

Kennzahlen im Qualitätsmanagement einer Hochschule

Einleitung

Kennzahlen im Qualitätsmanagement – ein Thema, das in Hochschulen oft für gemischte Gefühle sorgt. Viele kennen das Problem: Zahlen werden erhoben, aber niemand weiß so recht, was sie eigentlich aussagen sollen. Warum ist das so? Und wie lässt sich das ändern? Dieser Leitfaden bietet praktische Tipps, um Kennzahlen sinnvoll zu nutzen und typische Fehler zu vermeiden.

Ein gutes Kennzahlenmanagement beginnt damit, sich auf die wirklich wichtigen Prozesse zu konzentrieren. Weniger ist hier oft mehr. Statt eine Flut von Zahlen zu produzieren, die niemand versteht, sollten Kennzahlen gezielt aus klar definierten Zielen abgeleitet werden. Wer von Anfang an die Verantwortlichen einbindet, sorgt für Akzeptanz und praxistaugliche Lösungen. Damit die Kennzahlen langfristig relevant bleiben, lohnt es sich, sie regelmäßig auf Verständlichkeit, Messbarkeit und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Ebenso wichtig ist es, Kennzahlen kontinuierlich zu überwachen und bei Bedarf anzupassen. Denn nur so bleiben sie ein hilfreiches Steuerungsinstrument, das die Hochschule nach vorne bringt.

Fokus auf Schlüsselleistungsprozesse

Nicht jeder Prozess in einer Hochschule braucht eigene Kennzahlen. Kennzahlen sollten sich auf die zentralen Prozesse der Hochschule konzentrieren. Diese sogenannten Schlüsselleistungsprozesse werden auf der obersten Ebene der Prozesslandkarte dargestellt und sind für den Erfolg der Hochschule entscheidend. Ein Kennzahlenmanagement sollte die Prozesse identifizieren, die die wichtigsten Ziele der Hochschule unterstützen. Sodann sollten Leistungsindikatoren entwickelt werden, um Fortschritte zu messen und Prozesse zu steuern.

Praxisbeispiel: Häufig weisen Prozesslandkarten einen zu hohen Detaillierungsgrad auf, was zur Erhebung unzähliger Kennzahlen führt. Diese sind oft unbrauchbar und erschweren den Überblick. Stattdessen sollte ein schlankes, auf relevante Kennzahlen fokussiertes System bevorzugt werden.

Ableitung aus Prozesszielen

Kennzahlen müssen aus den strategischen und operativen Zielen der Hochschule abgeleitet werden, die sich regelmäßig in den Leitbildern und Struktur- und Entwicklungsplänen finden. Fehler entstehen jedoch häufig dadurch, dass Prozessziele nicht klar formuliert werden und Prozessziele mit Prozessergebnissen verwechselt werden.

Beispiel 1: Strategisches Ziel: "Attraktive Studienbedingungen bieten"

Prozess: Organisation und Durchführung von Lehrveranstaltungen.

Kennzahl: Durchschnittliche Bewertung von Lehrveranstaltungen in Evaluationen (z.B. auf einer Skala von 1–10).

Beispiel 2: Strategische Ziele: "Kundenzufriedenheit" und "Compliance."

Prozess: Immatrikulation.

Kennzahlen: Durchschnittliche Bewertung des Bewerbungsprozesses (z.B. in Studierendenbefragungen auf einer Skala von 1–5).

Fehlerrate bei Anträgen (z.B. Anteil der fehlerhaften oder nachbearbeiteten Anträge).

Bearbeitungszeit.

Kennzahlen sollten mit **Zielwerten** und **Zeitbezügen** versehen werden, um ihre Aussagekraft zu erhöhen.

Diese Beispiele zeigen: Gute Kennzahlen müssen nicht kompliziert sein – sie sollten einfach messbar und verständlich sein.

Einbindung der Prozessbeteiligten

Eine der größten Hürden: Kennzahlen werden oft ohne die Beteiligten entwickelt, die später damit arbeiten sollen. Das führt zu Widerständen, Unsicherheiten und Missverständnissen.

Daher sollte frühzeitig über Ziele und Nutzen von Kennzahlen informiert werden. Weiterhin sollten Prozesskennzahlen in Workshops gemeinsam mit den Beteiligten entwickelt werden.

Tipp: Nutzen Sie die Expertise der Mitarbeitenden und schaffen Sie Raum für eigene Ideen, um die Akzeptanz zu erhöhen.

Prüfkriterien für Kennzahlen

Nicht jede Zahl ist eine gute Kennzahl. Prüfen Sie deshalb, ob folgende Kriterien berücksichtigt sind:

- **Steuerbarkeit:** Kann die Kennzahl aktiv beeinflusst werden?
- **Verständlichkeit:** Ist die Kennzahl für alle Beteiligten klar interpretierbar?
- **Wirtschaftlichkeit:** Ist die Datenerhebung mit vertretbarem Aufwand durchführbar?
- **Objektivität:** Sind die Daten verlässlich und nicht manipulierbar?
- **Zeit- und Zielbezug:** Lässt sich die Kennzahl klar zeitlich und inhaltlich definieren?

Es hat sich bewährt, im Zuge der Bildung von Kennzahlen, gewichtete Prüfkriterien aufzustellen, um anhand derer die Güte auf vorgeschlagenen Kennzahlen zu beurteilen.

Norm-Tipp: Die DIN EN ISO 9004:2018, Kapitel 10.2, bietet hilfreiche Ansätze zur Gestaltung aussagekräftiger Kennzahlen.

Herausforderungen durch fehlende Vorgaben

Eine Vielzahl von Hochschulen sind system- oder programmakkreditiert und nutzen bereits Kennzahlen zur Qualitätssicherung von Studium und Lehre (z.B. § 5 Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg). Ein umfassendes Kennzahlenmanagement über diese Bereiche hinaus ist jedoch meist freiwillig. Hier liegt eine Chance: Wer freiwillig Kennzahlen entwickelt, kann seine Hochschule gezielt weiterentwickeln – über das Minimum hinaus.

Tipp: Weitere praktische Hinweise zur Implementierung eines effektiven Kennzahlenmanagements finden Sie in der Checkliste im Anhang.

Anhang: Checkliste zur Implementierung

a. Prozessziele klären:

Was soll gemessen werden und warum?

Wer nutzt die Kennzahlen?

b. Kennzahlen entwickeln:

Aus Prozesszielen abgeleitete, messbare Werte erstellen.

Zielwerte und Zeiträume festlegen.

c. Prozessbeteiligte einbeziehen:

Workshops durchführen und gemeinsam erarbeiten.

Vorteile und Nutzen transparent machen.

d. Qualität prüfen:

Ist die Kennzahl verständlich, wirtschaftlich und objektiv?

e. Monitoring einführen:

Kennzahlen regelmäßig überprüfen und bei Bedarf anpassen.

f. Kommunikation und Reporting:

Ergebnisse klar berichten – Transparenz schafft Vertrauen.

g. Erfolg messen:

Zielerreichung regelmäßig evaluieren und nachsteuern.

Für weitere Informationen oder Rückfragen wenden Sie sich bitte an <https://www.Qualicampus.de> oder schreiben Sie eine E-Mail an qualicampus@tdmail.de