

# Qualitätsmanagement an der TU Wien

Handbuch der Grundlagen

Februar 2018

Version 3.0



## INHALT

<b>EINLEITUNG</b> .....	3
<b>QUALITÄTSMANAGEMENT AN DER TU WIEN</b> .....	4
Rechtlicher Rahmen .....	4
Qualitätsbegriff. ....	5
<b>QUALITÄTSPOLITIK</b> .....	6
Qualitätsgrundsätze .....	7
Qualitätsziele .....	8
<b>QUALITÄTSSICHERUNGSSTRATEGIE</b> .....	9
Gesamtausrichtung .....	9
Beiträge der zentralen und dezentralen Organisationseinheiten .....	9
Mitarbeiter_innen mit Zielen führen. ....	9
Evaluationen und Berichte .....	10
<b>PROZESSLANDKARTE</b> .....	11
<b>DIE AKTEUR_INNEN DER QUALITÄTSSICHERUNG</b> .....	12
<b>GLOSSAR</b> .....	13

# EINLEITUNG

Die TU Wien hat im Rahmen des externen Quality Audits<sup>1</sup> gemäß Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz den eingeschlagenen Weg ihres Qualitätsmanagementsystems (QMS) bestätigt bekommen und die vorliegende Version des Qualitätsmanagement-Handbuchs (QM-Handbuch) beinhaltet Anpassungen in Hinblick auf Ergebnisse des Quality Audits und des Organisationsentwicklungsprojektes<sup>2</sup> der TU Wien.

## Ziel des vorliegenden Handbuchs

Das vorliegende Handbuch bietet eine Einführung in das Modell des QMS der TU Wien und möchte die Teilaufgaben und die zuständigen Organisationseinheiten, die sich mit Qualitätssicherung und -entwicklung befassen, in einem gemeinsamen theoretischen und praktischen Rahmen zusammenführen. Dargelegt wird ein Zielzustand, dessen Erreichen angestrebt wird und bei dem die Kommunikation und Zusammenarbeit aller Beteiligten eine Schlüsselrolle zukommt. Das Handbuch wendet sich daher an alle Mitarbeiter\_innen, insbesondere aber an alle Führungskräfte der TU Wien, die in diesen Prozess eingebunden sind.

## Einheitliche Sprache mit Hilfe eines Glossars

Oftmals werden Begriffe der Managementsprache auf Universitäten übertragen sowie andere spezifische Begriffe des Universitätsgesetzes 2002 (UG) verwendet, deren Definition nicht selbsterklärend ist. Das Handbuch soll zur Schaffung einer einheitlichen Sprache beitragen, mit der Mitarbeiter\_innen der TU Wien die organisatorischen Themen konstruktiv miteinander diskutieren können. In die-

sem Sinne dient das Glossar auch dazu, durch Definition der gängigsten Begriffe Missverständnisse zu vermeiden.

## Kontakt

Das Team der Abteilung Universitätsentwicklung und Qualitätsmanagement der TU Wien unterstützt das Rektorat beim qualitätsorientierten Steuerungsprozess. Bei Fragen zum vorliegenden Handbuch stehen die Teammitglieder gerne zur Verfügung.

Telefon: +43 1 58801-406613

E-Mail: [quality@tuwien.ac.at](mailto:quality@tuwien.ac.at)

**1 Vgl Endbericht Quality Audit TUW 4.6.2016**

**2 Vgl Richtlinie des Rektorats „Struktur und Governance“ idgF; Organisationshandbuch Struktur und Governance idgF**

# QUALITÄTSMANAGEMENT AN DER TU WIEN

„Wissenschaftliche Exzellenz entwickeln und umfassende Kompetenzen vermitteln“ sind grundlegende Ansprüche der TU Wien und auch in den strategischen Zielen des Entwicklungsplans<sup>3</sup> verankert. Beginnend mit dem Entwicklungsplan im Jahr 2010 wurden Strategien formuliert, um weiterhin qualitativ hochwertige Leistungen in allen Bereichen der TU Wien zu erbringen. Dieses Strategiepapier ist Resultat eines Prozesses, in dem sowohl Top-Down-Vorgaben des Rektorats als auch Bottom-up-Vorschläge aus den Fakultäten und von allen Statusgruppen der TU Wien in mehrfacher Rückkoppelung eingeflossen sind.

Das QMS der TU Wien soll über die Compliance-Anforderungen hinausgehen und der Universitätsleitung der TU Wien als ein zentrales Steuerungsinstrument dienen, um die Qualität der Leistungen der TU Wien zu sichern und zu steigern. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt beim Rektorat. Hier werden Entscheidungen über die Implementierung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems getroffen und Weichen für die Umsetzung der Projekte zur Erreichung der definierten Qualitätsziele gestellt.

Mitarbeiter\_innen aller Bereiche und Ebenen kommt ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu. Hohe Qualität ist demnach die Gemeinschaftsleistung von Forschung, Lehre und Dienstleistung. Es ist daher der Anspruch der TU Wien das Qualitätsmanagement in allen Bereichen zu etablieren. Der Nutzen für die TU Wien:

- systematische Analyse von Stärken und Schwächen
- Verbesserungen von Prozessen
- Förderung von Innovationen
- Unterstützung von Benchmarking
- Schnittstelle zu anderen Instrumenten

## Rechtlicher Rahmen

Universitätsgesetz 2002	§ 14 (1) „Die Universitäten haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen.“
Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz	§ 21 (1) „Die Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems einer Bildungseinrichtung hat durch ein Audit gemäß den in Abs. 2 genannten Prüfbereichen zu erfolgen.“
Satzung der TU Wien sowie Richtlinien und Verordnungen des Rektorats <sup>4</sup>	MBI 138/2006: Richtlinien für Evaluierung und Qualitätssicherung an der TU Wien MBI 30/2017 Richtlinie Struktur und Governance

**3** Vgl. Entwicklungsplan der TUW idgF

**4** Das Mitteilungsblatt (MBI) ist die offizielle Verlautbarungs- und Kundmachungplattform der TUW.

## Qualitätsbegriff

Qualität an sich ist ein subjektiver Begriff, der je nach Betrachtungsgegenstand und Betrachter variiert. Daher ist es für das einheitliche Verständnis innerhalb einer Organisation nötig, den Begriff in geeigneter Weise zu definieren. Klar ist auch, dass sich ein so vielschichtiger Begriff wie Qualität in einer großen Organisation nicht auf einen Faktor reduzieren lässt. Vielmehr gibt es unterschiedliche Dimensionen die Qualität beschreiben und die dann durch Kriterien operationalisiert werden müssen. Die TU Wien hat sich in einem partizipativen Prozess auf folgendes Qualitätsverständnis verständigt<sup>5</sup>:

Qualität ...

- ist ein abstrakter Begriff für erwünschte Eigenschaften.
- ist situativ unterschiedlich zu operationalisieren.
- verändert sich im Zeitablauf.
- lässt sich steuern.

In erster Linie soll das QMS der TU Wien selbst dienen. Durch Informationen, die Rückschlüsse auf die Qualität der eigenen Leistungen zulassen, werden Führungskräfte bei der strategischen Steuerung der gesamten Universität, Abteilungen, Fakultäten oder Instituten unterstützt. Transparenz und Strukturierung der unterschiedlichen Prozesse, Schnittstellen und Dienstleistungen schaffen Klarheit und bringen dem/der einzelnen Wissenschaftler\_in Freiraum für Forschung und Lehre. Wichtig dabei ist, dass sich der Aufwand für die Aufrechterhaltung des QMS in Grenzen hält. Dafür ist ein dynamisches System notwendig, welches nicht zu sehr einschränkt sondern bedarfsorientiert und situativ unterschiedlich auf die einzelnen Bereiche fokussiert.

Durch nachvollziehbare Prozesse und Entscheidungen wird deutlich, wie bzw. wofür Ressourcen eingesetzt werden. Dies ist gerade im Hinblick auf die Rechtfertigung gegenüber externen Geldgeber\_

innen und Partner\_innen wesentlich. Durch die Verpflichtung, der regelmäßigen externen Auditierung wird die Bedeutung eines QMS unterstrichen, in welchem der Qualitätsaspekt bei der Profilbildung in Forschung und Lehre, der Entwicklungsplanung, der Organisation der Universität und der Finanzierung klar erkennbar sein muss.

Langfristig soll an der TU Wien eine Qualitätskultur entstehen, die sich durch alle Ebenen und Bereiche zieht, mit dem Ziel sich ständig weiterzuentwickeln und so hohe Qualität in Forschung, Lehre und Dienstleistung/Verwaltung zu liefern. Um dies zu erreichen erscheint es essentiell, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen möglichst frühzeitig einzubinden, um vielfältige Perspektiven zu berücksichtigen und zu integrieren. Ausgehend von all diesen Überlegungen und mit dem Wissen über die unterschiedlichsten Ansätze die zum Qualitätsmanagement in Universitäten eingesetzt werden, ist der PDCA<sup>6</sup>- Regelkreis ein für die TU Wien geeigneter Ansatz. Er beschreibt einen iterativen Prozess. Auf die Planungsphase (Plan) folgt die Umsetzung (Do), diese wird bewertet bzw. überprüft (Check) und danach kommt es zur Anpassung bzw. Überarbeitung (Act). Das dahinter stehende Ziel ist, sich kontinuierlich zu verbessern und weiter zu entwickeln (siehe Abbildung 1). Dieser reduzierte Ansatz bietet für die TU Wien einen Rahmen und gleichzeitig maximalen Spielraum für spezifische Anforderungen.

**5** Rektoratsbeschluss vom 16.12.2008

**6** PDCA steht für Plan-Do-Check-Act

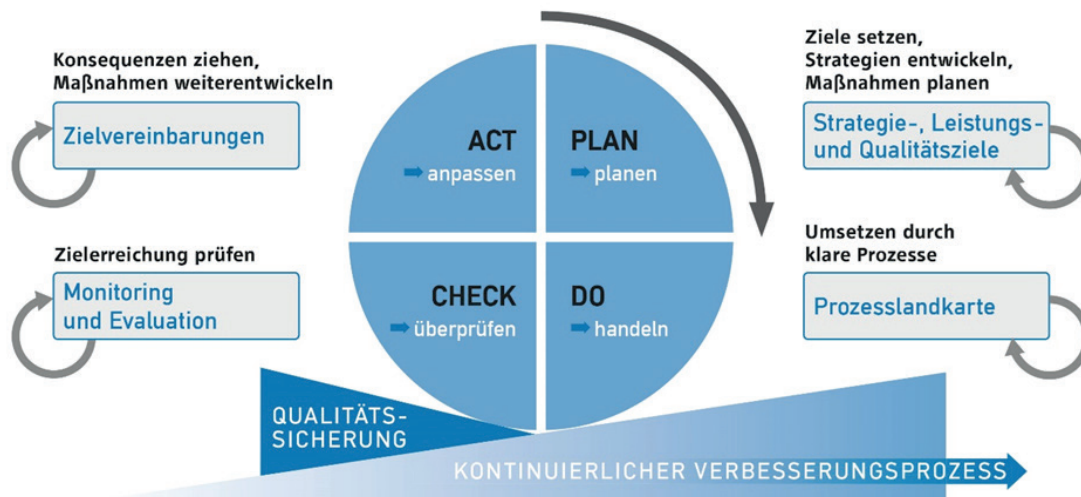


Abbildung 1: PDCA-Kreislauf des QMS der TUW

## QUALITÄTSPOLITIK

Ein zentraler Punkt des QMS ist die Qualitätspolitik. Sie beantwortet die Frage, was unter Qualität in der Organisation verstanden wird, welche Schwerpunkte gelegt werden und welche Ziele langfristig erreicht werden sollen. An der TU Wien setzt sich die Qualitätspolitik aus drei Ebenen zusammen:

Zu Beginn werden die Qualitätsgrundsätze definiert. Sie sollen die Dimensionen abbilden, die Qualität an der TU Wien beschreiben. Es handelt sich hier noch um eine sehr breite und abstrakte Ebene, da diese Grundsätze die gesamte Organisation einschließen sollen. Danach werden die Qualitätsziele formuliert, die, nach Berücksichtigung aller relevanten Informationen, von der Leitung festgelegt und zur Information an alle Mitarbeiter\_innen kommuniziert werden. Als dritter Schritt bei der Entwicklung der Qualitätspolitik wird die Strategie der Qualitäts-

entwicklung festgelegt, d.h. wie geht man grundsätzlich vor, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

## Qualitätsgrundsätze

Die Qualitätsgrundsätze (Abbildung 2) bilden den Rahmen für den Aufbau des QMS und zeigen wie Qualität an der TU Wien definiert wird.

**Grundsatz 1: Qualitativ hochwertige Leistungen werden durch hervorragend ausgebildete und engagierte Mitarbeiter\_innen sowie Studierende erbracht.**

Die Mitarbeiter\_innen aller Ebenen und Bereiche sowie ihre Studierenden bilden das Kernstück der TU Wien. Durch ihre Einbeziehung können ihre Fähigkeiten zum Vorteil der TU Wien genutzt werden. Der Beitrag sollte durch Personalentwicklungsmaßnahmen sowie durch Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds gesteigert werden.

**Grundsatz 2: Qualitativ hochwertige Leistungen basieren auf transparenten und effektiven Prozessen.**

Nach diesem Grundsatz ist für die TU Wien handlungsleitend, dass ein gewünschtes Ergebnis auf effektivere Weise erzielt wird, wenn die erforderlichen Aktivitäten als Prozess gesteuert werden und wenn diese allen Angehörigen der TU Wien bekannt sind.

**Grundsatz 3: Qualitativ hochwertige Leistungen werden durch effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen gefördert.**

Dieser Grundsatz vereint Führung bei konstanter Zielrichtung in einem sich verändernden Umfeld. Führungskräfte legen eine Auftragsformulierung fest und schaffen ein Klima in dem Mitarbeiter\_innen in die Erreichung der Ziele der TU Wien eingebunden sind.

Die TU Wien berücksichtigt in der Qualitätssicherung und -entwicklung internationale Kriterien und Standards<sup>7</sup>. Bei der Bestimmung des Vorgehens und der Auswahl der Instrumente vergleicht die TU Wien sich mit anderen Universitäten, insbesondere mit den österreichischen sowie weiteren Universitäten, wie z.B. der ETH Zürich.

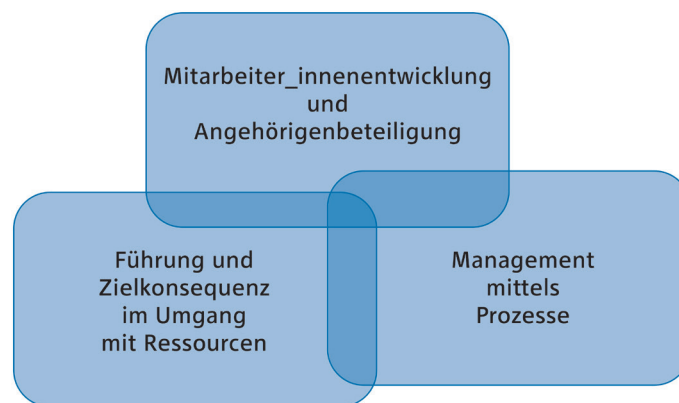


Abbildung 2: Qualitätsgrundsätze der TUW

<sup>7</sup> Namentlich die Standards der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).

## Qualitätsziele

Um den Rahmen den die Qualitätsgrundsätze vorgeben zu konkretisieren, werden Qualitätsziele formuliert. Für alle vier im Entwicklungsplan definierten Handlungsfelder (Gesellschaft, Forschung bzw. Entwicklung/Erschließung der Künste, Lehre sowie Pflege und Entwicklung der Ressourcen) wurden aus den strategischen Zielen des Entwicklungsplans operative Qualitätsziele abgeleitet<sup>8</sup>. Eine Operationalisierung der Ziele erfolgt im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten sowie Dienstleistungsabteilungen (siehe nächster Abschnitt „Qualitätssicherungsstrategie“). Die TU Wien erfüllt damit den gesetzlichen Auftrag in der Qualitätssicherung (§ 14 UG) sowie den des Abschlusses von Zielvereinbarungen (§ 22 UG) und setzt die strategischen Ziele des Entwicklungsplans um. Dabei hat die TU Wien den Anspruch, mit der eigenen Qualitätssicherung in allen vier Handlungsfeldern eine hohe Qualität zu gewährleisten.

<sup>8</sup> Vgl. Qualitätsstrategie der TUW idgF



# QUALITÄTSSICHERUNGSSTRATEGIE

## Gesamtausrichtung

Universitätsautonomie im Sinne des UG bedeutet Selbstverwaltung, aber auch Selbstverantwortung und Selbstkontrolle: Die Qualität von Studium, Lehre, Forschung und Entwicklung/Erschließung der Künste entspringt den Fakultäten und Dienstleistungsabteilungen der TU Wien und kann auch nur durch diese gewährleistet werden. Die Gesamtverantwortung für die Sicherung und Weiterentwicklung der hochschulinternen Steuerungsprozesse liegt bei der Universitätsleitung. Eine Schwerpunktaufgabe der Universitätsleitung ist daher festzulegen, welche Qualität künftig vorrangig mit den bestehenden Ressourcen erzielt werden soll. Dazu hat das Rektorat eine Qualitätsstrategie mit den oben genannten prioritären Qualitätszielen verabschiedet und veröffentlicht. Diese bilden den mittelfristigen Orientierungsrahmen ab, der die Qualitätsentwicklung der TU Wien vorgibt. Innerhalb dieses Rahmens kann jedoch flexibel auf sich ändernde Anforderungen reagiert werden.

Für die Beschäftigung mit strategischen Fragestellungen nimmt sich das Rektorat zumindest einmal im Jahr zwei Tage Zeit, um das Zusammenspiel von Entwicklungsplan-, Leistungsvereinbarungs- und Qualitätszielen zu reflektieren und die gesetzten Maßnahmen zu überprüfen.

## Beiträge der zentralen und dezentralen Organisationseinheiten

Es ist wichtig, dass alle Organisationseinheiten wissen, was die TU Wien leisten muss, um erfolgreich zu sein. Gleichzeitig sollte jede Organisationseinheit ihren Beitrag zur Strategie kennen. Erst dadurch wird qualitätssicherndes Arbeiten ermöglicht. Kennen die Führungskräfte der verschiedenen Ebenen und ihre Mitarbeiter\_innen die Strategie und abgeleitete Qualitätsziele nicht, erledigt jede/r gewohnheitsmäßig ihre/seine Aufgaben ohne Bezug zur Gesamtausrichtung der TU Wien. Nach Festlegung der Gesamtstrategie werden daher in weiterer Folge die Beiträge der einzelnen Fakultäten bzw. Dienstleistungsabteilungen unter

Berücksichtigung der Qualitätsziele vereinbart. Darauf aufbauend werden die Beiträge der einzelnen Institute bzw. Fachbereiche festgelegt. Die Festlegung soll jedoch nicht nur vertikal sondern auch horizontal erfolgen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Dienstleistungsabteilungen ihre Planungen im Einklang mit denen der Fakultäten vornehmen sowie alle Führungskräfte ein ganzheitliches Bild der Gesamtausrichtung der TU Wien besitzen. Die Koordination liegt beim Rektorat. Die Vereinbarung der Ziele in den Fakultäten kann als kombinierter Top-Down-Bottom-up-Prozess beschrieben werden. Die Zielvereinbarung auf Dienstleistungsabteilungsebene wird ähnlich ausgestaltet: Die Abstimmung der Schwerpunkte des kommenden Jahres erfolgt in einer Abteilungsbesprechung und wird in entsprechenden Budget- und Ressourcenplänen schriftlich festgehalten.

## Exkurs: Kennzahlensystem der TU Wien

Die Erreichung von Zielen wird oftmals durch Indikatoren beurteilt. Die unterschiedlichen Indikatoren können durch Kennzahlensysteme in zweckmäßiger Art in Beziehung gebracht werden. Dadurch werden Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Bereichen sichtbar und nachvollziehbar. Die TU Wien hat daher begonnen, ein automatisiertes IT-unterstütztes Kennzahlensystem (TUInsight) aufzubauen, welches die Leitungsgremien und -personen mit einer Auswahl an Indikatoren in die Lage versetzt, die Qualität der Leistung unterstützend zu beurteilen und ggf. notwendige Maßnahmen zu setzen. Verknüpft mit den Ergebnissen von Befragungen und Evaluationen bilden diese zusammen einen Eckpfeiler des QMS der TU Wien.

## Mitarbeiter\_innen mit Zielen führen

Führen mit Zielen an der TU Wien ist die Umlegung des Autonomieprinzips der Selbststeuerung und Selbstorganisation der Universität gemäß UG auf die/den einzelne/n Mitarbeiter\_in – unabhängig von der Hierarchieebene. Führen mit Zielen bedeutet dabei nicht, einmal im Jahr Aufgaben zu verord-

nen und am Ende zu beurteilen, ob diese Aufgaben erfüllt wurden, sondern folgt dem Prinzip des PDCA-Regelkreises mit Zielvereinbarung, Umsetzung, Reflexion und Entwicklung. Ein Instrument dazu ist das jährliche Mitarbeiter\_innengespräch.

### Evaluationen und Berichte

Kontinuierliches Monitoring, das Kennzahlen sowie Ergebnisse von Befragungen und Evaluationen zusammenführt, ist ein Eckpfeiler der Qualitätssicherung. Es liefert die Grundlage für eine Gesamtbeurteilung der Qualität in allen Leistungsbereichen. Die bestehenden Instrumente, insbesondere in den Bereichen Lehre und Forschung, werden kontinuierlich weiterentwickelt. Die regelmäßige Beurteilung der Zielerreichung ist daher Ausgangspunkt sowohl für die Zielsetzung der kommenden Planungsperiode, als auch für eine Aufgabenkritik und dadurch Reduktion ineffizienter und ineffektiver Leistungen.

Zweck von Berichten ist die Darstellung von Informationen, die als Entscheidungsgrundlage für die künftige Ausrichtung der TU Wien, von Organisationseinheiten oder einzelner Prozesse genutzt werden können. Diese Informationen sind durch die Führungskräfte zu interpretieren und darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen. Berichte unterstützen, ersetzen aber nicht das Urteils- und Entscheidungsvermögen von Führungskräften.

#### Exkurs: Externe Berichterstattung

Das externe Berichtswesen dient in erster Linie der Rechenschaftslegung gegenüber den Zuwendungsgebern, maßgeblich dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, aber auch Förderagenturen oder Kooperationspartnern aus Forschung und Wirtschaft und Öffentlichkeit. Zum wichtigsten externen Bericht zählt die jährliche Wissensbilanz<sup>9</sup>. Neben einem narrativen Teil

und einem Bericht über die Umsetzung der Ziele und Vorhaben der Leistungsvereinbarung, werden darin von der TU Wien Kennzahlen zur Abbildung von überwiegend immateriellen Vermögenswerten bzw. Outputs in Forschung und Lehre veröffentlicht. Anlassbezogen werden weitere Berichte erstellt.

**9 Vgl jährliche Wissensbilanz der TUW gemäß Wissensbilanzverordnung idgF**

# PROZESSLANDKARTE

Die Qualitätslenkung der TU Wien soll durch klare, dokumentierte und transparente Prozesse erfolgen. Während auf Arbeitsbereichsebene die Dokumentation mit Hilfe von Workflows sowie spezifischen Organisations- und Qualitätsmanagementhandbüchern erfolgt, werden die wichtigsten universitätsübergreifenden Prozesse („Schlüsselprozesse“) in einer Prozesslandkarte (siehe Abbildung 3) abgebildet und sind im Intranet veröffentlicht. Hierbei wird zwischen strategischen Pro-

zessen, sog. Managementprozessen, welche die strategische Ausrichtung und Steuerung beeinflussen, den Kernprozessen, welche dem öffentlichen Auftrag der TU Wien dienen sowie Supportprozessen unterschieden. Um eine einheitliche Dokumentation der Prozesse zu gewährleisten, wurde ein Leitfaden zur Prozessdokumentation<sup>10</sup> erstellt und ebenfalls im Intranet veröffentlicht.

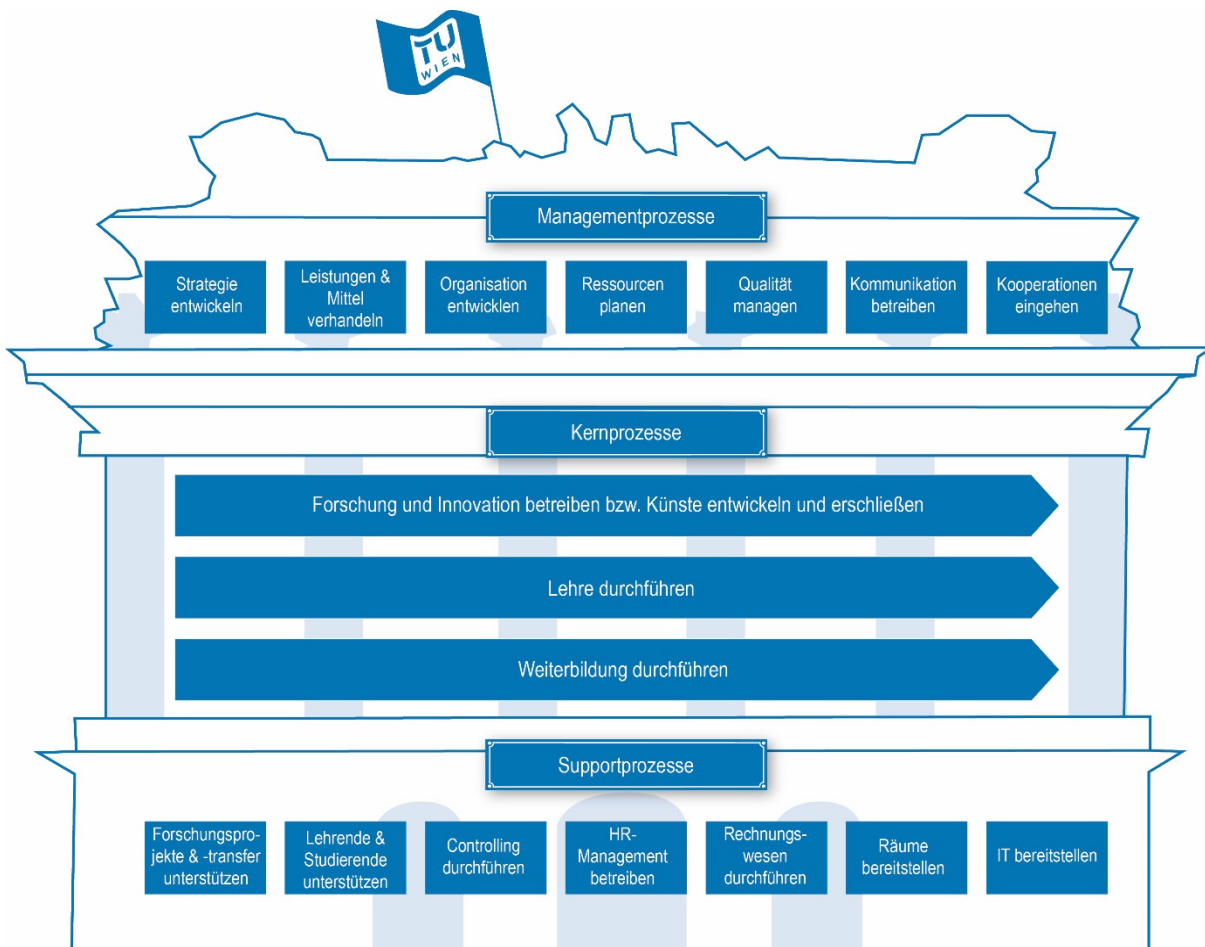


Abbildung 3: Prozesslandkarte der TUW

10 Vgl Leitfaden Prozesserhebung der TUW idgF

# DIE AKTEUR\_INNEN DER QUALITÄTSSICHERUNG

Jede/r Mitarbeiter\_in der TU Wien ist dafür verantwortlich, dass die Tätigkeiten die im Rahmen der täglichen Arbeit gemacht werden, qualitativ durchgeführt werden. Die Verantwortung für die Qualitätssicherung im Rahmen des Qualitätsmanagements liegt bei der Universitätsleitung<sup>11</sup>. Sie gibt die Richtung vor, in die sich die TU Wien hinsichtlich ihrer Qualität weiterentwickeln soll und in einer hierauf ausgerichteten Qualitätskultur umgesetzt wird. Dabei greifen zentrale und dezentrale Qualitätssicherung ineinander. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips für das Qualitätsmanagementsystem greifen ergänzende Regelungen auf Ebene der Fakultäten, sodass Regelungen nur dann zentral getroffen werden, wenn diese nicht auf dezentraler Ebene im Sinne der Qualitätspolitik sinnvoll erfolgen können. Damit werden Operationalität und Partizipation durch subsidiäre dezentrale Regelungsbefugnis realisiert, und es liegen Initiative und Ausgestaltung des QMS so lange in der Verantwortung der (dezentralen) Akteur\_innen und Organisationseinheiten<sup>12</sup>, wie dies im Sinne der Qualitätspolitik zielführend ist.

---

**11 Vgl. Geschäftsordnung des Rektorats idgF**

**12 Vgl. Organisationshandbuch Struktur und Governance der TUW idgF**

# GLOSSAR

## **Auditierung (oder Quality Audit)**

Das Quality Audit ist ein Verfahren der externen Qualitätssicherung und prüft, inwieweit die Universität ihrer Verantwortung zur Sicherung und Entwicklung der Qualität in Lehre, Forschung und Organisation mit einem universitätsweiten Qualitätsmanagementsystem nachkommt. Ein Quality Audit beschreibt dabei den Status quo der QM-Maßnahmen und ermöglicht der Universität durch das externe Feedback eine Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems [vgl. „Qualitätsmanagementsystem“].

## **Demingkreis (oder PDCA-Zyklus)**

ist nach dem amerikanischen Physiker William Edwards Deming (1900–1993) benannt. Er beschreibt einen iterativen vierphasigen Problemlösungsprozess, der auf Deutsch mit „Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln“ übersetzt werden kann.

## **Effektivität**

»Die richtigen Dinge tun«. Die Effektivität ist das Verhältnis zwischen einem festgelegten Ziel und den Auswirkungen, der erzielten Wirkung oder dem Ergebnis.

## **Effizienz**

»Die Dinge richtig tun«. Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit: Output im Verhältnis zum Input oder zu den Kosten. »Effizienz« und »Produktivität« können synonym verwendet werden. Zur Bestimmung der Produktivität wird entweder der Input aller Produktionsfaktoren (Gesamtproduktivität) oder ein spezifischer Faktor (Arbeitsproduktivität oder Kapitalproduktivität) berücksichtigt.

## **Führung**

Was Führungskräfte tun, um die Mission und die

Vision ihrer Organisation zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass diese umgesetzt werden; wie sie jene Werte entwickeln, die den langfristigen Erfolg sichern und wie sie diese durch geeignete Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen; wie sie persönlich dafür Sorge tragen, dass das Managementsystem entwickelt, umgesetzt und überprüft wird und dass sich die Organisation dauerhaft für Veränderung und Innovation einsetzt. Das Wort »Führung« kann sich auch auf die Gruppe von Führungskräften beziehen, die die Organisation leitet.

## **Input**

Jede Art von Ressourcen (z.B. Information, Wissen, Material), die in einen Prozess bzw. in die Produktion einfließen.

## **Output (Ergebnis)**

Das unmittelbare Ergebnis oder die unmittelbaren Ergebnisse eines Prozesses. Es werden Teil- und Endprodukte unterschieden: Teilprodukte sind Ergebnisse von Teilprozessen, die in den nachfolgenden Teilprozess übertragen werden, innerhalb der eigenen Organisationseinheit oder einer anderen. Im letzten Teilprozess wird dem Empfänger das Endprodukt zur Verfügung gestellt. Der Empfänger kann innerhalb oder außerhalb der Organisation angesiedelt sein.

## **Prozess**

Unter Prozessen versteht man unterschiedliche aufeinander abgestimmte Tätigkeiten, die dazu führen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erzeugen. Jeder Prozess hat einen Anfangs- und einen Endpunkt, einen messbaren Input und Output und ist wiederholbar.

## **Prozesslandkarte**

Die Prozesslandkarte einer Organisation gibt einen Überblick über die relevanten Prozesse auf der Makroebene und zeigt die Zusammenhänge und Verknüpfungen mit anderen Abläufen. Hier wird zwi-

schen drei verschiedenen Prozesskategorien differenziert: (1) Managementprozesse sind Prozesse, die der strategischen Ausrichtung der Organisation dienen bzw. den strukturellen Rahmen bilden (sie haben Vorgabecharakter). (2) Kernprozesse werden auch Geschäftsprozesse genannt und umfassen Abläufe, mit denen die Organisation ihre Existenz begründet. (3) Supportprozesse sind unterstützende Prozesse, die zur Unterstützung der Kern- und Managementprozesse dienen und eine reibungslose Leistungserbringung gewährleisten.

### **Prozessmanagement**

Ziel des Prozessmanagements ist es, wiederholende Arbeitsabläufe systematisch zu planen, zu steuern und zu überprüfen. Die Prozesse können hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien (Qualität, Ressourceneinsatz, Zeit, Kosten, etc.) analysiert, gestaltet und im Bedarfsfall verbessert werden.

### **Qualitätskultur**

Als Qualitätskultur versteht man jenen Teilbereich der Organisationskultur, der die Grundeinstellung der Mitarbeiter\_innen gegenüber der Qualität prägt. Sie umfasst Werte und Normen und beeinflusst das tägliche Verhalten.

### **Qualitätsmanagement**

In den 80er-Jahren erfolgte ein Umbruch von der reinen Qualitätssicherung hin zu einem ganzheitlich, prozessorientierten Verständnis – dem Qualitätsmanagement. Dieses umfasst vier Aspekte: die Qualitätsplanung (Plan), die Qualitätslenkung (Do), die Qualitätssicherung (Check) und die Qualitätsentwicklung (Act) [vgl. „Demingkreis/PDCA-Zyklus“].

### **Qualitätsmanagementsystem**

Ein Qualitätsmanagementsystem stellt sicher, dass die Qualität in einer Organisation geprüft und verbessert wird. Ziel eines Qualitätsmanagementsystems ist eine dauerhafte Verbesserung der Organisationsleistung.

### **Schlüsselprozesse**

Schlüsselprozesse einer Organisation sind jene Prozesse, die für die Organisation in Hinblick auf die Aufgabenerfüllung besondere Relevanz haben. Sie zeichnen sich durch folgende Kriterien aus: (1) Sie haben essentielle Auswirkung auf die Qualität in der Organisation; (2) Sie sind in Hinblick auf die Strategie der Organisation besonders relevant; (3) Sie haben einen besonders komplexen Ablauf

### **Strategie**

Ein langfristiger Plan mit nach Priorität gereihten Maßnahmen, der entwickelt wird, um die wichtigsten Ziele der Organisation zu erreichen und ihre Mission zu erfüllen.

### **Transparenz**

Transparenz umfasst Offenheit, Kommunikation und Verantwortlichkeit.

### **Verantwortlichkeit (und Rechenschaftspflicht)**

Die Verantwortlichkeit besteht in der Verpflichtung, der übertragenen und übernommenen Verantwortung entsprechend zu handeln und über den Einsatz und die Verwaltung von Ressourcen Bericht zu erstatten. Personen, die diese Verantwortlichkeit akzeptieren, haben die an sie gerichteten Fragen zu beantworten und über die ihnen anvertrauten Ressourcen sowie Aktivitäten, die in ihrem Einflussbereich liegen, ihren Verantwortlichen gegenüber Rechenschaft abzulegen. Diese wiederum müssen Rechenschaftslegung einfordern.

### **Wirkung (Outcome)**

Die Gesamtwirkung, die Outputs (Ergebnisse) auf ihre Empfänger\_innen, die Interessengruppen (intern oder extern) oder auf die Gesellschaft im weiteren Sinne haben.

