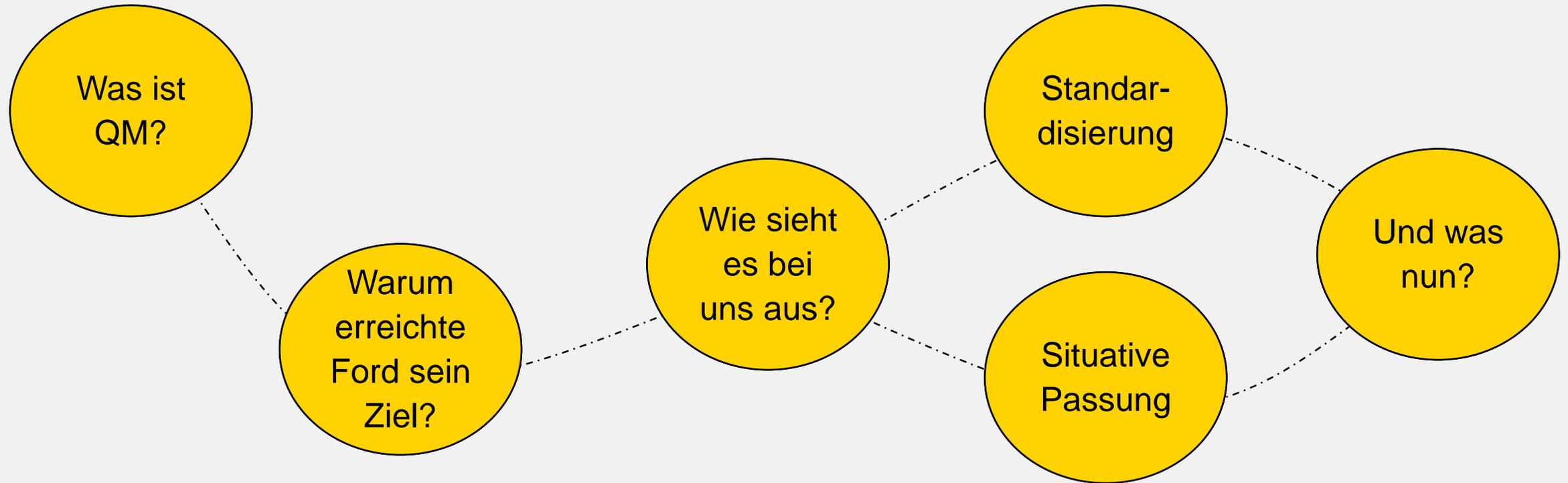




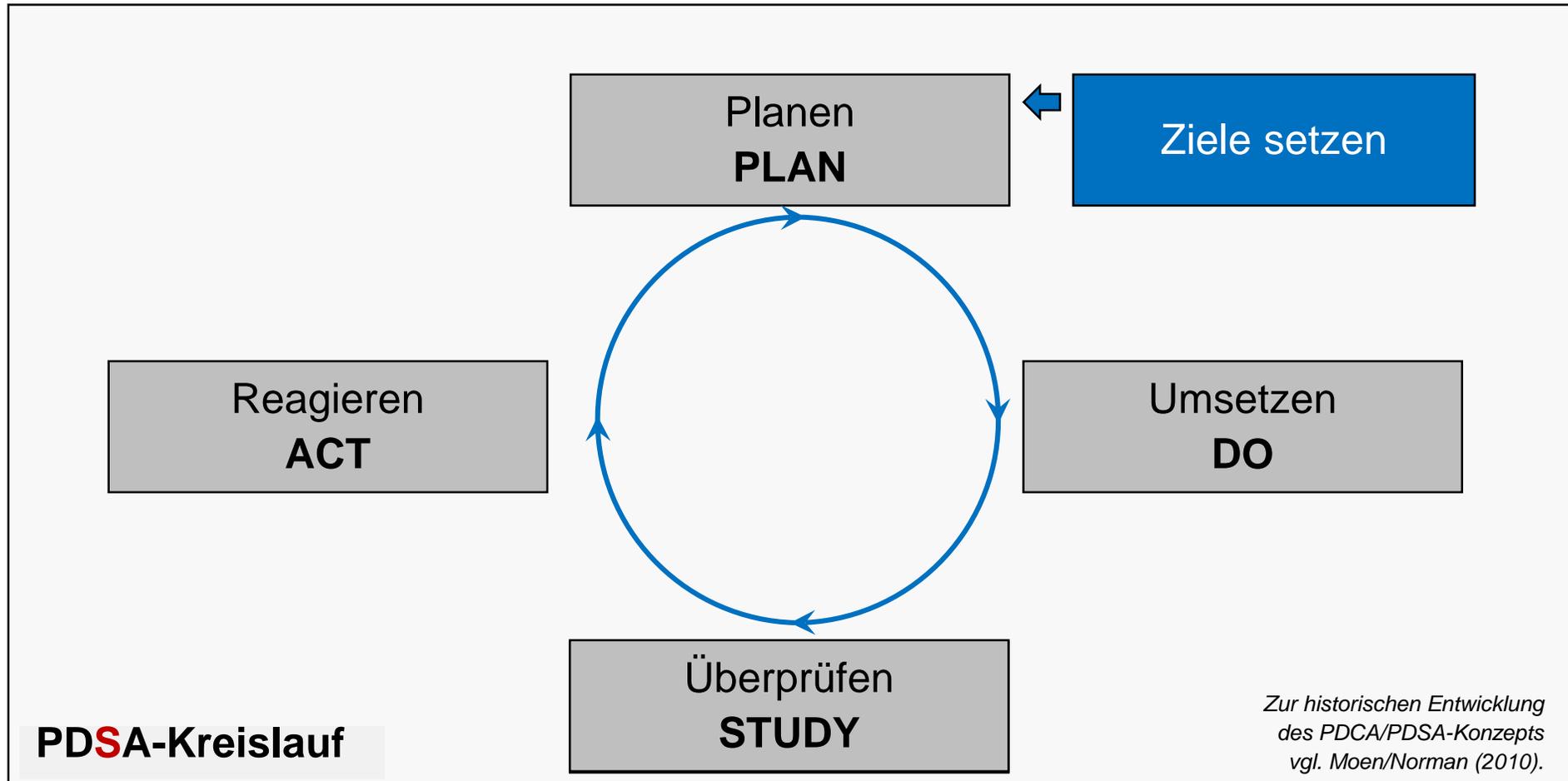
# Agenda



# Was ist Qualitätsmanagement?

Ein alter Bekannter

William E.  
Deming  
1900-1993



<https://deming.org/deming/photo-gallery>



# Warum erreichte Ford sein Ziel?

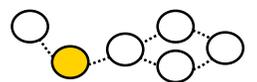
## QM in der industriellen Produktion

Ziel: „einen Wagen für die große Masse bauen“  
(Ford 1923, S.78)

	1909/10	1920/21
Fertigung	19.000	1,25 Mio.
Preis	950 \$	355 \$
Ford (1923), S. VI (Vorwort des Herausgebers)		



<https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2013/03/01/biography--henry-ford.html>



# Warum erreichte Ford sein Ziel?

## QM in der industriellen Produktionen

### Prämissen:

- **Eindeutige Ziele**  
z.B. Kostenreduktion durch Effizienzsteigerung
- **Eindeutig messbare Ziele**  
z.B. Minuten/Arbeitsschritt
- **Eindeutige Kausalzusammenhänge**  
z.B. weniger Schritte → weniger Zeit
- **Wiederholbarkeit der Abläufe (Prozessstandardisierung)**  
z.B. Anzahl notwendiger Drehungen zur Fixierung eines Bauteils

Ziel: „einen Wagen für die große Masse bauen“  
(Ford 1923, S.78)

„Man erspare zwölftausend Angestellten täglich zehn Schritte, und man hat eine Weg- und Kraftersparnis von 80 Kilometern erzielt.“ (Ford 1923, S. 89)



# Wie sieht es bei uns aus...

## QM in Hochschulen (1)

### Prämissen:

- Eindeutige Ziele
- Eindeutig messbare Ziele
- Eindeutige Kausalitäten
- Wiederholbarkeit der Abläufe



# Wie sieht es bei uns aus...

## QM in Hochschulen (1)

### Prämissen:

- Eindeutige Ziele
- Eindeutig messbare Ziele
- Eindeutige Kausalitäten
- Wiederholbarkeit der Abläufe

### Realität bei „Administration & Technik“:

- Eindeutige Ziele  
z.B. kurze Bearbeitungszeit
- Eindeutig messbare Ziele  
z.B. Zeit von Antrag bis Geldeingang
- Eindeutige Kausalitäten  
z.B. weniger Medienbrüche = schneller
- Wiederholbarkeit der Abläufe  
z.B. unabhängig von Fachkultur

Ideal: **Prozess-  
standardisierung**



# Zwei (oder drei) Formen des QM

## (1) Prozessstandardisierung

Vgl. Landwehr  
(2015), S. 230

### Administration und Technik

Ziel

Effiziente, personen- und situationsunabhängige Abläufe

Methode

Prozessoptimierung, -standardisierung, ggf. -digitalisierung

Einführen

„Ergebnis- und Handlungssteuerung“  
Ditzel 2017, S. 48 in Anlehnung an Ouchi 1979

Verbessern

Soll-/ Ist-Abgleich, Wirkungsanalysen, Reflektion, Instruktion, Übung



# Wie sieht es bei uns aus...

## QM in Hochschulen (2)

### Prämissen:

- Eindeutige Ziele
- Eindeutig messbare Ziele
- Eindeutige Kausalitäten
- Wiederholbarkeit der Abläufe

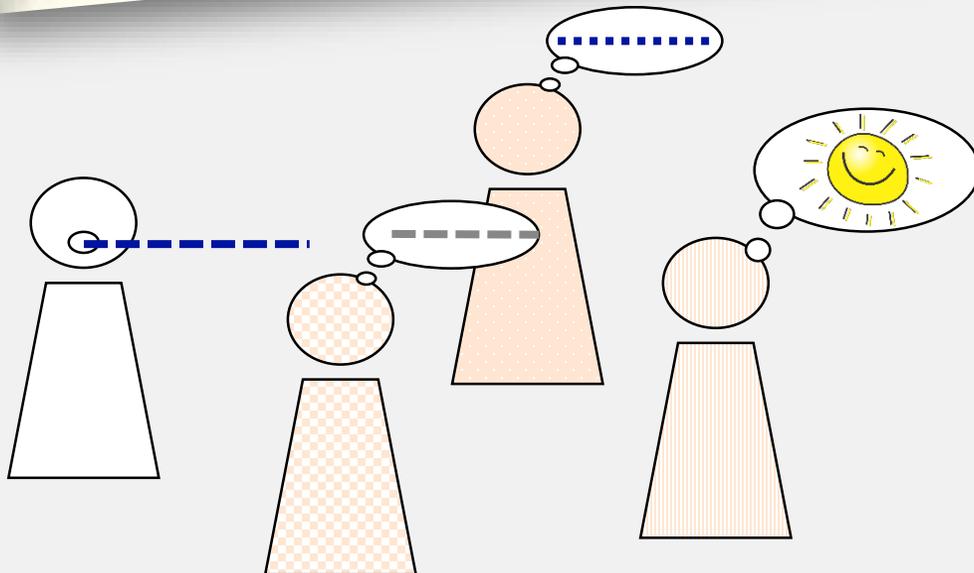
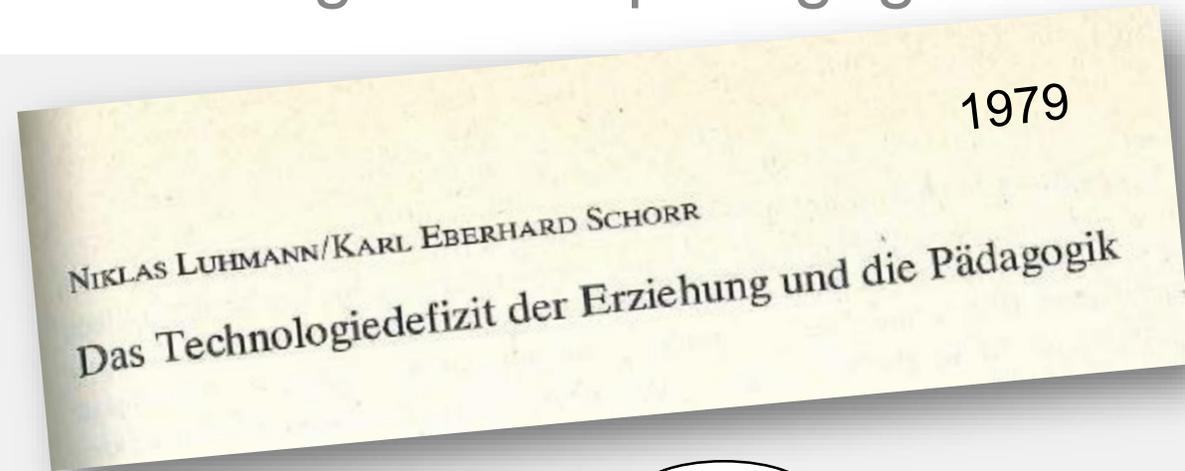
### Realität bei „Studium & Lehre“:

- Mehrdeutige Ziele  
z.B. Studienerfolg
- Viele kaum quantifizierbare Ziele  
z.B. „Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft“
- ?

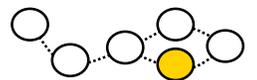


# Was steht dahinter...

## Technologiedefizit pädagogischer Prozesse



- Unmöglichkeit der direkten Steuerung des selbstreferentiellen Systems (Selbstbewusstsein, Denken, Wollen) des Gegenübers (S. 345)
- zusätzliche Komplexität durch Interdependenzen individueller und sozialer Prozesse (S. 346)
- strukturelles Technologiedefizit des Erziehungssystems (S. 347)



# Wie sieht es bei uns aus...

## QM in Hochschulen (2)

### Prämissen:

- Eindeutige Ziele
- Eindeutig messbare Ziele
- Eindeutige Kausalitäten
- Wiederholbarkeit der Abläufe

### Realität bei „Studium & Lehre“:

- Mehrdeutige Ziele  
z.B. Studienerfolg
- Viele kaum quantifizierbare Ziele  
z.B. Kritikfähigkeit
- Unsichere Kausalzusammenhänge  
Selbstreferentialität des Lernens
- Ausgeprägte Singularität  
Abhängigkeit von Lehrenden/Lernenden

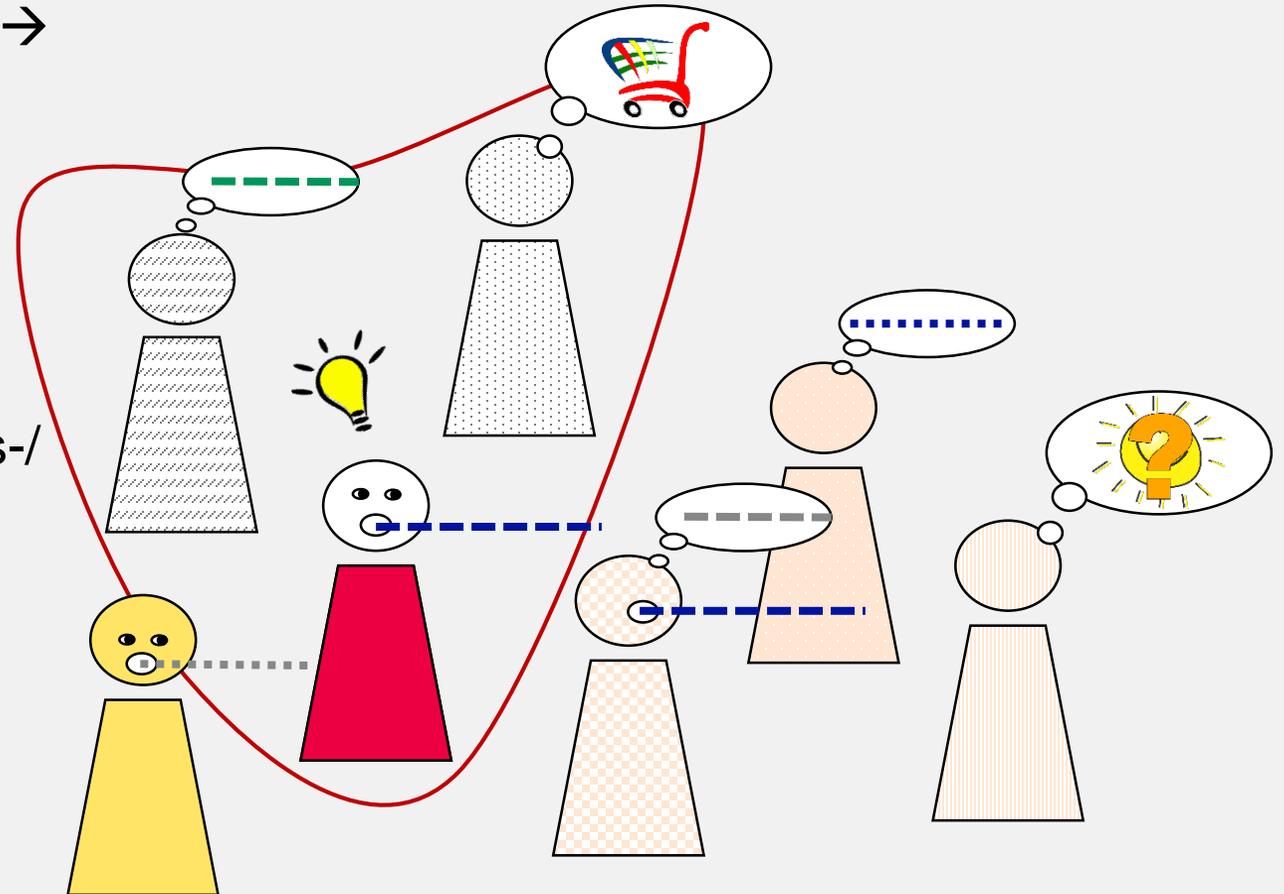
**Ideal: Situative  
Passung**



# Was heißt das fürs QM?

## Prämissen einer pädagogischen Qualitätsentwicklung

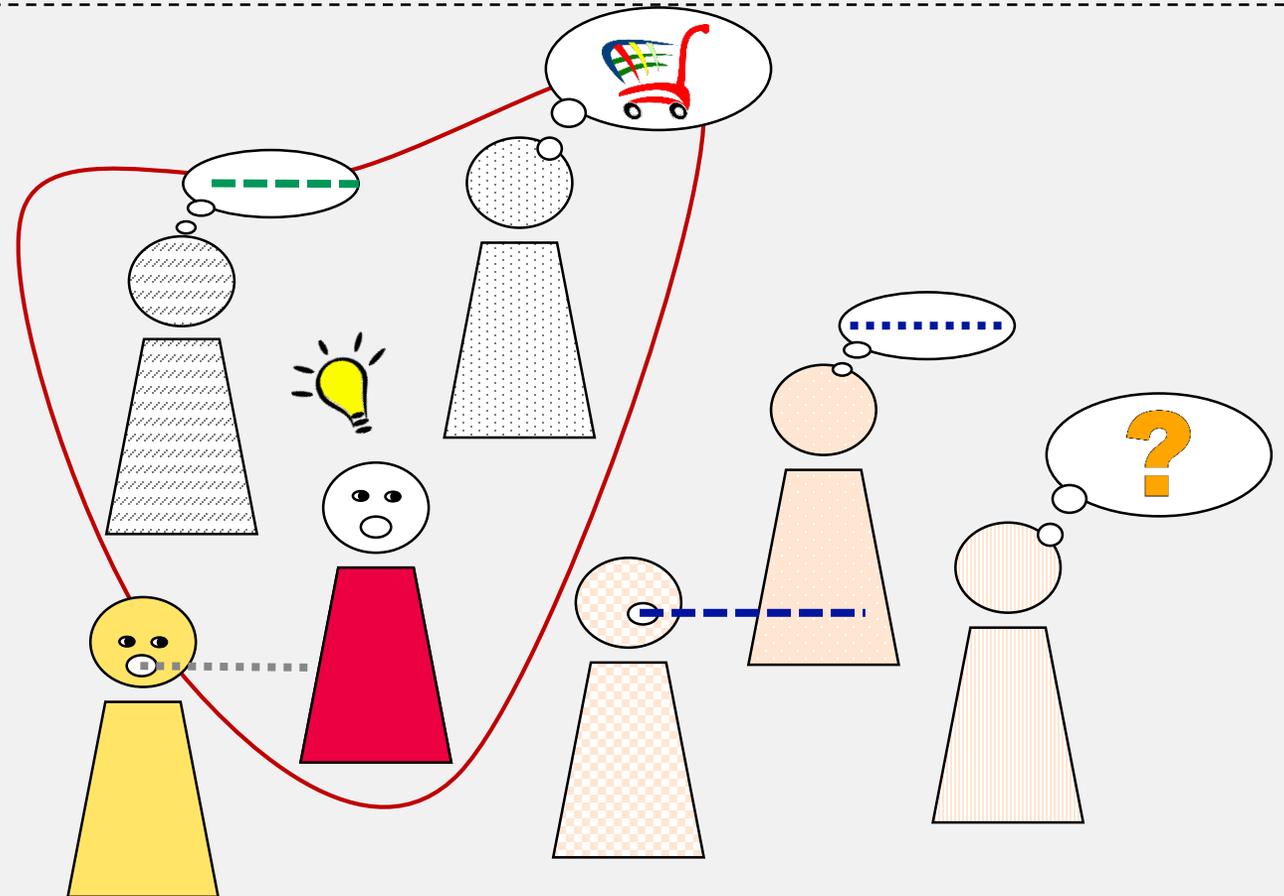
- Neugierige, entwicklungsbereite Lehrende → Berufungsverfahren!
- Zeit und Budget für akademische Personalentwicklung und Lehrexperimente
- Reflektionsanlässe für Lehr-/ Studiengangs-/ Fachbereichsentwicklung
- Professionals mit Bewusstsein für begrenzte Steuerungsmöglichkeiten
- Situationsspezifisches Feedback- und Evaluationsverfahren



# Was heißt das fürs QM?

## Technologiedefizit pädagogischer Prozesse

„Schaffung eines  
**Ermöglichungsrahmens**  
für eine qualifizierte  
Selbststeuerung der  
Lehrpersonen“  
(Landwehr 2015, S. 235)



# Und was nun?

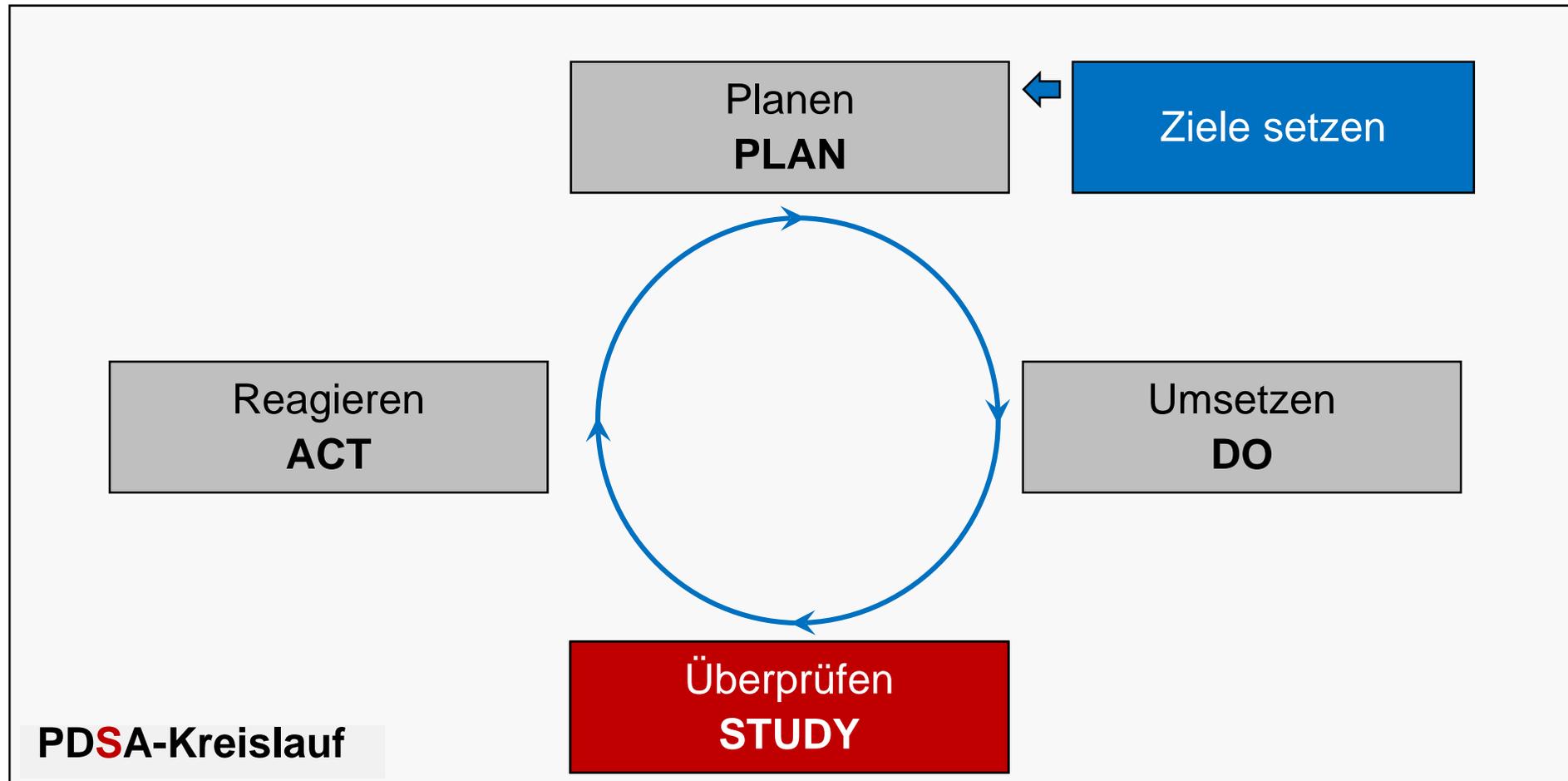
## Zwei (oder drei) Formen des QM

	Hybride Prozesse	
	Administration und Technik	Studium und Lehre
Vgl. Landwehr (2015), S. 230		
Ziel	Effiziente, personen- und situationsunabhängige Abläufe	Ad-hoc Gestaltung situationsadäquater, personenabhängiger Prozesse
Methode	Prozessoptimierung, -standardisierung, ggf. -digitalisierung	Kombination u.a. von Situationswahrnehmung, Methodenrepertoire, Haltung
Einführen	„Ergebnis- und Handlungssteuerung“ Ditzel 2017, S. 48 in Anlehnung an Ouchi 1979	Horizont erweitern, Ausprobieren unterstützen, Erfahrung ermöglichen
Verbessern	Soll-/ Ist-Abgleich, Wirkungsanalysen, Reflektion, Instruktion, Übung	Situationsspezifisches Feedback, Reflektion, Ausprobieren



# Was heißt das fürs QM?

(K)ein alter Bekannter



# Was denken Sie?

