



# Agiles Qualitätsmanagement

## Utopie oder doch irgendwie möglich?

HWM-Update, 11. – 12.05.2023

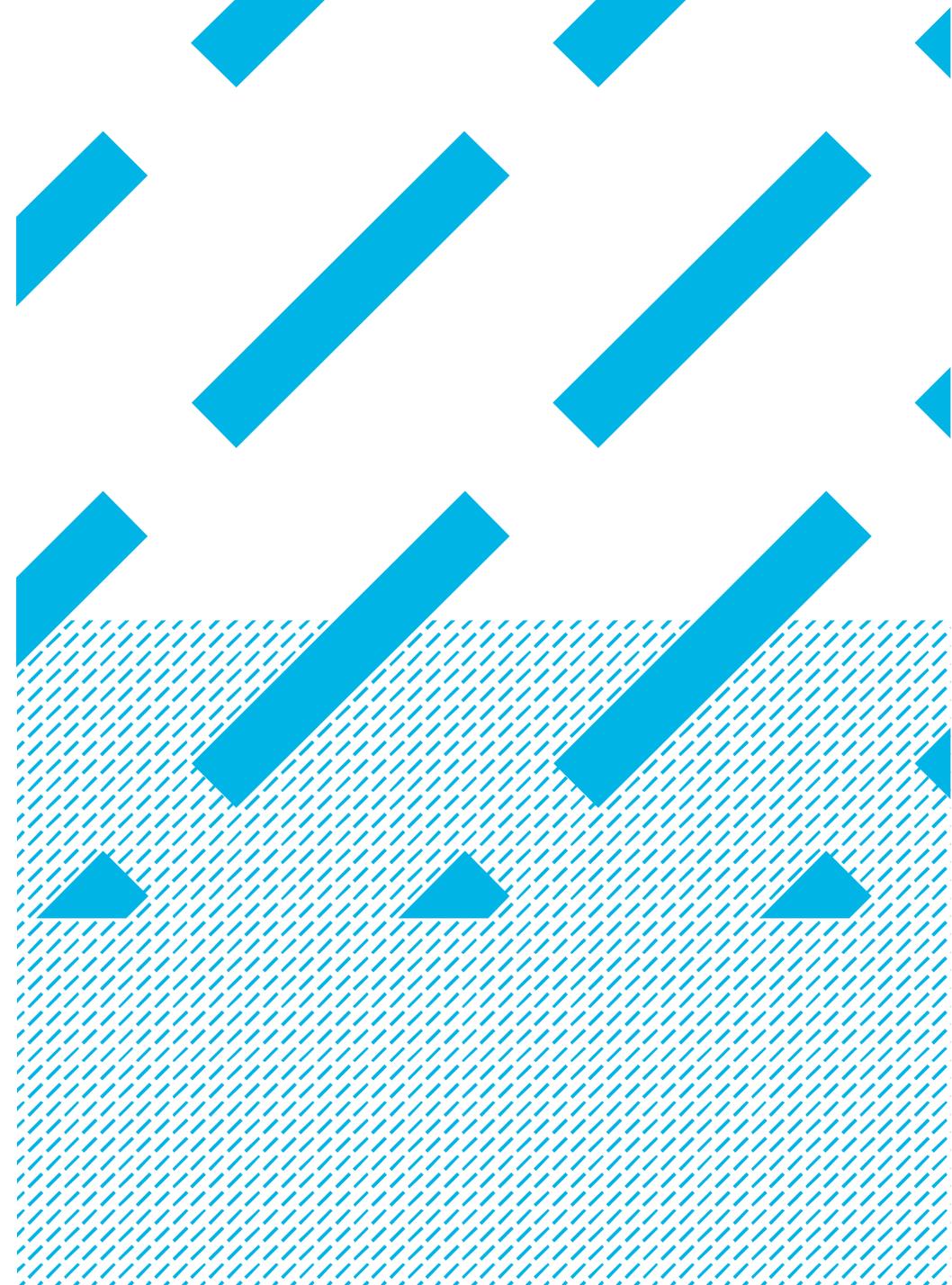
Dr. Sonja Mikeska & Petra Pistor  
(tw. unter Rückgriff auf Folien von Prof. Dr. Annika Boentert)

Wandelwerk. Zentrum für Qualitätsentwicklung

Johann-Krane-Weg 21  
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 64-106  
[www.fh-muenster.de](http://www.fh-muenster.de)

[sonja.mikeska@fh-muenster.de](mailto:sonja.mikeska@fh-muenster.de)  
[petra.pistor@fh-muenster.de](mailto:petra.pistor@fh-muenster.de)



# Ankommen & Aufwärmen

Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Agilität“?

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code **3658 6663**

 Mentimeter

Go to  
**www.menti.com**

Enter the code  
**3658 6663**

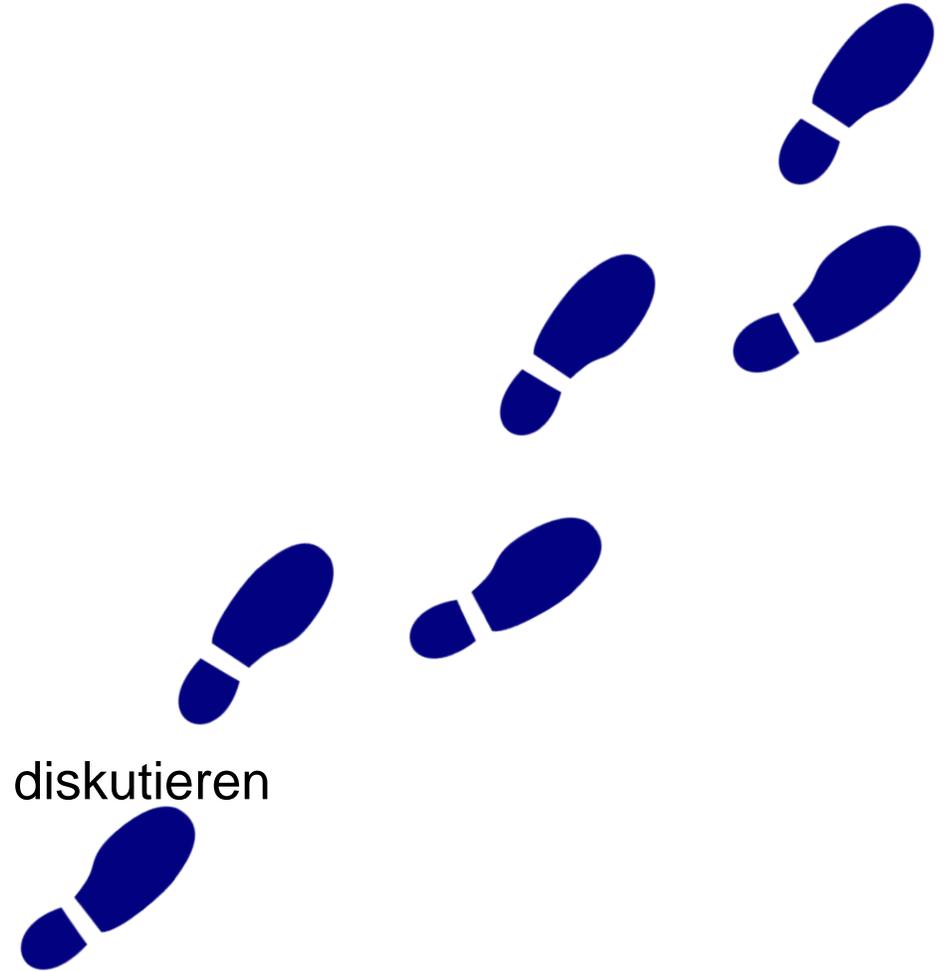


Or use QR code

# Auf der Agenda

## Was erwartet Sie?

- Ankommen und Aufwärmen
- Das agile Manifest kennenlernen
- Über das agile Mindset nachdenken
- Agilität auf Hochschulen übertragen
- Ein agiles QM-System kennenlernen
- Konkrete Wege zu mehr Agilität im QM an Hochschulen diskutieren



# Agilität

Was steckt eigentlich dahinter?



# VUKA

## Was verbirgt sich hinter dem Akronym?

**V**olatil

Die Welt verändert sich ständig und schnell und wird immer instabiler. Kleine oder gravierende Veränderungen werden immer unvorhersehbarer. Ereignisse treten unerwartet ein und das Verständnis von Ursache und Wirkung wird schwieriger.

**U**nsicher

Die Vorhersehbarkeit von Ereignissen und Anforderungen der Gesellschaft, des Arbeitsmarktes usw. nimmt ab, Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung der Zukunft verlieren ihre Gültigkeit und Relevanz.

**K**omplex

Die Umwelt besteht aus vielen unbekanntem Elementen. Die Entwicklungen und ihre Auswirkungen werden immer komplexer und schwieriger zu verstehen.

**A**mbivalent

Informationen können auf unterschiedliche Weise interpretiert werden. Die Forderungen der Interessengruppen und die externen Anforderungen können widersprüchlich und sogar paradox sein. Es gibt keine Einheitsgröße, die für alle passt, und keine bewährte Praxis.

# Agilität

... hilft uns, der VUKA-Welt zu begegnen

**Was war nochmal  
Agilität?**



# Agilität

eine Definition



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences

***“Agility is the ability to adapt and respond to change [...]. Agile organizations view change as an opportunity, not a threat.”***

**Jim Highsmith (Software Engineer, one of the signatories of the “Agile Manifesto” in 2001)**

# Das agile Manifest (2001)

<https://agilemanifesto.org/>

“Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,  
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge  
**Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation  
**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung  
**Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,  
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

# Prinzipien hinter dem Manifest

<https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (leicht gekürzt)

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch **frühe und kontinuierliche Auslieferung** wertvoller Software zufrieden zu stellen.

2. **Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen.** Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

3. **Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen** oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

4. **Fachexperten und Entwickler müssen** während des Projektes täglich **zusammenarbeiten.**

5. **Errichte Projekte rund um motivierte Individuen.** Gib ihnen das Umfeld und Unterstützung, und **vertraue** darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.

6. Die beste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im **Gespräch von Angesicht zu Angesicht.**

7. **Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.**

8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Beteiligten sollten ein **gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.**

9. Ständiges **Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design** fördert Agilität.

10. **Einfachheit** - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - **ist essenziell.**

11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch **selbst-organisierte Teams.**

12. **In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team,** wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

# Agile Prinzipien und das agile Mindset

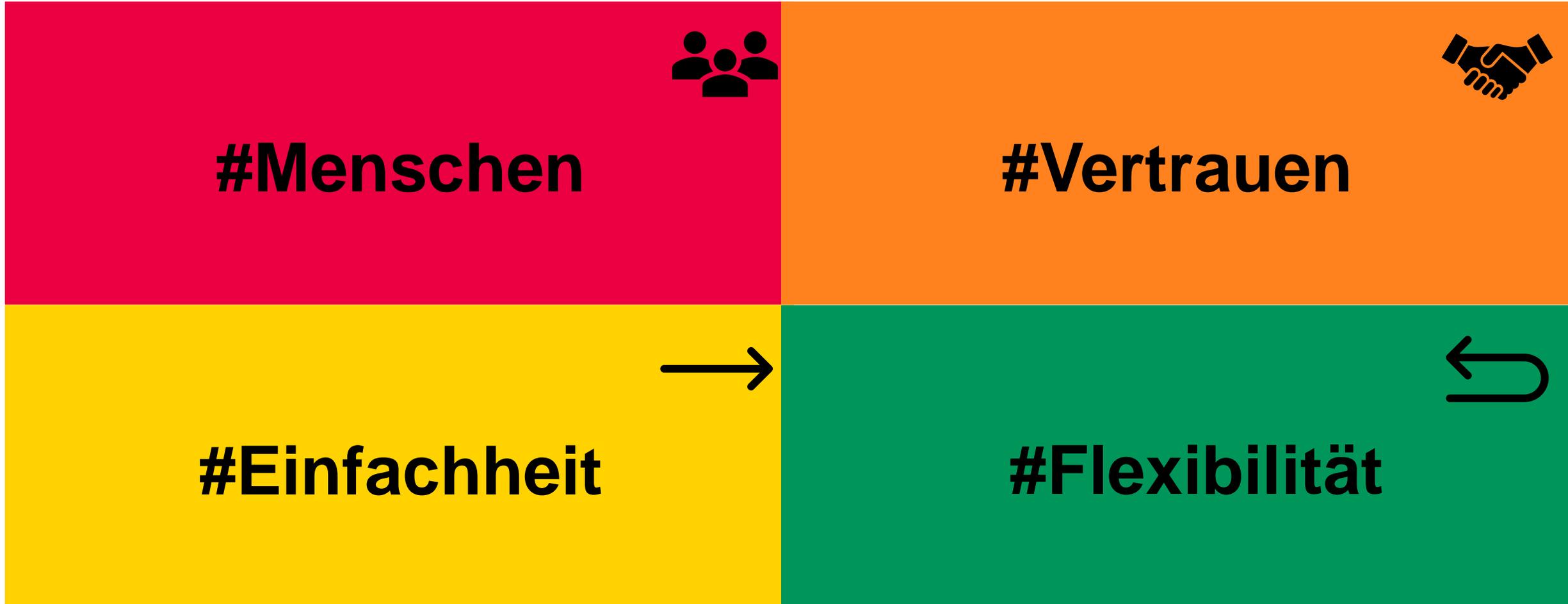
Das eine geht nicht ohne das andere!



**Haltung definiert Werte.  
Werte führen zu Prinzipien.  
Prinzipien definieren Verhalten.**

# In a nutshell

Worauf es ankommt



# Agilität an Hochschulen

Was kann das bedeuten?



# Wie agil sind Hochschulen?

## Befragungsergebnisse von 2018

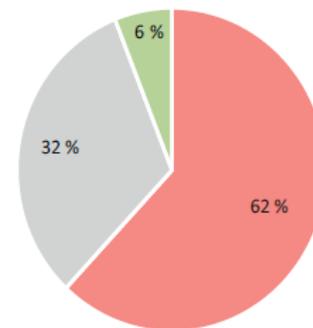


<https://www.berinfor.ch/wp-content/uploads/2018/01/2018-Berinfor-Bericht-Befragung-Mit-mehr-Agilit%C3%A4t-die-Hochschule-gestalten.pdf>

Arbeitsort der Befragten nach Hochschultyp

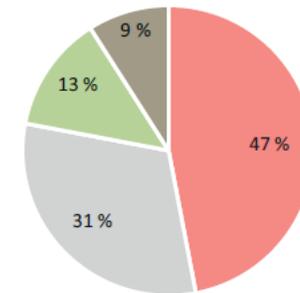
Befragte aus	Schweiz	Deutschland	Total
Universitäten	42 %	36 %	41 %
Fachhochschulen	44 %	62 %	48 %
Pädagogische Hochschulen	12 %	0 %	9 %
Andere Organisationen	2 %	2 %	2 %

«Wie beurteilen Sie die Notwendigkeit einer erhöhten Agilität Ihrer Hochschule?»



- Meine Hochschule muss sich deutlich agiler aufstellen
- Meine Hochschule ist heute bereits ausreichend agil organisiert
- Hochschulen müssen sich nicht agiler aufstellen

«An meiner Hochschule werden agile Methoden (bspw. Scrum, Design Thinking) im Rahmen von Innovationsprozessen, Produkt- und Organisationsentwicklung angewendet.»



- wenig bis gar nicht
- teilweise
- überwiegend bis völlig
- nicht beurteilbar

# Agiles Management - Grundlagen

Merkmale von Agilität im Hochschulkontext (vgl. berinfor-Studie 2018)

- Hochschule reagiert schnell und **antizipierend auf dynamische Umwelt** und sich ändernde Bedingungen
- Hochschulleitung **lebt Vision** von Transformationsprozessen selbst vor
- Hochschulmitglieder können **Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten**
- **Innovationen** werden **aktiv vorangetrieben**
- Es existiert eine **Lernkultur**, die eine innovative **Weiterentwicklung** der Hochschule ermöglicht
- Es herrscht eine **Vertrauenskultur**, in der die Mitarbeitenden über weitreichende **Entscheidungskompetenzen** für ihren Entscheidungsbereich verfügen.
- Arbeit wird in **kollaborativen Netzwerken** organisiert
- Weiterentwicklungsprojekte werden nahe am „**Kunden**“ und seinen **Bedürfnissen** umgesetzt.
- **Agile Methoden** werden im Rahmen von Prozessen der Organisationsentwicklung angewendet.
- Die interne **Kommunikation** von Veränderungsprozessen ist **transparent und interaktiv** gestaltet.

<https://www.berinfor.ch/wp-content/uploads/2018/01/2018-Berinfor-Bericht-Befragung-Mit-mehr-Agilit%C3%A4t-die-Hochschule-gestalten.pdf>

# Agiles Qualitätsmanagement

## Vom klassischen zum agilen Qualitätsmanagement

Der klassische Qualitätsregelkreis sieht vor:

**P**

Strategischer Plan

**D**

Standardisierte Prozesse

**C**

Evaluationswerkzeuge

**A**

Maßnahmen zur Anpassung

Das agile Manifest schätzt jedoch:

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse  
und Werkzeuge

**Funktionierende Software** mehr als umfassende  
Dokumentation

**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als  
Vertragsverhandlung

**Reagieren auf Veränderung** mehr als das  
Befolgen eines Plans.

→ Was bedeutet das für unseren Qualitätsregelkreis?

# Agiles Qualitätsmanagement

## Vom klassischen zum agilen Qualitätsmanagement

Klassisches QM orientiert sich an:

**P** Strategischer Plan

**D** (komplexe) Prozesse

**C** Evaluationswerkzeuge

**A** Maßnahmen zur Anpassung

Agiles QM betont dabei insbesondere:

**P** Zielvision mit **Flexibilität**

**D** **Einfachheit**

**C** **Vertrauensvolles Feedback**

**A** **individuelle Interaktionen**

# Agiles QM an Hochschulen

... nach den Prinzipien des Agilen Manifests?

z.B. nach Prinzip Nr. 1:  
„Unsere höchste Priorität ist es, den  
**Kunden** durch **frühe und**  
**kontinuierliche Auslieferung**  
**wertvoller Software** zufrieden zu  
stellen.“



# Agilität an Hochschulen

Ein Einblick in die Praxis



# Qualitätspolitik in Studium und Lehre der Hochschule Niederrhein

Frederike Königs

11.05.2023 | Agiles Qualitätsmanagement – Utopie oder doch irgendwie möglich?

Workshop beim HWM-Update 2023, Osnabrück

# Hochschule Niederrhein – Kurz und Knapp\*

- **Drei Standorte in Krefeld u. Mönchengladbach**
  - **13.115 Studierende in 10 Fachbereichen**
  - **87 Bachelor- und 27 Masterstudiengänge**
  - **Aus der Region gewachsen**
  - **Über 160-jährige Geschichte**
- 
- **Aktuell: Auf- und Ausbau QM in Studium und Lehre**
  - **Ziel: Systemakkreditierung bis Mitte 2025**

**Warum hat sich die HSNR für agile Elemente in der Qualitätspolitik und ihrem QM-System entschieden?**

**Wozu braucht die HSNR eine Qualitätspolitik im Bereich Studium und Lehre?  
Reicht das Leitbild für Lehren und Lernen nicht aus?**

**Wie ist die Qualitätspolitik entstanden und wie ist der aktuelle Stand?**

# „Buzzwords“ aus der Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre

Ermöglichung einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Studiengänge

**Zentral  
und  
Dezentral**

**Schnell  
und  
Flexibel**

**Lebend  
und  
Lernend**

**Interaktion  
und  
Begegnung**

**Kooperation  
und  
Vertrauen**

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre – Prolog

Wir haben das Ziel, ein **gemeinsames Qualitätsbewusstsein** bei allen Interessensgruppen der Hochschule Niederrhein zu schaffen. Wir verständigen uns in einem hochschulweiten Dialog darauf, was für uns Qualität in Studium und Lehre ausmacht. Unser QM-System in Studium und Lehre ist Basis um die Anforderungen einer Systemakkreditierung zu erfüllen. Wir streben die **Systemakkreditierung bis zum Jahr 2025** an.

Unser QM-System ist **lebend und lernend**. Wir verstehen es als **flexibel und dynamisch**. Uns leiten die nachfolgenden Grundsätze, die durch das **Agile Manifest\*** inspiriert sind:

\* <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, letzter Abruf: 08.05.2023

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre (I/V)

**Eine dezentrale Ausgestaltung der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, die durch zentrale Prozesse unterstützt und ermöglicht wird, schätzen wir mehr als detaillierte Prozessvorgaben mit komplexen Abstimmungsverfahren.**

*Das bedeutet für uns:*

Es ist uns wichtig, dass unser QM-System gelebt wird. Das erreichen wir durch dezentrale Handlungsspielräume innerhalb der hochschulweiten Prozesse in Verbindung mit Serviceorientierung sowie Expertise und Begleitung durch das QM-Team.

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre (II/V)

**Den zielgerichteten und kontinuierlichen Qualitätsdiskurs anhand unseres gemeinsamen Verständnisses von guter Lehre schätzen wir mehr als die reine Analyse von Kennzahlen.**

*Das bedeutet für uns:*

Wir nutzen die Analyse von Kennzahlen als Basis für die zukunftsorientierte Weiterentwicklung von Studium und Lehre und greifen diese im Kontext unseres Qualitätsdiskurses auf.

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre (III/IV)

**Interaktion und Begegnung schätzen wir mehr als das strikte Befolgen standardisierter Prozesse und Methoden.**

*Das bedeutet für uns:*

Standardisierte Prozesse und Methoden sind für uns kein Selbstzweck. Vielmehr geben sie Orientierung und schaffen zugleich Spielräume für unsere lebendige Qualitätskultur, die alle Akteur:innen und die damit einhergehende Perspektivenvielfalt wertschätzt.

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre (IV/V)

## **Machbarkeit schätzen wir mehr als Perfektion.**

*Das bedeutet für uns:*

Wir entwickeln und implementieren unser QM-System in Zeiten knapper Ressourcen. Uns ist dabei bewusst, dass die Umsetzung von Maßnahmen mit Personal- und Ressourcenbedarf verknüpft ist. Als Hochschule stellen wir eine angemessene und nachhaltige Ausstattung sicher und achten gleichzeitig auf einen verantwortungsbewussten und klugen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen.

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre (V/V)

**Die gemeinschaftliche und kontinuierliche Entwicklung von zukunftsweisenden Studiengängen schätzen wir mehr als eine allumfassende Dokumentation.**

*Das bedeutet für uns:*

Wir dokumentieren mit der notwendigen Sorgfalt, wie wir unsere Studiengänge unter sich wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entwickeln. Hierzu verankern wir ein schlankes, hochschulspezifisches Berichtswesen.

# Qualitätspolitik für das QM-System in Studium und Lehre – Epilog

In diesen Grundsätzen verankern wir unseren Anspruch und unsere gemeinsamen Ziele. Wir arbeiten **kooperativ und vertrauensvoll** zusammen. Dabei begegnen wir uns mit **wertschätzender Auseinandersetzung** und im **konstruktiv-kritischen Dialog**.

**Welche Fragen oder Anmerkungen haben Sie?**

**HERZLICHEN DANK!**

**Kontakt Daten QM-Team in Studium und Lehre**  
**[qm-studium-lehre@hsnr.de](mailto:qm-studium-lehre@hsnr.de)**

**Dipl.-Kff. Frederike Königs, MBA**  
**Leitung Qualitätsmanagement in Studium und Lehre**  
**[frederike.koenigs@hs-niederrhein.de](mailto:frederike.koenigs@hs-niederrhein.de)**  
**(0)2161 186 3583**

# Jetzt sind Sie dran!

Wir machen Musik



FH MÜNSTER  
University of Applied Sciences



© freepik

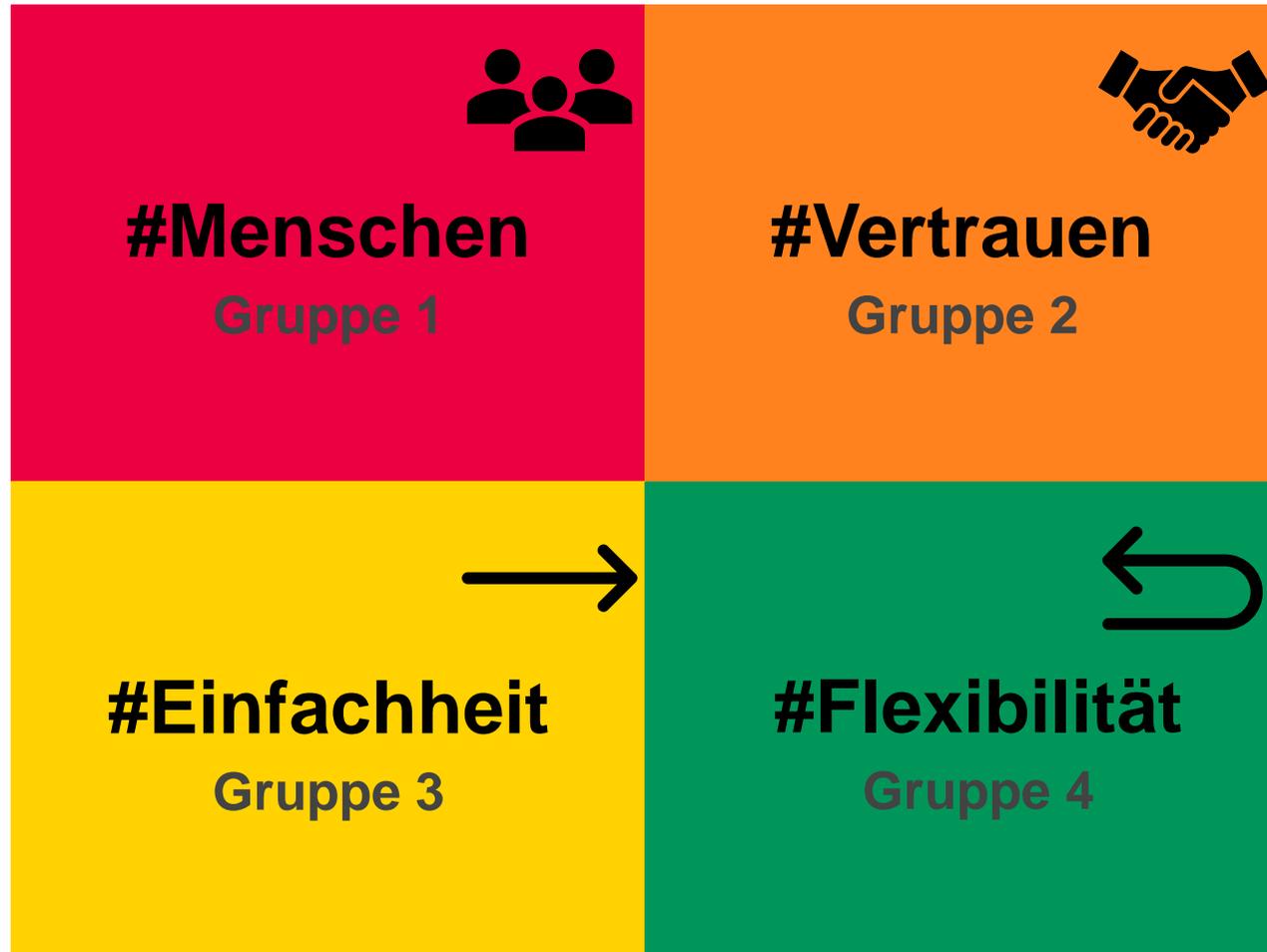
# Agilität an Hochschulen

Austausch in Gruppen



# Jetzt sind Sie dran!

## Gruppenaustausch



Wie kann QM an Hochschulen agiler werden? Was sind dabei Grenzen und Herausforderungen?



Ca. 25 Minuten



Wir sammeln die Aspekte, die QM agiler werden lassen, auf einem Poster. Wählen Sie eine\*n Sprecher\*in für die **kurze** Zusammenfassung der wichtigsten Punkte.

# ... und bei Lust auf mehr

oder zum Weiterempfehlen für Kolleg\*innen:

**Online-Workshop am  
2. Juni 2023 (9-12:30h):**

**„Grundlagen des agilen  
Projekt- und  
Qualitätsmanagements“**

**Anmeldung hier:**



<https://www.fh-muenster.de/WWWeiterbildungen/programm/katalog/wandelwerk-weiterbildungen.php?wkid=15087&year=2023>



# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

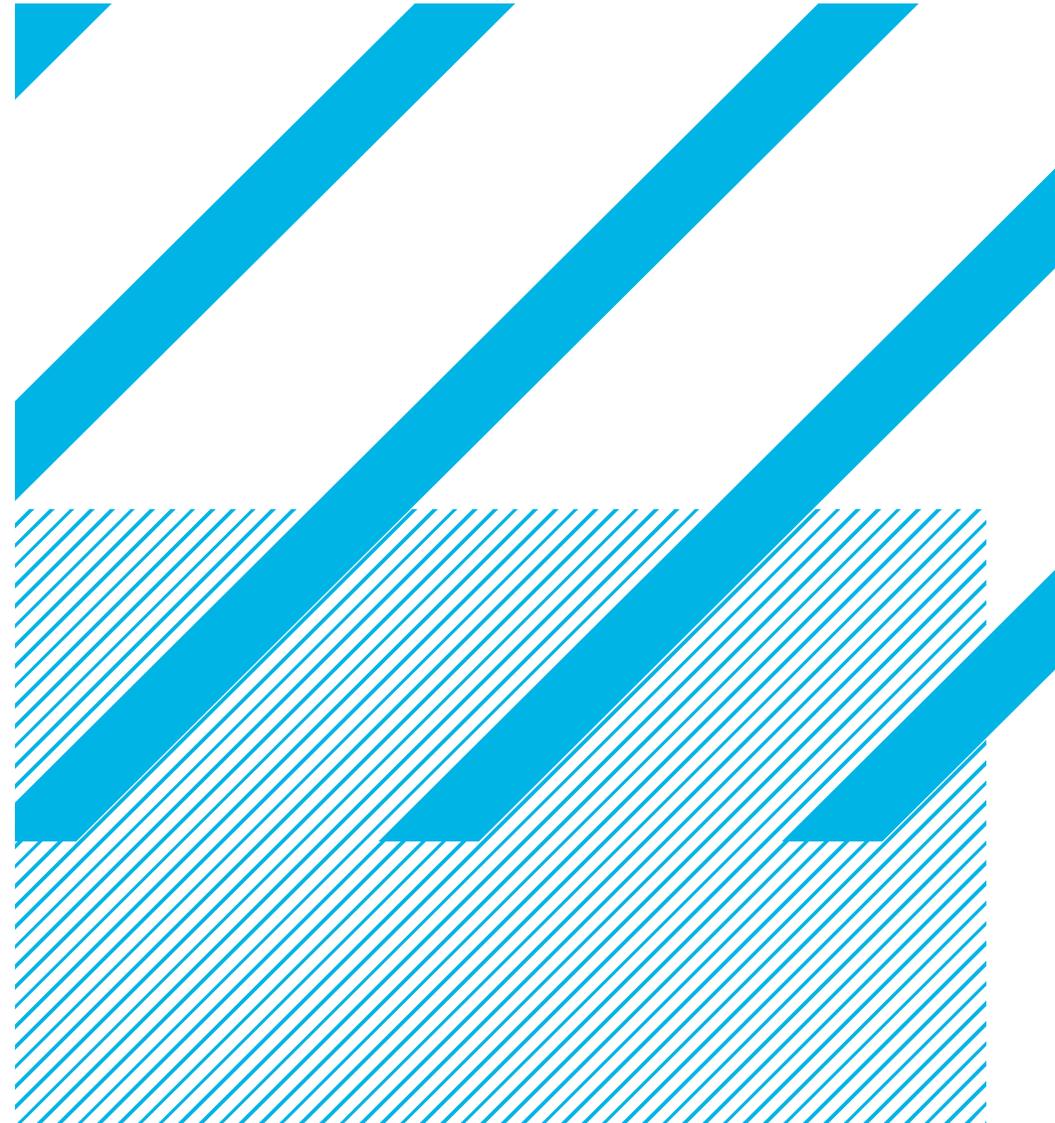
Dr. Sonja Mikeska & Petra Pistor

Wandelwerk. Zentrum für Qualitätsentwicklung

Johann-Krane-Weg 21  
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 64-106  
[www.fh-muenster.de](http://www.fh-muenster.de)

[sonja.mikeska@fh-muenster.de](mailto:sonja.mikeska@fh-muenster.de)  
[petra.pistor@fh-muenster.de](mailto:petra.pistor@fh-muenster.de)



# Referenzen und Weiteres

Wo können Sie sich „schlau(er) machen“?

- Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
- Gautschi, P. & Schmid (2018): Survey. Managing higher education with greater agility.
- me & company (2022): Agile Mindset: Warum Agilität nur mit Haltung funktioniert. <https://www.me-company.de/magazin/agile-mindset/>