FHöV NRW abgerundet.

Bei der Summe an Informationen möchte ich eines noch sehr deutlich hervorheben: Es geht nicht darum, der FHöV NRW eine Modernisie-

rungsfassade zu geben, um auf diesem Wege das Image einer „trendigen“ Hochschule zu erhalten.

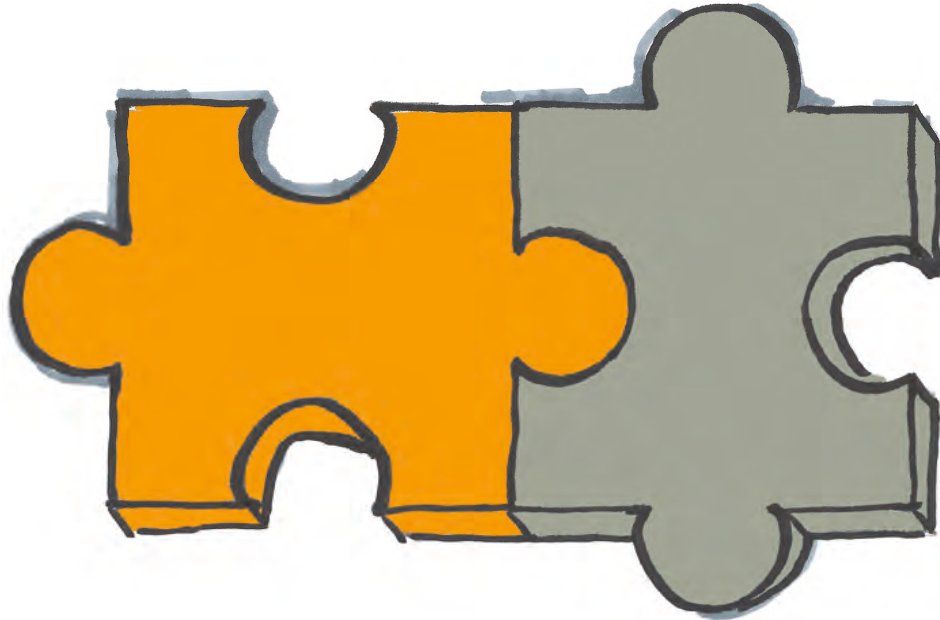
Erfolgreiche Veränderungsprozesse brauchen ein funktionierendes (Qualitäts-) Managementsystem, das in Eigenverantwortung aufgebaut und gelebt wird. Vor allem aber brauchen erfolgreiche Veränderungsprozesse Menschen, die bereit sind, sie voran zu treiben, zu gestalten und mit zu tragen.

Lassen Sie uns die Weiterentwicklung unserer Hochschule gemeinsam gestalten – und die FHöV NRW zu einer Referenzhochschule für den öffentlichen Dienst entwickeln!

Für das Präsidium an der FHöV NRW
Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ludger Schrapper'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Ludger Schrapper
Präsident der FHöV NRW



■ QUALITÄTSMANAGEMENT UND HOCHSCHULE?

Das Thema Qualitätsmanagement wird im Allgemeinen weniger mit Hochschulen in Verbindung gebracht, sondern vielmehr mit Wirtschaftsunternehmen oder Verwaltungsorganisationen. Und eine Hochschule als Ort der Forschung und Lehre ist schwerlich mit einem Fertigungsbetrieb für Maschinenbauteile oder einer Verwaltungsbehörde vergleichbar. Ist also die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit den Besonderheiten einer Hochschule überhaupt vereinbar?

Darauf kann nur uneingeschränkt mit „Ja!“ geantwortet werden. Zahlreiche Hochschulen haben sich in den letzten Jahren intensiv mit den Fragen einer zukunftsorientierten Hochschulentwicklung auseinandergesetzt. Im Zentrum dieser Bemühungen wurde auch die Frage diskutiert, ob die Methoden und Instrumente eines Qualitätsmanagements auf Hochschulen übertragen werden können. Viele Hochschulen haben sich eindeutig dafür entschieden. Sie folgen damit den politischen Erklärungen für ein dauerhaftes und flächendeckendes Qualitätsmanagement an Hochschulen. Auch wenn die Sinnhaftigkeit damit noch nicht unter Beweis gestellt ist, kann der gesetzte politische

Rahmen nicht ignoriert werden. Denn mit der Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen wird ein intensiver Blick auf die Organisation der Studiengänge geworfen und kritisch gespiegelt. Über die inzwischen etablierte Systemakkreditierung (siehe Interview mit der Präsidentin der FH Münster, S. 20) wird sogar eine gesamte Hochschule akkreditiert und ihr damit bescheinigt, über ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem die ständige Qualitätssicherung und -entwicklung in der Hochschule zu gewährleisten. Hochschulinterne Gründe – wie knappe Ressourcen, steigende Studierendenzahlen oder veränderte Erwartungen von Ministerien oder Einstel-

lungsbehörden – machen deutlich, dass eine differenzierte Beschäftigung mit der eigenen Organisation notwendig ist.

Auf vielfältige Weise findet auch an der FHöV NRW eine kritische Reflexion der eigenen Leistung statt: In regelmäßigen Evaluationen werden die Studierenden zu ihren Eindrücken in Bezug auf die Studiengänge oder Lehrende befragt und es gibt Qualitätszirkel zum Austausch zwischen Studierenden, Lehrenden und Verwaltungsbeschäftigten. Zudem wird in direkter Abstimmung zwischen den Studienorten und weiteren Ausbildungsträgern über Anpassungen in Studium und Lehre diskutiert. Weiterhin findet die Weiterentwicklung der Hochschule in mehreren Senatskommissionen statt.

In den letzten Jahren ist aus dem jeweiligen Bedarf heraus allerdings eine so große Anzahl an isolierten QM-Aktivitäten entstanden, dass die Gefahr der parallelen Beschäftigung mit gleichen Themen, der Intransparenz von Zielen und Nutzen oder sogar der gegenseitigen Blockade besteht. In unserer Hochschule ist in der Summe kaum mehr bekannt, wer sich in welchen Gremien zu bestimmten Themen trifft und mit welcher Konsequenz dort Beschlüsse fasst. Eine Vernetzung der Aktivitäten und Abstimmung untereinander ist also dringend geboten. Diese strukturierte Auseinandersetzung kann mit „Management“ beschrieben werden. Die Vokabel „Qualität“ drückt dabei lediglich eine Orientierung aus.

Die Frage ist also weniger das **Ob**, sondern vielmehr das **Wie**.

Aber wie kann sich eine Hochschule diesen Herausforderungen stellen?

Es wäre zu kurz gefasst, wenn sich die Aktivitäten auf das Beschreiben und Verbessern von Arbeitsabläufen innerhalb der FHöV NRW beschränken würden. Zu einem umfassenden Managementsystem gehören auch eine kriti-

sche Auseinandersetzung mit der Führung unserer Hochschule, eine Strategie zur Erreichung der gesetzten Ziele, abgestimmte Maßnahmen der Personalentwicklung und -steuerung sowie das Management von Ressourcen. Es ist ein systematischer Ansatz erforderlich.

Das hat auch der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft erkannt und gemeinsam mit der Heinz Nixdorf Stiftung im Jahre 2008 das Programm „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ aufgelegt. Vier Pilothonochschulen überzeugten mit Ihren Konzepten zum Aufbau und Ausbau eines Qualitätsmanagementsystems und wurden mit jeweils 300.000 Euro gefördert.



Fachhochschule
Münster University of
Applied Sciences



Hochschule Fulda
University of Applied Sciences



Johannes Gutenberg
Universität Mainz

Ausschlaggebend in einem modernen Qualitätsmanagement ist dabei, dass die verschiedenen Blickwinkel berücksichtigt werden: in erster Linie die Erwartungen derjenigen, für die wir unsere Leistungen erbringen (die Einstellungsbehörden, die Studierenden etc.), aber auch der unterschiedlichen Beteiligten aus unserer Hochschule (Verwaltungsmitarbeitende, Lehrpersonal etc.) sowie die finanziellen Rahmenbedingungen.

Anhand ausgewählter Ergebnisse lässt sich dabei ablesen, ob unsere Anstrengungen auch den gewünschten Erfolg erbracht haben. Dafür muss das Rad nicht neu erfunden werden, auch nicht im Qualitätsmanagement, wie das nachfolgende Kapitel zu Referenzmodellen im Qualitätsmanagement zeigt.



■ DAS EFQM EXCELLENCE MODELL ALS BASIS UNSERES QM-SYSTEMS

Der intensive Austausch mit anderen Hochschulen hat gezeigt, dass es für eine systematische Hochschulentwicklung nicht „das eine QM-System“, sozusagen als eine Art Blaupause, gibt.

Jede Hochschule hat ihre Besonderheiten. Bei uns ist es eine ausgeprägte Verantwortung der Selbstverwaltungsorgane, aber auch die dezentralen Strukturen sind sehr individuell und nicht so ohne weiteres vergleichbar.

Das ist auch gut so, denn ein QM-System muss sich immer aus der Kultur der jeweiligen Organisation heraus entwickeln.

Als Orientierungshilfe für ein strukturiertes Vorgehen dienen weltweit verschiedene Modelle, die unterschiedliche Akzente setzen. Bei der Gestaltung und Umsetzung eines QM-Systems achten erfolgreiche Hochschulen nicht nur darauf, dass alle Organisationsbereiche einbezogen werden, sondern legen ihre Schwerpunkte auf die Kundenorientierung und optimale Arbeitsabläufe.

Dieses Verständnis eines umfassenden Qualitätsmanagements (TQM) spiegelt sich aus

Sicht der FHöV NRW vor allem im so genannten EFQM Excellence Modell (European Foundation for Quality Management).

Es bietet mit seiner praxisorientierten Grundstruktur den gewünschten ganzheitlichen Ansatz und berücksichtigt dabei die Wirkungszusammenhänge.

Das Schlagwort dieses Modells ist Nachhaltigkeit.

Eine situationsbezogene Orientierung an ISO-Normen, insbesondere wenn es um das Harmonisieren von Arbeitsabläufen geht, wird hierdurch aber nicht ausgeschlossen, sondern pragmatisch und bedarfsorientiert als weiterer Entwicklungsrahmen verstanden.

Der Aufbau eines QM-Systems nach dem EFQM Excellence Modell erfordert eine enge Abstimmung

mung der Akteure in unserer Hochschule und die Bereitschaft, sich gemeinsam für eine kontinuierliche Verbesserung unserer Kompetenzen und Leistungen einzusetzen. Das bedeutet aber auch, dass sich die Hochschule eine Zeit lang in einer Art „Werkstatt-Atmosphäre“ befindet und es nicht zu jeder Zeit auf alle Fragen eine abschließende Antwort gibt.

Entscheidend bei allen Anstrengungen ist jedoch, dass es sich um ein geschlossenes System handelt, einen so genannten Regelkreis: Regelkreis im Qualitätsmanagement:

PLAN - DO - CHECK - ACT

Das Vorgehen der Hochschule in allen Bereichen (Führung, Strategie, MitarbeiterInnen, Partnerschaften & Ressourcen und Prozesse) sollte zunächst geplant – und nicht zufällig – sein (PLAN).

Das geplante Vorgehen wird dann in der Folge systematisch und strukturiert umgesetzt (Do).

Ob die unternommenen Anstrengungen zu einer positiven Entwicklung geführt haben, lässt sich nur anhand differenzierter Ergebnisse ablesen. Aufgrund der Vielschichtigkeit unserer Hochschulorganisation sind unterschiedliche Methoden (z.B. Mitarbeiterbefragung, Evaluationen, Finanzkennzahlen etc.) erforderlich (CHECK).

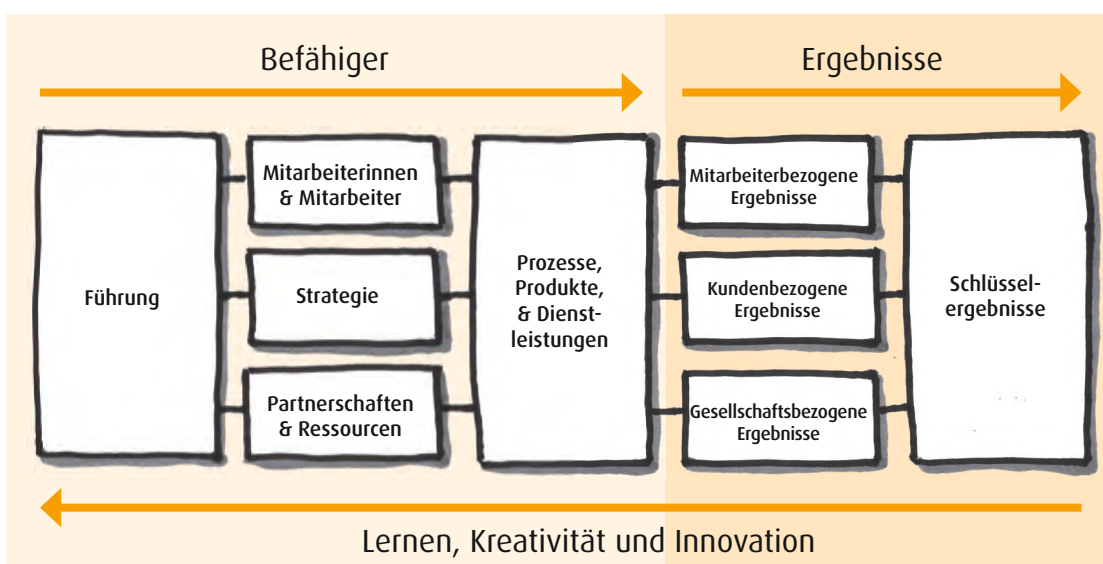
Diese sehr konkreten Ergebnisse ermöglichen uns einerseits, das gewählte Vorgehen kritisch zu betrachten und andererseits, Bewährtes als Standard zu definieren und das weitere Vorgehen „nachzujustieren“ (ACT).

So schließt sich der Kreis zu einer kontinuierlichen Verbesserung in unserer Hochschule.

Der Grundpfeiler eines funktionierenden (Qualitäts-)Managements ist also zunächst ein klares Bewusstsein über den eigenen Auftrag. Schließlich ist die Arbeit der FHÖV NRW genauso wenig wie in anderen Organisationen des öffentlichen Dienstes ein Selbstzweck.

Die Art und Weise, wie unser Auftrag aus dem Fachhochschulgesetz öffentlicher Dienst (FH-GöD) zu erfüllen ist, kann über ein selbst gestecktes Ziel (= Führung) und den Weg dorthin (= Strategie) maßgeblich gesteuert werden. So ist nicht nur für die Beschäftigten selbst, sondern auch für Außenstehende klar erkennbar, in welche Richtung sich unsere Organisation entwickeln möchte.

Über die Formulierung der Zielperspektive „FHöV NRW 2015“ und die daraus abgeleitete Strategie ist eine klare Kontur unserer Hochschulentwicklung gezeichnet worden. Die Inhalte werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt.





■ EINE ROADMAP FÜR „FHÖV NRW 2015“

Studienreform 1984, Einführung neuer Studiengänge, erneute Studienreform 1998/2000, Novellierung des FHGöD im Jahre 2005 und Einführung der Bachelor-Studiengänge bis 2010 – seit 1976 hat sich die FHöV NRW stetig gewandelt.

Aber gerade durch den Bologna-Prozess und den sprunghaften Anstieg der Studierendenzahlen seit 2008 wurde erkennbar, dass externe Faktoren einen erheblichen Einfluss auf den Studienbetrieb der FHöV NRW haben.

In der erweiterten Hochschulleitung fiel daher die Entscheidung, die laufenden und zukünftigen Veränderungsprozesse deutlicher als bisher durch aktives, strukturiertes und perspektivisches Handeln zu gestalten.

Aber welchem Fahrplan folgt der „Bildungszug“ FHöV NRW?

Im Zentrum eines Qualitätsmanagements steht die Ausrichtung der Organisation auf ein Ziel.

Die Mitglieder der Hochschule erwarten ein klares Bild der Hochschulentwicklung und eine Antwort auf die Frage, welche Ziele unsere Hochschule dabei konsequent und systematisch verfolgt. Gleiches gilt aber auch für die Partner unserer Hochschule und das zuständige Ministerium. Zudem ist ein stimmiges Bild unserer Organisation wichtig, um für potenzielle Bewerber in Lehre und Forschung sowie der Verwaltung interessant zu sein.

Das Präsidium hat sich mit diesen Fragen beschäftigt und eine klare Botschaft gesendet: Die Zielperspektive „FHöV NRW 2015“.

Erarbeitet in der erweiterten Hochschulleitung, diskutiert auf dem Hochschultag 2010 und abgestimmt mit dem Senat zeichnet, sie eine scharfe Kontur unserer angestrebten Hochschulentwicklung: Die Entwicklung der FHöV NRW zu einer Referenzhochschule für den öffentlichen Dienst.

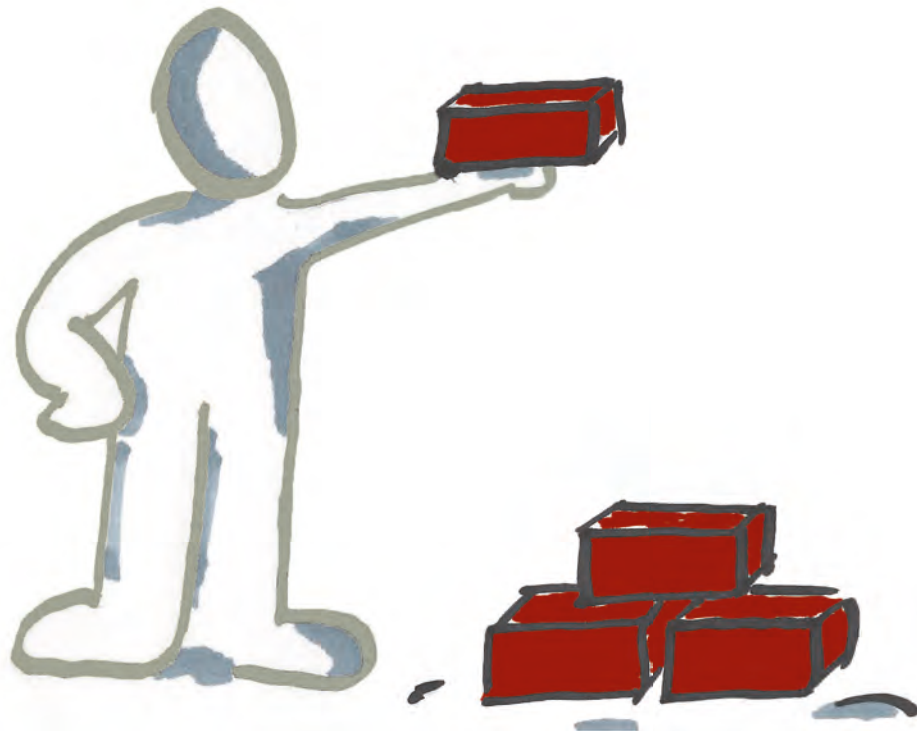
Aber was beschreibt der Begriff „Referenzhochschule“ in der Zielperspektive „FHöV NRW 2015“ und welche konkreten Maßnahmen sind damit verknüpft? Um aus der Zielperspektive eine gemeinsame Strategie abzuleiten und mit konkreten Arbeitsschwerpunkten zu versehen, wurden im Januar 2012 entscheidende Schritte unternommen: In zwei Strategieworkshops wurde nach einem strukturierten, anerkannten Verfahren zunächst erarbeitet, wo – bezogen

auf die Zielperspektive – die aktuellen Stärken und Schwächen, sowie die Chancen und Risiken der FHöV NRW liegen (sogenannte SWOT-Analyse). Daraus abgeleitet und diskutiert wurden verschiedenste Themen und Maßnahmen der FHöV NRW auf dem Weg zu einer Referenzhochschule.

So konnten aus den zunächst abstrakten Überlegungen am Ende konkrete Handlungsfelder zur Umsetzung der Zielperspektive abgeleitet und den fünf strategischen Stoßrichtungen (Qualität der Lehre, Forschende Hochschule, Weiterbildende Studiengänge, Qualitätssicherung und Hochschulstatus) zugeordnet werden. Sie bilden die Basis für das im nächsten Kapitel beschriebene Programm „Hochschulentwicklung FHöV NRW 2015“.

Wir entwickeln die FHöV NRW bis zum Jahr 2015 gemeinsam zu einer Referenzhochschule für den öffentlichen Dienst.

- Unser erstes Augenmerk gilt der Qualität der Lehre.
- Wir bieten weiterbildende Studiengänge auf Bachelor- und Masterniveau an, die auf die Anforderungen des öffentlichen Dienstes zugeschnitten sind.
- Wir verstehen uns als forschende Hochschule. Unsere Forschungsschwerpunkte orientieren sich am Bedarf von Verwaltung und Polizei.
- Wir sichern systematisch die Qualität von Forschung und Lehre.
- Unser Hochschulstatus ist gestärkt.



■ DAS PROGRAMM „HOCHSCHULENTWICKLUNG FHÖV NRW 2015“

Die Kunst bei der Umsetzung strategischer Überlegungen liegt vor allem darin, sich auf das Machbare zu reduzieren.

Während der Strategieworkshops wurden über 50 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der FHÖV NRW identifiziert. In Diskussionen und gemeinsamen Abstimmungsprozessen fand eine Konzentration auf 17 dieser Themenschwerpunkte statt.

Als Teile des Hochschulentwicklungsprogramms bis 2015 werden sie – der Bildsprache einer Modernisierung folgend – auch als Bausteine bezeichnet.

In dem Programm sind alle Aktivitäten aufgeführt, die von strategischer Bedeutung auf dem Weg zur Referenzhochschule sind. Sie orientieren sich dabei an den fünf Bereichen der Zielperspektive. Dass es daneben weitere wichtige Aktivitäten in der Hochschule gibt, bleibt eine Selbstverständlichkeit.

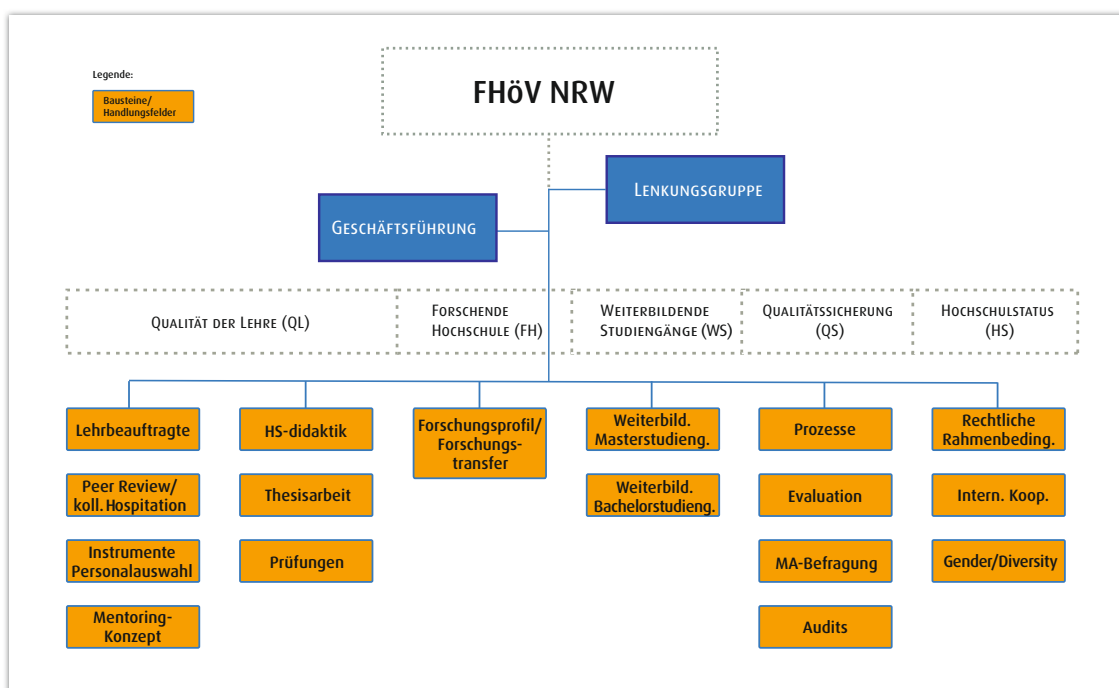
Zur Steuerung des Programms wurde eine Lenkungsgruppe eingerichtet, die den Entwicklungsprozess begleiten, aber auch den Fortschritt in den einzelnen Bausteinen kritisch betrachten soll. Zu diesem Zweck stehen der Lenkungsgruppe differenzierte Planungen der einzelnen Bausteine zur Verfügung, in denen die Ziele und Aufgaben, aber auch Meilensteine und Wechselwirkungen beschrieben sind. Die vorgelegten Ergebnisse der einzelnen Bausteine können auf diese Weise mit den gesetzten Zielen der Hochschulentwicklung abgeglichen und zur Umsetzung in die (Primär-) Organisation weitergeleitet werden. Durch die Zusammensetzung der Lenkungsgruppe werden von vornherein alle relevanten Gruppen der Hochschule berücksichtigt: Neben dem

Präsidium und den vier Abteilungsleitungen sind auch die Sprecher der beiden Fachbereiche, zwei Vertreter des Senats, der Vorsitzende der Senatskommission für Hochschulentwicklung, zwei Vertreter der Studierenden, der Leiter der Stabsstelle KSQ sowie der Beauftragte für das Qualitätsmanagement vertreten.

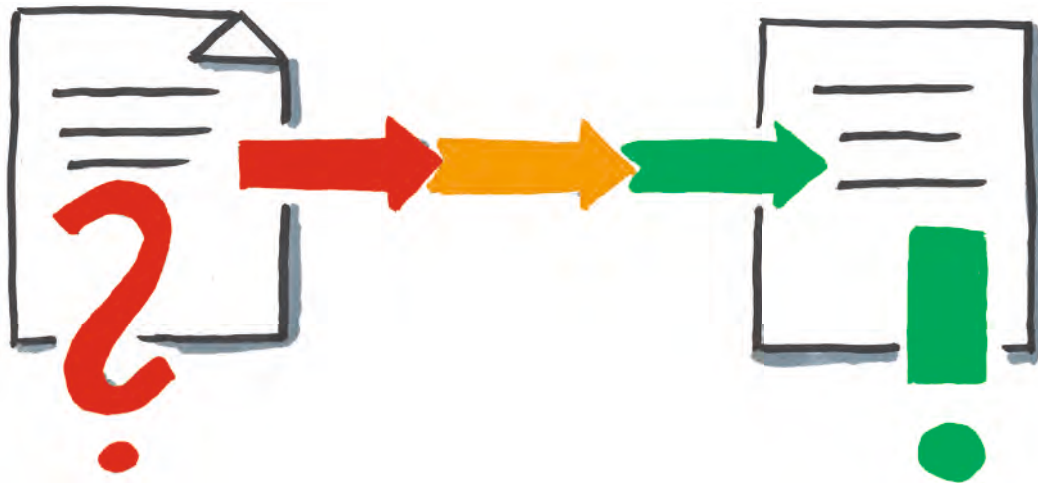
Während einer der Informationsveranstaltungen zum Programm „Hochschulentwicklung 2015“, die im September 2012 an allen Studienorten stattfanden, fasste Dr. Holger Nimtz als Vertreter des Senats seine Eindrücke wie folgt zusammen: „Ich habe unsere Hochschule seit den frühen 1990er Jahren aus unterschiedlichsten Perspektiven kennen gelernt: als Studierender, als Lehrbeauftragter und nun seit vielen Jahren als hauptamtlich Lehrender. Dies ist das erste Mal, dass die Aktivitäten der unterschiedlichen Gremien und Bereiche

vernetzt und gemeinsam begleitet werden. Das Programm ist die verbindende Klammer, die uns bislang gefehlt hat!“.

Das aktuelle Programm ist im Übrigen als offene Struktur zu verstehen, denn einige Handlungsfelder werden schon bald abschließend bearbeitet und damit als Baustein gesetzt sein. Neue Handlungsfelder werden möglicherweise dazu kommen. Denn auch der Strategieprozess unterliegt einem Regelkreis: In zukünftigen Strategieworkshops werden veränderte Rahmenbedingungen und Entwicklungsperspektiven der Hochschule aufgegriffen, ihre Bedeutung für die FHöV NRW hinterfragt und die Ausrichtung unserer Hochschule neu justiert. Ein Thema aber wird dauerhaft bleiben: die kritische Auseinandersetzung mit unseren Abläufen, auch Prozesse genannt.



Programmstruktur Hochschulentwicklung



■ IM FOKUS: DIE ARBEITSABLÄUFE DER FHÖV NRW

Strukturierte und ökonomisch sinnvoll laufende Prozesse machen den Kernbereich eines Qualitätsmanagementsystems und damit unsere Hochschulentwicklung aus. Die kollegiale, aber auch (selbst-)kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Vorgängen kann deutlich spürbare Entlastungen bringen. Unnötige oder – im Sinne des Gesamtergebnisses – sogar störende Arbeiten (so genannte Blind- und Fehlleistungen) sollen erkannt und gemeinsam beseitigt werden.

1. Handlungsbedarf erkennen und priorisieren

Grundsätzlich ist es die Aufgabe von Führungskräften oder gewählten Vertretern der Selbstverwaltung, die in ihrem Bereich zu verantwortenden Abläufe optimal zu gestalten. Das Qualitätsmanagement kann und soll diese bestehenden Strukturen nicht ersetzen. Mit ihrer dezentral ausgerichteten Organisation weist die FHöV NRW jedoch viele Übergänge zwischen den unterschiedlichsten Organen und Verwaltungsbereichen auf. Verantwortlichkeiten sind da mitunter nicht immer klar abzugrenzen und die übergreifende Verbesserung

von Abläufen schwierig zu organisieren. Aufgabe eines Qualitätsmanagements ist es, gezielt Gelegenheiten für solche Verbesserungen zu schaffen. Die Bündelung im Programm „Hochschulentwicklung FHöV NRW 2015“ ist dabei ein konkreter Schritt: Ohne Verantwortung zu verlagern, findet sowohl in den Bausteinen als auch in der Lenkungsgruppe eine Berücksichtigung der verschiedenen Blickwinkel der Hochschule statt. Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung werden die Schritte zur Harmonisierung und Verbesserung von Arbeitsabläufen schneller und effektiver.

Beispiel Lehrbeauftragte:

Mit rund 1.000 Lehrbeauftragten wird ein großer Teil der Lehrveranstaltungen durch Experten abgedeckt, die selbst nicht der FHöV NRW angehören. So ist es wenig verwunderlich, dass sich eines der identifizierten Handlungsfelder im Rahmen der Strategieworkshops ausschließlich mit dem Thema „Lehrbeauftragte“ befasst.

Unter der Leitung eines Abteilungsleiters beschäftigen sich die Mitglieder des Bausteins „Lehrbeauftragte“ zunächst mit Verbesserungen bei der Gewinnung und Einführung neuer Lehrbeauftragter. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes waren auch Vertreter der Verwaltung, der Fachbereiche, der Lehrbeauftragten und der Studierenden zur Mitarbeit eingeladen.

Die Auseinandersetzung mit den Prozessen der Hochschule findet in vielen Bausteinen unseres Hochschulentwicklungsprogramms statt. Aber es gibt noch andere Möglichkeiten, auf Verbesserungspotenziale aufmerksam zu machen. Ein gutes Beispiel bieten die Aktivitäten der Qualitätszirkel von Lehrenden,

Studierenden und Verwaltungsbeschäftigten in Münster. Weitere Beispiele sind die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen oder Evaluationen und Symposien.

Für die Beschäftigung mit Ablaufverbesserungen muss bei der Bearbeitung auch Arbeitszeit aufgewendet werden. Um die Beschäftigten der FHöV NRW nicht zu überfordern, sind Entscheidungen über Prioritäten gefragt, denn die Hochschule kann sich nur in einem vertretbaren Umfang mit Ablaufverbesserungen beschäftigen.

Bei den Entscheidungen werden Aufwand und Nutzen, aber auch die strategische Bedeutung der Vorhaben bewertet und – orientiert an der Machbarkeit – priorisiert.

Auch wenn durch das Überarbeiten der Prozesse schließlich Arbeitsentlastungen erreicht werden sollen, bedeutet es zunächst einmal eine zusätzliche Belastung für die Beteiligten. In der Lenkungsgruppe des Programms „Hochschulentwicklung FHöV NRW 2015“ wird daher auch die bestehende Belastungssituation erörtert.

2. Erarbeiten verbesserter Abläufe

Zunächst soll in Gesprächen mit dem QM-Beauftragten erarbeitet werden, welches Ziel mit einer Ablaufverbesserung erreicht werden soll.

Beispiel Lehrbeauftragte:

Der Baustein „Lehrbeauftragte“ hat das Ziel, den gesamten Ablauf zum Thema Lehrbeauftragte – von der Bedarfsanalyse über das Bewerbungsgespräch mit einem Interessenten bis hin zu dessen Begleitung während des Einsatzes – hochschulweit zu harmonisieren

und ggf. mit Standards zu versehen. Dabei dürfen auch schwierige Themen wie z.B. die Lehrqualität und Maßnahmen bei der Nichterfüllung von Erwartungen nicht ausgeklammert werden.

Auf der Grundlage dieser Erörterungen werden die praktischen Schritte zur Ablaufverbesserung geplant und durchgeführt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Arbeitsabläufe dann besonders effektiv verbessert werden können, wenn neben den direkten

Beteiligten auch die Empfänger der Leistungen (die „Kunden“) in den Prozess der Optimierung mit eingebunden werden.

Gemeinsam wird in einem moderierten Workshop ein Soll-Prozess erarbeitet. Oftmals können dabei nicht alle Fragen geklärt werden, so

dass sich die Vereinbarung eines Aktionsplans („Wer macht was bis wann?“) bewährt hat. In Folgeterminen werden dann die Ergebnisse zusammengetragen, diskutiert und ein Konsens vereinbart.

3. Freigabe der verbesserten Abläufe

Nachdem ein Arbeitsablauf von den jeweiligen Experten überarbeitet wurde – hierzu zählt oft auch die Anpassung von Dokumenten (Formularen etc.) – soll das Ergebnis für die gesamte Hochschule freigegeben werden. Dies geschieht in den verantwortlichen Bereichen, also durch das Präsidium, die Fachbereiche, den Senat oder die Verwaltung. Mitunter sind auch mehrere oder sogar alle genannten Bereiche gefragt, denn Prozesse begrenzen sich nicht durch die Aufbauorganisation, sondern orientieren sich am tatsächlichen Ablauf. Hier erweist sich dann die interdisziplinäre

Zusammensetzung in Bausteinen oder Workshops als besonders vorteilhaft: Durch die breite Beteiligung ist der spätere Abstimmungsprozess weitgehend vorweggenommen und eine zügige Freigabe durch die jeweiligen Verantwortungsträger möglich.

Wenn auch einer Hochschule wenig angemessen, so umschreibt doch die Bezeichnung „grafische Dienstanweisung“ recht eingängig, welchen verbindlichen Charakter die Ablaufbeschreibungen und alle angehängten Dokumenten nach einer Gesamtfreigabe hochschulweit haben.

4. Veröffentlichen und Umsetzen der verbesserten Abläufe

Die beschriebenen und freigegebenen Abläufe und Dokumente werden allen Beschäftigten der FHöV NRW in einem Prozessportal zur Verfügung gestellt (siehe Kapitel „Das Prozessportal“). Das Portal wird über einen geschützten

Bereich im regulären Internet abrufbar sein und zumindest Verwaltungsbeschäftigten und hauptamtlich Lehrenden, in abzustimmender Form aber auch Lehrbeauftragten, Studierenden und Ausbildungsträgern, zur Verfügung stehen.

PILOTPROJEKT: BESTELLUNG NEUER MEDIEN

Das gemeinsame Überarbeiten und Fest-schreiben von Prozessen ist neu für die Beschäftigten in unserer Hochschule. Bereits während der laufenden Projektgruppe „Qualitätsmanagement“ (Studienjahr 2010/2011) wurde das Thema daher aufgegriffen, um ein Stimmungsbild in Sachen Veränderungskultur

einzufangen. Die Erfahrungen in der Gruppe sollten dazu genutzt werden, um ein individuelles Konzept in den Hochschulentwicklungsprozess mit einfließen zu lassen.

Bei der Auswahl des „Piloten“ half der Bericht des Akkreditierers Acquin e.V. (Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-

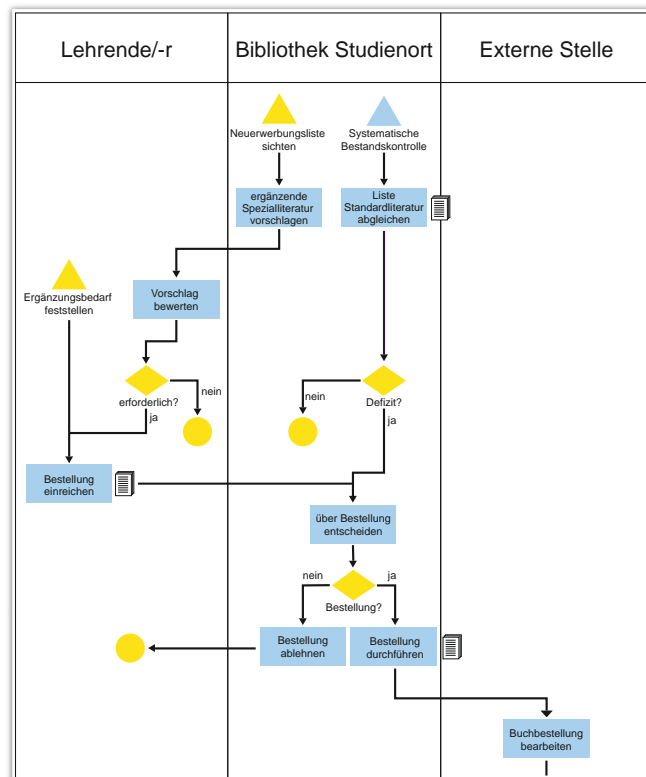


Institut), der unter anderem einen kritischen Blick auf die Arbeitsabläufe und Bestände unserer Bibliotheken geworfen hatte. Einer der typischen Bibliotheksabläufe, der an allen Studienorten zu bewältigen ist, schien mit vergleichsweise geringem Aufwand einen hohen Nutzen und Erfahrungswert zu versprechen: die Bestellung neuer Medien. Hier gab es wiederholt Kritik über die Laufzeit von Bestellungen. Nach einer ersten Bestandsaufnahme der Arbeitsschritte (Ist-Stand-Erhebung) wurde der Ablauf in einem moderierten Workshop verbessert. Beteiligt waren Beschäftigte der Bibliotheken aller Studienorte, die zentralen Bibliotheksmitarbeiterinnen des Dezernats 12, der Verwaltungspersonalrat und das Dezernat 22.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Engpässe im Gesamtverlauf wurden erkannt und beseitigt sowie unterschiedliche Vorgehensweisen harmonisiert. Zusätzlich wurde ein klares Ziel definiert: Von der Bestellung bis zur Ausleihe durch den Dozenten sollen maximal 15 Arbeitstage vergehen – zumindest bei verfügbaren Büchern und ausreichenden Haushaltsmitteln. Da auch in den Bibliotheken Beschäftigte mit Zeitverträgen arbeiten, unterstützen der erarbeitete Ablauf und die angehängten Checklisten/Informationen die Einarbeitung und die Handlungssicherheit.

Für den Gesamtprozess der Hochschulentwicklung war besonders wichtig, dass der Workshop von einer positiven Grundstimmung und einer hohen Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit getragen wurde. Das hat sich auch in zahlreichen weiteren Workshops zu anderen Themen bestätigt.

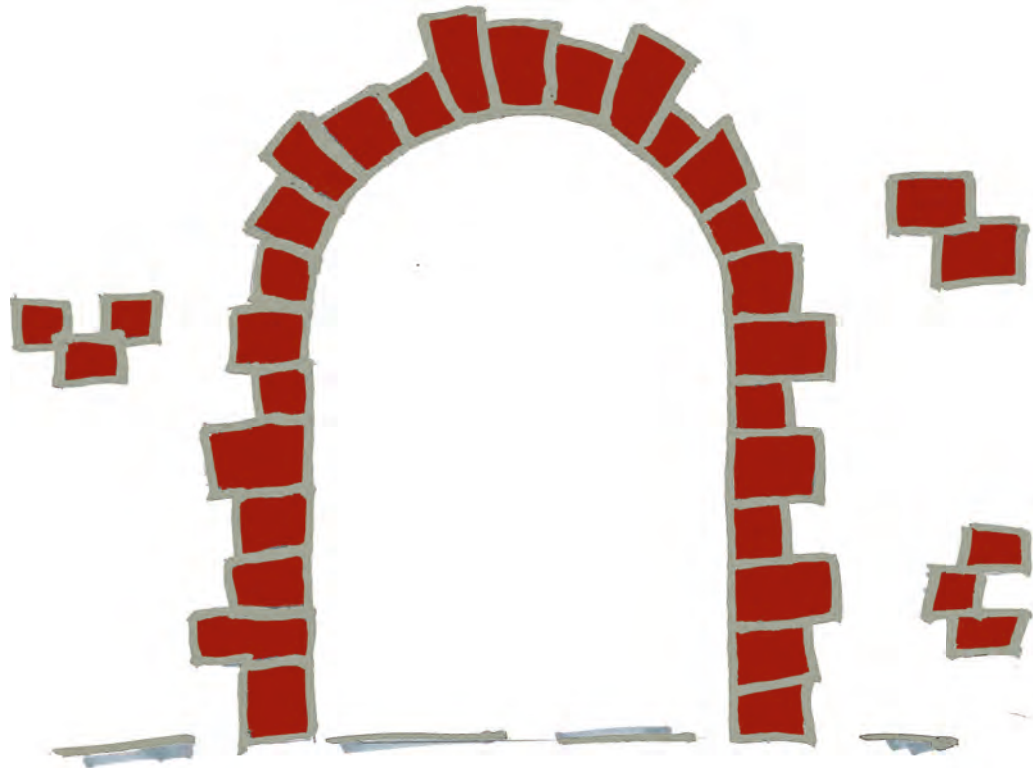
Als Werkzeug für die Modellierung von Arbeitsabläufen und die spätere Veröffentlichung ist



Beispiel einer Prozessbeschreibung mit ADONIS®

eine Software-Unterstützung hilfreich. Hierzu wird ab sofort die Software ADONIS der Firma BOC genutzt. Zahlreiche Organisationen aus dem öffentlichen Dienst setzen diese Software bereits zur Modellierung von Arbeitsabläufen ein, auch einige Hochschulen sind darunter.

Die Software erlaubt es, ausgewählte Arbeitsabläufe grafisch darzustellen. Dabei kann zwischen den verschiedenen Beteiligten und Detaillierungsebenen unterschieden werden. Einen besonderen Wert haben die modellierten Verläufe, wenn notwendige Dokumente mit den einzelnen Arbeitsschritten direkt verknüpft werden. So können erforderliche Formulare, Gesetzestexte, Arbeitshilfen oder Musterschreiben immer aus dem Prozess heraus und in der aktuellsten Fassung abgerufen werden.



■ DAS PROZESSPORTAL

Erst wenn durch die vielen Aktivitäten ein spürbarer Nutzen erreicht wird, können wir von einer erfolgreichen Hochschulentwicklung sprechen.

Für den großen Bereich der Ablaufbeschreibungen und -verbesserungen bedeutet dies, dass die aufwändig erarbeiteten Optimierungen allen Beschäftigten der Hochschule zur Verfügung stehen müssen – schließlich entfalten die Beschreibungen eine bindende Wirkung für alle Mitglieder der Hochschule (siehe vorheriges Kapitel).

An einer Hochschule stellt sich der Transfer an die individuellen Arbeitsplätze allerdings deutlich komplizierter dar als in anderen Organisationen. Denn die hauptamtlich Lehrenden, als großer Teil der Beschäftigten, haben derzeit nur einen sehr eingeschränkten Zugriff auf das Intranet der FHöV NRW.

Noch deutlicher wird es bei den rund 1.000

Lehrbeauftragten dieser Hochschule, die meist nur während der vergleichsweise kurzen Zeit der Lehrveranstaltung an den Studienorten präsent sind und höchstens über die vereinzelt zur Verfügung stehenden Einzelplatz-PC auf das Intranet zugreifen können. Es wird jedoch erwartet, dass auch sie ständig aktuelle Formulare nutzen oder über Arbeitsabläufe informiert sind.

Im Ergebnis behelfen sich die Lehrenden so gut es geht: sie legen sich Formular-Ordner an oder bitten mal hier und mal dort um Unterstützung oder einen Hinweis. Das führt aber beispielsweise zu dem Umstand, dass veraltete Formulare genutzt werden. Im Ergebnis ist dies eine vermeidbare Mehrbelastung der

Hochschulverwaltung, die zu unnötig verlängerten Bearbeitungszeiten führt. Insbesondere die Lehrenden sind durch die aktuelle IT-Struktur von einer Vielzahl wichtiger bzw. nützlicher Informationen abgeschnitten. Fazit: Sämtliche Informationen müssen so zur Verfügung gestellt werden, dass allen Mitgliedern der Hochschule ein unkomplizierter Zugang möglich ist. Aus diesem Grund soll die Struktur der Kommunikationswege überarbeitet werden, ohne die notwendigen Sicherheitserfordernisse der öffentlichen Verwaltung zu vernachlässigen. Über die Homepage der FHöV NRW soll zukünftig der Zugang zu einem geschützten Bereich im Internet gewährleistet sein: einem so genannten Prozessportal. Dort werden alle ablaufrelevanten Informationen wie Formulare, Checklisten und Verfügungen, aber vor allem auch die beschriebenen (verbesserten) und visualisierten Arbeitsabläufe dargestellt. Von jedem internetfähigen Endgerät, ob vom iPad oder dem PC in den eigenen vier Wänden, bestünde dann die Möglichkeit des Zugriffs. Durch die zentrale Pflege und Administration der dort abgelegten Informationen wird eine ständige Aktualität gewährleistet.

Um die gewünschten Informationen finden zu können, wird es mehrere Wege geben: zum

einen die Standard-Suchfunktion über Stichworte und zum anderen die Möglichkeit, sich thematisch anzunähern.

Die relevanten Hauptthemen ergeben sich aus den wesentlichen Aufgaben der Hochschule: Studium & Lehre, angewandte Forschung, Serviceleistungen und Hochschulsteuerung. Über eine grafische Darstellung dieser Aufgaben (einer so genannten Prozesslandkarte) besteht die Möglichkeit, sich Ebene für Ebene in den Aufgaben der Hochschule zu bewegen und die gewünschten Informationen abzurufen – ähnlich einem Baumdiagramm. Je tiefer die Ebene, desto höher der Detaillierungsgrad. Die aktiven Verknüpfungen ermöglichen dabei ein gezieltes „Durchklicken“ der verfügbaren Ebenen.

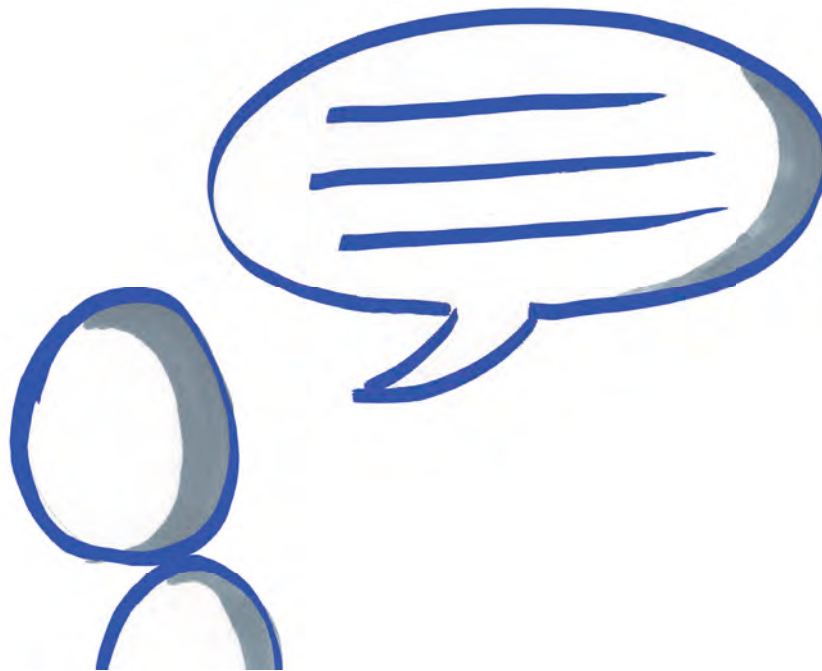
Einige andere Hochschulen haben bereits gute Erfahrungen mit der Nutzung eines solchen Prozessportals gesammelt. Dabei hat sich gezeigt, dass der Umgang immer von den individuellen Vorlieben des jeweiligen Nutzers abhängig ist. Über Favoritenfunktionen wird diesem Umstand Rechnung getragen und die Möglichkeit eröffnet, Pfade zu häufig genutzten Arbeitsabläufen oder Dokumenten zu speichern.

Ein gutes Beispiel bietet uns die FH Münster, die bereits seit einigen Jahren ein solches Prozessportal namens „Findus“ betreibt. Nach einer anfänglichen Gewöhnungsphase erfreut sich das Portal einer hohen Akzeptanz.

„Wir haben in unserer Hochschule den Zugang zu den Prozessen auch über ein Prozessportal geregelt. Alle Berechtigten können dort praktisch ohne Schulung jedes von über 1.000 Dokumenten in 10-15 Sekunden finden und aufrufen. Das ist eine wirkliche Arbeitserleichterung, die von den Mitgliedern der Hochschule intensiv genutzt wird.“

Prof. Dr. Johann Janssen
Hochschule Fulda

Hochschule Fulda
University of Applied Sciences 



■ INTERVIEW MIT DER PRÄSIDENTIN DER FACHHOCHSCHULE MÜNSTER,
FRAU PROF. DR. UTE VON LOJEWSKI

Frau von Lojewski, Ihre Hochschule ist die erste Fachhochschule Deutschlands, die systemakkreditiert ist – herzlichen Glückwunsch. Hat Ihnen das bestehende QM-System bei der Systemakkreditierung geholfen?

Von Lojewski:

Daran besteht kein Zweifel. Ohne unser QM-System hätten wir die große Herausforderung einer Systemakkreditierung nicht geschafft. Denn mit unseren mehr als 60 Bachelor- und Masterstudiengängen in zwölf verschiedenen Fachbereichen kam es gerade auf diesen systematischen Ansatz in unserer Hochschule an. Durch die Systemakkreditierung ist nicht nur unsere Autonomie gestärkt und die Last der vielen Programmakkreditierungen weggefallen. Durch diesen Schritt ist auch ein großer Teil an Verantwortung in die Hochschule verlagert worden.

Was meinen Sie damit?

Von Lojewski:

Im Rahmen der Programmakkreditierung haben Externe, also die Akkreditierungsgesellschaft und das Ministerium, auf unsere Studiengänge geschaut. In den obligatorischen Gutachten und Genehmigungsprozessen wurden uns notwendige Veränderungen ins Pflichtenheft geschrieben. Als Hochschulleitung konnten wir damit in gewisser Weise auch die Verantwortung auf die externen Akteure schieben. Mit der Systemakkreditierung sieht das anders aus: Wir sind nun selbst dafür verantwortlich, die Potenziale für Verbesserungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Was war denn der Auslöser für die FH Münster, ein QM-System einzurichten?

Von Lojewski:

Früher war es so, dass die Dozenten das, was sie konnten, in den Vorlesungen erzählt haben. Mit Bologna kam es zu einer Betonung von Kompetenzorientierung, Wirkungsevaluation und Lernzielen. Zur systematischen Steuerung dieser Entwicklung passt aus unserer Sicht ein Qualitätsmanagement sehr gut. Qualitätsmanagement ist in meinen Augen vergleichbar mit den zwei Seiten einer Medaille: Auf der einen Seite wird ein Anspruch definiert und auf anderen Seite gemessen, wie wir das gesteckte Ziel erreicht haben.

Welches Vorgehen hat sich in der Rückschau bewährt?

Von Lojewski:

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, möglichst schnell in den Bereich der Prozessbeschreibungen und -optimierungen einzusteigen. Uns ist es gelungen, von Anfang an einen spürbaren Nutzen zu bieten und darüber im Gespräch zu bleiben. Mit den gesammelten Erfahrungen aus den Ablaufverbesserungen konnten wir im Gesamtsystem nachsteuern und sind so flexibel geblieben. Eine vorge-schaltete akademische Qualitätsdiskussion hätte da wenig geholfen. Darüber hinaus ist es uns gelungen, mit einem moderaten Veränderungstempo einen Schock der Beschäftigten zu vermeiden. Da spielten frühzeitige und wiederholte Informationen und die Möglichkeit, Neues auszuprobieren eine wichtige Rolle.

...und was würden Sie anders machen?

Von Lojewski:

Bei der intensiven Einbindung der Beschäftigten haben wir die Studierenden zunächst „vergessen“. Denn zuerst hatten wir den Gedanken im Sinne des QM, dass der Student

ein reiner Kunde ist. Das hat sich in unseren Augen als falsch herausgestellt. Denn die Studierenden konnten in jeder Phase einen wichtigen Beitrag leisten: nicht nur Beiträge zu Verbesserungsmöglichkeiten, sondern auch bei der Akzeptanz der Veränderungen. Letztendlich erbringen wir unsere Leistungen doch für die Studierenden und eine enge Bindung kann da sehr schnell aufzeigen, was sinnvoll ist und was nicht.

Fachhochschule
Münster University of
Applied Sciences



Studierende:	ca. 11.000
Fachbereiche:	12
Studiengänge:	65
Professoren/innen:	250
Mitarbeiter/innen:	640



Frau Prof. Dr. Ute von Lojewski
Präsidentin der Fachhochschule Münster

Wie stellen Sie bei den Aktivitäten die Beteiligung z.B. der Dozentinnen und Dozenten sicher?

Von Lojewski:

Durch Überzeugung. Dozenten müssen bei den vielfachen Aufgaben erkennen können, dass ihre Beteiligung zu einer Entlastung führt. Gerade bei Vorgängen, die nicht täglich stattfinden

den, müssen sich die Dozenten immer wieder neu einarbeiten. Nehmen wir einmal das Beispiel des Berufungsverfahrens: Nachdem wir den Prozess beschrieben hatten, konnte sich jeder Beteiligte einen Überblick über den Gesamttablauf und die notwendigen Einzelschritte machen; zudem haben wir Formulare oder Musterbriefe z.B. für die Einladung von Bewerbern hinterlegt, in denen nur noch die individuellen Daten eingetragen werden müssen. Das sind spürbare Entlastungen. Die Fachbereiche sind genauso wie die Verwaltung mit ihren Beschäftigten im QM-Arbeitskreis vertreten. Hier werden die geplanten Veränderungen diskutiert und Bedenken berücksichtigt.

Sie haben ein Prozessportal namens FINDUS. Was ist darunter zu verstehen?

Von Lojewski:

Wir haben eine Vielzahl der hochschulinternen Abläufe wie das gerade erwähnte Berufungsverfahren beschrieben und in elektronischer Form im Intranet der Hochschule abgelegt. Jeder Beschäftigte kann sich die entsprechenden Dateien ansehen. In den Flussdiagrammen wird erläutert, wer wofür zuständig ist und welche Dokumente benötigt werden. Eine lange Suche nach Formularen oder die Unsicherheit, wie ein bestimmter Vorgang laufen soll, gehört damit der Vergangenheit an. Wir nennen das ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement.

Die Teilnahme an Wettbewerben hat Ihnen Einiges an Fördermitteln gebracht. Hat sich das gelohnt?

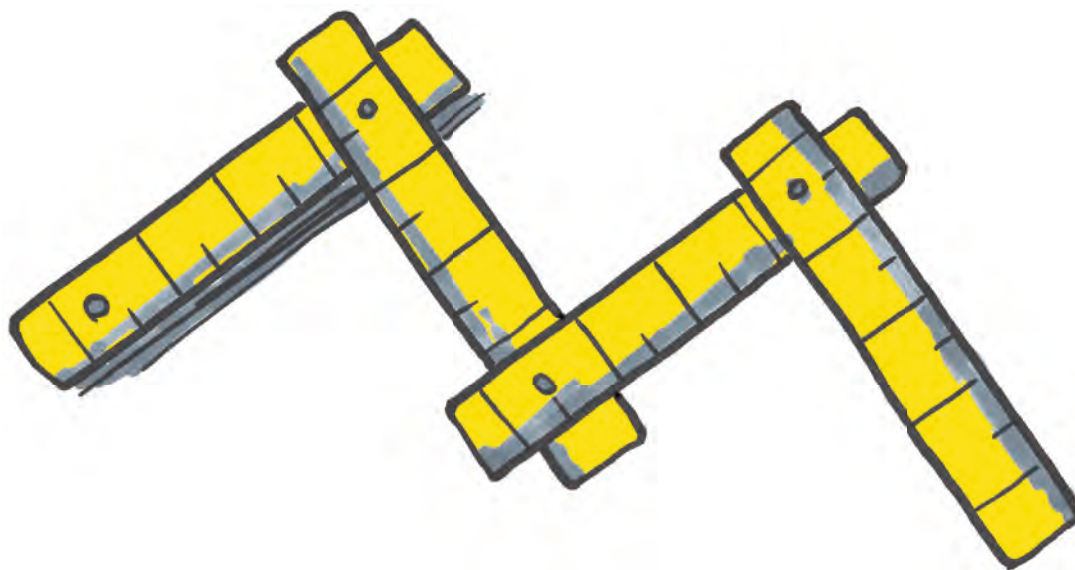
Von Lojewski:

Durch die Teilnahme an Wettbewerben haben wir tatsächlich einiges an Fördermitteln bekommen, die wir dann in den Bereich des Qualitätsmanagements investiert haben. Inzwischen gibt es vier Vollzeitstellen im zentralen QM und wir schreiben gerade weitere Stellen aus. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille.

Denn vor jedem Wettbewerb, und noch stärker in unserem erfolgreichen Verfahren der Systemakkreditierung, haben wir uns intensiv mit unserem Vorgehen und den konzeptionellen Überlegungen auseinandergesetzt, uns also immer wieder selbst hinterfragt. Sie kennen das vielleicht von Vorträgen, die Sie annehmen. Es zwingt Sie immer wieder aufs Neue zur Beschäftigung mit dem Thema. Dadurch fand an der Fachhochschule Münster permanent eine kritische Auseinandersetzung mit unserem Vorgehen statt und das hat uns gestärkt.

Frau Professorin von Lojewski, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview wurde geführt von Stefan Kahl.



■ DIE REFLEXION UNSERER LEISTUNGEN

In einer lernenden Organisation ist der kritische Blick auf die erzielten Ergebnisse unverzichtbar. Die Frage, ob die unternommenen Anstrengungen auch tatsächlich zu einer Verbesserung geführt haben, ist der ständige Begleiter in einem umfassenden Qualitätsmanagement. In letzter Konsequenz bezieht sich das auch auf den Hochschulentwicklungsprozess selbst.

Die FHÖV NRW ist in diesem Bereich schon sehr erfahren. Mit dem Instrument der Evaluation wird schon seit Jahren hinterfragt, wie es um die Studiengänge, aber auch um die Qualität der Lehrveranstaltungen steht. Entsprechende Informationen werden der Hochschulöffentlichkeit bereitgestellt.

Denn sowohl die studiengangsbezogene als auch die personenbezogene Lehrevaluation sind Methoden der Erfolgsmessung, die an der FHÖV NRW fest etabliert sind.

Die Ergebnisse der studiengangsbezogenen Evaluation sind beispielsweise in den Prozess der Reakkreditierung des Studiengangs Polizeivollzugsdienst eingeflossen und haben als Impulsgeber zu zahlreichen Anpassungen geführt.

Aber es gibt noch weitere Instrumente der Erfolgsmessung, die Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements sind. Aus diesem Grund befassen sich verschiedene Bausteine des Programms zur Hochschulentwicklung mit der Ergebnisperspektive:

Im Bereich der Forschung sind dies die Evaluation der Forschungsförderung und die kritische Auseinandersetzung mit dem Anwendungsbezug der Forschung/dem Forschungstransfer; hochschulweit sind Mitarbeiterbefragungen und Peer Reviews/Audits Maßnahmen, die Aufschluss über Entwicklungsstände geben sollen und der Aufbau eines abgestimmten Hochschulcontrollings schreitet voran.

In einem Qualitätsmanagementsystem schließt sich der Regelkreis der kontinuierlichen Ver-

besserung aber erst dann, wenn die aufgezeigten Potenziale tatsächlich genutzt werden und für die Verbesserungen von Leistungen unserer Hochschule sorgen.

Die Leitfrage in dieser durch praktische Arbeit geprägten Perspektive lautet: „Wie kommen wir voran?“. Hierzu ist es naturgemäß wichtig, eindeutige Ziele zu vereinbaren, an denen der Fortschritt – oft anhand definierter Fixpunkte (Meilensteine) – abgelesen werden kann.

Das Thema Messung und Controlling ist aus verständlichen Gründen mit großen Vorbehalten versehen. Da kann schon mal die Frage aufkommen, ob zukünftig jemand mit der Stoppuhr neben meinem Arbeitsplatz sitzt und misst, wie lange ich für meine Vorgangsbearbeitung brauche.

„So ein Vorgehen wird es in unserer Hochschule sicherlich nicht geben“, sagt Kanzlerin Annegret Schulte-Althoff, „aber ohne klare Informationen beispielsweise zu Prüfungsleistungen von Studierenden oder der Lehrbelastung von Dozenten in bestimmten Zeitabschnitten lassen sich auch keine Steuerungsmaßnahmen ergreifen, die im Sinne der Zielperspektive sind.“

Beispiel Lehreinsatz:

Grundsätzlich sind an einem Vorlesungstag maximal sechs, in Ausnahmefällen acht Vorlesungsstunden möglich. Je Woche darf die Belastung höchstens 24 Vorlesungsstunden betragen. Mehr Vorlesungsstunden sind nur nach Genehmigung durch die Abteilungsleitung möglich.

Dieser Regelung liegt die Erkenntnis zugrunde, dass mit zunehmender Belastung durch Vorlesungen auch die Qualität der Lehre sinkt.

Darüber hinaus sollte auch die generelle Ausrichtung der Hochschule immer wieder kritisch

hinterfragt werden. Denn die aus der Zielperspektive abgeleitete Strategie und das Programm zur Hochschulentwicklung beruhen auf Annahmen sowohl zum Leistungsvermögen unserer Organisation, als auch zu möglichen Veränderungen im Umfeld der Hochschule. So kann eine modifizierte Einstellungspolitik der Einstellungsbehörden, aber natürlich auch Entscheidungen des Ministeriums für Inneres und Kommunales maßgeblichen Einfluss auf den gesamten Betrieb an unserer Hochschule haben.

Notwendig ist daher eine hohe Sensibilität aller Hochschulmitglieder, um mögliche Veränderungen oder Einflussfaktoren frühzeitig zu erkennen und da, wo es möglich erscheint, mitzugestalten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Hochschule in ihrer Ausrichtung Ziele verfolgt, die nicht mehr aktuell sind.

Auf dieser strategischen Ebene sind differenzierte Informationen zur Steuerung erforderlich, um die zentrale Frage: „Sind wir auf dem richtigen Weg?“ beantworten zu können. Erforderlich ist daher ein begleitendes (strategisches) Controlling, das zukunftsorientiert und parallel zu den Planungs- und Realisierungsprozessen betrieben wird.

Um eine Übersteuerung zu verhindern ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die FHÖV NRW in Bezug auf die Dynamik ihrer Umwelt bzw. Stabilität der Rahmenbedingungen (Wettbewerberverhalten, Kundenanforderungen, gesetzlichen Rahmenbedingungen) eher in einem konservativen Umfeld befindet. Hier ist also das richtige „Augenmaß“ gefragt.

Der Aufbau und Betrieb eines umfassenden Controllingsystems zur Steuerung der Hochschule unterstützt das Qualitätsmanagement daher maßgeblich.



■ EIN BEAUFTRAGTER FÜR DAS QUALITÄTSMANAGEMENT

An der FHöV NRW wurde die Stelle eines Beauftragten für das Qualitätsmanagement (QMB) eingerichtet. Aber was genau macht so ein QMB eigentlich?

Kurz gesagt unterstützt er methodisch alles, was in den letzten Kapiteln beschrieben wurde, nämlich die Entwicklung und den Aufbau eines modernen Qualitätsmanagementsystems, das in allen Bereichen der Organisation fest verankert ist. Der QMB ist dabei als ständiger Impulsgeber unerlässlich, um den begonnenen Veränderungsprozess zu fördern und darauf zu achten, die vereinbarte Richtung zu halten. Durch das Präsidium eingesetzt und vom Senat getragen genießt der Funktionsinhaber ein breites Vertrauen in der Hochschule, das durch seine Unabhängigkeit von der Linienorganisation nochmal unterstrichen wird. In der Verantwortung des QMB liegt die gleichförmige Entwicklung eines funktionierenden

Qualitätsmanagementsystems, das die Kultur der Organisation widerspiegelt. Daher ist schon bei der Konzeption ein möglichst breites Spektrum an Hochschulmitgliedern zu beteiligen. In Gesprächen mit Vertretern der Hochschulorgane gilt es auszuloten, welcher Bedarf besteht und wo Grenzen liegen. Aus diesem Grund nimmt der QMB an zahlreichen Besprechungen und Sitzungen teil, so beispielsweise den Leitungsbesprechungen (zum TOP Strategie), den Senatssitzungen, den Sitzungen der Lenkungsgruppe des Programms „Hochschulentwicklung FHöV NRW 2015“ und an vielen anderen Sitzungen in der Zentrale und an den Studienorten der Hochschule. Zusätzlich bringt der Erfahrungsaustausch mit QM-Beauftragten

anderer Hochschulen weitere Erkenntnisse. Aus den Diskussionen in den jeweiligen Besprechungen ergeben sich neue Anregungen für den Hochschulentwicklungsprozess und die Ausgestaltung unseres Qualitätsmanagementsystems.

Im Zentrum seiner Aufgaben steht, wie der Titel schon sagt, das Managementsystem der FHöV NRW. Ergänzt wird dies um das Angebot einer methodischen Unterstützung der Verantwortlichen bei der Planung und der praktischen Umsetzung in ihrem Handlungsfeld. Dabei hat der QMB auch selbst Aufgaben im Hochschulentwicklungsprogramm übernommen: im Baustein „Prozesse“ soll insbesondere eine Prozesslandkarte und im Baustein „Audits“ ein Konzept für interne und externe Audits (einer Art Feedback durch einen „kritischen Freund“) erstellt werden.

Parallel beschäftigt sich der QMB gemeinsam mit der Geschäftsstelle QM mit allen Aufgaben rund um das Thema Prozessmanagement, insbesondere mit den Optimierungswshops.

Unverzichtbar ist die sehr enge Zusammenar-



Stefan Kahl

Qualitätsmanagementbeauftragter der FHöV NRW

beit des QMB mit der Leitung der Stabsstelle Kommunikation/Kooperation, Strategie und Qualitätsmanagement (KSQ), die gleichzeitig die Geschäftsführung im Hochschulentwicklungsprogramm wahrnimmt.

Die Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulentwicklung und damit auch eines stabilen Qualitätsmanagementsystems für die FHöV NRW werden gemeinsam diskutiert.

Dass diese Nähe auch für die sehr umfangreichen Maßnahmen der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit genutzt wird, liegt dabei auf der Hand.



■ Für Fragen und Anregungen rund um das Qualitätsmanagement

Stefan Kahl

QM-Beauftragter der FHöV NRW und Geschäftsstelle Qualitätsmanagement

Telefon: 0209 / 1659-505
stefan.kahl@fhoev.nrw.de

Tel.: 0209 / 1659-307
Fax: 0209 / 1659-300
qm@fhoev.nrw.de

Herausgeber

Der Präsident der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
FHöV NRW

Inhalt

Stefan Kahl
Qualitätsmanagementbeauftragter der FHöV NRW

Layout/Satz

Johann Ifflaender
Grafik/Design/Veröffentlichungen

Fotos

FHöV NRW, FH Münster

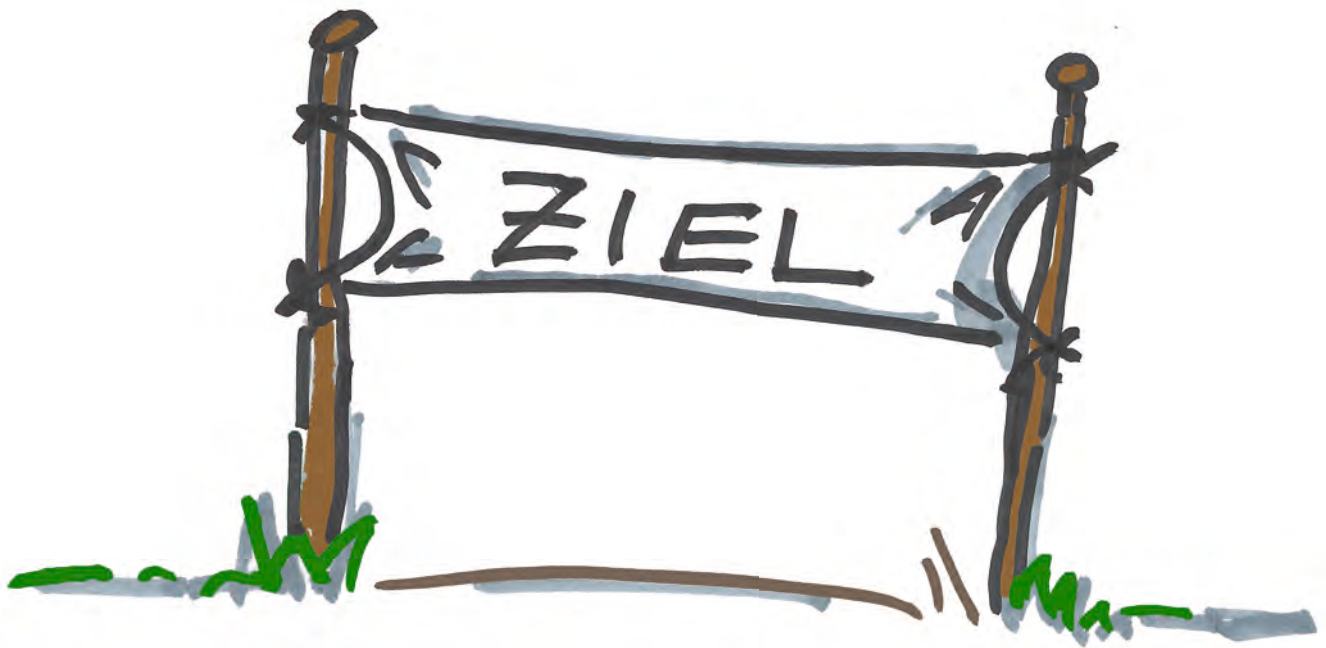
Illustrationen nach Vorlage und mit freundlicher Genehmigung von
Petra Nitschke; Bildsprache: Formen und Figuren in Grund- und Aufbau-
wortschatz; managerSeminare Verlags GmbH, 2012

Stand

Juli 2013



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW



ZIELPERSPEKTIVE FHÖV NRW 2015

*„Wir entwickeln die FHöV NRW bis zum Jahr 2015
gemeinsam zu einer Referenzhochschule für den öffentlichen Dienst.“*



Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW