



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# **15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung 02. / 03. März 2015**

## **QM-Systeme in Entwicklung: Change (or) Management?**



## **Forum 4:**

**Wer hat hier den Hut auf?**

**Zuständigkeiten und strukturelle Anbindung  
in QM-Systemen**

## **Impulsreferat 2:**

**„Alles bleibt anders“ - Herausforderungen bei  
Veränderungen in der strukturellen Zuordnung  
des Qualitätsmanagements**



## **Karin Eich-Stapf**

seit 2009 an der Hochschule RheinMain:

- Leiterin des Sachgebiets  
„Qualitätsmanagement und Evaluation“
- zentrale Qualitätsmanagementbeauftragte
- interne Auditorin bei der Materialprüfanstalt (MPA)  
für Holz- und Treppenbau der Hochschule RheinMain

von 2000 – 2008 QM-Beauftragte in einer  
Bildungseinrichtung (Zertifizierung nach ISO 9001)

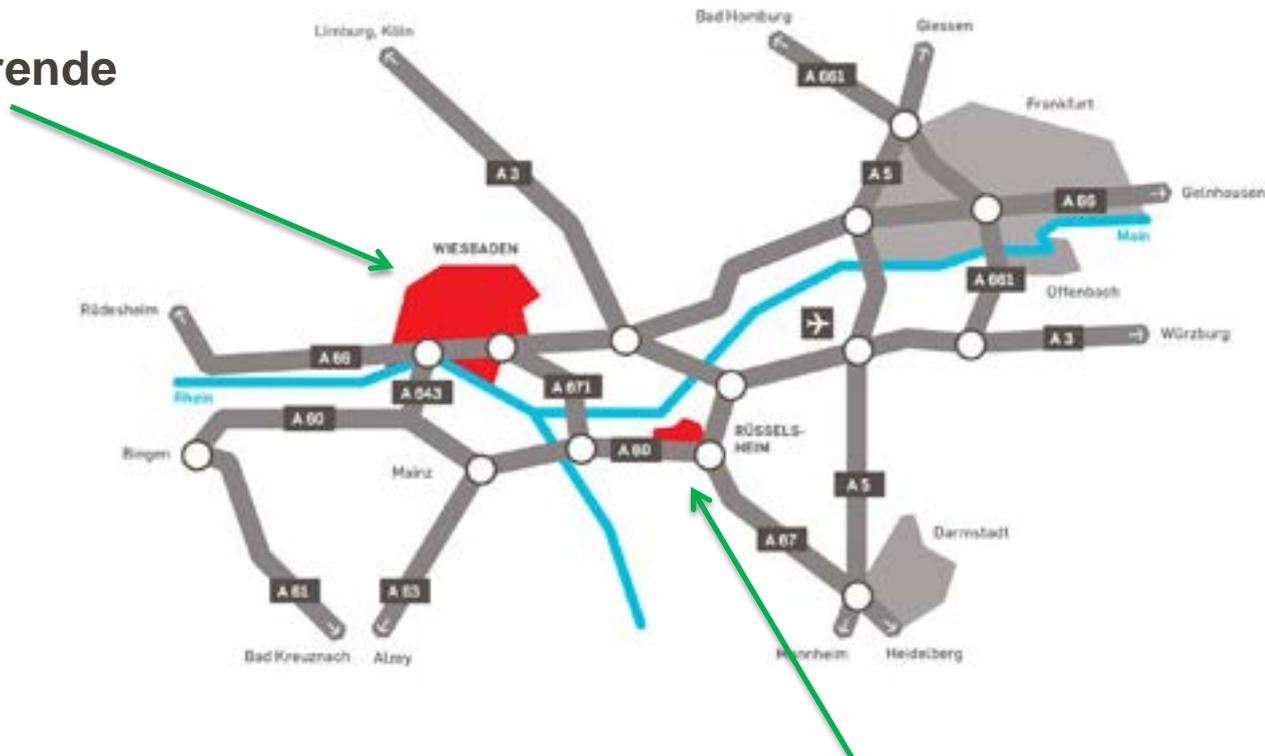
## **Teams**

im Sachgebiet „Qualitätsmanagement und Evaluation“:

- QM-Team: 2 VzÄ  
(Frau Eich-Stapf, Frau Grimm, Frau Mühl)
- Team der Zentralen Evaluationsstelle: 2,5 VzÄ



**Wiesbaden**  
**8.500 Studierende**



**Rüsselsheim**  
**3.000 Studierende**

**Personal:**  
**230 Professorinnen und Professoren**  
**520 Beschäftigte in der Verwaltung**



## 5 Fachbereiche:

Studienort Wiesbaden:

- Architektur und Bauingenieurwesen
- Design Informatik Medien
- Sozialwesen
- Wiesbaden Business School

Studienort Rüsselsheim:

- Ingenieurwissenschaften

## 57 Studiengänge:

- 36 Bachelor-Studiengänge
- 21 Master-Studiengänge

darunter:

- 3 Online- / blended-learning Studiengänge
- 7 berufsintegrierte / ausbildungsintegrierte duale Studiengänge

darüber hinaus:

- 2 Doktorandenkollegs (Sozialwesen + Informatik)



## „Alles bleibt anders“ – Herausforderungen bei Veränderungen in der strukturellen Zuordnung des Qualitätsmanagements

- Strukturelle Anbindung des QM
- QM-Inseln an der Hochschule RheinMain
- Entscheidungen und Maßnahmen
- Weiterentwicklung des QM: „Alles bleibt anders“
- Erfolgsfaktoren des QM an der Hochschule RheinMain
- Fazit und Vision



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# Strukturelle Anbindung des QM

# Strukturelle Anbindung des QM



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Wo ist das Qualitätsmanagement an der Hochschule RheinMain strukturell angebunden?

- als Stabsstelle
- **eingegliedert in eine Verwaltungseinheit**
- als Zentrumsmodell

## Eigenes Sachgebiet „Qualitätsmanagement und Evaluation“

- Qualitätsmanagement: neuer Arbeitsbereich seit 2009
- Zentrale Evaluationsstelle: als Servicestelle tätig seit 2003

## Welchem Präsidiumsmitglied ist dieses Sachgebiet zugeordnet?

- Qualitätsmanagement: als neuer Arbeitsbereich dem Präsidenten zugeordnet
- Evaluation: aus der Tradition heraus bei der Vizepräsidentin für Studium und Lehre verortet

## Wo überall an der Hochschule RheinMain findet Qualitätsentwicklung statt?



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

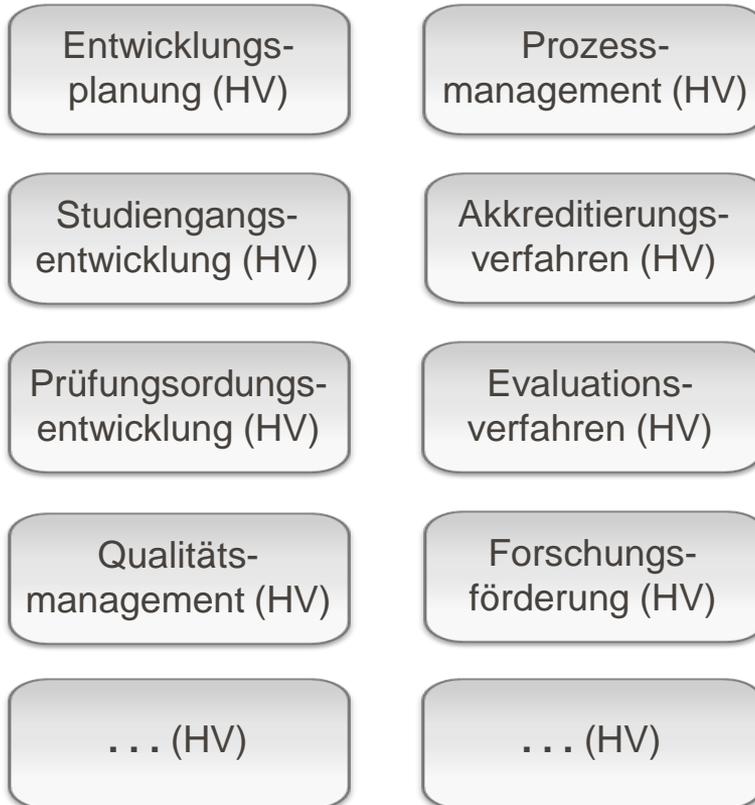
# QM-Inseln an der Hochschule RheinMain

# QM-Inseln an der Hochschule



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Zentrale QM-Inseln in der Hochschulverwaltung (HV)



## Dezentrale QM-Inseln in den Fachbereichen (FB)

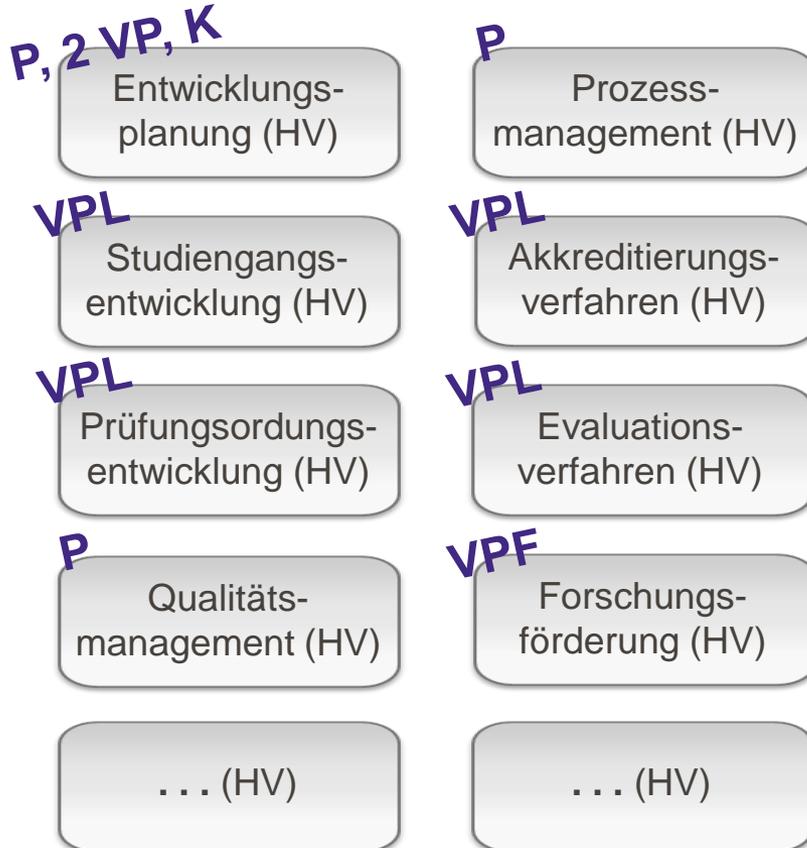


# QM-Inseln an der Hochschule: personelle Verortung

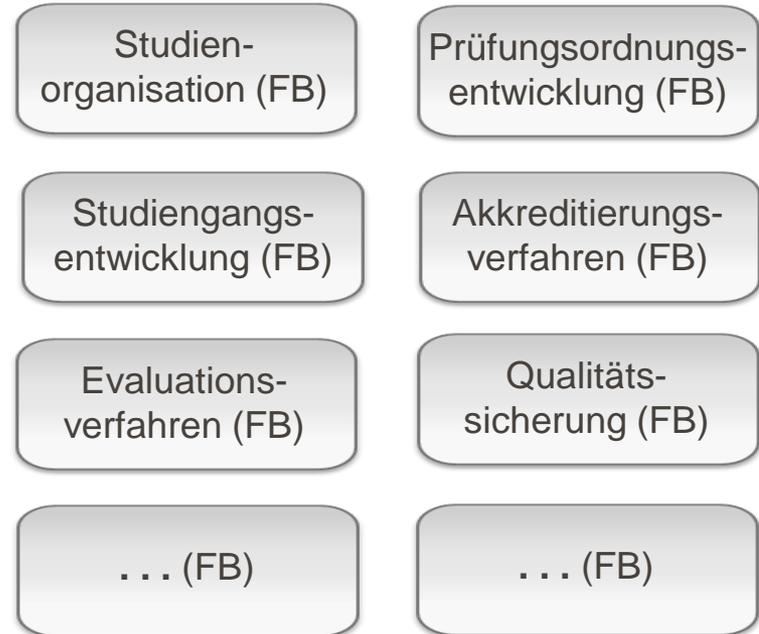


Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Zentrale QM-Inseln in der Hochschulverwaltung (HV)



## Dezentrale QM-Inseln in den Fachbereichen (FB)



**Unterschiedliche  
Verortung aufgrund der  
Fachbereichsautonomie!**

P: Präsident, K: Kanzler

VPL: Vizepräsidentin Lehre, VPF: Vizepräsident Forschung



## Die vorhandenen **QM-Inseln**

- haben eine unterschiedliche Entstehung, Historie und Legitimation (z.B. HHG, Strategieentwicklung HL, Akkreditierung, Bedarf FB).
- agieren selten vernetzt, beziehen sich auf unterschiedliche Qualitätsrichtlinien und verfolgen meist unterschiedliche Ziele.
- häufen umfangreiche Erkenntnisse an, die nur partiell genutzt werden.



**Wie kann eine Vernetzung der einzelnen QM-Inseln hergestellt werden?  
Wie können die Ergebnisse, Erkenntnisgewinne und Erfolge zusammengeführt und nachhaltig wirksam werden?**



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# Entscheidungen und Maßnahmen



## Zielsetzung der Hochschulleitung (2009):

- Die Hochschule startet einen Strategieentwicklungsprozess zur Profilbildung und klaren Positionierung in der Hochschullandschaft. Dieser Prozess ist längerfristig angelegt und leitet auf allen Ebenen eine weitreichende Qualitätsentwicklung ein.
- Es wird ein QM-System implementiert – in erster Linie zum eigenen Nutzen der Hochschule. Gleichzeitig wird damit die Basis geschaffen für die Erfüllung externer QM-Anforderungen. Der geplante Zeitrahmen liegt bei 4 – 5 Jahren.



## Wichtige Voraussetzungen:

- Die Hochschulleitung initiiert diesen Prozess und unterstützt die Umsetzung.
- Der Prozess und daraus resultierende Maßnahmen werden mit allen Statusgruppen der Hochschule abgestimmt.
- Alle Bereiche der Hochschule werden aktiv in den Prozess eingebunden.
- Dem Qualitätsmanagement bzw. den QM-Verantwortlichen kommt eine bedeutende Rolle zu.
- Der Qualitäts-Regelkreis PDCA wird berücksichtigt.

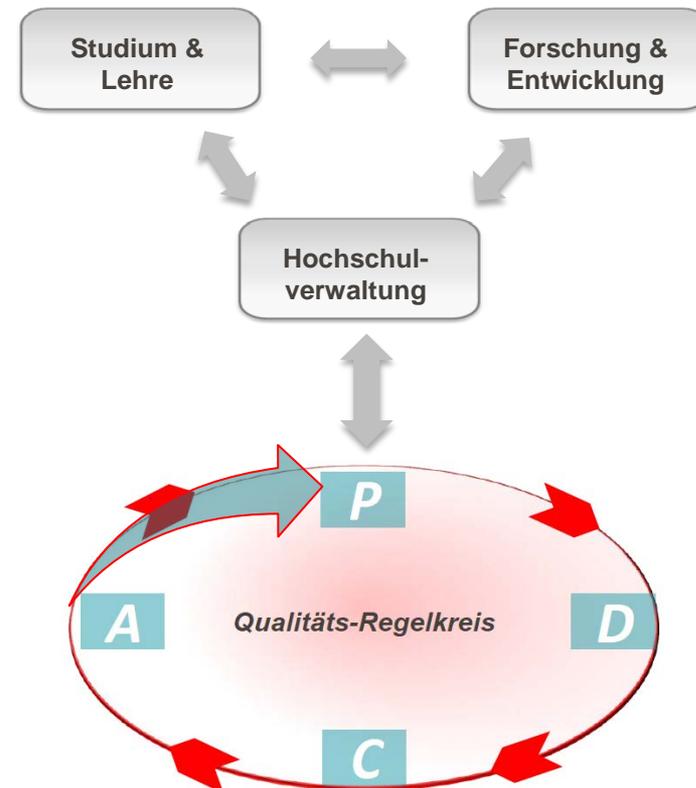
# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Im Fokus:

Aufbauen vernetzter Strukturen



Schließen des Qualitäts-Regelkreises



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# Weiterentwicklung des QM: „Alles bleibt anders“

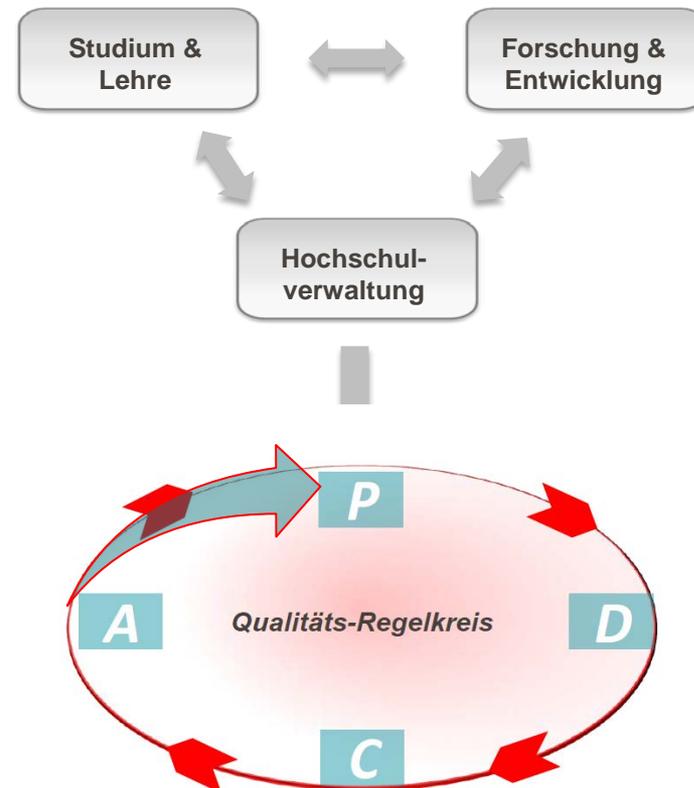
# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## hochschulweit

- Leitbildentwicklung
- Prozessmanagement
- QM-Portal und Aufbau eines QM-Systems
- Zielvereinbarungen in allen Organisationseinheiten
- Abgestimmte Maßnahmenplanung + -umsetzung



# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Studium und Lehre

Implementierung der  
Academic Scorecard (ASC)

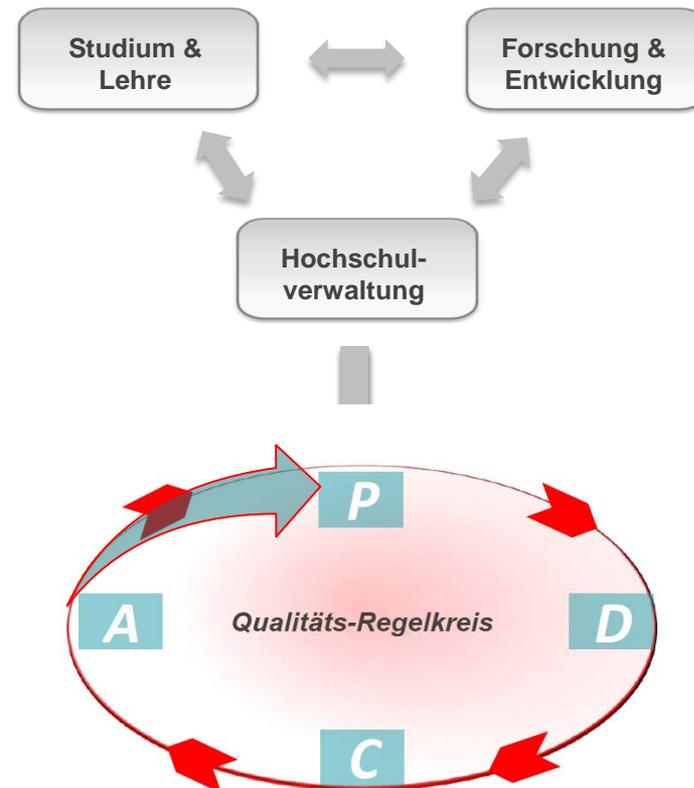
Optimierung der  
Evaluationsverfahren

Prozessmanagement  
(HSP 2020)

Entwicklung von Tools

Internationalisierung und  
Anerkennung

Präsidiale Kommission  
Studium und Lehre



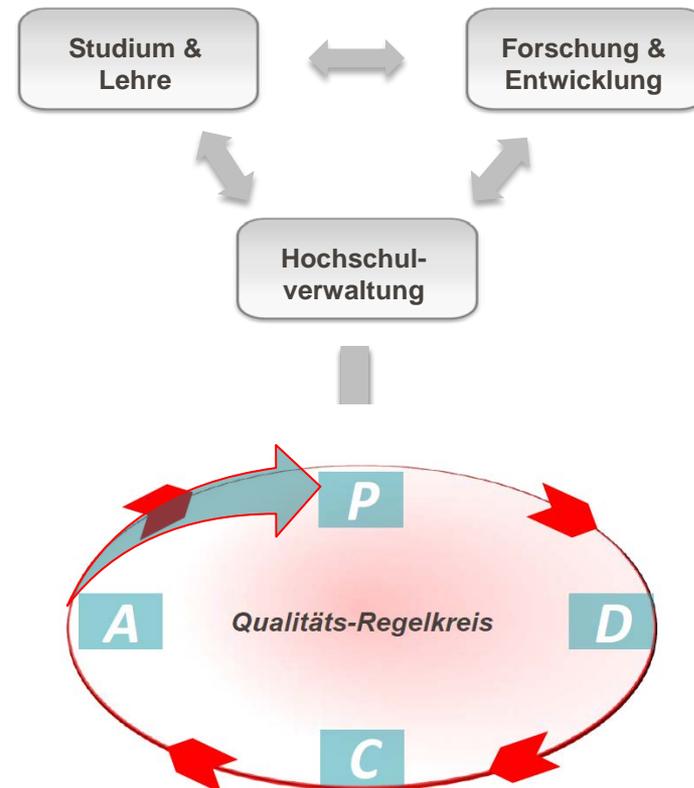
# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Forschung und Entwicklung

- Prozessmanagement
- Fachbereichsübergreifende Forschungsschwerpunkte
- Aufbau eines Forschungscampus
- Stärkung von Promotionsvorhaben
- Präsidiale Kommission Forschung und Entwicklung



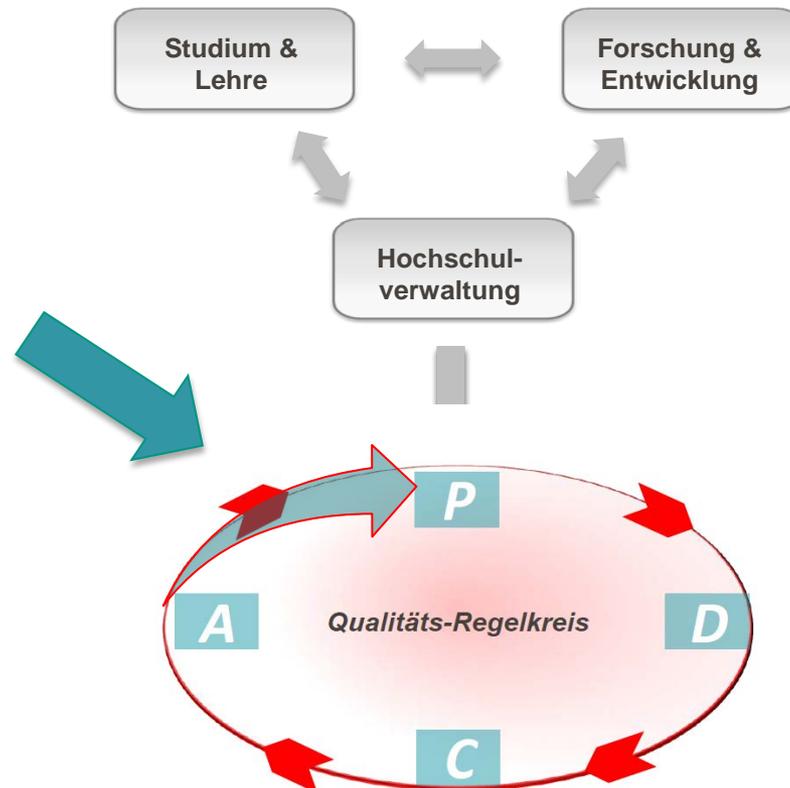
# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Schließen des Qualitäts-Regelkreises

- Revisionsroutine im Prozessmanagement
- Studienqualitätskonferenzen
- Hochschulweite „Runde Tische“
- Jours Fixes in vernetzten Organisationseinheiten
- Erprobung neuer übergreifender Tools
- Verwaltungs-Benchmarking



# Entscheidungen und Maßnahmen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## Neue Maßnahmen im Überblick:

P, 2 VP, K

Leitbildentwicklung

VPL

Jours Fixes in vernetzten  
Organisationseinheiten

P, 2 VP, K

Hochschulweite  
„Runde Tische“

VPL

Implementierung der  
Academic Scorecard (ASC)

P

Prozessmanagement  
und QM-Portal

VPL

Studienqualitäts-  
konferenzen

VPF

Fachbereichsübergreifende  
Forschungsschwerpunkte

VPL

Internationalisierung und  
Anerkennung

VPF

Aufbau eines  
Forschungscampus

K

Verwaltungs-  
Benchmarking

VPL

Entwicklung neuer Tools  
(PO, Moduldatenbank, Evaluation)

P, 2 VP, K

Abgestimmte Maßnahmen-  
planung + -umsetzung

Wegweisend bei der Umsetzung neuer Maßnahmen waren vor allem

- die Erfahrungen aus bereits langjährig bestehenden QM-Inseln,
- erste Erkenntnisse aus bereits umgesetzten Maßnahmen,
- positive Arbeitsergebnisse aus organisationsübergreifenden Kooperationen.



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# **Erfolgsfaktoren des QM an der Hochschule RheinMain**



## „Alles bleibt anders“

Ein großer Tanker braucht Zeit sich zu bewegen. Es dauert oft lange bis Erfolge sichtbar werden, **Ausdauer** ist angesagt.

Die Hochschulleitung übernimmt **Verantwortung**. Das Präsidium zeigt „Flagge“ und steht hinter den beschlossenen Maßnahmen.

**Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der QM-Beauftragten** wurden von Beginn an öffentlich gemacht.

In der Expertenorganisation Hochschule ist **Fingerspitzengefühl** in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Statusgruppen unabdingbar. Historisch gewachsene Strukturen und unterschiedliche Fachkulturen müssen berücksichtigt werden.



Der Nutzen von QM ist in der Regel nicht sofort erkennbar. Das Aufrechterhalten von **Motivation** ist daher ein Schlüsselement.

Klärung von **Schnittstellen** und transparente **Kommunikation** haben zu einer deutlichen Erhöhung der Akzeptanz geführt.

Mit dem Faktor **Zeit** ist sehr sensibel umzugehen, da er in den einzelnen Organisationseinheiten ganz unterschiedlich zum Tragen kommt.

„Nicht schon wieder was Neues“: **Bewährtes** wird gewürdigt.



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

# Fazit und Vision



Zur Stärkung einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung haben beigetragen:

- das Aufbauen auf Bewährtem
- das partizipative und transparente Vorgehen bei der Einführung neuer Instrumente
- die Würdigung erreichter Teilziele.

Darüber hinaus ist für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung zu beachten:

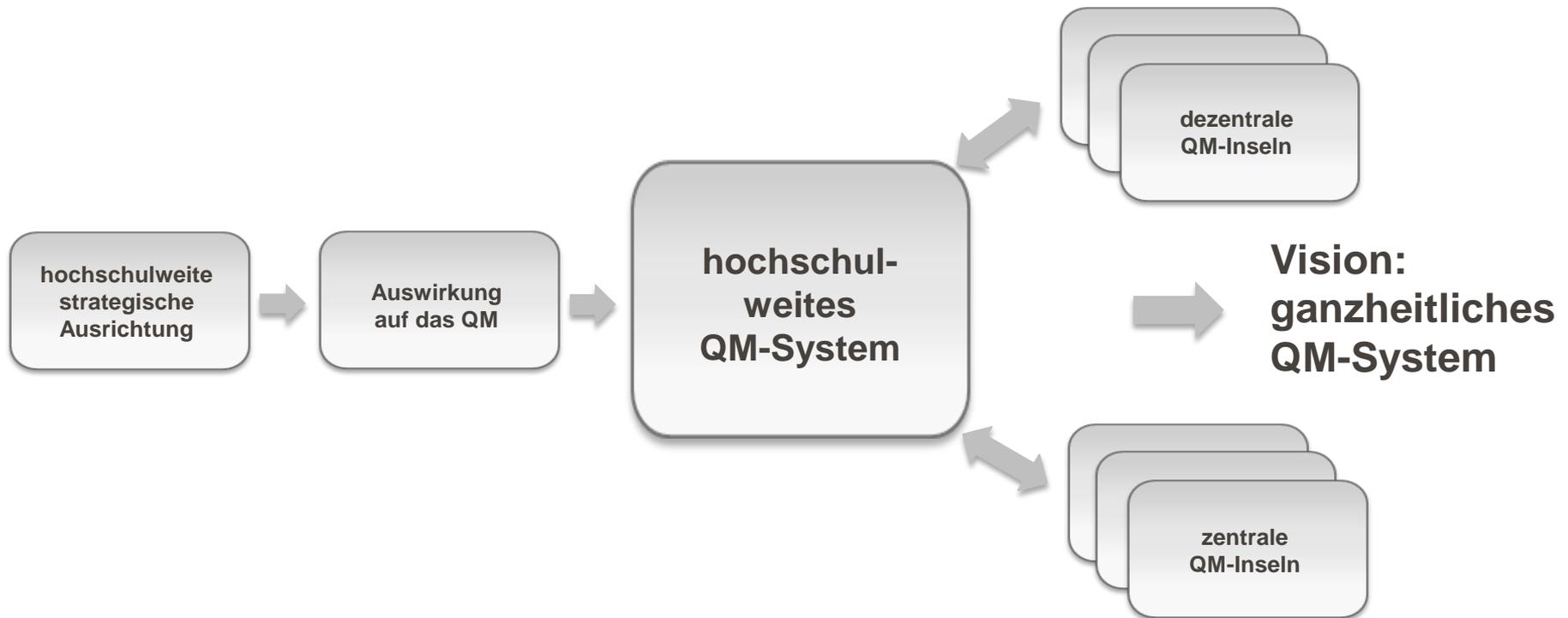
- QM-Inseln sind nicht weg zu denken (z.B. als „QM-Keimzellen“, aber auch aufgrund lokaler und personeller Verortung),
- bestehende QM-Inseln sollten sich miteinander vernetzen,
- langfristig sollte es gelingen, möglichst viele QM-Inseln in ein ganzheitliches hochschulweites QM-System zu integrieren.



# Fazit



## Die Herausforderung



# Die Vision: ein ganzheitliches QM-System



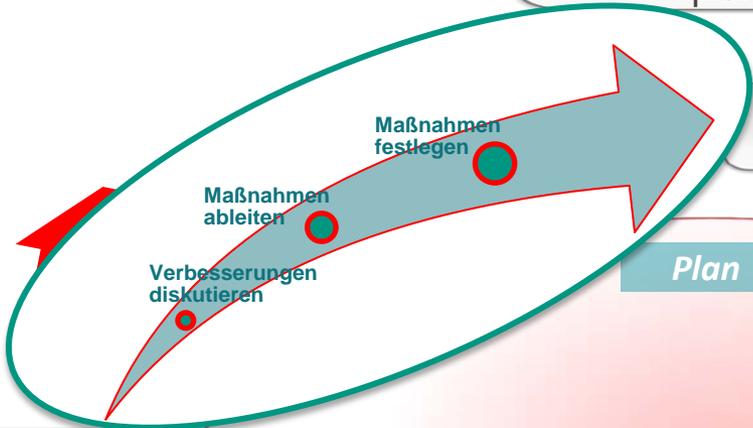
Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

Gemeinsames Zielsystem  
und abgestimmte Strategie  
entwickeln

Umsetzungskonzept  
planen

Konzept  
anpassen

**System-  
akkreditierung?**



*Plan*

*Act*

**Qualitäts-Regelkreis**

*Do*

*Check*

Ergebnisse auf  
Grundlage der ASC  
bewerten und  
Verbesserungsmaß-  
nahmen identifizieren

Regelbetrieb  
durchführen und  
gemeinsame  
Qualitätskultur  
leben

Umsetzung evaluieren  
und Zielerreichung  
überprüfen



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

**Vielen Dank für Ihr Interesse!**

# Kontakt



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim

## **Karin Eich-Stapf**

Leiterin Qualitätsmanagement und Evaluation

E-Mail: [karin.eich-stapf@hs-rm.de](mailto:karin.eich-stapf@hs-rm.de)

Telefon: 0611 9495 1501

[www.hs-rm.de](http://www.hs-rm.de)