



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

Empfehlungen für die Praxis des Qualitätsmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft

Ein Ergebnisbeitrag des Expertenaustausches zwischen ausgewählten Unternehmen und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Rahmen der Workshopreihe „Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft“, gefördert durch die Heinz Nixdorf Stiftung und den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

Danke.

Mit besonderem Dank an die teilnehmenden Unternehmen und Institutionen für das wertvolle Engagement und die Expertenbeiträge zu den Ergebnissen der Workshopreihe QM in Form der vorliegenden Empfehlungen für die Praxis des Qualitätsmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft



und herzlichem Dank für die freundliche Förderung des Projektes durch

 **Heinz Nixdorf Stiftung**

Stiferverband
für die Deutsche Wissenschaft

Mainz, im April 2010

Zusammenfassung.

Mit den vorliegenden Empfehlungen werden die zentralen Ergebnisse und Erfahrungen eines intensiven Expertenaustauschs zwischen ausgewählten Unternehmen und der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Rahmen der Workshopreihe „Steuerung und Qualitätssicherung in Wirtschaft und Wissenschaft“ präsentiert. Die Veranstaltungsreihe wurde initiiert durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft im Rahmen der Auszeichnung des Qualitätsmanagements-Modells an der Johannes Gutenberg-Universität und gefördert durch die Heinz Nixdorf Stiftung. Die Autoren geben Empfehlungen für die Praxis des Qualitätsmanagements und damit zum Verhältnis von Qualitätssicherung und Steuerung in komplexen Organisationen. Zunächst werden grundlegende Erkenntnisse zum Gegenstand und den Instrumenten des QM dargestellt. Im Weiteren werden Vorschläge zu Umsetzungsformen der Qualitätssicherung diskutiert sowie Erfahrungen zur Nachhaltigkeit von Steuerungsinstrumenten vorgestellt.

1. Qualitätsmanagement wird verstanden als ein sich gegenseitig ergänzendes Wechselverhältnis zwischen Qualitätssicherung und Steuerung.

Die gebräuchliche Definition des Qualitätsmanagements fokussiert auf organisierte Maßnahmen, die auf die Verbesserung von Produkten, Prozessen und Leistungen abstellen. Angemessen erscheint eine Unterscheidung nach Verfahren der Qualitätsmessung und -entwicklung einerseits sowie der Steuerungsebene andererseits, die ihrerseits auf die Ergebnisse der Qualitätssicherung zurückgreift. Somit wird zwar die Auffassung geteilt, dass Qualitätsmanagement eine Leitungsaufgabe ist, gleichzeitig aber auf eine notwendige Differenzierung hingewiesen, da Qualität durchaus konkurrierend zu anderen Dimensionen wahrzunehmen ist und Steuerung im Sinne strategischer Entscheidungen in Wirtschaft und Wissenschaft zwischen unterschiedlichen Anforderungen der Effizienz, der Qualität, gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen etc. ausbalancieren muss.

2. Das Verhältnis zwischen Qualitätssicherung und Steuerung ist geprägt durch die Gleichzeitigkeit einer notwendigen engen Verzahnung und einer relativen Unabhängigkeit.

Die Differenzierung zwischen Steuerung und Qualitätssicherung ist grundlegend für nachhaltige Interventionen, wobei sowohl Steuerungsnahe und -wissen als auch Steuerungsferne und strukturelle Unabhängigkeit Berücksichtigung finden müssen. Um Interaktionseffekte zwischen Steuerung in Unternehmen und Wissenschaft sowie Qualitätssicherung sicherzustellen, bedarf es einer adäquaten Verknüpfung, die für den Bereich der Qualitätssicherung insbesondere Unabhängigkeit im Hinblick auf die eingesetzten Methoden und entsprechend auf die Generierung von Befunden, die Grundlage für Steuerungsentscheidungen sind, gewährleistet.

3. Qualitätsmanagement gründet auf einem gemeinsam getragenen Qualitätsverständnis, dem eine hinreichende Definition von Qualität zugrunde liegt, die Operationalisierungen im Rahmen von Qualitätssicherungsprozessen zulässt.

Wirtschaft und Wissenschaft tun sich gleichermaßen schwer mit der Definition von Qualität. Zwar lässt sich auf den ersten Blick in Unternehmen vermittelt über die Begriffe der Kundenzufriedenheit, die daraus resultierenden Absatzmärkte und schließlich monetären Gewinne vergleichsweise einfacher ein implizites Qualitätsverständnis herstellen als in der Wissenschaft, in der Kundenzufriedenheit keine hinreichende erklärende Variable ist. Letztlich jedoch ist auch das zuvor skizzierte Verständnis von Qualität in Unternehmen latent und wesentlich komplexer, berücksichtigt man bspw. den Aspekt der Nachhaltigkeit von Unternehmenserfolg. Qualität in einem alltäglichen, handlungsrelevanten Sinne ist dem entsprechend Ergebnis eines steten Aushandlungsprozesses.

Hiervon zu differenzieren ist ein analytisches Verständnis von Qualität, das Erhebungen und der Einleitung von Maßnahmen im Rahmen von Qualitätssicherungsverfahren zugrunde liegt. Hier bedarf es eines konkreten Qualitätsverständnisses, das Operationalisierung in Form der Generierung von erklärenden Variablen ermöglicht. Dieses analytische Qualitätsverständnis kann grundsätzlich auf unterschiedliche Bezugspunkte rückgeführt werden:

- a. auf den Vergleich mit anderen Institutionen oder Unternehmen;
- b. auf den Vergleich zwischen angestrebten und erreichten Zielen;
- c. auf ein normatives Qualitätsverständnis, das spezifische Standards ausweist, durch deren Erreichen Qualitätsziele erfüllt sind;
- d. auf ein aus erklärenden Modellen bzw. Theorien abgeleitetes Qualitätsverständnis sowie
- e. auf einen zeitlichen Vergleich, der die Entwicklung im Sinne eines Vorher-Nachher-Status' bewertet.

In der Regel koexistieren diese unterschiedlichen Zugänge im Rahmen von Qualitätssicherungsverfahren mit unterschiedlichen Akzentuierungen je nach Fragestellung.

4. Effektives und nachhaltiges Qualitätsmanagement basiert wesentlich auf der Akzeptanz des Qualitätssicherungs- und Steuerungsgedankens. Diese wird maßgeblich durch eine kontinuierliche Einbindung aller Akteure sowie die Definition und Orientierung an einer organisationalen Qualitäts- und Fehlerkultur etabliert.

Die Wirkung von Qualitätssicherungsmaßnahmen hängen maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, eine Qualitäts- und Fehlerkultur zu etablieren, die Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen als lernende Organisationen verstehen. Hierzu ist neben einem gemeinsamen Verständnis zu Zielen und Qualität der Organisation und dem Verfügen über angemessene Instrumentarien der Qualitätsbewertung und Steuerung insbesondere wichtig, dass hinreichende Kompetenzen auf allen Ebenen der Organisation vorhanden sind, die einen angemessenen Umgang mit Fehlern sicherstellen. Hierzu gehören sowohl emotionale, mentale und soziale als auch methodische Kompetenzen, da nicht alleine das Identifizieren von Fehlern für die Qualitätssicherung maßgeblich ist, sondern ebenso die Bereitschaft Fehler anzuerkennen, die Übernahme von Verantwortung zur Fehlerbeseitigung und die Fähigkeit, entsprechende Maßnahmen umsetzen zu können. Insbesondere die Stabilisierung der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme für das Unternehmen bzw. die Hochschule erweist sich als zentraler Faktor für die Ausbildung einer Qualitätskultur.

5. Qualitätsmanagement muss insbesondere die Wirkung von Maßnahmen sowie intendierte und nicht intendierte Effekte erheben und in angemessene Maßnahmen umsetzen.

Eine zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements besteht darin, Wirkungen von Prozessen und Maßnahmen zu identifizieren, zu bewerten und hieraus angemessene Maßnahmen abzuleiten. Hierzu bedarf es insbesondere Methoden, die über die deskriptive Beschreibung von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen auch deren kausale Zusammenhänge erfassen, um Wirkungsweisen zu identifizieren. Wesentlich ist darüber hinaus, dass vor allem im Kontext der Implementierung von Maßnahmen und der Veränderung organisationaler Prozesse nicht nur die intendierten, sondern gleichermaßen nicht intendierte Effekte sowohl im Rahmen der Steuerungsentscheidung als auch im Kontext der Qualitätssicherung berücksichtigt werden. Exemplarisch sei hier die in der Praxis zu beobachtende nicht intendierte Wirkung individueller Leistungsprämien in Form einer Verschiebung von intrinsischer zu extrinsischer Motivation erwähnt.

6. Qualitätsmanagement ist nicht als technischer Prozess zu verstehen, sondern bezieht sich in der Regel auf organisierte Handlungssysteme und somit auf soziale Systeme.

Betrachtet man die vielfältigen Bemühungen um die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen in Wirtschaft und Wissenschaft, so fällt auf, dass vor allem in der Aufbauphase häufig die Entwicklung von Verfahren im Vordergrund steht, die auf quantifizierbare Prozesse abstellen. Gerade im Hinblick auf die Qualität entwickelnde Funktion zeigt sich jedoch, dass Fragen der Personalentwicklung, der Ausbildung von Kompetenzen sowie der Motivation in Unternehmen und Hochschulen von immenser Bedeutung sind. Die „technische“ Seite des Qualitätsmanagements sollte dem entsprechend keine Eigendynamik entfalten, welche die hoch komplexen Schritte zur Organisations- und Qualitätsentwicklung überlagert.

7. Die Vereinbarung konkreter Maßnahmen und Ziele im Anschluss an Qualitätssicherungsprozesse sind an ihrer Umsetzbarkeit zu orientieren. Darüber hinaus sollten Zielvereinbarungen die Kompatibilität von Zielen und Teilzielen auf unterschiedlichen Handlungsebenen berücksichtigen.

Qualitätsmanagement zeichnet sich durch die Herstellung von Verbindlichkeit und Verantwortungszuschreibung aus, was in der Regel in unterschiedliche Formen von Zielvereinbarungen mündet. Wesentlich ist hierbei, dass die vereinbarten Ziele sowohl umsetzbar sind, gleichzeitig aber auch Herausforderungen darstellen, die zur Qualitätsentwicklung beitragen. Sowohl unrealistische Ziele, die nicht erreicht werden können, als auch Ziele, die per se erfüllt werden und keine Weiterentwicklung auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation unterstützen, schwächen das Instrument der Zielvereinbarung.

Zielvereinbarungen stellen im Unternehmen wie auch in der Hochschule herausfordernde Prozesse der Integration aller beteiligten Hierarchieebenen dar. Im Hochschulbereich werden diese bislang jedoch eher spezifisch für Einzelbereiche generiert und unterliegen eher politischen, ökonomischen, strukturellen und zeitlichen Restriktionen, wogegen im Unternehmen vielmehr eine stärker generalisierte Regelsteuerung nach primär ökonomischer Logik erfolgt. Mit einer Orientierung von Zielvereinbarungen am Einzelfall ist die Gefahr verbunden, dass breitere Kontexte und insbesondere etwaige Widersprüche zwischen Zielen auf unterschiedlichen Handlungsebenen unzureichend berücksichtigt werden.

8. Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck und bedarf der regelmäßigen kritischen Überprüfung im Hinblick auf die durch das Qualitätsmanagement erzielten Effekte.

Qualitätssicherungssysteme bergen die Gefahr, zum Selbstzweck zu werden, ohne dass Sinnhaftigkeit und Wirkungen dieser Systeme selbst thematisiert würden. Das Qualitätsmanagement in Wirtschaft und Wissenschaft sollte daher regelmäßig im Hinblick auf seine Funktionalität, seine Verfahrensqualität, die strukturelle Einbindung und die damit verbundene Koppelung zwischen Qualitätssicherung und Steuerung sowie ihre Qualität entwickelnde Wirkung beziehungsweise Optimierung überprüft werden.

9. Follow-Up-Entscheidungen und -maßnahmen in der Qualitätssicherung bedürfen unabdingbar eines Wissensmanagements. Mit Rückgriff auf bedarfsgerechte Wissensmanagementsysteme wird unterdies die evidenzbasierte Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit von Steuerungsentscheidungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen maßgeblich unterstützt.

Wissen manifestiert sich in Unternehmen und Organisationen differenziert betrachtet in drei Facetten: einerseits als Steuerungsinstrument der Qualitätssicherung und -entwicklung, andererseits als Produkt komplexer Organisationsprozesse und nicht zuletzt ist Wissen auch gesetzlich relevant. In Form von Metadaten existiert Wissen stets auf zwei Ebenen: der technischen und der persönlichen. Elektronische Systeme zur Verwaltung dieses Wissens tragen zunächst erheblich dazu bei Wissensträger und -quellen zu vernetzen sowie den gezielten Abruf der generierten Informationen sicherzustellen. Zudem können unter Einbezug belastbarer und an die individuellen Bedarfe angepasster Informationsverwaltungssysteme Bewertungen bezüglich der Effizienz und Effektivität von Steuerungsinstrumenten sowie Entscheidungen zum Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung durch qualifizierte Lenkungs-kreise erfolgen.

10. Qualitätsentwicklung, valide Verfahren der Personalauswahl und Personalentwicklung sind stets eng aufeinander bezogen.

Die Identifizierung und Stärkung der Kompetenzen von Leistungsträgern sind zentrale Qualitätssicherungsaufgaben der Personalentwicklung und -planung. Des Weiteren hängt die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen in Wirtschaft und Wissenschaft maßgeblich davon ab, inwieweit diese in der Lage sind, mit Wandlungsprozessen umzugehen. Folglich ist eine strukturierte Begleitung von Entwicklungen und Veränderungen durch das Qualitäts- aber auch Personalmanagement grundlegend für lernende Organisationen. Hierbei ist eine enge Verzahnung von Handlungslogiken der Qualitätssicherung und -entwicklung und Maßnahmen der Personalauswahl und -entwicklung, nicht nur in Phasen des Wandels, unabdingbar. Veränderungen werden von Menschen oft mit Unsicherheit über die Zukunft und demnach mit Risiken und Ängsten assoziiert. Eine Aufgabe der Personalentwicklung und des Personalmanagements insgesamt besteht darin, die Akteure auf den Umgang mit Veränderungen vorzubereiten und die notwendige Adaptation(-sfähigkeit) an Wandlungsprozesse sicherzustellen und zu stärken. Nicht zuletzt setzt dies eine valide Personalauswahl voraus. Eine nachhaltige Qualitätsentwicklung bedarf demnach stets auch einer personellen Nachsteuerung.

Empfehlungen für die Praxis des Qualitätsmanagements
in Wirtschaft und Wissenschaft

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen
nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung.



Zentrum für
Qualitätssicherung
und -entwicklung

