

Susanne Korsmeier

**Implementierung von Qualitäts-
management im Lehrbereich einer
wissenschaftlichen Einrichtung als
Organisationsentwicklungsprozess**

A 234652

Bergisch Gladbach 2002

Inhalt

1	Problemstellung	1
1.1	Qualitätsorientierte Lehrprozesse in der Diskussion an den deutschen Hochschulen	1
1.2	Ziele der vorliegenden Arbeit	3
1.3	Struktur der Arbeit	4
2	Qualitätsmanagement – ein Überblick	5
2.1	Von der Qualität zum Qualitätsmanagementsystem – die Basis	5
2.1.1	Der Begriff der Qualität	6
2.1.2	Qualität im Fokus von Managementsystemen	8
2.1.2.1	Qualitätsmanagement nach der DIN EN ISO 9000 ff.	9
2.1.2.2	Qualitätsmanagement nach dem Modell der EFQM	16
2.1.2.3	Balanced Scorecard als aktuelle Entwicklung zur Unterstützung von Qualitätsmanagement	20
2.1.2.4	Begriff des umfassenden Qualitätsmanagements	23
2.1.3	Kritische Faktoren der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems	24
2.2	Qualitätsmanagement in der Lehre – Stand der Anwendung	37
2.2.1	Stand der Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen in der Lehre	38
2.2.1.1	Motive für und Umsetzungen von Qualitätsmanagement	39
2.2.1.2	Zusammenfassung zum Stand der Umsetzung	48
2.2.2	Kritische Faktoren im Zusammenhang mit Qualitätsmanagementsystemen in der Lehre	50
2.3	Zwischenfazit – Anforderungen an die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems für Lehrprozesse	64

3	Konzeption der Einführung und Umsetzung von Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklungsprozess.....	69
3.1	Wissensbestände zur Organisation als offenes, komplexes und sich selbst entwickelndes System	73
3.1.1	Selbstorganisation und Synergetik	80
3.1.2	Organisationales Lernen in der Lernenden Organisation	85
3.2	Qualitätsmanagement in der lernenden Organisation.....	89
3.2.1	Beachtung informeller Strukturen	92
3.2.2	Gestaltung organisationaler Lernprozesse	95
3.2.3	Nutzung von Phasenmodellen.....	98
3.2.4	Zusammenfassende Thesen zur Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems als Organisationsentwicklungsprozess	102
3.3	Organisationsdiagnostik als Beitrag zur Organisationsentwicklung	106
3.3.1	Verfahren der Organisationsdiagnose im Vergleich	110
3.3.1.1	Analyse und Diskussion sog. „heimlicher Spielregeln“	111
3.3.1.2	Beschreibung von Organisationsentwicklungsprozessen anhand der Analyse von Ordnungsparametern	113
3.3.2	Auswahl eines organisationsdiagnostischen Verfahrens zur Begleitung der Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems	120
3.4	Methodisches Vorgehen	122
3.4.1	Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems im Lehrbereich einer wissenschaftlichen Einrichtung.....	124
3.4.2	Erhebung geltender Ordnungsparameter	126
3.4.3	Auswertung.....	129
3.4.4	Zusammenfassende Thesen zum Konzept und methodischen Vorgehen.....	131
4	Fallstudie: Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems als Organisationsentwicklungsprozess im Lehrbereich einer wissenschaftlichen Einrichtung	135
4.1	Beschreibung der Prozesse im Rahmen der Fallstudie	135
4.1.1	Vorstellung der wissenschaftlichen Einrichtung und der darin gewählten Vorgehensweise.....	136

4.1.2	Darstellung der Situation zu Beginn der Einführung des Qualitätsmanagementsystems	140
4.1.3	Hierarchie der Ordnungsparameter vor Einführung des Qualitätsmanagementsystems	145
4.1.3.1	Durchführung von Gruppendiskussionen zur Erhebung von Ordnungsparametern	145
4.1.3.2	Ergebnisse der Gruppendiskussionen	147
4.1.4	Die Einführung und Zertifizierung des QMS	150
4.1.5	Entwicklung der Ordnungsparameter während und nach der Einführung des Qualitätsmanagementsystems	156
4.1.5.1	Erhebung von Veränderungen nach der Einführung des Qualitätsmanagementsystems für den Lehrbereich einer wissenschaftlichen Einrichtung	156
4.1.5.2	Ergebnisse	157
4.2	Diskussion und Bewertung der Prozesse in der Fallstudie	165
4.2.1	Diskussion und Bewertung mittels eines Hierarchienvergleichs	166
4.2.2	Diskussion und Bewertung mittels kritischer Faktoren	167
4.2.2.1	Verhalten des Managements	167
4.2.2.2	Strategie für die Implementation des umfassenden Qualitätsmanagements	169
4.2.2.3	Organisation (des umfassenden Qualitätsmanagements)	170
4.2.2.4	Kommunikation (des umfassenden Qualitätsmanagements)	170
4.2.2.5	Aus- und Weiterbildung	171
4.2.2.6	Einbindung aller Mitarbeiter	172
4.2.2.7	Prozessmanagement und Qualitätssicherungssysteme	173
4.2.2.8	Qualitätstechnologien	174
4.2.2.9	Fazit der Diskussion und Bewertung mittels der kritischen Faktoren	174
4.2.3	Diskussion und Bewertung aus Organisationsentwicklungsperspektive	175
4.3	Zusammenfassung zur Fallstudie	177

5 Zusammenfassung und Ausblick.....	179
6 Literatur.....	183

Anmerkung:

Der in dieser Veröffentlichung erwähnte Anhangband ist diesem Druck nicht beigelegt. Er sollte den Gutachter Transparenz über den Forschungsverlauf und die qualitativen Daten geben. Zum Schutz der befragten Personen kann er nicht publiziert werden. Sollte bei den Leserinnen und Lesern ein über den vorliegenden Text hinausgehendes Informations- und Forschungsinteresse bestehen, kann bei der Autorin auf Anfrage Einblick in diese Daten genommen werden.