Qualitätsmanagement-Handbuch der Zentralverwaltung

JOHANNES GUTENBERG UNIVERSITÄT MAINZ

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung

Version 2.0

Stand: 24.05.2013

Inhaltsverzeichnis

TEIL I: QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM 4

1. Einleitung 4
1.1 Vorwort 4
1.2 Herausgabe / Zuständigkeiten / Änderungen 5

2. Anwendungsbereich 7

3. Struktur und Management der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 7
3.1 Profil der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 7
3.2 Organisationsstruktur der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 8

4. Qualitätsmanagementsystem 9
4.1 Allgemeines 9
4.2 Prinzipien eines QMS 10
4.3 Prozessorientiertes QMS 12
4.4 Ziele bei der Anwendung des QMS 15
4.5 Dokumentationsanforderungen 16

5. Verantwortung der Hochschulleitung 18
5.1 Verpflichtung der Hochschulleitung 18
5.2 Kundenorientierung 19
5.3 Qualitätspolitik 19

6. Management von Ressourcen 21

7. Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung 23
7.1 Planung der Produktrealisation 23
7.2 Kundenbezogene Prozesse 23
7.3 Entwicklung 25
7.4 Beschaffung 25
7.5 Produktions- und Dienstleistungserbringung 25
7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln 26

8. Messung, Analyse und Verbesserung 27
8.1 Allgemeines 27
8.2 Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit 27
8.3 Internes Audit 27

9. Anhang 29
9.1 Leitbild der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 29
9.2 Leitbild der Verwaltung 29
9.3 Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 29
9.4 Begriffsdefinitionen 30
9.5 Abkürzungsverzeichnis 33

TEIL II: PROZESSBESCHREIBUNGEN VERWALTUNG 34

Literaturverzeichnis 35

Teil I: Qualitätsmanagementsystem

1. Einleitung

1.1 Vorwort

Ein hohes Qualitätsniveau und Wettbewerbsfähigkeit lassen sich nur halten und verbessern, wenn die Informationen über Änderungen in Prozessen und Verfahren sofort kommuniziert, umgesetzt und den betreffenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

Der Kernpunkt besteht darin, Strategien und Prozesse der Universität transparent zu machen und die von der Universitätsleitung und relevanten Gremien festgelegten Ziele zu verfolgen.

Entscheidend ist, dass jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter das in der Universität vorhandene Wissen, entsprechend seinen Aufgaben verfügbar gemacht werden kann. Es muss problemlos möglich sein, relevante Informationen über eine gezielte Suche zu finden. Die Fehlerquoten sinken dadurch und Abläufe können reibungsloser und mit besserer Qualität funktionieren, auch wenn Wissensträger nicht immer präsent sind.

In der öffentlichen Verwaltung werden vielfältige Modernisierungsaktivitäten und verschiedene Qualitätsmanagement-Ansätze diskutiert und erprobt.[1] Die Johannes Gutenberg-Universität hat bereits in den 1990er Jahren einen umfassenden Reformprozess initiiert, der sich in strukturellen Maßnahmen, wie der Fachbereichsneugliederung, einzelnen Projekten unter dem Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) sowie der Entwicklung jeweils eines Leitbildes für die gesamte Universität und für den Bereich der Verwaltung, einem Strategiekonzept und der Neufassung der Grundordnung im Zuge der Reform des Hochschulgesetzes niederschlägt. Maßnahmen des Qualitätsmanagements (QM) sind in den darin dokumentierten übergreifenden Zielen der Universität Mainz verpflichtet und werden kontinuierlich hierauf abgestimmt.

[1] Vgl. BBB-Sonderdruck (2001), S. 14.

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) bedeutet keine vollständige Neuordnung einer Einrichtung, denn in vieler Hinsicht kann auf bereits bestehenden Modernisierungsprojekten und Dokumentationen aufgesetzt werden.[2] Das QMS dient in erster Linie der Qualitätssicherung und -entwicklung. Durch den Einsatz des Systems können Strukturen und Prozesse optimiert und hohe Standards erreicht und gesichert werden. Das Qualitätsmanagementhandbuch (QMH) enthält die Beschreibung des QMS der zentralen Verwaltung. Es gibt Auskunft über die strukturorganisatorischen und ablauforganisatorischen Regelungen inklusive der Verfahrensanweisungen sowie über die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Dies erleichtert die Dokumentation und Überwachung des QM.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der zentralen Verwaltung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz stehen die persönlichen und sachlichen Belange der Menschen, die in Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung sowie im administrativen Teil der Hochschule tätig sind, im Mittelpunkt ihres Handelns. Die zentrale Verwaltung versteht sich als dienstleistende Einrichtung, die im Rahmen der Erfüllung ihrer Verwaltungsaufgaben aktiv am Gestaltungsprozess der Universität mitwirkt und diesen innovativ und kreativ fördert.

1.2 Herausgabe / Zuständigkeiten / Änderungen[3]

Das Handbuch vermittelt die Philosophie und Universitätsziele, dokumentiert den aktuellen Stand des QMS der zentralen Verwaltung sowie Prozessbeschreibungen ausgewählter Fachbereichsverwaltungen der Universität Mainz.

Dieses Handbuch wird ständig aktualisiert und ist im Intranet als PDF-Datei einsehbar. Den Änderungsstand finden sie am Anfang des Handbuchs. Verantwortlich für das QMH der Zentralen Verwaltung ist das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg – Universität.

[2] Vgl. BBB-Sonderdruck (2001), S. 15.
[3] Vgl. Wagner (2003), S. 119.

Das QMH wird von der Hochschulleitung durch Unterschrift genehmigt und in Kraft gesetzt. Verantwortlich für die Aktualisierung sind das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung sowie die Abteilungs- und Stabsstellenleiter/innen der Zentralverwaltung, die hierbei auf Ihre Unterstützung und Anregungen angewiesen sind. Wir freuen uns über Ihre Hinweise und Vorschläge. Zu den Aufgaben eines jeden Mitarbeiters/ einer jeden Mitarbeiterin gehört es, das QM-Handbuch anzuwenden und weiterzuentwickeln. Alle Mitarbeiter/innen werden über Änderungen zeitnah informiert.

Das Handbuch ist Eigentum der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und darf ohne schriftliche Genehmigung der Leitung weder kopiert noch Dritten zugänglich gemacht werden.

Dieses Qualitätsmanagementhandbuch tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

Mainz, den 03. Juni 2013

Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Georg Krausch (Präsident)	Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Andreas Gepp (komm. Kanzler)

2. Anwendungsbereich

Das Handbuch ist das zentrale Dokument des QMS der Verwaltung. Es erläutert detailliert das Qualitätsmanagement, die Organisationsstruktur und die grundlegenden Arbeitsabläufe und Prozesse der zentralen Verwaltung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Ziel ist die Aufrechterhaltung und stetige Verbesserung der Dienstleistungen und die effiziente Planung der Ressourcen der Universität. Darüber hinaus enthält es die qualitätsrelevanten Arbeitsprozesse in graphischer Darstellung und alle wichtigen zugehörigen Dokument und Informationen.

Durch dieses Handbuch werden die Rahmenbedingungen für das QM festgelegt. Es dient somit als Grundlage für die zweckmäßige Erledigung der Dienstgeschäfte für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle Beschäftigten der Universität stellen durch ihr tägliches Handeln sicher, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele verwirklicht und umgesetzt werden. Das Handbuch trägt ebenso dazu bei die Arbeiten transparent darzustellen, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen anzuregen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen.

Zusätzlich zu den Kernprozessen der Zentralverwaltung sind die in 2008 erarbeiteten Prozessbeschreibungen des Fachbereichs 06 „Translations-, Sprach- und Kulturwissenschaft " der Johannes Gutenberg-Universität Mainz eingefügt.

Das Handbuch ist online im Intranet der Johannes Gutenberg-Universität Mainz auf den Seiten des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung abrufbar.

3. Struktur und Management der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

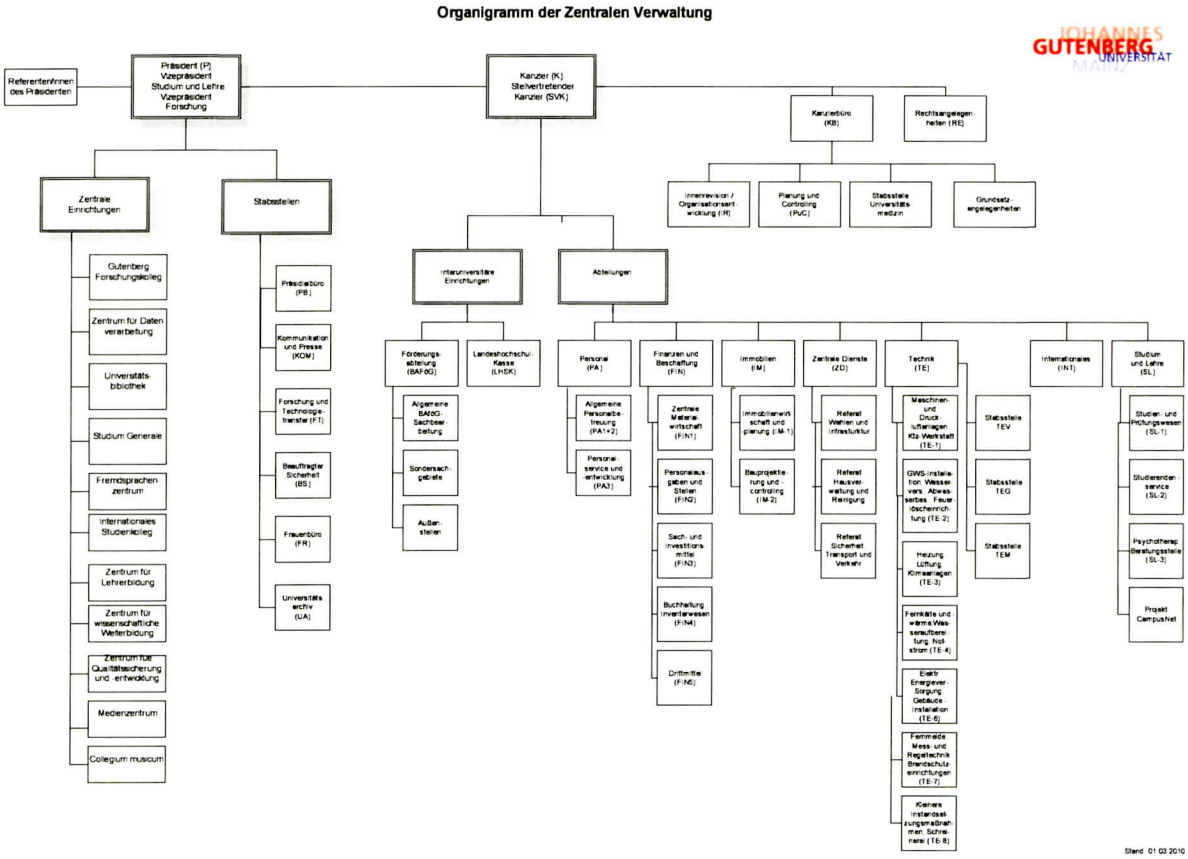
3.1 Profil der Johannes Gutenberg-Universität Mainz[4]

Die Johannes Gutenberg-Universität zählt zu den größten deutschen Universitäten und ist das Wissenschaftszentrum des Landes Rheinland-Pfalz.

[4] Vgl. Homepage der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Nahezu das gesamte universitäre Fächerspektrum ist in 10 Fachbereichen sowie zwei Hochschulen integriert. Von den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften über die Sozial-, Geistes- und Naturwissenschaften, die Human- und Zahnmedizin bis zur in der bundesdeutschen Hochschullandschaft außergewöhnlichen Integration von Musik und Bildenden Künsten. Der Fachbereich Translations-, Sprach- und Kulturwissenschaft mit Sitz in Germersheim bildet Übersetzer/innen und Dolmetscher/innen in zahlreichen europäischen und außereuropäischen Sprachen aus.
Diese Fächervielfalt sichert ein interdisziplinäres Forschen und Lehren und - im Sinne des Namensgebers Johannes Gutenberg - einen innovativen Umgang mit neuen Ideen und Technologien.

3.2 Organisationsstruktur der Johannes Gutenberg-Universität Mainz



4. Qualitätsmanagementsystem

4.1 Allgemeines

Um eine Einrichtung erfolgreich zu führen, ist ein Managementsystem nötig, das auf eine ständige Leistungsverbesserung ausgerichtet ist.[5] Das QMS ist ein Teil des gesamten Managementsystems, das die Bedürfnisse der internen und externen Kunden wie z.B. Universitätsbeschäftigte, Studierende, Professor/innen, Dozent/innen, andere Dienststellen, Drittmittelgeber und Öffentlichkeit in den Mittelpunkt stellt. Das in einer Organisation entwickelte QMS muss vor allem wirksam und angemessen sein, d.h. es muss zu Größe, Struktur, Zielen, Produkten und den bestehenden Prozessen passen.

Das QMS umfasst weitreichende Konzepte und Maßnahmen, die sich auf die gesamte Universität bzw. Organisationseinheiten beziehen und deren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen steuern.

Als vorrangiger Sinn und Zweck eines QMS sind die effiziente Qualitätssteigerung, die Vermeidung von Fehlern und die Zufriedenheit unserer Kunden mit den von ihnen nachgefragten Dienstleistungen und Services anzusehen. Da Fehler, oder genauer gesagt ihre Behebung, zum einen sehr viel Zeit, zum anderen sehr viel Geld kosten (häufig kann man bei der Abwicklung von Projekten die Zeit nicht von dem Faktor Geld trennen), kann sinnvoll betriebenes QM durchaus wirtschaftlich sein.

Ein weiteres Argument für dieses System ist die klare Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Universität. Auf diese Weise legt das QMS vorhandene Optimierungspotenziale innerhalb der Universität offen und die relevanten Akteure sind so in der Lage, diese Schwachstellen zu optimieren. Durch die Festlegung von Verfahrensabläufen sowie Verfahrensanweisungen werden zudem Informationslücken zwischen den jeweils beteiligten Fachabteilungen verringert.

---

[5] Vgl. hierzu und im Folgenden BBB-Sonderdruck (2001), S. 17.

Das System wird als Kreislauf verstanden, das sich in die Bereiche Qualitätsmanagementdarlegung, Qualitätsplanung, Qualitätserzeugung und -lenkung, Qualitätsüberwachung und -verbesserung unterteilen lässt.

Im Rahmen der Qualitätsmanagementdarlegung erfolgt eine Dokumentation von Qualitätsaspekten. Die Dokumentation kann beispielsweise durch ein QM-Handbuch erfolgen. Die Qualitätsplanung nimmt die vorher definierte Qualitätspolitik und die Qualitätsziele der jeweilgen Leitungsebene als Grundlage und trifft darauf aufbauend die Auswahl, Charakterisierung und Festlegung von Qualitätskriterien. Mit der Qualitätsüberwachung findet eine Überprüfung statt, ob die festgelegten Qualitätskriterien und -ziele erfüllt wurden.

4.2 Prinzipien eines QMS[6]

Ein QM-Prinzip ist eine umfassende und grundlegende Richtlinie zur Führung und Leitung einer Organisation, mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungen durch Kundenorientierung.

Dies erfolgt unter Berücksichtigung von acht Qualitätsmanagement-Prinzipien, die von der Internationalen Qualitäts-Gemeinschaft in der ISO 9001 verabschiedet worden sind, und bietet so die Grundlage für den Erfolg eines prozessorientierten QMS.

[6] Vgl. ISO 9001, Wagner (2003), S. 100-101 und BBB-Sonderdruck (2001), S. 19-23.

QM-Prinzipien	**Auditcheckpunkte**
Kundenorientierung	Organisationen sollten die jetzigen und künftigen Anforderungen der Kunden erfassen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen.
Führung	Führungskräfte entscheiden über die einheitlichen Zielsetzungen und das interne Umfeld der Organisation. Sie schaffen die Umgebung, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen.
Einbeziehung der Mitarbeiter/innen	Mitarbeiter/innen machen auf allen Ebenen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.
Prozessorientierter Ansatz	Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effiziente Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess gesteuert werden.
Systemorientierter Managementansatz	Das Erkennen, Begreifen und Führen eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei.
Ständige Verbesserung	Ständige Verbesserung ist ein permanentes Ziel der Organisation.
Sachliches Ansatz zur Entscheidungsfindung	Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen.
Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen	Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihren Lieferanten fördern die Wertschöpfungsfähigkeit beider Organisationen.

Tabelle 1: Qualitätsmanagement-Prinzipien der ISO 9001[7]

[7] Vgl. Wagner (2003), S. 101.

4.3 Prozessorientiertes QMS[8]

Ein QM-System besteht aus aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung eines Unternehmens bzw. einer Einrichtung bezüglich der Qualität ihrer Abläufe und Verfahren. Schwerpunktmäßig geht es bei der Einführung eines QMS immer um die Verbesserung vorhandener Abläufe.

Das Verstehen und Umsetzen der Kundenbedürfnisse in Unternehmensprozesse stehen im Mittelpunkt des QMS. Die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter/innen bei der Gestaltung des QMS hat neben der erhöhten Identifikation mit dem Unternehmen auch die Förderung der Motivation und der Kreativität zur Folge. Mit ihnen werden Ansatzpunkte für Verbesserungen sichtbar gemacht, Lösungen erarbeitet und Ziele gesetzt. Deren Umsetzung führt zu einer kontinuierlichen Steigerung des Qualitätsniveaus und zur Steigerung der Effizienz.

Ein prozessorientiertes (ablauforientiertes) QMS (PQMS) begleitet alle von der Hochschulleitung sowie Abteilungs- und Stabsstellenleiter/innen als qualitätsrelevant eingestuften Prozesse und durchleuchtet sie. Dies führt auch bei guter Organisation zu Optimierungsmöglichkeiten. Führungsprozesse sowie die Aufgaben der unterstützenden Bereiche werden ausdrücklich mit einbezogen.

Ein Prozess besteht aus aufeinander folgenden Handlungen, die durch ein Ereignis angeregt werden und zu einem messbaren Ergebnis führen. Für jeden Prozess existiert ein/e Prozessverantwortliche/r, der/die auch für die Beschreibung der Prozesse verantwortlich ist, die das Fachpersonal erarbeitet. Für alle Prozesse liegt jedoch ein nahezu einheitlicher Regelkreis mit den Tätigkeiten „planen", „durchführen", „prüfen" und „verbessern" (PDCA-Zyklus) zugrunde.[9]

---

[8] Vgl. Wagner (2003), S. 219-241.
[9] Vgl. BBB-Sonderdruck (2001), S. 20-21.

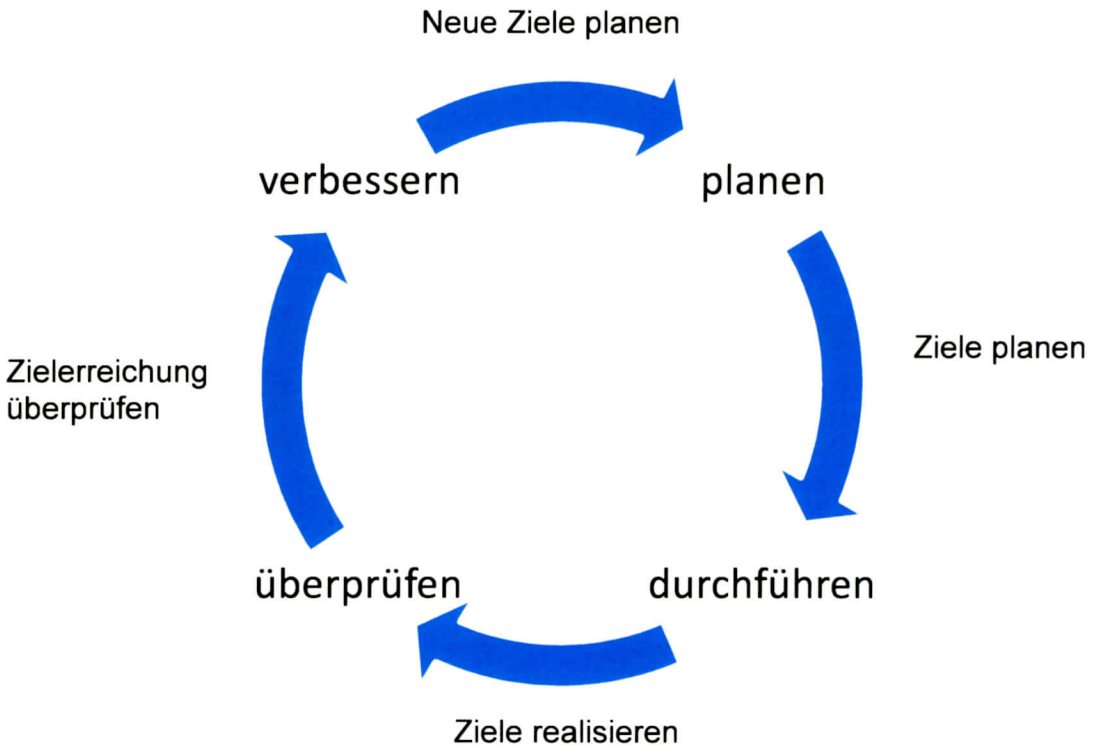


Abbildung 1: Regelkreis zur Optimierung von Prozessen[10]

Für alle Prozesse werden so mindestens einmal die nachfolgenden Schritte durchgeführt:

- klare Formulierung der Aufgaben,
- Definition der Verantwortung, Zuständigkeiten und Schnittstellen,
- Bereitstellung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Mittel,
- Identifizierung und Umsetzung von Optimierungspotenzialen.

Zudem werden die Schnittstellen zwischen den Teilprozessen (Phasen) und/oder den Prozessen festgelegt. Die Phasenbildung der Prozesse eröffnet einen Gestaltungsspielraum und führt zu einer Optimierung der internen Kommunikation. Schnittstellen verbinden die Phasen zu einem Ganzen.

[10] Vgl. BBB-Sonderdruck (2001), S. 21.

Die Vorteile eines PQMS bestehen darin, dass alle Potenziale des Unternehmens erschlossen werden und insbesondere die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, ihre Potenziale umzusetzen. Durch die Möglichkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Prozesse mitgestalten zu können, wird die Mitarbeitermotivation gesteigert. Durch eine genaue Analyse von Prozessen werden zudem Kompetenzen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert. Des Weiteren werden alle qualitätsrelevanten Prozesse auf den Kundennutzen (intern und extern) ausgerichtet und durch die kontinuierliche Prozessverbesserung wird die Produktivität gesteigert. Das QM wird so zu einem Instrument der ständigen Verbesserung und ermöglicht transparente und schlanke Prozesse.

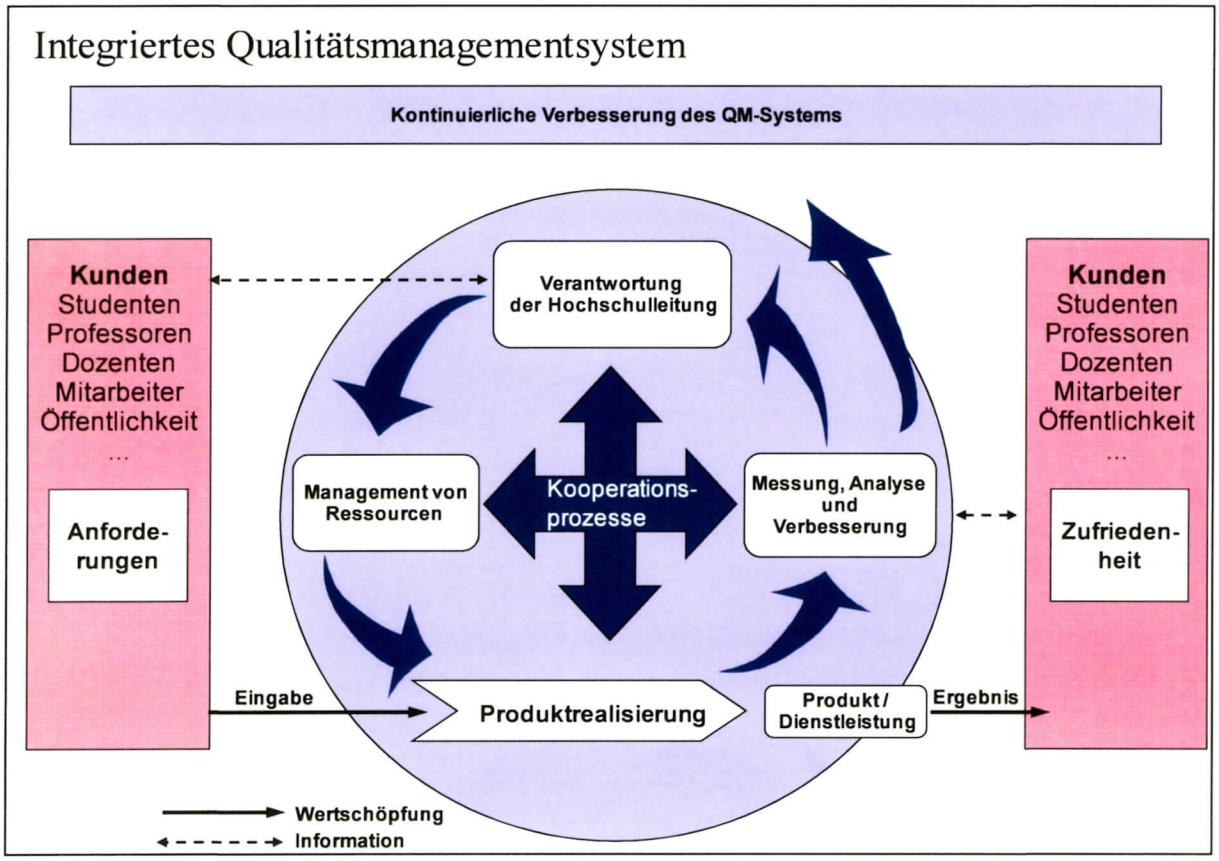


Abbildung 2: Integriertes Qualitätsmanagementsystem (Prozessmodell der ISO 9001)[11]

[11] Vgl. ISO 9001 und Wagner (2003), S. 105.

Die vier Hauptkategorien

- Verantwortung der Leitung,
- Management von Ressourcen,
- Produkt- und Dienstleistungsumsetzung,
- Messung, Analyse und Verbesserung

sind dabei nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in wechselseitiger Verbindung zur Erreichung eines umfassenden prozessorientierten QMS. Der Kunde steht an beiden Enden der Prozesskette. Er stellt die Anforderungen an die Leistungen und erhält die Leistung. Das Prozessziel ist die Zufriedenheit des Kunden.

4.4 Ziele bei der Anwendung des QMS[12]

Die Ziele bei der Anwendung des QMS liegen in einer einheitlichen, aktuellen und modernen Dokumentation aller in der Zentralverwaltung laufenden qualitätsrelevanten Prozesse zur verbesserten und einfacheren Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung. Die verständliche und übersichtliche Darstellung der Prozesse verdeutlicht den Mitarbeiter/innen, dass sie ein Teil des Ganzen sind und zum Erfolg der Organisation beitragen. Die Vereinfachung der Prozesse speziell im Bereich der Verwaltung tragen zur Erhöhung der Effizienz und zur Vermeidung von Leerlaufzeiten bei.

Schnittstellen und somit die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Prozessen und Abteilungen werden aufgezeigt und tragen zu einer erhöhten Transparenz bei allen Beteiligten bei. Das Prozessmodell verdeutlicht zudem die möglichen Risiken, die bei Ablauf eines Prozesses entstehen können. Ressourcenengpässe können frühzeitig erkannt und quantifiziert werden. Zudem werden die kosten- und zeitintensivsten Abschnitte innerhalb eines Prozesses schneller lokalisiert, wodurch eine effektive Optimierung der Prozesse und Prozessabläufe mit sofort sichtbaren Ergebnissen bezüglich der Durchlaufzeiten und Kosten möglich ist.

[12] Vgl. Wagner (2003), S. 117.

Ein weiterer Vorteil einer detaillierten Dokumentation ist die Verringerung der Einarbeitungszeit in Prozesse und Vorgängerarbeiten. Die Dokumentation trägt ebenfalls dazu bei, dass Softwarewerkzeuge einheitlich verwendet werden.

Die Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung von Diensten und Aufgaben sowie deren Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit erhöht den Nutzen für die Kunden. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wird dabei durch periodisch wiederkehrende interne Audits, Selbstbewertungen, Qualitätszirkel, Kundenbefragungen sowie ständig aktualisierte Maßnahmenpläne zur Beseitigung aufgedeckter Schwachstellen sichergestellt. Zudem werden ein Feedbackmanagementsystem und eine Anlaufstelle eingerichtet, bei der die Kunden sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Kritik und Anregungen einbringen können.

4.5 Dokumentationsanforderungen[13]

Die Dokumentation des QMS hat die Klärung und Festlegung der Universitätsprozesse zum Ziel. Das Instrumentarium besteht aus:

- dem Leitbild der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und dem der Verwaltung der Universität
- dem Strategiekonzept der Universität
- dem Qualitätsmanagement-Handbuch
- den Prozessbeschreibungen
- den Begriffsdefinitionen und
- dem Abkürzungsverzeichnis.

Eine ausreichende Qualitätsdokumentation umfasst u. a. die Erfüllung der notwendigen QM-Maßnahmen und die Qualitätsfähigkeit der Partner. Diese Dokumentation muss eindeutig und leicht lesbar sein. Dafür werden beispielsweise auftragsbezogene Unterlagen eindeutig gekennzeichnet. Diese Kennzeichnung wird in der gesamten

[13] Vgl. Wagner (2003), S. 118-132.

Universität nach den gleichen Regeln sichergestellt, um die Identifikation und Rückverfolgbarkeit zu ermöglichen. Verwechselungen können so ausgeschlossen werden.

Der Begriff Dokumentation beinhaltet nicht nur die Protokollierung, sondern auch die Weitergabe von Informationen über getroffene Entscheidungen an alle am QMS beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die in der Universität vorhandenen Dokumente müssen gelenkt werden. Lenken bedeutet, jederzeit zu wissen, wer welche Dokumente und Daten benötigt, wer welche Dokumente und Daten besitzt etc. Die Zugänglichkeit der Dokumente ist im Sinne eines funktionierenden QMS für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität. Hierbei wird sichergestellt, dass stets nur die aktuellen und gültigen Versionen der Dokumente verwendet werden. Die Dokumente müssen jedoch auch vor unbefugtem Zugriff und unerlaubter Veränderung geschützt werden.

Das vollständige QMH sowie die Dokumente im Anhang werden durch das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung im Intranet für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter veröffentlicht und zugänglich gemacht. Über Neuerungen und Änderungen werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter papierlos via Email informiert. Das QM-Handbuch und ein Satz der Verfahrens- bzw. Arbeitsanweisungen liegen beim Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung zur Einsichtnahme vor.

5. Verantwortung der Hochschulleitung[14]

5.1 Verpflichtung der Hochschulleitung

Die Hochschulleitung ist vor allem für vier Aufgabenbereiche innerhalb des QM verantwortlich:

- Strategische Ausrichtung durch Formulierung der Qualitätspolitik,
- Definition von Qualitätszielen der Universität, die bei der Umsetzung der Qualitätspolitik helfen, sowie die Planung und Überprüfung der jeweiligen Zielerreichung,
- Sicherstellung von Prozessen, die sich an den Kundenanforderungen ausrichten, Aufrechterhaltung des QMS und Bereitstellung der erforderlichen Mittel,
- Entscheidung und Initiierung von Optimierungspotenzialen.

Die ständige Schaffung, Erhaltung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch die Entwicklung und Durchführung eines wirksamen und effizienten QMS ist Leitungsaufgabe. Mit der Erfüllung ihrer Führungsaufgaben ist die Leitung an allen Prozessen aktiv beteiligt. Sie soll ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter/innen motiviert und einbezogen werden und sich entwickeln können. Insbesondere sucht sie gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach ständigen Verbesserungen und neuen Lösungen. Zudem wird die Zentralverwaltung bezüglich der Qualität im QMS organisiert und prüft deren Wirksamkeit und Effizienz. Sie erkennt und steuert die Wertschöpfungskette und die dafür notwendigen, unterstützenden Prozesse. Mit geeigneten Methoden, wie beispielsweise Interviews, Evaluationen oder auch dem direkten Feedback der Kunden, prüft sie den Grad der Zielerreichung. Dadurch wird sichergestellt, dass durch eine ständige Optimierung des QMS auch die Leistungsfähigkeit der Organisation gesteigert wird. Für die Umsetzung der Ziele werden der Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.

[14] Vgl. Wagner (2003), S. 132-148 und BBB-Sonderdruck (2001), S. 73-99.

5.2 Kundenorientierung

Die zentrale Verwaltung erfüllt ihre Aufgaben vor dem Hintergrund einer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Wissenschaft und den in der Universität arbeitenden Menschen. Es werden vielfältige Aufgaben für Studieninteressierte, Studierende, Lehrende und Forschende sowie für alle weiteren Mitglieder und Angehörigen der Hochschule erfüllt. Zur Aufgabenerfüllung werden u.a. auch Kooperationen mit verbundenen Personen und Institutionen innerhalb wie außerhalb der Universität geschlossen. Diese sowie die Fachbereiche und Einrichtungen betrachtet die zentrale Verwaltung als Kunden und Partner, deren Interessen sie engagiert und effizient wahrnimmt.

Durch eine entsprechend effiziente Arbeitsweise stellt die Johannes Gutenberg-Universität Mainz sicher, dass Kunden die ihren Anforderungen entsprechenden Leistungen und Qualitäten erhalten. Dabei werden sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Anforderungen und Erwartungen (potentieller) Kunden sowie anderer interessierter oder beteiligter Parteien wie z.B. Mitarbeiter/innen, Kooperationspartner, Öffentlichkeit, Gesellschaft berücksichtigt.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, finden ständige Prozessverbesserungen zur Sicherung der Dienstleistungsqualität statt.

Neben Freundlichkeit, Offenheit und Wertschätzung heißt Kundenorientierung für die zentrale Verwaltung, ihren Handlungs- und Ermessensspielraum flexibel im Sinne unserer Kunden und Partner optimal zu nutzen.

5.3 Qualitätspolitik

Die Qualitätspolitik – verstanden als grundlegende Ausrichtung einer Organisation – findet ihren Niederschlag in den aus dem Leitbild der Universität abgeleiteten strategischen Überlegungen. Diese sind zum einen im Strategiekonzept der JGU sowie in unterschiedlichen Teilstrategien für Lehre, Forschung, Weiterbildung und Internationalisierung, zum anderen im Rahmen von Struktur- und Entwicklungsplänen der Fächer und Fachbereiche festgehalten.

Die JGU hat sich darüber hinaus für den Bereich der zentralen Verwaltung ein spezifisches Leitbild gegeben, in dem Selbstverständnis und übergreifende Ziele für die Verwaltungsabteilungen entwickelt sind.

Für die zentrale Verwaltung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sind die Prinzipien von Professionalität und Qualität von enormer Bedeutung. Fachwissen und persönliche Kompetenz bilden das Fundament ihrer Arbeit. Im Umgang mit schwierigen Fragestellungen und Situationen ist sie beweglich und tritt souverän auf, wobei sie auch Neuem gegenüber aufgeschlossen ist. Die täglichen Aufgaben werden mit Leistungsbereitschaft und Fachkompetenz erfüllt. Das übergeordnete Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung von Leistungen und diese auf die Wünsche und Erwartungen der Kunden und Partner abzustimmen.

Im Interesse einer leistungsstarken und konkurrenzfähigen Johannes Gutenberg-Universität und der Erhaltung attraktiver Arbeitsplätze verpflichten sich die Mitglieder der Zentralen Verwaltung effizient zu handeln. Eine zielgerichtete Informationsweitergabe, kurze Entscheidungswege und einfache Verfahren sind wichtige Voraussetzungen für eine zügige Aufgabenerfüllung. Entscheidungen werden auch unter Abwägung des Nutzens und der Kosten getroffen. Arbeitsabläufe werden vernetzt und optimiert, Ziele und Teilziele definiert und die Zielerreichung kontinuierlich überprüft.

Um die gewünschte bzw. erwartete Kundenzufriedenheit herzustellen, werden Kundenanforderungen, -erwartungen, -bedürfnisse und -wünsche vor der Leistungserbringung analysiert. Die Universität richtet ihre Beratungen und Dienstleistungen objektiv auf die Zielsetzung des Kunden aus. Kunden sind in diesem Sinne sowohl Leistungsträger als auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Künftige Verbesserungen werden berücksichtigt, um so Möglichkeiten für Mitarbeiterentwicklungen zu schaffen, Erwartungen anderer interessierter Parteien einzubeziehen und Mitwirkungen von externen Kooperationspartnern aufzubauen.

6. Management von Ressourcen[15]

Die Verfügbarkeit und der optimale Einsatz aller der Universität zur Verfügung stehenden Ressourcen und damit die Vermeidung jeglicher Verschwendung von Ressourcen stehen im Vordergrund. Der Begriff der Ressourcen bezieht sich dabei auf Personal, finanzielle Mittel, Infrastruktur und die Arbeitsumgebung. Die Zurverfügungstellung und Verwendung müssen einer gezielten Planung unterworfen werden. Die Planung erfolgt dabei unter dem Gesichtspunkt des optimalen Ressourceneinsatzes zur Unterstützung der Leistungserstellungsprozesse einerseits und zur Erhaltung der Leistungsbereitschaft der Universität andererseits.

Die Universität hat gegenüber ihren Kunden und ihren Partnern die Verantwortung, die ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen wirtschaftlich und zielorientiert einzusetzen. Alle für die Umsetzung des QMs **notwendigen Ressourcen** werden von der Hochschulleitung bereitgestellt.

Qualität entsteht durch Menschen, deshalb sind die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Ausbau ihres Wissens ein Kernelement des Managementsystems. Für alle Aufgaben in der Universität werden gezielt Stellenbeschreibungen erstellt. Darauf aufbauend werden adäquat **ausgebildete Personen** ausgesucht und eingesetzt. Durch ständige Fort- und Weiterbildungen werden die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen weiterentwickelt und so den zu bewältigenden Aufgaben angepasst. Gleichzeitig wird so sichergestellt, dass die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele mit den Aktivitäten der Zielverfolgung bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden werden. Zudem werden Jahresgespräche mit Mitarbeiter/innen durchgeführt, um Anforderungsprofile kontinuierlich fortzuschreiben.

Die **Infrastruktur** der Universität (Anlagen, Maschinen, Computer etc.) wird hinsichtlich der Unterstützung der Leistungserstellung ermittelt, bereitgestellt und aufrechterhalten. Zu ihr gehören alle Ausstattungen, die aufgabenübergreifend für den optimalen Betrieb der Universität notwendig sind. Eine regelmäßige Überprüfung in Form

[15] Vgl. Wagner (2003), S. 149-158.

von Wartungen stellt sicher, dass die Anforderungen und Bedürfnisse hinsichtlich der Infrastruktur dauerhaft erfüllt werden.

Gemäß dem geltenden Haushaltsrecht werden die erforderlichen **finanziellen Mittel** im Rahmen der Haushaltsplanung rechtzeitig festgelegt. Für die Beschaffung von Arbeitsmitteln sind die Bereiche eigenständig verantwortlich.

Die Arbeitsumgebung schafft den äußeren Rahmen, in dem die Beschäftigten tätig sind. Alle **materiellen und immateriellen Mittel,** die zur Erreichung des Qualitätsanspruches benötigt werden (bspw. Gebäude/Büroräume, Versorgungseinrichtungen, Anlagen, Hardware und Software, Transportmittel, Kommunikationsgeräte), werden in ausreichender Menge und optimaler Qualität zur Verfügung gestellt. Sie werden laufend den Anforderungen angepasst.

Für alle **Arbeitsplätze** in der Universität werden regelmäßig Arbeitsplatzevaluierungen bzw. Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 f. des Arbeitsschutzgesetzes (ArbPlSchG) durch den Beauftragten Sicherheit durchgeführt, um so den bestmöglichen Zustand zu gewährleisten. Die Arbeitsumgebung wird so gestaltet, dass sie der Leistungserbringung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter förderlich ist und zur Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt.

Neben der Anpassung der physikalischen Faktoren berücksichtigt die Gestaltung der geeigneten Arbeitsumgebung auch menschliche Faktoren wie das Arbeitsklima (siehe auch die Dienstvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ der Universität Mainz).

7. Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung[16]

7.1 Planung der Produktrealisation

Die Planung der Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisation umfasst alle Tätigkeiten zu allen organisatorischen und technischen Abläufen, die dazu beitragen, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu erhalten bzw. zu verbessern. Dies umfasst insbesondere die Planung

- der Produktmerkmale und -eigenschaften sowie Dienstleistungsmerkmale und -eigenschaften,
- der Arbeitsabläufe und Prozesse,
- von Personal mit entsprechender Qualifikation,
- der Prüfschritte und Lenkung der Dokumente,
- der vorbeugenden Maßnahmen und möglichen Risiken und
- der Instandhaltung und Wartung der Betriebsmittel.

7.2 Kundenbezogene Prozesse[17]

Im Sinne einer qualitätsgerechten Leistungserbringung ist es entscheidend, dass zu Beginn der Leistungserstellungskette die Kundenerfordernisse erfasst und verstanden werden. Die Anforderungen des Kunden müssen ermittelt, in geeigneter Form dokumentiert und an die richtigen Stellen innerhalb und außerhalb der zentralen Verwaltung der Universität weitergeleitet werden.

7.2.1 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt

Bei der Festlegung der Anforderungen ist es wichtig, dass alle Anforderungen des Kunden und auch der Interessenspartner vollständig und auch richtig identifiziert werden. Es wird angegeben, wie sich die einzelnen Dienstleistungen an den Anforderungen und Erwartungen der Nutzer bzw. Nutzergruppen orientieren. Dazu gehören eine effiziente Gestaltung und Abstimmung der internen Verfahrens- und Ar-

[16] Vgl. BBB-Sonderdruck (2001), S. 39-72.
[17] Vgl. Wagner (2003), S. 159-193.

beitsprozesse, eine angemessene räumliche, sächliche und technische Ausstattung und der geeignete Einsatz datenverarbeitungs-technischer Arbeitsmittel zur Unterstützung der Arbeitsprozesse und der Kommunikation.

7.2.2 Bewertung der Anforderungen in Bezug auf das Produkt

Die festgelegten und dokumentierten Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen müssen nach der Festlegung gesammelt und überprüft werden. Die festgelegten und bereits überprüften Anforderungen sollten auch in späterer Folge regelmäßig einer Analyse unterzogen werden, um feststellen zu können, ob sich in der Zwischenzeit Änderungen ergeben haben. Die Ergebnisse finden anschließend Eingang in die Organisationsplanung sowie die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.

7.2.3 Kommunikation mit dem Kunden

Die Universität möchte Transparenz über ihren Leistungsumfang schaffen. Eine wirksame Kommunikation ist wesentliche Voraussetzung, um Vertrauen bei den Kunden und Interessenspartnern zu erzeugen. Die Kunden und Partner der Universität haben deshalb die Möglichkeit sich beispielsweise über das Internet über einzelne Studiengänge, Ansprechpartner und Sprechzeiten genauer zu informieren. Durch umfassende Beratung und den Aufbau einer Vertrauensbasis soll die Kundenzufriedenheit gesichert und die Kundenbindung stabilisiert werden.

Es ist zudem festzulegen, wie mit Kundenreaktionen umgegangen wird. Für Qualitätsverbesserungen ist entscheidend, die Ursache von Beschwerden zu erforschen und darüber nachzudenken, wie einer solchen Beschwerde künftig vorgebeugt werden kann. Kundenbeschwerden enthalten auch oft direkte Anregungen für Verbesserungsvorschläge, die eventuell der Universität bisher nicht bewusst waren und werden deshalb besonders berücksichtigt.

7.3 Entwicklung

Die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung muss gelenkt, d.h. in geeigneter Weise geplant, überwacht und korrigiert werden. Ein Entwicklungsprozess ist immer dann notwendig, wenn entweder im bestehenden Dienstleistungsangebot eine kundenspezifische Dienstleistung zu entwickeln ist, d. h. beispielsweise aufgrund gesetzlicher Änderungen oder technischer Neuerungen angepasst werden muss, oder wenn eine vollkommen neue Dienstleistung angeboten werden soll. Sind bei der Entwicklung mehrere Personen aus unterschiedlichen Abteilungen beteiligt, d.h. es findet ein bereichsübergreifender Entwicklungsprozess statt, muss eine/ein Prozessverantwortliche/r oder zumindest ein/eine Prozesskoordinator/in benannt werden.

7.4 Beschaffung

Beschaffte Produkte und/oder Dienstleistungen werden Bestandteile der Leistungen der Universität und beeinflussen direkt deren Qualität. Beschaffungsanforderungen werden mit der Leistungsbeschreibung dokumentiert. Zur Sicherstellung und Erfüllung der festgelegten Qualitätsanforderungen aller beschafften Produkte werden die Beschaffungsmaßnahmen geplant, überwacht und regelmäßig überprüft.

7.5 Produktions- und Dienstleistungserbringung

Die Lenkung der Produktions- und Dienstleistungserbringungs-Prozesse soll sicherstellen, dass diese unter beherrschten Bedingungen in der spezifizierten Weise und Reihenfolge ablaufen. Die Lenkung bezieht sich dabei auf materielle und immaterielle Produkte. Die Produktions- und Dienstleistungserbringungsprozesse werden geplant und in regelmäßigen Abständen auf Aktualität geprüft und validiert. Ziel der Überprüfung und Validierung ist die Sicherstellung der Leistungserbringung.
Die Rückverfolgung der erbrachten Produkte und Dienstleistungen sollte in allen Abteilungen sichergestellt werden. Die Maßnahmen zur Rückverfolgbarkeit ermöglichen, dass für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung die eingegangenen Rohmaterialien, Halbfabrikate und Dienstleistungen und deren Lieferanten, die am Produkt oder im Rahmen der Dienstleistung ausgeführten Tätigkeiten und Prüfungen

sowie deren Ergebnisse und der Produkt- bzw. Dienstleistungsempfänger nachträglich feststellbar sind.

Der Umgang mit Produkten während der gesamten Leistungserstellung setzt ein dokumentiertes Vorgehen sowie entsprechende Mittel voraus. Die Handhabung muss sicherstellen, dass Beschädigungen oder Beeinträchtigungen verhindert werden.

7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

Bei den Überwachungs- und Messmitteln wird zwischen technischen und nicht-technischen Mitteln unterschieden. Nicht-technische Mittel sind häufig Dokumente, wie beispielsweise Checklisten oder Fragebögen. Zur Überprüfung der Kundenzufriedenheit wird als nicht-technisches Mittel häufig ein Fragebogen eingesetzt. Dieser muss regelmäßig daraufhin überprüft werden, ob er die erwarteten Informationen liefert, ob Fragen gestrichen oder ergänzt werden müssen.
Technische Überwachungsmittel kommen in der Verwaltung der Universität nicht zum Einsatz.

8. Messung, Analyse und Verbesserung[18]

8.1 Allgemeines

Messungen müssen regelmäßig durchgeführt werden. Die Ergebnisse von Messungen, die im Rahmen des QMS durchgeführt werden, müssen gesammelt, analysiert und ausgewertet werden, um Aussagen zur Wirksamkeit des QMS zu erhalten. Entsprechend den Kriterien der Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen sind der Verteiler, der Zugriff etc. eindeutig festgelegt. Die Verantwortlichkeiten und Methoden zur Analyse und Auswertung der Messergebnisse werden eindeutig definiert.

Zur Überprüfung der Wirksamkeit des QMS werden fortlaufend interne Audits, Selbstbewertungen und Qualitätszirkel durchgeführt. Zudem werden in regelmäßigen Abständen Befragungen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Auswertungen von Kundenbeschwerden vorgenommen und inkl. der Schnittstellen auf Optimierungspotenziale hin untersucht. So können Prozesse, Produkte sowie Dienstleistungen kontinuierlich überwacht, gemessen und wenn notwendig angepasst werden.

8.2 Messung und Überwachung der Kundenzufriedenheit

Für das Thema Kundenzufriedenheit müssen alle Mitarbeiter/innen sensibilisiert werden und ihr Tun und Handeln danach ausrichten. In der zentralen Verwaltung der Universität Mainz steht die Zufriedenheit aller Kunden daher im Mittelpunkt ihres Handelns. Das Erkennen von Kundenzufriedenheit-Trends und deren Ursachen sind Voraussetzung für die Bewertung der Ergebnisse der Zufriedenheit.

8.3 Internes Audit/ Selbstbewertung

Zur Überprüfung der Wirksamkeit des QMS und um Möglichkeiten für dessen Verbesserung aufzuzeigen (Systemaudit) bzw. zur Bewertung von bestimmten Prozessen in Bezug auf die Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen (Prozessaudit), werden interne Qualitätsaudits und Selbstbewertungen geplant und ausgeführt. Der

[18] Vgl. Wagner (2003), S. 194-217.

festzulegende Prozess enthält die Vorbereitung, die Durchführung und die interne Berichterstattung von internen Audits/ Selbstbewertungen.
Die Durchführung von Audits/ Selbstbewertungen hat zum Ziel, die Übereinstimmung der Tätigkeiten und Prozesse mit den Vorgaben sowie die effektive Implementierung und Weiterführung des QMS zu hinterfragen und zu bewerten.

Die Ergebnisse werden dokumentiert und mit der Hochschulleitung besprochen. Diese legt in Absprache mit der betroffenen Organisationseinheit die notwendigen Korrekturmaßnahmen/ Zielvereinbarungen fest. Im Rahmen des Maßnahmecontrollings wird die korrekte Umsetzung und die Erreichung der gesetzten Ziele bzw. die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft.

Anhang

9.1 Leitbild der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

http://www.uni-mainz.de/downloads/leitbild_gesuni_030517.pdf

9.2 Leitbild der Verwaltung

http://www.uni-mainz.de/downloads/Leitbild_ZentrVerwaltung.pdf

9.3 Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

http://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier031215.pdf

9.4 Begriffsdefinitionen

Abweichung	Der in der QM-Dokumentation festgelegte Soll-Zustand bzw. der vorgesehene Ablauf wird nicht vorgefunden.
Audit	Systematische und unabhängige Untersuchungen von Aktivitäten / Prozessen und deren Ergebnissen.
Dokument	Aufzeichnung, in der der Abschluss einer Bearbeitung oder das Ergebnis einer Prüfung bestätigt wird.
Dokumentation	Die Summe aller Tätigkeiten, mit denen qualitätsrelevante Aufzeichnungen, gesammelt, geordnet und zum Zwecke des jederzeitigen Wiederfindens aufbewahrt werden.
European Foundation for Quality Management	Die Stiftungssatzung der EFQM beschreibt das TQM als Modell zur Führung von Unternehmen, um Bestleistungen zu erreichen.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Managementinstrument der ständigen und allmählichen Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Intensivierung der Kunden- und Mitarbeiterorientierung.
Korrekturmaßnahme	Tätigkeit, ausgeführt zur Beseitigung der Ursachen eines vorhandenen Fehlers, Mangels oder einer anderen unerwünschten Situation, um deren Wiederkehr zu verhindern.
Leitbild	Gibt Auskunft über die Philosophie einer Organisation. Mitarbeiterinnen und Leistungen legen dar, wie sie sich und ihre Organisation sehen und wie sie zukünftig sein möchten.
Produkt	Ergebnis eines Prozesses (Ware, Dienstleistung, Informationen, Bescheid etc.).
Projekt	Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitlich, finanzielle, personelle und an-

	dere Begrenzungen sowie Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.
Prozess	Bezeichnung für den gerichteten Ablauf eines Geschehens bzw. Arbeitsablauf, der zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen beigträgt.
Prozessaudit	Überprüfung und Bewertung eines bestimmten Prozesses im Hinblick auf die Fähigkeit zur Erfüllung der an ihn gestellten Anforderungen.
Prozesszeit	Zeit, die für die Durchführung eines Prozesses benötigt wird.
Qualität	Gesamtheit der Eigenschaften und Maßnahmen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.
Qualitätsmanagement	Alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen.
Qualitätsmanagement-Handbuch	Dokument, in dem die Qualitätspolitik, das QMS, die Organisation, Verantwortungen, Zuständigkeiten und Verfahrensabläufe dargestellt und festgelegt wird.
Qualitätsmanagement-system	Zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderliche Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel. Bei der Gestaltung ihrer QMS sind die Organisationen grundsätzlich frei. Weit verbreitet sind jedoch QM-Systeme, die anhand internationaler Normen, insbesondere aus der ISO-9000-Familie, aufgebaut werden. Diese Normen sehen unter anderem vor, dass das QM-System in den QM-Dokumenten beschrieben wird, welche zumindest aus dem QM-Handbuch bestehen, in der Regel aber zusätzlich auch aus mitgeltenden Unterlagen.
Qualitätspolitik	Umfassende Absichten und Zielsetzungen zur Qualität.

	Sie sind in einer formellen Erklärung durch die oberste Leitung festzulegen.
Qualitätsprüfungen	Es werden alle Verfahren und Prozesse die einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität haben geprüft.
Ressource	Materielles oder immaterielles Gut sein. Meist werden darunter Betriebsmittel, finanzielle Mittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen verstanden.
Strategie	Das langfristig orientierte Vorgehen in grundlegenden Fragen, Verfolgung der Ziele und des Sicherung des Erfolgs.
Systemaudit	Überprüfung der Wirksamkeit des QMS, ob die zur Qualitätssicherung notwendigen QM-Elemente bestehen und zur Anwendung kommen.
Total Quality Management	Personell und sachlich übergreifendes Modell des QM. Es umfasst und integriert alle Bereiche einer Organisation.
Verfahren	Festgelegte Art und Weise eine Tätigkeit auszuführen.
Verfahrensanweisung	Interne schriftliche Durchführungsbestimmungen für die im QM-Handbuch beschriebene Ablaufelemente des QMS einschließlich Zuständigkeiten und deren Verknüpfungen.
Verfahrensaudit	Beurteilung einzelner QM-Element auf ihre Wirksamkeit und Effektivität bezogen auf definierte Verfahrensabläufe.
Zertifizierung	Nachweis durch eine dafür zugelassene Stelle, dass ein funktionierendes QMS vorhanden ist. Dieser Nachweis wird durch ein Zertifikat bestätigt.

9.5 Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeitsanweisung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
FB	Fachbereich
IR	Innenrevision
MA	MitarbeiterInnen
NSM	Neues Steuerungsmodell
PQM	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement
PQMS	Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagement-Handbuch
QMS	Qualitätsmanagementsystem
TQM	Total Quality Management
VA	Verfahrensanweisung
ZQ	Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung

Teil II: Prozessbeschreibungen

Eine Übersicht über die in der Verwaltung der Johannes Gutenberg-Universität aufgenommenen sowie analysierten qualitätsrelevanten Prozesse und Arbeitsabläufe finden Sie im gesonderten Prozesshandbuch.

Die Prozessbeschreibungen, die im Rahmen des Projekts „Qualitätsmanagement an Hochschulen" in der Fachbereichsverwaltung des Fachbereichs Translations-, Sprach- und Kulturwissenschaft der Universität Mainz aufgenommen wurden, sind ebenfalls in einem separaten Prozesshandbuch dokumentiert.

Literaturverzeichnis

Bundesverwaltungsamt – bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik (Hrsg.): BBB-Sonderdruck, Qualitätsmanagement: ISO 9001 in Behörden, 1. Auflage, 2001.

ISO 9001:2000: Qualitätsmanagementnorm, 2000.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.): Forschung und Lehre an den Grenzen des Wissens, Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2003.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.): Leitbild der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2002.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.): Leitbild der zentralen Verwaltung.

Ohne Verfasser: Johannes Gutenberg-Universität Mainz, URL: http://www.uni-mainz.de/universitaet/50.php, Stand 19.07.2009.

Wagner, Karl Werner (Hrsg.): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000, 2. Auflage, 2003.