

5. Internationale Tagung für QM und QE im Hochschulbereich
„Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven?“
(4.-5.2.2019 an der Medizinischen Universität Graz)

Themenfeld 2: „Methoden des Wissensmanagements = Methoden des Qualitätsmanagements?“

Qualitäts- und Wissensmanagement als Handlungsfelder von Hochschulleitungen und QM-Verantwortlichen – Methoden, Handlungspraktiken und Strategien

Beitrag von Petra Suwalski, M.A. (Hochschule Furtwangen, PH Ludwigsburg) am 4.2.2019

Gliederung und Fokus des Vortrags

- Fragestellung / QM und WM als Handlungsfelder des Bildungsmanagements
- Hintergrund zur Untersuchung
- Herausforderungen, Spannungsfelder an Hochschulen
- Interventionen: Einsatz von Werkzeugen, Instrumenten des QM/WM
- Handlungspraktiken und -strategien / Handlungsorientierungen und Prinzipien
 - Kontextberücksichtigendes und Kommunikatives Handeln
 - Rollen in der Organisation und Kommunikation/Interaktion
- Wahrgenommene Effekte der Interventionen
- Fazit / Handlungsempfehlungen

Bildungsmanagement-Perspektive auf QM und WM als zwei Handlungsfelder des Bildungsmanagements:

Ermittlung von **Methoden, Handlungspraktiken und Strategien** des QM und WM, welche Hochschulleitungen und QM-Verantwortliche im Umgang mit vorhandenen **Herausforderungen und Spannungsfeldern** an ihren Hochschulen einsetzen und welche **Effekte** diesbezüglich am Beispiel des Veränderungsprojekts „Systemakkreditierung“ beobachtet werden können.

Hintergrund der Untersuchung

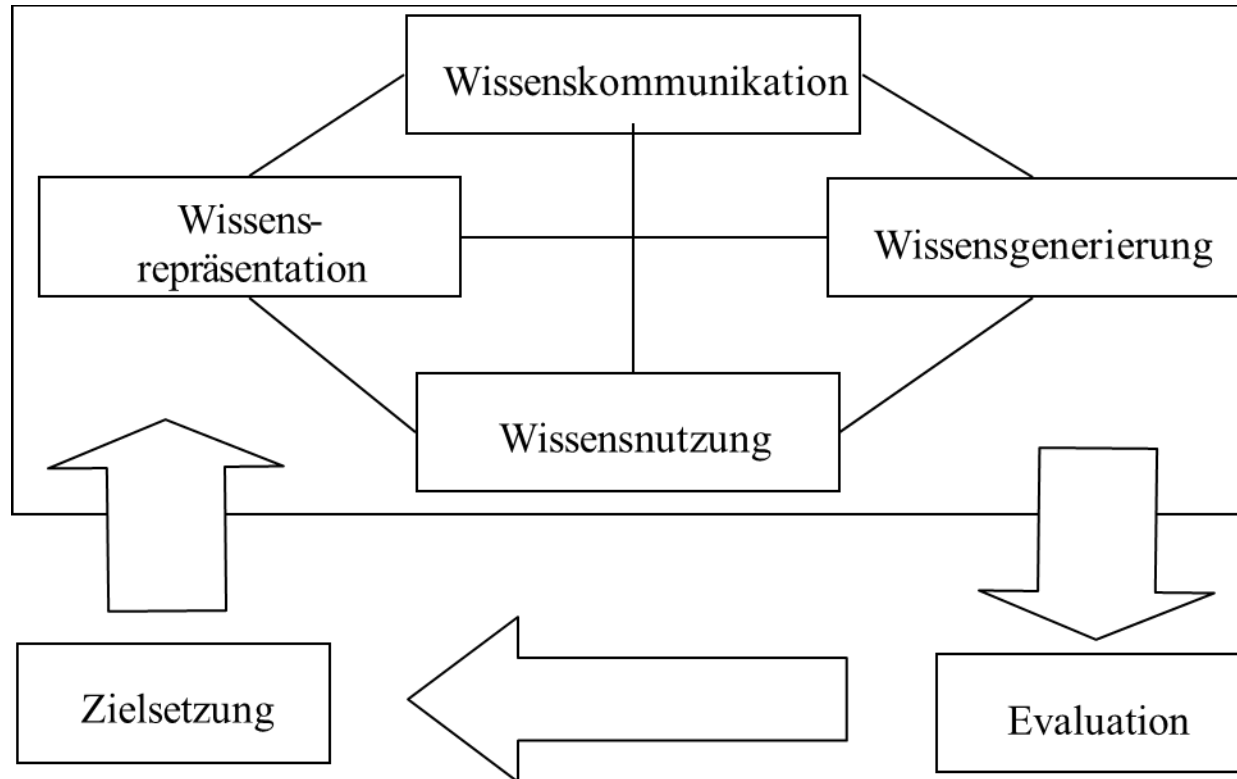
- **Qualitativ-explorative Untersuchung** mit dem Fokus auf soziale Interaktionsprozesse am Beispiel des Veränderungsprojektes „Systemakkreditierung“
- **Theoretische Bezüge:**
 - Hochschulexterne Anforderungen (soz. Governance-Forschung),
 - Rahmenbedingungen an Hochschulen (soz. Organisationsforschung)
 - Soziales Handeln/ Kommunikation und Interaktion (soz. Handlungstheorie, sozialpsychologische Perspektiven)
 - Veränderungsmanagement und Interventionen (Managementforschung)
- **19 leitfadengestützte Experteninterviews** mit Hochschulleitungen und QM-Verantwortlichen an deutschen Universitäten und Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften
- **Qualitative Inhaltsanalyse** der transkribierten Interviews nach Mayring (deduktive und induktive Kategorienbildung)
- **Fallübergreifende Analyse** und Darstellung der empirischen Ergebnisse

Spannungsfelder, Herausforderungen

- Aus Forschungsperspektive des Bildungsmanagements ist professionelles Management von hochschulischen Kernaufgaben – z.B. QM/QE im Bereich Studium und Lehre – keineswegs selbstverständlich.
- **„Spannungsfeld als Grundparadigma des Bildungsmanagements“** (Gessler 2009)
- Komplexes Spannungsfeld ergibt sich zum einen aus den gestiegenen **externen Anforderungen** (Management von Hochschulen; Einhaltung/Umsetzung externer QS-Vorgaben) und zum anderen aus den **allg. organisationalen Rahmenbedingungen** (u.a. „Expertenorganisation“, „lose gekoppelte Systeme“) sowie der aktuellen Situation an Hochschulen.
- eingeschränkte Handlungsspielräume der Hochschulleitungen und leitungsunterstützenden QM-Verantwortlichen für ein professionelles Management

- **Akzeptanzgewinnung bei der Kerngruppe der Lehrenden und Legitimierung** von Veränderungsprojekten durch die Erwirkung einer Zustimmung der relevanten Gremien der Hochschule **als grundlegende und erfolgskritische Verfahrensschritte** (> Vorbeugung von Widerständen)
- Herbeiführung von **Entscheidungen über hochschuladäquate Implementierung von Instrumenten, Prozessen und Strukturen** unter Berücksichtigung von vorhandenen Ressourcen, bestehenden Strukturen, organisationsstrukturellen Erfordernissen, dem Qualitätsanspruch der Hochschule, akademischen Werten sowie fachkulturellen Perspektiven und Bedarfen
- **Sicherstellung der organisationsstrukturellen Verankerung und Förderung der Akzeptanz** für die neu eingeführten Strukturen und -Verfahren u.a. durch kontinuierliche Prozessweiterentwicklungen (z.B. Definition von klaren Zuständigkeiten, Verantwortungsbereichen und Rollen)

Werkzeuge, Instrumente des QM / WM



Das Münchner Wissensmanagement-Modell (Reinmann-Rothmeier & Mandl, LMU, 2000)

Werkzeuge, Instrumente – Wissensrepräsentation

- identifizieren, bewahren, aufbereiten, dokumentieren, zugänglich machen -

Prozess- und Verfahrensbeschreibungen / Checklisten

Arbeitsanweisungen und Definition von Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen

Aufstellen von aussagekräftigen Prozesskennzahlen

Dokumentenmanagementsystem / Datenbank mit studiengangsbezogenen Daten

Einsatz von Instrumenten/Werkzeugen zur Diagnose und Analyse:

Pro-Contra-Abgleiche, Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse,
IST-Analyse QMS, Benchmarking/Vergleich mit anderen Hochschulen,
Stakeholderanalyse (interne und externe Interessensgruppen),
Erfolgsfaktorenanalyse

Prozessaudit, z.B. Prozessanalyse und Ermittlung v. Verbesserungspotentialen

Lessons Learned / Projekt-Review

Werkzeuge, Instrumente – Wissensnutzung

- Transfer in Handlungen, Dienstleistungen, Entscheidungen, Produkte -

Nutzung von Instrumenten/Werkzeugen zur Diagnose und Analyse als Grundlage für strategische Entscheidungen sowie zur Identifizierung möglicher Handlungsspielräume, Herausforderungen, externer Einflussfaktoren und betroffener Interessensgruppen im Bereich Studium und Lehre

Analyse von Organisationsstrukturen und Berücksichtigung der hochschultypischen Gremienstruktur

Vorbereitung und Erwirkung von Gremienbeschlüssen zur Legitimierung der geplanten Veränderungen (z.B. durch vorausgehende Infoveranstaltungen, Workshops etc.)

Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP)

Werkzeuge, Instrumente – Wissenskommunikation

- austauschen, kooperieren, konstruieren, teilen, weitergeben -

Informationsveranstaltungen / Workshops

Einrichtung von Projektteams

Regelmäßige Besprechungen

Gezielter Aufbau von Schnittstellenfunktionen in der Organisation

(z.B. Projektkoordinator, Stabsstellen, Multiplikatoren Ebene Fakultät/ Studiengang)

Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Gewährleistung von Partizipation

Verstetigung informeller Gremien/Ausschüsse (z.B. beratender Senatsausschuss)

Etablierung regelmäßiger Gesprächsforen zwischen Hochschulleitung und den
Leitungspersonen auf Ebene Fakultät/ Studiengang

Aufbau von informellen Netzwerkkontakten zur Ebene Fakultät/ Studiengang

Werkzeuge, Instrumente – Wissensgenerierung

- Lernprozesse, Netzwerke, Explizierung v. Wissen, Organisationsentwicklung -

Expertenforen (Sensibilität für Experten-Begriff), Qualitätszirkel,
Wissensgemeinschaften / “Communities of Practice“

Interne Seminare, Schulungen

Pilotprojekte

Veranstaltungsformate (Open-Space, World-Café etc.)

Knüpfung und Pflege interner sowie externer Kontakte und Netzwerke

Externe Schulungen, Messen, Konferenzen

Best Practice (Lernen aus Best Practice-Beispielen) /

Best-Practice-Sharing mit anderen Hochschulen

Kontextberücksichtigendes Handeln

- Es lässt sich eine **Bandbreite an prozess- und diagnoseorientierten Managementansätzen, Interventionspraktiken und Handlungsorientierungen** identifizieren, welche durch die Hochschulleitungen und QM-Verantwortlichen zur Initiierung und Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsimpulsen in der Hochschule eingesetzt wurden.
- Es wird deutlich, dass ein **gezielter Einsatz von unterschiedlich komplexen Management-Instrumenten und -Verfahren** (z.B. des QM oder WM) für ein zielführendes Management-Handeln im Hochschulkontext **allein nicht ausreichend** ist.
- **Bewusstsein über die kulturelle Dimension von QM-/WM-Instrumenten:** Instrumente sind mit bestimmten Rationalitäten und Werten verknüpft, welche i. d. R. nicht neutral u. selbsterklärend sind, zudem sind sie in größeren Kontext v. Handlungen u. Interpretationen eingebettet (Vettori, et al. 2012)

Kontextberücksichtigendes Handeln

- Rahmenbedingungen an Hochschulen sowie Dynamik und Komplexität von Veränderungsprojekten erfordern ***kontextberücksichtigende Grundhaltung sowie Handlungspraktiken und -strategien***, welche in besonderem Maße auf die soziale Interaktion im Veränderungsprozessgeschehen ausgerichtet sind
- ***Ausrichtung auf die Kerngruppe der Lehrenden*** sowie Berücksichtigung und Einbezug der ***Werte, Motive, Bedarfe und Bedürfnisse*** dieser Kerngruppe
> Ziel: Prävention von Widerständen, Akzeptanzgewinnung
- starker Fokus auf ***Partizipation, Kooperation und interdisziplinäre Zusammenarbeit***
- Wesentliche Handlungsorientierungen in der Interaktion und Kommunikation: ***Prinzipien des Dialogs, der Diskussion und des Konsenses***

Kommunikatives Handeln

- **Kommunikation** nimmt als Handlungspraktik und -strategie zentrale Rolle ein
- Entwicklung einer **Achtsamkeit für kontextadäquate Gesprächskonstellationen und Kommunikationsformen**
- Kontextbezogene **Nutzung und bei Bedarf strukturelle Erweiterung vorhandener Kommunikationsstrukturen** (z.B. durch persönliche Initiativen wie Dialog mit der Kerngruppe der Lehrenden in informellen Gesprächssettings)
- **Bewusstsein für die vielfältigen Aspekte der Kommunikation**, Reflexion über Kommunikationsverhalten
- **Berücksichtigung des Beziehungsaspekts in der Kommunikation** (z.B. Bezug auf gemeinsame akademische Werte im persönlichen Gespräch)

Kommunikatives Handeln

„Wen betrifft das Ganze, ja? Und dann auch vielleicht so einen **Kommunikationsplan** zu haben, also zu sagen: ‚Okay, ich rede mit denen, mit denen, mit denen, ja. Und was ist denen ihr Part?‘ Ja, dass man sich, ja, über diese ganzen **Stakeholder** dann auch klar wird.“ (HL, B10, Abs. 68)

„Ja, die Empfehlung, ... immer **MITEINANDER sprechen, ganz WICHTIG. (lacht) IMMER WIEDER**, weil, es ist immer wieder erstaunlich, wenn man denkt, man hat es doch alles schon mal erzählt. Kommunikation ist ja ein MYSTERIUM. (lacht) [...] Man muss doch sich wirklich die **ZEIT nehmen und man kann eben nicht einfach anordnen**: ‚Ihr macht das jetzt so oder so‘. Es muss wirklich VIEL auch ERKLÄRT werden, auch mal miteinander durchgegangen werden und das ist **ZEITAUFWENDIG**. Aber es bringt eine ganze Menge, also **Verständnis auf BEIDEN Seiten**. (QM, B9, Abs. 111-113)

„**Reden, reden, reden, das ist ganz wichtig**. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, also wenn man einmal durch die Uni durch ist, kann man eigentlich wieder von VORNE anfangen, weil die **Funktionsträger in den Ämtern wechseln**. Also das ist auch immer so ein Problem. ... Das man hier schon versucht, den designierten **Nachfolger EINZUBINDEN**.“ (QM, B17, Abs. 183)

Nur weil man in der Verwaltung sagt: ‚Ich bin überzeugt‘, heißt das nicht, dass dann der Lehrstuhlinhaber X hinten in der letzten Fakultät davon überhaupt erfahren hat. Das heißt, da sehr viele **Hintergrundgespräche** führen und sehr viele **kleine Arbeitsgemeinschaften, Arbeitskreise** gründen und **Anlässe schaffen**. ... Das kriegt man weniger in Gremien, weil dann gleich die Rollläden runter gehen...“ (QM, B19, Abs. 20)

Kommunikatives Handeln

- Hohe **Zeitinvestition in diverse Kommunikationsformate** und in den Dialog mit Prozessbeteiligten: Herstellung einer gemeinsamen Vertrauensbasis, Vorbeugung von Missverständnissen und Widerständen, Anregung von Diskussions-, Reflexions- und Entscheidungsprozessen über qualitätsrelevante Themen
- Kommunikationsaspekt als ein **charakteristisches Merkmal für das Handlungs- und Aufgabenfeld des QM**

*„Also ich sage mal, dass der **Kommunikationsaspekt** auch nach wie vor mindestens ... die Hälfte des Aufgabenbereiches und auch der Zeit in Anspruch nimmt. Mit weiteren Entwicklungen des Systems dann ... in anderen Orten und anderen Formen, aber vom Anforderungsbedarf ist das immer die HÄLFTE. Die **Hälfte der QM-Arbeit ist REDEN und ZUHÖREN** vor allem. ... Das heißt **Instrumente oder QM-Instrumente dann auch konkret zu Ergebnissen zu führen**. ... Und das wird dann auch wahrgenommen und wenn man da nicht zwischenzeitlich einfach mal konkrete Punkte hat, wird man unglaublich, also auch **PERSÖNLICH unglaublich**. **Wenn man persönlich unglaublich ist, dann wird auch die SACHE unglaublich.**“ (QM, B19, Abs. 22)*

Rollenverständnis und Rollenhandeln

- **Entwicklung eines Rollenverständnisses** und Einnahme spezifischer Rollen in unterschiedlichen Handlungskontexten als **individuelle Bewältigungsstrategie**, um mit wahrgenommenen Herausforderungen und inneren Spannungsverhältnissen umzugehen
- Rollenselbstbeschreibungen spiegeln vielfältiges Aufgaben- und Anforderungsspektrum sowie die Handlungsorientierungen wider

*„Ja, ich glaube meine Rolle ist, immer wieder **alle ins Boot zu holen**, ja? Also alle ins Boot zu holen und **ermuntern und ermutigen und dann auch klare Ansagen** zu machen und die auch einzufordern. Also es ist immer so ... ein Abwägen, ja? Einerseits sammeln und MITNEHMEN und **unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen**, dann aber auch klare Linien setzen. [...]“ (HL, B15, Abs. 123-125).*

*„Genau. Das heißt, inzwischen bin ich mehr der, also, ist interessant, wie das so stimmt, die **Rollen ändern sich** eigentlich, ja, je nachdem, was man auch für Leute um sich hat. Im Moment bin ich eher die, die den Fakultäten hilft, das, was sie sich bei ihren Studiengängen denken, explizit zu machen. ... also eher wieder der Unterstützer.“ (QM, B8, Abs. 69)*

*„...Und ERWARTEN auch, das ist, glaube ich, auch sowas, was man auch lernen muss, wenn man Prozesse dann definiert hat, dass sich dann auch **INSBESONDERE** die Hochschulleitung an diese Prozesse auch hält. Wir haben da ... eine **VORBILD-Funktion**. Und es wird sofort registriert, ja, wenn man da ... abweicht.“ (HL, B10, Abs. 58)*

Rollen in der Organisation

Rollen (Organisation)	Anforderungen / Merkmale / Aufgaben	HL	QM
Strategische/r Verantwortliche*r für QS	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbildfunktion • Übernahme strategischer Verantwortung für QS im Bereich Studium und Lehre 	X	
Kommunikationsmanager*in	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Schnittstellenfunktion zwischen Hochschulleitung, Verwaltung, Fakultäten und Studiengängen 		X
Vernetzer*in	<ul style="list-style-type: none"> • Knüpfen, Pflegen und Ausbauen von hochschulinternen und externen Kontakten/Kooperationen/Netzwerke 		X
Dienstleister*in	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung diverser Dienstleistungen für Fakultäten und Studiengänge (z.B. Evaluation, Berichtserstellung, Organisation von Workshops) 		X
Bewerter*in	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Einhaltung formaler Vorgaben, QS 		X
Berater*in	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungsleistungen für Fakultäten und Studiengänge 		X
Organisationsentwickler*in	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf die Initiierung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen / Einbringung von Fachkenntnissen über Organisations- und Qualitätsentwicklung • Kontextsensible Berücksichtigung der Gegebenheiten der eigenen Hochschule 		X

Rollen in Kommunikations-/ Interaktionssituationen

Rollen in Interaktion und Kommunikation	Anforderungen / Merkmale / Aufgaben	HL	QM
Vermittler*in	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse über Interessensgruppen und deren Motive sowie über fachkulturelle Unterschiede • Vermittlung zwischen Hochschulleitung, Verwaltung, Fakultäten und Studiengängen in der Hochschule • Berücksichtigung von möglichst allen Interessensgruppen und Fachkulturen bei der Information und Koordination • Diplomatisches Vorgehen bei Widerständen 	X	X
Moderator*in	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog-, Diskurs- und Konsensorientierung • Moderation in Gesprächssituationen unter Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven der Prozessbeteiligten • Situatives Einschätzungs- und Einfühlungsvermögen • Detaillierte Kenntnisse über Interessensgruppen und deren Perspektiven, Motive und eventuelle Ängste • Förderung des gegenseitigen Verständnisses 	X	X
Entscheider*in	<ul style="list-style-type: none"> • Aushandlungsprozessen zwischen beteiligten Interessensgruppen • Herbeiführung/Umsetzung v. Entscheidungen/Problemlösungen 	X	

Wahrgenommene Effekte der Interventionen

- allgemeiner Trend: Strukturell-organisationale Qualitätsaspekte im Bereich Studium und Lehre gewinnen zunehmend an Bedeutung
- stärkere interne und hochschulexterne Transparenz von Informationen, Dokumenten und Zusammenhängen
(z.B. stärkerer Fokus auf Leistungsangebote der Hochschule, Beobachtung von Entwicklungen auf Studiengangsebene durch regelmäßige Erhebung strategischer und studiengangsbezogener Kennzahlen)
- Standardisierung und Vereinheitlichung von administrativen Prozessabläufen

*„Weil man **Austausch- und Transparenzeffekte** provoziert - ... QM ist nur eine Klammer von: Wir brauchen gewisse Regelmäßigkeiten. ... Wir haben in diesen Gremien sehr häufig Diskussionen zu uns und zu unseren Studiengängen gehabt, was gar nicht akkreditierungsrelevant wäre. Aber was Studiengangs- und Unirelevant ist, im Sinne von: ‚Wollen wir das so oder wollen wir das nicht so machen?‘ ...“ (QM, B19, Abs. 82)*

*„In dem Sinne, es gibt so eine gewisse **GEFAHR, dass Dokumentationen (...), ständige Überprüfungen, Monitoring, Evaluation, dass das zu so einem Selbstläufer wird.** ... Denn sonst, ... kommen [wir] überhaupt nicht mehr zu den EIGENTLICH relevanten Fragen: Ja, was ist für uns gute Lehre? Oder wo wollen INSGESAMT hin?‘ **Da muss man wirklich aufpassen, dass man sich nicht in dem Kleinteiligen, was es auch BRAUCHT, aber dass man sich da nicht verliert.** ... Es ist ein Mittel zum Zweck.“ (HL, B18, Abs. 88)*

Wahrgenommene Effekte der Interventionen

- gestiegene Aufmerksamkeit für strategische und organisationsstrukturelle Zusammenhänge
- Stärkung einer managementorientierten Perspektive auf Aspekte der Hochschul- und Studiengangsentwicklung (Zusammenarbeit Hochschulleitungen, QM und Leitungspersonen auf Studiengangs- und Fakultätsebene)

*„Ja, genau, indem die Universität also zum einen ja in so einer Roadmap auch sieht, wie vielfältig die Studiengänge sind. Und das (...) eben als – wie soll ich sagen? Die **Vielfalt der Studiengänge** nicht nur zur Kenntnis nimmt, sondern auch überlegt: So, **wie hängt das jetzt mit dem Gesamtsystem zusammen?** ... Das sind schon sehr **WICHTIGE** Lernprozesse. Also, ist auch noch mal eine **andere Zusammenarbeit zwischen Fakultäten und Universitätsleitung.**“ (HL, B18, Abs. 52)*

*„Aber ich habe schon den Eindruck, (...) oder **WILL** auch den Eindruck haben, ja? Weil ich mir das zur Aufgabe mache, dass die Kommunikationsleistungen und Anstrengungen, ... sehr wohl Wirkung zeigen, in einer **systematischeren Betrachtung der Studiengänge** und in einer **stärkeren Etablierung einer Kultur des Austauschs über die Studiengänge.**“ (HL, B15, Abs. 200)*

Wahrgenommene Effekte der Interventionen

- Stärkung des interdisziplinären und studiengangübergreifenden Austausches über Qualitätsaspekte und eine damit verbundene inhaltliche Ausrichtung und Zielsetzung in der Lehre
- Förderung des Dialogs über die Qualität der Studiengänge und die Entwicklung der Hochschule

*„Wir bringen die Organisation dazu, sich ihr Produkt, den **Gegenstand Studiengang unter anderen und unter vergleichbaren Perspektiven anzuschauen** und das was man dann sieht, mehr oder weniger effektiv WIRKEN lassen. Ich glaube nicht, dass wir eine sehr klare Eins-zu-Eins-Kausalität reinbringen: Dieses Instrument hat diese Wirkung in allen Studiengängen oder in diesen mehr oder weniger. Wir haben eher einen organisatorischen ZUG in der Frage: Wie gehe ich mit diesem Studiengang um? Will ich ihn noch? Und warum will ich ihn NICHT? ... Das ... ist nämlich die **Befähigung zur Organisations- und zur Studiengangsentwicklung.**“ (QM, B 19, Abs. 78)*

Wahrgenommene Effekte der Interventionen

- gestiegenes Bewusstsein für die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Fakultäten, Studiengängen und Verwaltung
- strukturierte Anlässe der Kommunikation können positiven Effekt auf die inhaltliche Weiterentwicklung von Studiengängen und die hochschulinterne Kommunikation haben, wenn QM-Verfahren entsprechend konzipiert und umgesetzt werden

*„... Und ich glaube, so simpel (...) so simpel kann ein gutes QM sein, dass es einfach **strukturierte Anlässe bietet, dass die Leute sich endlich mal an einen Tisch setzen.** Und dann sieht man halt auch so schöne Effekte, dass Konfliktlinien, die vorher so über E-Mail oder maximal über Telefon sehr einfach aufrecht zu erhalten sind, weil man sich nicht **in die Position des anderen hineinversetzen** muss und sobald die Leute an einem Tisch sitzen (lächeln), plötzlich in sich zusammenfallen: **„Ach so, deswegen machen Sie das.“** Das ist ganz spannend.“ (QM, B5, Abs. 62)*

Fazit / Handlungsempfehlungen

- fundierte Vorbereitung, langfristige Zeitplanung und eine stufenweise Einführung der Veränderungsmaßnahme (z.B. Berücksichtigung höherer Arbeitsbelastung durch Einführung neuer QM-/WM-Instrumente)
- Kontextberücksichtigendes Handeln auf Grundlage eines hochschulspezifischen Kontext- und Organisationswissens
(Bewusstsein über potenzielle mikropolit. Konfliktfelder, Berücksichtigung vorhandener Ressourcen, Berücksichtigung akademischer Werte und fachkultureller Bedarfe sowie Wahrnehmung von Ängsten der Lehrenden – z.B. vor einer zu starken Kontrolle und Steuerung)
- konstruktiver Umgang mit akademischen Widerständen
(als Orientierung für die Ausrichtung der weiteren Handlungsschritte nutzen)

Fazit / Handlungsempfehlungen

- Orientierung an Prinzipien des Dialogs, der Diskussion und des Konsenses / Förderung von Partizipation, Kooperation und interdisziplinärer Zusammenarbeit
- Kommunikationsförderung: Schaffung regelmäßiger Kommunikationsanlässe zwischen verschiedenen Akteursgruppen in der Hochschule über QM/QE

*„die Eigenheiten der eigenen Hochschule kennen und ... ein **Gespür für die Personen und für die Kultur an einer Hochschule** zu kriegen. Und nicht einfach bestimmte Instrumente vorzulegen und zu sagen: ‚So machen wir es.‘“ (QM, B1, Abs.71)*

*„Also auf jeden Fall dieses **Konsensorientierte**, wenn es irgend von der Größe machbar ist. Das ist, glaube, **WIRKLICH** unser **ERFOLGSFAKTOR** gewesen tatsächlich. ... Aber wenn es drum ging zu entscheiden, wie soll es denn aussehen, haben wir **die Leute ins Boot genommen** und das fand ich **UNHEIMLICH wichtig, um eben auch das Ding hinterher ans Leben zu kriegen** und die Leute hinter sich zu haben und **KEINE Widerstände aufzubauen.**“ (QM, B11, Abs. 104)*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für einen weiteren Erfahrungsaustausch können Sie mich sehr gern kontaktieren:

Petra Suwalski (Hochschule Furtwangen)

suw@hs-furtwangen.de